



Research Paper

**Designing a Model of Successful Club Management System in Volleyball Academies of Golestan Province**

**Ghezelsefloo, Hamidreza<sup>1\*</sup>, Atabaie, Danial<sup>2</sup>, Bay, Nasser<sup>3</sup>.**

Received: March 15, 2022

Accepted: October 07, 2022

**Abstract**

**Objective:** Identifying the factors affecting the success of specialized sports academies is the most important demand of professional sports executives. So, the purpose of this study was designing a model of successful club management system in volleyball academies in Golestan province.

**Methodology:** This research was an applied research type that was operated by a mixed exploratory method. In the qualitative phase, 15 knowledgeable by snowball sampling participated in semi-structured interviews to achieve saturation. Using MAXQDA software, three selection codes including executive competency, revenue sources and infrastructure were extracted. In the quantitative phase of the research, the questionnaire extracted from the qualitative phase of the research, which was set as a 5-point Likert scale, was distributed among 243 club managers, coaches, sponsors and the former national team athletes. PIS-3 software was used to analyze the data ( $P \leq 0.05$ ).

**Results:** The results of factor analysis of data showed that the variables of competence of club managers, development of training and competitive infrastructure and the ability to obtain financial resources have a significant effect on the successful management of volleyball academies in Golestan province.

**Conclusion:** Therefore, the establishment of efficient structures in the organization of sports clubs, the establishment of specialized volleyball academies along with the provision of specialized training equipment and recovery and medical services, activating funding channels such as the sale and transfer of athletes provides the success of volleyball academies

**Keywords:** Volleyball academy, Club management, Competent coaches, Sponsors

1. Associate Professor of Sport Management, Gonbad Kavous University, Golestan, Iran.

2. Master student of Sport Management, Azadsahar Azad University, Golestan, Iran.

3. Assistance Professor of Sport Management, Azadsahar Azad University, Golestan, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [hamid.ghezel2020@gmail.com](mailto:hamid.ghezel2020@gmail.com)

**Cite this article:** Ghezelsefloo, H.R., Atabaie, A., & Bay, N. (2025). Designing a Model of Successful Club Management System in Volleyball Academies of Golestan Province. *Journal of Sport Management and Development*, 13(40), 24-51.

DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.21956.2679>



## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Without a doubt, the success of sport clubs depends on the competence of club managers and the ability of sports managers to attract funds and elite athletes, as well as their familiarity with the management of sports club. In this regard, the results of researchs showed that employing capable sports managers with the aim of attracting experienced coaches, creating a coherent organization and structure, attracting capable financial sponsors, discovering and nurturing talents, paying attention to the infrastructure sports clubs, such as having competitive facilities and training facilities, training and equipping coaches, holding training and coaching classes and finally the quality of the role of professional sports organizations in discovering and cultivating talents, supporting athletes at the time of activity and retirement, scientific support and scientific research are the foundation factors of sports success at the international level. Therefore, the main purpose of reseach was designing a successful club management system model in Golestan province volleyball academies.

### Methodology

The research was a survey research that was conducted using a mixed exploratory method (qualitative-quantitative) and based on the foundation's data theory method. After getting the necessary information from Golestan Province Volleyball Board, In the qualitative phase of the research, 15 sport experts, including professional coaches, former national team and club players, and current and former managers of volleyball sports clubs, participated in semi-structured interviews with using a judgmental sampling method of the snowball type. The qualitative phase of the research progressed until reaching theoretical saturation. Finally, using the 2020 version of MAXQDA software, 22 core codes and three main categories (selective codes) including implementation indicators, income sources and infrastructures were extracted from the qualitative stage. The questionnaire extracted from the qualitative phase of the research includes the components of executive competence (external organizational communication, principled talent search, tournament management, expert technical staff, recruiting elite players, familiarity with the rules of club management, creating specialized academies, standard work structures, competitive planning), the component of income sources (financial

sponsors, advertising, ticket sales and match day income, by-products, transfer and sale of players, establishment of player-making schools) and infrastructure component (up-to-date training equipment, dedicated gym, nutrition and recovery hall, specialist medical staff, administrative building) A 5-point Likert scale (1: very low to 5: very high) was set. Finally, in order to analyze the data, PLS-3 software and SPSS software were used after ensuring the fit index of the research model based on three indicators (structural fit, measurement fit and general fit of the research model) ( $P \geq 0.50$ ).

## Results

The results of this research were reported in two qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase of the research, which was operationalized based on the data strategy of the Glazer and Strauss Foundation (data theory of the foundation), the main concepts obtained from the research data were identified from the conducted interviews. This phase of the research progressed until reaching saturation (theoretical adequacy). Also, in order to ensure the reliability of the core codes, the reliability method of the coder was used in the form of selecting four interviews at a specific time interval (30 days), and paying attention to the percentage of agreement between the two codings using Scott's method indicated the good reliability of the selective codes of the qualitative stage ( $\alpha > 0.81$ ). Three indicators of reliability, convergent validity and divergent validity are used to check the quality of the research structural model. Also, to check the appropriateness of the reliability of the research variables, combined reliability criteria, extracted average variance and factor loadings are used. In this regard, if the combined reliability value is greater than 0.7, the average variance extracted is more than 0.5, and the factor loadings with the condition of being significant are more than 0.5, the reliability of the research model is confirmed. The items mentioned to analyze the fit of the research model are presented in table 5, and the numbers mentioned in this table for its various indicators indicate the desirability of the research model. On the other hand, due to the fact that the combined reliability values are higher than the base criterion index (0.7), therefore the research constructs have a suitable convergent validity. The subscription validity verification index is also another important criterion for checking the quality of the research structural model (1-SSE/SSO). The positive values of this index show that the used measurement tools are of acceptable quality (Table 1). The research results showed a positive and significant effect of executive competence on successful club management

( $\beta=0.360$ ,  $t=40.265$ ). Another part of the results of this study showed that income sources have a positive and significant effect on successful club management ( $\beta=0.367$ ,  $t=51.660$ ). Finally, the research results showed a positive and significant effect of infrastructure on successful club management ( $\beta=0.363$ ,  $t=28.052$ ).

**Table 1.** Validity verification index of sharing research variables

Structure	Statistics	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Executive competence		2178	1297.283	0.407
Income sources		1458	884.714	0.393
Infrastructure		1458	795.678	0.454
*Sum of squares of observations for the latent variable (SSO)				
*Sum of squared prediction errors for the latent variable (SSE)				
* Subscription validity check index (1-SSE/SSO)				

## Discussion and Conclusion

In the current research, the successful club management system for specialized volleyball academies of the country was investigated. The results of the research showed that the three components of managers' executive competencies, the ability to obtain income sources and the availability of infrastructure, were the most important factors in the development of volleyball in volleyball academies which was consistent with the results of several researches. In this regard, Kazemini (2022), Haghshenas (2022) and Heidari (2021) reported that the tasks that sports managers can perform in the sports environment, management skills, human resources management, marketing activities, public relations, cultural affairs, financial affairs, and infrastructure are the most important factors influencing the success of sports clubs. According to the experts of the quality society, the use of veterans of the national team in the structure of the clubs, in addition to the fact that it can be a platform for spreading the experience of successful athletes in finding the right talent and the quality of training, through the correct recognition of the sports priorities of the clubs, it is the driving force for the successful implementation of the goals of the academies. Heydari (2021) in developing the country's volleyball development strategy stated that the successful development of volleyball clubs in the country requires that sports managers, in addition to being familiar with the official regulations of the professional sports sector, should also be aware of the government and legal regulations governing the country. In the club management sector, establishing

effective communication with the media and the federation, having technical staff and national and international players, research and development programs, paying attention to talent acquisition and having a specialized academy, coherent and efficient evaluation programs are among the most important executive competencies of successful managers. The cases were in line with the components of the present research factors. On the other hand, financing is one of the most basic and important needs of cultural and sports clubs. Professional clubs around the world use different methods to secure their financial resources and expenses, such as attracting sponsors to promote commercial goods, selling players, selling tickets and sports products, and providing ancillary services. According to the results of the present research, employing experienced managers who have academic knowledge in the field of club management can provide a suitable platform for the development of volleyball in the country. It is clear that modeling successful volleyball clubs in the world, paying attention to administrative structures based on international federation rules and paying attention to the valuable experiences of sports legionnaires whose professional sports careers have ended, in the body of volleyball academies can help in realizing this important issue.

**Keywords:** Volleyball academy, Club management, competent coaches, Sponsors

## References

- 1 Abdullahzadeh, F., Kashif, M., & Moharramzadeh, M. (2018). Investigation of obstacles and limitations of volleyball development in West Azerbaijan province. *Physiology and Management Research in Sport*, 10(4), 137-123. [In Persian]
- 2. Elahi, A., Sajjadi, N., & Khabiri, M. (2010). Barriers to the development of the professional club industry in Iran. *Research in Sports Science*, 26, 68-53. [In Persian]
- 3. Ghezselfloo, H.R. (2020). The model of volleyball players' turnover based on the coach's behavioral support style, club support and commitment. *Sports Management Studies*, 11(56), 180-159. [In Persian]
- 4. Haghshenas, N., Hami, M., Shojaei, V., & Sanai, M. (2022). Identifying the factors affecting the development of talent in Iranian volleyball (Qualitative approach). *Strategic Studies in Sports and Youth*, 20(53), 211-230. [In Persian]
- 5. Heydari, R., Keshtidar, M., Shajie, K., & Rajabi, R. (2021). Strategic development of professional club management in Iran volleyball (Case study: Payam Mashhad volleyball club. *Sports Management Studies*, 14(73), 77-112. 10.22089/smrj.2020.8557.2927 [In Persian]

- 6. Kazemini, H., Nikayin, Z., & Zarei, A. (2022). Designing the professional club system of individual sports in Iran. *Quarterly Journal of Olympic Cultural Studies*, 2(6), 107-85. [In Persian]
- 7. Latifi, H., & Honarvar, A. (2021). Why the weakness of the club management system in Iran. The first international conference of the Iranian Scientific Association of Sports Management, Tehran, <https://civilica.com/doc/1247372>. [In Persian]
- 8. Mokhlesi, M., Alizadeh, M., Nabavi, R., & Behnia, B. (2022). Provide a financing model for sports clubs with a hierarchical analysis process. *Investment Knowledge*, 10(40), 271-259. [In Persian]



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال سیزدهم، شماره چهارم، پیاپی ۴۰

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jsm.2022.21956.2679](https://doi.org/10.22124/jsm.2022.21956.2679)

مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی نظام مدیریت باشگاه‌داری موفق در آکادمی‌های والیبال استان گلستان

حمیدرضا قزلسفلو<sup>۱\*</sup>، دانیال آتابائی<sup>۲</sup>، ناصر بای<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴

### چکیده

**هدف:** شناسایی عوامل اثرگذار بر موفقیت آکادمی‌های ورزشی تخصصی، مهم‌ترین خواسته مدیران اجرایی ورزش قهرمانی است. لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی نظام مدیریت باشگاه‌داری موفق در آکادمی‌های والیبال استان گلستان بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع کاربردی بود که به روش آمیخته اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی تعداد ۱۵ نفر از افراد آگاه به روش نمونه‌گیری گلوله برفی در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا دستیابی به اشباع نظری مشارکت داشتند. با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA سه کد‌گزینی شایستگی اجرایی، منابع درآمدی و زیرساخت‌ها استخراج گردید. در مرحله کمی پژوهش، پرسش‌نامه مستخرج از بخش کیفی پژوهش که به صورت مقیاس لیکرت پنج ارزشی تنظیم شده بود، بین ۲۴۳ نفر از مدیران، مربیان، حامیان مالی و بازیکنان ملی پوش سابق توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار PLS 3 استفاده شد ( $P \leq 0.05$ ).

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل عاملی داده‌ها نشان داد که متغیر شایستگی اجرایی باشگاه‌ها، توسعه زیرساخت‌ها و توانایی کسب منابع مالی تأثیر معناداری بر مدیریت موفق آکادمی‌های والیبال استان گلستان دارند. **نتیجه‌گیری:** بنابراین استقرار ساختارهای اثربخش در بدنه باشگاه‌های ورزشی، تأسیس آکادمی‌های تخصصی در کنار فراهم نمودن تجهیزات تخصصی تمرینی و خدمات ریکاوری و پزشکی و توجه به کانال‌های جذب منابع مالی از قبیل فروش و انتقال ورزشکاران بستر ساز موفقیت آکادمی‌های والیبال می‌باشند.

**واژه‌های کلیدی:** آکادمی والیبال، مدیریت باشگاه‌داری، مربیان شایسته، حامیان مالی

۱. دانشیار مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، دانشگاه گنبدکاووس، گلستان، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

۳. استادیار مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [hamid.ghezel2020@gmail.com](mailto:hamid.ghezel2020@gmail.com)

**استناد:** قزلسفلو، حمیدرضا؛ آتابائی، دانیال و بای، ناصر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی نظام مدیریت باشگاه‌داری موفق در آکادمی‌های والیبال استان گلستان. *مدیریت و توسعه ورزش*، ۴ (۴۰)، ۲۴-۵۱.

DOI: <http://doi.org/10.22124/jsm.2022.21956.2679>

## مقدمه

دیپلماتیک کلی آن، ارزش مضاعفی یافته است. از این رو، در یک دهه اخیر با توجه به روند رو به رشد ورزش حرفه‌ای، توسعه ورزش قهرمانی و بهره‌گیری از مزایای اقتصادی مستقیم و غیرمستقیم ورزش حرفه‌ای از طریق تدوین برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مناسب و مهیا کردن بسترهای توسعه آن، مهم‌ترین اهداف سازمان‌های ورزشی رقابتی قلمداد می‌شود ( Seif Panahi & Khatibi, 2018).

در این حوزه از صنعت ورزش، ایجاد ارزش موفقیت ورزش قهرمانی به دلایل تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه جانبه کشورها محسوب می‌شود و علت اصلی سرمایه‌گذاری بالای کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشأت می‌گیرد (Hoseini & Hamidi, 2013). این مقوله به نوبه خود سبب شده است تا عوامل موثر بر موفقیت آکادمی‌ها و باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای به صورت گسترده‌ای مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. ورزش حرفه‌ای به معنای ورزش برای کسب درآمد از طریق فروش بلیط، حق پخش تلویزیونی، انتقال ورزشکاران و حامیان مالی به بخش اصلی از صنعت ورزش مبدل گشته است (Haghshenas et al, 2022, Kazemimi et al, 2022). در این راستا، پژوهش‌های انجام شده در خصوص شناسایی مزیت‌های رقابتی باشگاه‌های ورزشی موفق مؤید آن است که بکارگیری مدیران ورزشی توانمند با هدف جذب مربیان مجرب، ایجاد ساختار منسجم تیمی، جذب حامیان مالی توانمند، کشف و پرورش استعدادها، توجه به زیرساخت‌های ورزشی باشگاه‌ها از قبیل برخورداری از امکانات رقابتی و

باشگاه‌های حرفه‌ای، بنگاه‌های اقتصادی صنعت ورزش قلمداد می‌شوند؛ چون می‌توانند از دو جنبه تجاری و ورزشی نقش فعال و تعیین‌کننده‌ای در رونق اقتصاد کلان کشورها ایفا نمایند. داد و ستدهای چند میلیون دلاری در نقل و انتقالات سلبریتی‌های ورزشی، درآمدهای هنگفت از تبلیغات و قراردادهای رسانه‌ای و قرار گرفتن سهام باشگاه‌ها در بازار بورس از یک سو (Elahi et al, 2014) و از سوی دیگر درآمدهای شگفت‌انگیز برخی باشگاه‌های حرفه‌ای از طریق مشارکت در تحقیقات حوزه ورزش، همگی مدیون مدیریت موفق باشگاه‌های ورزشی می‌باشند (Kazemimi et al, 2022). بدون تردید موفقیت این باشگاه‌ها، مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران است و هر چه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت (Majedi et al, 2021).

هر چند در اکثر رشته‌های ورزشی، شاخصه‌های بارز مدیران موفق باشگاه‌های اروپایی همیشه آن‌ها را در کانون توجه گول‌های سرمایه‌گذار ورزشی قرار داده است (Campa & Kalembe, 2017)، اما باید اذعان داشت که توسعه باشگاه‌داری موفق فقط در سیطره باشگاه‌های اروپایی نیست و در بخش آسیا کشورهایی از قبیل ژاپن و کره جنوبی با بازبینی و اصلاح ساختارهای مدیریتی و بکارگیری مدیران علمی و مجرب گام اساسی در توسعه صنعت ورزش برداشته‌اند (Elahi et al, 2010). لزوم توجه به این مقوله ریشه در این واقعیت دارد که موفقیت در میادین بین‌المللی ورزشی به دلیل ایجاد حس غرور ملی، ظرفیت سوددهی اقتصادی و همچنین کاربرد



ورزشی است، اظهار داشتند عملکرد یک باشگاه ورزشی زمانی به سمت رشد و شکوفایی متمایل می‌شود که مدیران بتوانند از طریق ایجاد ساختارهای یکپارچه و منظم تیمی، مسیر موفقیت را برای این حرکت هموار نمایند. این مقوله نیازمند تجهیز مدیران ورزشی به مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، عملگرایی و کنترل می‌باشد.

بررسی وضعیت باشگاه‌های ورزشی موفق و پیشرو در داخل کشور نیز بیانگر این واقعیت است که هرچند ایجاد تجهیزات و بسترهای تمرینی، شناسایی استعدادها، استفاده از مربیان مجرب و به جریان انداختن امکانات مالی دلایل اصلی موفقیت باشگاه‌های ورزشی می‌باشد، اما باید توجه داشت که میزان حصول هر یک از این عوامل ریشه در بکارگیری مدیران متخصص ورزشی و کارآمدی دارد که بستر استفاده حداکثری از موارد مذکور را مهیا سازند (Majedi et al, 2021)؛ (Rezai Sofi et al, 2017)؛ (Luiz & Fadal, 2011) معتقدند که وجه مشخصه بارز باشگاه‌های موفق، آگاهی کامل مدیران عالی باشگاه‌های ورزشی در خصوص الزامات باشگاه‌داری و تلاش و اصرار آنها در رعایت استانداردهای حرفه‌ای از سوی کلیه منابع انسانی باشگاه شامل مربیان، ورزشکاران، کارکنان اداری و حتی هواداران می‌باشد. بنابراین واضح است که دستیابی به مزایای اقتصادی این صنعت توانمند در درجه اول مستلزم پذیرش تغییر در نوع مالکیت و شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت موفق در باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای کشور می‌باشد؛ چون باشگاه‌داری مبتنی بر مالکیت دولتی در بسیار از کشورها غیرمعمول

تسهیلات تمرینی، برگزاری کلاس‌های آموزشی و مربیگری و در نهایت کیفیت نقش سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای در کشف و پرورش استعدادها، ارائه حمایت‌های دولتی و سازمانی، شرایط محیطی نخبگان ورزشی، حمایت از ورزشکاران در زمان فعالیت و بازنشستگی و حمایت‌های علمی و پژوهش‌های علمی بستر ساز موفقیت‌های ورزشی در سطح بین‌المللی می‌باشند (Brouwers et al, 2014, Haghshenas et al, 2022).

مجموعه عوامل فوق سبب شده است تا سیستم‌های حرفه‌ای ورزش کشورها به منظور کسب اهداف ورزشی و موفقیت در رویدادهای ورزشی به شدت متجانس و همگن شده و روزه‌روز بودجه‌های اختصاص یافته به ورزش‌های مدال‌آور را افزایش دهند. اما باید این واقعیت را پذیرفت که رکن اصلی موفقیت باشگاه‌ها ریشه در توانمندی‌های خاص مدیران ورزشی و رویکردهای حرفه‌ای آنها دارد (Latifi et al, 2021). مدیران ورزشی نیز برای اداره مؤثر سازمان‌های تحت سرپرستی خود با مشکلاتی همچون تجاری شدن ورزش، ارتقای سطح آگاهی جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی، کمبود بودجه، مقررات دست و پاگیر دولتی مواجه هستند که همگی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و مهارت‌های مورد نیاز در عملکرد شغلی را بهبود بخشند (Hemmatinejad et al, 2016).

Mustofa & Lumintuarso, 2021 در بررسی عوامل موفقیت مدیریت باشگاه‌های ورزشی، با اذعان بر این واقعیت که تواتر موفقیت‌های باشگاه‌های ورزشی ملاک رشد و بلوغ مدیران

در یک دهه اخیر شاهد موفقیت و پیشرفت چشم‌گیر تیم‌های ملی والیبال ایران در رده‌های مختلف نوجوانان، جوانان و بزرگسالان در مسابقات آسیایی و جهانی بوده‌ایم. این موفقیت‌ها آن‌قدر زیاد بوده است که بر اساس رتبه‌بندی فدراسیون بین‌المللی والیبال، اکنون والیبال ایران به عنوان پرافتخارترین رشته ورزشی تیمی در جایگاه اول آسیا و ششم دنیا می‌باشد (SeifPanahi et al, 2018). عواملی همچون گماشتن مدیران متخصص در پست‌های عالی فدراسیون والیبال، ایجاد مراکز قهرمانی و استعدادیابی علمی در استان‌های مستعد، مدیریت و برنامه‌ریزی علمی، تخصیص بودجه مناسب، استفاده از مربیان حرفه‌ای و کارآمد، توسعه امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و برنامه‌ریزی منظم برای شرکت در مسابقات ملی و بین‌المللی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت و موفقیت این رشته در سطح قهرمانی می‌باشند (Heidari et al, 2021, Ghezselfloo, 2020). اما به نظر می‌رسد به دلیل فقدان راهکارهای مشخص جهت توسعه برند از سوی مدیران باشگاه‌ها و سازمان لیگ، باشگاه‌های والیبال ایرانی نتوانسته‌اند برند خود را در سطحی فراتر از مرزهای ملی و در عرصه بین‌المللی مطرح کنند که عدم شناخت برند باشگاه‌های والیبال و همچنین عدم آگاهی بسیاری از ورزشکاران غیرایرانی با لیگ کشور از عوامل اصلی عدم شکل‌گیری استانداردهای نظام حرفه‌ای باشگاه‌داری در ورزش والیبال کشور می‌باشند (Sheikh Mohammadi Dizaji et al, 2022). از سوی دیگر، بدون شک امروزه ورزش حرفه‌ای و صنعت پیشرفته ورزش بدون درآمدزایی قادر به برندسازی باشگاه در سطح

و غیرقانونی می‌باشد (Gholampour et al, 2017). مرور اجمالی وضعیت باشگاه‌های ورزشی ناموفق کشور مؤید آن است که عواملی از قبیل فقدان شفافیت مالی و اداره حرفه‌ای باشگاه‌ها، انعقاد قراردادهای یک‌طرفه و ناکارآمد با مربیان و ورزشکاران خارجی و متعاقب آن بجا ماندن بدهکاری‌های گزاف و پرونده‌های متعدد در سازمان‌های قضایی ورزش، حذف دو باشگاه دولتی از مهم‌ترین رویداد ورزشی آسیا و عدم توانایی ورزشکاران و باشگاه‌های ورزشی در کسب و تکرار عناوین قهرمانی فرامرزی خود به دلیل نوع مالکیت و ساختارهای حاکم بر نظام باشگاه داری کشور، دلیل اصلی این ناکامی‌ها می‌باشد (Majedi et al, 2021). از این‌رو، مهم‌ترین دلیل عدم موفقیت باشگاه‌های ورزشی را باید در عدم متناسب‌سازی رویکردهای حرفه‌ای مدیران با پنج معیار اصلی حرفه‌ای‌گرایی باشگاه‌ها شامل معیار ورزشی، ساختاری، اداری، حقوقی و مالی جستجو کرد (Kazemini et al, 2022). بنابراین مهم‌ترین مشخصه نظام باشگاه‌داری موفق توانایی ایجاد تعامل کارا با نهادهای دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیرانتفاعی با هدف تأمین اهداف ورزشی و اقتصادی است. در این راستا، می‌توان به سیستم نظام‌مند مالکیت و اداره باشگاه‌های حرفه‌ای انگلستان اشاره کرد که به صورت شرکت‌های تجاری اداری<sup>۱</sup> مدیریت می‌شوند و به خوبی بین مدیران، صاحبان سهام، هیئت مدیره و حامیان مالی ارتباط برقرار شده است (Elahi et al, 2010).

<sup>۱</sup>. Corporate Governance

فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی برآورده شود. این در حالی است که در سوپرلیگ والیبال کشور هر سه منبع اصلی درآمد باشگاه‌ها شامل حق پخش تلویزیونی، تبلیغات و درآمد روز مسابقه، فاقد ساختار و نظام ضابطه‌مند می‌باشند.

Elahi et al, 2010 معتقد هستند که نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای کشور خود منبع چالش اصلی توسعه منابع درآمدی باشگاه‌ها از مجاری پخش تلویزیونی، حامیان مالی و بلیط فروشی می‌باشد. همچنین عدم هماهنگی بین ساختارهای اداری و مالی باشگاه‌های ورزشی کشور با اسناد و ضوابط سازمان‌های بالادستی به‌ویژه در معیار ورزشی می‌باشد که باید به شکل آکادمی و از طریق تأسیس تیم‌های پایه در باشگاه‌ها عینیت یابند (Kazemini et al, 2021) که این مقوله از خلاءهای اصلی باشگاه‌داری موفق در لیگ والیبال کشور می‌باشد. در معیار ساختاری نیز فقدان تجهیزات و استادیوم‌های مورد تأیید فدراسیون بین‌المللی جهت برگزاری مسابقات رسمی از شرایط اولیه مجوز حرفه‌ای‌گری در مدیریت باشگاه‌ها می‌باشد (Heidari et al 2021) که این مقوله به طور بایسته و شایسته از سوی مدیران باشگاه‌های ورزشی عملیاتی نمی‌شود. Heidari et al, 2021 در بررسی عوامل مؤثر بر توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران اظهار داشتند که جذب حامیان مالی، حضور بخش خصوصی، در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات مناسب، حمایت نهادهای دولتی، پوشش رسانه‌ای، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، داشتن برنامه‌ریزی برای بلیط فروشی، توجه به

بین‌المللی نمی‌باشد که این مقوله نیز مستلزم توانایی مدیران در فعال کردن منابع درآمدزایی و ایجاد تراز مثبت درآمدی برای باشگاه‌ها می‌باشد (Mokhlesi et al, 2022). Phunsawat, 2017 توانایی مدیران در جذب و بکارگیری کادر باشگاهی مجرب و متعهد، جذب بودجه، ساختارهای قانونی، توسعه تجهیزات ورزشی، مدیریت مسابقات و رقابت و توجه به ظرفیت‌های فناوری را ابزار اصلی می‌داند که جهت موفقیت و ثبات باشگاه‌های ورزشی مورد نیاز می‌باشد.

Latifi & Afshar, 2021 در بررسی چرایی ضعف نظام باشگاه‌داری کشور بیان کردند که همه ساله نمایندگان ایرانی شرکت‌کننده در مسابقات جام باشگاه‌های فوتبال آسیا، با مشکلات عدیده‌ای برای کسب مجوز حرفه‌ای از کنفدراسیون فوتبال آسیا مواجه هستند و همواره ورزش ایران دچار چالش‌های حقوقی است و بر اساس مشاهدات واقعی از نظر اقتصادی همه باشگاه‌های دولتی زیان‌ده می‌باشند. در همین زمینه، Kazemini et al, 2021 به این نتیجه رسیدند که وظایف قابل اجرای مدیران در محیط ورزشی، مهارت‌های مدیران در کنار مدیریت مالی و زیرساخت‌ها عوامل اصلی اثرگذار بر نظام باشگاه‌داری موفق کشور می‌باشد. به اعتقاد Mokhlesi et al, 2022، تأمین مالی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین نیازهای باشگاه‌های ورزشی است که از اولویت‌های اصلی وظایف مدیران در راستای باشگاه‌داری موفق می‌باشد که باید از کانال‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاها، تجاری، ایجاد محیط امن و تسهیل شده برای سرمایه‌گذاران ورزشی، فروش بازیکن،

محیط یادگیری مناسب، در راستای اهداف فدراسیون والیبال گام برداشته و از طریق برنامه‌های اصولی استعدادیابی و بکارگیری مربیان نخبه جهت طراحی تمرینات صحیح و علمی، بستر پرورش ورزشکاران در سطح باشگاهی، ملی و بین‌المللی را فراهم نماید (Haghshenas et al, 2022).

مطالعات موجود در مورد والیبال کشور بیشتر بر شاخص‌های جسمانی و روانی بازیکنان متمرکز بوده و در مورد نقش محوری باشگاه‌ها و آکادمی‌های تخصصی در توسعه موفقیت والیبال پژوهش جامعی صورت نگرفته است که همین موضوع در ایران مؤید وجود خلأها و فقدان رویکرد حرفه‌ای در والیبال می‌باشد که به نوبه خود بسترساز عدم پیشرفت رشته‌های ورزشی به خصوص والیبال شده است (Sheikh Mohammadi Dizaji et al, 2021). در استان گلستان هم همواره یکی از مهم‌ترین رویکردهای ورزش حرفه‌ای مطرح شدن این استان به عنوان یکی از قطب‌های اصلی والیبال کشور است که با مدیریت اثربخش آکادمی‌های والیبال، راه‌یابی ورزشکاران متعدد به تیم‌های ملی و کسب مدال‌های ملی و بین‌المللی رشد چشم‌گیری داشته است (Ghezelsefloo, 2021). علی‌رغم این‌که همواره با ایجاد آکادمی‌های تخصصی والیبال، آکادمی‌های والیبال این استان جایگاه محوری در پیشرفت این رشته ورزشی داشته است، اما در چند سال اخیر با چالش‌های متعددی در حوزه باشگاه‌داری موفق مواجه بوده است. لذا هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی نظام مدیریت باشگاه‌داری موفق در آکادمی‌های والیبال استان گلستان می‌باشد.

استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی مهم‌ترین شاخصه‌های حرفه‌گری و مدیریت موفق باشگاه‌ها می‌باشند. Cieślowski, 2021. با بررسی ثبات رقابتی باشگاه‌ها ورزشی حرفه‌ای در ایالت سیلسیا، مدیریت درآمد و حمایت سازمانی کارای باشگاه‌ها را اهرم توانمند موفقیت و ثبات در ورزش حرفه‌ای می‌داند. وی معتقد است جذب حامیان مالی و سهام‌داران با توان مالی بالا، توسعه زیرساخت‌های رقابتی، عملگرایی مدیران اجرایی باشگاه‌ها و برخورداری از جایگاه اجتماعی مطلوب بین هواداران از طریق مشارکت باشگاه در فعالیت‌های جانبی، چهار مولفه اصلی موفقیت باشگاه‌های ورزشی است که همواره توسط بزرگ‌ترین باشگاه‌های دنیا لحاظ گردیده است.

نتایج پژوهش‌های Campa, 2018 نیز در شناسایی عوامل ثبات‌دهنده باشگاه‌ها نشان داد که توانایی مدیران در جذب منابع مالی و ایجاد ساختارهای ورزشی مبتنی بر تعامل و رقابت، بهبود عملکرد ورزشی و مزیت رقابتی را به همراه خواهد داشت (Kazemini et al, 2021). Majedi et al, 2021 در بررسی عوامل موفقیت باشگاه‌های ورزشی کشور اظهار داشتند که مشخصه‌های بارز مدیریتی و ثبات مدیران، مدیریت کانون هواداران به همراه عوامل سازمانی و ساختاری سوق‌دهنده باشگاه‌ها به سمت ظرفیت رقابت‌پذیری و اثربخشی عملکردی بالا است. از این‌رو مدیریت مبتنی بر اصول باشگاه‌داری موفق در آکادمی‌های والیبال به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه والیبال کشور می‌تواند با برنامه‌ریزی درست علاوه بر ایجاد یک

<sup>1</sup>. Silesia Province

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های پیمایشی است که به روش آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و بر مبنای روش داده‌بنیاد انجام گردید. پس از کسب اطلاعات لازم از هیئت والیبال استان گلستان در خصوص تعداد آکادمی‌های والیبال رسمی و فعال در استان گلستان (۵۷ آکادمی)، هماهنگی‌های لازم جهت حضور محقق انجام گردید. در مرحله کیفی پژوهش تعداد ۱۵ نفر شامل مربیان حرفه‌ای، بازیکنان اسبق تیم ملی و باشگاهی و مدیران فعلی و سابق باشگاه‌های ورزشی والیبال به روش نمونه‌گیری قضاوتی از نوع گلوله‌برفی در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضور داشتند. همچنین به منظور شناسایی کلیه عوامل اثرگذار بر موفقیت مدیران باشگاه‌ها، پس از مصاحبه دهم، یک گروه کانونی ۶ نفره شامل مدیر-مالک (۲ نفر)، مربیان (۲ نفر) و حامیان مالی (۲ نفر) تشکیل شد. مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌های قبلی توسط گروه کانونی تحلیل و پس از اضافه شدن برخی کدهای جدید، در نهایت مقوله‌ها مورد بررسی و مورد تأیید قرار گرفتند.

مرحله کیفی پژوهش تا دستیابی به اشباع نظری پیش رفت. در نهایت با استفاده از نسخه ۲۰۲۰ نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> تعداد ۲۲ کد محوری و سه مقوله اصلی (کدهای گزینشی) شامل شاخصه‌های اجرای، منابع درآمدی و زیرساخت‌ها از مرحله کیفی استخراج شد که پس از اطمینان از پایایی مطلوب الگوی پژوهش به روش اسکات<sup>۲</sup> مدل کیفی پژوهش تدوین شد (شکل ۱). در مرحله کمی پژوهش، پرسش‌نامه

مستخرج از مرحله کیفی پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی بر مبنای چرخش واریمکس با بار عاملی  $(\beta \leq 0.4)$  (Davari, 2016) و جابه‌جایی و حذف گویه‌ها با ضریب تأثیر پایین مورد استفاده قرار گرفت. در این مرحله، پس از اعمال پیشنهادات ۷ نفر از اساتید دانشگاهی آگاه در خصوص متغیرها و گویه‌های پرسشنامه، ابتدا از روایی صوری و محتوایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد و در نهایت پایایی درونی آن به روش آلفای کرونباخ در یک مطالعه آزمایشی در جامعه کمی پژوهش تأیید شد  $(\alpha = 0.84)$ .

پرسش‌نامه مستخرج از مرحله کیفی پژوهش شامل مولفه‌های شایستگی اجرایی (ارتباط برون‌سازمانی، استعدادیابی اصولی، مدیریت مسابقات، کادر فنی متخصص، جذب بازیکنان نخبه، آشنایی با ضوابط باشگاه‌داری، ایجاد آکادمی‌های تخصصی، ساختارهای استاندارد کاری، برنامه‌ریزی رقابتی)، مولفه منابع درآمدی (حامیان مالی، تبلیغات، بلیط‌فروشی و درآمد روز مسابقه، محصولات جانبی، انتقال و فروش بازیکنان، تأسیس مدارس بازیکن‌ساز) و مولفه زیرساخت‌ها (تجهیزات تمرینی به روز، ورزشگاه اختصاصی، سالن تغذیه و ریکاوری، کادر پزشکی متخصص، ساختمان اداری) بود که به صورت مقیاس لیکرت ۵ ارزشی (۱ بسیار کم تا ۵ بسیار زیاد) تنظیم شد.

با توجه به حداقل تعداد مورد نیاز برای هر متغیر در پژوهش‌های از نوع معادلات ساختاری که در آن باید به ازاء هر متغیر حداقل ۵ نمونه و حداکثر ۱۰ نمونه آماری حضور داشته باشد  $(10 \leq n \leq 5)$  (Davari, 2016)، در این پژوهش تعداد ۲۴۳ نفر از مدیران صفی و ستادی آکادمی‌های والیبال، مربیان حرفه‌ای، حامیان

1. Maxqda soft ware

2. Scott

داد، یافت نشد، اما جهت اطمینان، مصاحبه با کلیه افراد شناسایی شده پیش رفت. در مرحله فرآیند تحلیل نظریه، داده‌های مصاحبه‌ای و متنی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. ردیده در نهایت با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، نمودار درختی کدها ترسیم شد (شکل ۱) و با استخراج کدهای گزینشی، الگوی کیفی پژوهش تدوین شد (جدول ۱).

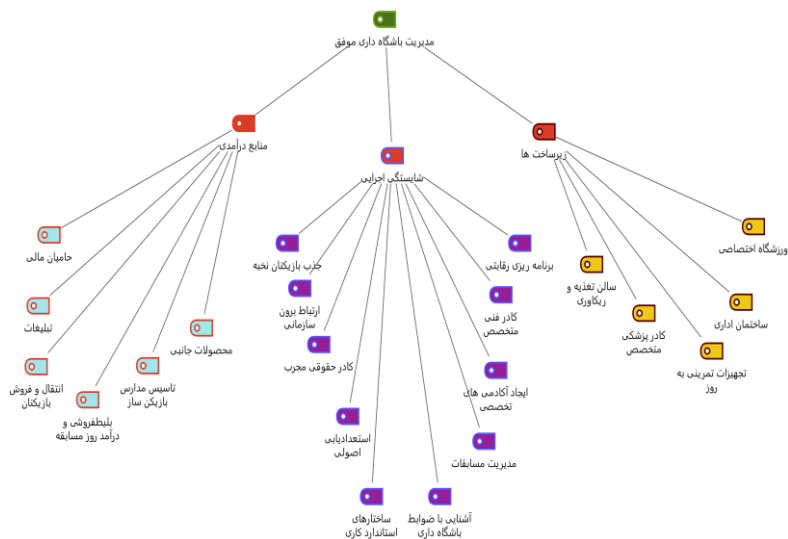
همچنین جهت اطمینان از قابلیت اعتماد کدهای محوری، از روش پایایی کدگذار به شکل انتخاب چهار مصاحبه در فاصله زمانی مشخص (۳۰ روز) استفاده شد که توجه به درصد توافق بین دو کدگذاری به روش اسکات حاکی از پایایی مطلوب کدهای گزینشی مرحله کیفی بود ( $\alpha=0/81$ ) (جدول ۲).

مالی و سرمایه‌گذاران فعال در ورزش والیبال، بازیکنان ملی پوش سابق و فعال در آکادمی‌های والیبال استان گلستان به روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، با لحاظ کردن مزیت‌های نرم افزارهای واریانس محور که مستلزم نرمال بودن داده‌ها نبوده و عدم حساسیت نسبت به تعداد آزمودنی‌ها دارند، پس از اطمینان از شاخص برازش الگوی پژوهش بر مبنای شاخص‌های سه‌گانه (برازش ساختاری، برازش اندازه‌گیری و برازش کلی الگوی پژوهش) نرم‌افزار PLS-3 و نرم‌افزار SPSS استفاده شد ( $P \leq 0/05$ ).

### یافته‌های پژوهش

در مرحله کیفی پژوهش که بر مبنای راهبرد داده‌بنیاد (نظریه داده‌بنیاد) عملیاتی شد، مفاهیم اصلی حاصل از مصاحبه‌های انجام شده مستخرج شد. در این مرحله از پژوهش، محقق به‌طور هم‌زمان با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نسبت به تحلیل اطلاعات و درک رابطه بین مولفه‌ها اقدام نمود. سپس از طریق کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، ضمن ایجاد یک چهارچوب تفهیمی در خصوص رابطه بین مولفه‌ها، در راستای تدوین مدل کیفی پژوهش پیش می‌رود. این مرحله از پژوهش تا دستیابی به یک اشباع (کفایت نظری) پیش رفت. اشباع در راهبرد داده بنیاد به معنای عدم استخراج کد یا مفهوم جدید است. در پژوهش حاضر پس از مصاحبه شماره ۱۲ اطلاعات به دست آمده تکراری بود و هیچ داده جدیدی که بتوان آن را به عنوان مقوله و کد جدید مورد مطالعه قرار

1. Grounded Theory of Glaser and Strauss



شکل ۱. نمودار درختی مرحله کیفی پژوهش

جدول ۱. مراحل کدگذاری مرحله کیفی پژوهش

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کد مصاحبه
شایستگی اجرایی	ارتباط برون سازمانی، استعدادیابی اصولی، مدیریت مسابقات، کادر فنی متخصص، جذب بازیکنان نخبه، آشنایی با ضوابط باشگاه‌داری، ایجاد آکادمی‌های تخصصی، ساختارهای استاندارد کاری، برنامه‌ریزی رقابتی، کادر حقوقی مجرب	۸ P, ۷ P, ۶ P, ۵ P, ۴ P, ۳ P, ۲ P, ۱ P, ۱۵ P, ۱۳ P, ۱۱ P, ۱۰ P, ۹ P, ۸ P
منابع درآمدی	حامیان مالی، تبلیغات، بازرگانان، انتقال و فروش بازرگان ساز، تبلیغفروشی و درآمد روز مسابقه، محصولات جانبی، تاسیس مدارس بازرگان ساز	۱۰ P, ۹ P, ۸ P, ۷ P, ۶ P, ۵ P, ۴ P, ۳ P, ۲ P, ۱ P, ۱۵ P, ۱۳ P, ۱۱ P, ۱۰ P, ۹ P, ۸ P
زیرساخت‌ها	تجهیزات تمرینی به روز، ورزشگاه اختصاصی، سالن تغذیه و ریکاوری، کادر پزشکی متخصص، ساختمان اداری	۹ P, ۷ P, ۶ P, ۵ P, ۴ P, ۳ P, ۲ P, ۱ P, ۱۵ P, ۱۴ P, ۱۳ P, ۱۲ P, ۱۱ P, ۱۰ P, ۹ P, ۸ P, ۷ P, ۶ P, ۵ P, ۴ P, ۳ P, ۲ P, ۱ P

جدول ۲. محاسبه پایایی مرحله کیفی پژوهش به روش کدگذاری مجدد

کد مصاحبه	کدهای موافق	کدهای مخالف	کل کدها	پایایی
۴P	۱۲	۱۱	۲۷	٪ ۸۸
۶P	۸	۵	۲۱	٪ ۷۶
۸P	۱۷	۹	۴۱	٪ ۸۲
۱۰P	۲۱	۶	۵۲	٪ ۸۰
۶۷	مجموع	۳۱	۱۴۱	۸۱٪

$$\text{پایایی باز آزمون} = ۲ \times \frac{\text{تعداد کدهای مورد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}} \times ۱۰۰$$

درصد). در نهایت، یافته‌ها نشان داد بیشترین درصد فراوانی در خصوص سابقه فعالیت در والیبال پاسخ‌دهندگان مربوط به گروه ۲۱ سال و بیشتر است (۵۶/۴ درصد). همچنین ۳۷/۸ درصد از نمونه‌های آماری دارای مدرک مربیگری درجه ۲ بودند. در جدول ۴ میانگین متغیرهای پژوهش گزارش شده است. همان‌گونه که در این جدول مشاهده می‌شود میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش یعنی شایستگی اجرایی، منابع درآمدی، زیرساخت و مدیریت باشگاه‌داری موفق به ترتیب  $0.172 \pm 0.3/57$ ،  $0.175 \pm 0.3/69$ ،  $0.174 \pm 0.3/43$  و  $0.167 \pm 0.3/56$  است.

در مرحله کمی پژوهش، به منظور بررسی رابطه بین متغیرها و اطمینان از توانایی مطلوب الگوی پژوهش در پیش‌بینی سازه نهایی پژوهش روابط بین سازه‌های آشکار و سازه پنهان در نرم‌افزار PLS تعیین گردید. در بخش اول نتایج، یافته‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و همچنین توصیف متغیرهای پژوهش در قالب جداول ۳ و ۴ ارائه شده است. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بیشتر پاسخ‌دهندگان در طبقه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشتند (۵۲/۳ درصد). بیشترین درصد فراوانی در خصوص تحصیلات پاسخ‌دهندگان مربوط به تحصیلات کارشناسی‌ارشد می‌باشد (۵۱/۸)

جدول ۳. فراوانی و درصد فراوانی پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن، تحصیلات و سابقه فعالیت در والیبال

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲۷	۵۲/۳
	۵۱ تا ۶۰ سال	۹۱	۳۷/۴
	۶۰ سال و بالاتر	۲۵	۱۰/۳
تحصیلات	کارشناسی	۸۹	۳۶/۶
	کارشناسی ارشد	۱۲۶	۵۱/۸
	دکتری	۲۸	۱۱/۶
سابقه فعالیت در والیبال	۱ تا ۱۰ سال	۲۵	۱۰/۳
	۱۱ تا ۲۰ سال	۸۱	۳۳/۳
	۲۱ سال و بیشتر	۱۳۷	۵۶/۴
مدرک مربیگری	بین‌المللی	۲۶	۱۰/۷
	درجه ۱	۸۴	۳۴/۵
	درجه ۲	۹۲	۳۷/۸
	درجه ۳	۴۱	۱۶/۹

جدول ۴. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
شایستگی اجرایی	۳/۵۷	۰/۱۷۲
منابع درآمدی	۳/۶۹	۰/۱۷۵
زیرساخت	۳/۴۳	۰/۱۷۴
مدیریت باشگاه‌داری موفق	۳/۵۶	۰/۱۶۷



در همین راستا اگر مقدار پایایی ترکیبی بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، میانگین واریانس استخراج شده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و بارهای عاملی با شرط معنی‌دار بودن بزرگ‌تر از ۰/۵ باشند، پایایی مدل پژوهش مورد تأیید است. موارد ذکر شده جهت تحلیل برازش مدل پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است که اعداد ذکر شده در این جدول برای شاخص‌های مختلف آن نشان دهنده مطلوب بودن مدل پژوهش است. از سوی دیگر، با توجه به این‌که مقادیر پایایی ترکیبی از معیار مینا (۰/۷) بیشتر است، بنابراین سازه‌های پژوهش از روایی همگرای مناسبی برخوردار هستند.

از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر پی‌ال‌اس برای بررسی کیفیت مدل پژوهش و همچنین آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. در این روش، ابتدا برازش مدل اندازه‌گیری مورد بررسی قرار گرفته و بعد از اطمینان در خصوص مناسب بودن کیفیت آن، فرضیه‌ها در قالب برازش مدل ساختاری تحلیل می‌شوند. بدین منظور، سه شاخص پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا برای بررسی کیفیت مدل ساختاری پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین برای بررسی مناسب بودن میزان پایایی متغیرهای پژوهش، معیارهای پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و بارهای عاملی استفاده می‌شوند.

جدول ۵. شاخص‌های بررسی پایایی گویه‌های پژوهش

گویه‌ها	متغیر	بار عاملی	ارزش t	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
ساختار	شایستگی اجرایی	۰/۷۶۰	۳۱/۷۶۶	۰/۶۱۹	۰/۹۰۶	۰/۸۷۶
برنامه‌ریزی		۰/۷۲۵	۲۱/۳۵۰			
ارتباطات		۰/۷۰۰	۱۵/۲۹۷			
استعدادیابی		۰/۷۷۹	۲۷/۸۲۳			
مدیریت مسابقات		۰/۷۵۴	۲۴/۳۹۰			
کادر فنی		۰/۷۱۹	۱۷/۱۷۲			
جذب بازیکن		۰/۷۳۰	۲۰/۵۹۶			
ضوابط اداری		۰/۶۷۶	۱۶/۱۵۶			
آکادمی	۰/۷۲۹	۲۰/۱۰۹				
حامی مالی	منابع درآمدی	۰/۶۵۲	۱۲/۴۰۱	۰/۵۶۷	۰/۸۸۶	۰/۸۴۴
تبلیغات		۰/۸۵۱	۳۸/۲۲۸			
بلیط فروشی		۰/۷۱۸	۱۸/۹۶۳			
محصولات جانبی		۰/۸۰۷	۳۱/۲۴۳			
فروش بازیکن		۰/۶۷۳	۱۲/۶۱۹			
مدارس تخصصی		۰/۷۹۶	۳۲/۷۲۶			
باشگاه اختصاصی	زیر ساخت	۰/۸۲۹	۳۶/۹۱۳	۰/۵۶۷	۰/۸۸۶	۰/۸۴۴
زمین تمرین		۰/۷۱۴	۱۶/۷۴۱			
تجهیزات ورزشی		۰/۸۳۴	۳۹/۸۲۲			
ساختمان اداری		۰/۸۲۰	۴۱/۳۲۹			
فضای غذاخوری و ریکاور		۰/۷۸۱	۳۰/۱۹۱			
کادر پزشکی	۰/۷۲۳	۱۸/۰۶۶				

شاخص واریس اعتبار اشتراک نیز یکی دیگر از معیارهای مهم برای بررسی کیفیت مدل ساختاری پژوهش است (1-SSE/SSO). مقادیر مثبت این شاخص نشان می‌دهد که ابزارهای اندازه‌گیری مورد استفاده از کیفیت قابل قبولی برخوردار هستند. نتایج این شاخص در جدول ۷ گزارش شده است.

روایی واگرا یکی دیگر از شاخص‌های مهم در ارزیابی کیفیت مدل ساختاری در پی‌ال‌اس است. این شاخص زمانی قابل قبول است که جذر میانگین واریانس استخراج شده یک متغیر که در قطر ماتریس نوشته شده است بیشتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر پژوهش باشد. نتایج این شاخص در جدول ۶ ارائه شده است. با توجه به اعداد گزارش شده در این جدول روایی واگرای متغیرهای پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۶. روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	۱	۲	۳
۱ شایستگی اجرایی	۰/۷۳۱		
۲ منابع درآمدی	۰/۶۴۷	۰/۷۵۳	
۳ زیر ساخت	۰/۵۱۷	۰/۶۱۳	۰/۷۸۶

جدول ۷. شاخص واریس اعتبار اشتراک متغیرهای پژوهش

سازه	آماره	SSO	SSE	1-SSE/SSO
شایستگی اجرایی	۲۱۷۸	۲۱۷۸	۱۲۹۷/۲۸۳	۰/۴۰۷
منابع درآمدی	۱۴۵۸	۱۴۵۸	۸۸۴/۷۱۴	۰/۳۹۳
زیر ساخت	۱۴۵۸	۱۴۵۸	۷۹۵/۶۷۸	۰/۴۵۴

\* مجموع مجذورات مشاهده‌ها برای متغیر مکنون (SSO)

\* مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون (SSE)

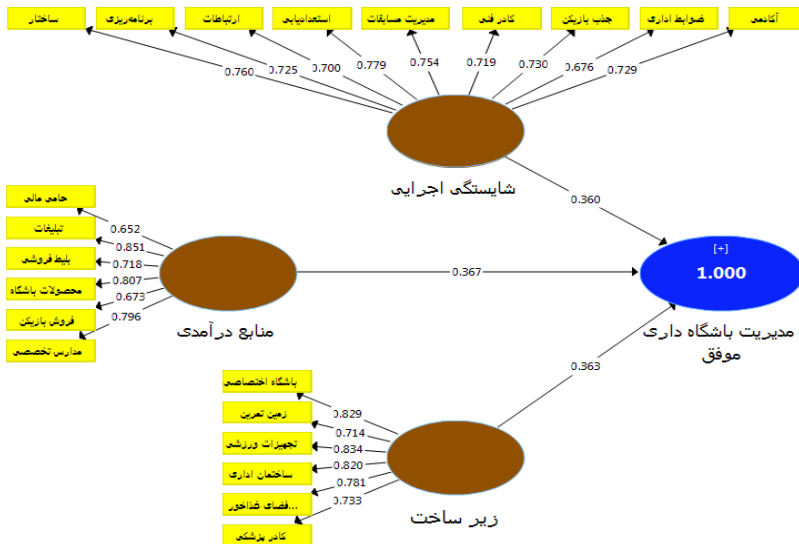
\* شاخص بررسی اعتبار اشتراک (1-SSE/SSO)

جدول ۸. اثرات متغیرهای پژوهش

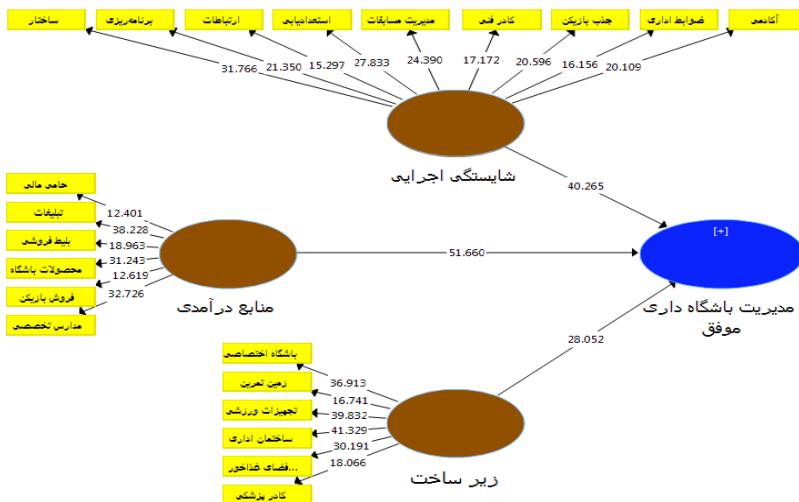
اثرات موجود در مدل	مقدار بتا	آماره تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
شایستگی اجرایی -> مدیریت باشگاه‌داری موفق	۰/۳۶۰	۴۰/۲۶۵	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
منابع درآمدی -> مدیریت باشگاه‌داری موفق	۰/۳۶۷	۵۱/۶۶۰	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
زیر ساخت -> مدیریت باشگاه‌داری موفق	۰/۳۶۳	۲۸/۰۵۲	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه

دارد  $(t = \beta \cdot ۶۶۰ / ۵۱ = ۰ / ۳۶۷)$ . در نهایت، نتایج پژوهش نشان‌دهنده اثر مثبت و معنی‌دار زیرساخت بر مدیریت باشگاه‌داری موفق بود  $(t = \beta \cdot ۰۵۲ / ۲۸ = ۰ / ۳۶۳)$  (جدول ۸ و شکل‌های ۲ و ۳).

نتایج پژوهش نشان دهنده اثر مثبت و معنی‌دار شایستگی اجرایی بر مدیریت باشگاه‌داری موفق بود  $(t = ۴۰ / ۲۶۵؛ \beta = ۰ / ۳۶۰)$ . بخش دیگری از نتایج این مطالعه نشان داد منابع درآمدی اثر مثبت و معناداری بر مدیریت باشگاه‌داری موفق



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش در حالت اعداد t-value

## بحث و نتیجه‌گیری

باشند، سنگ بنای باشگاه‌داری موفق را تشکیل می‌دهد (Kazemini et al, 2022). در همین راستا، Kazemini et al, 2022 در بررسی نظام باشگاه‌داری ورزش‌های انفرادی کشور گزارش کردند که وظایف قابل اجرای مدیران ورزشی در محیط ورزشی، مهارت‌های مدیریتی، مدیریت منابع انسانی، اقدامات بازاریابی، روابط عمومی، امور فرهنگی، امور مالی، زیرساخت مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت باشگاه‌های ورزشی می‌باشد. اما باید توجه داشت که میزان موفقیت در دستیابی و تحقق هر یک از موارد فوق به برخورداری از مدیران مجربی بستگی دارد که از تخصص و شایستگی اجرایی کارا برخوردار می‌باشند (Hemmatinejad et al, 2016, Sohrabi et al, 2018, Abdullahzadeh et al, 2018, Mustafa, 2020, al, 2025).

به اعتقاد متخصصان جامعه کیفی بکارگیری پیشکسوتان تیم ملی در ساختار باشگاه‌ها علاوه بر اینکه می‌تواند از طریق تشخیص درست اولویت‌های ورزشی باشگاه‌ها، بستر ساز به جریان انداختن تجربه ورزشکاران موفق در استعدادیابی مطلوب و کیفیت تمرینات مناسب باشد، نیروی محرک توانمندی در اجرای موفق اهداف آکادمی‌ها می‌باشد. (Abdollahzadeh and Kashef, 2018 در بررسی موانع و محدودیت‌های توسعه والیبال در آذربایجان غربی با تأکید به نقش محوری مدیران باشگاه‌ها، اظهار داشتند که آشنایی مدیران با ضوابط اداری و ساختارهای حاکم بر ورزش حرفه‌ای می‌تواند از طریق ایجاد ارتباطات درست با سازمان‌های بالادستی از قبیل فدراسیون ملی و اتحادیه‌های

حلقه‌های مسیر ترقی والیبال کشور مستلزم ایجاد مراکز آموزشی و آکادمی‌های تخصصی است که مسیر ترقی ورزشکاران از سطح آماتور تا سطح بالای مهارتی را فراهم نماید (Haghshenas et al, 2022). از این‌رو در پژوهش حاضر نظام باشگاه‌داری موفق برای آکادمی‌های تخصصی والیبال کشور مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که سه مولفه شایستگی‌های اجرایی مدیران، توانایی در کسب منابع درآمدی و برخورداری از زیرساخت‌ها مهم‌ترین عوامل زیربنایی توسعه والیبال آکادمی‌ها از طریق مدیریت باشگاه‌داری موفق بود. بر اساس اولین مسیر الگوی پژوهش، توجه مدیران باشگاه‌ها در ایجاد کمیته‌های استعدادیابی، مدیریت رقابت‌ها، ایجاد ساختارهای حرفه‌ای در باشگاه، کادر فنی متخصص، آشنایی مدیران با ضوابط اداری و تأسیس آکادمی‌های ورزشی تخصصی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تبیین‌کننده شایستگی‌های اجرایی مدیران می‌باشند که با یافته‌های پژوهش‌های heydari et al, 2021, Haghshenas et al, 2021, Latifi et al, 2021, Kazemeyni et al, 2021, Abdollahzadeh and Kashef, Seyfpanahi and shabani, 2018, Elahi et al, 2013, Gholampoor et al, 2018, Mustafa, al, 2010, Ciešlikowski, 2021, Phennipea, 2016 همخوانی داشت.

در واقع این ادعا که مدیران باشگاه‌ها باید به کلیه دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها، ضوابط و قوانین و اساسنامه باشگاه‌داری تسلط داشته

بسیاری از ورزشکاران و تیم‌های باشگاهی کشور فرصت حضور در تورنمنت‌های بین‌المللی را از دست بدهند.

این مقوله بیانگر آن است که همانند بسیاری از کشورهای دیگر، توسعه بعد ورزش قهرمانی برای ورزشکاران نخبه باید از طریق تدوین یک سیستم ورزش حرفه‌ای صورت گیرد که مبتنی بر استانداردها و ضوابط بالاترین تشکیلات سازمانی باشد و واضح است که میزان تحقق این مهم در درجه اول به سطح آگاهی مدیران متصدی در امر باشگاه‌داری بستگی دارد (Cieślowski, 2021). به اعتقاد Latifi and Honarvar, 2021 فقدان استقرار و گزینش یک ساختار مبتنی بر ضوابط از سوی مدیران در تشکیلات باشگاه‌های ورزشی که از موازین و استانداردهای فدراسیون بین‌المللی تبعیت کند باعث شده است که بسیاری از باشگاه‌های ورزشی شرکت کننده در مسابقات ورزشی و لیگ در داخل کشور، امکان کسب مجوز حرفه‌ای را نداشته باشند. برای مثال، همه ساله نمایندگان ایرانی شرکت کننده در مسابقات جام باشگاه‌های فوتبال آسیا، با مشکلات عدیده‌ای برای کسب مجوز حرفه‌ای از کنفدراسیون فوتبال آسیا مواجه هستند و همواره ورزش ایران دچار چالش‌های حقوقی متعددی با سازمان‌های بالادستی هستند و بر اساس مشاهدات واقعی، چنین شرایطی پیامدهای اقتصادی منفی را برای این باشگاه‌ها و به خصوص باشگاه‌های دولتی به همراه دارد (Majedi et al, 2021).

در تبیین موارد فوق، Heydari et al, 2021 در تدوین راهبرد توسعه والیبال کشور اظهار داشتند که توسعه باشگاه‌داری موفق والیبال

ورزش تخصصی در سطح فرامرزی، علاوه بر اینکه از بروز چالش‌های مرتبط با عدم آشنایی مدیران با ضوابط رسمی ورزش بین‌المللی پیشگیری می‌نماید، فرصت‌های رشد بسیاری را برای باشگاه و ورزشکاران فراهم نماید. تأسیس آکادمی‌های تخصصی، فراخوان‌های استعدادیابی و انجام این فرآیند از طریق مربیان متخصص بر مبنای استانداردهای عینی به همراه توسعه زیرساخت‌ها عوامل سوق‌دهنده والیبال کشور می‌باشند که باید مورد توجه مدیران فدراسیون قرار گیرد.

بنا بر گفته Brown & Arnold, 2019 چنانچه ایجاد ساختارهای منطبق با فدراسیون جهانی در شاخه و ساختار باشگاه‌های ورزشی، اخذ کارت شایستگی مدیریتی مبتنی بر گذراندن دوره‌های مدیریتی و کسب تخصص لازم، به عنوان پیش شرط صدور مجوز برای مدیریت باشگاه‌های ورزشی در دستور کارت قرار گیرید، می‌توان حداقل استانداردهای باشگاه‌داری موفق را عملیاتی نمود. به زعم Gholampoor et al, 2017 نهادینه شدن تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در بدنه عملیاتی باشگاه‌های ورزشی به دلیل نبود برنامه‌های مبتنی بر واقعیت و منابع باشگاه‌ها از سوی مدیران نه تنها سرعت پیشرفت باشگاه‌ها را با مشکل روبه رو کرده است بلکه همواره مانع رشد و بلوغ باشگاه‌ها بوده است (Haghshenas et al, 2021, Latifi et al, 2021). در همین زمینه، مربیان فعال در سطح ملی معتقد بودند که نبود ساختارهای حرفه‌ای در بدنه بسیاری از آکادمی‌ها در کنار بکارگیری مدیران ناآشنا به ضوابط رسمی باشگاه‌داری، سبب شده است تا

داشت. در این زمینه بررسی موفق‌ترین لیگ‌ها و باشگاه‌های والیبال دنیا مؤید آن است که برخورداری از زیرساخت‌های تخصصی برای هر ورزش از الزامات اصلی توسعه قلمداد می‌شود، به ویژه توجه به شاخصه‌های اقتصادی باشگاه‌ها از طریق بازیکن پروری در تیم‌های پایه به عنوان یک استراتژی برد-برد محسوب می‌شود؛ چرا که علاوه بر این‌که از خروج سرمایه داخلی باشگاه‌ها در خرید بازیکن جدید جلوگیری می‌نماید بستر لازم برای درآمدزایی را از طریق انتقال و فروش ورزشکاران فراهم می‌کند (Torabi et al, 2015, Mustafa, 2020, Mokhlesi et Kazemeyni et al, 2021, al, 2022). Rezaeisofi et al, 2016, Soheyli et al, 2024 معتقدند که سازماندهی این بخش از باشگاه‌داری مرهون مهارت فنی مدیران ورزشی است. عواملی از قبیل تدارک کمپ تمرینی مناسب، حمل و نقل، تدارک امکانات و تجهیزات تمرینی به عنوان عوامل توسعه دهنده‌ای هستند که به همراه معیارهای ساختاری و اداری مالی به عنوان مولفه‌های اصلی کسب موجوز حرفه‌ای از سوی نهادهای نظارتی بالادستی مد نظر قرار می‌گیرند و شاکله توسعه و پیشرفت در آن متبلور می‌گردد.

Heydari et al, 2023, Brown & Arnold, 2019, در بررسی علل موفقیت باشگاه‌های راگیب اظهار داشتند که تمایل این باشگاه‌ها در بکارگیری بازیکنان ملی‌پوش سابق در تشکیلات مدیریتی خود و فدراسیون‌های ملی، تأسیس استادیوم‌های ورزشی تک‌منظوره راگیب، ایجاد پایگاه‌های قهرمانی راگیب در هر ایالت، توجه به تشکیل تیم‌های پایه توسط مدیران، مدیریت استعدادیابی فعال طی سال و فعال کردن منابع

کشور مستلزم آن است که مدیران ورزشی علاوه بر آشنایی بر ضوابط رسمی بخش ورزش حرفه‌ای باید از ضوابط دولتی و قانونی حاکم بر کشور نیز اطلاع داشته باشند. در بخش باشگاه‌داری نیز برقراری ارتباطات کارا با رسانه‌ها و فدراسیون، در اختیار داشتن کادر فنی و بازیکنان ملی و بین‌المللی، تحقیقات و برنامه‌های توسعه‌ای، توجه به استعدادیابی و داشتن آکادمی تخصصی، برنامه‌های ارزیابی منسجم و کارآمد از مهم‌ترین شایستگی‌های اجرایی مدیران موفق می‌باشند که این موارد در راستای مؤلفه‌های پژوهش حاضر بود. Elahi et al, 2010 در بررسی موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری کشور با طبقه‌بندی موانع در دو حوزه موانع داخلی و موانع بیرونی بیان داشتند که ساختار و نظام باشگاه‌داری ورزش کشور نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مؤثر مدیران در ایجاد، اداره و توسعه باشگاه‌ها می‌باشد تا از این طریق علاوه بر این‌که اساسنامه‌های باشگاه‌داری در کشور در راستای اساسنامه نهاد رسمی بین‌المللی قرار گیرد، بتوان دغدغه‌های مدیریتی و ساختاری حاکم بر ورزش کشور را کنترل نمود.

از دیگر یافته‌های پژوهش، اثرگذاری معنی‌دار زیرساخت‌ها بر مدیریت باشگاه‌داری موفق والیبال کشور بود. در این زمینه برخورداری از باشگاه تخصصی، زمین تمرینی با کیفیت، تجهیزات ورزشی و تمرینی، کادر پزشکی، امکانات مربوط به اسکان و تردد ورزشکاران از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بودند که با نتایج پژوهش‌های Kazemeyni et al, 2021, Seifpanahi Shabani, 2017, Rezaie soofi et al, 2016, Luiz, 2017, Mustafa, 2020, Brown, 2014, Brouwers et al, 2019 همخوانی

تخصصی برای تمرین باشگاه‌ها در کنار عدم برخورداری از مدیران آگاه و متخصص در والیبال، فقدان رویکردهای حمایتی مطلوب و محدودیت مربوط به تأمین منابع مالی از چالش‌های اصلی باشگاه‌داری موفق در رشته والیبال می‌باشند که این موارد با سه مولفه اصلی پژوهش حاضر همخوانی دارد. اما در ورزش حرفه‌ای میزان موفقیت باشگاه‌ها بر اساس سه شاخص تعداد ورزشکاران دعوت شده به تیم ملی، تعداد ورزشکاران حاضر در لیگ کشور و تعداد ورزشکاران لژیونر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (Sheikh Mohammadi Dizaji et al, 2021). بررسی این شاخص‌ها در آکادمی‌های والیبال استان گلستان حاکی از وضعیت مطلوب بود اما به منظور ارتقاء این حوزه پیشنهاد می‌شود که همچون برنامه راهبردی فدراسیون والیبال کشورهای پیشرو، توجه به تجهیز سالن‌های والیبال در استان‌های مستعد والیبال، حمایت از مدیران و مربیان آکادمی‌های والیبال موفق و تخصیص بودجه ویژه برای تدارک زیرساخت‌های اصلی این بخش در برنامه کار معاونت پارلمانی وزارت ورزش و جوانان در مجلس قرار گیرد.

از سوی دیگر، تأمین مالی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین نیازهای باشگاه‌های فرهنگی ورزشی می‌باشد. باشگاه‌های حرفه‌ای در سراسر جهان برای تأمین منابع مالی و هزینه‌های خود از روش‌های مختلفی همچون جذب حامیان جهت تبلیغ کالاهای تجاری، فروش بازیکن، فروش بلیت و محصولات ورزشی و ارائه خدمات جانبی استفاده می‌کنند (Mokhlesi et al, 2022). در واقع مدیریت موفق اداره باشگاه‌ها مستلزم کسب منابع درآمدی است تا بتوانند ضمن تأمین

درآمدی این بخش از طریق انعقاد قرارداد با رسانه‌ها و تخصیص حق پخش تلویزیونی و تبلیغات در کنار سیاست‌های حمایتی سازمان‌های ورزشی متولی از قبیل معافیت پلکانی برای آکادمی‌های ورزشی بازیکن ساز و نخبه‌پرور تا حد چشمگیری بسترساز توسعه فعالیت‌های پایه‌ای باشگاه‌ها ورزشی شده است. (Mustafa, 2020). علل موفقیت آکادمی‌های ورزشی تخصصی چین را در مدیریت اثربخش آکادمی‌های ورزشی تخصصی می‌داند که ضمن بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای متخصصان ورزشی شاغل در ورزش‌های حرفه‌ای، همواره توانسته‌اند با تربیت ورزشکاران نخبه و اصرار بر گزینش ساختارهای باشگاهی مبتنی بر ضوابط فدراسیون بین‌المللی، مطابق با قانون وزارت ورزش این کشور، از بودجه‌های اختصاص یافته برای توسعه زیرساخت‌ها حداکثر بهره‌وری را داشته باشند.

از این رو، با توجه به حساسیت نهادهای نظارتی فدراسیون بین‌المللی والیبال در تعیین رتبه‌بندی لیگ‌های والیبال معتبر و همچنین واگذاری حق میزبانی مسابقات، توجه به برخورداری از زیرساخت‌ها شامل امکانات استاندارد تمرینی، سالن‌های تخصصی والیبال و فراهم نمودن حمایت‌های پزشکی در قالب مهم‌ترین عملکردهای آکادمی‌های ورزشی تخصصی و رئوس برنامه‌های اجرایی باشگاه‌ها، بسترساز موفقیت باشگاه‌ها در سطح ملی و فرامرزی می‌باشد. نتایج پژوهش انجام شده توسط Abdollahzadeh et al, 2018 شاهدهی بر ادعای فوق می‌باشد. آن‌ها در بررسی چالش‌های توسعه والیبال کشور در یکی از استان‌های قطب والیبال کشور بیان داشتند که فقدان تجهیزات و امکانات

درآمدهای رسانه‌ای و فعالیت‌های تجاری باشگاه‌های ورزشی اولین و مهم‌ترین کانال درآمدی می‌باشد، در ایران این دو معیار از جایگاه قابل قبولی برخوردار نمی‌باشند و حتی تکیه بر درآمدهای حق عضویت و کانون هواداران در اولویت‌های اصلی باشگاه‌های ایرانی مطرح می‌باشند که این کانال نیز به دلیل عدم سامان‌دهی و مدیریت مناسب قابل قیاس با باشگاه‌های موفق مطرح در دنیا نمی‌باشد. Seifpanahi Shabani and Khatibi, 2017 در بررسی عوامل پیشرفت والیبال در سطح قهرمانی گزارش کردند که پیش‌بینی منابع مالی و مادی، سرمایه‌گذاری بر روی ورزشکاران تیم‌های پایه، تسهیل‌سازی ورود بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران به والیبال کشور به همراه امکانات تمرینی و ایجاد ساختارهای شفاف در سازمان لیگ حرفه‌ای مبتنی بر استانداردهای فدراسیون بین‌المللی عوامل موفقیت باشگاه‌ها را فراهم می‌نمایند.

در واقع، حامیان مالی باعث می‌شوند که از یک طرف پشتوانه مالی کافی برای باشگاه‌های ورزشی فراهم شود و از سوی دیگر انگیزه برای شرکت در فعالیت‌های ورزشی افزایش یابد (Eidipour et al, 2015) که متأسفانه در این مناطق به دلیل جوسازی‌های منفی، عدم تبلیغات مناسب و عدم فراهم کردن زمینه‌های لازم؛ برای جذب حامیان مالی، شرایط مطلوبی میسر نشده است. Torabi et al, 2015 در مقایسه روش‌های نوین تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی کشورهای توسعه‌یافته با کشور ایران اظهار داشتند در حالی که حق پخش تلویزیونی (۳۱ درصد)، درآمد روز مسابقه (۲۱ درصد) و جریان مالی حاصل از تجارت باشگاه‌های

هزینه‌های جاری و اجرایی، بستر لازم جهت پرورش و حضور در رقابت‌های مختلف، جذب منابع انسانی متخصص و زیرساختارهای فیزیکی مرتبط با حضور در رقابت‌ها را فراهم نمایند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که حامیان مالی، تبلیغات، بلیط‌فروشی و درآمد روز مسابقه، فروش محصولات جانبی باشگاه، انتقال و فروش بازیکنان، تاسیس مدارس بازیکن‌ساز مهم‌ترین منابع درآمدی باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهد. نتایج پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مؤید آن است علی‌رغم این که حق پخش تلویزیونی منبع اصلی درآمدی بزرگ‌ترین باشگاه‌های ورزشی دنیا می‌باشد (Campa & Kalemba, 2017) اما به دلیل فقدان حق پخش تلویزیونی برای باشگاه‌های سوپر لیگ کشور، ترانسفر و فروش بازیکنان باشگاه، تبلیغات و حامیان مالی در کنار بودجه‌های اختصاصی از سوی وزارت ورزش و جوانان، منابع اصلی درآمدی باشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند. بنا بر نظر مربیان و مدیران حاضر در بخش کیفی پژوهش، عدم فعال بودن یکی از مهم‌ترین کانال‌های درآمدی باشگاه‌ها، یعنی استفاده از برند و اعتبار برند یک باشگاه ورزشی در فعالیت‌های تجاری، باعث غیرفعال شدن یکی از منابع درآمدی اصلی باشگاه‌ها شده است.

همچنین فقدان یک رویکرد حرفه‌ای در قراردادهای انتقال ورزشکاران پایه آکادمی‌های والیبال که در آن نقش و سهم مربیان و باشگاه‌ها لحاظ شده باشد، از دیگر چالش‌های درآمدی آکادمی‌های والیبال کشور می‌باشد که مستلزم بازنگری اساسی می‌باشد. Mokhlesi et al, 2023 در بررسی تأمین مالی باشگاه‌های ورزشی کشور بیان داشتند علی‌رغم این که در دنیا



کانال‌های درآمدزایی آکادمی‌های والیبال از شرایط مطلوبی برخوردار نمی‌باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، بکارگیری مدیران با تجربه و دارای دانش دانشگاهی در حوزه باشگاه‌داری، می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه والیبال کشور فراهم نماید. واضح است که الگوبرداری از باشگاه‌های والیبال موفق دنیا، توجه به ساختارهای اداری مبتنی بر ضوابط فدراسیون بین‌المللی و توجه به تجارب ارزنده والیبالیست‌های شاغل در لیگ‌های خارج از کشور (لژیونر) که دوران ورزش حرفه‌ای آن‌ها به اتمام رسیده است، در بدنه آکادمی‌های والیبال می‌توانند در تحقق این امر مهم کمک شایانی داشته باشد. تخصیص بودجه زیرساختی به آکادمی‌های موفق بر مبنای شاخص‌های ارزیابی عینی همانند آنچه که در کشورهایی از قبیل ایتالیا، روسیه و لهستان انجام می‌شود، از راه‌کارهای کیفیت بخشی به فرآیند آموزش و تربیت ورزشکاران نخبه می‌باشد که از طریق فدراسیون والیبال کشور قابلیت عملیاتی شدن را دارد. اما در بخش منابع درآمدی که فقدان حق پخش تلویزیونی و فروش محصولات جانبی از خلأهای اصلی درآمدزایی می‌باشد که تأسیس کانون هواداران و اصلاح و بازنگری اساسنامه فدراسیون در کنار ایجاد کمیته تخصصی درآمدزایی سوپرلیگ کشور از طریق تشکیل اتحاد استراتژیک بین کمیته بازاریابی وزارت ورزش و جوانان و سازمان لیگ با نمایندگان بخش ورزشی صدا و سیما اقدامی اساسی در این زمینه خواهد بود.

ورزشی (۲۲ درصد) از درآمد اصلی باشگاه‌های ورزشی را تشکیل می‌دهد، در ایران اتکای بیش از حد باشگاه‌های ورزشی به کمک‌های مالی بخش دولتی و بعضاً سازمان‌های صنعتی و عدم شفافیت در خصوص میزان درآمد اصل از تبلیغات و همچنین فقدان قرارداد واضح صدا و سیما از پرداخت حق پخش آگهی به باشگاه‌ها ایجاد کننده بحران اساسی در این زمینه بوده است. در همین راستا، نتایج پژوهش‌های تخصصی انجام شده در زمینه منابع درآمدی باشگاه‌های والیبال کشور، Heydari et al, 2021, Haghshenas et al, 2021, Latifi and Honarvar, 2021, Abdollahzadeh, 2018 همواره به این واقعیت تأکید داشته‌اند که فقدان برنامه درآمدی مشخص از سوی مدیران و همچنین عدم استقرار کانال‌های اصلی درآمدزایی باشگاه‌ها از قبیل تبلیغات دور زمین، بلیط فروشی، حامیان مالی، پخش تلویزیونی و فقدان امکان فروش محصولات جانبی با برند باشگاه‌ها، ضعف توان مالی باشگاه‌ها را موجب شده است.

همچنین Eydiipoor et al, 2015 ریشه ضعف نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای ورزش کشور را ضعف مدیران در باشگاه‌داری و کسب درآمد می‌دانند. به اعتقاد این محققان معادله فایده-هزینه برای نظام باشگاه‌داری ورزش کشور زیان‌ده بوده و فاقد توجیه مالی هست. عدم حضور و کمبود سرمایه‌گذار، درآمدزایی پایین باشگاه‌ها، ضعف مدیران ورزشی در افزایش بودجه اختصاصی منبع چالش‌های اساسی در این زمینه بوده است. در استان گلستان نیز با توجه به فقدان صنایع بزرگ و مادر، استراتژی حامی مالی به عنوان یکی از

## References

- Abdullahzadeh, F., KashEf, M., & Moharrmazadeh, M. (2018). Investigation of obstacles and limitations of volleyball development in West Azerbaijan province. *Physiology and Management Research in Sport*, 10(4), 137-123. [In Persian]
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*. 18(3), 343-358.
- Brown, D.J., & Arnold, R. (2019). Sports performers' perspectives on facilitating thriving in professional rugby contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 71-81.
- Campa, F., & Kalemba, N. (2017). Managing sporting success and economic efficiency in the professional football: Identification of determinant factors through the academic literature. *European Accounting and Management Review*, 3(2), 45-64.
- Ciešlikowski, K. (2021). Sport management problems in sport industrial regions on example of cities in Silesia province. Innovative (Eco-) Technology, Entrepreneurship and Regional Development. *Conference proceedings*, 20-26.
- Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting validity and reliability in qualitative management research: A reflection on research auditing strategies. *Management Research*, 1, 98-89. [In Persian].
- Davari, A., & RezaZadeh, A. (2016). Modeling structural equations with PLS software. University of Jihad Publications, Tehran, Third Edition. [In Persian]
- Eidipour, K., Ashraf Khazaei, A., Arian, E., & Gholami, S. (2015). Challenges and obstacles to the development of football in the western provinces of the country. *Organizational Behavior Management Studies*, 2(5), 58-51. [In Persian]
- Elahi, A., Sajjadi, N., & Khabiri, M. (2010). Barriers to the development of the professional club industry in Iran. *Research in Sports Science*, 26, 68-53. [In Persian]
- Ghezselfloo, H.R. (2020). The model of volleyball players' turnover based on the coach's behavioral support style, club support and commitment. *Sports Management Studies*, 11(56), 180-159. [In Persian]
- Gholampour, M., Razavi, S.M.H., Khabiri, M., & Dosti, M. (2017). Factor analysis of components affecting management in the success of Iranian football. *Sports Management and Motor Behavior*, 13, 59-41. [In Persian]
- Haghshenas, N., Hami, M., Shojaei, V., & Sanai, M. (2022). Identifying the factors affecting the development of talent in Iranian volleyball (Qualitative approach). *Strategic Studies in Sports and Youth*, 20(53), 211-230. [In Persian]

- Heydari, R., Kashtidar, M., Shajie, K., & Rajabi, R. (2021). Strategic development of professional club management in Iran volleyball (Case study: Payam Mashhad volleyball club). *Sports management studies*, 14(73), 77-112. [10.22089/smrj.2020.8557.2927](https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8557.2927) [In Persian]
- Hematinejad, M.A., Qolizadeh, M.H., & Hosseini Keshtan, M. (2016). The effect of managerial changes on the performance of Iranian Premier League football clubs. *Research in Sports Management and Motor Behavior*, 6(12), 79-62. [In Persian]
- Heydar, R., Keshtidar, M. and Alizaie, O. (2023). Identification and Classification of Factors Affecting the Exit of Financial Disadvantages of Iranian Professional Football Clubs Based on Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 58-90. doi: [10.22124/jsmd.2020.15931.2263](https://doi.org/10.22124/jsmd.2020.15931.2263). [In Persian]
- Hosseini, S.S., & Hamidi, M. (2013). Identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats of talent identification in Iranian championship sports. *Sports Management*, 17, 29-54. [In Persian]
- Kazemini, H., Nikayin, Z., & Zarei, A. (2022). Designing the professional club system of individual sports in Iran. *Quarterly Journal of Olympic Cultural Studies*, 2(6), 107-85. [In Persian]
- Luiz, J., & Fadal, R. (2011). An economic analysis of sports performance in Africa. *International Journal of Social Economics*, 38(10), 869-883.
- Majedi, M., Hami, M., & Shojaei, V. (2021). Identifying and ranking the success factors of the managers of the Premier Football Clubs in Iran. *Contemporary Research in Sports Management*, 10(19), 91-83. [In Persian]
- Mokhlesi, M., Alizadeh, M., Nabavi, R., & Behnia, B. (2022). Provide a financing model for sports clubs with a hierarchical analysis process. *Investment Knowledge*, 10(40), 271-259. [In Persian]
- Mustofa, A., & Lumintuarso, R. (2020). Development management survey of club achievement in Yogyakarta City. 3rd Yogyakarta International Seminar on Health, *Physical Education, and Sport Science in Conjunction*, 248-250.
- Naqdi, Y., Kaghzian, S., & Afshari, A. (2013). Analysis of economic factors affecting the income of football clubs. *Economics of Development and Planning*, 2(1), 34-21. [In Persian]
- Phennipha P.T. (2016). Factors influencing management success of the Thailand National Sports Association. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(2), 1103-1110.
- Rezaei Sufi, M., Farahani, A., & Shabani, A. (2017). Environmental analysis of professional sports in the country. *Applied Research in*

- Sports Management*, 6(21), 118-108. [In Persian]
- SeifPanahi Shabani, J., & Khatibi, A. (2018). Explaining and analyzing the factors affecting the progress of Iranian volleyball at the championship level. *Journal of Sport Management and Development*, 6(2), 31-17. [In Persian]
  - Sheikh Mohammadi Dizaji, A., Alinejad, A., & Ahmadi, S. (2022). Design and psychometrics scale of factors affecting the branding of volleyball premier league clubs. *Health Promotion Management*, 10(5), 91-72. [In Persian]
  - Soheili, B., Abdolmaleki, H. and Babaei, M. (2024). Forecasting Success of football Clubs in the Asian Champions League. *Journal of Sport Management and Development*, 13(1), 213-233. doi: 10.22124/jsmd.2021.18265.2456 [In Persian]
  - Sohrabi, Z., Moharramzadeh, M. and Nazari, R. (2025). Identifying drivers and uncertainties of Iranian professional sport clubs: Analysis of the cross-effect matrix with MICMAC. *Journal of Sport Management and Development*, doi: 10.22124/jsmd.2023.24092.2785 [In Persian]
  - Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., & Tarighi, S (2015). New methods of financing football clubs in developed countries and its comparative study with developing countries. *Investment Knowledge Quarterly*, 4(13), 234-217. [In Persian]
  -