



Research Paper

A Qualitative Investigation of the affecting factors on the establishment of Professional management of Iranian volleyball clubs

Nazari, Vahid^{1*}, Razavi, Seyyed Mohammad Hosein²., Dosti Pasha, Morteza²., Farzan, Farzam³

Received: Apr 15, 2022

Accepted: Jul 18, 2022

Abstract

Objective: Professional sports have become an integral part of profit-driven economic structures, with their existence rooted in sports clubs. Consequently, the development and extensive activities of professional sports are impossible without sports clubs. This study aims to qualitatively analyze the causal, contextual, and intervening factors influencing the establishment of professional volleyball club management in Iran.

Methodology: This research employed a qualitative approach using grounded theory methodology. The statistical population consisted of all experts in the field of professional volleyball club management in Iran. Participants included 20 key and experts, selected through theoretical sampling. The trustworthiness and dependability of the study were established using credibility criteria across 10 indicators. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. A set of concepts and categories were derived through open, axial, and selective coding processes.

Results. The findings of this study suggest that legal and economic factors in the causal conditions section, financial and legal factors in the contextual conditions section, and investment factors in the facilitating intervening conditions section, as well as management factors in the constraining intervening conditions section, significantly impact the establishment of professional volleyball club management in Iran.

Conclusion: The establishment of professional volleyball club management in Iran requires a legal framework to rationalize the conditions for the presence of privately and cooperatively owned teams, based on revenue generation from sports club activities.

Keywords: Grounded Theory, Professional Sports, Club Management, Volleyball

1. PhD Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
 2. Professor, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
 3. Associate Professor, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
- * Corresponding author's e-mail address: vnazari2000@yahoo.com

Cite this article: Nazari, V., Razavi, S.M.H, Doustipasha, M., & Tabesh, S. (2024). A Qualitative Investigation of the factors affecting the establishment of professional management of sport club in Iranian volleyball. *Journal of Sport Management and Development*, 13 (39), 127-156.

DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.22143.2696>



Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Professional sports rely on sports clubs for their existence, and the growth and extensive activities of professional sports cannot occur without these clubs. In many countries, the traditional structure of sports clubs has evolved, and commercialization has significantly contributed to the expansion of the sports industry. However, Iran's professional sports scene faces several challenges in effectively managing sports clubs. Key challenges include a heavy reliance on government support, a persistent amateur mindset, inadequate professional facilities (Reghbati, 2019), financial difficulties, and a lack of established laws regarding professional sports sponsorship (Shabani, 2016). To address these issues, adopting a rational framework for professional management in sports clubs could provide a viable solution for the challenges faced by professional clubs in Iran.

Methodology

This study employed an applied research approach, utilizing a qualitative methodology within a grounded theory framework. The research followed an inductive and interpretive paradigm. The research process consisted of four key stages: (1) designing and formulating research questions, (2) collecting data through in-depth, semi-structured interviews with key experts, (3) coding the collected data, and (4) developing analytical notes. The study population comprised experts in Iranian professional volleyball clubs. Theoretical sampling, a method characteristic of grounded theory, was used to examine a specific sample of the phenomenon of interest. Twenty participants were interviewed. Data saturation was observed: the emergence of new codes began to decline after the 11th interview, and no new codes were identified after the 17th. While subsequent interviews did not yield new insights, interviews were conducted with a total of 20 participants to enhance the reliability and accuracy of the research. All interviews were conducted in person. Before each interview, arrangements were made via telephone to schedule a suitable time. With informed consent, all interviews were fully recorded. Care was taken to avoid introducing the interviewer's opinions, thus minimizing potential bias. Interview durations ranged from 12 to 42 minutes, varying based on the interviewee's engagement and expertise.

Results

According to the qualitative analysis approach of the research, the factors affecting the establishment of professional volleyball clubs were categorized based on the three characteristics of causal factors, contextual factors and intervening factors during the basic stages of the research in total, 153 concepts were identified and extracted in the form of 26 categories related to these three

features. The results of the open and axial coding of causal conditions show that 24 concepts in the form of five subcategories including legal factors (the laws of the country's development programs), economic factors (status and development of the sports industry), executive factors (distance from world club standards), attitudinal factors (instrumental use and result-oriented nature of sports in the country) and the approach of the government (decreasing government ownership) are among the factors and the causal approach affecting the establishment of professional volleyball clubs. In this research, contextual factors mean the internal conditions of Iran's Premier League volleyball clubs, which affect the establishment of professional Iranian volleyball clubs. 48 final concepts that occurred in the open coding stage into eight sub-categories of financial factors (weak budgeting of clubs in the league), human resources (lack of specialized human resources in the field of professional management of sports club), legal (weakness of the legal department in the clubs), Socio-cultural (weakness of fan club), physical-facilitation (lack of dedicated sports halls for professional clubs), marketing (low importance to the concept of Brand management), youth sector (lack of attention and support of sports clubs to mini volleyball) and media management (weakness of media organizations in clubs) are categorized in axial coding. This section explains the discovery of categories related to the conditions of the interventionist, which was explained in two sections, facilitating interventionist categories and restrictive interventionist categories. The results of the open and central coding of the facilitating intervention conditions show that there are 26 concepts in the form of five subcategories, including investment factors (the presence of the private sector in the cycle of professional management of sports club), fan factors (the presence of fans interested in volleyball). Scientific-research factors (the presence of scientific research), manpower factors (the presence of young manpower in the country) and facilitation factors (the use of public sports facilities by the private sector), including the interventionist approach to facilitation They are effective in establishing a professional volleyball club. The discovery of the concepts and categories of interfering factors limiting the establishment of professional volleyball clubs in Iran shows that 46 final concepts under the conditions of limiting interfering factors in 8 sub-categories of managerial factors (weakness of management in the decision-making bodies of professional management of sports club), media (non-payment of the right to sell environmental advertisements to the club), administrative corruption (the role of brokers), legal (non-registration of sports clubs as commercial companies), structural (lack of independence of the league organization from the volleyball federation), Supervisory (low supervision in player contracts), employment (job opportunities) and private sector (little competitiveness of private sports club with state clubs) are categorized.

Discussion and Conclusion

The purpose of this research was to qualitatively analyze the factors affecting the establishment of professional management of sport clubs in Iran, hence the causal, intervening, and contextual factors related to professional management of sport clubs were identified in this research. What is evident in the study and review of professional management of sport clubs is the high cost and lack of revenue generation are proportional to the expenses incurred. Professional sports in the country due to the legal weaknesses that it faces, weaknesses such as the lack of intellectual property rights, the lack of the right to televise the matches, the right of advertising, and the lack of commercial registration of the clubs, cannot generate proper income for the clubs. In the current situation, volleyball clubs are far from international and even regional standards in various sectors and face challenges such as the lack of infrastructure and dedicated sports facilities, financial problems, weak media management, and the weak role of marketing. and lack of a player development cycle in the field of volleyball clubs in the country. And on the other hand, the structure of the governing body, including the Ministry of Sports, the Volleyball Federation, and the league organization, has not performed well in enforcing rights and providing a platform for professionalization.

Given the international success of Iran's national volleyball teams at the world and regional level, the presence of Iranian legionnaires and the quality of their performance in club competitions of leading countries and the country's young population, there is a potential for Iranian volleyball to have a systematic and professional structure. Volleyball in the country consists of state clubs, publicly and privately owned clubs. Government and public clubs, since they receive government resources, have been participating in competitions for many years due to their high cost, while few private teams can be found to participate in competitions for several years consecutively. Iran's professional volleyball club requires a legal framework to rationalize the presence of teams with private and cooperative ownership.

A platform that is based on generating income for the activities of sports clubs. What is clear is that the process of becoming a professional is a gradual and evolutionary thing, and there is a need to go through a specific time process. Considering the realities of the existence of sports in the country from the point of view of obtaining financial resources and hardware without the help and presence of the government sector and the formulation of new laws, the formation of a professional club will not be possible. Therefore, paying attention to the identified effective factors, solutions such as explaining the ownership of volleyball clubs, explaining the structure and mechanism of the independence of the league organization Volleyball, increasing the use of new media, explaining the mechanism of financial reports, explaining the marketing

promotion policies in the volleyball league for establishing A professional volleyball club offered.

Keywords: sports club, causal factors, Intervening factors, contextual factors, volleyball.

References

- Righbati, A. (2019). The Presentation Template of professional sports development in Iran. Dessertatin Submitted for Doctor of Physical Education & Sport Sciences Degree. Kharazmi University, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, Department of Sport Management.
- Shabani, A., Ghafouri, F., & Honari, H. (2016). A Study on policies and strategies of sport for all in the comprehensive sport plan of Iran. *Sport Management Studies*, 6(27), 15-30. [In Persian]



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال سیزدهم، شماره سوم، پیاپی ۳۹

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jsmd.2022.22143.2696](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.22143.2696)

مقاله پژوهشی

واکاوی کیفی عوامل اثرگذار بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران

وحید نظری^{۱*}، سیدمحمدحسین رضوی^۲، مرتضی دوستی‌پاشا^۳، فرزاد فرزاد^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۶

چکیده

هدف: ورزش حرفه‌ای به بخش ثابتی در ساختارهای اقتصادی سودمحور تبدیل شده است و موجودیت خود را در باشگاه‌های ورزشی شکل می‌دهد، بنابراین توسعه و فعالیت‌های گسترده آن، بدون باشگاه‌های ورزشی، امکان‌پذیر نیست. هدف از پژوهش حاضر، واکاوی کیفی عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش به صورت کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمام خبرگان در حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال کشور بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۰ تن از خبرگان کلیدی و آگاه بود که به روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. برای روایی و پایایی مطالعه از معیار مقبولیت در ۱۰ شاخص استفاده شد. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها طی فرآیندهای کدگذاری باز، محوری و گزینشی به دست آمد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان عنوان کرد عوامل قانونی و اقتصادی در بخش شرایط علی، عوامل مالی و حقوقی در قسمت شرایط زمینه‌ای و عامل سرمایه‌گذاری در بخش شرایط مداخله‌گر تسهیل‌کننده و عامل مدیریتی در قسمت شرایط مداخله‌گر محدود‌کننده بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران موثر هستند.

نتیجه‌گیری: باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران نیازمند بستری قانونی و حقوقی به منظور عقلایی کردن شرایط حضور تیم‌هایی با مالکیت خصوصی و تعاونی است؛ بستری که مبنی بر درآمدزایی فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی باشد.

واژه‌های کلیدی: نظریه داده بنیاد، ورزش حرفه‌ای، باشگاه داری، والیبال

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

۲. استاد مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، مازندران، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: vnazari2000@yahoo.com

استناد: نظری، وحید؛ رضوی، سیدمحمدحسین؛ دوستی‌پاشا، مرتضی و فرزاد، فرزاد. (۱۴۰۳). واکاوی کیفی عوامل اثرگذار بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۳ (۳۹)، ۱۲۷-۱۵۶.

DOI: <http://doi.org/10.22124/jsmd.2022.21347.2696>



مقدمه

ورزش افراد را در جوامع محلی و فراتر از مرزها به هم پیوند می‌دهد. مردم در سراسر جهان ورزش می‌کنند و با تیم‌های ورزشی و رویدادها یکی می‌شوند و لذت، هدف و هویت خود را در آن جستجو می‌کنند. در درجه اول به دلیل این ارزش سرگرمی، در سال‌های اخیر گردش مالی به بخش بزرگی از ورزش‌ها تبدیل شده است. در نتیجه، طیف وسیعی از بازی‌ها در چند دهه اخیر حرفه‌ای شده‌اند و اهمیت آن‌ها، هم از منظر اجتماعی و هم از منظر اقتصادی به طور پیوسته افزایش یافته است (Sharpe et al., 2018). جدا از سطح ورزش آماتوری، ورزش حرفه‌ای به بخشی ثابت در ساختارهای اقتصادی سود محور تبدیل شده است (Ruoranen et al., 2016). ورزش حرفه‌ای به معنای ورزش برای کسب درآمد، یک بخش اصلی از صنعت ورزش شده است، ورزش حرفه‌ای یک عملیات تجاری است که می‌تواند در هر سال بلیون‌ها دلار درآمد داشته باشد (Li et al., 2013). در این رابطه در فصل ۲۰۱۹/۲۰۱۸ میزان منابع درآمدی تیم‌های والیبال لیگ سری آ ایتالیا در حدود ۳/۸ میلیون یورو بوده است (Statista, 2020). باید توجه داشت که ورزش حرفه‌ای موجودیت خود را در باشگاه‌های ورزشی شکل می‌دهد. بنابراین گسترش ورزش حرفه‌ای و فعالیت‌های گسترده در حاشیه آن، بدون باشگاه‌های ورزشی، امکان‌پذیر نیست، زیرا ورزش حرفه‌ای شامل فعالیت‌های سازمان یافته‌ای است که از طریق رقابت‌های ورزشی برای کسب درآمد اقتصادی انجام می‌گیرند، از این رو دو مقوله ورزش حرفه‌ای و باشگاه ارتباط مستقیمی با یکدیگر

یکدیگر داشته و جزء لاینفک هم می‌باشند. فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی، برحسب وظایف تعیین شده در نهادهای بین‌المللی مربوطه، صرفاً در زمینه آماتوری ورزش قهرمانی فعالیت کنند و متولی ورزش حرفه‌ای نیست (IPRC, 2005). نقش و سهم باشگاه‌ها به عنوان بنگاه‌های اقتصادی در ایجاد مشاغل مختلف، کاهش امور تصدی‌گری دولت، جذب سرمایه‌گذاری‌ها و مشارکت‌های مردمی و در نتیجه درآمدزایی در سطوح ملی، استانی، شهری و حتی محله‌ای در جهان بسیار مهم بوداست و در کشورهای پیشرفته سهم بسزائی در درآمد ناخالص ملی دارد (Eydipour et al., 2015). مطالعات مربوط به نهادهای ورزشی در کشورهای مورد مطالعه نشان می‌دهد، مهم‌ترین نهاد در ورزش حرفه‌ای در این کشورها سازمان لیگ حرفه‌ای است که به صورت موسسه‌ای تجاری به ثبت رسیده، توسط هیئت مدیره اداره می‌شود. مالکیت این سازمان بیشتر از آن حامیان ملی و باشگاه‌های سهام‌دار یا عضو آن است که زیر نظر فدراسیون‌های مربوط در کشور فعالیت می‌کنند (Azadi et al., 2014). نحوه نظارت فدراسیون‌ها بر سازمان لیگ از طریق تصویب اساسنامه و تأیید قوانین و مقررات سالانه سازمان لیگ از سوی فدراسیون‌هاست که البته بدین معنی نیست که تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های این سازمان‌ها زیر نظر فدراسیون‌هاست. نحوه نظارت سازمان لیگ بر باشگاه‌ها از طریق موظف کردن آن‌ها به ارائه مجموعه‌های مکتوب شامل سیاست باشگاه در خصوص موضوعات مختلف در آغاز هر سال به سازمان لیگ است (Reghbati, 2019).

خصوصی‌سازی ورزش کشور درآمده‌اند. باشگاه‌های دولتی خود باعث دور شدن ورزش کشور از اصول مناسب حرفه‌ای‌گری در ورزش کشور شده است. عواملی چون پرهزینه بودن ساخت و تجهیز اماکن ورزشی و در مقابل سود کم حاصل از آن برای بخش خصوصی، عدم امکان رقابت برای باشگاه‌های بخش خصوصی با باشگاه‌های دولتی، گسترش تمایل به تیم‌داری به جای باشگاه‌داری در دستگاه‌های دولتی و قانونمند نبودن فعالیت‌های ورزش حرفه‌ای موجب رشد بی‌رویه تعداد باشگاه‌های دولتی و تیم‌داری شده است (IPRC, 2005).

ورزش حرفه‌ای ایران در حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای با چالش‌های بسیاری روبرو است، مهم‌ترین چالش‌های ورزش حرفه‌ای در این حوزه را وابستگی شدید باشگاه‌ها به دولت و موسسات حکومتی، وجود نگاه آماتوری به ورزش حرفه‌ای، پایین بودن امکانات حرفه‌ای در باشگاه‌ها، فراهم نشدن امکان واگذاری باشگاه‌ها به بخش خصوصی (Reghbati, 2019)، فقدان تیم‌های پایه در باشگاه‌ها، عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای، وجود مشکلات مالی در اکثر باشگاه‌ها، فقدان قانون مدون در مورد حامیان ورزش حرفه‌ای (Shabani et al., 2016)، عدم برنامه ریزی بلند مدت و نابسامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای، ضعف مدیریتی و ضعف بازاریابی، کمبود بودجه، کمبود وسایل و تجهیزات (Eydipour et al., 2015)، نبود امنیت اقتصادی و خطر زیاد سرمایه‌گذاری در ورزش حرفه‌ای، عدم تخصیص حق پخش تلویزیونی مناسب به باشگاه‌ها، ساختار بیت‌فروشی متمرکز در سازمان لیگ حرفه‌ای، شفاف نبودن اطلاعات مالی و اقتصادی باشگاه‌ها

اصولا در کشورهای پیشرفته، باشگاه‌های ورزشی و باشگاه‌داری از طریق بخش خصوصی ایجاد و اداره می‌شود و به دلیل آثار اقتصادی مهم و پر ارزش ورزش، این باشگاه‌ها علاوه بر فعالیت‌های ورزشی، بخش عمده خود را در جهت تبلیغات و درآمدزایی و فعالیت‌های اقتصادی صرف می‌کنند (IPRC, 2006). در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به کمک تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق قابل توجهی گرفته است. در کشورهای پیشرفته ارزش افزوده صنعت ورزش بخش قابل توجهی از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی ایفا می‌کند (Padash et al., 2012).

در ایران قدمت باشگاه‌داری به سال‌های بسیار دور می‌رسد. در گذشته باشگاه‌داری به شکل امروزی آن وجود نداشت و کسب درآمد هدف نبود، بلکه سلامت جسم و روح، ترویج فضایل انسانی، پهلوان پروری (نه قهرمان پروری) موردنظر بود (IPRC, 2005). لکن در ایران به خصوص در سال‌های اخیر به علت بهره‌گیری از اعتبارات دولتی (ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه مبنی بر اجازه هزینه دستگاه‌ها و شرکت‌ها از ۱ درصد اعتبارات خود برای ورزش) ورزش حرفه‌ای و باشگاه‌های ورزشی از طریق دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی توسعه پیدا نمود و بدون داشتن ضوابط حرفه‌ای‌گری باعث تیم‌داری شده و مشکلاتی را ایجاد کرد و انزوای بخش خصوصی را به همراه داشت (IPRC, 2013). باشگاه‌های دولتی ایران چنان گسترده شده‌اند که هم اکنون خود به صورت یک چالش عمده در فرآیند ورزش حرفه‌ای و همچنین

سازمان لیگ و باشگاه‌های حاضر در لیگ مردان و زنان می‌باشند. لیگ والیبال در ایران و باشگاه‌های والیبال به عنوان زیرمجموعه ورزش حرفه‌ای کشور با چالش‌های بسیاری روبرو است که در پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به والیبال ایران قابل‌تعمیم است. در حال حاضر در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان اکثر باشگاه‌های لیگ برتر والیبال در ایران را در بخش دولتی به صنایع و شرکت‌های وابسته به دولت (سایپا تهران، پیکان تهران، فولاد سپاهان اصفهان، فولاد سیرجان ایرانیان)، موسسات عمومی (شهرداری قزوین، شهرداری ارومیه، شهرداری گنبد، شهروند اراک) بخش خصوصی (هراز مازندران، خاتم اردکان، شهداب یزد، راه یاب ملل کردستان، آذربایتری ارومیه، هورسان رامسر) تقسیم‌بندی نمود.

با وجود آنکه در عرصه ورزش حرفه‌ای سازمان لیگ و فدراسیون‌ها که نهاد عمومی - غیردولتی به شمار می‌آیند، باشگاه‌های والیبال در کشور نیز باید به صورت غیردولتی و حتی فراتر از نهاد عمومی - غیردولتی به صورت بخش خصوصی اداره شده و فعالیت کنند. اصولاً کیفیت باشگاه و باشگاه‌داری نیازمند بازنگری جدی است و شکل‌گیری اتحادیه مدیران باشگاه‌ها به تنهایی نمی‌تواند مشکل باشگاه‌ها و نحوه اداره آن‌ها را حل کند و گره از کار فرو بسته آن‌ها بگشاید (Amirnejad, 2018).

در همین راستا چارچوب نظام باشگاه‌داری در فوتبال کشور را مشتمل بر ۱۴ مقوله محوری رفع نواقص مخرب، توجه به زیرساخت‌ها، رهبری، خصوصی‌سازی، توسعه منابع انسانی، جنبه‌های حقوقی و قانونی، نظام‌بندی مالیات، مالکیت باشگاه، درک محیط، آموزش، اخلاق و فرهنگ،

(Alidoust Ghahfarrokhi, 2019)، بر شمرده‌اند. علاوه بر این چالش‌ها با توجه به اجرای مصوبه تصره ذیل ماده ۱۳ قانون برنامه پنجم توسعه مبنی بر اینکه پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است، در این صورت ورزش حرفه‌ای کشور در حوزه باشگاه‌داری در بحران شدیدی به سر خواهد برد (Reghbati, 2019).

بر اساس اطلاعات فدراسیون جهانی والیبال، والیبال به یکی از پنج رشته برتر ورزشی در سطح بین‌المللی بدل شده است. تعداد تماشاگران و شرکت‌کننده در آن به صورت ثابت رشد داشته‌اند و در هر سنی و هر جنسیتی از آن لذت می‌برند. هر ساله لیگ والیبال مردان جهان، جایزه بزرگ والیبال زنان و هر چهار سال مسابقات قهرمانی بینندگان زیادی را به خود جذب می‌کنند. اخیراً، مسابقات بین‌المللی ورزشی سکوی بزرگی برای بازاریابی ورزش شده است، در نتیجه پایه سرمایه‌گذاری در والیبال منجر به شکل‌گیری والیبال حرفه‌ای شده است، بسیاری از کشورها چون ایتالیا، ترکیه و ژاپن در گذشته در این مسیر حرکت کرده و موفقیت‌های زیادی را کسب کرده‌اند (Hu et al., 2018). در سال‌های اخیر، والیبال ایران رشد سریعی داشته و به عنوان موفق‌ترین رشته گروهی طی سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۰ شناخته شده است. والیبال ایران با وجود تاریخ و پیشینه دارای اعتبار و گاه درخشان جهانی اخیر، یکی از پرجاذبه‌ترین و پرافتخارترین ورزش سال‌های اخیر در کشور می‌باشد (Eftekhari et al., 2017). مهم‌ترین نهادهای ورزش حرفه‌ای والیبال ایران فدراسیون والیبال،

به پرداخت. نتایج نشان داد که سطوح حرفه‌ای‌سازی به شدت به منابع مالی و تجاری‌سازی ورزش بستگی دارد. Hu, 2018 حرفه‌ای شدن والیبالیست‌ها در تأکید بر شش بعد کیفیت مدیریت تیم، توسعه والیبالیست‌ها در سطوح پایه، انگیزندگی صنعت ورزش، بکارگیری استراتژی بازاریابی، جذابیت و هیجان بازی، سیستم رقابتی والیبالیست‌ها عنوان نمودند. De almeida et al., 2016 موفقیت والیبالیست‌ها در برزیل را حاصل نتایج مدیریت منحصر بفرد و بکارگیری استراتژی‌های کسب و کار توسط کنفدراسیون والیبالیست‌ها برزیل می‌دانند (De Almeida & et al., 2016). ما می‌توانیم این تحولات را در سازمان‌های ورزشی خلاصه کنیم و از یک لیگ نیمه حرفه‌ای به سمت یک لیگ حرفه‌ای‌تر و رسمی‌تر حرکت کنیم، به نظر می‌رسد حرفه‌ای شدن و بکارگیری یک چارچوب و نظم منطقی و عقلانی تحت عنوان باشگاه‌داری حرفه‌ای می‌تواند با ادبیات و مفاهیم پایه مورد نیاز، بیان رسالت و فلسفه موجود باشگاه‌داری حرفه‌ای و تقسیم کار برای توسعه آن، اهداف، رویکردها و راهبردهای عملیاتی چارچوب مناسبی برای مقابله با مشکلات و چالش‌های پیش روی باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبالیست‌ها ایران باشد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوالات می‌باشد شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالیست‌ها ایران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر ماهیت در حیطه پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از نظر روش پژوهش، کیفی و از منظر رویکرد و پارادایم

حمایت مالی، حق پخش تلویزیونی و مشارکت در بورس دانسته‌اند (Chaleshtari et al., 2021). Heydari et al., 2020 نوسانات شدید نرخ ارز، افزایش نرخ تورم، قوانین و مقررات دولتی، توان دستگاه‌های اجرایی، تکنولوژی و فناوری و فرهنگ اجتماعی به عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی جهت توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای باشگاه والیبالیست‌ها مشهد عنوان نمودند. Ghobadi yeganeh et al., 2019 پژوهش خود تحت عنوان بررسی مشکلات حرفه‌گرایی در لیگ برتر فوتبال ایران بیان داشته‌اند، مشکلات در این حوزه شامل بخش اقتصادی، اطلاعاتی و روابط عمومی، مدیریتی و رهبری، قانون‌گذاری و حقوقی، حمایتی و سیاسی و تسهیلاتی و تجهیزات می‌باشد. فدراسیون فوتبال و مدیران باشگاه‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی بلندمدت مشکلات موجود را برطرف و زمینه رشد حرفه‌گرایی در لیگ فوتبال ایران را فراهم آورند (Ghobadi yeganeh et al., 2019). مرکز پژوهش‌های مجلس در بررسی خود نشان می‌دهد که بدون فراهم شدن زیرساخت‌های درآمدزایی باشگاه‌ها، نوع و روش واگذاری نمی‌تواند ضامن موفقیت خصوصی‌سازی در ورزش حرفه‌ای کشور باشد (IPRC, 2019). Tingyu, 2021 حکمرانی مناسب در والیبالیست‌ها حرفه‌ای و رقابتی چین را در گرو تبیین یک مدل حکمرانی واحد دارای انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، آمیختگی تمام سیستم‌های ورزشی با بازاریابی و ترویج یک توسعه ملایم در لیگ حرفه‌ای می‌داند. Lamsa, 2019 به بررسی حاکمیت لیگ‌های ملی، وضعیت و موانع پیش روی حرفه‌ای‌سازی تیم‌های هاکای روی یخ، بسکتبال، بیسبال و فلوربال در کشور فنلاند

گستره مشارکت‌کنندگان ارائه شده است. پس از کد گذاری مصاحبه شماره ۱۱، تعداد کدهای جدید، روندی کاهشی به خود گرفت و از مصاحبه ۱۷ به بعد، کد متفاوتی اضافه نشد. مصاحبه‌های جدید نیز نتوانستند به آگاهی بخشی بیشتر پژوهش کمک کنند. با این حال برای افزایش اعتبار و دقت پژوهش مصاحبه تا نفر ۲۰ صورت پذیرفت، تمام مصاحبه‌ها به صورت حضوری بود. پیش از انجام مصاحبه، از طریق تماس تلفنی هماهنگی‌های لازم با مصاحبه شونده‌ها انجام می‌شد تا زمان مناسبی برای این کار انتخاب شود. در زمان مصاحبه، صحبت‌های افراد با اجازه قبلی به صورت کامل ضبط می‌شد. در طول مصاحبه دقت می‌شد که عقاید مصاحبه‌گر به شرکت‌کنندگان القا نشود تا بر نظرات آنها تأثیر نگذارد. هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه شونده از موضوع، از ۱۲ تا ۴۲ دقیقه به طول انجامید.

(۳) کدگذاری داده‌ها، طرح منظم نظریه داده بنیاد بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی تأکید دارد. در کدگذاری باز، تحلیل‌گر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌ها آن‌ها می‌پردازد. سپس در کدگذاری ثانویه هر یک از کدها، یک برچسب مفهومی دریافت کردند که در حاشیه متن مصاحبه‌ها درج شد؛ پس از آن کدهایی که از نظر مفهومی، با یکدیگر مشابه بودند، به صورت مقوله‌هایی درآمدند. کدگذاری گزینشی برای یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌هاست و بر اساس خط سیر داستان که همه مقوله‌ها را دربرمی‌گرفت، طبقات مدل در کنار یکدیگر قرار گرفتند و پیوند بین آنها کشف و در

حاکم به ترتیب استقرایی و تفسیری است. در این پژوهش کیفی، رویکرد محقق نظریه داده بنیاد می‌باشد. مراحل اجرای پژوهش، به روش کیفی در نظریه مبانی شامل (۱) طراحی و تدوین پرسش‌های پژوهش است که از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه مقالات، کتاب‌ها، اسناد، جراید) شناسایی شد؛ سوالات مصاحبه منطبق با پرسش‌های پژوهش بود. (۲) جمع‌آوری داده‌ها با مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان کلیدی. از آنجایی که پژوهشگر بر داده‌هایی تکیه می‌کند که از نظر او این داده‌ها، خصوصیات واقعی موضوع پژوهش را مشخص می‌کند، به همین دلیل در این نوع پژوهش به خبرگان آگاه و کلیدی مراجعه شد؛ ها کسانی که با ابعاد مسئله و موضوع پژوهش درگیر بوده‌اند و با آن زندگی کرده‌اند و یا به تعبیر دیگر، واحد تجربه‌های زیستی‌ای در موضوع پژوهش هستند. جامعه آماری پژوهش شامل تمام خبرگان آگاه و کلیدی در حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال کشور است. نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری نظری انجام شد. نمونه‌گیری نظری اغلب با نظریه برخوردار است از داده‌ها مرتبط است که پژوهشگر به بررسی نمونه خاص از پدیده‌های مورد علاقه می‌پردازد، به طوری که بتواند ابعاد مختلف آن را استادانه تعریف کند. در نظریه برخوردار از داده‌ها، ابتدا نمونه‌گیری به صورت آسان آغاز می‌شود و سپس به صورت هدفمند در جهت ایجاد بیشترین تفاوت برای مفاهیم ایجاد شده حرکت می‌کند و در نهایت به نمونه‌گیری نظری می‌رسد (Strauss & Corbin, 2019). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۲۰ نفر بودند که در جدول ۱ تنوع و

باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران بوده و مفاهیم پدیدار شده از آن نیز مبتنی بر زمینه‌های قانونی، حقوقی، اقتصادی، سیاسی ورزش حرفه‌ای بوده است.

۵. منطق: آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی‌ای را ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار، تلاش شد تا روایت مورد نظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار است. ۶. عمق: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در این پژوهش سعی شده است با مقایسه دوام و مسیر رفت و برگشتی در فرآیندهای کدگذاری یافته‌های پژوهش در فرآیند روایت نظریه پدیدار شده به طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.

۷. انحراف: آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این پژوهش یافته‌ها با ارتباط با عوامل استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای نبودند و مستقیم و یا غیرمستقیم با این مقوله ارتباط دارند.

۸. بداعت: آیا پژوهش حرف جدید برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در این مورد باید گفت که تاکنون پژوهشی جامع و کاربردی در حیطه باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال صورت نگرفته است و یافته‌های این پژوهش در بحث باشگاه‌داری حرفه‌ای از نوآوری برخوردار است.

۹. حساسیت: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ طی فرآیند این پژوهش، پژوهشگر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کند.

نهایت، مدل نظری ترسیم شد (۵)، و سرانجام (۴) نوشتن یادداشت‌های تحلیلی است.

استراوس و کوربین (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در حد انعکاس تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق است. ۱۰ شاخص برای مقبولیت معرفی شده است (Beig et al., 2019).

۱. تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجربه‌های متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم خوانی دارد؟ به منظور تحقق این معیار یافته‌های این پژوهش پس از ارزیابی و پالایش ۵ نفر متخصصان حوزه باشگاه‌داری حرفه‌ای به تایید رسید.

۲. کاربردی و مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های پژوهش بینش جدیدی را فراهم می‌سازد و کاربردی است؟ در این مورد باید گفت که یافته‌های پژوهش در بعد علمی در زمینه اتخاذ راهبردها و حرکت در مسیر توسعه‌ای باشگاه‌داری حرفه‌ای می‌تواند مفید می‌باشد.

۳. مفاهیم: یافته‌های پژوهش باید مفهوم پردازی مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر در باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.

۴. زمینه مفاهیم: یافته‌های که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص هستند. بدون زمینه مشخص خواننده نمی‌تواند علت وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش بر خواسته از مطالعه وضعیت موجود مصاحبه و مطالعات نظام‌مند مربوط به

شرایط علی در این پژوهش شامل مفاهیمی بود که از نشانه‌های کدگذاری شده در مورد اهمیت پدیده اصلی مورد بررسی و نیاز ضرورتی که برای استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای وجود دارد به دست آمد. در جدول زیر نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری در مورد شرایط علی بیان گردیده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط علی (جدول ۲)، نشان می‌دهد که ۲۴ مفهوم در قالب پنج مقوله فرعی شامل عوامل قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل اجرایی، عوامل نگرشی و رویکرد دولتی بودن از جمله عوامل و رویکرد علی موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی می‌باشند.

۱۰. استناد به یادداشت‌ها: از آنجا که هر پژوهش در فرآیند تحلیل‌ها نمی‌تواند تمام مباحث، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به رویکرد تحلیل کیفی پژوهش، عوامل موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی بر اساس سه ویژگی عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر طی مراحل مبانی پژوهش مقوله‌بندی گردید. در مجموع ۱۵۳ مفهوم در قالب ۲۶ مقوله در ارتباط با این سه ویژگی شناسایی و استخراج گردید.

جدول ۱. تنوع و گستره مشارکت کنندگان مورد استفاده در مصاحبه

تعداد مصاحبه	موقعیت سازمانی	مدرك تحصیلی	جنسیت
۴	هیئت رئیسه فدارسیون والیبالی	۲ کارشناسی	مرد ۱۸ نفر
۶	مدیران و معاونان وزارت ورزش (حوزه ورزش حرفه ای)	۸ کارشناسی ارشد	زن ۲ نفر
۳	مدیران باشگاه	۱۰ دکتری	
۷	اعضاء هیئت علمی صاحب نظر در حیطه باشگاه‌داری و ورزش حرفه ای		

جدول ۲. کدگذاری باز و محوری در ارتباط با عوامل علی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی مبنی بر واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی، مواد قانونی برنامه‌های توسعه کشور (عدم حمایت از ورزش حرفه‌ای در برنامه‌های توسعه پنجم و ششم)، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، قانون اجازه تاسیس باشگاه ورزشی و ورزشگاه توسط مردم، کمبود هدف گذاری و سیاست گذاری نهادهای دولتی (وزارت ورزش) و قانونی (مجلس) حوزه باشگاه دارای حرفه‌ای	عوامل قانونی	
جایگاه و توسعه صنعت ورزش در کشور، نقش کلیدی باشگاه‌های ورزشی به عنوان زیر ساخت اصلی صنعت ورزش، نقش باشگاه‌های ورزشی به عنوان بنگاه اقتصادی و تجاری، توجیه ناپذیری اقتصادی باشگاه‌های ورزشی، فعالیت‌های تجاری و درآمد زدایی باشگاه‌ها، اقتصاد دولتی و نبود ثبات اقتصادی	عوامل اقتصادی	عوامل علی
فاصله باشگاه‌های والیبال کشور از استانداردهای باشگاهی جهان، انطباق باشگاه‌های کشور با استانداردهای جدید باشگاه داری، آمانتور بودن ورزش کشور، شروع دیر هنگام بستر سازی ورزش حرفه‌ای در کشور	عوامل اجرایی	
عدم تدوین فلسفه صحیح در باشگاه‌داری کشور، عدم تعریف روشن از باشگاه‌داری و انواع آن، استفاده ابزاری و نتیجه گرا بودن ورزش در کشور، نگاه سیاسی به ورزش حرفه‌ای کشور، نگاه هزینه بر بودن باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشور	عوامل نگرشی	
کاهش تصدی گری دولت، تیم داری در ورزش کشور به جای باشگاه داری، باشگاه‌داری دولتی در ورزش حرفه‌ای، مقطعی بودن حضور بخش خصوصی در باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال	رویکرد دولتی	

حادث شده در مرحله کد گذاری باز به هشت مقوله فرعی در کدگذاری محوری دسته بندی شده است.

در این پژوهش منظور از شرایط زمینه‌ای، شرایط داخلی (درونی) باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران است که بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران تأثیر می‌گذارد. همان‌طور که در جدول ۳، مشاهده می‌گردد. ۴۸ مفهوم نهایی

جدول ۳. کدگذاری باز و محوری عوامل زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله کلی
ضعف بودجه بندی باشگاه‌ها در لیگ، غیر شفاف بودن ساز و کارهای مالی، کمبود الزامات قانونی در شفاف سازی امور مالی توسط باشگاه‌ها، بدهی‌های مالی باشگاه به بازیکنان، بدهی باشگاه‌ها به فدراسیون والیبال	عوامل مالی	
کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه باشگاه داری، بهره‌گیری اندک از نیروی‌های متخصص در امور باشگاه‌های ورزشی، گزینشی بودن و دولت محوری بودن هیئت مدیره باشگاه‌ها، کمبود نیروی انسانی متخصص در پرورش بازیکنان پایه،	عوامل منابع انسانی	عوامل زمینه‌ای
ضعف بخش حقوقی در باشگاه‌های کشور، نبود حق رشد در باشگاه‌های والیبال، نبود حق انتقال بازیکنان برای باشگاه مبداء، مسائل و پرونده‌های انطباقی در لیگ کشور، قراردادهای کوتاه مدت	عوامل حقوقی	

بازیکنان والیبالی، وجود اختلاف‌های حقوقی بین ورزشکاران، مربیان و باشگاه‌ها، عدم انجام تعهدات توسط باشگاه‌ها، مسائل مالیاتی ورزشکاران و مربیان	
عوامل فرهنگی- اجتماعی	ضعف کانون هواداری در والیبالی کشور، ارتباط ضعیف باشگاه‌ها با هواداران، ضعف اخلاق حرفه‌ای بازیکنان، مربیان و سرپرستان باشگاه‌ها، ضعف رویکردی کانون هواداران، وجود مقوله فرهنگی در اساسنامه باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشور،
عوامل فیزیکی- تسهیلاتی	کمبود سالن‌های ورزشی اختصاصی برای باشگاه‌های حرفه‌ای، نابرابری دسترسی به امکانات و تجهیزات باشگاه‌های خصوصی در مقایسه با باشگاه‌های دولتی، ضعف تجهیزاتی و امکاناتی باشگاه‌های کشور، نبود سالن‌های استاندارد خصوصی، عدم برخورداری اکثر باشگاه‌ها از ساختمان فیزیکی، کمبود سالن‌های آموزشی، ضعف در امکانات رفاهی و خوابگاه‌ها، کمبود سالن‌های بدن‌سازی و استخر ویژه باشگاه‌ها، عدم وجود تجهیزات به روز برگزاری مسابقات لیگ (ویدئو چک)
عوامل بازاریابی	اهمیت اندک به مفهوم برند سازی توسط باشگاه‌های ورزشی، حضور کم بخش بازار بانی در ساختار باشگاه‌های ورزشی، کمبود نیروی متخصص در میبث بازار بانی، عدم فروش کالا و محصولات ورزشی باشگاه‌های ورزشی، ضعف در بهره‌گیری از حامیان مالی‌های گوناگون، رغبت اندک حامیان مالی برای تیم‌های پایه، همکاری اندک با شرکا توسط باشگاه‌ها
عوامل بخش جوانان	خروجی اندک آکادمی‌ها و کانون‌های والیبالی، نبود حامیان مالی در تیم‌های پایه باشگاه‌ها، عدم توجه و حمایت باشگاه‌های ورزشی از مینی والیبالی، نگاه هزینه‌ای به تیم‌های پایه توسط باشگاه‌های ورزشی، برگزاری مسابقات لیگ‌های پایه به صورت مقطعی
عوامل مدیریت رسانه	ضعف تشکیلات رسانه‌ای در باشگاه‌های ورزشی، کم توجهی باشگاه‌های والیبالی به سایت رسمی، ضعف استفاده از رسانه‌های و شبکه‌های جدید، عدم برقراری ارتباط با هواداران

تسهیلاتی از جمله عوامل و رویکرد مداخله‌گر تسهیل‌کننده موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی می‌باشند.

در این پژوهش منظور از شرایط مداخله‌گر، شرایط خارجی (محیط کلان) باشگاه‌داری والیبالی ایران است که بر راهبردها جهت استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی ایران تأثیر می‌گذارد. در این بخش کشف مقوله‌ها در ارتباط با شرایط مداخله‌گر در دو بخش مقوله‌های مداخله‌گر تسهیل‌کننده و مقوله‌های مداخله‌گر محدود کننده در جداول ۴ و ۵ به صورت جداگانه نشان داده شده است.

نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری شرایط مداخله‌گر تسهیل‌کننده نشان می‌دهد که، ۲۶ مفهوم در قالب پنج مقوله فرعی شامل عوامل سرمایه‌گذاری، عوامل هواداران، عوامل علمی-تحقیقاتی، عوامل نیروی انسانی و عوامل

جدول ۴. کدگذاری باز و محوری عوامل مداخله‌گر تسهیل کننده

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	عوامل سرمایه گذاری	حضور بخش خصوصی در چرخه باشگاه داری، معافیت‌های مالیاتی باشگاه‌های ورزشی، حضور حامیان مالی، وجود قانون مالکیت معنوی و وجود قوانین مربوط به ثبت شرکت‌ها، تمایل بخش خصوصی به پذیرش مالکیت باشگاه‌های ورزشی، تمایل بخش تعاونی به پذیرش مالکیت باشگاه‌های ورزشی، وجود شرکاء تجاری در ورزش کشور، وجود پتانسیل حضور باشگاه‌ها در بازار سرمایه، حضور شرکت‌ها و موسسات تجاری در کشور، علاقمندی موسسات و شرکت‌ها به حضور در باشگاه‌داری حرفه ای
عوامل مداخله‌گر تسهیل کننده	عوامل هواداران	وجود هواداران علاقه مند در والیبال کشور ، وجود حمایت‌های مالی و اجتماعی هواداران، نقش درآمد زایی هواداران باشگاه‌ها
	عوامل علمی-تحقیقاتی	وجود تحقیقات علمی پژوهشی در حیطه تیم‌های حرفه ای ورزشی، حرفه ای گری و حرفه ای سازی در سطح جهان، بررسی و تحقیقات علمی مجلس در حوزه باشگاه‌داری حرفه ای، وزارت ورزش و تحقیقات صورت گرفته در حیطه نظام باشگاه داری، تحقیقات علمی و پژوهشی دانشگاه‌ها در حیطه ورزش حرفه ای ، الگوها و مدل‌های حرفه ای شدن در باشگاه‌های حرفه ای دنیا
	عوامل نیروی انسانی	وجود نیروی انسانی جوان در کشور ، حضور مربیان بین المللی در سطح کشور ، ظرفیت استفاده از نیروهای داوطلبی در باشگاه‌های ورزشی، وجود داوران بین المللی در لیگ
	عوامل تسهیلاتی	استفاده بخش خصوصی از اماکن ورزشی عمومی، وجود سالن‌ها و اماکن ورزشی مناسب در کشور، تعامل و نگرش دولت در واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی

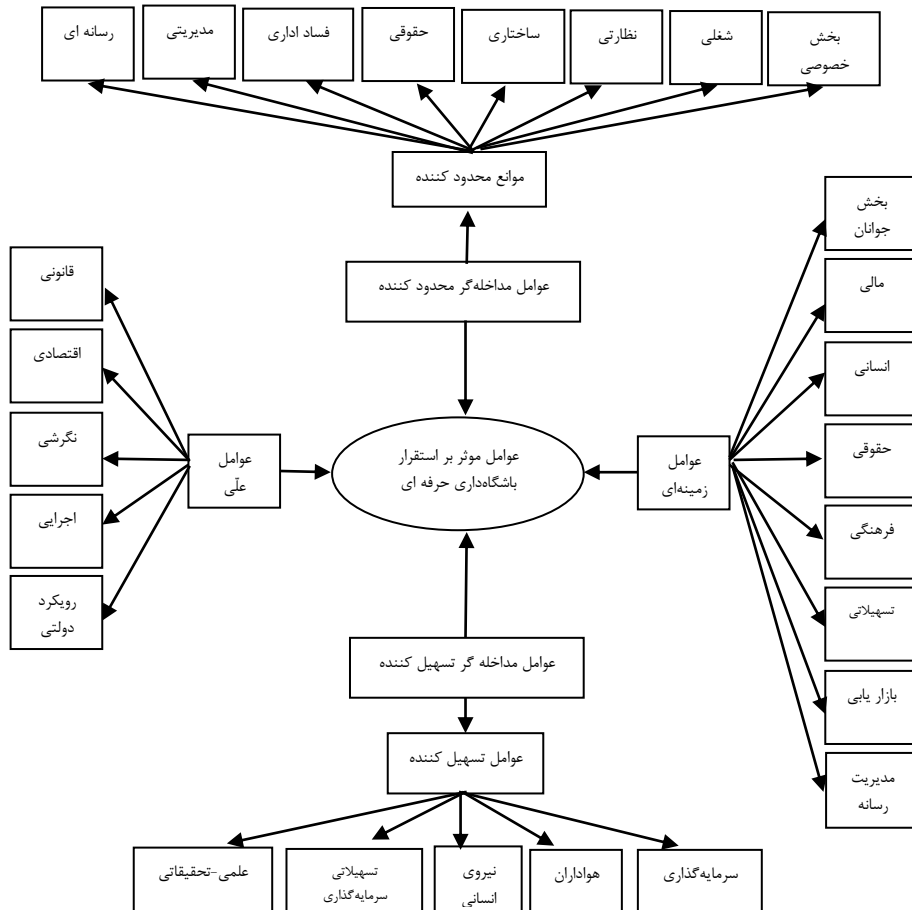
کشف مفاهیم و مقوله‌های عوامل مداخله‌گر محدودکننده استقرار باشگاه‌داری حرفه ای والیبال ایران در جدول ۵ نشان داده شده است، که ۴۶ مفاهیم نهایی تحت شرایط عوامل مداخله‌گر محدود کننده در ۸ مقوله فرعی دسته‌بندی شده اند.

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری در ارتباط با عوامل مداخله گر محدود کننده

مقوله کلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	عوامل رسانه	عدم پرداخت حق فروش تبلیغات محیطی به باشگاه، دریافت هزینه از باشگاه‌های والیبال به منظور پوشش رسانه ای مسابقات لیگ، پوشش اندک مسابقات لیگ توسط رسانه‌های گروهی، عدم حق پخش تلویزیونی به باشگاه‌های والیبال، پوشش رسانه ای اندک مسابقات پایه
	عوامل مدیریتی	ضعف مدیریتی در مراجع تصمیم گیری حوزه باشگاه داری، عدم هماهنگی بین باشگاه‌ها و فدراسیون، عدم نگاه محوری فدراسیون به باشگاه‌ها برای توسعه والیبال، ضعف در اجرای باشگاه‌داری حرفه ای، مسئولیت همه جانبه فدراسیون در برگزاری مسابقات لیگ، تاکید بیشتر بر تیم ملی والیبال و نگاه کم‌رنگ‌تر به مسابقات لیگ، حمایت اندک از سازمان لیگ، نقش اندک باشگاه‌ها در فرایندها و تصمیمی گیری‌های باشگاه‌داری حرفه ای
	عوامل فساد اداری	نقش دلالت در حیطه باشگاه‌داری حرفه ای، حباب کاذب در قراردادهای بازیکنان، باند بازی در باشگاه‌های کشور، صوری بودن اتحادیه باشگاه‌ها در کشور، سهم خواهی افراد در حوزه باشگاه ای کشور، استفاده سیاسی از باشگاه‌های ورزشی، وجود رابطه به جای ضابطه برای حضور افراد در تیم‌های پایه باشگاه ها
عوامل مداخله‌گر محدود کننده	عوامل حقوقی	عدم ثبت باشگاه‌های ورزشی به صورت شرکت‌های تجاری، وضعیت نامشخص سرباز ورزشکاران در ورزش حرفه ای، نامشخص بودن ماهیت حقوقی واقعی باشگاه‌های حرفه‌ای، نبود بستر درآمدزایی از شرط بندی در مسابقات لیگ والیبال، حضور تیم‌های بدون پروانه باشگاهی در لیگ برتر والیبال، حضور تیم‌ها بدون خرید مجوز در لیگ والیبال
	عوامل ساختاری	مدل نامناسب برگزاری لیگ، عدم استقلال سازمان لیگ از فدراسیون والیبال، تقلیل جایگاه سازمان لیگ به کمیته برگزاری مسابقات، عدم تمایل فدراسیون والیبال در تعیین یک ساختار حاکمیتی مستقل در برگزاری لیگ، عدم رغبت بدنه حاکمیتی ورزش در تشکیل اتحادیه ها، ضعف جایگاه حقوقی و قانونی سازمان لیگ، ضعف ساختاری سازمان لیگ، عدم تعیین یک مدل ثابت (باز یا بسته) برای برگزاری لیگ
	عوامل نظارتی	نظارت اندک در قراردادهای بازیکنان، ضعف نظارت بر هزینه‌های مالی باشگاه‌های ورزشی، عدم نظارت بر کانون هواداران، نظارت اندک بر اساس نامه‌های باشگاه‌های لیگ برتر، عدم نظارت بر کانون‌های والیبال کشور
	عوامل شغلی	فرصت‌های شغلی در باشگاه‌داری حرفه ای، نبود نظام شغلی در حوزه باشگاه داری، نبود تعریف و تشخیص حرفه‌ها در باشگاه‌داری حرفه ای
	عوامل حضور بخش خصوصی	درآمد زایی اندک باشگاه ها، تیم داری مقطعی باشگاه‌های خصوصی در باشگاه‌داری حرفه ای، انگیزه ناکافی بخش خصوصی برای حضور در باشگاه‌های ورزشی، رقابت پذیری اندک باشگاه ورزشی خصوصی با باشگاه‌های دولتی

عوامل استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای در والیبال ایران ترسیم شد.

با توجه به کدگذاری باز و تبیین مقولات حاصل از مصاحبه‌ها، الگوی شکل ۱ به عنوان الگوی



شکل ۱. الگوی عوامل موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، واکاوی کیفی عوامل موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی ایران بود؛ از این رو عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای مرتبط با باشگاه‌داری حرفه‌ای در این پژوهش شناسایی شد. شرایط علی به مفاهیم و مقوله‌های اشاره دارد که بر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی تاثیر دارد. در این بخش پنج مقوله فرعی عوامل علی موثر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی می‌باشند.

در حیطه باشگاه‌داری حرفه‌ای و ورزش حرفه‌ای قوانینی طی این چند سال در قالب برنامه‌های توسعه‌ای تدوین شده‌اند که به صورت اجمالی عبارتند از: قانون ایجاد باشگاه‌های ورزشی در ۱۳۶۹، آیین‌نامه ایجاد باشگاه‌های ورزشی در سال ۱۳۷۰ به تصویب هیئت وزیران، ماده ۱۶۹ قانون برنامه سوم توسعه که یک عامل تشویقی برای جهت‌دهی برخی هزینه‌های اشخاص حقیقی و حقوقی به سمت ورزش همگانی و

صنعتی که از اعتبارات هنگفتی برخوردار بودند از تسهیلات فراوانی از یک درصد اعتبار بهره‌مند شوند و علاوه بر آن اختیار زیادی داشتند تا از محل مجوز مذکور به هر صورت که خود می‌خواهند در امور ورزش هزینه کنند و این علت اصلی تیم‌داری در چند رشته محدود و شکل‌گیری ورزش حرفه‌ای با هزینه گزاف شد.

دستگاه‌های اجرایی و عمدتاً دستگاه‌های صنعتی و بعضاً نظامی و انتظامی از خला‌های قانونی به بهانه تشکیل باشگاه‌های ورزشی برای ساماندهی به ورزش کارکنان، تیم‌داری کرده و باشگاه‌های دولتی ایجاد کردند. همچنین شهرداری‌های در کشور به عنوان موسسات عمومی غیردولتی به جای تمرکز و هدف‌گذاری بر ورزش همگانی و فراهم آوردن زیر ساخت‌های ورزشی شهر بنابر اهداف سیاسی اقدام تیم‌داری در باشگاه‌داری حرفه‌ای کرده‌اند. در حالی‌که باشگاه‌داری و ورزش حرفه‌ای طبق عرف بین‌المللی باید از طریق بخش خصوصی ایجاد و اداره شوند.

در برنامه‌های پنجم و ششم توسعه قوانینی تصویب شد که بر اساس آن پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است. لکن در زمینه ممنوعیت هزینه از اعتبارات دولتی برای ورزش حرفه‌ای ملاحظه می‌شود که به رغم تأکید صورت گرفته، همچنان هزینه‌هایی که مبلغ آن قابل توجه است برای این نوع ورزش‌ها و به خصوص لیگ‌های فوتبال، والیبال و بسکتبال هزینه می‌گردد که از طرق مختلف دولتی انجام می‌شود.

همچنین طرح نظام جامع باشگاه‌داری از طرف وزارت ورزش و مجلس مغفول مانده است و به صورت مقطعی مطرح ولی به تصویب نرسیده

قهرمانی کشور بود که سرآغازی بر توسعه باشگاه‌های بزرگ دولتی شد (برنامه سوم توسعه)، موظف نمودن وزارت جهاد کشاورزی برای واگذاری زمین به قیمت ارزش معاملاتی به بخش خصوصی (در بند "ج") و نیز مکلف نمودن وزارت مسکن و شهرسازی به خرید اراضی با کاربری ورزشی و در اختیار قرار دادن آن به صورت رایگان به سازمان تربیت بدنی و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی و نیز به قیمت تمام شده برای بخش خصوصی و تعاونی (بند "د")، (برنامه چارم توسعه)، بند ب ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه مبنی بر اختصاص یک درصد از اعتبارات دستگاه‌های موضوع ماده (۱۶۰) برای انجام امور تربیت‌بدنی، پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل به ورزش حرفه‌ای ممنوع است (برنامه پنجم توسعه)، پرداخت هرگونه وجهی از محل بودجه کل کشور به هر شکل و به هر نحو به ورزش حرفه‌ای ممنوع است و در حکم تصرف غیرقانونی در وجوه و اموال دولتی است.

هدف قانون گذار در برنامه چهارم توسعه در تصویب بند ب ماده ۱۱۷ تقویت تشکل‌ها و بخش‌های خصوصی و تعاونی و باشگاه‌های حرفه‌ای در توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای از طریق اصلاح ساختار تربیت بدنی و ورزش کشور انجام ۱۰۰ درصد فعالیت‌های اجرایی و تامین منابع ورزش حرفه‌ای با عاملیت بخش‌های خصوصی و تعاونی و باشگاه‌ها و حمایت‌های دولتی به پشتیبانی قانونی، اداری، تسهیلاتی و کمک‌های اعتباری موردی محدود گردد. حال آنکه بر اساس این بند میزان اعتبارات دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی مختلف مغفول ماند و باعث شد تا برخی از دستگاه‌ها و شرکت‌های بزرگ

در این پژوهش منظور از شرایط زمینه‌ای، شرایط داخلی (درونی) باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران است که بر راهبردها، جهت استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران تأثیر می‌گذارد. نه مقوله فرعی از جمله عوامل و رویکرد زمینه‌ای موثر در این پژوهش می‌باشند. مقوله عوامل مالی بر تامین منابع مالی، شفافیت و حساسرسی و بدهی مالی باشگاه‌ها متمرکز است. Zareian et al, 2019 بیان داشته‌اند نیاز به رعایت دقیق الزامات گزارشگری مالی و جلوگیری از هرگونه اقتصاد پنهان، برای تولید و ارائه اطلاعات مالی شفاف و قابل اتکاء برای تصمیم‌گیری بهتر و افزایش اعتماد سرمایه‌گذاران برای سرمایه‌گذاری در باشگاه‌های ایرانی امری اجتناب ناپذیر محسوب می‌شود. Michie & Oughton, 2005 بیان نمودند که در عین حال باشگاه‌ها توانسته‌اند با شفاف سازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری را عاید خود سازند. دلیل این موضوع آن است که حامیان مالی و هواداران از باشگاهی که اطلاعات شفاف و روشن‌تری داشته باشد بیشتر حمایت مالی بعمل می‌آورند. به نظر Keshok, 2004 شفافیت در اطلاعات مالی باشگاه‌ها و لیگ‌های حرفه‌ای یکی از معیارهای تصمیم‌گیری شرکت‌های بالقوه برای حمایت یا عدم حمایت مالی از باشگاه‌های ورزشی خواهد بود (Amirnejad, 2018). در بخش عوامل انسانی به عنوان مقوله‌ای از شرایط زمینه‌ای، سرمایه‌گذاری و آموزش سرمایه انسانی با رقابت‌پذیری اقتصادی رابطه دارد. باید به بهبود رویه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در زمینه سرمایه‌گذاری مناسب و به جا، در منابع انسانی توجه نمود. از آنجا که سرعت شگفت‌انگیز توسعه جوامع بشری، دانش‌های جدیدی را مطرح

است. که می‌توان به طرح جامعه نظام باشگاه‌داری ۱۳۸۹ و پیش نویسی پیشنهادی لایحه نظام جامع باشگاه‌داری در جمهوری اسلامی سال ۱۳۹۶ و ۱۴۰۰ اشاره نمود که در شکل‌گیری وضعیت موجود باشگاه‌داری حرفه‌ای کشور نقش داشته‌اند. از دیگر سوی سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، باشگاه‌های ورزشی به عنوان عضوی از صنعت ورزش می‌بایست در راستای درآمد زدایی و کاهش هزینه‌های سازمانی و ملی حرکت کند و در راستای اجرای سیاست‌های کلی اصل چهل و چهار قانون اساسی ماموریت‌های این سند بالا دستی، می‌تواند از طریق افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی، افزایش اشتغال، تغییر نقش دولت از مالکیت و مدیریت مستقیم باشگاه‌های ورزشی به سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت، توانمند سازی بخش خصوصی و تعاونی، شتاب بخشیدن به اقتصاد ملی و آماده سازی باشگاه‌های ورزشی جهت مواجهه هوشمند با قواعد تجارت جهانی ورزش به منظور توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای موثر باشد. با توجه به فاصله باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال کشور از استانداردهای بین‌المللی و حتی منطقه‌ای، نگاه هزینه‌ای به این امر، شرایط اقتصادی حاکم بر کشور، نتیجه‌گرایی در ورزش، وضعیت موجود باشگاه‌داری حرفه‌ای را با رویکرد دولتی، حضور اندک و مقطعی بخش خصوصی، توجیه ناپذیری اقتصادی و دستیابی نا موفقیت آمیز اسناد بالا دستی در تحقق اهداف باشگاه‌داری حرفه‌ای مواجهه ساخته است که شرایط علی پژوهش به خوبی عدم تحقق این سیاست‌ها و هدف گذاری‌ها را مورد تایید قرار داده است.

در بین بازیکنان و مربیان است. علاقه مداوم و پیوسته در هواداری (همراهی و تماشا) مسابقات ورزشی عامل رشد لیگ‌های ورزشی در دنیا شده است. پژوهش‌ها یکی از ضعف‌های ورزش حرفه‌ای کشور را فقدان نهادهای حمایتی مانند کانون هواداران می‌دانند. امروزه یکی از ارکان هدایت سرمایه‌ها به سمت برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های ورزشی را در هر جامعه‌ای، هواداران باشگاه‌های ورزشی تشکیل می‌دهند. میزان این حضور و حمایت از هر باشگاه، متغیری کلیدی برای درآمدزایی و جذب حامی مالی محسوب می‌شود، زیرا عامل تعیین‌کننده مهمی برای سایر منابع درآمدی است که به شکل مستقیم از طریق بلیت فروشی یا غیرمستقیم از طریق فروش کالاهای مربوط به باشگاه، حامیان مالی و حتی فروش حق پخش تلویزیونی در برخی کشورها تامین می‌شود.

عوامل بازاریابی یکی دیگر از عوامل موثر بر شرایط زمینه‌ای استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای است. فعالیت‌های بازاریابی شیوه درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی هستند که این باشگاه‌ها برای کسب درآمدشان انجام می‌دهند. به عبارت دیگر، باشگاه‌های ورزشی برای بقا در شرایط اقتصادی امروز و فضای رقابتی باید بتوانند بخش‌های بازاریابی خود را با به کارگیری مدیریت صحیح در جنبه‌های مختلف راهبردهای کسب درآمد فعال‌تر کنند تا با تمرکز بر مشتری، بازار هدف و قابلیت‌های بازاریابی خود بتوانند منابع مالی خود را در این شرایط اقتصادی افزایش دهند و عملکرد تجاری بهتری داشته باشند.

عوامل بخش جوانان به عنوان فعالیت‌ها و اقدامات باشگاه‌های ورزشی در حیطه تیم‌های پایه اشاره دارد. بررسی وضعیت موجود نشان

می‌سازد و آموزش این دانش‌ها مهمترین رکن توسعه انسانی و یکی از انتخاب‌های اجتناب‌ناپذیر مردم است و همچنین با توجه به اهمیت نیروی انسانی در توسعه اقتصادی صنعت ورزش بویژه باشگاه‌های ورزشی به عنوان ارکان اصلی این صنعت، ضعف آموزش و نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی ممکن است از عوامل رکود رقابت‌پذیری اقتصادی ورزش آن‌ها باشد (Dehghan & Ghanbari, 2018).

بررسی تطبیقی در مورد نیروی انسانی باشگاه‌های ورزشی نشان می‌دهد باشگاه‌های حرفه‌ای از نیروی انسانی کارآمد و متخصص در انجام امور باشگاه‌ها استفاده می‌کنند. به عنوان نمونه تیم مودنا از افراد متخصصی چون رئیس، نائب رئیس، مدیر کل، رئیس اجرایی، مسئول برندینگ، دبیر کل، مدیر رویداد و حامیان مالی (۲ نفر)، مدیر ارتباطات، مدیر اماکن، مدیر آکادمی، مدیر اقلام تجاری (۲ نفر)، مدیر دفتر رسانه ای، مدیر وب سایت و شبکه اجتماعی، بخش تجاری، اداره رسانه، دفتر بلیط فروشی، مدیر بخش جوانان برای انجام امور کارها استفاده می‌کنند (Modenavolley, 2019).

عوامل حقوقی یکی دیگر از مقوله‌های مرتبط با شرایط زمینه‌ای باشگاه‌داری حرفه‌ای است. بررسی تطبیقی باشگاه‌های حرفه‌ای والیبال ایتالیا نشان می‌دهد تیم مودنا دارای دفتر حقوقی در ساختار باشگاه به منظور انجام کارهای حقوقی است. حال آنکه در باشگاه‌های حرفه‌ای والیبال کشور ضعف جایگاه کارشناس حقوقی مشهود است (Shabani et al., 2016).

عوامل فرهنگی-اجتماعی مرتبط با شرایط زمینه‌ای معطوف به جایگاه هواداران و ارتباط آن با باشگاه‌های ورزشی و وضعیت اخلاق حرفه‌ای

تنها به وب سایت رسمی و دیگر رسانه‌های جدید به صورت جدی توجه نمی‌شود، بلکه جز تعداد اندکی از باشگاه‌ها، بخش روابط عمومی نیز وجود ندارد.

منظور از شرایط مداخله‌گر، شرایط خارجی (محیط کلان) باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران است که بر راهبردها، جهت استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران تأثیر می‌گذارد. مقوله‌ها در ارتباط با شرایط مداخله‌گر در دو بخش مقوله‌های تسهیلاتی مداخله‌گر و مقوله‌های محدود کننده مداخله‌گر بر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران نقش تسهیل‌کنندگی با محدودکننده دارند.

عوامل تسهیل‌ساز سرمایه‌گذاری یکی از عوامل تسهیل‌ساز مداخله‌گر بر استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای است. در صنعت ورزش انواع سازمان‌های عمومی و خصوصی به فعالیت مشغول هستند که برخی ماهیت ورزشی دارند و برخی دیگر از بیرون حوزه ورزش به آن وارد شده‌اند، مانند سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های خصوصی غیرانتفاعی، سازمان‌های عمومی رسمی، سازمان‌های نیمه‌عمومی و سازمان‌های عمومی داوطلب. بنگاه‌ها و مؤسسات تجاری، صنعتی و گردشگری در بازاریابی کالا و خدمات خود ارتباطات وسیعی با رویدادهای ورزشی برقرار کرده‌اند و از این حیث ورزش جایگاه خاصی در بازار اقتصادی جهان پیدا کرده است. امروزه در کشورهای مختلف، منابع مالی برای ارائه خدمات ورزشی از منابعی مانند بخش خصوصی تأمین می‌شود. این بخش با انگیزه کسب سود و درآمدزایی وارد بسیاری از حوزه‌ها می‌شود. بخش غیرعمومی که عمدتاً شامل بخش خصوصی داخلی و سرمایه‌گذاران خارجی است در بسیاری از فعالیت‌های ورزشی

می‌دهد که تیم‌های والیبال لیگ برتر ایران رغبتی به کار پایه و چرخه استعدادیابی و استعداد پروری ندارند و بیشتر به علت عدم برخوردی‌های آیین‌نامه‌ای در مسابقات نوجوانان و جوان شرکت می‌کنند و تنها باشگاه‌های پیکان تهران و کاله مازندران در حیطه بازیکن‌سازی فعالیت دارند. باشگاه‌های ورزشی از تلاش کانون‌ها و آکادمی‌های والیبال در سطح کشور بازیکنان خود در تیم‌های پایه را جذب می‌کند. حال آن که تیم‌های باشگاه‌های والیبال ایتالیا نگرشی عمیق نسبت به بازیکن‌سازی و ارتباطی تنگاتنگ با مدارس دارند. به عنوان نمونه باشگاه مودنا فعالیت‌هایی چون (مدرسه والیبال مودنا، تیم زیر ۱۵ سال، زیر ۱۳ سال، زیر ۱۲ سال، زیر ۱۱ سال، کمپ تابستانی) و باشگاه لوبه (مدرسه والیبال ورنه، زیر ۱۸ سال، زیر ۱۶ سال، زیر ۱۴ سال، زیر ۱۲ سال، زیر ۱۲ سال، پروژه مدرسه) در قسمت جوانان و تیم‌های پایه انجام می‌دهند (Lubevolley, 2019).

عوامل مدیریت رسانه آخرین مقوله‌ای است که در ارتباط با عوامل موثر زمینه‌ای در این بخش مورد بحث قرار می‌گیرد. امروزه باشگاه‌های مطرح دنیا اهمیت زیادی برای سایت‌های رسمی قائل هستند و نه تنها از طریق آن با افکار عمومی در ارتباط هستند و اطلاع‌رسانی صحیح می‌کنند، بلکه به درآمدزایی بیشتر باشگاه نیز کمک می‌کند.

بررسی تطبیقی مدیریت رسانه توسط باشگاه‌های حرفه‌ای والیبال نشان می‌دهد، تمام باشگاه‌ها از وب سایت رسمی به منظور اطلاع‌رسانی، ارتباط با هواداران، فروش اقلام تجاری، بستر مناسب تبلیغاتی و نمایش حامیان مالی خود استفاده می‌کنند، حال آنکه در باشگاه‌های ورزشی نه

اعتقاد جامعه‌شناسان بر این است که باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش می‌توانند نقش نهادهای اجتماعی را برای هواداران و اهالی بومی ایفا کنند. حال باشگاه‌های ورزشی از هواداران خود، از دو جنبه مهم سود می‌برند که عبارتند از حمایت اجتماعی و حمایت مالی. نقش تحقیقات علمی به عنوان یک تسهیل‌ساز در فرآیند حرفه‌ای شدن دارای اهمیت بسیار است به گونه‌ای که رایبسون (۲۰۰۸) استدلال می‌کند که حرفه‌ای‌سازی به واسطه‌ی دو عامل درهم تنیده و مرتبط باهم شکل گرفته است، گسترش و توسعه‌ی تعلیم و آموزش مدیریت ورزش، و تاسیس پژوهشکده مدیریت ورزش با هدف مساعدت به شناسایی بهترین اقدامات (Amirnejad, 2018).

مقوله دیگر در ارتباط با عوامل تسهیل‌ساز موثر بر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی ایران نیروی انسانی است. یکی از مهم‌ترین نیروهای انسانی در سازمان‌های ورزشی که می‌توانند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف این سازمان‌ها داشته باشند داوطلبان هستند، تا حدی که در بسیاری از کشورهای پیشرفته در سطح جهان تحقق رویدادهای بزرگ اجتماعی بدون مشارکت داوطلبانه افراد جامعه میسر نمی‌شود. محققان به نقشی اساسی که داوطلبان در چارچوب ورزش ایفا می‌کنند، اشاره کردند و این امر را نه تنها در زمینه برگزاری مسابقات ورزشی بلکه در فراهم کردن کمک‌های لازم برای باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، ضروری می‌داند (Shabani et al, 2016).

در این قسمت عوامل مداخله‌گر محدود کننده که تاثیر منفی در باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی ایران به صورت مبسوط توضیح داده می‌شود. یکی از عوامل محدودکننده مداخله‌گر موانع

که قابلیت درآمدزایی دارند سرمایه‌گذاری می‌کند. اگر ورود بخش خصوصی در ورزش بر اساس برنامه‌های بالادست و به صورت درست و مناسب انجام شود، می‌تواند ظرفیت‌ها و قابلیت‌های حوزه ورزش را افزایش دهد، باعث تحول و بهره‌وری بهتر و در نهایت رشد و توسعه بیشتر آن شود.

De almeida et al., 2016 سرآغاز حرفه‌ای شدن والیبالی برزیل را کسب حامیان مالی می‌دانند به گونه‌ای که در ساله‌های ۱۹۸۰، ۱۱ باشگاه ورزشی بوسیله شرکت‌ها ایجاد شدند و ۸ باشگاه دیگر توسط حامیان مالی سرمایه‌های را دریافت کردند. در نتیجه ورزشکاران دریافتی‌های بهتری داشتند و دسترسی به تمرینات سطوح نخبه بهبود پیدا کرد. چنین ابتکاراتی به حرفه‌ای شدن والیبالی در برزیل کمک کرد (De almeida & et al., 2016). نگاهی به حامیان مالی باشگاه‌های حرفه‌ای والیبالی دنیا نشان می‌دهد که هر یک از تیم‌ها از حامیان مالی زیادی برخوردار هستند (Italian League, 2020 Volleyball). به عنوان مثال تیم ترنتینو ایتالیا از حامی طلایی (۲)، حامی فنی (۱۳)، حامیان (۷۰)، فراهم‌کنندگان اصلی (۱۴)، شرکای رسانه (۳)، شرکای سازمانی (۲) به عنوان سرمایه‌گذار بهره می‌برد (Trentinovolley, 2019).

هواداران یکی دیگر از عوامل تسهیل‌ساز شرایط مداخله‌گر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی هستند. یکی از عوامل بسیار مهم و تاثیرگذار در صنعت ورزش جذب و حفظ تماشاگران و یا هواداران با هویت باشگاه است. هواداران دارای نقش انکارناپذیر در ادامه حیات صنعت ورزش هستند. هواداران باشگاه‌های حرفه‌ای احساس تعلق زیادی به باشگاه خود دارند.

حرفه‌ای ملی قائل هستند. ساختار لیگ به طور عمده توسط بدنه حاکمیت ملی اداره مدیریت می‌شود و باشگاه‌های لیگ فقط یک گروه از ذینفعان هستند. جایی که بدنه حاکمیت ملی‌ها مسئولیت طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها از ورزش محل تا سطح نخبگان، از جمله لیگ‌های حرفه‌ای را بر عهده دارند. به نظر می‌رسد این ساختار مانع توسعه سطوح حرفه‌ای می‌شود، زیرا افراد مسئول این محصول کاملاً قادر به تصمیم‌گیری در مورد مدل و شیوه‌های لیگ حرفه‌ای نیستند (Lamsa, 2019).

موانع محدود کننده حقوقی یکی از مقوله‌های استخراج شده از مفاهیم مداخله‌گر محدودکننده است که اجماعی در مورد آن توسط شرکت کنندگان در مصاحبه وجود داشته است. Alidoust Ghahfarrokhi, 2019 نامشخص بودن وضعیت مالکیتی بسیاری از باشگاه‌ها از منظر حقوقی، وجود برخی مشکلات حقوقی در ثبت قراردادهای بازیکنان و مربیان باشگاه‌های حرفه‌ای را موانع حقوقی و قانونی در مسیر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش حرفه‌ای عنوان نموده است. Izadi et al, 2019 نامشخص بودن ماهیت حقوقی واقعی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال اولین مانع حال حاضر باشگاه‌داری حرفه‌ای دانسته‌اند. Chegeni, 2017، سهمیه حضور در لیگ، حق پخش، مجوزها و پروانه‌ها باشگاه‌های والیبال را دارایی نامشهود باشگاه می‌داند. به علت تیم‌داری در مسابقات لیگ برتر، برخی تیم‌ها بدون مجوز و پروانه در مسابقات باشگاهی شرکت می‌کنند و به علت عدم ثبت شرکتی و نامشخص بودن ماهیت حقوقی آن‌ها بعد از انحلال، مباحث حقوقی فراوانی در کمیته

محدود کننده رسانه‌ای می‌باشد. رسانه‌ها نه تنها برای حضور سرمایه‌گذاران و حامیان مالی حائز اهمیت هستند. بلکه به عنوان یکی از منابع درآمدی برای باشگاه‌ها حائز اهمیت است. با توجه به ملی بودن رسانه کشور، حق پخش تلویزیونی به مسابقات والیبال تعلق نمی‌گیرد. حتی صدا و سیما از باشگاه‌های ورزشی برای پخش مسابقات درخواست هزینه دارد. Shabani et al, 2016 وجود خلا قانونی در زمینه حق پخش تلویزیونی مسابقات را یکی چالش‌های درونی ورزش حرفه‌ای می‌دانند. Alidoust Ghahfarrokhi, 2019 مشکلات قانونی در خصوص مباحثی چون حق پخش تلویزیونی در کشور و همچنین، نبود قوانین حمایتی در خصوص مباحثی مانند حقوق مالکیت معنوی (کپی رایت) در کشور از جمله مهم‌ترین موانع حقوقی و قانونی در مسیر پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش حرفه‌ای است. Elahi et al, 2009 در پژوهش خود ماهیت دولتی یا حکومتی سازمان صدا و سیما، دولتی بودن باشگاه‌ها، فقدان اتحادیه‌های صنفی (برای پیگیری حقوق مشروع باشگاه‌ها) و اجرایی نشدن قانون حق مؤلف در کشور را از مهمترین موانع دریافت حق پخش رسانه‌ای در ورزش کشور می‌داند.

موانع محدود کننده مدیریتی مقوله‌ی دیگر است که در ارتباط با باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران تاثیر منفی دارد. Lamsa, 2019 در پژوهش خود نشان داد لیگ‌های نیمه حرفه‌ای، تماماً یا بخشی تحت مالکیت بدنه حاکمیت ملی قرار دارند. روسای بدنه حاکمیت ملی برای موفقیت تیم ملی ارزش بیشتری نسبت به لیگ

«لگا پالاولو سری آ» برگزار می‌شود. لیگ والیبال زنان نیز تحت کنسرسیومی مستقل برگزار می‌شود. لیگ‌ها از طریق تدارک رویدادها و همچنین تعیین معیارهای ثبت نام مسابقات را سازماندهی می‌کنند. آن‌ها همچنین باید در روابط با فدراسیون، در تصریح قراردادهای کاری و تهیه قراردادهای استاندارد، شرکت‌ها را نمایندگی کنند. لیگ‌ها بدنه حاکمیتی و اساسنامه‌های خاص خود را برای پیشبرد فعالیت‌ها استفاده می‌کنند. آن‌ها به عنوان نماینده شرکت‌ها در سیستم حضور دارند و با آن‌ها همکاری و ارتباط مستمر دارند (Italian Volleyball League, 2020). آخرین عامل محدودکننده مداخله گر در این بحث که مورد بررسی قرار می‌گیرد عوامل محدود کننده حضور بخش خصوصی هستند. صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم نموده است که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل صنعت، تجارت و ورزش شده است. این عامل سبب شده در نقاط مختلف دنیا و در ورزش‌های گوناگون، شاهد ورود بخش خصوصی به حیطه ورزش باشیم. خصوصی‌سازی در شکل ظاهری عبارت است از فرآیندی که طی آن وظایف و تأسیسات بخش دولتی به بخش خصوصی انتقال داده می‌شود. Gharekhani et al, 2009 در پژوهش خود مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران را به ترتیب شامل موانع اقتصادی و مالی، موانع حقوقی و قانونی و موانع ساختاری عنوان نموده‌اند. نتایج نشان داد،

انضباطی بوجود می‌آید که تیمی وجود ندارد که بتوان از منظر حقوقی پیگیر مسائل آن بود. موانع محدود کننده ساختاری به عنوان یک از مقوله‌های مداخله‌گر بر جایگاه سازمان لیگ و شیوه برگزاری مسابقات تاکید دارد. مطالعات مربوط به نهادهای ورزشی در کشورهای مورد مطالعه نشان می‌دهد، مهم‌ترین نهاد در ورزش حرفه‌ای در این کشورها سازمان لیگ حرفه‌ای است که به صورت موسسه‌ای تجاری به ثبت رسیده، توسط هیئت مدیره اداره می‌شود. مالکیت این سازمان بیشتر از آن حامیان ملی و باشگاه‌های سهام دار یا عضو آن است که زیر نظر فدراسیون‌های مربوط در کشور فعالیت می‌کنند (Ehsani & keshkar, 2013).

فدراسیون والیبال در یک عقبگرد در سال ۱۳۹۹ تصمیم به تقلیل جایگاه سازمان لیگ به کمیته برگزاری رویداد گرفته است. حال آنکه در تمام کشورهای پیشرو والیبال تلاش بر تشکیل سازمان لیگی مستقل است که مدیران آن توسط نمایندگان باشگاه‌ها انتخاب شوند، کلیه تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های این مجموعه در جهت صورت پذیرد که بهترین شکل تامین کننده منافع مالی و حقوقی باشگاه‌ها و لیگ باشد. لیگ‌ها ساختار حقوقی و قانونی مستقل از فدراسیون‌ها دارند و به عنوان یک واسطه بین باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها عمل می‌کنند. در ایتالیا لیگ‌های والیبال، انجمن خصوصی غیرانتفاعی هستند که توسط شرکت‌های وابسته به فدراسیون والیبال تشکیل می‌شوند. به عنوان مثال لیگ مردان ایتالیا به شکل کنسرسیومی با فعالیت بیرونی بین باشگاه‌های ورزشی شرکت کننده در مسابقات والیبال مردان تحت عنوان

¹Lega Pallavolo Serie A

ورزش است. بر این اساس در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به مدد تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق زیادی پیدا کرده است. شرایط عالی حاکم بر باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبالی ایران شرایط را به گونه‌ای رقم زده است که موجب حضور گسترده شرکت‌های دولتی و موسسات عمومی غیردولتی شده است. هزینه بر بودن باشگاه‌داری و درآمدزایی اندک آن و نبود بسترهای قانونی و حقوقی حاکم بر فضای کشور باعث تمایل اندک بخش خصوصی و تعاونی به منظور سرمایه‌گذاری در باشگاه‌داری والیبالی شده است و حتی در صورت شرکت در مسابقات باشگاهی پس از رسیدن به اهداف خود چون دیده شدن در فضای ورزش کشور در مسابقات شرکت نمی‌کنند. آنچه که در مطالعه و بررسی باشگاه‌داری والیبالی مشهود است هزینه‌بر بودن باشگاه‌داری و عدم درآمدزایی متناسب با هزینه‌های صورت گرفته است.

ورزش حرفه‌ای در کشور با توجه به ضعف‌های حقوقی و قانونی که با آن روبروست، ضعف‌های چون نبود حق مالیکت معنوی، نبود حق پخش تلویزیونی مسابقات، حق تبلیغات و عدم ثبت تجاری باشگاه‌ها نمی‌تواند برای باشگاه‌ها درآمدزایی مناسب داشته باشد. در وضعیت موجود باشگاه‌های والیبالی از استانداردهای بین‌المللی و حتی منطقه‌ای در بخش‌های گوناگون فاصله زیادی دارند و با چالش‌هایی چون نبود زیرساخت و امکانات ورزشی اختصاصی، مشکلات مالی، مدیریت رسانه‌ای ضعیف، نقش کم‌رنگ بازاریابی و نبود چرخه بازیکن‌سازی در حیطه باشگاه‌داری والیبالی کشور روبرو هستند. و از دیگر سو ساختاری بدنه

خصوصی‌سازی باشگاه‌های کشور با چند دسته از موانع روبروست که مهم‌ترین آنها از جنس اقتصادی می‌باشد. چنین به نظر می‌رسد که بدون حذف این موانع، سیاست خصوصی‌سازی در عرصه ورزش عملیاتی نخواهد شد و همچون چند سال گذشته خصوصی‌سازی باشگاه‌ها رویایی بیش نخواهد بود. خصوصی‌سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی، می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری باشگاه‌ها و رونق اقتصادی صنعت ورزش کند. اگر باشگاه‌ها در دست بخش خصوصی باشند، درآمدزا می‌شوند. چون مهم‌ترین هدف بخش خصوصی کسب درآمد و سودآوری است، علاوه بر آن خرید سهام هر باشگاه به رشد و توسعه آن تیم کمک شایانی می‌کند و استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه در مورد افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها، چشم انداز مثبتی از صنعت و باشگاه‌های ورزشی در آینده را نوید می‌دهد (Azadi & et al., 2014).

خصوصی‌سازی صنعت ورزش موجب خواهد شد تا دولت با کاهش هزینه‌هایی که هم‌اکنون گریبان‌گیر آن است، منابع صرفه‌جویی شده را در بخش‌های زیربنایی صنعت ورزش، سرمایه‌گذاری کند. بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی از قبیل اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد (Mohammadi & Gharehkhani, 2018).

امروزه اندیشمندان عنوان می‌کنند که راهکار مناسب برای مقابله با شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت ورزش را احاطه کرده است، خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در

والیبال، تبیین سازوکارهای قانونی باشگاه‌داری توسط نهادهای قانون‌گذار (مجلس و وزارت ورزش و جوانان)، تبیین ساختار و سازوکار استقلال سازمان لیگ والیبال، استفاده و حضور مربیان و بازیکنان مطرح خارجی در لیگ، تعریف و تبیین حرف شغلی در باشگاه‌داری حرفه‌ای، افزایش بهره‌گیری از رسانه‌های جدید، تبیین سازوکارهای گزارش‌های مالی، تبیین سیاست‌های ارتقاء بازاریابی در لیگ والیبال برای استقرار باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال پیشنهاد داد.

References

- Alidoust Ghahfarrokhi, E. (2019). The Analysis of Legal Barriers Affecting the Implementation of General Policies of Article 44 in Iran Professional Football. *Journal of Sport Management*, 11(3), 411-428. [In Persian]
- Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., Delbari Ragheb, F. (2014). Explanation and Prioritization of Barriers to Privatization and Private Sector Participation in Sport Development. *Journal of Sport Management*, 5(4), 83-106. [In Persian]
- Amirnejad, S. (2018). The Optimal Ownership Structure of Iranian Football Premier League Clubs. Dessertatin Submitted for PhD of Physical Education & Sport Sciences. Kharazmi University, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, Department of Sport Management. [In Persian]
- Azadi, R., Eidi, H., Ghaffari, A., Abadi, M. (2014). An Analysis of the Privatization Process of Iranian

حاکمیتی شامل وزارت ورزش، فدراسیون والیبال و سازمان لیگ در احقاق حقوق و فراهم آوردن بستر حرفه‌ای شدن عملکرد مناسبی نداشته است. با توجه به موفقیت‌های بین‌المللی تیم‌های ملی والیبال ایران در سطح جهان و منطقه، وجود لژیونرهای ایرانی و کیفیت عملکرد مناسب آن‌ها در مسابقات باشگاهی کشورهای پیشرو و جمعیت جوان کشور این پتانسیل در والیبال ایران وجود دارد که دارای ساختاری نظام مند و حرفه‌ای در برگزاری مسابقات لیگ کشور باشد. والیبال کشور با حضور باشگاه‌های دولتی، باشگاه‌های با مالیکت عمومی و خصوصی در حال انجام است. باشگاه‌های دولتی و عمومی از آنجا که از منابع دولتی ارتزاق می‌کنند، سال‌هاست با توجه به هزینه‌بر بودن آن‌ها در مسابقات شرکت می‌کنند حال آنکه کمتر تیم خصوصی می‌توان یافت که به صورت متوالی در طی چند سال در مسابقات حضور داشته باشد. باشگاه‌داری حرفه‌ای والیبال ایران نیازمند یک بستری قانونی و حقوقی به منظور عقلایی کردن شرایط حضور تیم‌هایی با مالیکت خصوصی و تعاونی است. بستری که مبنی بر درآمدزایی فعالیت‌های باشگاه‌های ورزشی باشد. آنچه مشخص این است که فرآیند حرفه‌ای شدن امری تدریجی و تکاملی است و نیاز به طی کردن یک پروسه زمانی مشخص است. با توجه به واقعیت‌های وجود ورزش کشور از منظر حصول منابع مالی و سخت‌افزاری بدون کمک و حضور بخش دولتی و تدوین قوانین جدید، شکل‌گیری باشگاه‌داری حرفه‌ای امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین توجه به عوامل مؤثر شناسایی شده می‌توان راهکارهایی چون تبیین سازوکارهای مالیکت و اداره شرکتی باشگاه‌های

- Iran Women's Volleyball at the Macro, Middle and Micro Levels. *Sport Management Studies*, 8(40), 40-60. [In Persian]
- Ehsani, M., & Keshkar, S. (2013). Management of leisure and recreational sports. University of Tarbiat Modares University Press. [In Persian]
 - Izadi, A., Shabanibahar, G., goodarzi, M., honari, H. (2019). Determining Degree of Importance of Marketing Strategies for Premier League Football Clubs by AHP. *Applied Research in Sport Management*, 8(1), 95-105. [In Persian]
 - Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H. (2009). Obstacles to the development of Iran's professional football club industry. *Sport Management Studies*, (28), 53-68. [In Persian]
 - Eydipour, K., Ashrafkhazei, A., Aryan, E., Gholami torkslouye, S. (2015). Challenges and barriers to the development of football in the West Country. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(1), 57-64. [In Persian]
 - Gharekhani, H., Seifpanahi, J., Fuladi Heidarloo, S. (2015). Designing Private Sector Participation Barriers Model in Iranian Football Clubs. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 14(28), 55-66. [In Persian]
 - Ghobadi yeganeh, A., Yoosefy, B., Eydi, H. (2019). Investigating the problems of professionalism in Soccer Premier League. *Journal of Sport Management and Development*, 8(1), 206-217. [In Persian]
 - Sports Clubs (Identifying Barriers and Providing Solutions for It). The 3th National Student Conference on Sport Sciences at Shahid Beheshti University.
 - Beig, M., Rahmanseresht, H., Sharif Zadeh, F., Hosseini Golafshani, S. (2019). A model for branding human resource system with Grounded Theory. *Public Administration Perspaective*, 10(3), 69-101. [In Persian]
 - Chaleshtari Mokari, S., Farahani, A., Khodayari, A., Safania, A. (2021). Framework of Management of Sport Club in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 20(53), 231-246. [In Persian]
 - Chegeni, N. (2017). Developing the Conceptual Valuation Model of Intangible Assets in Professional Volleyball Clubs of Iran. Dessertatin Submitted for PhD of Physical Education & Sport Sciences. Alzahra University. Faculty of Physical Education and Sport Sciences.
 - De Almeida, B. S., Vlastuin, J., & Júnior, W. M. (2016). 12 the management of the Brazilian Volleyball Confederation. *Sport in Latin America: Policy, Organization, Management*, 161.
 - Dehghan, S., GHanbari, M. (2018). Assessing the economic situation and human capital of selected sports federations in the context of economic sanctions. *New Research Approaches in Management and Accounting*. 2(9), 105-112. [In Persian]
 - Eftekhari, O., Benar, N., Emami, M., Mansor sadeghi, M. (2017). Presenting a Measurement Model for Barriers to Development of

- Lubevolley.(2019).<https://www.lubevolley.it/>
- Modenavolley. (2019). <https://www.modenavolley.it>.
- Mohammadi Moghani, H., Gharekhani, H. (2018). The designing and explaining the model for the government's economic role in the process of Iran sports privatization. *Journal of Sport Management*, 10(2), 385-367. [In Persian]
- Padash, D., Sultan Hosseini, M., Khabiri, M., Fathi, S. (2011). Determining and prioritizing the managerial and executive factors affecting the privatization of sports clubs by AHP method. *Sport Management Studies*, (15), 47-62. [In Persian]
- Reghbat, A. (2019). The Presentation Template of professional sports development in Iran. Dessertatin Submitted for PhD of Physical Education & Sport Sciences. Kharazmi University, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, Department of Sport Management.
- Shabani, A., Ghafouri, F., Honari, H. (2016). A Study on policies and strategies of sport for all in comprehensive sport plan of Iran. *Sport Management Studies*, 6(27), 15-30. [In Persian]
- Sharpe, S., Beaton, A., & Scott, O. (2018). Considering ongoing professionalization in sport organizations: A case study of the ACT Brumbies super Rugby Club. *Journal of Global Sport Management*, 3(3), 215-236.
- Sobati, k. (2016). Identifying and prioritizing barriers to attracting sponsors of women's volleyball teams in Tehran province. The 2th national conference of new
- Heydari, R., Kashtidar, M., Shajie, K., Rajabi, R. (2020). Strategic development of professional volleyball club management in Iran (Case study: Payam Mashhad Volleyball Club). *Sport Management Studies*, 14(73): 77-122. [In Persian]
- Hu, L. H., Cheng, C. F., & Wu, J. Z. (2018). Professional Volleyball Development in Taiwan's Sports Industry. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 11(1), 1082-1090.
- Islamic Parliament Research Center(IPRC). (2019). Investigating the dimensions and patterns of handing over Persepolis and Esteghlal clubs.
- Islamic Parliament Research Center(IPRC). (2013). Plan to transfer sports clubs through auctions.
- Islamic Parliament Research Center(IPRC). (2006). How to coordinate and implement Article (117) of the Fourth Plan Law in the field of sports clubs and club management.
- Islamic Parliament Research Center (IPRC). (2005). Take a look at the situation of club management in the field of sports
- Italian Volleyball League. (2020, July). <https://www.legavolley.it/?lang=en>
- Khalili, R. (2007). Designing the structure of the sports clubs' system. Research plan. National Center for Sports Management Development, Physical Education Organization.
- Lamsa, J. (2019). Governance of National Leagues and Barriers to Professionalisation in Team Sports. *ESMQ New Researcher Award*, 4, 206.

- and prosect. *Frontiers in Sport Research*, 3(3).
- Trentinolley. (2019). <https://www.trentinolley.it>.
 - Zareian, H., afroozeh, M., afshari, M. (2019). Identifying the Examples of Shadow Economy Affecting the Development of Professional Sports in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 7(4), 185-206. [In Persian]
 - achievements on physical education and sport.
 - Strauss, A., & Corbin, J. (2019). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage. 270.
 - Statista .(2020, june). <https://www.statista.com/statistics/603119/volley-revenue-by-team-in-italy>.
 - Tingyu, H. (2021). Sport governance in Chinese competitive and professional volleyball: review