

## Examining the obstacles to the professionalization of sports federations in Iran

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

#### Keywords:

*Professionalization,  
Commercialization,  
Sports federation,  
Economic,  
Political*

---

### ABSTRACT

**Introduction:** The present study was conducted in order to examining the obstacles to the professionalization of sports federations in Iran.

**Methods:** In terms of the method of implementation, this research is one of the mixed researches (combination of qualitative and quantitative methods) which, in addition to the qualitative study using semi-structured interviews based on the theme analysis method, in the quantitative part, the model test taken from the qualitative part with the method Confirmatory factor analysis has been done. The statistical population of this research in the qualitative part was made up of managers and officials of the National Olympic Committee and sports federations, university professors, as well as specialists of organizations and organizational strategy (12 people). The interviewees were selected by purposeful sampling. In the quantitative section, managers, experts and presidents of selected sports federations, the National Olympic Committee and the Ministry of Sports and Youth were selected (210 complete questionnaires were used for analysis). Confirmatory factor analysis data also showed a good and sufficient fit of the identified factors.

**Results:** The results identified two dimensions of obstacles and challenges (internal and external). Internal dimension includes: management and leadership, organizational culture and structure, economic-financial, special obstacles and hardware facilities. In the external dimension, the barriers include: macroeconomic barriers, legal, political and socio-cultural barriers. Confirmatory factor analysis also showed a good and sufficient fit of the identified factors

**Conclusion:** Therefore, based on the results obtained from the research, it can be said that professionalization in sports federations has many problems and obstacles, of course, part of it can be solved by choosing the correct management mechanisms and basic planning within the federation.

---

### Cite this article:

DOI: <http://doi.org/0000000000000000>



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health.

---

## Extended Abstract

### Introduction

The current study was designed and implemented in order to examining the obstacles to the professionalization of sports federations in Iran. So it can help to better understand this phenomenon in the country's sports community.

### Methods

In this research, in order to collect information, semi-structured interviews were used based on theme method, and the interview protocols (including information related to the subject of the research and the background of the work and the results) previously were prepared and used during the interview. Also, the interviews were recorded with the audio recording device that can be reviewed and noted later. In the quantitative part, after identifying the main factors and sub-factors, a questionnaire was designed and distributed among the employees of selected sports federations (football, basketball, volleyball, athletics), the Ministry of Sports and Youth and the National Olympic Committee (N=210); Of course, it is important to mention that the face validity was confirmed by the professors (12 people) and the reliability of the tool was confirmed by Cronbach's alpha ( $\alpha=0.84$ ). In this research, the coding method was used to extract concepts and codes in the qualitative and interview part of the research, and in the quantitative part, modeling was done using structural equation modeling with Lisrel software (Lisrel 8.80).

### Results

Based on the study results, the main obstacles and challenges on the way to the professionalization of sports federations in this research were categorized into two main themes, that was called: internal and external. The internal obstacles included obstacles and challenges

### Keywords

Professionalization, Commercialization, Obstacles, Sports federation

### Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflict of interest

**Acknowledgments:** The research was done with the guidance of distinguished professors and the cooperation of research participants.

related to the internal problems of the sports federations themselves, and 5 subcategories included the management and leadership of the federation, culture and organizational structure, economic and financial, specific obstacles of the federation, and hardware and infrastructure facilities. On the other hand, external obstacles included those that hinder the professionalization process from outside the federation. The barriers that were identified in this section (4 subcategories) included economic and financial, legal, political and socio-cultural barriers. In addition, the presented model of obstacles to the professionalization of sports federations had appropriate factor loading and acceptable significance levels (p-value: 0.01, RMSEA: 0.076, CFI: 0.91, GFI: 0.90, NNFI: 0.91).

### Conclusion

Today, modern sports have brought about changes in the way teams and individuals compete, which has led to the rationalization of sports conditions and rules related to sports. Meanwhile, national and international sports organizations (sports federations) are responsible for monitoring and controlling. In addition, facilitating sports facilities and services at the community level. What this research showed is that many obstacles can affect the process of professionalization and disrupt it. One of the most important factors is the lack of tact, knowledge and awareness of managers, the traditional cultures governing the administration of federations, along with the economic debates that exist within federations and at the community level. What is certain, sports organizations must face economic, socio-cultural, geopolitical and technological changes in their respective environment for survival. On the other hand, nowadays the main source of income for sports clubs is financial support and this trend is gradually expanding. Sports federations of the country strongly feel the need for commercialization and professionalization in order to keep up with international developments, which can be done with detailed planning and with the cooperation of all organizations within the country.



# مدیریت ورزشی



## بررسی موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

چکیده	اطلاعات مقاله
<p><b>مقدمه:</b> پژوهش حاضر به‌منظور بررسی موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام شد.</p> <p><b>روش پژوهش:</b> این پژوهش به لحاظ نحوه اجرا جزو پژوهش‌های آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) می‌باشد که در کنار مطالعه کیفی با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بر اساس روش تحلیل تم، در بخش کمی نیز به آزمون مدل برگرفته از بخش کیفی با روش تحلیل عاملی تائیدی پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی را مدیران و مقامات رسمی کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، اساتید دانشگاهی و همچنین متخصصان سازمان‌ها و استراتژی سازمانی (12 نفر) تشکیل دادند. انتخاب مصاحبه شونده‌گان به روش نمونه‌گیری هدفمند بود. در بخش کمی نیز مدیران، کارشناسان و روسای فدراسیون‌های ورزشی منتخب، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان انتخاب گردیدند (210 پرسشنامه کامل جهت تجزیه و تحلیل استفاده شد). اطلاعات تحلیل عاملی تائیدی نیز نشان‌دهنده برازش خوب و کافی عوامل شناسایی‌شده بود.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر موانع و چالش‌ها را دو بعد کلی درونی و بیرونی شناسایی کرد که در بعد درونی موانع شامل مدیریت و رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی، اقتصادی-مالی، موانع خاص و امکانات سخت‌افزاری بودند. در بعد بیرونی هم موانع به ترتیب شامل موانع کلان اقتصادی، قانونی، سیاسی و اجتماعی-فرهنگی بودند.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش می‌توان بیان داشت که حرفه‌ای سازی در فدراسیون‌های ورزشی کشور دارای مشکلات و موانع عدیده‌ای است که البته بخشی از آن را می‌توان با انتخاب سازوکارهای مدیریتی صحیح و برنامه‌ریزی‌های اصولی در داخل فدراسیون‌ها برطرف کرد.</p>	<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: 1400/10/20</p> <p>تاریخ بازنگری: 1400/11/25</p> <p>تاریخ پذیرش: 1400/11/28</p> <p>تاریخ انتشار: 1401/1/25</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> حرفه‌ای سازی، تجاری سازی، فدراسیون ورزشی، اقتصادی، سیاسی</p>

استناد:

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>



© نویسنده‌گان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.



در مسیر توسعه اجتماعی به سمت نوسازی و عقلانی شدن، فشارهای محیطی سازمان‌ها را وادار به سازگاری با ساختارها و عملکردهایی با استانداردهای جدید به‌ویژه برای نشان دادن مدرنیته، عقلانیت و پاسخگویی کرده است (فلاوم و همکاران<sup>1</sup>، 2018؛ رورانن و همکاران<sup>2</sup>، 2016). در همین راستا، اهمیت و تأثیر محیط خارجی سازمان‌ها به‌خوبی در ادبیات حوزه مدیریت و سازمان‌های ورزش توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته و اثبات شده است (تامپسون و پرننت<sup>3</sup>، 2020؛ پرننت و همکاران، 2018). این فشار در بخش‌های عمومی و شرکتی و همچنین سازمان‌های غیرانتفاعی و به‌ویژه در بخش ورزش بیش‌تر مشاهده می‌شود که در جهت مشروعیت بخشیدن به فعالیت‌های خود و پاسخگویی در برابر مسئولیت‌های اجتماعی این سازمان‌ها می‌باشد (ناگل و همکاران<sup>4</sup>، 2015؛ کیکولیس<sup>5</sup>، 2000). به همین جهت، برآورده کردن انتظارات ذینفعان با استفاده از ساختارهای مدیریتی بزرگ‌تر و رسمی‌سازی در جهت حفظ بقای سازمان در محیط‌های سازمانی پویا امری ضروری به نظر می‌رسد (کیانتر<sup>6</sup>، 2019؛ شارپ و همکاران<sup>7</sup>، 2018) بنابراین، سازمان‌های ورزشی برای بقا باید با تغییرات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، ژئوپولوتیکی و تکنولوژیکی در محیط مربوطه خود روبه‌رو شوند (ویسشین و همکاران<sup>8</sup>، 2020؛ گاتمن<sup>9</sup>، 2004).

فدراسیون‌های ورزشی<sup>10</sup> به‌عنوان بازیگران اصلی در سیستم ورزشی بین‌المللی و ملی موظف‌اند فعالیت‌های اجتماعی و تجاری خود را برای ذینفعان خود (دولت، حامیان، باشگاه‌های عضو، رسانه‌ها و غیره) توجیه نمایند (رورانن و همکاران، 2016). این فشارها باعث ایجاد تغییرات سازمانی عمیقی از قبیل مدیریت نهادینه شده، اجرای ابزارهای استاندارد در فعالیت‌های روزانه و استخدام افراد با شایستگی‌های خاص و تلاش در جهت انطباق با این شرایط شده است. انطباق‌پذیری سازمانی سبب تغییر شکل و رویه در فدراسیون‌های ورزشی از یک حالت داوطلبانه<sup>11</sup> محور به یک پدیده شبه تجاری<sup>12</sup> می‌گردد (تیوسانن<sup>13</sup>، 2018؛ شیلبری و فرکینز<sup>14</sup>، 2011). داولینگ و همکاران<sup>15</sup> (2014) این پدیده را که سبب انطباق‌پذیری فدراسیون‌های ورزشی با چالش‌ها می‌گردد را چرخش "از یک سازمان داوطلب محور به یک پدیده شبه تجاری" توصیف می‌نمایند. این مدل توسعه و گسترش را می‌توان به‌صورت خلاصه به‌عنوان حرفه‌ای‌سازی در برابر چالش‌های مدیریتی حاضر دانست.

اگر به بررسی موضوع در سطح بین‌المللی پرداخته شود از دهه 1980 میلادی، سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی دریافته‌اند که برخی از ویژگی‌هایی که دارند (مانند رویدادهایی که برگزار می‌کنند) دارای ارزش تجاری است (شارپ و همکاران، 2018). از آن زمان، فدراسیون‌های ورزشی به‌طور فزاینده‌ای فعالیت‌های خود را تجاری کرده‌اند که البته با توجه به درجات متفاوت موفقیت باهم تمایز دارند (کلاسن و همکاران<sup>16</sup>، 2017). بیان این نکته که فدراسیون‌های ورزشی سازمان‌های غیرانتفاعی محسوب می‌شوند تناقضی را به وجود آورد اما با توجه به تأمین مالی فعالیت‌های خود مانند مدیریت، توسعه یا

- 
1. Fladome
  2. Ruoranen
  3. Thompson & Parent
  4. Nagel
  5. Kikulis
  6. Kjær
  7. Sharpe
  8. Woiceshyn
  9. Guttman
  10. Sport Federations
  11. Voluntarily
  12. Semi commercial
  13. Tiusanen
  14. Shilbury & Ferkins
  15. Dowling
  16. Clausen

ساماندهی مسابقات نیاز به ایجاد درآمد دارند که این امر را توجیه می‌نمایند (شولز<sup>1</sup>، 2011). برای بسیاری از فدراسیون‌های بین‌المللی<sup>2</sup> کسب درآمد از حق عضویت‌ها و بخشش‌ها منبع اصلی درآمدی در گذشته به حساب می‌آمد (خسروی زاده و همکاران، 1393؛ رضوی، 1383) اما امروزه دیگر این درآمدها کافی و مهم نیستند (تامپسون و پرنس، 2020؛ پرنس و همکاران، 2018؛ ویسشین و همکاران، 2020). اگر به موضوع در سطح جهانی نگاه کنیم، رقابت بین فدراسیون‌های ورزشی زیرمجموعه اتحادیه بین‌المللی المپیک و تلاش آن‌ها برای تحکیم موقعیت خود در برنامه المپیک این وضعیت را تشدید کرده است و تا زمانی که فدراسیون‌های ورزشی از سود خود برای تأمین مالی فعالیت‌های خود و سرمایه‌گذاری مجدد در سیستم خود استفاده می‌کنند، تجاری‌سازی یک محرک قدرتمند به حساب می‌آید (بیچ و چادویک<sup>3</sup>، 2015).

با این حال، اغلب فدراسیون‌های ورزشی و همچنین باشگاه‌های ورزشی دارای ساختارهای سازمانی خاصی هستند که با این شیوه‌ها و پیشرفت‌ها مطابقت ندارند و چالش‌هایی را بر سر راه حرفه‌ای سازی و تجاری شدن آن‌ها قرار می‌دهد (هاگن<sup>4</sup>، 2019؛ شولز، 2011). فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها دارای حکومت فدرال هستند (محمدی عزیزآبادی و بهشتی، 1399) تصمیمات در آن‌ها به‌صورت نمایندگی گرفته می‌شوند، هدف اصلی آن‌ها کسب درآمد اقتصادی نیست بلکه رضایت اعضا برای آن‌ها در اولویت قرار دارد و افراد فعال در این سازمان‌ها اغلب به‌صورت نیروهای داوطلب می‌باشند (هولینهام<sup>5</sup>، 2005) که تمامی این عوامل به عنوان مشکلات بر سر راه فدراسیون‌ها چه در بعد ملی و چه در بعد بین‌المللی قرار می‌گیرد (تیل و میر<sup>6</sup>، 2009). در همین راستا، پژوهشگران به بررسی و موشکافی بیش‌تر این پدیده در کشورهای مختلف و در حوزه‌های متفاوت پرداختند تا بتوانند با شناسایی چالش‌ها و مشکلات، گامی مؤثر و مهم برای حل این موضوع بردارند. در یکی از این مطالعات، هیل و همکاران<sup>7</sup> (2021) با بررسی باشگاه‌های ورزشی در نیوزلند به این نکته اشاره کردند که قوانین و موانع ایجاد شده از طریق رسمی سازی‌های دولتی در کنار فرهنگ‌های سازمانی و عوامل اقتصادی به‌عنوان چالش‌ها و مشکلات پیش روی حرفه‌ای سازی باشگاه‌ها می‌باشند. همچنین هاگن (2019) در مطالعه خود که بر روی فدراسیون و باشگاه‌های هاکی روی یخ نروژ انجام داد فاصله‌های جغرافیایی، چالش‌های موجود در مدل ساختاری ورزش نروژ و رویکردهای اقتصادی را به‌عنوان موانع مهم بر سر راه حرفه‌ای سازی این ورزش در نروژ شناسایی کرد و لامسا<sup>8</sup> (2019) نیز در پژوهش خود در بین ورزش‌های تیمی فنلاند، به این نتیجه رسید که چالش‌های اقتصادی و نبود تجهیزات مدرن به‌عنوان مهم‌ترین عوامل خارجی بر سر راه حرفه‌ای سازی در این حوزه می‌باشند. همچنین وجود پارادوکس بین مدیریت فدراسیون‌ها و لیگ‌ها توسط نهادهای دولتی در مقابل باشگاه‌هایی که توسعه و حرفه‌ای سازی بر عهده آن‌ها قرار گرفته است یکی دیگر از موانع موجود می‌باشد. کلاسن و همکاران (2017) عواملی مانند بخش‌های مدیریتی، کارشناسان حقوق‌بگیر و تعارض آن‌ها با نیروهای داوطلبی، اثربخشی هیئت‌مدیره، رهبری فدراسیون‌های ورزشی، فرهنگ‌سازمانی موجود را به‌عنوان عواملی بر سر راه حرفه‌ای سازی فدراسیون‌ها معرفی کردند. ناگل و همکاران (2015) به خلاصه‌سازی ادبیات پژوهش در مدیریت ورزشی و جامعه‌شناسی ورزشی پرداختند، آن‌ها فرهنگ سنتی و کمبود منابع مالی را مانع حرفه‌ای سازی در فدراسیون‌ها بیان کردند. و حبیب زاده و همکاران (2013) موانع حرفه‌ای سازی شغلی در پرستاری را شامل ارتباطات، انگیزه و نگرش، فرهنگ و ساختار سازمانی، آموزش دانشگاهی و منابع حمایتی دانستند. اسکندری دستگیری و همکاران (2018) در پژوهش خود به تعیین فدراسیون‌های مرجع برای الگوبرداری فدراسیون‌های ورزشی ناکارا پرداختند. آن‌ها چهارده فدراسیون ورزشی را مورد بررسی قرار دادند و نتایج

1. Schulz
2. International Federations
3. Beech & Chadwick
4. Hagen
5. Houlihan
6. Thiel & Mayer
7. Hill
8. Lamsa

نشان داد از بین فدراسیون های کارا، فدراسیون های کشتی، تکواندو و فوتبال به ترتیب فدراسیون های مرجع مهمی در عملکرد سایر فدراسیون ها هستند. سراجی و همکاران (2016) در پژوهش خود به ارزیابی عملکرد فدراسیون های منتخب با روش تحلیل پوشش داده پرداختند. بر اساس نتایج ارزیابی، از 12 فدراسیون مورد بررسی، تنها 5 فدراسیون (تکواندو، کاراته، کوهنوردی، شطرنج و کشتی)، با امتیاز کارایی یک، کاملاً کارا بودند و سایر فدراسیون ها، با امتیاز کارایی کمتر از یک، به عنوان فدراسیون های ناکارا تعیین شدند. میانگین کارایی فدراسیون های مورد بررسی در کارایی مقیاس برابر با 0/724، در کارایی مدیریتی 0/738 و در کارایی فنی 0/589 تعیین شد.

به طور کلی، حرفه ای سازی پدیده ای جدید و بدیع در دنیای ورزش و سازمان های ورزشی محسوب می شود که علیرغم افزایش علایق و تلاش های فراوان در جهت سامان دادن به آن، هنوز هم مفهومی جامع و کاربردی از این پدیده وجود ندارد و نیاز به شناخت جوانب مختلف تأثیرگذار بر آن به شدت احساس می شود (تامپسون و پرنس، 2020؛ شارپ و همکاران، 2018). امروزه سازمان های ورزشی در برابر فشارهای محیطی و خارجی ایجاد شده برای آن ها در حال تسلیم شدن و تبدیل به سازمان های حرفه ای ورزشی در بعد ملی و جهانی می باشند (کلاسن و همکاران، 2017). با افزایش سطح حرفه ای شدن، انتظار از شیوه های حکمرانی خوب نیز افزایش پیدا می کند (روران و همکاران، 2016). مرحله حرفه ای سازی در امور سازمانی یک فرآیند پیچیده است که با انتصاب کارکنان حقوق بگیر پایان نمی یابد، در واقع راه رسیدن به یک الگوی اجرایی مناسب در سازمان ها زمان بر و نیازمند انطباق با محیط های در حال تغییر می باشد. البته باید بیان کرد که یک سازمان ورزشی ممکن است پاسخی را برای تغییر شرایط انتخاب کند که می تواند با سازمان های مشابه در یک موقعیت یکسان متفاوت باشد. این امر ممکن است به دلیل تفسیر متفاوت در خصوص نیروها در محیط و ظرفیت سازمان برای انجام تغییر باشد (تامپسون و پرنس، 2020). انجام مطالعات و کارهای پژوهشی در زمینه حرفه ای سازی سازمان های ورزشی و بالخصوص فدراسیون های ورزشی که موضوع پژوهش حاضر نیز می باشد، این مزیت را ایجاد می کند که به درک بهتر و جامع تر نسبت به موضوع کمک کرده و راه را برای انجام پژوهش های بیشتر در این زمینه نیز باز می کند. در کشور ما با توجه به اینکه فدراسیون های ورزشی اغلب با رویکرد و سیستم های سنتی اداره می شوند و جنبه های مالی، جغرافیایی، قانونی و غیره همواره سبب بروز مسائل و مشکلاتی برای آن ها در ابعاد داخلی و بین المللی شده است؛ می توان شناخت موانع و مشکلات پدیده حرفه ای سازی را به عنوان راهکاری در جهت برون رفت از وضعیت فعلی قلمداد نمود. با توجه به اینکه پژوهش مشابه به پژوهش حاضر نیز در داخل کشور صورت پذیرفته و اصولاً تحقیقات انجام پذیرفته در این حوزه در سطح بین المللی نیز مربوط به یک دهه اخیر می باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر می تواند سبب بهتر شناخته شدن این مساله در سطح جامعه ورزشی و سازمان های مرتبط به آن نیز گردد.

#### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است که به لحاظ نحوه اجرا جزو پژوهش های آمیخته (ترکیبی از روش های کیفی و کمی) می باشد؛ بدین صورت که در کنار مطالعه کیفی به روش تحلیل مضمون (تم) و با بهره گیری از مصاحبه های نیمه ساختاریافته؛ در بخش کمی نیز به آزمون مدل برگرفته از بخش کیفی پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی پرداخته شده است. پژوهش حاضر از منظر هدف جزو پژوهش های کاربردی است و از لحاظ جمع آوری داده ها نیز میدانی می باشد. روش گردآوری اطلاعات شامل مطالعه کتابخانه ای، بررسی متون و روش های میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) بود. مطالعه کتابخانه ای شامل مطالعه منابع علمی، اسنادی و رسانه ای مرتبط با موضوع پژوهش بود. در این بخش با بهره گیری از منابع کتابخانه ای و با استفاده از جستجوهای اینترنتی منابع فارسی و انگلیسی جمع آوری و پیشینه کارهای صورت گرفته به همراه مبانی نظری تدوین گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی را مدیران و مقامات رسمی کمیته ملی المپیک و فدراسیون های ورزشی، اساتید دانشگاهی و همچنین متخصصان سازمان ها و استراتژی سازمانی (12 نفر) تشکیل دادند. انتخاب مصاحبه شوندهگان به روش نمونه گیری هدفمند و با در نظر گرفتن

شرایطی مانند (دانش و تجربه کافی در خصوص فدراسیون‌های ورزشی کشور، سابقه همکاری با فدراسیون‌های بین‌المللی و ملی، شناخت لازم و کافی از اصول کاری و فعالیتی فدراسیون‌های ورزشی) صورت پذیرفت که در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده مورد بررسی قرار گرفت و موانع اصلی شناسایی گردید. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی را مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی منتخب (فوتبال، بسکتبال، والیبال، دوومیدانی)، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک تشکیل دادند. در ادامه، پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده پس از بازبینی نهایی برای کارهای آماری مورد استفاده قرار گرفتند (تعداد 210 پرسشنامه سالم و صحیح). در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد که راهنمای مصاحبه (شامل اطلاعات مربوط به موضوع پژوهش و پیشینه کارها و نتایج به دست آمده) از قبل تهیه و در حین انجام مصاحبه استفاده می‌شد. همچنین مصاحبه‌ها با دستگاه ضبط صدا که در محل مصاحبه همراه پژوهشگر بود ضبط می‌شد تا بعداً مورد بازبینی و نکته برداری قرار گیرد. در بخش کمی، بعد از شناسایی موانع اصلی حرفه ای سازی و زیر عامل‌ها، پرسشنامه‌ای بر این اساس طراحی گردید و در بین کارشناسان و مدیران نمونه انتخاب شده برای بخش کمی پژوهش توزیع گردید.

در خصوص روایی و پایایی ابزار پژوهش، با توجه به اینکه تحقیق‌های کیفی آزمون خاصی برای تائید اعتبار ندارند و اعتبار یا روایی همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نیست، برای تقویت اعتبار درونی تحقیق در بخش کیفی از راهبرد زاویه‌بندی (استفاده از چند محقق، منبع یا روش برای تائید داده های در حال ظهور) استفاده شد. بدین صورت که برای تایید تم‌های مستخرج شده از مصاحبه از نظرات خبرگان کمک گرفته شد و تم‌های بدست آمده در اختیار آنان قرار گرفت. سپس از اعمال نقطه نظرات آن‌ها همگرایی در نتایج حاصل شد. همچنین جهت بررسی روایی سوالات ابتدایی مصاحبه (راهنمای مصاحبه) که به صورت نیمه ساختاریافته انجام شد از نظرات خبرگانی که در این حوزه تخصص داشتند؛ استفاده شد. به طور کلی در بخش کیفی پژوهش سعی شد تا با بهره گیری از روش‌هایی مانند کنار گذاشتن تعصبات، سوال در خصوص مورد پذیرش بودن نتایج و زاویه بندی پژوهشگر، در جهت تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی استفاده شود. پایایی در این بخش نیز با کمک یک کدگذار دیگر و مقایسه کدهای اشتراکی حاصل شد که ضریب کاپای کوهن<sup>1</sup> (0/87) برای این بخش به دست آمد. در بخش کمی، بعد از طراحی ابزار و پرسشنامه مربوطه؛ جهت تایید روایی محتوا و صوری مجدداً در اختیار خبرگان فوق قرار گرفت (تعداد 12 نفر) و پس از اعمال اصلاحات منطبق با پیشنهادات ارائه شده توسط آنها، نهایی گردید. به منظور سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به این صورت که ابتدا پرسشنامه طراحی شده به صورت اولیه (پایلوت) بین سی نفر در جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شد ( $\alpha=0/84$ ) که بیانگر پایایی خوب بود.

در بخش کیفی این پژوهش از رویکرد تحلیل تم استفاده شد. این روش یک تحلیل اساسی با رویکردی مناسب و انعطاف پذیر برای تحلیل داده های کیفی است. برای تحلیل تم لازم است ابتدا داده ها کدگذاری شوند. کدها عبارتند از ویژگی‌ای از داده ها (معنایی یا محتوایی) که برای تحلیل جالب به نظر می‌رسند. کدها در نهایت و در پیوند با هم تم‌ها را تشکیل می‌دهند. با توجه به روش‌های مختلف کدگذاری در روش تحلیل تم، در این پژوهش از شیوه استقرائی (مستقیماً از داده های جمع آوری شده پژوهش) برای کدگذاری و به شیوه دستی استفاده شد. داده های حاصل از تحلیل تم به استخراج بیش از 100 کد اولیه منجر شد که با بررسی مجدد و پالایش بیش‌تر، سعی شد تا تم‌ها به اندازه کافی مجزا و غیرتکراری باشند که در نهایت و در قالب دو تم اصلی (موانع درونی و بیرونی)، 9 تم فرعی و 36 مانع برای حرفه ای سازی فدراسیون های ورزشی شناسایی و طبقه بندی گردید. در بخش کمی پژوهش نیز با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل (Lisrel 8.80) عمل مدل‌سازی صورت پذیرفت. در این پژوهش همچنین از نرم افزار SPSS 22.0 نیز استفاده شد.



## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای شناسایی و مشخص کردن موانع و چالش‌های حرفه‌ای سازی از تحلیل مطالب و کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در کنار یافته‌های پژوهش‌های گذشته در این زمینه استفاده گردید که رویکرد کلی بر مبنای روش تم استوار بود. تم‌ها و دسته‌های اصلی در این پژوهش در دو بعد درونی و بیرونی قرار داده شدند. در کنار آن برای دسته‌های زیرین با متراکم سازی و کدبندی مطالب بیان‌شده در مصاحبه‌ها اقدام به تکمیل فرآیند شناسایی عوامل گردید. در مرحله نخست، پژوهشگر با مرور چندباره مصاحبه‌ها و مطالب بیان‌شده در این گفتگوها، واحدهای معنایی را استخراج نمود که مربوط به زیرشاخه‌های اصلی است؛ سپس در مرحله بعدی، این واحدهای معنایی منسجم و کوتاه شده و عبارت کلیدی آن‌ها نوشته شد که برای این عمل واحدهای معنایی چندین بار مرور و دسته‌بندی شدند و در نهایت کدهای مربوط به هر واحد معنایی به‌صورت جداگانه در جدول شماره (1) قرار داده شد. کدهای استخراج‌شده به‌عنوان زیرشاخه‌های موردنظر در گروه‌ها و تم‌های اصلی خود قرار گرفتند.

جدول 1. چکیده مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده از پژوهش

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	واحدهای معنایی خلاصه‌شده از مصاحبه‌ها
عوامل خارجی	موانع کلان اقتصادی	نیاز به ایجاد تجهیزات و امکانات جدید که با توجه به شرایط اقتصادی و تلاطم ارزی امکان آن فراهم نیست، بحث‌های اقتصادی که در داخل کشور سبب کاهش توان خرید مردم و توجه کمتر به ورزش و سلامتی شده است، عدم امکان نقل و انتقال وجه در سطوح بین‌المللی با توجه به تحریم‌ها، ضعف منابع مالی برای پیشبرد پروژه‌های از پیش تعریف شده در سطح جامعه، عدم حمایت وزارت ورزش از فدراسیون‌ها به لحاظ منابع مالی، توجه ضعیف حامیان مالی و به بحث ورزش و تمرکز بر رشته‌های ورزشی خاص، گران بودن برخی تجهیزات و سخت‌افزارها برای رشته‌های ورزشی خاص به دلایل گرانی دلار در کشور، عدم حمایت مالی صنایع و شرکت‌های بزرگ از فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی برای بحث‌های توسعه‌ای و حرفه‌ای سازی
عوامل خارجی	موانع قانونی	قوانین اقتصاد دولتی و دستوری که امکان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را سخت می‌نماید، انحصار پخش‌های تلویزیونی برای برخی رشته‌های خاص و عدم اختصاص درآمد کافی به باشگاه‌ها و فدراسیون توسط صدا و سیما، یکی از مهم‌ترین عوامل درآمدزا در ورزش حق کپی‌رایت و موارد مربوط به آن است که در تبلیغات رسانه‌ای، فروش انواع کالاها و ورزشی مربوط به آن فدراسیون تبلور پیدا می‌کند (مثلاً فدراسیون‌های کانادا از فروش البسه رسمی خود درآمد قابل توجهی کسب می‌کند که مدیون حق کپی‌رایت انحصاری می‌باشد)، قوانین دست و پاگیر و رسمی سازی‌های دولتی که امکان تجاری‌سازی ورزش را محدود و سخت می‌کند، قوانین محدودکننده در بخش بانوان در داخل کشور، عدم شفافیت سازی و محدود کردن رسانه‌ها در انتقال اخبار و اطلاعات، وجود نداشتن قوانین حمایتی از بخش ورزش، ایرادات و اشکالات موجود در مدل ساختار ورزش کشور
عوامل خارجی	موانع سیاسی	نداشتن مناسبات سیاسی خوب با کشورها که سبب بروز مشکلاتی برای حوزه ورزش می‌شود و می‌تواند در فرآیند حرفه‌ای سازی اختلال ایجاد نمایند (به‌طور مثال بلوکه شدن پول‌های دریافتی از سمت فدراسیون‌های بین‌المللی)، تحریم‌های بین‌المللی توسط برخی کشورها، عدم حضور در مسابقات ورزشی به دلیل اعمال فشار و تحریم‌های خارجی، اعمال نفوذ برخی مسئولین سیاسی در داخل کشور و دخالت در امور فدراسیون‌ها که سبب کند شدن فرآیند حرفه‌ای سازی می‌گردد، برخی تصمیمات سیاسی که موجب اختلال در کار فدراسیون‌ها برای مدت‌ها می‌شود (تعلیق شدن فدراسیون و رشته ورزشی)، تصمیمات برخی سیاستمدان برای محدود کردن فعالیت یک‌رشته ورزشی، اجازه ندادن به گسترش فعالیت یک‌رشته ورزشی به خاطر اقتضانات سیاسی، عزل و نصب‌های خارج از قاعده در فدراسیون‌ها، دخالت سایر ارگان‌های دولتی در برگزاری مسابقات و یا اردوها و انتخاب بازیکنان
عوامل خارجی	موانع اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ مردم جامعه در تماشای مسابقات ورزشی مربوطه، خرید بلیط‌های مسابقات، شرکت در رویدادها، خرید البسه و تجهیزات مربوطه، حضور به‌عنوان توریسم ورزشی و فراتر از همه اعتماد به سازمان‌های ورزشی در ابعاد اقتصادی، سیاسی و اجتماعی؛ در برخی فدراسیون‌ها به دلیل اندازه بازار کوچک نسبت به رشته‌های ورزشی دیگر فرآیند حرفه‌ای سازی و تجاری شدن با اختلال مواجه می‌شود که دلیل آن نگرش منفی مردم جامعه به رشته ورزشی نیست بلکه علایق بیشتر به رشته‌های خاص‌تر است، فرهنگ اجتماعی در قبال ورزش حرفه‌ای، در دید نبودن و موردتوجه نبودن برخی فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی، فرهنگ موجود در جامعه که هزینه برای ورزش را بیهوده می‌داند، توسعه ضعیف و کمتر

عوامل داخلی		عوامل داخلی
مدیریت و رهبری فدراسیون	عدم وجود مدیران مدبر و بادانش در رأس فدراسیون، ضعف ارتباطی مدیران با جامعه بین‌المللی و مقامات داخلی، عدم تعلق خاطر کاری مدیران و کارکنان فدراسیون‌ها، پایین بودن کارایی و اثربخشی هیئت مدیره فدراسیون‌ها، ارتباطات ضعیف و ناکارآمدی مدیران برای جذب منابع مالی و توسعه‌ای، دانش و اطلاعات پایین رئیس فدراسیون‌ها و برخی اعضا، نداشتن برنامه‌های مدون و دوره‌ای برای توسعه و گسترش رشته ورزشی، عدم انتخاب و استفاده از متخصصان حرفه‌ای در حوزه‌های بازاریابی، مالی، حسابداری و .. انتخاب روسای فدراسیون بر اساس باندهایی و رفاقت و سابقه رشته ورزشی و نه بر اساس تجربه و دانش و آگاهی، نداشتن یک رهبر قوی و کاریزماتیک که شروع‌کننده فرآیند حرفه‌ای سازی باشد، سو استفاده سیاسی از جایگاه ورزش برای دیده شدن و رأی جمع‌کردن، فساد سیستماتیک در داخل فدراسیون‌های ورزشی و در نزد برخی اعضای آن‌ها، نداشتن برنامه‌ریزی مدون برای پیشبرد گام‌به‌گام حرفه‌ای شدن	عوامل داخلی
فرهنگ و ساختار سازمانی	فرهنگ سنتی حاکم بر فدراسیون‌ها و حکمرانی آن‌ها، مناسب نبودن فرآیند استخدام افراد متخصص برای فدراسیون‌های ورزشی، وجود سازمان‌های غیررسمی در فدراسیون‌ها، عدم وجود سیاست‌های کلی صحیح و پایدار در مورد توسعه‌سازمانی و حرفه‌ای فدراسیون، ساختار سازمانی مشکل‌دار فدراسیون‌ها، دوشغله بودن کارکنان اثرگذار فدراسیون و عدم تمرکز شغلی، ضعف منابع شغلی مربوط به فدراسیون‌های ورزشی، منابع درآمدی و امکاناتی محدودی که کار کردن در فدراسیون‌های ورزشی دارد، به وجود آمدن تعارض بین نیروهای داوطلبی و کارکنان حقوق‌بگیر به سبب مشخص نبودن حیطه وظایف سازمانی، ساختار سازمانی ضعیف حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی کشور	عوامل داخلی
مالی و اقتصادی	عدم توانایی در استخدام کارشناسان مجرب در فدراسیون به خاطر مسائل مالی، عدم خرید تجهیزات مدرن و جدید به خاطر مسائل مالی و اقتصادی در فدراسیون، وجود مشکلات در برگزاری منظم مسابقات لیگ در برخی رشته‌ها و دیده نشدن رشته ورزشی و جذب نشدن حامیان مالی، پرداخت نشدن حقوق مربیان، بازیکنان، داوران و ... ارائه خدمات ضعیف به بازیکنان پایه و توسعه رشته ورزشی به خاطر اقتصاد، عدم توسعه بعدهای فنی و علمی به خاطر ضعف مالی	عوامل داخلی
موانع خاص فدراسیون	مورد توجه نبودن برخی رشته‌های ورزشی در جامعه، مطرح نبودن رشته و فدراسیون ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی، جدید بودن رشته و فدراسیون ورزشی در سطح بین‌المللی، ماهیت برخی رشته‌های ورزشی که مخاطب کمی دارند و امکان تجاری‌سازی در آن‌ها محدود است، گردش مالی و توجه کمتر در اغلب رشته‌ها نسبت به فوتبال، موروثی شدن ریاست فدراسیون در برخی از فدراسیون‌های کشور و عدم توجه به افکار و ایده‌های جدید، ابعاد و اندازه و مخاطبان فدراسیون ورزشی بر فرآیند حرفه‌ای سازی تأثیر دارد	عوامل داخلی
امکانات سخت‌افزاری و زیربنایی	عدم وجود امکانات سخت‌افزاری پایه برای فدراسیون، مشکل در محل برگزاری مسابقات با امکانات پایین تمرینی برای بازیکنان سطوح ملی، فاصله‌های زیاد جغرافیایی و امکانات کم در اغلب شهرستان‌ها برای رشته‌های ورزشی، فراهم بودن امکانات ورزشی برای برخی رشته‌های خاص، نبود تجهیزات مدرن و به‌روز برای برگزاری مسابقات یا تمرین بازیکنان، وجود نداشتن استانداردهای برگزاری مسابقات در حد آسیایی و جهانی، برخی فدراسیون‌ها دارای ساختمان و تشکیلات منظم اداری نیستند و حداقل امکانات را دارا هستند	عوامل داخلی

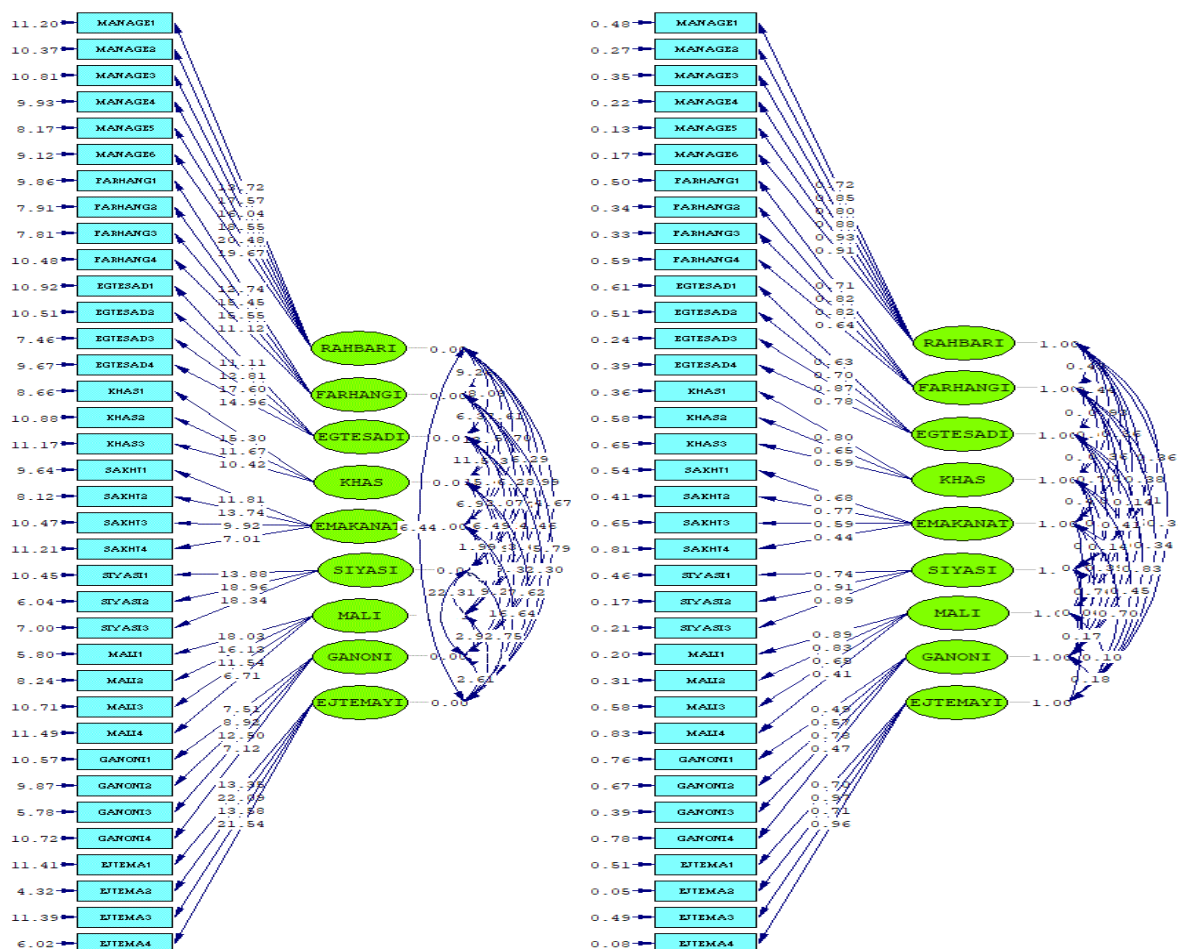
بعد از استخراج واژه‌های معنادار از دل مصاحبه‌های صورت گرفته و کنار هم قرار دادن آن‌ها، کدهایی استخراج گردید که در ادامه به دو عامل اصلی‌تر درونی و بیرونی تقسیم شدند. بعد از طی مراحل صورت گرفته، موانع شناسایی‌شده و مهم‌ترین زیر عامل‌های آن، بر اساس مطالعات گذشته و نظرات تیم پژوهش جمع‌آوری و در جدول 2 به صورت خلاصه آورده شد.

جدول 2. اطلاعات به‌دست‌آمده در خصوص موانع اصلی حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

موانع حرفه‌ای سازی	
موانع بیرونی	موانع درونی
<b>موانع کلان اقتصادی:</b> ✓ کاهش قدرت خرید مردم ✓ فراهم نشدن امکانات و تجهیزات جدید به دلیل تلاطم ارزی	<b>موانع مدیریتی و رهبری فدراسیون:</b> ✓ وجود نداشتن رهبران و مدیران توانا، با دانش و کاریزماتیک در رأس فدراسیون ورزشی

<p>و تبادلات ارزی بین‌المللی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم حمایت صنایع، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و بزرگ از بحث‌های توسعه‌ای ورزشی و حرفه‌ای سازی</li> <li>✓ توجه و تمرکز حامیان مالی به رشته‌های ورزشی خاص و پرطرفدار</li> </ul> <p><b>موانع قانونی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قوانین اقتصاد دولتی و اثرات آن بر روی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش</li> <li>✓ انحصار پخش تلویزیونی توسط صدا و سیما</li> <li>✓ حقوق و قوانین مربوط به کپی‌رایت</li> <li>✓ قوانین دست و پاگیر رسمی سازی دولتی</li> </ul> <p><b>موانع سیاسی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحریم‌های بین‌المللی و مناسبات سیاسی نامناسب با جامعه جهانی</li> <li>✓ دخالت و اعمال نفوذ برخی مسئولین سیاسی در امور فدراسیون</li> <li>✓ تصمیمات سیاسی کلان که سبب اختلال در فعالیت فدراسیون‌ها می‌شود</li> </ul> <p><b>موانع اجتماعی- فرهنگی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فرهنگ مردم جامعه که هزینه برای ورزش را بیهوده می‌داند.</li> <li>✓ فرهنگ مردم و جامعه در خصوص شرکت در تماشای مسابقات، خرید البسه، خرید بلیط و تورسیم ورزشی</li> <li>✓ توجه کمتر و نگرش منفی به برخی رشته‌ها و مخاطبان کم و اقبال ناچیز آن‌ها در سطح جامعه</li> <li>✓ فرهنگ اجتماعی ضعیف در قبال ورزش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پایین بودن کارایی و اثر بخشی هیئت مدیره فدراسیون</li> <li>✓ وجود نداشتن برنامه‌ریزی برای حرفه‌ای سازی</li> <li>✓ وجود فساد داخل هیئت مدیره فدراسیون ورزشی</li> <li>✓ ارتباطات ضعیف مدیران با فدراسیون‌های جهانی و سازمان‌های داخلی</li> <li>✓ سوءاستفاده از جایگاه فدراسیون‌ها توسط مدیران برای کسب عناوین سیاسی</li> </ul> <p><b>موانع فرهنگی و ساختار سازمانی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فرهنگ سنتی حاکم بر فدراسیون و شیوه حکمرانی</li> <li>✓ وجود فرهنگ دوشغله بودن در بین اعضای اصلی و تأثیرگذار فدراسیون‌ها و عدم تمرکز کافی</li> <li>✓ وجود تعارض بین نیروهای داوطلبی و حقوق‌بگیر داخل فدراسیون</li> <li>✓ وجود ضعف در ساختار سازمانی حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی</li> </ul> <p><b>موانع اقتصادی و مالی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سرمایه‌گذاری نکردن در بعدها علمی، فنی، خدماتی و به طور کلی بحث‌های توسعه‌ای فدراسیون به خاطر مسائل مالی</li> <li>✓ عدم توانایی در خرید تجهیزات مدرن و جدید</li> <li>✓ عدم توانایی در استخدام کارشناسان تخصصی در فدراسیون به خاطر مسائل و مشکلات مالی</li> <li>✓ پرداخت نکردن حقوق مربیان، کارکنان، داوران و ... به خاطر مشکلات مالی</li> </ul> <p><b>موانع خاص فدراسیون:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ماهیت خاص برخی رشته‌ها و فدراسیون‌های ورزشی (که عمل تجاری‌سازی را سخت می‌کند)</li> <li>✓ جایگاه ضعیف رشته و فدراسیون در سطح ملی و بین‌المللی</li> <li>✓ مخاطبان ناچیز برخی رشته‌های ورزشی (که امکان تبلیغات و درآمدزایی را می‌گیرد)</li> </ul> <p><b>موانع امکانات سخت‌افزاری و زیربنایی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فراهم نبودن امکانات سخت‌افزاری پایه (محل تمرین، برگزاری مسابقات و...) برای فدراسیون</li> <li>✓ تمرکز امکانات و خدمات در مراکز استان‌ها یا پایتخت</li> <li>✓ وجود نداشتن ساختمان و تشکیلات منظم اداری برای فدراسیون</li> <li>✓ نداشتن حداقل سالن و استادیوم استاندارد برای میزبانی‌های بین‌المللی</li> </ul>
--	--

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش در بخش کیفی، 2 تم اصلی برای موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی گردید که شامل موانع درونی و بیرونی بودند. همچنین 9 تم فرعی نیز شناسایی شدند که در قالب این دو تم اصلی قرار گرفتند. برای تم‌های فرعی نیز در مجموع 36 مانع بر اساس مصاحبه‌ها و کدگذاری‌های صورت گرفته تعریف و مشخص گردید که برای طراحی ابزار پرسشنامه پژوهش در بخش کمی از آن استفاده شد. بنابراین در ادامه کار از موانع اصلی و تأثیرگذار بر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی و زیر عامل‌های مربوط به آن‌ها، پرسشنامه‌ای تهیه و اطلاعات به دست آمده از طریق تحلیل عاملی در نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده از این تحلیل در دو شکل زیر (شماره 1 و 2) ارائه شده است.



Chi-Square=1460.86, df=558, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل شماره 1. تحلیل عاملی تائیدی موانع شناسایی شده پژوهش در دو حالت (Standard Solution, T-Value)

همانگونه که از اشکال بالا نمایان است، مدل ارائه شده از موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی دارای بار عاملی مناسب و همچنین سطوح معنی‌داری قابل قبول می‌باشند. در این پژوهش پنج مانع درونی و چهار مانع بیرونی شناسایی و دسته‌بندی گردیدند و صحت و برازش مدل ارائه شده نیز در جدول شماره 3 (جدول پایین) آورده شده است. بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول، مدل ارائه شده از برازش مناسب و خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول 3. شاخص نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	PNFI	NNFI	CFI	AGFI	GFI	شاخص‌های برازش
0/076	0/78	0/91	0/91	0/84	0/90	مقدار به دست آمده

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور پرداخت. در این پژوهش بر مبنای روش تحلیل تم و با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب نظران، موانع و مشکلات

حرفه ای سازی فدراسیون های ورزش کشور در دو بخش کلی درونی و بیرونی طبقه بندی شدند. موانع اصلی شناسایی شده شامل موانع رهبری و مدیریت فدراسیون، موانع فرهنگی و ساختار سازمانی، موانع اقتصادی و مالی، موانع خاص فدراسیون و موانع امکانات سخت افزاری و زیربنایی در بعد درونی و موانع کلان اقتصادی، قانونی، سیاسی و اجتماعی فرهنگی در بعد بیرونی فدراسیون های ورزشی بود. سپس پرسشنامه ای بر مبنای یافته های کیفی پژوهش تدوین گردید و با استفاده از تحلیل عاملی تائیدی و مدل سازی معادلات ساختاری، موانع شناسایی شده مورد آزمون و تائید قرار گرفت.

اولین موانع شناسایی شده در بین موانع درونی حرفه ای سازی فدراسیون های ورزشی کشور، مربوط به مدیریت و رهبری فدراسیون می باشد. در این موانع مواردی مانند نبود برنامه ریزی، دانش و توانایی های لازم، کارایی و اثربخشی پایین، وجود فساد و سو استفاده از جایگاه ورزش که مربوط به مدیران و رهبران فدراسیون ها می باشد، شناسایی گردید. پژوهش هایی که به شناسایی محرک ها و عوامل مؤثر بر حرفه ای سازی فدراسیون ها در سطح بین المللی پرداخته بودند، یکی از مهم ترین محرک ها در جهت حرفه ای سازی را تدبیر و دانش مدیران و روسای وقت فدراسیون های ورزشی ذکر کرده بودند (تیوسانن، 2018؛ شارپ و همکاران، 2018؛ ناگل و همکاران، 2015) اما در نقطه مقابل، در بین موانع حرفه ای سازی نیز عدم وجود تدبیر، دانش و آگاهی کافی مدیران، می تواند سال ها فرآیند و روند حرفه ای سازی را دچار مشکل سازد و با کندی مواجه کند. در این پژوهش ارتباطات ضعیف مدیران فدراسیون ها با سازمان های داخلی و خارجی در کنار فسادهای موجود در بین هیئت مدیره فدراسیون و سو استفاده از جایگاه ورزش برای مقاصد سیاسی به عنوان مهم ترین موانع برای حرفه ای سازی شناسایی گردیدند. به طور کلی نداشتن کرسی های بین المللی (کنفدراسیون ها و فدراسیون های جهانی)، شرکت نکردن در گردهمایی ها و مراسمات رسمی مربوط به رشته ورزشی برای گسترش ارتباطات، اجازه ورود افراد سیاسی با اهداف و مقاصد غیرورزشی و مخرب در حوزه ریاست فدراسیون ها و یا پست های مربوط به ورزش به عنوان موانع مهم بر سر راه حرفه ای سازی در داخل کشور مطرح می باشد. در کنار این مساله، آن چیزی که نتایج این بخش به آن اشاره می کند؛ نداشتن توانایی های لازم برای امر مدیریت و رهبری فدراسیون های ورزشی در کشور می باشد که ایجاد یک سیستم کارا با در نظر گرفتن معیارهای مناسب برای اتخاذ پست های مدیریتی در فدراسیون های ورزشی، می تواند راهگشای این موانع اساسی در حرفه ای سازی فدراسیون های ورزشی باشد. در تائید این قضیه تیوسانن (2018) با مطالعه بر روی حرفه ای سازی یک باشگاه تنیس در فنلاند، جرقه اصلی و شروع فرایند حرفه ای سازی را از یک مدیر و رهبر دانا و توانا می داند که با ورود خود توانست باشگاه را به سمت حرفه ای شدن و تجاری سازی هدایت نماید. لذا، آنچه مسلم است حضور مدیرانی با تفکر حرفه ای، بادانش و آگاه در راس فدراسیون های ورزشی که پیامد آن می تواند ایجاد تغییرات مثبت و اساسی در نحوه جهت گیری و حرکت سازمان به سمت حرفه ای سازی و تجاری شدن باشد؛ یک امر مهم و حیاتی در بحث حرفه ای سازی فدراسیون های ورزشی کشور است. کلاسن و همکاران (2017) نیز در پژوهش خود موانع فدراسیون های بین المللی بر سر راه حرفه ای سازی را بخش های مدیریتی، اثربخشی هیئت مدیره و رهبری فدراسیون های ورزشی معرفی کردند. به طور کلی؛ نتیجه به دست آمده در این بخش پژوهش با مطالعات صورت گرفته توسط کلاسن و همکاران (2017) شارپ و همکاران (2018) و هاگن (2019) همخوانی داشت.

دومین موانع در بین موانع درونی حرفه ای سازی مربوط به موانع فرهنگی و ساختار سازمانی بود. این موانع شامل مواردی مانند فرهنگ سنتی حکمرانی، فرهنگ دوشغله بودن اعضای اصلی ریاست، ضعف در ساختار سازمانی حاکم و وجود تعارض بین نیروی داوطلبی و متخصص حقوق بگیر داخل فدراسیون بودند. عموماً فدراسیون های ورزشی با توجه به تغییرات صورت گرفته در محیط ورزشی بین المللی که بیش تر به

سمت تجاری‌سازی و اقتصادی شدن پیش رفته، نیاز به بازنگری در شیوه اداره و حاکمیتی خود را احساس می‌کنند. فرهنگ‌های سنتی حاکم بر اداره فدراسیون‌های ورزشی در کنار عدم توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی و ابزاری صورت گرفته، زمینه‌ساز عدم موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی و نارضایتی مخاطبان را در پی خواهد داشت که خود به‌عنوان مانعی بزرگ بر سر راه حرفه‌ای شدن فدراسیون مطرح می‌باشد. از طرفی، بر اساس گزارش ارائه‌شده توسط فلاوم و همکاران (2018) مشخص شد که افراد زیادی به‌عنوان داوطلب در حوزه ورزش فعالیت می‌کنند. برای نیروهای داوطلبی این امر که احساس تعلق و ارزش به باشگاه و هیئت داشته باشند بسیار حائز اهمیت می‌باشد. باوجود مزایای بسیار استفاده از نیروهای داوطلبی، اما برخی کارهای تخصصی که در ورزش تجاری شده امروزی موردنیاز است را نیروهای داوطلبی نمی‌توانند برآورده کنند و به همین دلیل نیاز به استخدام نیروهای تخصصی در فدراسیون‌های ورزشی امروزه بیش از گذشته احساس می‌شود. در کنار این مسئله، وجود برخی تعارضات بین حوزه مسئولیت‌ها و وظایف افراد حقوق‌بگیر و متخصص با نیروهای داوطلبی سبب بروز مشکلاتی برای عملکرد فدراسیون‌ها می‌گردد که باید با تصمیم‌گیری و مدیریت صحیح این موارد برطرف گردد. شولز (2011) تعارضات سازمانی را یکی از مهم‌ترین معضلات در مسیر حرفه‌ای سازی بیان می‌کند. برخی رشته‌های ورزشی به‌خودی‌خود فقدان نیروهای داوطلبی را احساس می‌کنند و نیروهای داوطلبی استخدامی اغلب دانش موردنیاز برای کارهای تخصصی را ندارند که این نیز یکی از مواردی است که باید برای آن‌ها برنامه‌ریزی مناسب صورت گیرد. نتیجه به‌دست‌آمده از این بخش پژوهش با پژوهش‌های هیل و همکاران (2021) کلاسن و همکاران (2017) هاگن (2019) ناگل و همکاران (2015) و شولز (2011) همخوانی داشت.

سومین مانع در بین موانع درونی، مربوط به بحث‌های اقتصادی و مالی بود. مشکلات مالی فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند سبب عدم توانایی در خرید تجهیزات جدید، توجه نکردن به ابعاد علمی، فنی و توسعه‌ای؛ استخدام افراد متخصص و پرداختی‌های مربیان و کارکنان و ... شود. همه این موانع در اصل به‌نوعی مهم‌ترین و ریشه‌ای‌ترین عامل بر سر راه حرفه‌ای سازی یعنی همان بحث تجاری شدن، کسب درآمد و مسائل اقتصادی می‌باشد. لامسا (2019) در پژوهش خود سطوح حرفه‌ای سازی را به‌شدت وابسته به تجاری‌سازی و منابع مالی وابسته به ورزش می‌داند (وی با این توجیه که گردش مالی ورزش‌هاکی روی یخ در فنلاند حدود 100 میلیون دلار در سال می‌باشد و ورزش‌ها و لیگ‌های دیگر در این حد نیستند، این امر را دلیل بالاتر بودن و حرفه‌ای‌تر بودن هاکی در فنلاند می‌داند). هاگن (2019) در پژوهشی دیگر در نروژ، اشاره می‌کند که افزایش درآمد بازار مربوط به باشگاه‌های ورزشی مهم‌ترین اصل در حرفه‌ای سازی این بخش می‌باشد و هر چقدر درآمدزایی در زمینه ورزش و باشگاه‌ها افزایش یابد و حالت تجاری به خود بگیرد سبب حرفه‌ای‌تر شدن حوزه ورزش خواهد شد. به‌طورکلی، در دنیای امروز اهمیت موضوعات اقتصادی بر کسی پوشیده نیست و برای رشد و پیشرفت؛ مسائل مالی در اولویت می‌باشند، ورزش نیز یکی از حوزه‌هایی است که بدون وجود سرمایه‌گذار و حمایت‌های مالی توان رشد و حرفه‌ای شدن در آن بسیار سخت و عملاً غیرممکن است. در کشور ما نیز به دلیل شرایط اقتصادی موجود در سطح جامعه و موانع متعدد قانونی و سیاسی که بیرون فدراسیون‌های ورزشی حاکم است، سرمایه‌گذاری و گردش مالی در بخش ورزش را نیز دچار معضل می‌سازد و بنابراین فرآیند حرفه‌ای سازی در ایران یا کند پیش می‌رود یا اصلاً شروع نمی‌شود. یکی از راه‌های توسعه در بحث‌های اقتصادی، جذب سرمایه‌گذاران از حوزه‌های دولتی و خصوصی به سمت ورزش می‌باشد. البته این امر نیازمند شرایط اقتصادی کلان خوب در سطح جامعه و همچنین تدوین قوانین حمایتی از افراد و شرکت‌های علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری در این زمینه می‌باشد. مدیران فدراسیون‌های ورزشی در کشور می‌توانند با دعوت از صاحب‌نظران و خبرگان که توان تحلیل و ارائه پیشنهادات

راهبردی در این زمینه را دارند، مسیر توسعه ای مناسب برای بحث‌های مالی و اقتصادی را درون فدراسیون های ورزشی برنامه ریزی و اجرایی کنند. نتیجه این بخش پژوهش باکارهای صورت گرفته توسط هیل و همکاران (2021) هاگن (2019) لامسا (2019) کلاسن و همکاران (2017) ناگل و همکاران (2015) بیچ و چادویک (2015) همخوانی داشت.

مانع بعدی شناسایی شده در بین ابعاد درونی حرفه‌ای سازی، موانع خاص مربوط به فدراسیون‌های ورزشی بود. در این بعد ماهیت خاص برخی رشته‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، مخاطبان ناچیز برخی رشته‌های ورزشی و جایگاه ضعیف رشته و فدراسیون در سطح ملی و بین‌المللی به‌عنوان موانع پیش رو برای حرفه‌ای سازی شناسایی گردیدند. بیچ و چادویک (2015) بابیان این مسئله که مفهوم حرفه‌ای سازی به معنی تأمین مالی خارج از محیط فدراسیون و تشکیل یک حوزه سازمانی خاص که فعالیت‌های حرفه‌ای آن ورزش را تشکیل می‌دهد، پرداختند و بیان می‌کنند که برخی فدراسیون‌های ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی دارای پتانسیل‌های ضعیف‌تری برای پیشرفت در بعد تجاری‌سازی و حرفه‌ای شدن نسبت به رشته‌های پرطرفدار و معروف می‌باشند. در کنار این مسئله، لامسا (2019) در پژوهش خود بیان می‌کند که همه ورزش‌ها قادر به جذب منابع کافی از خارج از پایگاه شرکت‌کننده خود برای فرآیند حرفه‌ای سازی نیستند و این فرآیند حرفه‌ای شدن آن‌ها را با مشکل مواجه می‌نماید. در توجیه این مسئله می‌توان بیان داشت که به‌طور مثال اگر به مقایسه فوتبال و هاکی بپردازیم؛ فوتبال در همه سطوح قابلیت اجرایی شدن دارد ولی ورزش‌های خاص مثل هاکی، تنیس، شنا و ... نیاز به داشتن امکانات و سخت‌افزارهای لازم برای برگزاری عملیاتی شدن رادارند که این سبب پیچیده شدن فرآیند آن‌ها می‌گردد و رشته‌های خاصی در نظر گرفته می‌شوند که همه آحاد جامعه نمی‌توانند آن‌ها را انجام دهند؛ بنابراین فرآیندهای حرفه‌ای شدن آن‌ها و فراگیر شدن آن‌ها در همه سطوح جامعه کمی دشوار و مشکل می‌باشد. به طور کلی، در سطح بین‌المللی و همچنین در کشور ما، برخی رشته‌های ورزشی دارای پایگاه‌های اجتماعی قوی در بین مردم جامعه می‌باشند که این امر سبب توجهات بیش تر مردم و رسانه‌ها به آن‌ها شده و مخاطبان بیشتری را به سمت خود جذب می‌کنند. اصولاً بالا رفتن توجهات به یک رشته ورزشی و به اصطلاح در معرض دید بودن آن، موجبات جذب سرمایه‌گذاران و گردش مالی بهتر در آن رشته، ورزش و فدراسیون مربوطه می‌گردد و این امر سبب حرفه‌ای تر بودن سازوکارهای ورزشی فدراسیون مربوطه است. همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، بحث‌های مالی و اقتصادی در ورزش امروزه یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین مسائل در حرکت به سمت حرفه‌ای سازی است. برخی رشته‌های ورزشی به سبب نداشتن پایگاه‌های اجتماعی و توجهات در سطح جامعه و کم بودن طیف مخاطبان، امکان بهره‌مندی از سرمایه‌گذاران و مورد توجه بودن در رسانه‌ها را که پیامد آن تبلیغات و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر است را دارا نیستند و این امر سبب کمتر شدن میزان حرفه‌ای شدن آن‌ها در مقایسه با فدراسیون‌های پرطرفدار و خاص مورد توجه می‌باشد. نتیجه این بخش از پژوهش با مطالعات انجام گرفته توسط لامسا (2019) کلاسن و همکاران (2017) بیچ و چادویک (2015) همخوانی داشت.

و در نهایت موانع امکانات سخت‌افزاری و زیربنایی در بین عوامل درونی به‌عنوان مانع آخر در این بخش شناسایی گردید. هاگن (2019) در پژوهش خود بیان می‌کند که بدون وجود داشتن امکانات و سخت‌افزار امکان توسعه ورزش و حرکت به سمت حرفه‌ای سازی وجود ندارد. وی خاطر نشان می‌کند که این تیم‌ها نیستند که سطوح حرفه‌ای سازی را مشخص می‌کنند بلکه ورزشگاه‌ها و محل انجام مسابقات است که نشان‌دهنده سطح حرفه‌ای بازیکنان، تیم‌ها و آن رشته ورزشی است. به بیان کلی تر، دارا بودن امکانات و تجهیزات مدرن در آن رشته ورزشی به سبب بالا بودن گردش مالی و سرمایه‌گذاری در آن است که این امر نشان‌دهنده حرفه‌ای تر بودن رشته و فدراسیون مربوطه می‌باشد. لامسا (2019) نیز در پژوهش خود نبود

امکانات مدرن با امکان پاسخگویی به طیف وسیعی از مشتریان را به عنوان مهم‌ترین موانع حرفه‌ای سازی بیان می‌کند. به‌طور کلی، برنامه‌ریزی‌های کلان برای سرمایه‌گذاری در بخش امکاناتی ورزش‌ها و ساخت اماکن ورزشی یکی از گام‌های مؤثر در جهت توسعه حرفه‌ای سازی می‌باشد. رایزنی با سرمایه‌گذاران و ترغیب شهرداری‌ها برای ورود به عرصه ساخت اماکن ورزشی و آگاه کردن آن‌ها نسبت به فواید ورزش در سطح جامعه و درآمدهای بعدی که از این حوزه می‌تواند عاید مردم گردد یکی از راهکارهای مناسب در این حیطه می‌باشد. در کشور ما با توجه به موقعیت جغرافیایی مناسب که امکان تبدیل شدن برخی نقاط کشور به پایگاه‌های رشته‌های ورزشی متناسب با آن مناطق را دارد، انجام یک برنامه ریزی کلان مناسب بر مبنای طرح آمایش سرزمینی می‌تواند بسیاری از هزینه‌های اضافی ناشی از ایجاد و تجهیز اماکن ورزشی تخصصی در تمامی استان‌های کشور را کاهش داده و صرفاً با توجه به یک نقطه خاص از کشور، سبب رشد و بالندگی رشته و فدراسیون مربوطه گردد. نتیجه به دست آمده از این بخش پژوهش با مطالعات صوت گرفته توسط هاگن (2019) و لامسا (2019) همخوانی داشت.

در نقطه مقابل، در این پژوهش موانع بیرونی فدراسیون‌های ورزشی نیز شناسایی گردید که به نوعی بیرون از حوزه اختیارات فدراسیون‌های ورزشی بودند. مانع اول و به نوعی اصلی‌ترین مانع شناسایی شده مربوط به شرایط اقتصادی می‌باشد. این مانع عواملی مانند کاهش قدرت خرید مردم، فراهم نشدن امکانات و تجهیزات جدید به دلیل تلاطم ارزی و تبادلات ارزی بین‌المللی، عدم حمایت صنایع، شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی را شامل می‌گردید. بر کسی رابطه دوسویه ورزش و اقتصاد در سطح خرد و کلان پوشیده نیست. همانگونه که ورزش می‌تواند به عنوان یک بنگاه اقتصادی عمل کرده و برای مردم جامعه درآمدزایی ایجاد کند، اقتصاد و وضعیت کلان آن نیز توانایی اثرگذاری بر ورزش و فعالیت‌های مربوط به آن را داراست. به طور کلی، اقتصاد در تمام فعالیت‌هایی که در اجتماع صورت می‌گیرد نقش تعیین‌کننده دارد یکی از این فعالیت‌ها بخش ورزش است؛ جایی که هر کسی با هر سمت و سنی را جذب می‌کند. در سطح کلان دولت‌ها و فدراسیون‌ها در پی گسترش ورزش به صورت همگانی، ایجاد کرد زیرساخت‌های درست و متناسب با هر منطقه، ایجاد شرایط مناسب برای مشارکت بخش خصوصی در فعالیت‌های کلان ورزشی و در نهایت جذب سرمایه کافی برای اجرایی کردن طرح‌های ورزشی هستند. زمانی که اقتصاد جامعه دچار التهاب و مشکل می‌شود، این رابطه دچار مشکل شده و هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در بخش ورزش افول می‌کند که این به عنوان مانعی مهم بر سر راه تجاری شدن و حرفه‌ای سازی فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی محسوب می‌شود. هیل و همکاران (2021) تامپسون و پرنٹ (2020) و پرنٹ و همکاران (2018) در پژوهش‌های خود همانند پژوهش حاضر به این موضوع اشاره کرده و به‌نوعی نتایج آن‌ها با این بخش از پژوهش همخوانی دارد.

در کنار مسائل اقتصادی یکی از موانع بیرونی دیگر، موانع قانونی متعدد بر سر راه تجاری‌سازی در حوزه ورزش و بالأخص فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. موانعی مانند انحصار پخش تلویزیونی توسط صداوسیما، حقوق و قوانین مربوط به کپی‌رایت، قوانین دست و پاگیر رسمی سازی دولتی، قوانین اقتصاد دولتی و مواردی از این دست که به‌وفور در کشور ما یافت می‌شوند. فدراسیون‌های ورزشی برای تجاری شدن نیاز به کسب درآمد از حوزه‌های مختلفی دارند، به‌طور مثال فروش پیراهن‌های مربوط به تیم‌های ملی هر کشور توسط فدراسیون‌های مربوطه یک منبع درآمدی خوب برای آن فدراسیون محسوب می‌شود که در ایران این امر به دلیل رعایت نشدن حق کپی‌رایت امری غیرممکن است. در کشور ما با توجه به مالکیت حداکثری حوزه ورزش توسط دولت و وجود قوانین نادرست در این حوزه، امکان تجاری شدن از بخش ورزش تا حدودی سلب می‌گردد (خسروی زاده و همکاران، 1393). رضوی (1383) کمبود قوانین حمایتی و مناسب



مربوط به ورود سرمایه‌گذار بخش خصوصی به ورزش را در پژوهش‌های خود اشاره کرده است. هیل و همکاران (2021) و شلیبوری و فرکینز (2011) نیز حرفه‌ای سازی و رفتار دولتی و تصمیمات استراتژیک آن‌ها را بسیار حائز اهمیت می‌دانند. این مانع به‌عنوان مانعی جدی بر سر راه تجاری شدن و حرفه‌ای سازی ورزش به‌صورت عام می‌باشد که اصولاً مختص کشور ما بوده و باید چاره‌ای جدی برای این قضیه برنامه‌ریزی و اجرائی گردد. نتیجه این بخش از پژوهش با مطالعات صورت گرفته توسط هیل و همکاران (2021) شلیبوری و فرکینز (2011) و رضوی (1383) همخوانی داشت.

در کنار موانع قانونی، موانع دیگری تحت عنوان موانع سیاسی نیز در این پژوهش شناسایی گردید که بر روی تجاری شدن ورزش و حرفه‌ای سازی آن توان اثرگذاری دارد. این مانع مواردی مانند تحریم‌های بین‌المللی و مناسبات سیاسی نامناسب با جامعه جهانی، دخالت و اعمال نفوذ برخی مسئولین سیاسی در امور فدراسیون، تصمیمات سیاسی کلان و مواردی از این دست را شامل می‌شوند که می‌تواند بر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌ها اثرگذار باشد. محمدی عزیز آبادی و بهشتی (1399) بیان می‌کنند که هر قدر ورزش به سمت حرفه‌ای شدن پیش می‌رود به همان میزان دخالت سیاستمداران در ورزش بیشتر می‌شود. به‌طوری‌که موفقیت در رشته‌های پرطرفدار بین‌المللی به‌نوعی معنای سیاسی در بردارد و افراد قصد سو استفاده از آن برای جذب طرفدار برای خود در داخل کشور دارند. هولینهام (2005) نیز در بخشی از نظرات خود بیان می‌کند که مردم از دخالت سیاستمداران در ورزش احساس تنفر می‌کنند و اهالی ورزش امیدوارند که روزی ورزش و سیاست از هم جدا شود و ورزش بدون دخالت سیاستمداران به کار خود ادامه دهد؛ اما تنها نکته‌ای که سبب پیوند این دو به هم می‌شود بحث حمایت مالی می‌باشد زیرا ورزش بدون حمایت مالی حکومت‌ها و سیاستمداران نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد؛ بنابراین گاهی دخالت در ورزش جنبه‌های مثبتی را نیز شامل می‌شود. نتیجه به‌دست‌آمده از این بخش پژوهش با مطالعات محمدی عزیز آبادی و بهشتی (1399) خسروی زاده و همکاران (1393) شلیبوری و فرکینز (2011) و هولینهام (2005) همخوانی داشت.

درنهایت آخرین مانع شناسایی شده در این بخش مربوط به موانع اجتماعی- فرهنگی می‌باشد که مواردی از قبیل؛ فرهنگ اجتماعی ضعیف در قبال ورزش و هزینه نکردن در این زمینه، توجه کمتر و نگرش منفی به برخی رشته‌ها و وجود نداشتن اعتماد جامعه به بحث ورزش چه در بعد حرفه‌ای و چه بعد همگانی است. محققان بیان می‌کنند که اصولاً کارهای فرهنگی زمان‌بر و نیازمند برنامه‌ریزی‌های بلندمدت از سمت دولت‌مردان برای توسعه و گسترش می‌باشند. به‌طورکلی، آگاهی نداشتن افراد جامعه در خصوص ورزش و مزایای آن می‌تواند یک نوع جبهه‌گیری ایجاد نماید و توسعه و حرفه‌ای شدن ورزش و فدراسیون را در سطح آن جامعه با اخلال مواجه سازد. این امر حتی می‌تواند بر روی سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته بر روی ورزش و توسعه اماکن و تأسیسات نیز تأثیرات بدی داشته باشد. شاید بتوان در این زمینه با بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش و صداوسیما بحث فرهنگ سازی در خصوص ورزش و فعالیت بدنی را بهبود بخشید. البته باید بیان کرد که اصولاً بحث‌های فرهنگ سازی مربوط به برنامه ریزی در سطح کلان کشور می‌باشد تا مردم جامعه را برای هزینه کردن در زمینه ورزش و انجام فعالیت‌های ورزشی آماده سازد تا بتواند چرخه اقتصادی ورزش را به حرکت دربیآورد. نتیجه به دست آمده از این بخش پژوهش با کارهای انجام شده توسط هیل و همکاران (2021) ناگل و همکاران (2015) و خسروی زاده و همکاران (1393) همخوانی داشت.

امروزه بحث‌های اقتصادی و مالی به عنوان اصلی‌ترین موضوعات در حوزه ورزش و سازمان‌های مربوط به آن مطرح می‌باشند که این روند به‌تدریج در حال گسترش است. فعالیت‌های ورزشی بر اساس تعداد بلیط‌های به فروش رفته برای برگزاری مسابقه‌ها، درآمدهای مالی حاصل از فروش امتیازات،

درآمدهای تبلیغاتی، کالاهای ورزشی و حقوق مربوط به پخش رسانه‌ای ارزیابی می‌شوند و فدراسیون‌های ورزشی در این میان به‌عنوان سازمان‌های هدایت‌کننده باید ساختار منظم و مناسبی داشته باشند تا بتوانند تجاری شدن و حرفه‌ای شدن ورزش را تسهیل نمایند. از این رو شناخت موانع به‌عنوان گام نخست در حل معضلات و مشکلات یک پدیده می‌تواند بسیار مؤثر و گره‌گشا بوده و سبب درک بهتر نسبت به آن و برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر در آینده گردد. در خصوص نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، راهکارهایی که می‌توان ارائه داد مربوط به انتخاب افراد آگاه و با دانش برای حوزه‌های مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی به دور از باندبازی و سیاسی کاری، سعی در زدودن تفکرات سنتی حاکم بر اداره فدراسیون‌های ورزشی و اصلاح ساختار سازمانی موجود، برگزای نشست‌ها و رایزنی با خبرگان مالی و اقتصادی و تدوین برنامه‌های منظم و دقیق برای بهبود سازوکار مالی فدراسیون‌های ورزشی و ایجاد محل‌های جدید کسب درآمد، تلاش برای وارد کردن سرمایه‌گذاران خصوصی در بحث ایجاد و تجهیز امکان ورزشی، تلاش برای بهره‌گیری از ابزار رسانه‌ای برای بالا بردن سطوح آگاهی جامعه و جذب مخاطبان برای ورزش‌های خاص و کمتر مورد توجه قرار گرفته، لزوم استخدام و بکارگیری افراد متخصص در حوزه‌های بازاریابی، مالی، حسابداری و ... برای سروشکل تجاری بخشید به فدراسیون‌های ورزشی را می‌توان بیان داشت. در نهایت، پژوهش حاضر سعی در شناسایی و معرفی موانع پیش روی حرفه‌ای سازی در فدراسیون‌های ورزشی کشور را داشت، امید است تحقیقات آتی بتوانند ابعاد بیش‌تری از این پدیده را شناسایی و معرفی نمایند تا راه برای هر چه بیش تر حرفه‌ای شدن فدراسیون‌های ورزشی کشور باز گردد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در این پژوهش حضور داشتند و با نظرات خود سبب بهبود کار شدند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## References

- [Beech, J., & Chadwick, s. \(2015\). Introduction: the commercialisation of sport. In J. Beech & S. Chadwick \(Eds.\). The Business of sport management 3-23.](#)
- [Clausen, J., Bayle, E., Giaouque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk, C., & Schlesinger, T. \(2018\). Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. \*Journal of Global Sport Management\*, 3\(1\), 37-60.](#)
- [Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. \(2014\). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. \*Sport Management Review\*, 17\(4\), 520-529.](#)
- [Fladmoe, A., Sivesind, K. H., & Arnesen, D. \(2018\). Oppdaterte tall om frivillig innsats i Norge, 1998–2017. Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.](#)
- [Guttmann, A. \(2004\). From ritual to record: The nature of modern sports. Columbia university press.](#)
- [Habibzadeh, H., Ahmadi, F., & Vanaki, Z. \(2013\). Facilitators and Barriers to the Professionalization of Nursing in Iran. \*International Journal of Community Based Nursing & Midwifery\*, 1\(1\), 16-25.](#)
- [Hagen, S. \(2019\). Professionalization of the sport in Norway-the barriers of expanding ice hockey in Norway Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk\].](#)

[Hill, S., Kerr, R., & Kobayashi, K. \(2021\). Around the kitchen-table with Bourdieu: understanding the lack of formalization or professionalization of community sports clubs in New Zealand. \*Sport in Society\*, 24\(2\), 115-130.](#)

[Houlihan, B. \(2005\). Public sector sport policy: Developing a framework for analysis. \*International review for the sociology of sport\*, 40\(2\), 163-185.](#)

[Khosravizadeh, E., Bahrami, A., & Haghdadi, A. \(2015\). Barriers to investment and participation of the private sector in sports in Central Province. \*Sport Management Studies\* 6\(24\), 207-222 \(In Persian\).](#)

[Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. \(1992\). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. \*International review for the sociology of sport\*, 27\(4\), 343-368.](#)

[Kjær, J. B. \(2019\). The professionalization of sports coaching: A case study of a graduate soccer coaching education program. \*Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education\*, 24, 50-62.](#)

[Lämsä, J. \(2019\). Governance of National Leagues and Barriers to Professionalisation in Team Sports. \*ESMQ New Researcher Award\*, 4, 206.](#)

[Mohammadi AzizAbadi, M., & Beheshti, S. S. \(2020\). Political Sociology of Sports: The Impact of Sports and Professional Athletes on Political Life. \*Sepehr Siyasat\* 7\(23\), 142-174.](#)

[Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaque, D. \(2015\). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. \*European sport management quarterly\*, 15\(4\), 407-433.](#)

[Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hove, R. \(2018\). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. \*Journal of Sport Management\*, 32\(6\), 555-566.](#)

[Razavi, S. M. H. \(2005\). Analysis of privatization policy in the country with emphasis on championship sports. Doctoral Dissertation, University of Tehran.](#)

[Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaque, D., & Nagel, S. \(2016\). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. \*European Journal for Sport and Society\*, 13\(1\), 55-74.](#)

[Schulz, J. \(2011\). Sports Organizations, Professionalization and Organizational Conflict: A Review of the Literature. \*Sport as a Business\*, 137-152.](#)

[Seraji, M., Hosseini, S. E., Ehsani, M., & Boroumand, M. R. \(2016\). Performance Evaluation and Optimization for Selected Sport Federations of Islamic Republic of Iran Using Data Envelopment Analysis. \*Strategic Studies on Youth ans Sports\*, 15\(33\), 151-162.](#)

[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.](#)

[Shilbury, D., & Ferkins, L. \(2011\). Professionalisation, sport governance and strategic capability. \*Managing leisure\*, 16\(2\), 108-127.](#)

[Skandari Dastgiri, S., Amirtash, A. M., & Safania, A. M. \(2018\). Using Data Envelopment Analysis to Determine Impact Factor of Efficient Sport Organizations on Inefficient Sport Organizations. \*Applied Research in Sport Management\*, 6\(3\), 33-41.](#)

[Thiel, A., & Mayer, J. \(2009\). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. \*European sport management quarterly\*, 9\(1\), 81-98.](#)

[Thompson, A., & Parent, M. M. \(2020\). WITHDRAWN: Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. In: Elsevier.](#)

[Tiusanen, J. \(2018\). Professionalization of the Finnish voluntary sports sector: case study of the Tennis Club of Jyväskylä 1993-2016.](#)

[Woiceshyn, J., Huq, J. L., Blades, K., & Pendharkar, S. R. \(2020\). Microdynamics of implementing planned change on organizations' front line. \*Journal of Change Management\*, 20\(1\), 59-80.](#)

IB Press