

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۵، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲

ص ص: ۱۴۱-۱۵۷

شناسایی و تبیین محرک‌های اصلی مؤثر بر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

علی صفرپور^{۱*}، مجید جلالی فراهانی^۲، ابراهیم علیدوست قهفرخی^۳، افسر جعفری^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۷، تاریخ تصویب: ۱۴۰۱/۱۲/۰۹)

چکیده

پژوهش حاضر به منظور شناسایی و تبیین محرک‌های اصلی و مهم اثرگذار بر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور انجام پذیرفت. این پژوهش به لحاظ نحوه اجرا جزو پژوهش‌های آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) است. در کنار مطالعه کیفی با روش تحلیل تم با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، در بخش کمی نیز به آزمون مدل برخاسته از پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی 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 (۱۲ نفر) تشکیل دادند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند بود. در بخش کمی نیز، کارمندان کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی منتخب و وزارت ورزش و جوانان انتخاب گردیدند (۲۱۰ پرسشنامه کامل و صحیح). نتایج به دست آمده از پژوهش به شناسایی دو عامل درون‌زا و برون‌زا در حین فرآیند حرفه‌ای سازی با زیرمجموعه‌هایی شامل: انتظارات اعضای زیرمجموعه، بخش مدیریتی، ساختار فرآیند تصمیم‌گیری، ویژگی خاص فدراسیون، فشار از جانب ذینفعان و محیط رقابتی پرداخت. اطلاعات تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان‌دهنده برآزش خوب و کافی عوامل شناسایی شده بود. به صورت کلی، حرفه‌ای سازی به‌عنوان پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده شناخته می‌شود که عوامل مختلفی بر روی شکل‌گیری و ایجاد آن تأثیرگذار هستند. فدراسیون‌های ورزشی در این بین باید با شناخت عوامل بتوانند بهترین راهکار را در مواجهه با حرفه‌ای سازی در محیط ورزشی بکار گیرند.

واژه‌های کلیدی

حرفه‌ای سازی، فدراسیون ورزشی، فرآیند تصمیم‌گیری، محیط رقابتی.

مقدمه

ایده عمومی حرفه‌ای سازی^۱ در مدیریت ورزشی^۲ موضوعی نسبتاً جدید به حساب می‌آید (۱)؛ البته، اولین مطالعات در این زمینه از دهه ۱۹۳۰ میلادی آغاز شده است (۲). مطالعات نخستین، بیشتر تمرکز خود را بر روی یافتن رابطه بین نیروهای داوطلبی و کارکنان رسمی (حقوق‌بگیر) و مسائل مربوط به حکومت قرار داده بودند (۳-۵)؛ اما بعد گذشت سال‌ها و پیشرفت محیط ورزشی به لحاظ حرفه‌ای سازی؛ بحث در این خصوص به سایر حوزه‌های تخصصی در این زمینه از جمله مسائل سازمانی، سیستماتیک و شغلی نیز کشیده شده است (۶، ۷). بیرکت و اوانز^۳ (۲۰۰۵)، مفهوم حرفه‌ای سازی را محدود به پرداختی‌های کارکنان نمی‌دانند؛ اما این اقدام را به‌عنوان اولین گام فرآیند به حساب می‌آورند که امروزه شامل تمامی ابعاد این فرآیند مانند درجه صلاحیت افراد، وجود یا عدم وجود یک سازمان حرفه‌ای و یا استخدام افراد باتجربه و حرفه‌ای در این سازمان‌ها است (۸). در این خصوص، شارپ و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، اعتقاد دارند که حرفه‌ای سازی ورزشکاران با حرفه‌ای سازی یک سازمان، سیستم یا سایر اشخاص مانند مدیر ورزشی نباید اشتباه گرفته شود و پرداختی بالای ورزشکاران لزوماً به معنی یک لیگ یا تیم حرفه‌ای نیست (۶). همچنین، چوئی و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، پتانسیل یک رویداد ورزشی بزرگ را در تسهیل فرآیند توسعه و حرفه‌ای شدن ورزش در مناطق میزبان غیرقابل‌انکار دانسته و آن را ابزاری برای توسعه ورزش بیان می‌کنند (۹). البته ملاحظات دیگری مانند ماهیت فعالیت‌ها، ساختارها و شیوه‌های حکمرانی و توانایی برنامه‌ریزی نیز می‌تواند

به‌عنوان فرآیندهای جدید در مبحث حرفه‌ای سازی سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد (۱۰، ۱۱).

علی‌رغم محبوبیت مطالعات حرفه‌ای سازی در حوزه ورزش و مدیریت ورزشی، علاقه‌مندان به این حوزه بیان می‌کنند که هنوز تعریف دقیق و همه‌جانبه از اصطلاح حرفه‌ای سازی وجود ندارد و محققان از تعاریف مختلفی استفاده کرده‌اند که مربوط به پدیده‌ها و سطوح تجزیه و تحلیلی گوناگون است (۱، ۱۰، ۱۲). در این بین محققان حرفه‌ای سازی را به‌طور خلاصه به معنی به دست آوردن اعتبار حرفه‌ای می‌دانند که به‌طور خاص، از طریق تبدیل شدن سازمان به یک فرآیند کسب‌وکار محور قابل تشخیص است (۶، ۱۳). در نهایت، داولینگ و همکاران^۶ (۲۰۱۴)، یک تعریف بنیادی و کامل را با ترکیب مطالعات گذشته ارائه دادند؛ "فرآیندی که سازمان‌های ورزشی، دستگاه‌ها و حرفه‌های مرتبط با ورزش از یک حالت داوطلب محور به یک پدیده کسب‌وکار محور تبدیل می‌شوند" (۱). سازمان‌های ورزشی با شرایطی مواجه شده‌اند که نیاز به ارتقا و به‌روزرسانی ساختارها و فعالیت‌های خود را احساس می‌کنند (۱۱)؛ اما همان‌طور که مشخص است، ساختارهای اداری داوطلب محور قادر به اداره فشار تجاری که توسط نیروهای خارجی اعمال می‌شود، نیست (۳، ۵، ۶، ۱۰).

راو و همکاران^۷ (۲۰۲۲)، بیان می‌کنند که حرفه‌ای شدن ورزش در جهت توسعه، منجر به ایجاد محیط‌های سازمانی پیچیده‌تر می‌گردد که نتایج مالی، اجتماعی و ورزشی متفاوتی به همراه دارد (۱۴)؛ دوندر و همکاران^۸ (۲۰۲۲) در این زمینه و با ظهور پدیده حرفه‌ای سازی در ورزش، مسائل مربوط به رسانه‌های ورزشی الکترونیکی و

5 . Choi

6 . Dowling

7 . Raw

8 . De Donder

1 . Professionalization

2 . Sport Management

3 . Birkett & Evans

4 . Sharpe

فدراسیون‌های ورزشی ملی معمولاً به‌عنوان سازمان‌های غیرانتفاعی در نظر گرفته می‌شوند (۲۱). سازمان‌های غیرانتفاعی پیرو یک سری اهداف غیرانتفاعی با تمرکز اصلی بر روی خدمت به اعضا خود است که بعضاً ممکن است کمک‌های مالی نیز دولت‌ها دریافت کنند (۴، ۱۹). در مقابل سازمان‌های سودآور^۳ (FPOs)، سازمان‌های غیرانتفاعی سود خود را به صاحبان و مدیران خود نمی‌دهند؛ بنابراین سازمان‌های انتفاعی انگیزه‌ای برای تولید سود دارند، درحالی‌که اهداف سازمان‌های غیرانتفاعی مربوط به مأموریت کلی سازمان است (۲۱، ۲۳). سازمان‌های غیرانتفاعی به‌طور سنتی تکیه زیادی بر نیروهای کاری داوطلبی دارند و بر پایه این نیروها شکل می‌گیرند (۴، ۵)، اما نیروهای کاری حقوق‌بگیر، نقش مهمی را در بین سازمان‌های غیرانتفاعی کسب کرده‌اند و ساختارهای دولتی و فرایندهای مدیریتی بیش‌تر به سمت "تجارت محور" و "حرفه‌ای شدن" کشیده شده‌اند (۲، ۱۲). در نتیجه، ترکیب ویژگی‌های ایده آل بخش خصوصی و دولتی به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌های غیرانتفاعی شایع شده است که منجر می‌شود فدراسیون‌های ورزشی ملی، سازمان‌های ترکیبی نام بگیرند و ساختار این سازمان‌ها شکل پیچیده‌ای به خود بگیرد (۲۴).

فدراسیون‌های ورزشی که به‌صورت داوطلبانه اداره می‌شوند یک پیش‌زمینه طولانی در توسعه و ایجاد انگیزه در زمینه ورزش ملی و بین‌المللی ایفا می‌کنند (۱۱). وظیفه اصلی فدراسیون‌های ورزشی شامل نمایندگی از یک یا چند رشته ورزشی، ارتقا رقابت‌های ورزشی، قهرمانی و رویدادهای آن رشته ورزشی و همچنین، تعریف قوانین و مقرراتی است که آن‌ها را اداره می‌کند. در دهه‌های اخیر، اثرات اجتماعی^۴، اقتصادی^۵ و سیاسی^۶ بر این فدراسیون‌ها

محبوبیت سریع و جهانی آن اشاره می‌کنند (۱۵). از سویی، در جریان توسعه اجتماعی به سمت‌وسوی مدرنیزاسیون و عقلانیت، فشارهای محیطی اعمال‌شده بر سازمان‌ها سبب شده است تا آن‌ها برای نشان دادن مدرنیته، عقلانیت و پاسخگو بودن ساختار و شیوه‌های خود را با استانداردهای جدید سازگار سازند (۱۷-۱۴). این فشارها در بخش عمومی و شرکت‌ها به همانند سازمان‌های غیرانتفاعی^۱ (NPO) و بالأخص بخش ورزش برای پاسخگویی به مسائل ضروری و مشروعیت بخشیدن به فعالیت‌ها قابل‌مشاهده است (۱۸، ۱۹). فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی و ملی^۲ (NSF)، به‌عنوان عوامل اصلی در یک سیستم ورزشی جهانی (۲۰)؛ باید فعالیت‌های اجتماعی و تجاری خود را برای ذینفعان، حامیان مالی، باشگاه‌های عضو، رسانه‌ها و غیره، توجیه نمایند (۱۶، ۲۱). در نتیجه این فشارها باعث ایجاد تغییرات سازمانی شدید مانند مدیریت نهادینه‌شده، پیاده‌سازی ابزارهای استانداردشده در فعالیت روزانه و استخدام افراد با شرایط خاص می‌شود (۱۷). با این حال، فدراسیون‌های ورزشی همانند باشگاه‌های ورزشی با یک سری ساختارهای سازمانی مشخص اداره می‌شوند که متناسب با این فعالیت‌ها و پیشرفت‌ها نیست. به‌طور مثال؛ دارای تشکیلاتی فدرالی هستند که در عین وابستگی دارای استقلال در عمل نیز هستند. از طرفی، هدف اصلی آن‌ها کسب درآمد اقتصادی نیست و رضایت اعضا برای آن‌ها اهمیت بیش‌تری دارد. همچنین بر پایه نیروهای داوطلبی شکل گرفته‌اند (۲۲)؛ اما امروزه سازگاری سازمانی سبب ایجاد تغییر در فدراسیون‌های ورزشی نیز شده است که نتیجه آن تبدیل سازمانی بر پایه داوطلبی به یک سازمان کسب‌وکار محور است (۶، ۱۳، ۱۸).

4 . Social
5 . Economical
6 . Political

1 . None-Profit Organization
2 . National Sport Federation
3 . For Profit Organizations

سبب شده است که آن‌ها نیز مطابق با خواست و نیازهای رو به فزون جوامع، درصدد تطبیق خود با این نیازها درآیند و فرآیند حرفه‌ای سازی را به‌طورجدی تری دنبال نمایند (۱۶). فدراسیون‌های ورزشی ملی، در طول سال‌ها با الزامات سازمانی در حال رشدی مواجه شده‌اند که این الزامات، ازجمله نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، جهت‌گیری خدمات‌آو مدیریت کیفیت، یک فرآیند حرفه‌ای سازی را ایجاد کرده است که به معنی "انتقال از شکل آماتور و داوطلبانه به یک بخش‌بر پایه کسب‌وکار" است (۲۵). بااین‌حال، تبدیل شدن به یک سازمان حرفه‌ای، ممکن است نیازمندی‌های همه سازمان‌ها را برطرف نکند و سازمان‌های ورزشی ملی ممکن است اشکال مختلف حرفه‌ای سازی را با توجه به ویژگی‌های خاص و اهداف سازمانی خاص خود دنبال کنند (۱۱، ۱۶).

اغلب پژوهش‌های صورت گرفته بر روی پدیده حرفه‌ای سازی مربوط به تحقیقات خارجی است و این زمینه مطالعاتی در کشور کمتر موردتوجه قرارگرفته است؛ تنها مطالعه صورت گرفته در این زمینه مربوط به پژوهش صفریور و همکاران (۲۰۲۳)، است که بر روی موانع حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور صورت پذیرفته و موانع مدیریت و رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی، اقتصادی-مالی، موانع خاص و امکانات سخت‌افزاری در بعد درونی و در بعد بیرونی هم موانع به ترتیب شامل موانع کلان اقتصادی، قانونی، سیاسی و اجتماعی-فرهنگی شناسایی شدند (۲۶). شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به روند حرفه‌ای سازی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: باشگاه ورزشی راگی برامبی استرالیا) پرداختند. نتایج نشان داد که فرآیند حرفه‌ای سازی دارای اثرات متفاوت است. همچنین، تجزیه‌وتحلیل مصاحبه‌ها نشان داد

که مدیران ۴ چالش را در خصوص حرفه‌ای سازی پیش رو دارند که این چهار موضوع عبارت‌اند از: (۱) برنامه‌ریزی جانشین پروری، (۲) ارتباطات داخلی و ساختار، (۳) ابهام نقش و (۴) فشار مالی سیستمیک (۶). در پژوهشی دیگر، لانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۸)، به بررسی انواع حرفه‌ای سازی در بین فدراسیون‌های ورزشی کشور سوئیس پرداختند. نتایج موردبررسی نشان داد که فدراسیون‌های ورزشی از ۴ نوع استراتژی حرفه‌ای سازی بهره می‌برند: فدراسیون‌های ورزشی رسمی که به‌وسیله کارمندان حقوق‌بگیر اداره می‌شوند؛ فدراسیون‌های ورزشی که به‌وسیله نیروهای داوطلب و تعداد کمی از کارمندان حقوق‌بگیر اداره می‌شوند؛ فدراسیون‌های با انواع رسمیت و فرم‌های گوناگون و کارمندان حقوق‌بگیر و درنهایت فدراسیون‌های ورزشی با رسمیت متوسط که به‌وسیله نیروهای داوطلب اداره می‌شوند (۲۵). تیوسانن^۴ (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به بررسی حرفه‌ای سازی در بخش ورزش داوطلبی فنلاند پرداخت که به‌عنوان مطالعه موردی یکی از باشگاه‌های تنیس این کشور را از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۶ موردبررسی قرارداد. فاصله بین سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۲ باشگاه به‌صورت آماتوری اداره می‌شده است، برای اولین بار در سال ۲۰۰۹ کارمندان تمام‌وقت را استخدام کرده است. همچنین باشگاه بر روی امکانات خود نیز تمرکز کرده و با یک شرکت در این خصوص قرارداد بسته است. نتایج تحقیق به‌وضوح نشان داد که زمانی که تغییرات اساسی در ذهنیت، منابع انسانی و محیط عملیاتی رخ داد، سبب حرکت باشگاه به سمت حرفه‌ای شدن نموده است (۱۳).

به‌صورت کلی، حرفه‌ای سازی مفهومی جدید و بدیع در دنیای ورزش و سازمان‌های ورزشی و به‌طورکلی محیط ورزشی به حساب می‌آید که علیرغم افزایش علایق و

3 . Lang

4 . Tiusanen

1 . Strategic Planning

2 . Service Orientation

به شناخت ابعاد مختلف آن می‌تواند ما را در پیشبرد این هدف یاری نماید. لذا، تمرکز اصلی این تحقیق، برای درک بهتر نسبت به پدیده حرفه‌ای سازی و عوامل و فاکتورهای مؤثر بر رخداد آن در فدراسیون‌های ورزشی کشور است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نحوه اجرا جزو پژوهش‌های آمیخته (ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی) است که به منظور دستیابی به شناخت بهتر نسبت به حرفه‌ای سازی در فدراسیون‌های ورزشی و عوامل مؤثر بر آن، از چارچوب مفهومی توسعه‌یافته توسط ناگل و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، در کنار مطالعه کیفی با بهره‌گیری از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بر پایه روش تحلیل تم اقدام گردیده است (۱۱). در بخش کمی نیز به آزمون مدل برخاسته از پژوهش با روش تحلیل عاملی تأییدی پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و مقامات رسمی کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، اساتید دانشگاهی و همچنین متخصصان سازمان‌ها و استراتژی سازمانی (۱۲ نفر) تشکیل دادند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری 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 عوامل اصلی شناسایی گردید. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بهره گرفته شد که پروتکل‌های 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

تلاش‌های 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 می‌شود. محققان نیز بیان می‌کنند که شیوه‌ای دقیق که مفهوم آن عملی باشد؛ اغلب در این حوزه مبهم، نامشخص، ضمنی یا کاملاً حذف شده است (۱، ۲، ۱۸، ۲۷)؛ بنابراین یکی از مفاهیم عمیق که می‌تواند فهم مشترکی از این پدیده را فراهم کند، تجزیه و تحلیل حرفه‌ای شدن در فدراسیون‌های ورزشی به عنوان یک پدیده جامع است که امکان تجزیه و تحلیل مقادیر مختلف تغییرات سازمانی را نیز مهیا می‌کند (۱۶). همانگونه که قبلاً نیز بیان شد، حرفه‌ای سازی به عنوان پدیده‌ای چندوجهی شناخته می‌شود که اثرگذار و اثرپذیر از شرایط و عوامل مختلفی است که پیرامون آن قرار دارند. حرفه‌ای سازی سبب اعتباربخشی نام، شناخت تجربه و صلاحیت فنی، حاکمیت استانداردهای مرتبط به حرفه، ارتقا و پیشرفت حرفه‌ای در یک فدراسیون ورزشی می‌شود (۱۴). در کشور ما با توجه به اینکه فدراسیون‌های ورزشی اغلب با رویکرد و سیستم‌های سنتی اداره می‌شوند و جنبه‌های مالی، جغرافیایی، قانونی و غیره همواره سبب بروز مسائل و مشکلاتی برای آن‌ها در ابعاد داخلی و بین‌المللی شده است؛ می‌توان شناخت عوامل اثرگذار بر پدیده حرفه‌ای سازی را به عنوان راهکاری در جهت برون‌رفت از وضعیت فعلی قلمداد نمود. با توجه به اینکه پژوهش مشابه به پژوهش حاضر نیز در داخل کشور صورت نپذیرفته و اصولاً تحقیقات انجام پذیرفته در این حوزه در سطح بین‌المللی نیز مربوط به یک دهه اخیر است؛ بنابراین پژوهش حاضر می‌تواند سبب بهتر شناخته شدن این مسئله در سطح جامعه ورزشی و سازمان‌های مرتبط به آن نیز گردد. به بیان کلی، مسیر توسعه و پیشرفت از حرفه‌ای سازی در سازمان‌های ورزشی آغاز می‌گردد و توجه

(۲۰۱۵) توسعه یافته بود، استفاده شد. این روش یک تحلیل اساسی با رویکردی مناسب و انعطاف پذیر برای تحلیل داده‌های کیفی است. برای تحلیل تم لازم است ابتدا داده‌ها کدگذاری شوند. کدها عبارت‌اند از ویژگی‌ای از داده‌ها (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 داده‌های جمع‌آوری‌شده پژوهش) برای کدگذاری و به شیوه دستی استفاده شد. کدهای اولیه شناسایی شده با بررسی مجدد و پالایش بیش‌تر (سعی شد تا تم‌ها به اندازه کافی مجزا و غیر تکراری باشند) در نهایت و در قالب دو تم اصلی (عوامل درونی و بیرونی)، ۶ تم فرعی و ۲۱ محرک و عامل برای حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های 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.

یافته‌ها

در این پژوهش برای شناسایی و مشخص کردن عواملی که سبب حرکت فدراسیون‌های ورزشی به سمت حرفه‌ای سازی می‌شود؛ در کنار تحلیل مطالب و کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. در ادامه 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 می‌کرد که مربوط به زیرشاخه‌های اصلی می‌گردید؛ سپس در مرحله بعدی،

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 عوامل اصلی و زیر عامل‌ها، پرسشنامه‌ای براین اساس طراحی گردید و در بین کارکنان فدراسیون‌های ورزشی منتخب (فوتبال، بسکتبال، والیبال، دوومیدانی)، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک توزیع گردید. در خصوص روایی و پایایی ابزار پژوهش، برای تقویت اعتبار درونی تحقیق در بخش کیفی از راهبرد زاویه‌بندی استفاده شد. بدین صورت که برای تأیید تم‌های مستخرج شده از مصاحبه از نظرات خبرگان کمک گرفته شد و تم‌های به‌دست‌آمده 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 به‌صورت نیمه ساختاریافته انجام شد از نظرات خبرگانی که در این حوزه تخصص داشتند؛ استفاده شد. پایایی در این بخش نیز با کمک یک کدگذار دیگر و مقایسه کدهای اشتراکی حاصل شد که ضریب کاپای کوهن^۱ (۰/۸۵) برای این بخش به دست آمد. در بخش کمی، بعد از طراحی ابزار و پرسشنامه مربوطه؛ جهت تأیید روایی محتوا و صوری مجدداً در اختیار خبرگان فوق قرار گرفت (تعداد ۱۲ نفر) و پس از اعمال اصلاحات منطبق با پیشنهادات ارائه‌شده توسط آن‌ها، نهایی گردید. به‌منظور سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به این صورت که ابتدا پرسشنامه طراحی‌شده به‌صورت اولیه (پایلوت) بین سی نفر در جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه شد ($\alpha=0/88$) که بیانگر پایایی خوب بود.

در بخش کیفی این پژوهش از رویکرد تحلیل تم برای دسته‌بندی و کدگذاری حاصل از مصاحبه‌ها در کنار توجه به مدل مفهومی پژوهش که قبلاً توسط ناگل و همکاران

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 به صورت جداگانه در جدول قرار داده شد. کدهای استخراج شده به عنوان زیرشاخه‌های مورد نظر در گروه‌ها و تم‌های اصلی خود قرار گرفتند.

جدول ۱. چکیده مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده از پژوهش

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	واحدهای معنایی خلاصه شده از مصاحبه‌ها
عوامل درون‌زا (فدراسیون ورزشی)	ساختار فرآیند تصمیم‌گیری در فدراسیون	تعارضات در تصمیم‌گیری در داخل فدراسیون، سلیقه‌ای عمل کردن افراد در هنگام اتخاذ تصمیمات، تداخل در مسئولیت‌های افراد داوطلبی و استخدامی در فدراسیون، وجود نداشتن تصمیم‌گیری واحد در بخش‌ها، ایجاد یک سیستم تصمیم‌گیری واحد در فدراسیون، درگیری و تعارض در تصمیمات در هیئت‌های فدراسیون، مشخص نبودن حیطه وظایف تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها، به وجود آمدن درگیری به سبب تودرتو بودن وظایف در برخی بخش‌ها، تعارض بین تصمیم‌های نیروهای داوطلبی و حقوق‌بگیر تخصصی در فدراسیون‌ها
عوامل درون‌زا (فدراسیون ورزشی)	فلسفه مدیریت فدراسیون	مدیران توانا و خلاق در فدراسیون‌ها، وجود مدیران با توانایی‌های خاص در هدایت فدراسیون‌ها، وجود مدیران بادانش و تفکر جدید و حرفه‌ای در فدراسیون، وجود افراد کلیدی با تفکرات حرفه‌ای در پست‌های مهم، تفکرات و دیدگاه روسای فدراسیون‌ها، بالا بودن تعهد رئیس فدراسیون و توانایی برای جذب منابع، تصمیم راهبردی مدیران، تصمیمات راهبردی توسط افراد کلیدی
عوامل درون‌زا (فدراسیون ورزشی)	ویژگی‌های خاص فدراسیون	وجود سابقه بیشتر در برخی فدراسیون‌ها، اندازه سازمانی بیشتر برخی فدراسیون‌ها، محبوبیت بالاتر رشته‌های ورزشی، دیدگاه مثبت عمومی نسبت به رشته‌های ورزشی خاص، دیدگاه خاص برخی مسئولین به رشته ورزشی، طرفداران بیشتر رشته ورزشی در سطح جامعه، حمایت بیشتر از جانب مسئولان کشور از برخی رشته‌های ورزشی، در چسب بودن و مورد توجه بودن رشته‌های ورزشی خاص، گردش مالی بیشتر در برخی رشته‌های ورزشی خاص و فدراسیون‌ها، توجه بیشتر رسانه‌ها و حامیان مالی به رشته‌ها و فدراسیون‌های بخصوص
عوامل درون‌زا (محیط داخلی)	انتظارات سازمان‌ها و اعضاء	فشار بالادستی از جانب فدراسیون‌های بین‌المللی برای حرکت در مسیر حرفه‌ای سازی (به‌طور مثال بحث VAR)، انتظارات از سمت زیرمجموعه‌ها علی‌الخصوص باشگاه‌ها، هیئت‌ها و تیم‌های ورزشی برای همسو شدن با روندهای جهانی جدید، نیازهای تمرینی بازیکنان سطوح بالا در رشته ورزشی، نیازهای رو به رشد مخاطبان و طرفداران رشته ورزشی، نیازهای رو به فزونی هواداران رشته ورزشی، انتظارات از سوی جامعه و نهادهای مردمی در بحث‌های توسعه‌ای ورزش، انتظارات و امکانات درخواستی از سوی مربیان رشته‌های ورزشی، درخواست‌ها و انتظارات از سوی کنفدراسیون‌های ورزشی قاره‌ای در خصوص بهبود استفاده از تکنولوژی‌ها و به‌روز بودن سیستم‌ها، درخواست‌ها و پیگیری‌های پیشکسوتان و کارشناسان رشته‌های ورزشی، انتظارات کارمندان و کارشناسان درون فدراسیون برای بهبود امکانات کاری
عوامل برون‌زا (افزایش انتظارات و درخواست‌ها)	فشار از جانب ذینفعان در ورزش و جامعه	بالا رفتن انتظارات جامعه و ذینفعان، حرکت به سمت تخصص‌گرایی، استخدام افراد متخصص (مربیان، بازاریاب، مدیر مالی)، نیاز به خدمات و امکانات بیشتر برای برآورده کردن نیازهای اعضا، ایجاد و گسترش منابع مالی برای فدراسیون، ایجاد امکانات و خدمات برای ورزشکاران ملی‌پوش، وجود اختلاف سطح بین ورزشکاران رشته ورزشی و مسئولین فدراسیون ورزشی، فشار رسانه‌ها و اقبال بیرونی برای بهبود و حرکت در جهت حرفه‌ای سازی، شرایط اقتصادی جامعه و

		فشارهای وارده بر فدراسیون و تصمیمات آن، بحران‌های سیاسی رخ داده که سبب تغییر در تصمیمات فدراسیون می‌شود،
عوامل برون‌زا (محیط خارجی)	محیط رقابتی	رقابت با سایر فدراسیون‌ها برای جذب منابع بیشتر، رقابت با فدراسیون‌های دیگر برای حضور بیشتر در رقابت‌های جهانی و المپیک، جنگ بر سر مورد توجه بودن فدراسیون‌ها در رسانه‌ها برای دیده شدن، رقابت برای استخدام و به‌کارگیری افراد متخصص و کارکنان در فدراسیون‌ها، رقابت‌های بین هیئت‌های استانی در مسابقات ورزشی،

پس از خلاصه کردن مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان این حوزه که در جدول بالا (شماره ۱) قابل مشاهده است، کدهای اصلی مورد دسته‌بندی قرار گرفت و در دودسته اصلی عوامل درون‌زا و عوامل برون‌زا قرار گرفت. سپس خود این دسته‌ها به سه بخش محیط داخلی، فدراسیون ورزشی

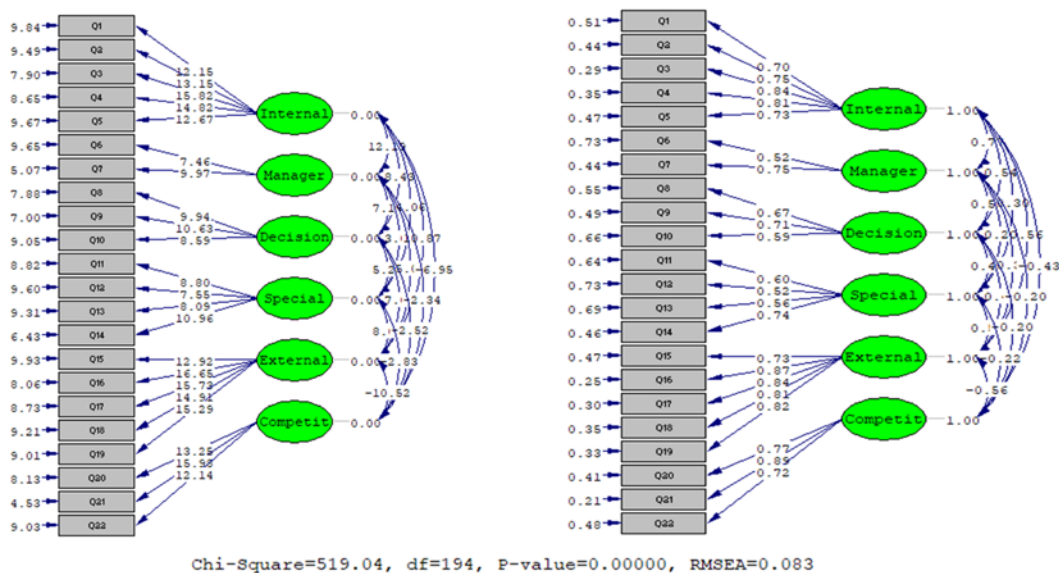
و محیط خارجی تقسیم شد. بعد از این، مهم‌ترین عوامل اصلی زیرمجموعه هر کد اصلی که بر اساس انطباق با مصاحبه‌ها و مطالعات پیشین بود استخراج و اطلاعات کامل در مورد محرک‌های حرفه‌ای سازی و عوامل اصلی دخیل در این خصوص در جدول شماره (۲) ارائه گردید.

جدول ۲. اطلاعات به دست آمده در خصوص محرک‌های اصلی مؤثر بر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

عوامل درون‌زا		عوامل برون‌زا	
محیط داخلی	فدراسیون ورزشی	محیط خارجی	عوامل برون‌زا
انتظارات سازمان‌ها و اعضای زیرمجموعه:	بخش‌های مدیریتی:	فشار از جانب ذینفعان در ورزش و جامعه:	
✓ هیئت‌های ورزشی استانی	✓ فلسفه مدیریتی روسای فدراسیون	✓ دولت‌ها و سیاست‌گذاران	
✓ باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی	✓ وجود بازیگران کلیدی اثرگذار در فدراسیون‌ها (رهبری)	✓ کمیته‌های ملی المپیک	
✓ نیازهای تمرینی بازیکنان سطوح بالا		✓ شرکای تجاری و رسانه‌ها	
✓ نیازهای در حال رشد هواداران، جامعه، مربیان و ...	ساختار فرآیند تصمیم‌گیری:	✓ طرفداران رشته ورزشی و کارشناسان	
	✓ مبهم بودن حیطه وظایف (بین تخصصی و داوطلبی)	✓ شرایط اقتصادی کلان جامعه	
	✓ تصمیم‌گیری‌های غیر یکسان	محیط رقابتی:	
	✓ تعارضات داخلی (بین مدیران میانی و راهبردی)	✓ رقابت با فدراسیون‌های ورزشی دیگر	
	ویژگی‌های خاص فدراسیون:	✓ تلاش برای حضور در رویداد المپیک و کسب درآمد	
	✓ ماهیت، اندازه و نوع رشته ورزشی	✓ تلاش در جهت جذب بیشتر حامیان مالی و رسانه‌ای	
	✓ تعداد متخصصان حقوق‌بگیر داخل فدراسیون و نیروهای داوطلبی		
	✓ منابع مالی، انسانی و زیرساخت		
	✓ فرهنگ سازمانی مخصوص فدراسیون		

گرفت. اطلاعات به دست آمده از این تحلیل در دو شکل زیر (شماره ۱ و ۲) ارائه شده است.

در ادامه کار از عوامل اصلی 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



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های پژوهش در حالت (T-Value, Standard Solution)

Internal: انتظارات سازمان و اعضا: Manager: بخش‌های مدیریتی فدراسیون ورزشی: Decision: ساختار فرآیند تصمیم‌گیری در فدراسیون
Special: ویژگی‌های خاص فدراسیون: External: فشار از جانب ذینفعان در ورزش و جامعه: Competition: محیط رقابتی

در دو بخش عوامل داخلی و خارجی دسته‌بندی گردیدند و صحت و برازش مدل ارائه‌شده نیز در جدول شماره ۳ (جدول پایین) آورده شده است. بر اساس اطلاعات ارائه‌شده در جدول، مدل ارائه‌شده از برازش مناسب و خوبی برخوردار است.

همان‌گونه که از اشکال بالا نمایان است، مدل ارائه‌شده از محرک‌های اصلی حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی دارای بار عاملی مناسب و همچنین سطوح معنی‌داری قابل قبول هستند. در این پژوهش شش عامل اصلی در جهت نیل به حرفه‌ای سازی شناسایی و تبیین گردید که

جدول ۳. شاخص نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	PNFI	NNFI	CFI	AGFI	GFI	شاخص‌های برازش
۰/۰۸۳	۰/۷۱	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۱	مقدار به دست آمده

بحث و نتیجه‌گیری

رسیدن به اهداف سازمانی تسهیل نماید. محققان همچنین تشریح می‌کنند که تقویت موقعیت فدراسیون‌های ورزشی در برابر مسائل و مشکلات عمومی و خصوصی و علاوه بر این پاسخگو بودن در برابر دامنه وسیعی از ذینفعان (حامیان مالی، باشگاه‌ها، هواداران، رسانه‌ها و ...); تغییرات در فدراسیون‌های ورزشی را غیرقابل اجتناب می‌نماید (۱، ۱۱، ۲۵، ۲۷). لذا پژوهش حاضر به منظور شناسایی محرک‌های اصلی در جهت نیل به حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های

در جهت همسویی با هنجارهای اجتماعی فعلی مانند مدرنیته، عقلانیت و مسئولیت‌پذیری (۱۰); فدراسیون‌های ملی ورزش نیاز به بازنگری در ساختارها و فرآیندهای خود و متناسب کردن آن با شرایط جدید را حس می‌کنند (۱۶). اهمیت این موضوع از این حیث حیاتی است که موجبات کسب اعتبار قانونی برای سازمان و فدراسیون می‌شود و از سوی دیگر می‌تواند موجبات اخذ منابع مالی را در جهت

ورزشی کشور طراحی و به مرحله اجرا درآمد تا بتواند علاوه بر شناسایی عوامل اصلی به تبیین و شناخت عوامل فرعی و زیرمجموعه آن‌ها نیز اقدام نماید. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در پژوهش حاضر بدون توجه به اندازه فدراسیون‌ها، ماهیت رشته ورزشی، کنفدراسیون‌های قاره‌ای و تعداد کارکنان اقدام به شناسایی محرک‌ها و دسته‌بندی آن‌ها گردید.

در پژوهش حاضر دو عامل اصلی اثرگذار برای حرکت فدراسیون‌های ورزشی به سمت حرفه‌ای سازی شناسایی شدند که عوامل درون‌زا و برون‌زا نام‌گذاری گردیدند. عوامل درون‌زا، خود به محرک‌های مربوط به درون فدراسیون‌های ورزشی و همچنین محیط داخلی تقسیم شدند و عوامل برون‌زا نیز محیط خارجی فدراسیون و عواملی که از بیرون بر فرآیند حرفه‌ای سازی اثر می‌گذارند را شامل شد. ناگل و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود محرک‌های اصلی اثرگذار بر حرفه‌ای سازی را به سه عامل فدراسیون، محیط داخلی و محیط خارجی شناسایی کرده بودند که همسو با پژوهش حاضر بود. در پژوهش کلاسن و همکاران (۲۰۱۷) که به شناسایی موانع و محرک‌های حرفه‌ای سازی فدراسیون ورزشی بین‌المللی پرداخته بودند نیز عوامل به محیط داخلی و خارجی دسته‌بندی شده بود (۱۱، ۲۷).

در بین عوامل درون‌زا، محیط داخلی شامل انتظارات سازمان‌ها و اعضای زیرمجموعه بود. در این عامل انتظاراتی که شناسایی شد شامل هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، نیازهای در حال رشد بازیکنان و مربیان و همچنین نیازهای تمرینی برای بازیکنان سطوح بالا در سطوح ملی بود. کلاسن و همکاران (۲۰۱۷)، محیط داخلی را به دو عامل حمایت مالی و توسعه اعضا و تسهیم دانش در بحث حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های بین‌المللی ورزش تقسیم کردند. عموماً در این پژوهش هدف شناسایی

محرک‌های درونی و ذینفعانی بود که با نیازها و مطالبات خود سبب ایجاد خواسته برای تجاری شدن و حرفه‌ای سازی بیش‌تر فدراسیون‌های ورزشی می‌شوند (۲۷). رورانن و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهش خود اشاره می‌کنند که نیازهای در حال رشد اعضای زیرمجموعه مانند بازیکنان، مربیان، داوران در تمامی سطوح یکی از محرک‌های اصلی در جهت نیل به حرفه‌ای سازی است (۱۶). البته، همانگونه که پژوهش کلاسن و همکاران (۲۰۱۷)، بیان می‌کند هم در فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی و هم در سطوح ملی، مسائل مالی و نداشتن حمایت‌های مالی ریشه مشکلات اصلی فدراسیون‌ها است (۲۷). راو و همکاران (۲۰۲۲)، نیز یکی از مناظر مورد توجه برای توسعه ورزش از طریق حرفه‌ای سازی را مالی و اقتصادی می‌داند. لذا به نظر می‌رسد که با ساختارمند کردن و استقرار تفکرات حرفه‌ای و توجه به تجاری‌سازی در همه ابعاد فدراسیون‌های ورزشی می‌توان این مسائل را تا حدودی حل کرد. البته، ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که همواره فدراسیون‌ها باید به نیازهای اعضای اصلی خود و زیرمجموعه خود توجه داشته باشند تا بتوانند روند رو به رشد و همگام خود را با توجه به این نیازها همسان نمایند؛ بنابراین همانگونه که از این پژوهش مشخص گردید، نیازهای رو به رشد اعضا و فدراسیون‌های زیرمجموعه یکی از محرک‌های اصلی در جهت حرفه‌ای سازی فدراسیون‌ها چه در بعد ملی و چه در بعد بین‌المللی است. نتیجه این بخش با پژوهش‌های راو و همکاران (۲۰۲۲)، رورانن و همکاران (۲۰۱۸)، کلاسن و همکاران (۲۰۱۷)، شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، ناگل و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی داشت (۶، ۱۱، ۱۴، ۱۶، ۲۷). از دیگر عوامل درون‌زا، محرک‌های مربوط به درون فدراسیون ورزشی است که سه عامل اصلی در این بخش شناسایی شدند که بخش‌های مدیریتی، ساختار فرآیند

تنیس در فنلاند به صورت چند ساله انجام داد و فرآیند تبدیل شدن از حالت آماتوری به حرفه‌ای را در این باشگاه مورد بررسی قرار داد؛ آنچه که بیش تر مورد توجه بود و شروع کننده فرآیند حرفه‌ای سازی در این باشگاه بود، روی کار آمدن مدیریت جدید با تفکراتی جدید و حرفه‌ای بود که توانسته بود در طی چندین سال این باشگاه را تجاری سازی کرده و حرفه‌ای نماید (۱۳). این گونه به نظر می‌رسد که فدراسیون‌های ورزشی که دارای اعضای هیئت مدیره آگاه و بادانش نسبت به موضوع حرفه‌ای سازی هستند راه و روش منطقی تر و مطمئن تری را به سمت این مسئله برمی‌دارند. این افراد کلیدی و مهم در رأس فدراسیون‌ها توانایی جذب منابع مالی و حمایتی بهتر و بیش تر برای فدراسیون را دارا هستند و فرآیند حرفه‌ای سازی سریع تر و بهتری را برای فدراسیون به ارمغان می‌آورند. بعضاً در برخی فدراسیون‌های ورزشی به دلیل عدم مدیریت صحیح امور که ناشی از ناآگاهی به شرایط و نداشتن دانش کافی است؛ بحران‌های مالی ممکن است رخ دهد (به طور مثال واگذاری ساختمان فدراسیون فوتبال به سازمان تأمین اجتماعی در قبال بدهی‌ها را می‌توان بیان داشت)؛ بنابراین آنچه که مسلم است، وجود یک مدیر دانا و با دانش که توانایی شناخت مسیر و هدف درست را داراست؛ می‌تواند سرنوشت متفاوتی را برای یک فدراسیون یا تیم ورزشی رقم بزند. نتیجه به دست آمده از این بخش با کارهای صورت گرفته توسط تیوسانن (۲۰۱۸)، شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، لانگ و همکاران (۲۰۱۸)، رورانن و همکاران (۲۰۱۶)، ناگل و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی داشت (۶، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۲۵).

علاوه بر بخش مدیریتی و افراد حاکم در این بخش که می‌توانند شروع کننده فرآیند حرفه‌ای سازی در فدراسیون‌ها باشند. نقص در فرآیند تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها ورزشی که در بعد مدیریت و یا بخش دولتی

تصمیم‌گیری و ویژگی‌های خاص فدراسیون بودند. شیوه‌های مدیریتی موجود در فدراسیون‌ها اغلب از دنیای شرکت‌ها اقتباس شده است (۲) که بسیاری از آن‌ها برای تسهیل، بهینه‌سازی و ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند (مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، شرح وظایف و ارزیابی کارکنان). اصولاً سازمان‌های ورزشی ملی با سه الگوی مدیریتی دسته‌بندی می‌گردند که مبنای آن‌ها ساختار سازمانی و ارزش‌های سازمانی حاکم بر این مجموعه‌ها است. نوع اول به اصطلاح میز آشپزخانه نامیده می‌شود که از تمرکزگرایی بالایی برخوردار بود و بر اساس اعتماد و وفاداری به سازمان شکل می‌گیرد اما به لحاظ حرفه‌ای سازی و عملکرد اثربخشی پایینی دارد. نوع دوم اتاق هیئت مدیره نامیده می‌شود که ترکیبی از نیروهای داوطلبی و افراد متخصص را در خود جای می‌دهد. در این نوع محیط‌ها در نهایت تصمیم را نیروی داوطلبی اتخاذ می‌کند ولی با مشورت با افراد خبره و آگاه. نوع سوم اما دفتر جامع (هیئت رئیسه) نامیده می‌شود؛ در این مدل از نحوه مدیریت فدراسیون‌ها، افراد متخصص، حرفه‌ای و بادانش وظیفه برنامه‌ریزی و پیشبرد هدف‌ها را بر عهده دارند و تصمیمات به صورت غیرمتمرکز و با ارائه اختیار به کارمندان حرفه‌ای صورت می‌پذیرد (۲۰، ۲۱). صفرپور و همکاران (۲۰۲۳)، عوامل مدیریت و رهبری فدراسیون‌های کشور را به عنوان یکی از موانع اصلی در بحث حرفه‌ای سازی مطرح کرده اند (۲۶). شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، یکی از مهم‌ترین عوامل در جهت شروع فرآیند حرفه‌ای سازی را فلسفه مدیریتی فدراسیون‌ها و تفکرات حرفه‌ای افراد حاکم بر آن می‌داند (۶). یکی از مواردی که در اغلب افراد مصاحبه‌شونده و همچنین پژوهش‌های گذشته بر آن تأکید شد وجود افراد کلیدی و تأثیرگذار در هرم اصلی سازمانی فدراسیون‌ها و نگرش و فلسفه سازمانی آن‌هاست. تیوسانن (۲۰۱۸) در اثبات این مطلب، پژوهشی بر روی یک باشگاه

می‌گردد که حرفه‌ای سازی و حرکت در سمت آن می‌تواند با منطقی‌تر کردن تصمیمات و وضع قوانین مناسب این چالش‌ها را مدیریت نماید. نتیجه به دست آمده از این بخش با پژوهش‌های تیوسانن (۲۰۱۸)، شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، لانگ و همکاران (۲۰۱۸)، ناگل و همکاران (۲۰۱۵)، بالدوک و همکاران^۳ (۲۰۱۰)، هورچ و شوت (۲۰۰۹) و سیپل (۲۰۰۲) همخوانی داشت (۳-۶، ۱۱، ۱۳، ۲۵).

در بین محرک‌ها و عوامل شناسایی شده در فدراسیون‌های ورزشی، ویژگی خاص فدراسیون‌های ورزشی نیز یکی از عوامل مهم شناسایی شده بود. به عقیده بسیاری از محققان که در این حوزه کار کرده‌اند (۱، ۴، ۶، ۱۰، ۱۶، ۲۵، ۲۷)؛ وجود برخی ویژگی‌ها مانند محبوبیت در سطح جهان، اندازه و بزرگی فدراسیون‌های ورزشی، تعداد مخاطبان و توجه رسانه‌ها به آن رشته و فدراسیون ورزشی، المپیکی بودن رشته ورزشی، داشتن گردش و درآمد مالی بالا در برخی رشته‌های خاص در سطح جهان و کشور، علاقه بیشتر اسپانسرها برای سرمایه‌گذاری و تبلیغات در این رشته‌های ورزشی، تعداد به‌کارگیری کارکنان متخصص و حقوق‌بگیر در آن فدراسیون ورزشی و بسیاری از موارد دیگر که آن فدراسیون را از دیگر فدراسیون‌ها متمایز می‌کند؛ سبب حرکت سریع‌تر و بهتر این فدراسیون‌ها در مسیر حرفه‌ای سازی می‌گردد. دوندر و همکاران (۲۰۲۲)، نقش رو به رشد رسانه‌های اجتماعی در سطح جهان را در معرفی و شناساندن رشته‌های ورزشی و مطرح کردن آن‌ها بسیار مهم و اثرگذار می‌دانند (۱۵). فدراسیون‌های مطرح مانند فوتبال، والیبال، بسکتبال، کشتی می‌توانند با توجه به توجهی که جامعه و مردم به آن‌ها دارند و توانایی‌های ذاتی رشته‌های ورزشی خود فرایند حرفه‌ای سازی را زودتر شروع

مربوطه می‌تواند اتفاق بیفتد یک از دلایل اصلی برای مجاب شدن در جهت حرکت فدراسیون‌های ورزشی به سمت حرفه‌ای‌تر شدن در تصمیم‌گیری‌های واحد و یکنواخت مطابق با منطق است (۱۶، ۱۸). یکی از بخش‌هایی که محققان نیز بر روی آن تأکید داشته‌اند، وجود تعارضات در بین نیروهای داوطلبی و حقوق‌بگیر داخل فدراسیون و مشخص نبودن حیطه وظایف آن‌ها و از سوی دیگر سلیقه‌ای عمل کردن اعضای هیئت‌مدیره در گرفتن تصمیمات و هم نظر بودن آن‌ها در برخی جنبه‌ها است که اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی و حرکت در مسیر صحیح آن‌ها را با اخلال مواجه می‌سازد و سروشکل دادن و ساماندهی به این امر از طریق حرفه‌ای سازی می‌تواند مشکل‌گشای این امر باشد. هورچ و شوت^۱ (۲۰۰۹)، موانع و فشارهای وارد شده از طرف کارکنان حقوق‌بگیر در ورزش داوطلبی را موردبررسی قرار داد و بیان می‌کند که باشگاه‌ها و فدراسیون‌ها تحت فشار برای افزایش نیروهای متخصص و حقوق‌بگیر خود هستند که با توجه به نیازهای دنیای جدید ایجاد شده و سازمان‌های ورزش چاره‌ای جز این امر ندارند ولی باید چالش‌های آن با ماهیت ورزش که داوطلبی است را به گونه‌ای مدیریت کرد (۳). سیپل^۲ (۲۰۰۲)، نیز داوطلبان و حرفه‌ای‌ها در ورزش نروژ را مورد مطالعه قرار داده و بیان می‌کند که با تمام احترام و ارزش به ماهیت ابتدایی ورزش که بر پایه نیروهای داوطلبی شکل گرفته ولی ورزش مدرن امروزی و سازمان‌های درگیر آن نیاز به کارکنان حقوق‌بگیر را به شدت در بدنه امور خود احساس می‌کنند (۴)؛ بنابراین همانگونه که مشخص است نیازهای سازمان‌ها به تخصصی شدن با استخدام کارکنان حقوق‌بگیر در کنار نیروهای داوطلبی موجود در فدراسیون‌ها سبب بروز تعارضات و مشکلاتی در تصمیم‌گیری و حیطه وظایف

3 . Balduck

1 . Horch & Schutte
2 . Seippel

۱. دولت و سیاست‌گذاران، اغلب انتظاراتی از فدراسیون‌های ورزشی دارند که می‌توان نیاز برای ارتقا سطح ورزش و تندرستی در سطح جامعه، کارآمدی ورزش در سطوح ملی و بین‌المللی، انتظارات برای پرورش و ارتقا نسل جوان ورزشکار را ذکر کرد. ۲. کمیته ملی المپیک، به‌عنوان یکی از ذینفعان فدراسیون‌های ورزشی انتظاراتی از فدراسیون‌های ورزشی دارد که این انتظارات در جهت افزایش و بهبود عملکرد، بهینه کردن حسابرسی‌های داخلی، توافقات فی‌مابین و مستندسازی و داشتن نظم در انجام امور مربوطه است. در قبال این امر نیز کمیته ملی المپیک آزادی عمل بیشتری در زمین‌های اسپانسر و حمایت‌های مالی در اختیار فدراسیون‌های عضو قرار می‌دهد. ۳. شرکای تجاری و رسانه‌ای، شرکای تجاری و رسانه‌ای به‌طور انکارناپذیری بر روی حرفه‌ای سازی فدراسیون‌ها اثرگذارند (۲، ۶، ۱۳-۱۱، ۱۶، ۲۵). همانگونه که می‌دانیم شرکای تجاری وظیفه تأمین منابع مالی برای بهبود ایجاد امکانات جهت موفقیت و ارتقا عملکرد بین‌المللی را بر عهده‌دارند. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که برخی رشته‌های ورزشی و فدراسیون‌ها متفاوت هستند، زیرا جذابیت کمتری برای اهل رسانه و همچنین حامیان دارند (با توجه به مقبولیت عمومی کمتر آن‌ها)؛ اما در حالت کلی، فدراسیون‌هایی که قصد حرفه‌ای شدن و حرکت در این مسیر را دارند باید الزامات شرکای تجاری را رعایت کنند و به نظر می‌رسد جز این چاره‌ای ندارند. با توجه به اهمیت این موضوع می‌توان بیان داشت که تأمین منابع مالی خوب برای یک فدراسیون می‌تواند موجبات ارائه خدمات حرفه‌ای‌تر به اعضای سازمان و بالا بردن توان مقابله‌ای آن‌ها در برابر تغییرات محیطی گردد. ۴. هواداران رشته ورزشی و کارشناسان، امروزه هواداران ورزشی علاوه

کرده و نسبت به سایر فدراسیون‌ها در این زمینه موفق‌تر باشند. در حالت کلی، نتیجه به‌دست‌آمده از این بخش پژوهش با پژوهش‌های دوندرو همکاران (۲۰۲۲)، ریف و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، گارتون و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، بودویچی پویو^۳ (۲۰۲۱)، لایکانن^۴ (۲۰۲۱)، تیوسانن (۲۰۱۸)، همخوانی داشت و آن‌ها نیز در پژوهش خود این عامل را به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر مسیر حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی بیان کرده بودند (۲، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۸).

در ادامه و در بین عوامل برون‌زا (عوامل خارجی)، دو عامل مهم و حیاتی در جهت حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی شناسایی گردید که شامل فشار از جانب ذینفعان در ورزش و جامعه و محیط رقابتی بود. در بیان کلی، حرفه‌ای سازی به‌صورت جدی با رابطه فدراسیون‌های ورزشی با بازیگران و سازمان‌های خارج از محیط ورزش گره‌خورده است که این عمل انتظاراتی را در صورت تأمین مالی از این نهادها برای فدراسیون‌ها به همراه دارد (۱۶). از دهه ۱۹۹۰ به بعد فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی و ملی با نیازهای رو به رشد جدی روبه‌رو شدند (۱۰، ۱۲)؛ که همراه شدن این قضیه با برخی فسادهای مالی و سیستماتیک در فدراسیون‌های ورزشی (علی‌الخصوص در بعد بین‌المللی مانند فدراسیون جهان فوتبال) در این دوران، سازمان‌های ورزشی را به این سمت سوق داد که دستگاه‌ها و مدل‌های با درصد موفقیت بالای اقتصادی را توسعه و جایگزین روش‌های فعلی کنند تا بتوانند بر فشارهای ذینفعان که رو به‌روز در حال توسعه و گسترش است غلبه کنند (۲۵). این فشارهای وارد شده از محیط خارجی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

3 . Budevici-Puiu
4 . Lavikanen

1 . Rief
2 . Garton

(۲۰۲۲)، ریف و همکاران (۲۰۲۲)، چوئی و همکاران (۲۰۲۱)، لویکانن (۲۰۲۱)، شارپ و همکاران (۲۰۱۸)، لانگ و همکاران (۲۰۱۸)، رورانن و همکاران (۲۰۱۶) و اوتس (۲۰۱۴) هم‌خوانی داشت (۲، ۶، ۷، ۹، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۲۵).

آخرین عاملی که به‌عنوان محرک اثرگذار بر روی حرفه‌ای سازی شناسایی گردید و بسیار حائز اهمیت بود. وجود محیط رقابتی در بین عوامل خارجی بود. فدراسیون‌های ورزشی چه در بعد ملی و چه در بعد بین‌المللی، همواره در حال رقابت با سایر فدراسیون‌های ورزشی برای افزایش تعداد حضور در بازی‌های المپیک، کسب درآمدهای تبلیغاتی و جذب حامیان مالی و رسانه‌ای بیش‌تر هستند (۶، ۱۲، ۱۸). این فضای به وجود آمده سبب ایجاد رقابت بین فدراسیون‌ها برای حرکت بیش‌تر به سمت تجاری‌سازی و سامان دادن به سازوکارهای درونی خود است؛ بنابراین در کنار اهمیت منابع درآمدی و اقتصادی که امروزه برای فدراسیون‌های ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی وجود دارد، شاهد افزایش رقابت بین فدراسیون‌های ورزشی نیز هستیم. نمونه بارز این رقابت در سطح بین‌المللی را می‌توان در رتبه‌بندی اعلامی توسط کمیته بین‌المللی المپیک (IOC) مشاهده کرد. بر اساس معیارهای ارزش‌گذاری کمیته بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی به ۵ گروه طبقه‌بندی می‌شوند. در این باب به سبب اینکه هر گروه دارای درآمدهای متفاوت و بالاتری است و فدراسیون‌های ورزشی بنا به صلاحدید کمیته بین‌المللی المپیک می‌توانند درآمد بیش‌تری از بابت اسپانسر و حق پخش دریافت نمایند، بنابراین رقابت بین آن‌ها سبب حرکت بیش‌تر و با برنامه‌ریزی تر شده به سمت حرفه‌ای سازی و تجاری‌سازی می‌شود. در این راستا اگر از جانب فدراسیون‌ها ورزشی به این قضیه نگاه کنیم، آن‌ها

بر حضور فردی در استادیوم‌ها از انواع متنوعی از رسانه‌های چاپی (مانند روزنامه‌ها و مجلات، کتاب‌ها)، رسانه‌های دیداری و شنیداری (مانند تلویزیون و رادیو که امکان تماشا یا گوش دادن به صورت زنده را برای هواداران فراهم می‌سازد)، اینترنت (مانند وبلاگ، سایت، ایمیل) و گوشی‌های موبایل (استفاده از اینترنت، پیامک و...) برای حفظ ارتباط با گروه‌ها و بازیکنان موردعلاقه خود بهره می‌برند (۱۲، ۱۳، ۱۵). این ارتباطات گسترده که به کمک رسانه‌های جمعی بعد عمیق‌تری نیز به خود گرفته است سبب می‌شود که مخاطب ورزشی همواره انتظار و تقاضای بالا رفتن کیفیت و خدمات و همچنین ارتقا سطوح فنی را داشته باشد، در کنار این قضیه کارشناسان و متخصصان خاص هر رشته ورزشی نیز با گوشزد کردن و انتقادهای مطروحه این انتظار را از فدراسیون‌ها برای بروز بودن و همگامی با تکنولوژی‌های روز و یا خدمات نوین افزایش می‌دهند؛ بنابراین این بعد نیز به‌عنوان یکی از اهرم‌های فشار برای فدراسیون‌های ورزشی (علی‌الخصوص فدراسیون‌های ورزشی پرمخاطب و فراگیر مانند فوتبال، والیبال، بسکتبال و...) در جهت حرکت و الزام به سمت حرفه‌ای سازی است؛ و درنهایت مورد پنجم که در این پژوهش شناسایی گردید، شرایط کلان اقتصادی بود که به‌عنوان یکی از عوامل خارجی مهم و اثرگذار در کنار سایر عوامل در این پژوهش مطرح گردید. در سال‌های اخیر فشار اقتصادی به وجود آمده در کلان جامعه که سبب فشار به اقشار مردم شده است، ورزش و فدراسیون‌های ورزشی را نیز تحت‌الشعاع قرار داده و طرح‌های توسعه و برگزاری مسابقات و اردوهای ورزشی و پرداختی‌ها را متأثر کرده است و فرآیندهای پیشرفت در این زمینه را می‌تواند به‌طور جد تحت تأثیر قرار دهد. نتیجه به‌دست‌آمده از این بخش پژوهش با مطالعات صورت گرفته توسط دوندر و همکاران

که این امر خود سبب بیش‌تر شدن پیچیدگی شغل و فعالیت بیش‌تر کارها می‌شود که این امر تنها با رویکردی برآمده از حرفه‌ای سازی قابل حل و فصل است. گاه‌ها مشاهده می‌شود که فدراسیون‌ها به‌صورت یک‌جانبه اقدام به حرفه‌ای سازی در بخش ورزش و عملکرد بازیکنان می‌کنند و به جنبه‌های اداری و خدماتی و غیره توجهی نمی‌کنند که در ادامه سبب بروز مشکلات مدیریتی می‌شود که درنهایت ساختار سازمانی، مسئولیت‌ها و مدیریت برای اداره آن فدراسیون و رشته ورزشی ناکافی می‌شود.

تمام تلاش خود را در جهت متقاعد کردن ذینفعان، شرکای تجاری و ورزشکاران خود به کار می‌گیرند. برای این کار نیز با تجزیه و تحلیل محیط در تلاش برای انطباق با تغییرات و خواسته‌های روز هستند (۱۶) عامل شناسایی شده در این بخش در پژوهش‌های دیگری همچون، لایوکانن (۲۰۲۱)، داولینگ و همکاران (۲۰۱۴)، ناگل و همکاران (۲۰۱۵)، شارپ و همکاران (۲۰۱۸) و تیوسانن (۲۰۱۸) مورد تأکید به‌عنوان یک عامل مهم در هنگام فرآیند حرفه‌ای سازی قرار گرفته است (۱، ۱۳-۱۱، ۲۵).

به‌طور کلی در حین فرآیند حرفه‌ای سازی، تمامی ارکان فدراسیون از باشگاه‌ها و بازیکنان گرفته تا کارمندان و مدیریت در تلاش برای موفقیت رشته ورزشی در بعد بین‌المللی هستند. در رشته‌های ورزشی با درجات عالی، در کنار یک ورزشکار حرفه‌ای باید یک تیم مدیریتی حرفه‌ای نیز در فدراسیون حاکم باشد که می‌تواند از رئیس فدراسیون گرفته تا مدیر بازاریابی و مالی را نیز شامل گردد. رورانن و همکاران (۲۰۱۶)، بیان می‌کنند که در برخی از رشته‌های ورزشی اتفاق افتادن یک ناکامی در رقابت‌های ملی (چه بین‌المللی و چه منطقه‌ای) حرفه‌ای برای شروع فرآیند حرفه‌ای سازی است که معیارهای جدید را دچار چالش می‌کند (۱۶). بالا رفتن انتظارات برای بهبود کیفیت فعالیت (به‌عنوان مثال بالا رفتن و افزایش صلاحیت افراد) در فدراسیون‌های ورزشی و همچنین روابط با ذینفعان مختلف، فدراسیون‌های ورزشی را مجبور به ایجاد بخش‌ها، کارکنان، استراتژی‌ها و غیره برای تجارت بهتر ورزش خود و در نتیجه تولید منابع مالی کرده است. درعین حال محدودیت منابع مالی باعث کندی یا مانع از حرفه‌ای شدن درزمینه‌های مختلف می‌تواند باشد (به‌عنوان مثال استخدام کارکنان حقوق‌بگیر و متخصص درزمینه‌های مختلف). از سوی دیگر، رشد و توسعه فدراسیون‌های ورزشی سبب بیش‌تر شدن رویدادها و خدمات برای اعضا سازمان می‌شود

References

1. Dowling M, Edwards J, Washington M. Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*. 2014;17(4):520-9.
2. Rief M, Oesterhelt V, Amesberger G. Education and professionalization of Physical Education Teachers: research trends and developments in German-language literature in relation to Anglophone perspectives. *Physical Education and Sport Pedagogy*. 2022;1-17.
3. Horch H-D, Schütte N. Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society*. 2009;6(2):101-20.
4. Seippel Ø. Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*. 2002;13(3):253-70.
5. Balduck A-L, Van Rossem A, Buelens M. Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2010;39(2):213-35.
6. Sharpe S, Beaton A, Scott O. Considering ongoing professionalization in sport organizations: A case study of the ACT Brumbies Super Rugby Club. *Journal of Global Sport Management*. 2018;3(3):215-36.
7. Evetts J. The concept of professionalism: Professional work, professional practice and learning. *International handbook of research in professional and practice-based learning*: Springer; 2014. p. 29-56.
8. Birkett W, Evans E. Theorising professionalisation: a model for organising and understanding histories of the professionalising activities of occupational associations of accountants. *Accounting History*. 2005;10(1):99-127.
9. Choi KH, Leopkey B, Ellis D. Understanding change in a sport's development network: Korean ice hockey and the 2018 PyeongChang Olympic Games. *Sport in Society*. 2021;24(12):2096-119.
10. Garton G, Hijós N, Alabarces P. Playing for change:(semi-) professionalization, social policy, and power struggles in Argentine women's football. *Soccer & Society*. 2021;22(6):626-40.
11. Nagel S, Schlesinger T, Bayle E, Giaouque D. Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*. 2015;15(4):407-33.
12. Lavikainen J. 'If the IOC Finds Out about This, All of You Will Be Declared Professionals': The Professionalization of Finnish Track Athletes from the 1960s to 1980s. *The International Journal of the History of Sport*. 2021;38(10-11):1050-66.
13. Tiisanen J. Professionalization of the Finnish voluntary sports sector: case study of the Tennis Club of Jyväskylä 1993-2016. 2018.
14. Raw K, Sherry E, Schulenkorf N. Managing sport for development: An investigation of tensions and paradox. *Sport Management Review*. 2022;25(1):134-61.

15. De Donder S, Robeers T, Daneels R. Virtual athlete or ultimate nerd? A framing analysis of eSports in Flemish printed media. *Sport in Society*. 2022;1-17.
16. Ruoranen K, Klenk C, Schlesinger T, Bayle E, Clausen J, Giauque D, et al. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*. 2016;13(1):55-74.
17. Child J, Rodrigues SB. How organizations engage with external complexity: A political action perspective. *Understanding Organizations in Complex, Emergent and Uncertain Environments*: Springer; 2012. p. 13-44.
18. Budevici-Puiu L. The Olympic sports development in the context of marketing and their professionalization. *Știința Culturii Fizice*. 2021;1(37):12-6.
19. Cornforth C. Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. 2012;41(6):1116-35.
20. Stichweh R. Sport as a function system in world society. *European Journal for Sport and Society*. 2013;10(2):87-100.
21. Hoye R, Doherty A. Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of sport management*. 2011;25(3):272-85.
22. Thiel A, Mayer J. Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European sport management quarterly*. 2009;9(1):81-98.
23. Anheier HK. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*: Routledge; 2014.
24. Lucassen JM, Bakker Sd. Variety in hybridity in sport organizations and their coping strategies. *European Journal for Sport and Society*. 2016;13(1):75-94.
25. Lang G, Schlesinger T, Lamprecht M, Ruoranen K, Klenk C, Bayle E, et al. Types of professionalization: Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport, business and management: an international journal*. 2018.
26. Safarpour A, Alidoust Qahfarokhi E, jalali farahani m, Jafari Hajin A. Examining obstacles to professionalization of sports federations of Iran. *Sport Management Journal*. 2023:-.
27. Clausen J, Bayle E, Giauque D, Ruoranen K, Lang G, Nagel S, et al. Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*. 2018;3(1):37-60.

Identifying and Explaining the Main Factors Affecting the Professionalization of Sports Federations

Ali Safarpour^{*1} - Majid Jalali Farahani² - Ebrahim Alidoust Gahfarrokhi³
- Afsar jafari⁴

1. PhD Student of Sport Management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran 2. Associate Professor of Sport Management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran 3. Professor of Sport Management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran 4. Associate Professor of Sport Management, faculty of sport sciences and health, University of Tehran, Tehran, Iran

(Received:2022/12/08;Accepted:2023/02/28)

Abstract

The current research was carried out in order to identify and explain the main and important drivers affecting the professionalization of sports federations in Iran. This research is one of the mixed researches (a combination of qualitative and quantitative methods) in terms of its implementation. In addition to the qualitative study with the theme analysis method using semi-structured interviews, in the quantitative part, the model arising from the research was tested with the confirmatory factor analysis method. 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, employees of the National Olympic Committee, selected sports federations and the Ministry of Sports and Youth were selected (210 complete and correct questionnaires). The results obtained from the research identified two endogenous and exogenous factors during the professionalization process with subcategories including: the expectations of the subgroup members, the management department, the structure of the decision-making process, the specific characteristics of the federation, pressure from stakeholders and the competitive environment. Confirmatory factor analysis data also showed a good and sufficient fit of the identified factors. In general, professionalization is known as a multifaceted and complex phenomenon that various factors influence its formation and creation. In the meantime, sports federations should be able to use the best solution in the face of professionalization in the sports environment by knowing the factors.

Keywords

Competitive environment, decision making Process, professionalization, sports federations.

* Corresponding Author: E-Mail: alisafarpour@ut.ac.ir