

## علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی منتخبی از فدراسیون‌های ورزشی کشور ایران

هشام رستمی<sup>۱</sup>، شهرام شفیعی<sup>۲</sup>، مهر علی همتی‌نژاد<sup>۳</sup>، رحیم رضانی‌نژاد<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، ایران (نویسنده مسئول)
- ۳ و ۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۵

### چکیده

با صحبت کردن درباره حرفه‌ای‌سازی ورزش احتمالاً سریع‌ترین تصویری که به ذهن مردم خطور می‌کند، میزان پرداختی‌هایی است که به روش‌های مختلف به ورزشکاران داده می‌شود، اما مفهوم اصلی واژه «حرفه‌ای‌سازی» با این تعریف روزمره متفاوت است. این پژوهش با هدف شناسایی علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی منتخبی از فدراسیون‌های ورزشی در کشور ایران انجام شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته با افراد متخصص در زمینه حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها جمع‌آوری شد و با استفاده از روش دور هرمونتیکی تجزیه و تحلیل شدند. براساس نتایج، در مجموع پنج تم اصلی برای علل، موانع و پیامدهای حرفه-ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور شامل بستر اقتصادی-تجاری فدراسیون‌ها، نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها، الگوسازی از طریق ورزش، بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی و ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور شناسایی شدند. همچنین ۱۲۰ کد اولیه، ۳۸ زیرطبقه، و ۱۵ طبقه از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته شناسایی و تدوین شدند. براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شناخت علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی می‌تواند به فدراسیون‌های ورزشی ایران برای رسیدن به فرایند کسب‌وکار کمک شایانی کند. همچنین تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون‌های ورزشی و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه حرفه‌ای‌سازی در محیط آن‌ها می‌تواند روند حرفه‌ای‌سازی و پیشرفت سازمان‌های ورزشی را تسریع بخشد.

**واژگان کلیدی:** حرفه‌ای‌سازی، تغییرات سازمانی، فدراسیون‌های ورزشی ایران، دور هرمونتیکی.

1. Email: hesham.rostami@yahoo.com
2. Email: shafieeshahram@gmail.com
3. Email: ma\_hemati@yahoo.com
4. Email: rramguil@yahoo.com

## مقدمه

در سال‌های اخیر و در ابتدای دوره تجاری‌سازی ورزش، سازمان‌های ورزشی تغییرات سازمانی مهمی را در درون خود ایجاد کردند. با وجود توجه به حرفه‌ای‌سازی<sup>۱</sup> که به‌عنوان فرایندی در راستای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها شناخته می‌شود، درباره عوامل مختلفی که باعث ایجاد این روند تغییر در فدراسیون‌ها شده‌اند، شناخت کمی وجود دارد. همین موضوع باعث شده است که سازمان‌های وابسته نیز در درک ساختار سازمان‌های بالادستی دچار مشکل شوند. داوولینگ، ادواردز و واشینگتون<sup>۲</sup> (۲۰۱۴، ۵۲۳) و ناگل، شلیبگری، بایل و جیاک<sup>۳</sup> (۲۰۱۵، ۴۲۰) با تأکید بر این شکاف، به دنبال ایجاد یک رویکرد سیستمی به منظور درک حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی بودند؛ از این رو، به منظور سازگاری سازمان‌ها با روند تجاری‌شدن، فدراسیون‌ها به سمت تغییر از یک فعالیت داوطلبی به سمت یک فعالیت تجاری و کسب‌وکار حرکت کردند (شلیبری و فرکینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ۱۱۱) که این روند «حرفه‌ای‌سازی» نامیده می‌شود.

داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴، ۵۲۶)، مبانی و پیشینه روند حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌های ورزشی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: ۱- حرفه‌ای‌سازی سازمانی به معنی «گذار از یک حالت آماتور و داوطلبانه به سمت فعالیت‌های کسب‌وکار» که از نظر حاکمیت، ساختار و سیاست‌گذاری بررسی شده است، ۲- حرفه‌ای‌سازی سیستماتیک که تلاشی برای شناسایی یک عامل خارجی است که بر سازمان‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد و ۳- حرفه‌ای‌سازی شغلی که به‌عنوان «تغییر شغل‌ها به حرفه‌ها» تعریف می‌شود (ابوت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). در این پژوهش تلاش شده است تمام ابعاد حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی بررسی شود؛ البته به دلیل تغییرات در ماهیت ورزش و جامعه پیشرفته امروزی، فدراسیون‌های ورزشی با چالش‌های مختلفی روبه‌رو هستند (شلیبری و فرکینز، ۲۰۱۱، ۱۱۵)؛ به همین دلیل فدراسیون‌های ورزشی باید ساختارها و فرایندهای مناسبی را برای محیط پیچیده و پویا فراهم کنند، قابلیت راهبردی<sup>۶</sup> خود را افزایش دهند (شلیبری و فرکینز، ۲۰۱۱، ۱۱۸) و ظرفیت‌سازی کنند (رابینسون و مینیکین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱، ۲۲۷).

در همین زمینه احسانی، امیری و قره‌خانی (۲۰۱۳، ۱۳۲) با مطالعه تطبیقی کشورهای آمریکا، استرالیا، انگلستان و ژاپن نشان دادند مهم‌ترین نهاد در ورزش حرفه‌ای در این کشورها سازمان لیگ

1. Professionalization
2. Dowling, Edwards & Washington
3. Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque
4. Shilbury & Ferkins
5. Abbott
6. Strategic
7. Robinson & Minikin

حرفه‌ای است که به صورت مؤسسه‌ای تجاری به ثبت می‌رسد و توسط هیئت‌مدیره اداره می‌شود. مالکیت این سازمان بیشتر در اختیار حامیان مالی و باشگاه‌های سهام‌دار یا عضو آن است که زیر نظر فدراسیون‌های مرتبط در کشور فعالیت می‌کنند. در سلسله‌مراتب پایین‌تر از فدراسیون و سازمان لیگ، باشگاه‌هایی قرار دارند که از دو جنبه رقابتی به ورزش حرفه‌ای می‌نگرند؛ بنابراین، حرفه‌ای‌سازی ساختارها و منابع انسانی سازمان سبب ایجاد تغییرات عمیق سازمانی می‌شود؛ با این حال، حرفه‌ای‌سازی تنها به معنی توسعه منابع انسانی در سازمان نیست. در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه ادارات و سازمان‌های ورزشی، اصلاح ساختارهای سنتی سازمان (به‌عنوان مثال، ساختار هیئت‌مدیره، نقش هیئت‌مدیره، رهبری مشترک میان هیئت‌مدیره و مدیرعامل) به‌عنوان شاخصی برای میزان حرفه‌ای‌سازی سازمان‌های ورزشی بررسی شده است (شیلبری و فرکینز، ۲۰۱۱، ۱۲۵؛ داولینگ و همکاران، ۲۰۱۴، ۵۲۷).

تعریف دقیقی از حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌های ورزشی ارائه نشده است و در بسیاری از مطالعات حرفه‌ای‌سازی به دیدگاه کارکنان محدود شده است و دیگر فعالیت‌های سازمانی، ساختارها و فرایندها (مثلاً برنامه‌ریزی راهبردی و خصوصی‌سازی) نادیده گرفته شده است (ناجل و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۰۹). همچنین در هیچ‌کدام از پژوهش‌ها ابعاد کلان حرفه‌ای‌سازی بررسی نشده است. علاوه‌براین، هنگامی که درباره حرفه‌ای‌سازی سازمان‌ها مطالعه می‌شود، تفاوت‌های گسترده‌ای بین سازمان‌های ورزشی مشاهده می‌شود (نیکولس، پادمور، تیلور و بارت، ۲۰۱۲، ۱۹۰). درحالی‌که برخی از سازمان‌های ورزشی هنوز تغییر نکرده‌اند، به نظر می‌رسد برخی دیگر کاملاً حرفه‌ای هستند.

یکی از عرصه‌های مهم ورزش که در آن نیاز به تغییر به‌شدت احساس می‌شود، فدراسیون‌های ورزشی هستند. در حال حاضر، ۵۱ فدراسیون زیر نظر وزارت ورزش و جوانان ایران مشغول به فعالیت هستند. در بین این ۵۱ فدراسیون نیز تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد. برخی فدراسیون‌ها با تغییراتی در ساختارهای خود توانسته‌اند تا حدودی شرایط خود را در ورزش جهان بهبود بخشند و در عرصه‌های بین‌المللی مدال‌آور باشند و افتخار کسب کنند؛ البته هنوز با استانداردهای حرفه‌ای‌سازی در جهان فاصله زیادی وجود دارد و نیاز به برنامه‌ریزی و تلاش بیشتر در ساختار تصمیم‌گیری ورزش کشور احساس می‌شود.

مرور پژوهش‌ها درباره مفهوم حرفه‌ای‌سازی می‌تواند ما را در شناخت و درک بهتر این پدیده کمک کند. حرفه‌ای‌سازی در ورزش یک پیام ویژه دارد و آن تغییر از منطق آماتور به سمت منطق رسمی و

حرفه‌ای است. فرایند حرفه‌ای‌سازی بیشتر به محیط داخلی سازمان‌ها توجه می‌کند. در واقع، براساس انتظاراتی که از محیط بیرونی سازمان وجود دارد و میزان تغییراتی که به سازمان تحمیل می‌شود، نیاز به رسمیت‌دادن فعالیت‌ها، ساختارها و موقعیت‌ها در مواجهه با این تغییرات بیشتر احساس می‌شود.

یکی از اولین پژوهش‌هایی که در آن به صورت جامع به مفهوم حرفه‌ای‌سازی پرداخته شد، پژوهش داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴) بود. آن‌ها در این پژوهش به مرور نظام‌مند پژوهش‌های قبلی در زمینه‌های مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی و مدیریتی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها سبب شناسایی سه سطح حرفه‌ای‌سازی شامل حرفه‌ای‌سازی سازمانی، حرفه‌ای‌سازی سیستمی و حرفه‌ای‌سازی شغلی شد.

البته در بیشتر پژوهش‌ها بر علل و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی تمرکز شده است؛ برای مثال، کیکولیس، اسلاک و هینینگز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، آمیس، اسلاک و هینینگز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، ادواردز، ماسون و واشینگتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، هورچ و شوت<sup>۴</sup> (۲۰۰۹، ۱۱۴)، استنلینگ و فاهلن<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، شیلبری و فرکینز (۲۰۱۱) و وس و همکاران (۲۰۱۱) پژوهش‌هایی را در سازمان‌های ورزشی مختلف اعم از فدراسیون‌ها، سازمان‌های ورزشی داوطلبی و باشگاه‌های ورزشی انجام دادند. نتایج این پژوهش‌ها بر ساختار و منابع انسانی متمرکز بود. علاوه بر این، در زمینه پیامدهای حرفه‌ای‌سازی نیز پژوهشگرانی مانند آمیس و همکاران (۱۹۹۵)، اولد<sup>۶</sup> (۱۹۹۷)، کوسکلی و هوی<sup>۸</sup> (۲۰۰۳)، تیلور و مک گرو<sup>۹</sup> (۲۰۰۶)، بایل و رایبسون<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) و فرکینز و شیلبری (۲۰۱۰) نشان دادند که این پیامدها، اثرهای حرفه‌ای‌سازی را در دو محیط درونی و بیرونی آشکار می‌کنند. ناچل و همکاران (۲۰۱۵) نتایج تمام این پژوهش‌ها را در یک چارچوب چندسطحی برای تحلیل حرفه‌ای‌سازی جمع‌آوری کردند. در پژوهشی که رورانن<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸، ۱۰) با عنوان «علل حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی در سوئیس» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که علل حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی ملی بسیار شبیه به هم

- 
1. Kikulis, Slack & Hinings
  2. Amis, Slack & Hinings
  3. Edwards, Mason & Washington
  4. Horch & Schütte
  5. Stenling & Fahlén
  6. Vos
  7. Auld
  8. Cuskelly & Hoye
  9. Taylor & McGraw
  10. Bayle & Robinson
  11. Ruoranen

بودند. تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داد که عوامل اختصاصی فدراسیون‌های ملی (محبوبیت، منابع مالی و نگرش افراد به حرفه‌ای‌سازی) بر سرعت و فرایند حرفه‌ای‌شدن تأثیرگذارند. همچنین یکی از پژوهش‌های درخور توجه در کشور در زمینه ورزش حرفه‌ای مطالعاتی است که در چارچوب تدوین نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور درباره ورزش حرفه‌ای و نسبت آن با ورزش پرورشی، همگانی و قهرمانی انجام شده است (احسانی و همکاران، ۲۰۱۳). درباره ابعاد مختلف سازمان در فدراسیون‌های ورزشی نیز پژوهش‌هایی صورت گرفته است؛ به‌عنوان مثال، عیدی، رضانی‌نژاد، یوسفی و سجادی (۲۰۱۲، ۱۲۶) با بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی نشان دادند از بین چهار الگوی اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، الگوی اهداف عقلانی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) در فدراسیون‌های منتخب به‌عنوان الگوی غالب معرفی شد و در اولویت قرار داشت. در پژوهشی نزدیک، احسانی و همکاران (۲۰۱۳، ۱۳۰) نشان دادند ورزش حرفه‌ای در بیشتر مؤلفه‌های سیستم‌های پشتیبانی نرم و سخت بررسی شده در وضعیت بحرانی قرار دارد و ضعف‌ها و تهدیدهای فراوانی پیش روی این بخش از ورزش قرار دارد. به‌طور کلی، پژوهش‌هایی که درباره سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف انجام شده است، به سه حوزه تقسیم می‌شود: ۱- علل حرفه‌ای‌سازی، ۲- آشکال حرفه‌ای‌سازی و ۳- پیامدهای فرایند حرفه‌ای‌سازی.

پژوهش‌های کنونی معمولاً تنها بر جنبه‌های فردی حرفه‌ای‌سازی تمرکز کرده‌اند و اثر متقابل گسترده وسیعی از علل، موانع و پیامدهای آن را در نظر نمی‌گیرند. در بسیاری از مطالعات تنها چند عامل سازمانی (برای مثال، توسعه وظایف، منابع مالی و ارزش‌های سازمانی) در نظر گرفته شده‌اند که می‌توانند باعث پیشبرد یا مانع فرایند حرفه‌ای‌سازی شوند. درباره جنبه‌های مثبت مانند افزایش کیفیت مدیریت، خدمات و عملکرد (کارایی و اثربخشی) کمتر بحث شده است (ناجل و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۲۰). علاوه بر این، پژوهش‌های نسبتاً اندکی وجود دارد که طیف گسترده‌ای از عواملی را که در حال حاضر یا از قبل تحت تأثیر حرفه‌ای‌سازی قرار گرفته‌اند، باهم ادغام کنند؛ بنابراین، انجام دادن پژوهشی که انواع دلایل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی را باهم ترکیب کند، می‌تواند پاسخ مناسبی به شکاف‌های موجود در پژوهش‌های گذشته ارائه دهد. با وجود اهمیت پژوهش‌های انجام شده در زمینه حرفه‌ای‌سازی سازمان‌های ورزشی، تاکنون دو نقص مرتبط با این موضوع شناسایی شده است: نقص اول اینکه اگرچه مفهوم حرفه‌ای‌سازی یک کاربرد عمومی دارد،

- 
1. Causes
  2. Forms
  3. Consequences

تعریف دقیق آن، واحد تجزیه و تحلیل و روشی دقیق که مفهوم عملیاتی آن را بیان کند، در بیشتر پژوهش‌ها مبهم و نامشخص بوده است؛ نقص دوم نیز اختلاف مفهومی‌ای است که بین مدیریت ورزشی موجود و ادبیات جامعه‌شناختی و مدیریتی وجود دارد (شیلبری و فرکینز، ۲۰۱۱، ۱۱۲). این تفاوت ظاهری در مفهوم‌سازی می‌تواند تا حدی ناشی از کمبود توافق علمی (آکادمیک) درباره مفهوم حرفه-ای‌سازی در سطوح گسترده باشد. این نبود انطباق باعث شده است که پژوهشگران مدیریت ورزشی حرفه‌ای‌سازی را به صورت مفهومی محدود به کار گیرند؛ به این ترتیب، اگر پژوهشگران رشته مدیریت ورزشی پژوهش‌های بیشتری را در زمینه حرفه‌ای‌سازی انجام دهند، در نهایت می‌توانند توضیحی جامع‌تر و پیچیده‌تر درباره حرفه‌ای‌سازی ارائه کنند؛ البته این نکته درخور توجه است که در کشور ایران دید کلان به موضوع حرفه‌ای‌سازی بیشتر مورد نیاز پژوهشگران است تا بتوانند از این طریق به جزئیات این مفهوم نیز پی ببرند. با توجه به وضعیت نامناسب این عوامل در سازمان‌های ورزشی کشور و لزوم حرفه‌ای‌سازی برای این بخش، این سؤال مطرح است که چه عواملی برای حرکت فدراسیون‌های ورزشی ایران از یک نهاد نیمه حرفه‌ای به سمت یک سازمان حرفه‌ای اثرگذار است؟ همچنین حرفه-ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور با چه موانعی روبه‌روست؟ و در نهایت، حرفه‌ای‌سازی فدراسیون-های ورزشی چه پیامدهایی برای ورزش کشور در پی دارد؟

### روش پژوهش

با توجه به فقدان شواهد تجربی درباره عوامل دخیل در حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی، ماهیت این مطالعه از نوع کیفی و اکتشافی است. کدهای اولیه، زیرطبقات و طبقات حرفه‌ای‌سازی در ورزش کشور، پس از اجرای مصاحبه‌ها شناسایی و تدوین شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌های تجربی، تحلیل محتوای کیفی براساس مطالعه موردی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی اساتید مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی ورزشی و اقتصاد، اساتید علوم سیاسی و همچنین تمامی مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی بودند. نمونه آماری نیز به صورت نظری، هدفمند و دردسترس با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. همچنین دلیل انتخاب فدراسیون-های منتخب، فراگیر بودن فوتبال، پیشرفت چشمگیر والیبال و مدال‌آوری کشتی و وزنه‌برداری در رویدادهای جهانی و المپیک بود. میانگین مدت اجرای مصاحبه‌ها ۳۶ دقیقه بود که بیشترین مدت مصاحبه مربوط به یکی از اساتید مدیریت ورزشی به مدت ۳۹ دقیقه و کمترین مدت مربوط به مصاحبه استاد مدیریت مالی به مدت ۱۰ دقیقه ثبت شد. طبق نظر گودا و لینکلن (۲۰۰۰)، به نقل از عباس‌زاده، (۲۴، ۲۰۱۲)، بررسی صحت و تأیید یک آزمون در پژوهش‌های کیفی شامل چهار معیار اعتبار، انتقال-پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری است. در این میان، اعتبار یا باورپذیری معادل روایی در

پژوهش‌های کمی است؛ یعنی درجه اعتماد به واقعی بودن یافته‌ها برای شرکت‌کنندگان در پژوهش. همچنین اطمینان‌پذیری در یک پژوهش کیفی معادل پایایی در پژوهش‌های کمی شناخته می‌شود و به درجه باز یافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران گفته می‌شود. در این پژوهش برای تعیین پایایی، دو پژوهشگر داده‌ها را کدگذاری کردند و میزان مشابهت زیاد در کدهای اولیه نشان‌دهنده اطمینان‌پذیری مناسب پژوهش بود. داده‌های پژوهش با رویکرد دور هرمنوتیکی تجزیه و تحلیل شدند. براساس این رویکرد، انسان جهان را حاصل تعامل جزء و کل می‌داند. جزء، تنها در بافت کل درک می‌شود و کل از اجزاء ساخته می‌شود. در این فرایند دور تفسیر، آغاز یا پایانی وجود ندارد؛ آنگونه که جی. کی اسمیت بیان کرده است: در این فرایند دوری، معنای هر جزء خاص یک متن (مانند کلمه یا جمله)، مستلزم درک معنای کل و برعکس است. دستیابی به یک تفسیر معنی‌دار حاصل فرایند حرکت دائم بین اجزاء و کل است که در آن هیچ نقطه آغاز یا پایان مطلق وجود ندارد (اسمیت، ۱۹۸۳). در این پژوهش، متون تحلیل می‌شوند تا معنای آن‌ها مشخص شود (اور، ۱۹۹۰). واحدهای کوچک‌تر که از مصاحبه‌ها استخراج می‌شوند، در بافت کلی اثر (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور) تفسیر می‌شوند. کل اثر (حرفه‌ای‌سازی) کلیتی است که از کلمات و نمادهای منفرد تشکیل شده است. پژوهشگران پرسش‌هایی را درباره اجزاء طرح می‌کنند و از کل برای فراهم کردن بافت به منظور یافتن پاسخ استفاده می‌کنند. همچنین پژوهشگران پرسش‌هایی را درباره کل طرح می‌کنند و از اجزاء برای بساختن این پاسخ‌ها استفاده می‌کنند. در این فرایند، همواره پرسش‌های بیشتری را باید درباره یک متن مطرح کرد و بافت‌های بیشتری را برای تفسیر آن مدنظر قرار داد؛ بنابراین، هیچ نقدی نهایی یا کامل نیست. براساس مطالب ارائه شده، در این پژوهش از روش پیشنهادی و گرانهیم و لاندمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) استفاده شد. این روش پنج مرحله را برای تحلیل داده‌های کیفی پیشنهاد می‌دهد: ۱- مکتوب کردن کل مصاحبه بلافاصله بعد از انجام شدن فرایند مصاحبه، ۲- خواندن کل متن مصاحبه برای رسیدن به درک کلی از محتوای آن، ۳- تعیین واحدهای معنی و کدهای اولیه، ۴- طبقه‌بندی کدهای اولیه در طبقات جامع‌تر و ۵- تعیین محتوای نهفته در داده‌ها. گرانهیم و لاندمن و (۲۰۰۴) این فرایند را این‌گونه تعریف می‌کنند: فرایند کوتاه‌سازی درحالی که هنوز هسته حفظ می‌شود. نکته مهم در طرح سؤال‌های مصاحبه این بود که سؤال‌ها برای هر کارشناس به صورت کلی و یکسان پرسیده شد و هیچ‌گونه سوگیری در برابر گرایش و رشته کار مصاحبه‌شوندگان

- 
1. J. K. Smith
  2. Orr
  3. Graneheim & Lundman

انجام نشد؛ بدین ترتیب هریک از مصاحبه‌شوندگان اختیار کامل داشت تا علاوه بر طرح موارد مختلف در حیطه تخصصی خود، درباره تمام ابعاد حرفه‌ای‌سازی ورزش اظهار نظر کند.

## نتایج

در این پژوهش یافته‌های مربوط به حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی ایران در سه بخش علل، موانع و پیامدها تفکیک و گزارش شد. پیش از اینکه یافته‌های مربوط به علل حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی ایران گزارش شود، لازم است وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه‌ها بررسی شود. در این پژوهش از کارشناسان فدراسیون فوتبال، فدراسیون والیبال، فدراسیون کشتی، فدراسیون وزنه‌برداری و استادان رشته‌های اقتصاد، مدیریت مالی، جامعه‌شناسی ورزشی، علوم سیاسی و مدیریت ورزشی و در مجموع ۱۳ نفر نظرخواهی شد. با اجرای ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، داده‌های مربوط به حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی و جمع‌آوری شدند. در جدول شماره یک، به تفکیک ویژگی‌های نمونه‌ها و مدت مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

جدول ۱- مشخصات نمونه آماری پژوهش

Table 1- Profile of Research Statistical Sample

مدت مصاحبه Interview Duration	سمت Role	نمونه‌گیری Sampling	گروه مطالعه Study Group
69 Minutes*	هیئت علمی Science Committee	هدفمند و در دسترس Purposeful and accessible	اساتید مدیریت ورزشی Professors of Sports Management اساتید اقتصاد و مدیریت مالی
42 Minutes	هیئت علمی Science Committee	هدفمند و در دسترس Purposeful and accessible	اساتید اقتصاد و مدیریت مالی Professors of Economics and Financial Management
38 Minutes	هیئت علمی Science Committee	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	اساتید جامعه‌شناسی ورزشی Professors of Sports Sociology اساتید علوم سیاسی و روابط بین‌الملل
36 Minutes	هیئت علمی Science Committee	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	بین‌الملل Professors of Political Science and International Relations



ادامه جدول ۱- مشخصات نمونه آماری پژوهش  
**Table 1- Profile of Research Statistical Sample**

گروه مطالعه Study Group	مدت مصاحبه Interview Duration	سمت Role	نمونه‌گیری Sampling	گروه مطالعه Study Group
72 Minutes	عضو کمیته روابط بین‌الملل فدراسیون فوتبال، عضو با سابقه هیئت فوتبال استان گیلان Member of International Relation Committee Member of Football Board	2	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	کارشناسان فدراسیون فوتبال Football Federation Experts
66 Minutes	دو عضو کمیته آموزش فدراسیون والیبال Two members of the Volleyball Federation Education Committee	2	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	کارشناسان فدراسیون والیبال Volleyball Federation Experts
62 Minutes	عضو کمیته آموزش فدراسیون جهانی کشتی، عضو کمیته روابط عمومی فدراسیون کشتی Member of Training Committee Member of Public Relation Committee	2	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	کارشناسان فدراسیون کشتی Wrestling Federation Experts
36 Minutes	عضو با سابقه هیئت وزنه‌برداری استان گیلان Member of Training Committee	1	هدفمند و در دسترس Purposeful and Accessible	کارشناسان فدراسیون وزنه‌برداری Weightlifting Federation Experts

\* مدت اجرای مصاحبه‌ها برای دو نفر در مجموع نوشته شده است.

در جدول شماره دو یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته درباره علل حرفه‌ای‌سازی گزارش شده است. براساس نتایج پژوهش، در مجموع ۳۷ علت برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور شناسایی شد که این علت‌ها در قالب ۱۱ زیرطبقه و سپس این زیرطبقات به پنج طبقه تجاری‌شدن ورزش، اصلاح ساختار ورزش کشور، ترویج شعائر فرهنگی ورزش، تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی و چشم‌انداز ورزش کشور تقسیم شدند. این عوامل با این سؤال که چرا فدراسیون‌های ورزشی کشور باید حرفه‌ای‌شوند، از مصاحبه‌ها استخراج شدند؛ به‌عنوان مثال، استاد مدیریت مالی در مصاحبه خود عنوان کرد: براساس اصل ۴۴ قانون اساسی تمام صنایع کشور باید به‌سمت خصوصی‌شدن سوق پیدا کنند. یا در مصاحبه‌ای دیگر یکی از اساتید مدیریت ورزشی بیان کرد: برای حرفه‌ای‌سازی ورزش کشور به شرکای تجاری نیاز داریم. این مطالب همگی درباره شرایط اقتصادی و حرکت فدراسیون‌ها به‌سمت فعالیت‌های تجاری بحث می‌کنند که در این پژوهش، تم بستر اقتصادی-تجاری فدراسیون‌ها برای این بخش تعیین شد.

در بخش دیگری از مصاحبه‌ها یک استاد مدیریت ورزشی بیان کرد: «سازمان‌های ورزشی کشور نیاز به حرکت از یک ساختار بروکراتیک یا داوطلبانه به‌سمت یک ساختار حرفه‌ای دارند»؛ یعنی در حال حاضر ساختار ورزش کشور برای انطباق با ساختار ورزش جهان و رسیدن به حرفه‌ای‌شدن دچار ضعف‌های عمده‌ای است که نیاز به تغییر در آن‌ها احساس می‌شود. این عوامل و تمام عللی که در جدول شماره دو در تم نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها قرار گرفته‌اند، همگی بر لزوم تغییر ساختار و بهبود کیفیت امکانات زیربنایی ورزش کشور اشاره دارند. در بخش دیگر درباره مسائل اجتماعی و فرهنگی، استاد جامعه‌شناسی ورزش گفت: «ورزش به‌عنوان یک نهاد اجتماعی که حاصل کنش متقابل بین افراد و کشورهاست، تعریف می‌شود». همچنین استاد مدیریت مالی بیان کرد: «جامعه ورزش ایران در این برهه از زمان که مسائل مختلفی جوانان کشور را درگیر خود کرده است، به الگوسازی مناسب نیاز دارد». یکی از کارشناسان فدراسیون والیبال درباره تغییر فرهنگ سازمان‌های ورزشی کشور بیان کرد: «فرهنگ سازمانی در کشور باید تغییر کند و سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. برای رسیدن به استانداردهای جهانی باید ترس را کنار گذاشت و تغییر کرد». تمام این علل با عنوان «تم الگوسازی از طریق ورزش» تقسیم‌بندی شدند.

مورد بعدی که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره شده بود، حرفه‌ای‌سازی ورزش کشور از طریق منابع انسانی بود. این تم «بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی» نام‌گذاری شد؛ به‌عنوان مثال، در یکی از مصاحبه‌ها، کارشناسی از فدراسیون وزنه‌برداری گفت: «برای رسیدن به نتیجه مدنظر در ورزش لازم است انواع تخصص‌ها درگیر شوند. ورزش کشور برای حرفه‌ای‌شدن به ورود افراد حرفه‌ای و متخصص در آن (روان‌شناس، ماساژور، بدن‌ساز و ...) نیاز دارد». یا در مصاحبه‌ای دیگر استاد مدیریت

ورزشی بیان کرد: «در فدراسیون‌های ورزشی کشور نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی توسط هیئت‌مدیره متخصص به‌شدت احساس می‌شود. درواقع محیط داخلی و خارجی فدراسیون‌های ورزشی همواره در معرض چالش برای حرفه‌ای‌شدن قرار دارد». شایان ذکر است که تم بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی بیشترین تعداد کدها و زیرطبقات را از مصاحبه‌ها به خود اختصاص داد.

درنهایت آخرین بخش مصاحبه‌ها درباره علل حرفه‌ای‌سازی به تم ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور تعلق داشت که در این بخش استاد علوم سیاسی عنوان کرد: «دولت ایران در این مقطع حساس که از لحاظ سیاسی دچار مشکلاتی شده است، نیاز دارد سیاست‌های ورزشی خود را برای ارتباط با دیگر کشورها ارتقا دهد. یکی از ایدئولوژی‌های کشورهای برای تبلیغ سیاست خود، ورزش است». در بخش دیگری از مصاحبه‌ها استاد جامعه‌شناسی این‌گونه به ورزش نگاه کرد: «دولت در حال حاضر به ورزش به چشم یک کاتالیزور و تسهیل‌کننده یا به عبارتی مخدر برای کاهش فشار از سمت جامعه نگاه می‌کند. نمونه‌اش پیروزی‌های مقطعی تیم‌های ورزشی در رویدادهای بزرگ ورزشی که باعث نشاط مقطعی در جامعه می‌شود». همچنین به نظر او جهانی‌شدن ورزش باعث ایجاد قوانینی جدید برای این صنعت شده است. تمام این موارد با عنوان «تم ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور» در جدول شماره دو مشخص شدند.

جدول ۲- علل حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

Table 2- The Causes of Professionalization Everyone Sports Federations

تم	طبقه	زیرطبقه	کدهای اولیه (علل)
فدراسیون‌ها تجاری اقتصادی - بستر	تجاری‌شدن ورزش	پول‌سازی درآمدزایی	تغییر به سمت کسب‌وکار، شرایط اقتصادی کشور، خصوصی‌سازی ورزش، درآمدزایی فدراسیون‌ها جهانی‌شدن صنعت ورزش، ارتباط حرفه‌ای‌سازی و اقتصاد، نیاز به شرکای تجاری
فدراسیون‌ها ساختاری در نیاز به تغییرات	اصلاح ساختار ورزش کشور	نیاز به ساختاری پویا فشارهای محیطی	رقابت فدراسیون‌ها، حرکت به سمت ساختار حرفه‌ای، نیاز به تغییرات اساسی ساختاری فشارهای درون و بیرون سازمان، انتظارات سازمان‌های وابسته به فدراسیون، نتیجه‌گرایی در ورزش
الگوسازی از طریق ورزش	ترویج شعائر فرهنگی اجتماعی ورزش	الزامات فرهنگی - اجتماعی جنبه‌های تبلیغاتی ورزش	نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی، انتظارات فرهنگی - اجتماعی، فرهنگ سنتی سازمان‌های ورزشی کشور الگوسازی، نیاز به ترویج فرهنگ ملی، ظرفیت تبلیغاتی ورزش

## ادامه جدول ۲- علل حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

Table 2- The Causes of Professionalization Everyone Sports Federations

نم	طبقه	زیرطبقه	کدهای اولیه (علل)
بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی	تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی	نیازهای شغلی	لزوم استفاده از دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی، نیاز به افراد حرفه‌ای، نیاز به افراد تمام‌وقت، اشتغال‌زایی، نیاز به متخصصان رسمی، استفاده از تمام ظرفیت‌های انسانی
		ورزش	برنامه‌ریزی راهبردی، نیاز به شیوه‌های نوین مدیریت، اولویت حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در مقایسه با ساختار، فشار ذی‌نفعان
		به‌روزشدن سازمان‌های ورزشی کشور	تبلیغ ایدئولوژی، ارتقای سیاست‌های ورزشی تبعیت از سیاست‌های جهانی، فشار از سمت فدراسیون‌های بین‌المللی، توسعه قوانین
		دیپلماسی ورزشی همسویی با سیاست‌های جهانی ورزش	حرفه‌ای‌سازی رشته‌های مدال‌آور، مأموریت‌های دولت، نقش تسهیل‌کننده ورزش
ارتقای جنبه‌های سیاسی- قانونی	چشم‌انداز ورزش کشور	سیاست‌های جهانی ورزش	حرفه‌ای‌سازی رشته‌های مدال‌آور، مأموریت‌های دولت، نقش تسهیل‌کننده ورزش
		سیاست‌های ورزش	
		حرفه‌ای‌سازی ورزش	

براساس نظر مصاحبه‌شوندگان، در مجموع ۳۸ مانع برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور شناسایی شدند. این موانع در قالب ۱۲ زیرطبقه و پنج طبقه دسته‌بندی شدند (جدول شماره ۳ه). طبقات این بخش شامل اقتصاد بیمار، ساختار راکد، مدیریت بی‌خاصیت و ضعف سیاست‌گذاری در ورزش است. موانع شناسایی‌شده در این پژوهش از این سؤال که چه عواملی مانع حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌شوند، استخراج شدند. مصاحبه‌شوندگان موانع مختلفی را برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها یا به‌طور جامع‌تر برای حرفه‌ای‌سازی ورزش کشور مثال زدند. اگر بخواهیم این موانع را موشکافانه واکاوی کنیم، می‌بینیم بسیاری از این موارد که مصاحبه‌شوندگان بیان کرده‌اند، جزو موانع کلیدی و کلان هستند؛ به‌عنوان مثال، استاد اقتصاد بیان کرد: «فساد اقتصادی-مالی در بدنه دولت به میزان زیادی مشاهده می‌شود. استفاده از رانت‌های دولتی در بین مدیران به امری عادی و روزمره تبدیل شده است». همچنین در بخش اجتماعی و فرهنگی استاد جامعه‌شناسی ورزشی به این نکته اشاره کرد: «هنوز ضعف‌های زیادی در بعد فرهنگی-اجتماعی ورزش کشور وجود دارد. در جنبه‌های اقتصادی تاحدی پیشرفت داشته‌ایم، ولی در بخش فرهنگی و اجتماعی (رفتار تماشاگران، نحوه قرارداد بازیکنان خارجی و ...) خیر».

موانعی که در بخش ساختار و امکانات زیربنایی شناسایی شده‌اند نیز اغلب در زمره موانع کلان حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور قرار دارند؛ به‌عنوان نمونه، یکی از اساتید مدیریت ورزشی

ساختار ورزش کشور را این‌گونه به چالش کشید: «ساختارهای بروکراتیک سازمان‌های ورزشی کشور مانع سرعت‌بخشیدن به تصمیمات می‌شوند. در حال حاضر برای سرعت‌بخشیدن در فرایند تصمیم‌گیری نیاز است ابتدا ساختار تغییر کند».

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، تم بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی یکی از مهم‌ترین تم‌های شناسایی‌شده در این پژوهش بود. موانع این بخش نیز جزو موانع مهم شناسایی‌شده بودند؛ مثلاً دربارهٔ سیاست‌های اشتباه در زمینهٔ منابع انسانی می‌توان به این سخن استاد مدیریت ورزشی استناد کرد: «بسیاری از اعضای فدراسیون‌های ورزشی بیش از یک شغل دارند و این موازی‌کاری، تمرکز و تصمیم‌گیری را دچار اختلال می‌کند». همچنین یکی از اعضای فدراسیون والیبال دربارهٔ حیطهٔ اختیارات رؤسای فدراسیون‌ها این‌گونه عنوان کرد: «در برخی موارد مدیران ورزش کشور از قدرت و اختیارات خود در مسیری خارج از رشد و توسعهٔ ورزش استفاده می‌کنند».

در مجموع موانع تم بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی بیشتر به کفایت‌نداشتن مدیریت و برنامه‌ریزی‌های اشتباه در زمینهٔ به‌کارگیری منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کشور اشاره دارند. دانستن این نکته نیز می‌تواند مهم باشد که در تم ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور نیز موانع متعدد و بسیار مهمی در روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور مشاهده شد. ناهماهنگی سیاست‌های فدراسیون‌ها و سازمان‌های بالادستی، نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد، سیاسی‌کاری‌های افراد خارج از بدنهٔ ورزش و ... مواردی بودند که مصاحبه‌شوندگان ذکر کردند. یکی از موارد مهمی که توسط استاد علوم سیاسی مطرح شد، توجه بسیار کم به قوانین موجود در ورزش کشور یا اجرا نکردن آن‌ها بود. شاید این جملهٔ استاد جامعه‌شناسی ورزش بتواند وضعیت حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور را به‌طور کامل نشان دهد: «دولت در حرفه‌ای‌سازی ورزش تاکنون نتوانسته است موفق عمل کند».

جدول ۳- موانع حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

Table 3- The Obstacles of Professionalization Everyone Sports Federations

ردیف	طبقه	زیرطبقه	کدهای اولیه (موانع)
بستر اقتصادی - تجاری فدراسیون‌ها	اقتصاد بیمار	اقتصاد دولتی کمبود مشارکت حامیان مالی	وابستگی به منابع مالی دولت، فساد دولتی، ناکارایی دولت، تخصیص ناعادلانه منابع مالی، خصوصی‌نشدن بخش حرفه‌ای کمبود حامی مالی، نبود رقابت حامیان مالی
نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها	ساختار راکد	ساختار سنتی ضعف زیرساخت‌های ورزش	اندازه بزرگ سازمان‌های ورزشی ایران، ساختارهای بروکراتیک، دشواری تغییر ساختار هدف‌گزینی اشتباه، کیفیت‌نداشتن امکانات
الگوسازی از طریق ورزش	کمبود آگاهی عمومی در حرفه‌ای - سازی	ضعف فرهنگی - اجتماعی در ورزش کشور رسانه توسعه‌نیافته	بی‌توجهی به ارتقای جنبه‌های فرهنگی-اجتماعی، بی‌توجهی به اخلاق حرفه‌ای، کمبود آگاهی عمومی درباره اثرهای فرهنگی-اجتماعی ورزش نبود برنامه‌های فرهنگی-اجتماعی مناسب برای ورزش، کمبود تبلیغات فرهنگی، نبود رسانه‌های تخصصی ورزشی، دولتی‌بودن رسانه
بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی	مدیریت بی‌خاصیت	هیئت‌مدیره ناکارا ضعف‌های مدیریتی بعد تاریک رهبری	تخصیص‌نیافتن حقوق ثابت به هیئت‌مدیره، چندشغله‌بودن، فقدان هیئت‌مدیره تخصصی و حرفه‌ای ناکارآمدی مدیران، کمبود پویایی در زمینه منابع انسانی، فقدان دیدگاه حرفه‌ای، کمبود مهارت‌های اصلی مدیریتی رانت‌های مدیریتی، نتایج منفی ریاست بلندمدت سازمان‌های ورزشی
ارتقای جنبه‌های سیاسی - قانونی	ضعف سیاست‌گذاری در ورزش	ضعف حقوقی و اجرایی دولت ابهام در سیاست سازمان‌های چتر ورزش سیاسی	بی‌توجهی به قوانین، ضعف در اجرای قوانین، ناکارآمدی دولت، توجه اندک به جنبه‌های حقوقی حرفه‌ای‌سازی، نبود شاخص‌های ارزیابی عملکرد ابهام در سیاست دولت، مشخص‌نبودن سیاست وزارت ورزش و جوانان وابستگی به دولت، ناهمسانی شعار و رفتار دولت، وجود فساد در بدنه دولت

کدهای اولیه مستخرج از این بخش به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان درباره این سؤال اشاره می‌کند که «حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی ایران چه پیامدهایی برای این سازمان‌ها و ورزش کشور دارد؟» در این بخش از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد فارغ از شرایط کنونی ورزش کشور، دیدگاه آرمانی خود را بیان کنند؛ یعنی حرفه‌ای‌سازی ورزش در شرایط ایده‌آل و آرمانی چه پیامدهایی برای فدراسیون‌های ورزشی ایران خواهد داشت؟ یکی از اعضای فدراسیون فوتبال در پاسخ به این سؤال بیان کرد: «کیفیت امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری باشگاه‌ها و مجموعه‌های ورزشی که در حال حاضر به هیچ‌عنوان شرایط مناسبی ندارد، ارتقا می‌یابد». همچنین استاد مدیریت مالی درباره پیامدهای اقتصادی حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور ذکر کرد: «حرفه‌ای‌سازی باعث جذب شرکا و حامیان مالی تجاری بیشتر در ورزش می‌شود. تحرک اقتصادی در واقع برای شرکت‌های تجاری انگیزه ایجاد می‌کند و چون حرفه‌ای‌سازی در دل خود گردش مالی ایجاد می‌کند، باعث افزایش میل شرکت‌ها به حمایت مالی در ورزش می‌شود. در مجموع می‌توان گفت حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی ایران به بهبود روند اقتصادی و گردش مالی در ورزش کمک می‌کند. در بخش ساختار و امکانات نیز تغییرات درخور توجهی در ورزش به وجود می‌آید».

یکی از اساتید مدیریت ورزشی درباره تأثیر حرفه‌ای‌سازی بر اندازه سازمان‌های ورزشی بیان کرد: «حرفه‌ای‌سازی می‌تواند موجب کاهش اندازه فدراسیون‌های ورزشی کشور شود». حرفه‌ای‌سازی موجب ایجاد میل و انگیزه در سطوح پایین‌تر ورزش (پرورشی و همگانی) خواهد شد. حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌تواند پیامدهای مهمی در زمینه مدیریت و منابع انسانی نیز داشته باشد. این نتیجه را می‌توان از مصاحبه استاد مدیریت ورزشی استخراج کرد: «با حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی، سطح تخصص در کارکنان فدراسیون‌های ورزشی را افزایش می‌دهیم. همچنین حرفه‌ای‌سازی باعث افزایش استخدام کارکنان رسمی متخصص از درون و بیرون سازمان می‌شود. در نهایت حرفه‌ای‌سازی از لحاظ سیاسی و قانونی نیز موجب بهبود چهره ایران در مجامع بین‌المللی و افزایش توجه به قوانین در ورزش کشور خواهد شد». استاد علوم سیاسی نیز در مصاحبه خود اشاره کرد: «حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی باعث نفوذ و کسب کرسی‌های بین‌المللی اعضای فدراسیون‌ها در فدراسیون‌های ورزشی جهانی می‌شود. همین‌طور موجب ایجاد دیدگاه حرفه‌ای در ورزش می‌شود». موارد ذکر شده خلاصه‌ای از نتایج اجرای مصاحبه با کارشناسان ورزش در کشور بود. نتایج کامل این مصاحبه‌ها در جدول شماره چهار با عنوان «پیامدهای حرفه‌ای‌سازی ورزش کشور» نشان داده شده است. براساس نتایج این جدول، در مجموع ۴۵ پیامد در قالب ۱۵ زیرطبقه و پنج طبقه شناسایی شد.

جدول ۴- پیامدهای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور

Table 4- The Consequences of Professionalization Everyone Sports Federations

نوع	طبقه	زیرطبقه	کدهای اولیه (پیامد)
بستر اقتصاد - تجاری فدراسیون‌ها	چرخش اقتصادی ورزش	افزایش کارکردهای اقتصادی	بهره‌وری مالی سازمان‌های مرتبط، ایجاد نظام جامع اقتصادی
		انحصارات مالی فدراسیون‌ها	بهبود ارزش تجاری، جذب حامیان تجاری، استقلال مالی، افزایش درآمد ورزش، افزایش تبادلات بین‌لیگی
نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها	نزدیک‌شدن به استانداردهای جهانی	بسترسازی برای سرمایه‌گذاری	پویایی و تحرک در صنایع داخلی، ایجاد انگیزه در حامیان مالی، نتایج تجاری شدن ورزش
		تغییر ساختار فدراسیون‌ها	ساختار کوچک، حرفه‌ای‌سازی ساختار، بروکراسی حرفه‌ای، پیچیدگی ساختاری، پویایی ساختار
الگوسازی از طریق ورزش	راهبردهای فرهنگی ورزش	توسعه زیرساخت	تأسیس آکادمی‌های ورزشی، بهبود کیفیت امکانات، افزایش انگیزه در ورزشکاران جوان، استعدادیابی آکادمیک
		توسعه پایدار	افزایش احتمال میزبانی رقابت‌های بین‌المللی، افزایش توریسم
بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی	توانمندسازی منابع انسانی	افزایش سلامت جامعه	پویایی جامعه، افزایش انگیزه عمومی، تولید جامعه‌ای سالم
		شناساندن فرهنگ ایران	مقبولیت جهانی، ماهیت اجتماعی ورزش، ارتباطات بین‌المللی
ارتقاء جنبه‌های سیاسی -	توانمندسازی حقوقی ورزش کشور	ارتقای قدرت نرم کشور	تقویت چهره بین‌المللی ورزش ایران، کسب جایگاه مناسب بین‌المللی
		بدنه مدیریتی قدرتمند	افزایش خلاقیت و اعتماد به نفس هیئت‌مدیره، استخدام مدیرعامل با توانایی مدیریت بحران، استفاده کیفی از مدیران، بهره‌وری هیئت‌مدیره
ارتقاء جنبه‌های سیاسی -	توانمندسازی حقوقی ورزش کشور	هنرآفرینی مشاغل	روش‌های نوین ارزیابی عملکرد، مهندسی مجدد شغل
		حمایت سازمانی	افزایش پشتیبانی و تدارکات، تقویت بدنه مدیریتی و منابع انسانی
ارتقاء جنبه‌های سیاسی -	توانمندسازی حقوقی ورزش کشور	تعهد شغلی	تخصیصی شدن منابع انسانی، افزایش تعهد کارکنان، ایجاد امنیت شغلی
		کارکردهای حقوقی ورزش	توسعه سیاسی و حقوقی سازمان‌های عضو، ایجاد رویکرد بالا به پایین، کسب کرسی‌های جهانی
ارتقاء جنبه‌های سیاسی -	توانمندسازی حقوقی ورزش کشور	سلامت	پیشگیری از فساد، جلوگیری از محرومیت



براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، در مجموع پنج تم اصلی برای علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور شناسایی شد: تم بستر اقتصادی-تجاری فدراسیون‌ها، نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها، الگوسازی از طریق ورزش، بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی و ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور. همچنین ۱۲۰ کد اولیه، ۳۸ زیرطبقه و ۱۵ طبقه از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته شناسایی و تدوین شد.

**بستر اقتصادی-تجاری فدراسیون‌ها:** تم بستر اقتصادی-تجاری فدراسیون‌ها در نتیجه تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با متخصصان در زمینه شرایط مالی و تجاری حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی به وجود آمد. طبقات این تم شامل تجاری شدن، اقتصاد بیمار و چرخش اقتصادی بودند که از تجمیع زیرطبقه‌ها و کدهای اولیه به وجود آمدند.

**نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها:** تم نیاز به تغییرات ساختاری در فدراسیون‌ها به وجود ساختارهای قدیمی و لزوم تغییر ساختارها و همچنین بهبود کیفیت امکانات زیرساختی ورزش کشور اشاره می‌کند. طبقات این بخش شامل اصلاح ساختار ورزش کشور، ساختار راکد و نزدیک شدن به استانداردهای جهانی هستند.

**الگوسازی از طریق ورزش:** این تم به شرایط ورزش در جامعه اشاره می‌کند. همچنین به شناساندن فرهنگ جامعه ایرانی برای جهانیان تأکید می‌کند. در ضمن الزامات فرهنگی لازم برای تغییر از یک ساختار بروکراتیک به یک ساختار دموکراتیک را در دستور کار قرار می‌دهد. طبقات این بخش شامل ترویج شعائر فرهنگی ورزش، کمبود آگاهی عمومی در حرفه‌ای‌سازی و نیز راهبردهای فرهنگی ورزش هستند.

**بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی:** یکی از مهم‌ترین تم‌های شناسایی شده در این پژوهش، تم بهره‌وری فدراسیون‌ها از طریق منابع انسانی است. از آنجاکه حرفه‌ای‌سازی افراد از حرفه-ای‌سازی ساختارها ساده‌تر است، توجه به طبقات شناسایی شده این بخش می‌تواند برای شروع روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی ایران بسیار مفید باشد. طبقاتی که در این بخش به آن‌ها پرداخته می‌شود، عبارت‌اند از: تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی، مدیریت بی‌خاصیت و توانمندسازی منابع انسانی که از کنارهم قرارگرفتن زیرطبقات متعددی که در طی فرایند مصاحبه به آن‌ها رسیده‌ایم، تشکیل شده‌اند.

**ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور:** زیرطبقات استفاده شده در این تم به مواردی از قبیل دخالت افراد سیاسی در ورزش کشور، مشخص نبودن برنامه‌های دولت در قبال حرفه‌ای‌سازی، و

تدوین قوانین مدون و مشخص برای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور اشاره می‌کنند. طبقات این تم شامل چشم‌انداز ورزش کشور، ضعف سیاست‌گذاری در ورزش و نیز توانمندسازی حقوقی ورزش کشور هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش، یکی از زمینه‌های مهم حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌ها توجه به بستر اقتصادی-تجاری در کشور بود. پژوهشگران دیگر نیز (امیس و همکاران؛ ۲۰۰۲، ۴۶۰؛ هورچ و شوت، ۲۰۰۹، ۱۱۷؛ شارپ و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۳۶) از شرایط اقتصادی و کمبود منابع مالی به عنوان یکی از دلایلی که باید فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای شوند نام بردند. البته مشکلات پیش روی حرفه‌ای‌سازی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته نظیر ایران بسیار کلان‌تر از مشکلات پیش روی کشورهای توسعه‌یافته بود. بیشتر این مشکلات به ضعف‌های بنیادی و زیرساختی مربوط می‌شوند؛ به طوری که برای حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌ها یا حتی هر سازمان دیگری، ابتدا باید این معضلات حل شود و سپس برای حرفه‌ای‌شدن اقدام کرد. در کشور ایران در حال حاضر و با توجه به تحریم‌های چندجانبه‌ای که به وجود آمده است، شرایط اقتصادی در کل کشور مسیری بحرانی را طی می‌کند و این قاعده در ورزش نیز مستثنا نیست. فدراسیون‌های ورزشی باید به سمت کارآفرینی بروند تا بتوانند برای سازمان خود درآمدزایی داشته باشند. خصوصی‌سازی یکی از راهکارهای برون‌رفت از شرایط موجود است که البته در ایران این بخش در ورزش به هیچ‌وجه نتوانسته است انتظارات ذی‌نفعان را برآورده کند. از طرفی، دیگر فشارهایی که فدراسیون‌های بین‌المللی به سازمان‌های ورزشی ایران وارد می‌کنند نیز باعث شده است فدراسیون‌های ورزشی ایران به ایجاد تغییر در سیستم اقتصادی خود مجبور شوند تا خود را از هرگونه پیامدهای ناخوشایند در امان دارند؛ همان‌طور که یکی از اساتید مدیریت ورزشی نیز بیان کرد: «در حال حاضر ورزش در دوره تجاری (اقتصادی) قرار دارد. امروزه کمتر کسی به ورزش حرفه‌ای به چشم تفریح نگاه می‌کند. دیدگاه تجاری‌گرایانه باعث تغییرات عمیقی در دیدگاه افراد نیز شده است.» همان‌طور که کلاوزن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸، ۳۹) نیز اشاره کردند، فدراسیون‌ها به شکل فزاینده‌ای در حال تجاری‌شدن هستند.

حرفه‌ای‌شدن علاوه بر اقتصاد بر سایر جنبه‌های کلان نیز تأثیر می‌گذارد. یکی از جنبه‌هایی که به طور قطع باید تغییر کند، ساختار است. تغییر ساختار بنابر نظر اساتید مدیریت ورزشی از سایر جنبه‌های کلان سخت‌تر است. شاید بتوان این نظر را این‌گونه نیز توجیه کرد که تمام جنبه‌های اشاره‌شده نظیر اقتصاد، سیاست، فرهنگ، مدیریت و ... در دل خودشان یک ساختار دارند. در واقع، بحث ساختار

همیشه به جنبه‌های مادی مثل ساختمان و زیربنا و مانند این‌ها مربوط نیست؛ به همین دلیل ابتدا باید برای تغییر در هر بُعد ساختار آن بخش تغییر کند و برآیند تمام این‌ها در نهایت به تغییرات ساختاری در یک سازمان منجر شود. ساختاری که برای تغییر در فدراسیون‌های ورزشی ایران پیشنهاد شده است، ساختاری پویا و دموکراتیک است. ساختار کنونی ورزش کشور هنوز یک ساختار سنتی، کُند، و بروکراتیک است که فرایند تصمیم‌گیری را بسیار آهسته می‌کند؛ بنابراین، یکی از دلایل مهمی که باید فدراسیون‌های ورزشی ایران حرفه‌ای شوند، تغییر ساختار کنونی ورزش کشور است.

یکی دیگر از جنبه‌های حرفه‌ای‌سازی، به بحث الگوسازی از طریق ورزش مربوط می‌شود. جامعه ایران در عصر حاضر به تحرک، شور و نشاط و خلاقیت نیاز شدیدی دارد. در حال حاضر به دلیل فشارهای مختلفی که از درون و بیرون کشور به مردم ایران وارد می‌شود، شاید ورزش بتواند آن‌ها را اندکی از زیر بار این فشارها رها کند؛ همان‌طور که استاد جامعه‌شناسی ورزشی نیز بیان کرده است: «با توجه به ساختار سیاسی-اجتماعی کشور، دولت به نوعی مشوق حرفه‌ای‌شدن ورزش است؛ چون برای دولت-هایی از جنس دولت ایران، کامیابی و موفقیت‌های ورزشی مانند سنگری است که توسط آن می‌توانند بسیاری از مشکلات و ضعف‌های خود را پنهان کنند. حرفه‌ای‌شدن ورزش و به تبع آن افزایش رقابت و نتیجه‌گرایی، باعث ایجاد شور و نشاط در جامعه‌ای می‌شود که در این مرحله حساس قرار دارد. در واقع این پیروزی‌ها برای دولت نقش یک مخدر (تسکین‌دهنده) ایفا می‌کنند؛ البته لازم است توضیح داده شود که در مرحله اجرا تناقض‌هایی در رفتار دولت برای ورود به مرحله حرفه‌ای‌شدن وجود دارد؛ مانند شعارهایی که دولت برای جامعه در نظر می‌گیرد که این شعارها با اصول حرفه‌ای‌شدن منافات دارند.»

موضوع دیگری که در این پژوهش یکی از دلایل حرفه‌ای‌سازی شناخته شد، نیاز به تخصص‌گرایی در بدنه فدراسیون‌های ورزشی کشور بود. یکی از فرصت‌هایی که دولت ایران تاکنون از آن به‌طور مطلوب بهره نبرده است، استفاده از ظرفیت‌های انسانی در داخل کشور است. همان‌طور که در پژوهش‌ها نیز به این نکته اشاره شده است، یکی از راه‌هایی که می‌توان سازمان را حرفه‌ای کرد، ورود افراد متخصص و حرفه‌ای است. در ورزش حرفه‌ای نیاز است افراد حرفه‌ای وارد شوند (مثل روان‌شناس، ماساژور، کمک‌مربی و ...). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند برای حرفه‌ای‌شدن نیاز است افراد تمام‌وقت و کارکنان رسمی جای کارکنان داوطلب را در سازمان بگیرند (ناجل و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۲۸؛ لانگ و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۱۲).

در کنار این موارد نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که افرادی که برای تصمیم‌گیری در فدراسیون‌ها انتخاب می‌شوند، باید توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پویا و بحرانی در حال حاضر ورزش کشور را داشته باشند. برای حرکت به سمت حرفه‌ای شدن یکی از موارد مهم و اثرگذار، تغییر در نگرش اعضای هیئت‌مدیره فدراسیون‌های ورزشی است. همان‌طور که در منابع مختلف مدیریت و رفتار سازمانی نیز اشاره شده است، تغییر همیشه با مقاومت همراه است. افراد به‌خاطر اطمینان‌نداشتن از شرایطی که پس از تغییر قرار است رخ دهد، عموماً در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند؛ به همین دلیل تغییر در نگرش افراد تصمیم‌گیرنده در فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند اولین قدم در مسیر حرفه‌ای‌سازی مدیریت و منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور باشد. در نهایت، مصاحبه‌ها درباره علل حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور به تم ارتقای جنبه‌های سیاسی-قانونی ورزش کشور ختم شد. می‌توان این تم را به دو بخش تقسیم کرد: در بخش سیاست‌های داخلی علل مختلفی برای حرفه‌ای‌سازی وجود دارد؛ از جمله مأموریت‌های دولت در قبال ورزش که البته در سند توسعه پنجم متأسفانه برای ورزش بخش جداگانه‌ای در نظر گرفته نشده است و این بخش زیرمجموعه بخش فرهنگی قرار می‌گیرد که این موضوع ضعفی بزرگ در سیاست‌گذاری برای ورزش به‌شمار می‌رود. به‌نظر می‌رسد گام اولی که باید در بخش سیاسی و قانونی برای حرفه‌ای‌سازی ورزش برداشته شود، جداکردن ورزش از سایر بخش‌های کشور و سیاست‌گذاری مجزا برای این بخش است. همچنین وزارت ورزش به‌عنوان سازمان چتر، سیاست‌هایی برای رشته‌های ورزشی مختلف دارد. یکی از این موارد تفکیک ورزش‌های مدال‌آور و ورزش‌های با ظرفیت مدال‌آوری در آینده است. در حال حاضر، سیاست وزارت ورزش حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی مدال‌آور است. در شرایط کنونی کشور این سیاست می‌تواند منطقی به‌نظر برسد؛ زیرا، از لحاظ اقتصادی کشور در شرایطی قرار دارد که باید در هزینه‌ها در تمام بخش‌ها صرفه‌جویی کند. به‌نظر می‌رسد سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی که در آینده‌ای نزدیک به سودآوری برسند، در این مقطع برای کشور منطقی‌تر و توجیه‌شدنی‌تر است. بخش دوم به سیاست‌های خارجی کشور مربوط است. موقعیت سیاسی ایران در این مقطع بسیار حساس است؛ بر همین اساس، ورزش یکی از مواردی است که دولت می‌تواند توسط آن وجهه خود را در جهان بهبود بخشد.

اما نکته‌ای که برای حرکت به سمت حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور بسیار اهمیت دارد، شناسایی موانع و کاستی‌های پیش روی این فرایند است. اگر این موانع که در جدول شماره سه و با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها آورده شده است، به‌خوبی شناسایی و تجزیه و تحلیل شوند و راهکاری برای رفع آن‌ها اتخاذ شود، حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی در مسیری درست انجام خواهد شد؛ موانعی که اغلب ارتباط مستقیم با ورزش ندارند و بیشتر به ضعف‌های کلان و زیرساختی کشور

مربوطاند؛ مانند اقتصاد بیمار که در این پژوهش کارشناسان به آن اشاره کرده‌اند. اقتصاد کشور و همچنین اقتصاد ورزش به شدت به دولت وابسته است. خصوصی‌سازی در بخش ورزش رشد اندکی دارد و همچنین به دلیل شرایط اقتصادی کشور، حامیان مالی رغبت چندانی به سرمایه‌گذاری و مشارکت در ورزش از خود نشان نمی‌دهند. به نظر می‌رسد این رفتار منطقی باشد؛ چون همان‌طور که در تم الگوسازی از طریق ورزش نیز اشاره شد، رسانه تخصصی در ایران توسعه‌یافته نیست. زمانی که رسانه‌ای وجود نداشته باشد که بتواند برند محصولات حامی مالی را تبلیغ کند، به‌طور قطع سرمایه‌گذاری حامیان مالی کاری زیان‌ده و بی‌ثمر خواهد بود. همچنین موردی که بسیار تأثیرگذار است، بحث فساد مالی گسترده در ورزش کشور است. در این مورد دادگان، ریاست سابق فدراسیون فوتبال ایران، در یکی از مصاحبه‌های اخیرش می‌گوید: «وقتی در یک صنعت این مقدار پول وارد می‌شود، ولی دستگاهی برای نظارت وجود ندارد، این خود به خود زمینه فساد را فراهم می‌کند». مورد دیگری که مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش به آن اشاره کرده‌اند، ضعف ساختاری در ورزش کشور است. ساختار فدراسیون‌های ورزشی کشور ساختاری راکد، بدون پویایی و چابکی است. فلسفه جهانی-شدن ورزش با این مورد کاملاً ناسازگار است. برای حرفه‌ای‌شدن ورزش باید ساختارهای سنتی کنار گذاشته شوند و فدراسیون‌ها به ساختاری دموکراتیک و پویا روی آورند. جهان در حال حاضر با سرعتی بسیار زیاد در حال پیشروی است. سازمان‌ها، افراد، فرایندها و ... برای همسو شدن با جهان امروزی به ایجاد تغییرات در درون خود نیاز دارند. تغییرات به‌حدی در دنیای حاضر تأثیرگذارند که حتی یونسکو در آخرین تعریف خود از سواد، از «توانایی تغییر» نام برده است؛ البته یک فرضیه دیگر نیز مطرح است؛ اینکه سیاست‌ها، قوانین و دستورالعمل‌ها به‌خوبی تدوین شده باشند، ولی در مرحله اجرا دچار ضعف هستیم. این مورد نیز بازهم به بدنه مدیریتی فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی مربوط است و فقط از سطح مدیران ارشد به مدیران میانی تغییر می‌کند. در هر صورت ضعف مدیریت در ورزش کشور امری مشهود و اجتناب‌ناپذیر است. یکی از راهکارهایی که می‌تواند این نقص را برطرف کند، استفاده از همان فرصت‌هایی است که در علل حرفه‌ای‌سازی به آن‌ها اشاره شد؛ یعنی استفاده از ظرفیت‌های نخبگان جوانی که در کشور حضور دارند و از آن‌ها به شکل مناسب در بدنه مدیریت ورزش کشور استفاده نشده است.

نکته مهم درباره موانع، بعد از شناسایی دقیق آن‌ها، تلاش برای از بین بردن یا تعدیل آن‌هاست؛ زیرا، این موانع بسیار کلان‌اند و در فرایند حرفه‌ای‌سازی بسیار تأثیرگذارند. کنترل نکردن این موانع به‌طور قطع در روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور اختلال ایجاد خواهد کرد. رفع این موانع نیز تنها توسط یک بخش یا یک نهاد اجرایی نیست؛ بلکه باید کل بدنه دولت در این فرایند مشارکت

داشته باشند. اگر این اتفاق به خوبی مدیریت شود، پیامدهایی که در جدول شماره چهار به آن‌ها اشاره شد، اتفاق خواهند افتاد؛ یعنی چرخ اقتصاد کشور شروع به حرکت می‌کند. دولت می‌تواند از طریق خصوصی‌سازی، منابع مالی جدیدی را به فدراسیون‌ها تزریق کند، حامیان مالی رغبت زیادی برای سرمایه‌گذاری در ورزش کشور پیدا می‌کنند و در کل رونق اقتصادی ایجاد می‌شود. همان‌طور که آولد و همکاران (۱۹۹۷) و فرکینز و شیلبری (۲۰۱۰) نیز اشاره کردند، یکی از مهم‌ترین دستاوردهای حرفه‌ای‌سازی برای فدراسیون‌ها بهبود وضعیت مالی آن‌هاست. در ابعاد دیگر مانند منابع انسانی نیز بحث توانمندسازی نیروی انسانی مطرح می‌شود. افراد متخصص در بخش‌های مختلف فدراسیون‌های ورزشی کشور فعالیت‌ها را به بهترین شکل ممکن انجام می‌دهند، شغل‌ها بازبینی می‌شوند و از فعالیت‌های اضافی کاسته خواهد شد. بدنه مدیریتی قدرتمند و متخصص فدراسیون‌ها می‌تواند مشکلات مختلفی را که در سطح بین‌المللی برای ورزش کشور رخ می‌دهد، به حداقل ممکن برساند. در این زمینه بایل و رایبسون (۲۰۰۷) و روران و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود اشاره کردند یکی از پیامدهای حرفه‌ای‌سازی در ورزش، از بین رفتن بعد تاریک رهبری و افزایش قدرت در بدنه مدیریتی فدراسیون‌هاست. همه این موارد در کنار پیامدهای اجتماعی و سیاسی - قانونی حرفه‌ای‌سازی باعث نزدیک شدن ورزش کشور به استانداردهای جهانی می‌شوند. برای اینکه فدراسیون‌های ورزشی ایران بتوانند در ورزش جهان باقی بمانند، باید خود را به استانداردهای جهانی نزدیک کنند. این دستورالعمل‌ها در تمام ابعاد به صورت مفصل از طریق سازمان‌های بالادستی تنظیم می‌شوند و اجراشدنی‌اند. اجرای دقیق این دستورالعمل‌ها و قوانین از وظایف اصلی مدیران ورزش کشور است که امید می‌رود در آینده‌ای نزدیک این امر تحقق یابد. می‌توان با جمع‌بندی نظرهای کارشناسان در این پژوهش به این نتیجه رسید که در حال حاضر کشورهای جهان برای رسیدن به سود زیاد از طریق ورزش، نیاز دارند ساختارها، فرایندها، منابع انسانی و در کل تمام ابعاد درونی و بیرونی خود را حرفه‌ای کنند.

در نهایت می‌توان اذعان کرد که شناخت علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی می‌تواند به فدراسیون‌های ورزشی ایران برای رسیدن به فرایند کسب‌وکار کمک شایانی کند. همان‌طور که مشخص است، بیشتر فدراسیون‌های ورزشی ایران با مشکلات متعددی از جمله کمبود نیروی انسانی متخصص، نداشتن برنامه‌های بلندمدت و راهبردی و کمبود اعتبارات مواجه‌اند. تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون‌های ورزشی و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه حرفه‌ای‌سازی در محیط آن‌ها می‌تواند روند حرفه‌ای‌سازی و پیشرفت سازمان‌های ورزشی را تسریع بخشد. در مجموع روند تغییر به صرف انرژی و زمان زیادی نیاز دارد، اما با برنامه‌ریزی و اراده قوی می‌توان تمام این موانع را از سر راه

برداشت و در آینده‌ای نزدیک فدراسیون‌های ایران نیز در طبقه فدراسیون‌های حرفه‌ای بین‌المللی قرار بگیرند.

## References

1. Abbas Zadeh, M. (2012). Reflection on the reliability and validity of qualitative researches. *Applied Sociology*, 23(1), 19-34. (In Persian).
2. Abbott, A. (1988). The order of professionalization: An empirical analysis. *Work and Occupations*, 18(4), 355-84.
3. Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436-65.
4. Auld, C. (1997). Professionalization of Australian sport administration: The effects on organizational decision-making. *European Journal for Sport Management*, 4(2), 17-39.
5. Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-68.
6. Clausen, J., Bayle, E., Giaque, D., Ruoronen, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk, Ch., & Schlesinger, T. (2018). Drivers of and barriers to professionalization in international sport federations. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 37-60.
7. Cuskelly, G., & Hoye, R. (2003). Board-executive relationships with voluntary sport organizations. *Sport Management Review*, 6(1), 53-73.
8. Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-9.
9. Edwards, J. R., Mason, D. S., & Washington, M. (2009). Institutional pressures, government funding and provincial sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 128-49.
10. Ehsani, M., Amiri, M., & Ghare khani, H. (2013). Designing and developing a comprehensive system of professional sports in the country. *Sport Management Studies*, 5(17), 125-36. (in Persian).
11. Eydi, H., Ramezani Nejad, R., Yousefi, B., & Sajadi, N. (2012). Study of organizational effectiveness in selective sporting federations. *Bi-Annual Research in Sport Management and Motor Behavior*, 2(4), 119-34. (in Persian).
12. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organizations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13(3), 235 -54.
13. Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-12.
14. Horch, H. D., & Schütte, N. (2009). Pressures and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 101-20.

15. Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 135-52.
16. Lang, M., Schlesinger, T., Lamprecht, M., Ruoronen, K., Klenk, Ch., Bayle, E., & Nagel, S. (2017). Types of professionalization: Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport, Business and Management*, 8(3), 298-16.
17. Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaouque, D. (2015). Professionalization of sport federations: A multi-level framework for analyzing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-33.
18. Nichols, G., Padmore, J., Taylor, P., & Barrett, D. (2012). The relationship between types of sports club and English government policy to grow participation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(2), 187-200.
19. Orr, L. (1991). *A dictionary of critical theory*. New York: Greenwood Press.
20. Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organizations. *Sport, Business and Management*, 1(3), 219-33.
21. Ruoronen, K., Clausen, J., Nagel, S., Lang, G., Klenk, C., Giaouque, D., & Schlesinger, T. (2018). Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple-case study. *Current Issues in Sport Science*, 3(3), 1- 19.
22. Ruoronen, K., Klenk, Ch., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaouque, D & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyses professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74.
23. 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), 215-36.
24. Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalization, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-27.
25. Smith, J. K. (1983). Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue. *Educational Researcher*, 12(3), 6-13.
26. Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport: Feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121-34.
27. Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in non-profit sport organizations. *Sport Management Review*, 9(3), 229 -51.
28. Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures: Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257-80.



**استناد به مقاله**

رستمی، هشام، شفیعی، شهرام، همتی‌نژاد، مهرعلی، و رمضانی‌نژاد، رحیم. (۱۳۹۹). علل، موانع و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی منتخبی از فدراسیون‌های ورزشی کشور ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۳)، ۴۳-۶۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.8229.2817

Rostami, H., Shafiei, Sh., Hemmati Nejad, M. A., & Ramezani Nejad, R. (2020). The Reasons, Obstacles and Consequences of Professionalization in Selection of Sport Federations of Iran. *Sport Management Studies*, 12(63), 43-68. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.8229.2817

## **The Reasons, Obstacles and Consequences of Professionalization in Selection of Sport Federations of Iran**

**H. Rostami<sup>1</sup>, Sh. Shafiei<sup>2</sup>, M. A. Hemmati Nejad<sup>3</sup>, R. Ramezani Nejad<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, University of Guilan

2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, University of Guilan (Corresponding Author)

3,4. Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Science, University of Guilan

**Received: 2019/12/16**

**Accepted: 2020/04/09**

---

---

### **Abstract**

When discussing the concept of professionalization in sports, the payments to the athletes may be of the most immediate pictures which may appear in people's minds, but the actual and deeper meaning of the concept of professionalization differs than that of its everyday perception. The present study aims at identifying the reasons, obstacles and consequences of professionalization in selection of sport federations of Iran. The data presented here has been collected applying two-step Delphi method from semi-structured interviews with experts on professionalization of sports and subsequently analyzed applying hermeneutic-circle approach. Based on the results of the study, five themes, 120 primary codes, 38 sub-stratums and 15 stratums were recognized for the reasons, obstacles and consequences of professionalization of sports organizations. Based on the findings of this study, it can be concluded that identifying the reasons, obstacles and consequences of professionalization can pay a great contribution to the sports federations of Iran in order to make money, also the analysis of the exterior and interior of sports federations and identifying the potentials of professionalization in their context can expedite the process of professionalization and improvement of sports federations.

**Keywords:** Professionalization, Organizational Change, Sport Federations of Iran, Hermeneutic-Circle Approach.

---

---

---

1. Email: hesham.rostami@yahoo.com

2. Email: shafieeshahram@gmail.com

3. Email: ma\_hemati@yahoo.com

4. Email: rramguil@yahoo.com