University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

A Strategic Approach to the Formation and Growth of University-Based Sports Clubs in Iran: A Structural Interpretive Modeling of Key Factors

Maryam Roshan Akhgar[1], **Najaf Aghaei**[2]✉, **Reza Saboonchi**[3]

1. Department of Sport Management, Faculty of Human Sciences, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. E-mail: abcdef@ut.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: Najaf.aghaei@khu.ac.ir
3 Department of Sport Management, Faculty of Human Sciences, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. E-mail: saboonchi.reza@yahoo.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received:
24 January 2025
Received in revised form:
2 July 2025
Accepted:
26 July 2025
Published online:
7 October 2026

Keywords:
new clubs,
sports club management,
strategic management,
university sports.

ABSTRACT

Introduction: This research aimed to identify and model the structural-interpretive factors of strategic capability in emerging university-owned sports clubs.

Methods: The research method is a mixed type with the ISM structural-interpretive modeling approach. The statistical population included all academic analysts with executive expertise (professors of sports management with executive and managerial experience in university and club sports). The sample size, determined as sufficient for ISM modeling (between 10 and 20 experts), consisted of 17 individuals selected through purposive sampling. Factors were identified through a qualitative study using a thematic analysis approach. Subsequently, the factors were organized into a pairwise comparison questionnaire suitable for the ISM method. Data analysis was performed using Interpretive Structural Modeling and MICMAC analysis.

Results: The results placed 15 factors into seven levels, based on which the ISM graph was designed. The direction of influence between the variables was determined from the seventh level to the first level of the model. The seventh level included: leveraging opportunities, mitigating challenges, and requirements of university club management; the sixth level included: structural growth and learning, and strategic and managerial orientation; the fifth level included: activating sports axes, optimizing executive mechanisms, and resource provision; the fourth level included: human empowerment and talent development, networking, and participation; the third level included: professionalizing disciplines, commercialization, and marketing; the second level included: competitiveness, sports success, financial growth, and value; and the first level included: organizational maturity and club stability.

Conclusion: Based on the findings, it can be stated that the presented model explains a flow and chain of factors from environmental factors towards contextual and systemic factors, and then procedural and functional factors for the path of university sports club management and its growth.

Cite this article: Roshan Akhgar, M., Aghaei, N., Saboonchi, R. (2026). A Strategic Approach to the Formation and Growth of University-Based Sports Clubs in Iran: A Structural Interpretive Modeling of Key Factors. *Sport Management Journal*, 18(3), 192-212. DOI: http//doi.org/10.22059/jsm.2025.389303.3424

Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| Website: https://jsm.ut.ac.ir/ | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s). Publisher: University of Tehran Press.

University of Tehran
Faculty of
Sport Sciences and Health

Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

Extended Abstract

Introduction

One of the common sports structures in the academic environment of leading countries is university sports clubs, which can go beyond the general programs of the university's student sports organization and provide a platform for students to participate in specialized sports disciplines and level them up from university to national level, making university sports dynamic and competitive. Based on the knowledge gaps highlighted in the studies, the challenges and needs identified in the implementation and application areas, as well as the methodological importance of the modeling approach; this research aimed to identify and model the structural-interpretive factors of strategic capability in emerging university-owned sports clubs.

Methods

The research method is a mixed type with the ISM structural-interpretive modeling approach. The statistical population included all academic experts with executive expertise (sports management professors with management experience in university and club sports). The sample size was estimated at 17, sufficient for ISM modeling (between 10 and 20 experts), and was selected purposively. The factors (15 variables) were identified through a qualitative thematic study. Then, the factors were arranged in a pairwise comparison questionnaire according to the ISM method. Data analysis was performed using the structural interpretive modeling method and MICMAC analysis.

Results

Based on the results, 15 factors were placed in seven levels, based on which the ISM graph was designed. The seventh level includes factors such as: taking advantage of environmental opportunities of the club, adjusting to the club's contextual challenges, and the requirements and conditions of university club management; the sixth level includes factors such as: structural growth and organizational learning of the club and strategic and managerial orientation of the club; the fifth level includes factors such as: activating the club's sports axes, optimizing the club's executive mechanisms, and providing the club's resources and facilities; the fourth level includes factors such as: empowering the club's human resources and talents and networking and partnership of the club; the third level includes factors such as: professionalizing the club's sports and commercialization and marketing of the club; the second level includes factors such as: competitiveness and sports success of the club and financial growth and value of the club; and the first level includes: organizational maturity and stability of the club. The direction of influence-influence of the relationships determined between the variables is from the seventh level to the first level of the model.

Conclusion

Based on the findings, it can be stated that the presented model explains a flow and chain of factors from environmental factors towards contextual and systemic factors, and then procedural and functional factors for the path of university sports club management and its growth. Therefore, it can be used as a theoretical framework for academic studies and the development of a systematic map for future implementation programs in this area.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

In conducting this research, all ethical points have been observed.

Funding

Institutional financial resources were not used in this research.

Authors' contribution

The contributions of the authors in this article are equal.

Conflict of interest

The authors have no conflicts of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the people who helped us in this article.

مدیریت ورزشی
شاپا الکترونیکی: ۲۶۷۶-۴۲۷X
دانشگاه تهران
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

رویکرد راهبردی به شکل‌گیری و رشد باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در ایران: مدل‌سازی ساختاری– تفسیری عوامل کلیدی

مریم روشن اخگر [۱]، نجف آقایی [۲]✉، رضا صابونچی [۳]

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: abcdef@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسؤول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: Najaf.aghaei@khu.ac.ir

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. رایانامه: saboonchi.reza@yahoo.com

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۵
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۷/۱۵

کلیدواژه‌ها:
باشگاه‌داری ورزشی، باشگاه‌های تازه‌تأسیس، مدیریت استراتژیک، ورزش دانشگاهی.

چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و مدل‌سازی ساختاری–تفسیری عوامل راهبردپذیری سیستم باشگاه‌های ورزشی نوپا با مالکیت دانشگاهی انجام شده است.

روش پژوهش: روش پژوهش از نوع آمیخته با رویکرد مدل‌سازی ساختاری–تفسیری ISM می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه تحلیلگران علمی با تسلط اجرایی (اساتید مدیریت ورزشی با تجارب اجرایی و مدیریتی در ورزش دانشگاهی و باشگاهی) بودند. نمونه آماری به تعداد لازم برای مدل‌سازی ISM (بین ۱۰ تا ۲۰ نفر خبره) ۱۷ نفر برآورد گردید و به روش هدفمند نمونه‌گیری شد. عوامل از طریق یک مطالعه کیفی با رویکرد تماتیک شناسایی شدند. سپس عوامل در پرسشنامه مقایسه زوجی متناسب با روش ISM تنظیم گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تحلیل MICMAC استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج، ۱۵ عامل در هفت سطح قرار گرفتند که بر اساس آن گراف ISM طراحی شد. جهت اثرگذاری–اثرپذیری روابط تعیین‌شده بین متغیرها از سطح هفتم به سطح اول مدل می‌باشد. سطح هفتم شامل؛ بهره‌گیری فرصت‌ها، تعدیل چالش‌ها و الزامات باشگاه‌داری دانشگاه‌ها؛ سطح ششم شامل؛ رشد ساختاری و یادگیری و جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی؛ سطح پنجم شامل؛ فعال‌سازی محورهای ورزشی، بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی و تأمین منابع؛ سطح چهارم شامل؛ توانمندسازی انسانی و استعدادها، شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی؛ سطح سوم شامل؛ حرفه‌ای‌سازی رشته‌ها و تجاری‌سازی و بازاریابی؛ سطح دوم شامل؛ رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی و رشد مالی و ارزش و سطح اول شامل؛ بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه است.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌ها می‌توان گفت مدل ارائه‌شده جریان و زنجیره‌ای از عوامل محیطی به‌سوی عوامل زمینه‌ای و سیستمی و سپس فرایندی و کارکردی را برای مسیر باشگاه‌داری ورزشی دانشگاه‌ها و رشد آن تبیین می‌کند.

استناد: روشن اخگر، مریم؛ آقایی، نجف؛ صابونچی، رضا (۱۴۰۵). رویکرد راهبردی به شکل‌گیری و رشد باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در ایران: مدل‌سازی ساختاری–تفسیری عوامل کلیدی ، ۱۸(۳)، ۲۱۲–۱۹۲. DOI: http//doi.org/10.22059/jsm.2025.389303.3424

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کریتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: https://jsm.ut.ac.ir | ایمیل: jsm@ut.ac.ir
ناشر: انتشارات دانشگاه تهران
© نویسندگان.

مقدمه

ورزش دانشگاهی در کشورهای توسعه‌یافته علاوه بر ایفای نقش در غنی‌سازی آموزش دانشجویان، جایگاه مهمی در تأمین پشتوانه سرمایه ورزش ملی و استانی دارد. برنامه‌ها، رویدادها، تیم‌ها و باشگاه‌های ورزشی دانشگاه‌ها به دانشجویان فرصتی برای شرکت در ورزش‌های تفریحی و رقابتی، جامعه‌پذیری حرفه‌ای و شبکه‌سازی پایدار می‌دهند (کوزو[1]، ۲۰۲۱). در ایران نیز با رشد فراگیر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی طی دو دهه اخیر و متعاقب آن افزایش جمعیت دانشجویی، ضرورت توجه به توسعه و ورزش دانشگاهی افزایش یافته است؛ بااین‌وجود ورزش دانشگاهی هنوز دارای پویایی و فراگیری مناسب در محیط دانشگاهی و ورزشی کشور نیست که یکی از دلایل اصلی آن عدم وجود ساختارهای ورزشی و سیستم اجرای برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی می‌باشد (منافی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از ساختارهای ورزشی متداول در محیط دانشگاهی کشورهای پیشرو، باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی است که می‌توانند فراتر از برنامه‌های عمومی سازمان ورزش دانشجویی دانشگاه، با فراهم‌سازی بستر مشارکت تخصصی در رشته‌های ورزشی برای دانشجویان و سطح‌بندی آن از دانشگاهی تا ملی، موجب پویایی و رقابتی شدن ورزش دانشگاهی شود (راندیو و بونینگ[2]، ۲۰۲۲).

مطالعه سیستم ورزش دانشگاهی در کشورهایی مانند آمریکا، اسپانیا و آلمان نشان می‌دهد که باشگاه‌های دانشگاهی به‌عنوان مراکز محوری در محیط دانشگاهی و ورزشی فعالیت دارند. این باشگاه‌ها دارای ساختار باشگاه‌داری نسبتاً حرفه‌ای هستند. در چارت سازمانی این باشگاه‌ها پست‌های رئیس، معاون، مدیر و کارشناس در بخش‌های مالی، اجرایی، ورزشی، ارتباطات و بازاریابی برای مدیریت، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی وجود دارد (بردبری، میچل و سرن[3]، ۲۰۲۱). اعضای باشگاه شامل استادان، مربیان، ورزشکاران، داوطلبان و کارورزان هستند. خدماتی مانند آموزش‌های تخصصی و حمایت‌های پزشکی به ارتقاء سطح کیفی تمرینات و سلامت ورزشکاران کمک می‌کنند. عمده رشته‌های ورزشی که امکانات آن‌ها در دانشگاه‌ها موجود باشد در این باشگاه‌ها فعال و مشارکت‌پذیر هستند. باشگاه‌ها در رقابت‌های درون دانشگاهی، بین دانشگاهی و محلی و استانی فعالیت دارند و با شرکت در رقابت‌های مختلف، نمایندگی دانشگاه را در عرصه‌های ورزشی بر عهده دارند (هومل، سونسون و هانوک[4]، ۲۰۱۷). در این باشگاه روابط و همکاری با بخش‌های دانشگاه مانند اداره ورزش نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. منابع مالی باشگاه از طریق شهریه اعضا، حمایت‌های مالی دانشگاه و جذب اسپانسرها تأمین می‌شود (عبداللهی و همکاران، ۲۰۱۸). ساختار منسجم و چندبعدی، به باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در کشورهای پیشرفته این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثر عمل کرده و نیازهای ورزشکاران و اعضای خود را برآورده سازند (ترین[5] و همکاران، ۲۰۲۳). درنهایت، باشگاه‌ها و لیگ‌های ورزشی دانشگاهی نقش مهمی در توسعه استعدادهای ورزشی و ایجاد فرصت‌های شغلی برای ورزشکاران جوان ایفا می‌کنند (فولی[6] و همکاران، ۲۰۲۲). در ایران برخی از دانشگاه‌ها دارای سابقه فعالیت تیم‌داری و باشگاه‌داری در لیگ‌ها و مسابقات کشوری به‌ویژه سه دهه اخیر داشته‌اند اما عمدتاً کوتاه‌مدت و محدود به دوره زمانی بوده است. به‌طور مثال دانشگاه آزاد اسلامی از دهه ۱۳۸۰ در چند دوره در لیگ‌های و مسابقات کشوری ورزش‌هایی مانند بسکتبال و والیبال دارای تیم و باشگاه بوده است و با بهره‌گیری از دانشجویان–ورزشکاران خود در برخی فصل‌ها به لیگ برتر نیز صعود کرده است. تیم فوتبال دانشگاه تهران در لیگ دسته دوم و سوم فوتبال ایران برای دهه ۱۳۹۰ حضور داشته است. دانشگاه صنعتی اصفهان در لیگ‌های استانی فوتسال و والیبال عملکرد خوبی داشته است. دانشگاه فردوسی مشهد در مسابقات کشوری کشتی و دوومیدانی شرکت داشته است (گردآوری محقق از منابع اطلاعاتی).

مرور مبانی نظری و ادبیات این حوزه نیز نشان می‌دهد که مدیریت باشگاه ورزشی دانشگاهی به‌عنوان یک حوزه تخصصی، نیازمند درک عمیق از اصول مدیریتی و ویژگی‌های خاص فضای ورزش و دانشگاه است. در مبانی مدیریت باشگاه ورزشی به

1 Kuzu
2 Rundio & Buning
3 Bradbury, Mitchell & Thorn
4 Huml, Svensson & Hancock
5 Terrien
6 Foley

محورهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی، بر اساس شناخت شرایط داخلی و خارجی باشگاه تأکید شده است (مارتینز مورنو، کاواس گارسیا و دیاز سوارز[1] ، ۲۰۲۱)؛ علاوه‌براین، مدیریت منابع انسانی در باشگاه‌های ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و جذب، آموزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و متعهد می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد کلی باشگاه داشته باشد (شیروانی، اسمعیلی و زهره‌وندیان، ۲۰۲۳). این امر شامل مربیان، کادر پزشکی، پرسنل اداری و حتی بازیکنان است که هرکدام نقش حیاتی در موفقیت باشگاه ایفا می‌کنند؛ همچنین، مدیریت مالی و تأمین منابع مالی پایدار برای باشگاه‌ها از دیگر مبانی نظری مهم است (نظری، سهرابی و محرم‌زاده، ۲۰۲۱).

باشگاه‌ها باید قادر باشند تا با ایجاد درآمد از طریق حق عضویت، حمایت مالی و فروش محصولات، هزینه‌های خود را پوشش دهند (بارگت و چاوینیر[2]، ۲۰۱۷) و درعین‌حال به رشد و توسعه زیرساخت‌های ورزشی بپردازند. ارتقاء فرهنگ سازمانی و ایجاد ارتباط مؤثر با جامعه، هواداران و رسانه‌ها نیز جزء مبانی نظری مدیریت باشگاه ورزشی به شمار می‌آید (موتوالی[3] و همکاران، ۲۰۲۴). ایجاد یک برند قوی و ارتباط مثبت با ذینفعان می‌تواند به جذب حمایت‌های مالی و اجتماعی کمک کند و درنتیجه به موفقیت‌های ورزشی باشگاه منجر شود (دیکسون[4] و همکاران، ۲۰۱۵). به‌طورکلی، مدیریت باشگاه ورزشی ترکیبی از دانش مدیریتی، شناخت عمیق از ورزش و توانایی برقراری ارتباطات مؤثر است که درنهایت به موفقیت و پایداری باشگاه منتهی می‌شود (لوور هوب[5] و همکاران، ۲۰۲۰).

مبانی نظری مربوط به مدیریت راهبردی در باشگاه‌های ورزشی نوپا عمدتاً در مواردی مانند نظریه‌های چرخه حیات سازمان (شکل‌گیری، رشد، بلوغ، افول) برای مسیر توسعه، تحلیل راهبردی محیطی سوات[6] (قوت، ضعف، فرصت، تهدید) برای موقعیت‌یابی راهبردی، تحلیل شکاف موجود و مطلوب برای ارزیابی وضعیت، کارت امتیازی متوازن (رشد، فرایندها، مشتری و مالی) در اجرا و ارزیابی برنامه، مدل پنج نیروی رقابتی پورتر (فعالان، تأمین‌کنندگان و ...) برای تحلیل بازار و رقابت، مدل پستل[7] (اجتماعی، اقتصادی و ...) برای محیط‌شناسی، مدل بلوغ سازمانی (استانداردسازی، بهینه، و ...) و مدل همسویی استراتژیک برای توازن سازمان، دیدگاه مبتنی بر منابع برای منابع توسعه و مزیت رقابتی کاربرد دارد (جمع‌بندی محقق از منابع طاهری‌نیا، شریعت‌نژاد و خدابخشی، ۲۰۲۰، فردوسی‌پور، سلیمی و رضایان، ۲۰۲۳).

با توجه به شباهت ساختاری و عملکردی باشگاه‌های دانشگاهی نسبت به باشگاه‌های ورزشی معمول، این باشگاه‌ها نیازمند به‌کارگیری رویکرد راهبردی و ابزارهای آن از برنامه‌ریزی تا اجراست. قابلیت راهبردی و راهبردپذیری باشگاه‌ها مهم‌ترین عامل در پذیرش و اجرای برنامه‌ها و رسیدن به اهداف معین است (جابری و همکاران، ۲۰۲۲)؛ چراکه قابلیت راهبردی از طریق هوشمندی، انعطاف‌پذیری، تطبیق‌پذیری و توانایی تغییر، موجب پاسخ به شرایط جدید یا چالش‌ها، شناسایی فرصت‌های جدید و دستیابی به رشد پایدار در باشگاه‌ها می‌شود (هندریکسون[8] و همکاران، ۲۰۲۰). در همین راستا می‌توان گفت چشم‌انداز رشد باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در ایران به عوامل مختلفی بستگی دارد که می‌تواند به توسعه و پیشرفت این باشگاه‌ها کمک کند. با افزایش آگاهی عمومی درباره اهمیت ورزش و سلامت جسمانی، دانشجویان بیشتر به فعالیت‌های ورزشی روی می‌آورند. این موضوع می‌تواند به رشد تعداد اعضای باشگاه‌ها و همچنین تنوع فعالیت‌ها کمک کند (خواجه صالحانی و همکاران، ۲۰۲۴). سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های ورزشی دانشگاه‌ها، شامل سالن‌های ورزشی، استخرها و زمین‌های ورزشی، می‌تواند به جذب بیشتر دانشجویان و ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها کمک کند (آزرم و همکاران، ۲۰۲۱). توجه به ورزش قهرمانی و حمایت از تیم‌های دانشگاهی می‌تواند منجر به موفقیت‌های بیشتر در مسابقات بین‌دانشگاهی و ملی شود و دانشجویان را تشویق به پیوستن به این

1 Martínez-Moreno, Cavas-García & Díaz-Suárez
2 Barget & Chavinier-Rela
3 Motevalli
4 Dixon, Martinez & Martin
5 Lower-Hoppe
6 SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
7 PESTEL
8 Henriksen

باشگاه‌ها کند (سراجی و همکاران، ۲۰۲۴)؛ همچنین گسترش رشته‌های ورزشی جدید و متنوع می‌تواند به جذب دانشجویان با علایق مختلف کمک کند. توجه به ورزش‌های غیرمتعارف همچون ورزش‌های الکترونیکی نیز می‌تواند جذابیت بیشتری را ایجاد کند. لازم به ذکر است که برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی در سطح دانشگاهی و ملی می‌تواند انگیزه‌ای برای شرکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی باشد. همکاری با سازمان‌ها، فدراسیون‌های ورزشی و شرکت‌های خصوصی می‌تواند منابع مالی و امکانات بیشتری را برای باشگاه‌ها فراهم نماید (عبدالهی و همکاران، ۲۰۲۳).

هرچند به‌کارگیری اصول و روش‌های مدیریت راهبردی مهم‌ترین عامل برای موفقیت در مراحل تأسیس تا توسعه باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی کشور است، اما عدم شکل‌گیری فراگیر باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در ایران عمدتاً به ضعف منابع دانشگاه‌ها و چالش‌های مربوط به مدیریت باشگاه‌های دانشگاهی در مسیر رشد برمی‌گردد. درواقع به دلیل آنکه بسیاری از باشگاه‌های تازه تأسیس و نوپا در ورزش رقابتی کشور (جابری و همکاران، ۲۰۲۲) و تیم‌های ورزشی دانشگاهی ایران دچار رکود و تعطیلی شده‌اند، برآورد و تصور مناسبی از شکل‌گیری باشگاه‌های دانشگاهی و تداوم رشد آن وجود ندارد و تمایل پایینی به تأسیس سرمایه‌گذاری بر باشگاه‌های ورزشی در دانشگاه‌ها مشاهده می‌شود. این مسئله باوجود اهمیت فراوان برای ورزش دانشگاهی، هنوز موردتوجه مطالعات و تحقیقات قرار نگرفته؛ درحالی‌که علاوه بر محرز بودن اهمیت باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی و عدم رشد آن، استفاده از دانش و پژوهش برای تسهیل موانع و ظرفیت‌سازی در این زمینه نیز چندان موردتوجه قرار نگرفته است. در همین راستا مرور برخی مطالعات مرتبط که در داخل کشور انجام شده‌اند، می‌تواند پشتوانه مطالعات آتی این حوزه باشند. در تحقیقات باشگاه‌داری ورزشی کشور، عبداللهی و همکاران (۲۰۱۸) در تحلیل راهبردی باشگاه فولاد ماهان، توسعه منابع درآمدی و درآمدزایی باشگاه، توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه و ظرفیت‌سازی و استفاده بهینه از همکاری‌های سازمان‌ها و ارگان‌های ملی و استانی را مهم‌ترین استراتژی‌های باشگاه گزارش کردند. شکیبی‌راد، زارعی و اشرف گنجویی (۲۰۱۹) در تحلیل استراتژیک باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش، مهم‌ترین عوامل را شامل توانمندسازی منابع انسانی باشگاه، افزایش منابع مالی باشگاه، توسعه ساختار باشگاه، توسعه زیرساخت‌ها، تجهیزات، اماکن و تأسیسات ورزشی باشگاه ارائه کردند. طاهری‌نیا، شریعت‌نژاد و خدابخشی (۲۰۲۰) در بررسی راهبردهای باشگاه‌های ورزشی بر اساس چرخه حیات گزارش کردند که به‌عنوان نمونه باشگاه‌های ورزشی که در مرحله شروع و راه‌اندازی قرار دارند، باید از ترکیب حقوق بر مبنای مدیریت و مالکیت استفاده نمایند. سیف پناهی شعبانی، خسرومنش و براخاص (۲۰۲۲) مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال را مشتمل بر ۱۳ عامل (مالی، بازیکنان، کادر فنی، تجهیزات، استعدادیابی، آکادمی، اردوهای آمادگی و مسابقات، حمایت تماشاگران، هواداران، مردم محلی و دولت، تمرینات، مدیریت اثربخش و کارآمد و..) گزارش کردند. چال اشتری مکاری و همکاران (۲۰۲۱) چارچوب نظام باشگاه‌داری در فوتبال ایران را مشتمل بر مقوله‌های 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، حمایت مالی، حق پخش تلویزیونی و مشارکت در بورس ارائه نمودند. نظری و همکاران (۲۰۲۱) در تحلیل راهبردی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان عوامل اصلی با دو عدم‌قطعیت کلیدی «تخصیص منابع مالی پایدار» و «تأکید بر مسئولیت اجتماعی پایدار باشگاه در جامعه» و راهبردهایی با مؤلفه‌های تخصیص منابع مالی، مدیریت یکپارچه، جایگاه اجتماعی، تخصص‌گرایی، برجسته‌سازی و الگوسازی و پرداختن رسانه‌ها برای ساخت آینده باشگاه را گزارش کردند. خزائی و همکاران (۲۰۲۲) ویژگی‌های مؤثر در شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی را مشتمل بر مقوله‌های اصلی شامل رهبری اشتراکی، خبرگی اعضای تیم، هم‌افزایی تیمی، دیدگاه برنامه محور، مدیریت منابع مالی و ارزش‌های اخلاقی گزارش کردند. جابری و همکاران (۲۰۲۲) در تحلیل راهبردی رقابت‌پذیری و توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای (پدیده شهر خودرو مشهد) گزارش کردند که راهبرد رشد و توسعه فوتبال در سطوح پایه و داشتن ثبات مدیریت باشگاه دارای بیشترین تناسب راهبردی با اهداف توسعه باشگاه می‌باشد. فردوسی‌پور، سلیمی و رضایان (۲۰۲۳) پیشران‌های آینده باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی (سپاهان) را شامل حامیان مالی باشگاه، حضور هواداران، پوشش رسانه‌ای و درآمدزایی باشگاه گزارش کردند. شیروانی، اسمعیلی و زهره‌وندیان (۲۰۲۳) الگوی

پارادایمی (علی، زمینه‌ای، ابعاد، مداخله‌گر، راهبرد، پیامد) توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران با رویکرد بازاریابی ورزشی را ارائه نمودند.

در مطالعات ورزش دانشگاهی کشور نیز طریقی، حمیدی و رجبی (۲۰۱۷) به شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر (مدیریتی، اطلاعاتی، ارتباطی، عملکردی و ...) بر توسعه بازاریابی ورزش دانشگاهی ایران پرداختند. محمدی و همکاران (۲۰۱۷) الگوی پارادایمی ورزش دانشگاه فنی‌وحرفه‌ای را ارائه نمودند. محرم‌زاده و وحدانی (۲۰۱۹) نقشه تدوین و اجرای استراتژی ورزش دانشگاه محقق اردبیلی را در چهار سطح ارائه دادند. منافی و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی و ارائه الگوی عوامل مؤثر بر توسعه ورزش دانشگاهی ایران مشتمل بر منابع، ساختار، مشارکت و ... پرداختند. آزرم و همکاران (۲۰۲۱) الگوی توسعه سرمایه انسانی در ورزش دانشگاهی کشور را مشتمل بر مضامین اصلی، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت حفظ و نگهداری، کارمندیابی، جبران خدمات، جانشین‌پروری، عوامل شایستگی و بستر اعتقادی و اخلاقی ارائه نمودند. احمدیان جلوداری و همکاران (۲۰۲۲) به تحلیل راهبردی و ارائه راهبردهای توسعه ورزش دانشگاه فرهنگیان بر اساس مدل جامع تدوین استراتژی پرداختند. عبدالهی و همکاران (۲۰۲۳) مدل‌سازی درآمدزایی ورزش دانشگاهی ایران را مشتمل بر بسترها، سازوکارها، راهبردها، نتایج ارائه دادند. خواجه صالحانی و همکاران (۲۰۲۴) الگوی ساختاری- تفسیری توسعه محیطی ورزش دانشجویی از طریق رسانه‌ها را ارائه نمودند. سراجی و همکاران (۲۰۲۴) مدل معماری منابع انسانی و داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی را مشتمل بر دانش و اطلاعات، توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریتی، شغلی، جذب و نگهداری و حمایت ارائه نمودند.

در مطالعات خارجی، برخی تحقیقات تخصصی به مطالعه مدیریت و توسعه باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی پرداخته‌اند. دیکسون، مارتینز و مارتین (۲۰۱۵) استفاده از رسانه‌های اجتماعی و استراتژی بازاریابی را برای دستیابی به اهداف سازمانی در ورزش دانشگاهی اثربخش گزارش کردند. هومل، سونسون و هانوک (۲۰۱۷) ارائه خدمات و منافع اجتماعی در تیم‌های ورزشی دانشگاهی و رویدادهای بین دانشگاهی بر مشارکت دانشجویان و ورزشکاران کالج را دارای تأثیر مثبت گزارش کردند. لوور هوب[1] و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر فعالیت‌های باشگاه ورزشی در دانشگاه‌ها بر مشارکت‌کنندگان و جو دانشگاهی را مورد تأیید قرار دادند. هندریکسون[2] و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی اکوسیستمی به ورزش دانشگاهی در دانمارک گزارش کردند که بین ظرفیت محیطی با مشارکت دانشجویان رابطه مستقیمی وجود دارد. کوزو[3] (۲۰۲۱) در یک مطالعه موردی- توصیفی به آشکارسازی چگونگی تنوع باشگاه‌های دانشجویی در دانشگاه‌های دولتی ترکیه بر اساس زمینه‌های فعالیت و نوع دانشگاه‌ها پرداخته است. فولی[4] و همکاران (۲۰۲۲) در بررسی باشگاه‌های ورزشی مستقر در دانشگاه‌های آمریکا، سهم آن‌ها در توسعه ویژگی‌های فارغ‌التحصیلان برای حضور در صنعت و جامعه را مورد تأیید قرار دادند. راندیو و بونینگ[5] (۲۰۲۲) ارائه خدمات در باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی را نیازمند تحول به‌سوی نیازهای دانشجویان و محدودیت‌ها و شاخص‌های عملکردی می‌دانند. موتوالی[6] و همکاران (۲۰۲۴) عوامل تعیین‌کننده مشارکت دانشجویان باشگاه‌های ورزشی دانشگاه را مشتمل بر نیازهای فراغتی، فرصت‌های تجربه و پیشرفت و محرک‌های محیطی گزارش کرده‌اند. چی[7] (۲۰۲۴) طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت باشگاه دانشگاهی را نیازمند بهره‌گیری از بستر پلتفرمی می‌دانند. هالت[8] و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند برنامه‌های توسعه مثبت جوانان در باشگاه‌های دانشگاهی با استفاده از روایت‌های ورزشی، موجب تقویت اعتمادبه‌نفس و مهارت‌های اجتماعی دانشجویان می‌شود. رابرتسون[9] و همکاران (۲۰۲۵) دریافتند که باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی با ایجاد فضای امن می‌توانند مشارکت مردان در فعالیت‌های سلامت‌محور را

1 Lower-Hoppe
2 Henriksen
3 Kuzu
4 Foley
5 Rundio & Buning
6 Motevalli
7 Qi
8 Holt
9 Robertson

افزایش دهند، هرچند نیاز به طراحی برنامه‌های فراگیرتر وجود دارد. وانگ و ژو[1] (۲۰۲۵) در بررسی ساختار و توسعه تیم‌های ورزشی سطح بالا در دانشگاه‌های چین نشان دادند که سرمایه‌گذاری مالی، برنامه‌ریزی بلندمدت و هماهنگی بین بخش‌های آموزشی و ورزشی ازجمله کلیدی‌ترین عوامل پیشرفت تیم‌های دانشگاهی در چین بوده‌اند.

برخی مطالعات هم به بررسی باشگاه‌های ورزشی سطح آماتوری پرداخته‌اند؛ ازجمله بارگت و چاوینیر[2] (۲۰۱۷) در تحلیل مالی باشگاه‌های ورزشی آماتور در اروپا، نقش بودجه باشگاه و حمایت دولتی را مهم ارزیابی کرده‌اند. بردبری، میچل و سرن (۲۰۲۱) رشد باشگاه‌های ورزشی آماتور را وابسته به استراتژی و مدل کسب‌وکار باشگاه می‌دانند. مارتینز مورنو، کاواس گارسیا و دیاز سوارز (۲۰۲۱) نقش رهبری در مدیریت رهبردی باشگاه‌های ورزشی آماتور را محوری می‌دانند. ترین[3] و همکاران (۲۰۲۳) کارکرد مدل اقتصادی باشگاه‌های فوتبال آماتور فرانسه برای شرایط بحران را مورد تأیید قرار داده‌اند.

مرور تحقیقات نشان می‌دهد مطالعات راهبردی زیادی در مورد باشگاه‌داری ورزشی و ورزش دانشگاه‌های کشور انجام شده، اما باشگاه‌های ورزشی نوپا و باشگاه‌های دانشگاهی تاکنون موردتوجه نبوده است. هرچند کسب‌وکارهای نوپا یک حوزه مطالعه پویا در زمینه مدیریت بازرگانی است و در حوزه ورزش نیز چند تحقیق در زمینه کسب‌وکارهای ورزشی نوپا انجام شده، اما باشگاه‌های نوپا موردبررسی قرار نگرفته‌اند. علاوه‌براین باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی (مانند باشگاه دانشگاه آزاد، دانشگاه شهید بهشتی و ...) که اخیراً در ورزش دانشگاهی کشور در حال رشد هستند، تاکنون موردبررسی قرار نگرفته‌اند. بررسی مطالعات حوزه ورزش دانشگاهی در کشور نشان می‌دهد که تحقیقات عمدتاً بر تحلیل راهبردی، ارزیابی المپیادها و طراحی الگوی نظارت و ارزیابی برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه‌ها متمرکز بوده است و به‌طور اختصاصی به باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی کشور نپرداخته‌اند. در پژوهش‌های خارج از کشور مطالعات نسبتاً فراوانی در زمینه باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی صورت گرفته است. با این‌که شرایط ورزش دانشگاهی بسیاری از کشورها متفاوت از وضعیت آن در ایران است، یافته‌های آن نه به‌طور مستقیم (نیاز به مطالعه بومی) بلکه به‌صورت تطبیقی می‌تواند بکار گرفته شود و برای تحقیقات داخلی پشتوانه علمی فراهم کند.

مطالعه و پژوهش در زمینه باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در ایران اهمیت زیادی دارد؛ زیرا این باشگاه‌ها می‌توانند مشکل‌گشای بسیاری از رکودها و محدودیت‌های ورزش دانشگاهی باشند و وجود چارچوب‌های علمی در مورد آن‌ها به تقویت دانش موجود و قابلیت ارزیابی و برنامه‌ریزی کمک می‌کند؛ زیرا هر سازمانی مانند باشگاه‌ها و محیط آن‌ها از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آن‌ها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند. ازاین‌رو مدیریت راهبری و توسعه آن پیچیده خواهد بود. مدل‌ها به محققان و مدیران کمک می‌کنند که با ساده‌سازی کل سیستم و محیط آن به درک بهتری از وضعیت آن دست یابند، مسائل را بهتر طبقه‌بندی نموده و شانس یافتن پاسخ‌های صحیح را بالا ببرند. درواقع مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای، مطالعاتی بر پایه مدل‌های شناسایی‌شده مناسب (و نه یافته‌های جزئی و پراکنده) قرار دارد؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. هرچند مدل‌سازی نمی‌تواند روابط پدیده‌های محیطی را به‌طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند. در همین راستا باشگاه‌داری در ورزش دانشگاهی کشور مقوله‌ای نوپاست و نیازها، چارچوب‌ها و مدل‌های روش قابل‌قبول است تا میزان انطباق بین چگونگی مدیریت راهبردی و عملکرد در قبال باشگاه را بررسی نماید. از بین انواع روش‌های اکتشاف و تدوین مدل نظری، رویکرد ساختاری- تفسیری به دلیل آن‌که از طریق تفسیر نظرات گروهی از خبرگان به سطح‌بندی و تعیین چگونگی ارتباط بین عوامل کلیدی یک سیستم می‌پردازد و کمتر مورداستفاده محققان این حوزه قرارگرفته، می‌تواند قابلیت مناسبی برای تأمین نیازهای دانشی این حوزه داشته باشد.

بر اساس خلأ دانشی برجسته شده در مطالعات، چالش‌ها و نیازهای شناسایی‌شده در حوزه اجرایی و کاربردی و همچنین اهمیت روش‌شناختی رویکرد مدل‌سازی، پژوهش حاضر باهدف شناسایی و مدل‌سازی ساختاری- تفسیری عوامل راهبردپذیری سیستم باشگاه‌های ورزشی نوپا با مالکیت دانشگاهی انجام شده است.

1 Wang & Zhou
2 Barget & Chavinier-Rela
3 Terrien

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع روش آمیخته است که با استفاده از مدل‌سازی ساختاری – تفسیری[1] انجام شده است. متناسب با ماهیت پژوهش و روش تحقیق آن، جامعه آماری بایستی مشتمل بر کلیه صاحب‌نظران با تسلط اجرایی در زمینه موضوع پژوهش باشد که برای این پژوهش اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها با سابقه یا فعالیت در حوزه باشگاه‌های ورزشی و ورزش دانشگاهی تعیین گردید. نمونه بر اساس تعداد قابل کفایت برای روش ساختاری- تفسیری (بین ۱۰ تا ۲۰ نفر خبره) انتخاب شد (۱۷ نفر). نمونه‌گیری به روش هدفمند (بر مبنای تخصص، اطلاع و تجربه مرتبط) بود. مبنای برآورد روش تحقیق از نوع مدل‌سازی ساختاری- تفسیری (ISM) می‌باشد. نمونه شامل اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها با جنسیت ۱۴ مرد و ۳ زن، همه دارای تحصیلات دکتری و سابقه فعالیت (علمی و اجرایی) مرتبط بیشتر از ۱۰ سال نسبت به موضوع و حوزه پژوهش بود.

عوامل (۱۵ متغیر) از طریق یک مطالعه کیفی با رویکرد تماتیک (۱۶ مصاحبه و ۱۹ سند و تحقیق) شناسایی شدند که در جدول ۱ گزارش شده است. سپس عوامل در پرسشنامه مقایسه زوجی متناسب با روش ISM تنظیم گردید. پرسشنامه از طریق ایمیل و شبکه‌های اجتماعی با هماهنگی قبلی انجام شده در اختیار نمونه انتخابی از اساتید قرار گرفت. روایی پرسشنامه -که ابتدا در بخش کیفی تأیید شده بود- با توجه به اینکه چارچوب ISM یک ماتریس استاندارد است، مورد تأیید قرار گرفت. از آنجا که تمامی روابط ممکن در قالب یک ماتریس بررسی می‌شود، بنابراین پرسشنامه ساختاری- تفسیری دارای روایی محتوایی است. همچنین درصورتی‌که پاسخ‌دهندگان این روش به‌درستی از خبرگان علمی و اجرایی انتخاب گردد به دلیل وجود ثبات کافی در دیدگاه آن‌ها (حاصل تخصص و تجربه) دارای پایایی خواهد است (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱، ۲۷) که در این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری و در نرم‌افزار میک‌مک[2] انجام شد. روش ISM در پنج مرحله به شرح زیر به اجرا درآمد و شرح هر بخش در یافته‌ها آمده است:

۱. تعیین ارتباط بین عوامل و تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری. ۲. ایجاد ماتریس دست‌یابی اولیه. ۳. تشکیل ماتریس دست‌یابی نهایی. ۴. ترسیم دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی (تحلیل میک‌مک). ۵. تعیین سطح شاخص‌ها. ۶. ترسیم مدل ساختاری- تفسیری. نخست ماتریس خودتعاملی ساختاری که با تجمیع کلیه پاسخ‌های پرسشنامه‌های مقایسه زوجی بر اساس مد به دست می‌آید حاصل شد. در مرحله دوم ماتریس دستیابی اولیه بر اساس جایگزینی اعداد ۰ و ۱ به‌جای نمادها مطابق جدول به دست می‌آید. سپس در مرحله سوم ماتریس اولیه به حالت پایدار رسید. حالت پایدار زمانی حاصل می‌گردد که $M^{k}=M^{k+1}$ شود. این عملیات طبق قاعده بولن[3] صورت می‌گیرد که مطابق آن ۱×۱ و ۱+۱ هر دو مساوی ۱ می‌شوند؛ سپس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر مؤلفه مشخص شد و بر اساس آن تحلیل میک‌مک و سطح هر مؤلفه مشخص شد. ماتریس دستیابی نهایی، ستون قدرت نفوذ که از جمع سطری هر عامل حاصل می‌شود و سطر میزان وابستگی که از جمع ستونی هر عامل حاصل می‌شود را نمایش می‌دهد. بر اساس ستون قدرت نفوذ و سطر میزان وابستگی دستگاه مختصاتی که از چهار ناحیه خودمختار، وابستگی، محرک و پیوند تشکیل شده، ترسیم می‌گردد. بر اساس ماتریس دستیابی نهایی سطح‌بندی هر یک از عوامل مشخص می‌شود. عاملی که در آن مجموعه مشترک با مجموعه قابل‌دستیابی یکسان است، سطح اول را به خود اختصاص می‌دهد که با حذف این عامل و تکرار این مرحله برای سایر عوامل، سطوح بعدی مشخص می‌گردد (حبیبی و آفریدی،

---

۱. مدل‌سازی ساختاری- تفسیری ماهیتی آمیخته کیفی و کمی دارد زیرا هم الگوهای ذهنی را ترسیم می‌کند و هم از مقادیر برای نمایش قدرت نفوذ- وابستگی متغیرها استفاده می‌کند

2 MICMAC

3 Boolean

۱۴۰۱؛ ۴۲- ۵۳). در پایان پس از تعیین تأثیرات متقابل و سطوح هر یک از عوامل مدل ساختاری- تفسیری پژوهش به شکل دیاگرافی ترسیم می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا عوامل شناسایی، تعیین و تعریف شدند (۱۵ متغیر). این بخش مربوط به بخش کیفی پژوهش است که با روش تحلیل تماتیک مبتنی بر یک مطالعه کیفی با رویکرد تماتیک (۱۶ مصاحبه و ۱۹ سند و تحقیق) می‌باشد.

جدول ۱. تعیین و تعریف عوامل جهت مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

عوامل	تعریف نظری	تعریف عملیاتی	شاخص‌ها و مؤلفه‌ها
۱. بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه	به توانایی این نهاد در شناسایی و استفاده از شرایط و امکانات موجود در محیط اطراف خود اشاره دارد. این فرصت‌ها می‌توانند شامل حمایت‌های مالی، همکاری با نهادهای دیگر، و استفاده از منابع محلی برای ارتقاء فعالیت‌های ورزشی باشند.	دربرگیرنده شناسایی و تحلیل فرصت‌های موجود در جامعه، مانند برگزاری رویدادهای ورزشی مشترک با سایر سازمان‌ها، جذب حامیان مالی و استفاده از امکانات عمومی برای برگزاری تمرینات و مسابقات است. همچنین، این شامل ایجاد روابط مؤثر با ذینفعان محلی و بهره‌برداری از آن‌ها به‌منظور توسعه برنامه‌های ورزشی است.	- تعداد همکاری‌های بین‌سازمانی - میزان جذب حامیان مالی - تعداد رویدادهای مشترک برگزارشده - شناسایی فرصت‌های محلی - ارتباط با نهادهای اجتماعی - استفاده از منابع محلی
۲. تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه	به فرآیند شناسایی و مدیریت موانع و مشکلاتی اشاره دارد که می‌تواند بر عملکرد و فعالیت‌های ورزشی باشگاه تأثیر بگذارد. این چالش‌ها ممکن است شامل محدودیت‌های مالی، کمبود منابع انسانی یا زیرساخت‌های ناکافی باشد.	دربرگیرنده تحلیل دقیق چالش‌ها و مشکلات موجود و طراحی استراتژی‌هایی برای کاهش یا حذف آن‌ها است. به‌عنوان‌مثال، برگزاری جلسات مشاوره با کارشناسان، ایجاد برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و جلب حمایت‌های مالی برای بهبود زیرساخت‌ها می‌تواند ازجمله اقداماتی باشد که در این راستا انجام می‌شود.	- تعداد چالش‌های شناسایی‌شده - درصد کاهش مشکلات موجود - میزان رضایت اعضا از مدیریت چالش‌ها - تحلیل سوات (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) - برنامه‌ریزی برای رفع مشکلات - مشاوره با کارشناسان
۳. الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها	به مجموعه‌ای از استانداردها، قوانین و الزامات مدیریتی اشاره دارد که برای راه‌اندازی و اداره یک باشگاه ورزشی در محیط دانشگاهی ضروری است. این الزامات ممکن است شامل رعایت قوانین آموزشی، تأمین منابع مالی و ایجاد ساختار سازمانی مناسب باشد.	دربرگیرنده تدوین دستورالعمل‌های مشخص برای فعالیت‌های باشگاه، تأمین بودجه لازم از طریق منابع دانشگاهی و دولتی، و ایجاد کمیته‌های نظارتی برای ارزیابی عملکرد باشگاه است. همچنین، برقراری ارتباط با دیگر واحدهای دانشگاهی برای هماهنگی بهتر فعالیت‌ها نیز ازجمله اقداماتی است که باید انجام شود.	- میزان انطباق با قوانین و مقررات - تعداد دستورالعمل‌های تدوین‌شده - میزان تأمین منابع مالی - تدوین سیاست‌های مدیریتی - ایجاد ساختار سازمانی مناسب - تأمین بودجه
٤. جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه	به فرآیند تعیین اهداف کلان، تعیین مسیرهای عملیاتی و ایجاد سیاست‌های مدیریتی اشاره دارد که بر اساس آن، فعالیت‌های ورزشی و اداری باشگاه هدایت می‌شود. این فرآیند شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی و شناسایی نقاط قوت و ضعف نیز می‌باشد.	دربرگیرنده تدوین یک برنامه راهبردی مشخص برای باشگاه، شامل تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، شناسایی منابع موردنیاز و توسعه سیاست‌هایی برای جذب اعضای جدید است. همچنین، ارزیابی مستمر عملکرد باشگاه بر اساس اهداف تعیین‌شده نیز جزو اقدامات کلیدی در این راستا خواهد بود	- تعداد اهداف تعیین‌شده - درصد تحقق اهداف راهبردی - میزان رضایت اعضا از جهت‌گیری‌های باشگاه - تحلیل محیط داخلی و خارجی - برنامه‌ریزی استراتژیک - ارزیابی مستمر عملکرد
۵. رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه	به توانایی این نهاد در توسعه ساختارهای داخلی و فرآیندهای یادگیری اشاره دارد که منجر به بهبود عملکرد کلی باشگاه می‌شود. این فرآیند شامل ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری در میان اعضای باشگاه است.	دربرگیرنده طراحی برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و اعضا، ایجاد سیستم‌های بازخورد برای ارزیابی عملکرد، و تشویق به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها است. همچنین، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها برای تبادل دانش و تجربیات میان اعضای باشگاه نیز از دیگر اقدامات مؤثر خواهد بود.	- تعداد برنامه‌های آموزشی برگزارشده - میزان ارتقاء مهارت‌های اعضا - درصد بهبود عملکرد بر اساس بازخوردها - ایجاد فرهنگ یادگیری - سیستم‌های بازخورد و ارزیابی - برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها
٦. بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه	به فرآیند اصلاح و بهبود روش‌ها و رویه‌های کاری اشاره دارد که برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های باشگاه طراحی شده‌اند. این فرآیند شامل ارزیابی مستمر عملکرد و شناسایی نقاط ضعف است.	دربرگیرنده تحلیل دقیق فرآیندهای جاری، شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها، و پیاده‌سازی تغییرات لازم برای افزایش کارایی است. همچنین، استفاده از فناوری‌های نوین برای تسهیل کارها، مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه یا سیستم‌های ثبت‌نام آنلاین نیز می‌تواند ازجمله اقدامات مؤثر باشد.	- درصد کاهش زمان اجرای فرآیندها - میزان رضایت اعضا از خدمات ارائه‌شده - تعداد تغییرات مثبت در رویه‌ها - تحلیل فرآیندهای جاری - پیاده‌سازی تغییرات لازم - استفاده از فناوری‌های نوین
۷.	به فرآیند افزایش فعالیت‌ها و برنامه‌های	دربرگیرنده برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره‌های آموزشی،	- تعداد رشته‌های ورزشی فعال در باشگاه

فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه	ورزشی در حوزه‌های مختلف اشاره دارد که هدف آن ارتقاء سطح مشارکت اعضا و جذب افراد جدید است. این محورهای ورزشی می‌توانند شامل رشته‌های مختلف ورزشی باشند.	مسابقات داخلی و خارجی، و فعالیت‌های تفریحی است که اعضا را تشویق به شرکت در ورزش می‌کند. همچنین، ایجاد تیم‌های ورزشی در رشته‌های مختلف و تبلیغ آن‌ها برای جذب بیشتر اعضا نیز ازجمله اقدامات مؤثر خواهد بود.	- میزان مشارکت اعضا در فعالیت‌های ورزشی - تعداد رویدادهای ورزشی برگزارشده - برنامه‌ریزی برای دوره‌های آموزشی - جذب اعضای جدید در رشته‌های ورزشی مختلف - تبلیغ و ترویج ورزشی باشگاه
۸. تأمین امکانات و منابع باشگاه	به فرآیند تأمین تجهیزات، فضاها و منابع مالی لازم برای اجرای برنامه‌های ورزشی اشاره دارد که نقش حیاتی در موفقیت کلی باشگاه ایفا می‌کند. این امکانات می‌توانند شامل سالن‌ها، زمین‌های ورزشی، تجهیزات تمرینی و منابع انسانی باشند.	در عمل، این دربرگیرنده شناسایی نیازهای خاص باشگاه، تأمین تجهیزات موردنیاز از طریق خرید یا اجاره، و همکاری با نهادهای دیگر برای استفاده از امکانات موجود است. همچنین، جذب حامیان مالی یا اسپانسرها برای تأمین منابع مالی نیز جزو اقدامات کلیدی محسوب می‌شود.	- تعداد تجهیزات تأمین‌شده - میزان رضایت اعضا از امکانات موجود - درصد تأمین منابع مالی موردنیاز - شناسایی نیازهای خاص باشگاه - تأمین تجهیزات و فضاها - جذب حامیان مالی
۹. توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه	به فرآیند شناسایی، پرورش و ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد شاغل در باشگاه اشاره دارد که منجر به افزایش کارایی کلی سازمان می‌شود. این فرآیند شامل آموزش مستمر و فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای است.	دربرگیرنده طراحی برنامه‌های آموزشی منظم برای کارکنان، ارائه مشاوره شغلی، ایجاد فضای مناسب برای تبادل تجربیات بین اعضا و تشویق به شرکت در دوره‌های تخصصی است. همچنین، شناسایی استعدادهای خاص اعضا و فراهم کردن فرصت‌هایی برای بروز آن‌ها نیز ازجمله اقدامات مهم خواهد بود.	- تعداد برنامه‌های آموزشی برگزارشده برای کارکنان - میزان ارتقاء شغلی اعضا - درصد رضایت اعضا از فرصت‌های یادگیری - طراحی برنامه‌های آموزشی منظم - مشاوره شغلی و حرفه‌ای - شناسایی استعدادهای خاص
۱۰. شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه	به فرآیند ایجاد ارتباطات مؤثر با سایر سازمان‌ها، نهادها و افراد مرتبط با ورزش اشاره دارد که هدف آن افزایش همکاری‌ها و تبادل اطلاعات است. این شبکه‌ها می‌توانند شامل دانشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و بخش خصوصی باشند.	در عمل، این دربرگیرنده برقراری ارتباط با دیگر نهادها از طریق برگزاری جلسات مشترک، همایش‌ها یا کارگاه‌ها است. همچنین، مشارکت در رویدادهای ورزشی ملی یا بین‌المللی برای تقویت روابط نیز می‌تواند ازجمله اقدامات مؤثر باشد.	- تعداد ارتباطات برقرارشده با نهادهای دیگر - میزان مشارکت در رویدادهای مشترک - درصد افزایش همکاری‌ها در پروژه‌های مشترک - برقراری ارتباط با نهادهای مرتبط - شرکت در همایش‌ها و کارگاه‌ها - تبادل اطلاعات و تجربیات
۱۱. تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه	به فرآیند ایجاد درآمد از طریق فروش خدمات ورزشی، جذب حامیان مالی و تبلیغات اشاره دارد که هدف آن افزایش منابع مالی باشگاه است. این فرآیند شامل شناسایی بازار هدف و طراحی استراتژی‌های بازاریابی مؤثر است.	دربرگیرنده توسعه برندینگ باشگاه، طراحی کمپین‌های تبلیغاتی برای جذب اعضا جدید، ارائه خدمات ویژه به حامیان مالی و برگزاری رویدادهای خاص برای افزایش آگاهی عمومی درباره فعالیت‌های باشگاه است. همچنین، استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای تبلیغ خدمات نیز می‌تواند جزو اقدامات مؤثر باشد.	- میزان درآمد حاصل از خدمات ورزشی - تعداد حامیان مالی جذب‌شده - درصد افزایش فروش خدمات ورزشی - توسعه برندینگ باشگاه - طراحی کمپین‌های تبلیغاتی مؤثر - استفاده از رسانه‌های اجتماعی
۱۲. تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه	به فرآیند توسعه و ارتقاء کیفیت فعالیت‌ها در رشته‌های مختلف ورزشی اشاره دارد که هدف آن افزایش سطح رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشکاران است. این فرآیند شامل تأمین تجهیزات لازم، استخدام مربیان مجرب و برگزاری مسابقات است.	دربرگیرنده شناسایی رشته‌هایی است که پتانسیل رشد دارند، تأمین منابع مالی برای توسعه آن‌ها، استخدام مربیان متخصص و برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای ورزشکاران است. همچنین، شرکت در مسابقات معتبر داخلی و خارجی نیز می‌تواند ازجمله اقدامات مؤثر باشد	- تعداد رشته‌های ورزشی تقویت‌شده - میزان موفقیت ورزشکاران در مسابقات - درصد افزایش مشارکت در رشته‌های ورزشی - تأمین تجهیزات لازم برای هر رشته - استخدام مربیان متخصص - برگزاری دوره‌های آموزشی
۱۳. رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه	به توانایی این نهاد در دستیابی به نتایج مثبت در مسابقات ورزشی اشاره دارد که ناشی از برنامه‌ریزی مناسب، مدیریت کارآمد منابع انسانی و توجه به نیازهای ورزشکاران است.	دربرگیرنده تدوین برنامه‌های تمرینی منظم برای ورزشکاران، شناسایی نقاط قوت و ضعف تیم‌ها، ارزیابی مستمر عملکرد ورزشکاران و ایجاد انگیزه برای دستیابی به موفقیت است. همچنین، برگزاری مسابقات داخلی برای افزایش روحیه رقابتی نیز می‌تواند مؤثر باشد.	- تعداد مدال‌ها و جوایز کسب‌شده - درصد موفقیت در مسابقات - میزان رضایت اعضا از عملکرد تیم - تدوین برنامه‌های تمرینی - شناسایی نقاط قوت و ضعف - ایجاد انگیزه برای دستیابی به موفقیت
۱۴. رشد مالی و ارزش باشگاه	به افزایش درآمدها، دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها اشاره دارد که منجر به تقویت موقعیت مالی نهاد می‌شود. این رشد می‌تواند ناشی از جذب حامیان مالی جدید یا توسعه خدمات ارائه‌شده باشد.	دربرگیرنده تدوین برنامه‌های مالی مشخص برای مدیریت هزینه‌ها، جذب حامیان مالی جدید از طریق بازاریابی مؤثر، افزایش فروش خدمات ورزشی و ارائه پیشنهادات ویژه برای اعضا است. همچنین، بررسی مستمر وضعیت مالی باشگاه برای شناسایی فرصت‌های جدید سرمایه‌گذاری نیز ضروری خواهد بود	- درصد افزایش درآمد سالانه - میزان دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها - نسبت هزینه به درآمد - تدوین برنامه‌های مالی مشخص - جذب حامیان مالی جدید - بررسی وضعیت مالی
۱۵. بلوغ سازمانی و	به سطح پیشرفت سازمان در زمینه ساختار مدیریتی، فرهنگ سازمانی و توانمندی‌های اجرایی اشاره دارد که منجر به پایداری	دربرگیرنده ارزیابی مستمر عملکرد داخلی با استفاده از معیارهای مشخص، ایجاد سیستم‌های مدیریتی منظم برای نظارت بر فعالیت‌ها و توسعه فرهنگ سازمانی مثبت	- درصد بهبود در شاخص‌های عملکرد - میزان رضایت کارکنان از فرهنگ سازمانی - تعداد تغییرات مثبت در ساختار مدیریتی

ثبات باشگاه	فعالیت‌ها می‌شود. یک سازمان بالغ قادر است تغییرات محیطی را بهتر مدیریت کند.	میان اعضا است. همچنین، برگزاری جلسات مشورتی برای بررسی چالش‌ها و فرصت‌ها نیز می‌تواند کمک‌کننده باشد.	- ارزیابی مستمر عملکرد داخلی - ایجاد سیستم‌های مدیریتی منظم - توسعه فرهنگ سازمانی مثبت

نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری: پس از شناسایی مفاهیم و تعیین تم‌ها (متغیرها) لازم است به سطح‌بندی مفهومی و شناسایی روابط بین آن‌ها اقدام شود که از طریق روش ساختاری- تفسیری انجام شده است.

ماتریس خودتعاملی ساختاری: بر اساس اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه مقایسه زوجی و برای هر پرسشنامه یک ماتریس جداگانه‌ای ایجاد گردید. سپس با تجمیع پرسشنامه‌ها بر اساس مد (نما)، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد. جدول زیر ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤	۱٥
۱. بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه	X	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
۲. تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه		X	X	V	O	O	V	V	O	V	V	V	O	O	V
۳. الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها			X	V	V	V	V	O	V	V	V	O	O	O	V
۴. جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه				X	X	X	X	V	V	V	V	V	V	V	V
۵. رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه					X	X	X	V	O	V	V	V	V	V	V
۶. بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه						X	X	V	V	V	V	O	O	V	V
۷. فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه							X	V	X	V	V	V	V	V	V
۸. تأمین امکانات و منابع باشگاه								X	X	X	V	V	V	V	V
۹. توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه									X	X	V	O	O	O	V
۱۰. شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه										X	V	V	V	V	V
۱۱. تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه											X	V	O	O	V
۱۲. تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه												X	X	X	V
۱۳. رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه													X	X	V
۱۴. رشد مالی و ارزش باشگاه														X	V
۱۵. بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه															X

ماتریس دستیابی اولیه: پس از بدست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری با جایگذاری اعداد ۰ و ۱ به‌جای نمادها ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید. جدول شماره ۲ ماتریس دستیابی اولیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس دستیابی اولیه

عوامل	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤	۱٥
۱. بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲. تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱
۳. الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۴. جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵. رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶. بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۷. فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸. تأمین امکانات و منابع باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹. توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱
۱۰. شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱۱. تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۱۲. تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱۳. رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱

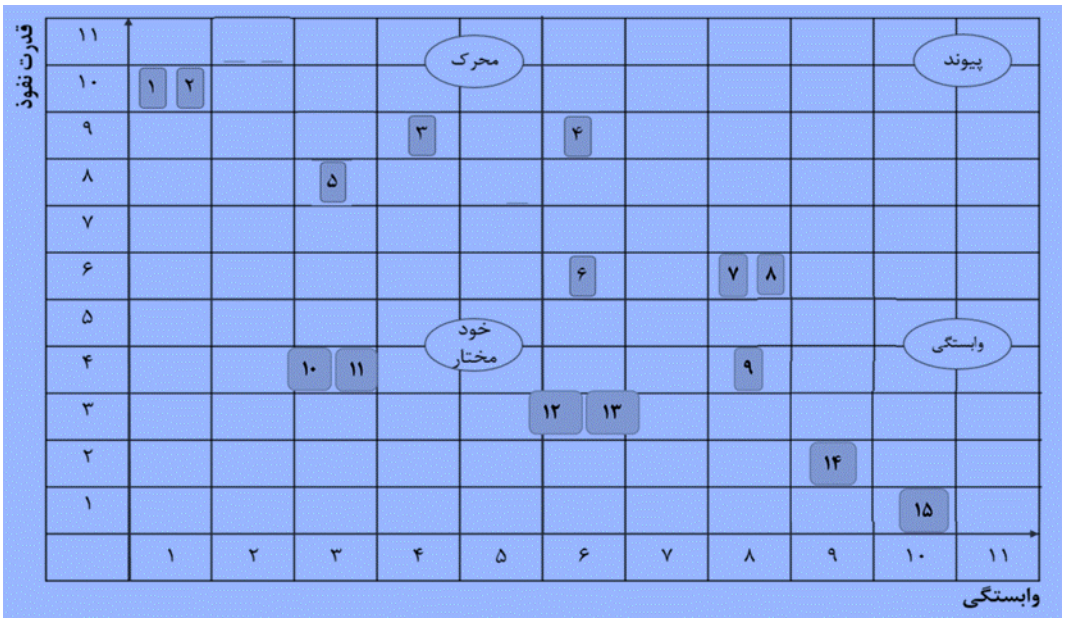
عوامل	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤	۱٥
۱۴. رشد مالی و ارزش باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱۵. بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

ماتریس دستیابی نهایی: در این مرحله روابط ثانویه بین عوامل کنترل می‌گردد. بدین منظور می‌توان ماتریس اولیه را به حالت پایدار رساند. حالت پایدار زمانی حاصل می‌گردد که رابطه $Mk=Mk+1$ برقرار شود. شایان ذکر است این عملیات طبق قاعده بولن صورت می‌گیرد که مطابق آن ۱×۱ و ۱+۱ هر دو مساوی ۱ می‌شوند. پس از حاصل شدن حالت پایدار ماتریس دستیابی نهایی حاصل شده است. در ماتریس دستیابی نهایی برخی عناصر صفر نیز تبدیل به ۱ شده‌اند که به‌صورت (*۱) نشان داده می‌شوند. جدول زیر ماتریس دستیابی نهایی را نشان می‌دهد.

جدول ٤. ماتریس دستیابی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	٤	٥	٦	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱٤	۱٥	قدرت نفوذ
۱. بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۲. تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱۴
۳. الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها	۰	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۴
۴. جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۵. رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۶. بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۷. فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱۲
۸. تأمین امکانات و منابع باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۸
۹. توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۱۰. شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۱۱. تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۱۲. تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱۳. رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱۴. رشد مالی و ارزش باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
۱۵. بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
میزان وابستگی	۱	۳	۴	۶	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۱	۱۴	۱۴	۱۵	۱۵	

تعیین قدرت نفوذ و میزان وابستگی: با توجه به ستون قدرت نفوذ و سطر میزان وابستگی در ماتریس دستیابی نهایی می‌توان به تحلیل میک‌مک عوامل درون یک سیستم پرداخت. شکل زیر قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل را نمایش می‌دهد. بر اساس نتایج ماتریس متغیرهای ۱، ۲، ۳ و ۵ در ناحیه محرک، متغیرهای ۴، ۶، ۷، ۸ در ناحیه پیوند و متغیرهای ۹، ۱۲، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ در ناحیه وابستگی و متغیرهای ۱۰ و ۱۱ در ناحیه خودمختار قرار گرفتند.



شکل ۱. دستگاه مختصات قدرت نفوذ و میزان وابستگی پژوهش

سطح‌بندی عوامل: پس از بدست آوردن ماتریس دستیابی نهایی، مجموعه ورودی و خروجی برای هر مؤلفه و مجموعه مشترک آن‌ها برای تعیین سطح‌بندی مؤلفه‌ها مشخص شده است. مجموعه ورودی برای هر مؤلفه، مجموعه‌ای است که در آن سطرهای ماتریس دستیابی نهایی به‌صورت ۱ یا ۱* ظاهر شده است و مجموعه خروجی مجموعه‌ای است که در آن ستون‌ها به‌صورت ۱ یا ۱* ظاهر شده است. با به دست آوردن اشتراک این دو مجموعه، مجموعه مشترک به دست می‌آید. عنصری که در آن مجموعه مشترک با مجموعه ورودی یکسان است، سطح اول اولویت را به خود اختصاص می‌دهد. با حذف این عنصر و تکرار این مرحله برای سایر عناصر سطوح بعدی مشخص می‌شود. جدول زیر تعیین عامل سطح اول را از میان مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

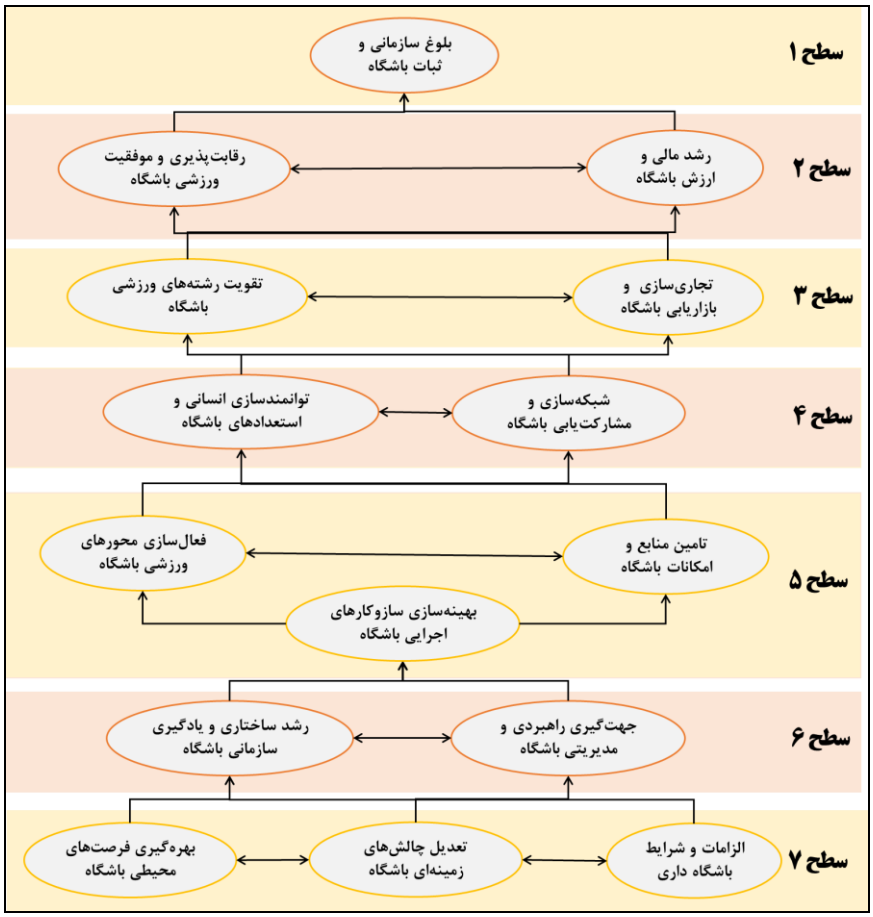
جدول ۵. تعیین سطوح عوامل

سطح	مشترک	مقدم	قابل‌دستیابی	عوامل
هفتم	۱و۲و۳	۱و۲و۳	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱. بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه
هفتم	۱و۲و۳	۱و۲و۳	۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و ۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۲. تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه
هفتم	۱و۲و۳	۱و۲و۳	۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و ۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۳. الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها
ششم	۴و۵	۱و۲و۳و۴و۵	۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و ۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۴. جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه
ششم	۴و۵	۱و۲و۳و۴و۵	۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و ۱۳و۱۴و۱۵	۵. رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه
پنجم	۶و۷و۸	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸	۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و ۱۳و۱۴و۱۵	۶. بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه
پنجم	۶و۷و۸	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸	۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و ۱۳و۱۴و۱۵	۷. فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه
پنجم	۶و۷و۸	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸	۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و ۱۳و۱۴و۱۵	۸. تأمین امکانات و منابع باشگاه
چهارم	۹و۱۰	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۹. توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه
چهارم	۹و۱۰	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰	۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۰. شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه
سوم	۱۱و ۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۱. تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه

سوم	۱۱ و ۱۲	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲	۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۲. تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه
دوم	۱۳و۱۴	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و ۱۴	۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۳. رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه
دوم	۱۳و۱۴	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و ۱۴	۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۴. رشد مالی و ارزش باشگاه
اول	۱۵	۱و۲و۳و۴و۵و۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۲و۱۳و۱۴و۱۵	۱۵. بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه

سطح‌بندی متغیرهای اصلی پژوهش شامل موارد زیر است: سطح هفتم شامل عوامل؛ بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه، تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه و الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها؛ سطح ششم شامل عوامل؛ رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه و جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه؛ سطح پنجم شامل عوامل؛ فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه، بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه و تأمین منابع و امکانات باشگاه؛ سطح چهارم شامل عوامل؛ توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه و شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه؛ سطح سوم شامل عوامل؛ حرفه‌ای‌سازی رشته‌های ورزشی باشگاه و تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه؛ سطح دوم شامل عوامل؛ رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه و رشد مالی و ارزش باشگاه؛ و سطح اول شامل؛ بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه است.

تعیین روابط بین متغیرها بر اساس مقایسه زوجی: ازاین‌رو پس از تعیین روابط و سطوح عوامل، در مرحله پایانی مدل ساختاری- تفسیری ترسیم و به نمایش درآمده است. شکل زیر مدل ساختاری- تفسیری را نشان می‌دهد. روابط تعیین‌شده بین متغیرهای اصلی پژوهش از سطح هفتم به طرف سطح اول بوده و به‌صورت زیر است.



شکل ۲. مدل ساختاری تفسیری پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در سطح هفتم عوامل بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه، تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه و الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها قرار گرفتند. ماهیت عوامل قرارگرفته در این سطح، از نوع عوامل محیطی است و درواقع بر زمینه‌یابی اکوسیستمی باشگاه دلالت دارند. تحلیل مناسب محیط و پیش‌بینی تحولات زمینه‌ای می‌تواند ریسک باشگاه‌داری دانشگاه‌ها را کاهش دهد و منافع جدید به وجود آمده در محیط را عاید باشگاه کند. همچنین تشخیص زودهنگام تهدیدها و بحران‌ها قبل از این‌که سازمان با مخاطرات جدی مواجه شود و در مقابل شناسایی فرصت‌های رشد و توجه به الزامات و چارچوب‌های ساختاری برای باشگاه‌داری ورزشی بایستی در اولویت قرار بگیرد. مطالعات مشابه مانند هندریکسون[1] و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی اکوسیستمی ورزش دانشگاهی دانمارک گزارش کردند که رشد سیستم ورزش دانشجویی وابسته به ظرفیت محیطی است. خواجه صالحانی و همکاران (۲۰۲۴) نیز بررسی شاخص‌های محیطی ورزش دانشجویی از را برای رشد و توسعه محورهای آن‌ها یک مقوله اساسی می‌دانند.

سطح ششم مشتمل بر عوامل رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه و جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه تعیین شد. عوامل قرارگرفته در این سطح بیانگر ابعاد سیستم باشگاه هستند و بر ظرفیت‌سازی سیستمی باشگاه دلالت دارند. بر اساس مطالعات پیشین جهت‌گیری و توازن راهبردی برای ایجاد همخوانی بین راهبردهای عملیاتی و راهبرد سازمان ضروری است. درواقع یادگیری و توازن راهبردی به معنی آن است که چگونه راهبرد سازمان در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ سازمانی، اطلاعاتی، مدیریت بازاریابی، رهبری و ... می‌تواند به هم‌افزایی، بهبود فرایندها و بهره‌وری و عملکرد منجر شود. تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی به همراه رشد ساختاری موجب می‌شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان و اساسی خود متمرکز شود. مطالعات خارجی متعددی این مقوله را برجسته نموده‌اند؛ به‌طور مثال بردبری، میچل و سرن (۲۰۲۱) و مارتینز مورنو، کاواس گارسیا و دیاز سوارز (۲۰۲۱) مدیریت راهبردی و مدل مدیریت باشگاه‌های ورزشی آماتور را مهم‌ترین عامل رشد آن‌ها گزارش کرده‌اند.

سطح پنجم شامل عوامل فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه، بهینه‌سازی سازوکارهای باشگاه و تأمین منابع و امکانات باشگاه قرار گرفتند. عوامل قرارگرفته در این سطح ماهیت عملیاتی دارند و بر کارآمدسازی اجرایی باشگاه دلالت دارند. افزایش کارایی سازمان در امور داخلی، شفاف‌سازی رویه فرآیندهای کلیدی، استانداردسازی مهارت‌های شغلی و ایجاد سازگاری بین ساختارهای سازمان در اولویت اقدامات اصلاحی و بهبود قرار گیرد. درواقع هماهنگ‌سازی این سه فرایند می‌تواند منجر به کارآمدسازی اجرایی باشگاه شود. برخی پژوهش‌ها نیز این عوامل را برای باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی برجسته نموده‌اند. به‌طور مثال راندیو و بورینگ[2] (۲۰۲۲) ارائه خدمات در باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی را نیازمند تحول به‌سوی نیازهای دانشجویان و محدودیت‌ها و شاخص‌های عملکردی می‌دانند. در تأیید اهمیت فعال‌سازی محورهای ورزشی نیز محققانی مانند کوزو[3] (۲۰۲۱) نقش آشکارسازی چگونگی تنوع باشگاه‌های دانشجویی در دانشگاه‌های دولتی ترکیه بر اساس زمینه‌های فعالیت و نوع دانشگاه‌ها را برجسته نموده‌اند.

سطح چهارم شامل عوامل توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه و شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه بود. عوامل قرارگرفته در این سطح ماهیت فردی و میان‌فردی داشته و درواقع بر تأمین سرمایه انسانی و اجتماعی باشگاه دلالت دارند. در همین راستا می‌توان گفت از منظر این سطح، بالابردن سطح رضایت‌مندی ذینفعان درونی و بیرونی که می‌تواند موجبات استمرار فعالیت سازمان باشد (آزرم و همکاران، ۲۰۲۱) و از دست دادن این رضایت‌مندی، عواقب ناخوشایندی را برای سازمان به همراه دارد. در تحقیقات همسو، چی[4] (۲۰۲۴) نشان دادند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت باشگاه دانشگاهی نیازمند بهره‌گیری از بستر

1 Henriksen
2 Rundio & Buning
3 Kuzu
4 Qi

پلتفرمی است. مطالعات دیگری همچون هومل، سونسون و هانوک (۲۰۱۷) تأثیر توانمندسازی و ارائه خدمات و منافع اجتماعی در تیم‌های ورزشی دانشگاهی و رویدادهای بین دانشگاهی را بر مشارکت دانشجویان و ورزشکاران کالج مورد تأیید قرار دادند. شواهد محیط ورزش دانشگاهی کشور نیز بیانگر این است که منابع انسانی به‌ویژه داوطلبان و ورزشکاران دانشجو در بستر مجموعه پیوسته‌ای از فرصت‌های مشارکت ورزشی دانشگاهی را می‌توان جذب، نگهداری و حمایت نمود.

در سطح سوم عوامل تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه و تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه قرار گرفتند. عوامل قرارگرفته در این سطح ماهیت تخصصی‌سازی پیشرفته دارند و درواقع بر حرفه‌ای‌سازی فعالیت‌های باشگاه از منظر باشگاه‌داری دلالت دارند. با توجه به این مقوله رشد باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی در جهان همواره مثبت به نظر می‌رسد و اگر دانشگاه‌های ایران نیز بتوانند سرمایه‌گذاری ورزشی لازم را در باشگاه‌داری بکار گیرند، می‌توانند در حوزه ورزش رقابتی و باشگاه‌داری، نهادهای موفقی باشند. در مطالعات همسو عبداللهی و همکاران (۲۰۱۸) نیز تأیید کرده‌اند که مدیریت راهبردی باشگاه ورزشی دارای دو محور اساسی مشتمل بر ابعاد تجاری و درآمدزایی باشگاه به همراه توسعه رشته‌های ورزشی باشگاه است. تحقیقات دیگر (طریقی، حمیدی و رجبی، ۲۰۱۷) نیز تأثیر رشد فعالیت‌های باشگاه ورزشی در دانشگاه‌ها بر رضایت مشارکت‌کنندگان و تأمین سازمانی را مورد تأیید قرار دادند (لوور هوب[1] و همکاران، ۲۰۲۰؛ دیکسون، مارتینز و مارتین، ۲۰۱۵). بر همین مبنا تمرکز ویژه بر رشته‌های ورزشی و بازاریابی باشگاه سبب ارتقای سطح دستاوردها و دستیابی به اهداف سازمانی بلندمدت را فراهم می‌کند.

سطح دوم شامل عوامل رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه، رشد مالی و ارزش باشگاه است. عوامل قرارگرفته در این سطح ماهیت عملکردی و پیشرفت دارند و درواقع بر پویایی توسعه و پیشرفت باشگاه دلالت دارند. شواهد ورزش دانشگاهی کشور نشان می‌دهد که بین رشد ورزشی و مالی در مراکز ورزش دانشگاهی وابستگی بالایی وجود دارد (عبداللهی و همکاران، ۲۰۲۳). در مطالعات خارجی، بارگت و چاوینر رلا[2] (۲۰۱۷) و ترین[3] و همکاران (۲۰۲۳) رشد مالی و مدل اقتصادی را برای باشگاه‌های ورزشی آماتور در اروپا مورد تأیید قرار داده‌اند. درواقع تصور موفقیت راهبردی و توسعه باشگاه‌داری بدون محور قرار دادن رقابت‌پذیری و تجاری‌سازی میسر نیست و در بلندمدت ثبات مدیریت باشگاه و تناسب راهبردی با اهداف توسعه باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی در باشگاه‌های ورزشی برای برندسازی و ارتقای ارزش تجاری یک عامل محوری است (خزائی و همکاران، ۲۰۲۲) که بایستی در باشگاه‌داری دانشگاهی نیز در اولویت قرار گیرد.

سطح اول شامل عامل بلوغ سازمانی و ثبات باشگاه است. عامل قرارگرفته در این سطح ماهیت پایداری دارند و درواقع بر تعالی پایدارسازی باشگاه دلالت دارند. این فرایند نه‌تنها به رشد پایدار باشگاه کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد یک فرهنگ ورزشی مثبت و تعامل اجتماعی در میان اعضا می‌شود. شواهد ورزش دانشگاهی کشور نیز تأییدکننده اهمیت پیامد ثبات در مراکز این حوزه است (احمدیان جلوداری و همکاران، ۲۰۲۲) و نشان می‌دهند که رویکرد جامع و راهبردی به ورزش دانشگاهی درنهایت بایستی موجب پایداری و پیوستگی توسعه آن شود. برخی مطالعات (نظری، سهرابی و محرم‌زاده، ۲۰۲۱) نیز تخصیص منابع و ایفای مسئولیت اجتماعی باشگاه در جامعه را مهم‌ترین معیار پایداری باشگاه‌ها گزارش کرده‌اند که با این سطح همسویی دارد.

مطابق چارچوب مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، جریان روابط تعیین‌شده بین عوامل از سطح هفتم به سطح اول است. درواقع می‌توان گفت مدیریت راهبردی در باشگاه‌های ورزشی نوپا در بستر دانشگاهی ابتدا مستلزم بهره‌گیری فرصت‌های محیطی باشگاه، تعدیل چالش‌های زمینه‌ای باشگاه و الزامات و شرایط باشگاه‌داری دانشگاه‌ها تا بتواند از طریق رشد ساختاری و یادگیری سازمانی باشگاه و جهت‌گیری راهبردی و مدیریتی باشگاه موجود فعال‌سازی محورهای ورزشی باشگاه، بهینه‌سازی سازوکارهای اجرایی باشگاه و تأمین منابع و امکانات باشگاه شود و برمبنای قابلیت شکل‌گرفته به توانمندسازی انسانی و استعدادهای باشگاه و شبکه‌سازی و مشارکت‌یابی باشگاه اقدام شود. سپس با تقویت رشته‌های ورزشی باشگاه و تجاری‌سازی و بازاریابی باشگاه بستر

1 Lower-Hoppe
2 Barget & Chavinier-Rela
3 Terrien

ارتقای رقابت‌پذیری و موفقیت ورزشی باشگاه و رشد مالی و ارزش باشگاه صورت بگیرد و با تداوم آن‌ها باشگاه به بلوغ سازمانی و ثبات برسد. ازاین‌رو نیاز به وجود راهبردپذیری در سیستم باشگاه‌داری برای اولین بار در زمینه محیطی و سطوح بالای سازمان احساس می‌شود و از سطوح بالای ساختار سازمانی به بخش‌های عملیاتی منتقل می‌شود؛ ولی برای ایجاد آن می‌بایست از پایین‌ترین سطوح و لایه‌های سازمان شروع کرد.

بااین‌وجود کلیات مدل حاکی از یک جریان پایین به بالا و ورودی به خروجی است و با اصول رویکردهای مطرح سازگاری دارد؛ به‌طور مثال مدل ارائه‌شده با تئوری سیستمی و مطالعات آن در ورزش دانشگاهی کشور مانند تحقیق محمدی و همکاران (۲۰۱۷) در ارائه الگوی پارادایمی ورزش دانشگاه‌ها و شیروانی، اسمعیلی و زهره‌وندیان (۲۰۲۳) در مطالعه الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال همسویی دارد. علاوه‌براین مدل ارائه‌شده با نظریه چرخه حیات سازمان همسویی دارد و با مطالعات مشابه این حوزه مانند طاهری‌نیا، شریعت‌نژاد و خدابخشی (۲۰۲۰) در بررسی راهبردهای باشگاه‌های ورزشی بر اساس چرخه حیات انطباق دارد؛ همچنین عوامل سطوح و روابط ارائه‌شده در مدل با رویکرد چندسطحی و مطالعات آن در ورزش دانشگاهی کشور (محرم‌زاده و وحدانی، ۲۰۱۹) انطباق نظری دارد. ازنظر ماهیت مفهومی و شبکه مضامین نیز با چارچوب‌های باشگاه‌داری در فدراسیون‌ها و مطالعات مرتبط آن‌ها (چال اشتری مکاری و همکاران، ۲۰۲۱) دارای همسویی است.

در تفسیر بیشتر چارچوب ارائه‌شده، می‌توان گفت فرایند توسعه بلندمدت باشگاه‌های ورزشی نوپا نیازمند یک رویکرد جامع و استراتژیک است که شامل چندین مرحله کلیدی می‌باشد. در ابتدا باشگاه باید یک تحلیل دقیق از محیط خود انجام دهد تا نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کند. این تحلیل به تعیین یک مأموریت و چشم‌انداز واضح کمک می‌کند که در آن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت مشخص شوند؛ سپس تدوین استراتژی‌های جذب اعضا و تنوع برنامه‌ها برای پاسخگویی به نیازهای مختلف جامعه هدف اهمیت دارد. همکاری با نهادهای محلی و دانشگاه‌ها نیز می‌تواند به گسترش دسترسی و افزایش شناخت باشگاه کمک کند. در مرحله اجرا، برنامه‌های عملیاتی باید به‌دقت پیاده‌سازی شوند و نظارت مستمر بر عملکرد باشگاه انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که اهداف تعیین‌شده محقق می‌شوند. درنهایت جمع‌آوری بازخورد از اعضا و تطبیق با تغییرات محیطی و نیازهای جامعه ضروری است.

مدل راهبردی باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی نوپا به‌عنوان یک ابزار کلیدی برای مدیریت و توسعه این باشگاه‌ها، نیازمند توجه به چندین بعد مهم است. در ابتدا لازم است که باشگاه‌ها اهداف استراتژیک خود را مشخص کنند. این اهداف می‌توانند شامل ارتقاء سطح سلامت و تندرستی دانشجویان، ایجاد فضای رقابتی و تقویت روحیه تیمی و افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی باشند. یکی از جنبه‌های اساسی این مدل، تحلیل محیط داخلی و خارجی باشگاه است. این تحلیل شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی (مانند منابع انسانی، امکانات ورزشی و بودجه) و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (مانند رقابت با دیگر باشگاه‌ها، تغییرات در سیاست‌های دانشگاه و نیازهای دانشجویان) می‌شود. با استفاده از این تحلیل، باشگاه می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین کند که به بهترین نحو از منابع موجود بهره‌برداری کرده و به چالش‌ها پاسخ دهد. همچنین ارتباط مؤثر با ذینفعان مختلف، ازجمله دانشجویان، اساتید و مدیران دانشگاه بسیار حائز اهمیت است. این ارتباط می‌تواند از طریق برگزاری جلسات مشورتی، نظرسنجی‌ها و کارگاه‌های آموزشی برقرار شود. ایجاد یک فرهنگ مشارکتی در باشگاه می‌تواند به جذب بیشتر اعضا و افزایش انگیزه آن‌ها کمک کند؛ علاوه‌براین پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد نیز جزءِ جدایی‌ناپذیر مدل راهبردی است. با تعیین معیارهای کلیدی عملکرد و ارزیابی منظم آن‌ها، باشگاه می‌تواند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بهبودهای لازم را اعمال کند. این ارزیابی‌ها باید شامل ابعاد مالی، رضایت اعضا، کیفیت خدمات ارائه‌شده و میزان مشارکت در فعالیت‌ها باشد. درنهایت، توجه به نوآوری و توسعه پایدار نیز باید در مدل راهبردی گنجانده شود. باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی نوپا باید به دنبال روش‌های جدید برای جذب اعضا، ارائه خدمات متنوع و افزایش کیفیت تجربه ورزشی باشند و این شامل استفاده از فناوری‌های نوین مانند اپلیکیشن‌های ورزشی، برنامه‌های آنلاین و شبکه‌های اجتماعی برای ارتباط با اعضا و تبلیغ فعالیت‌ها می‌شود.

به‌طورکلی، مدل راهبردی باشگاه‌های ورزشی دانشگاهی نوپا باید یک رویکرد جامع و چندبعدی باشد که به نیازها و چالش‌های خاص این نوع باشگاه‌ها پاسخ دهد. با توجه به این عوامل، باشگاه‌ها می‌توانند به موفقیت بیشتری دست یابند و نقش مؤثری در ارتقاء فرهنگ ورزشی دانشگاه ایفا کنند. نقشه راهبردی یک باشگاه ورزشی دانشگاهی باید شامل اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، برنامه‌های توسعه‌ای و استراتژی‌های جذب و نگه‌داشت اعضا باشد. این نقشه باید به شناسایی نیازهای ورزشی دانشجویان و ایجاد بستر مناسب برای فعالیت‌های ورزشی متناسب با آن‌ها بپردازد. لازم به ذکر است که برگزاری رویدادها و مسابقات ورزشی، همکاری با دیگر نهادهای دانشگاهی و محلی و فراهم کردن امکانات و تجهیزات مناسب از دیگر عناصر مهم در این نقشه می‌باشد. ارزیابی مستمر عملکرد و بازخورد از اعضا می‌تواند به بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه‌شده کمک کند. این رویکرد جامع می‌تواند به ایجاد یک محیط ورزشی پویا و جذاب برای دانشجویان منجر شود که درنهایت به سلامت جسمی و روحی آن‌ها کمک خواهد کرد.

همچون دیگر پژوهش‌ها، این مطالعه نیز دارای برخی محدودیت‌ها بود که تیم تحقیق سعی نمود با به‌کارگیری تدابیر و روش‌های مناسب اثرات آن‌ها را تعدیل نماید. سه محدودیت اصلی و ابتکار تیم تحقیق برای تعدیل آن‌ها به شرح زیر است:

۱. عدم همکاری برخی صاحب‌نظران و سازمان‌ها (ابتکار تعدیل: استفاده از منابع علمی تکمیلی)؛ ۲. فقدان اطلاعات محیطی مستند در مورد موضوع تحقیق (استفاده از مثال‌ها و شواهد رویدادها)؛ ۳. جهت‌گیری انتقادی و تفاوت دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی از جنبه‌های موضوع تحقیق (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع).

تقدیر و تشکر

از مساعدت و حمایت اداره کل تربیت‌بدنی وزارت علوم، فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی، مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه شهید بهشتی، دفتر امور باشگاه‌های وزارت ورزش و همچنین همکاری کلیه صاحب‌نظران مصاحبه شده تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

References

Abdolahi, M. H., Hamidi, M., Aghei, N., & Khabiri, M. (2018). Development and prioritization Foolad Mahan Club strategies based on a comprehensive strategy formulation framework. JRSM, 8 (16), 1-14. (in persian)

Abdollahi, A., badriazarin, Y., & Khodadadi, M. R. (2023). Modeling revenue generation of university sports in Iran. Research on Educational Sport, 11(32), 205-218. doi: 10.22089/res.2023.14660.2370. (in persian)

Ahmadian Jelodari, M., Forghani Ozrudi, M., Alam, S., & Nozari, V. (2022). Compilation of Sports Development Strategies in Farhangian University Based on a Comprehensive Model of Developing Strategy. Journal of Academic Management, 1(2), 191-167. doi: doi.org/10.34785/J026.2022.013. (in persian)

Azarm, F., Nourbakhsh, P., Noorbakhsh, M., & Sepasi, H. (2021). Designing a model for the development of human capital in Iranian university sport. Research on Educational Sport, 9(24), 137-160. doi: 10.22089/res.2021.9490.1961. (in persian)

Barget, E., & Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding: a European perspective. *Athens Journal of Sports*, *4*(1), 7-34.

Bradbury, T., Mitchell, R., & Thorn, K. (2021). Moving forward: business model solutions for amateur sport clubs. *Managing Sport and Leisure*, *26*(3), 189-205.

Chaleshtari Mokari, S., Farahani, A., Khodayari, A., & Safania, A. M. (2021). Framework of Management of Sport Club in Iran. Strategic Studies on Youth and Sports, 20(53), 231-246. doi: 10.22034/ssys.2021.465. (in persian)

Dixon, A. W., Martinez, J. M., & Martin, C. L. (2015). Employing social media as a marketing strategy in college sport: An examination of perceived effectiveness in accomplishing organizational objectives. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *12*, 97-113.

Ferdosi pour, A., Salimi, M., & Rezayan, A. (2023). Identifying the future drivers of professional sports clubs in Iran (Case study: Foolad Mobarakeh Sepahan club). Sport Management and Development, 12(1), 54-74. doi: 10.22124/jsmd.2022.20506.2606. (in persian)

Foley, C., Darcy, S., Hergesell, A., Almond, B., McDonald, M., & Brett, E. (2022). University-based sport and social clubs and their contribution to the development of graduate attributes. *Active Learning in Higher Education*, 14697874221127692.

Goharrostami, H., & Pourkani, M. (2019). Designing the model of Factors affecting the development of university sport in Iran. Sport Management Journal, 11(2), 195-217. doi: 10.22059/jsm.2017.213351.1676. (in persian)

Habibi, A., & Afaridi, S. (2022). Multi-indicator decision making (definite and fuzzy), Tehran: Narun Publications. (in persian)

Henriksen, K., Storm, L. K., Kuettel, A., Linnér, L., & Stambulova, N. (2020). A holistic ecological approach to sport and study: The case of an athlete friendly university in Denmark. *Psychology of sport and exercise*, *47*, 101637.

Holt, N. L., Neely, K. C., Slater, L. G., Camiré, M., Côté, J., Fraser-Thomas, J., & Tamminen, K. A. (2025). *A grounded theory of positive youth development through sport based on voices of young athletes and their parents*. Journal of Sport for Development, 13(1), 45-62.

Huml, M., Svensson, P., & Hancock, M. (2017). Community service in intercollegiate athletics: A student involvement approach to college athlete engagement. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, *10*(1), 8.

Jaberi, S., Barani, M., kashtidar, M., Talebpour, M., & shajie, K. (2022). Development of Competitiveness Strategies and Developing of Professional Club Management in Padideh Shahr Khodro Mashhad Team Using METHA SWOT Technique. Applied Research in Sport Management, 11(2), 95-109. doi: 10.30473/arsm.2022.8968. (in persian)

Khajeh salehani, M., Ghasemi, H., Doroudian, A. A., khojasteh bagherzadeh, H., & AzadFada, S. (2024). Interpretive structural model of student sports development through the media. Communication Management in Sport Media. doi: 10.30473/jsm.2022.63013.1603. (in persian)

Khazaei, A., Keshkar, S., Mahmoudi, A., & Jamali, M. (2022). Explore the effective features in forming successful sports teams. Applied Research in Sport Management, 11(1), 11-24. doi: 10.30473/arsm.2022.9006. (in persian)

Kuzu, O. H. (2021). Student clubs at universities: A Content analysis on diversity. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, (27), 52-73.

Lower-Hoppe, L. M., Beattie, M. A., Wray, D. E., Bailey, R. L., Newman, T. J., & Farrell, A. (2020). The relationships between sport club activities and university and member attachment. *Recreational Sports Journal*, *44*(1), 5-14.

Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership style in amateur club sports: a key element in strategic management. *Sustainability*, *13*(2), 730.

Mohammadi, A., Kalateseifari, M., Farzan, F., & Razavi, S. M. H. (2017). Designing Paradigmatic Pattern of Sport Technical and Vocational Based on Grounded Theory. Research on Educational Sport, 5(13), 215-230. doi: 10.22089/res.2017.3671.1249. (in persian)

Moharramzadeh, M., & vahdani, M. (2019). Designing a strategy map of sport in Mohaghegh Ardabili University by synthesis of ISM model. Contemporary Studies On Sport Management, 9(17), 31-41. doi: 10.22084/smms.2018.13441.2034. (in persian)

Motevalli, M., Drenowatz, C., Tanous, D. R., Wirnitzer, G., Kirschner, W., Ruedl, G., & Wirnitzer, K. C. (2024). Determinants of Engagement in Leisure-Time Physical Activity and Club Sports among University Students: A Large-Scale Study. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, *9*(3), 151.

Nazari, R., Sohrabi, Z., & Moharramzadeh, M. (2021). Strategic scenarios for the Sepahan Mobarakeh Steel Cultural and Sports Club. Journal of Strategic Management Studies, 12(47), 301-319. (in persian)

Qi, W. (2024). Design and Implementation of University Club Management System based on WeChat Applet. *Journal of Computing and Electronic Information Management*, *13*(1), 25-29.

Robertson, S., Witty, K., Zwolinsky, S., & Day, R. (2025). Men's health promotion interventions through university sports clubs: A scoping review. Psychology of Sport and Exercise, 68, 102-115.

Rundio, A., & Buning, R. J. (2022). Collegiate Sport Club Service Delivery: Moving Between Motivations and Constraints to Beneficial Outcomes. *Journal of Park & Recreation Administration*, *40*(2).

Seifpanahi Shabani, J., Khosromanesh, R., & Brakhas., H. (2022). Designing a model factors affecting on the sport Performance and success of football clubs. New Trends in Sport Management. 9 (35),161-177. URL: http://ntsmj.issma.ir/article-1-1807-fa.html. (in persian)

Seraji, M., Kargar, G., Keshkar, S., Seyed Naghavi, M. A., & Shabani Bahar, G. (2024). Drive Factors in Human Resource Architecture Model for Managing Volunteers in University Sport Events. Applied Research in Sport Management, 13(1), 37-52. doi: 10.30473/arsm.2023.62940.3639. (in persian)

Shakibirad, A., Zarei, A., & Ashraf Ganjouei, F. (2019). Designing and Compiling of the Strategic Plan of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces Sport Club. MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY, 19(73), 56-77. (in persian)

Shirvani, T., esmaeili, M., & Zohrevandian, K. (2023). Developing a model for the professional development of Iranian Premier League clubs with a sports marketing approach. Sport Physiology & Management Investigations, 15(1), 45-67. (in persian)

Taherinia, M., Shariatnejad, A., & Khodabakhshi, A. (2020). Analyze the Sport Club Managers Compensation Strategies Based on Club Life Cycle with Delphi Fuzzy Method. JRSM; 10 (20): 151-173. (in persian)

Tarighi, R., Hamidi, M., & Rajabi, H. (2017). Identifying Effective Factors in Development of Sport Marketing in University Sport of I.R. Iran. Sport Management Studies, 8(40), 113-130. doi: 10.22089/smrj.2017.903. (in persian)

Terrien, M., Dufau, B., Carin, Y., & Andreff, W. (2023). Economic models of French amateur soccer clubs. From one crisis to the other: which transformation?. *Journal of Global Sport Management*, *8*(3), 630-650.

Wang, L., & Zhou, X. (2025). Research on the Construction and Development of High-Level Sports Teams in Chinese Universities. *Revista de Psicología del Deporte (Journal of Sport Psychology)*, *34*(1), 70-79.