



Presentation of structural equation model to explain the professionalization process in Iranian sports federations

Hesham Rostami¹, Shahram Shafiei^{*2}, Mehr Ali Hemmati Nejad³, Rahim Ramezani Nejad

Received: Jun 21, 2020

Accepted: Aug 12, 2020

Abstract:

Objective: The purpose of this research was Presentation of structural equation model to explain the professionalization process in Iranian sports federations.

Methodology: Present study in terms of purpose was applied and descriptive-analytic. The statistical population of this study includes managers of sports federations, coaches, athletes, and referees. The statistical sample was estimated to be 10 to 20 times the dimensions drawn in the conceptual model based on a sufficient number of models for modeling in PLS software (n=160). A researcher-made questionnaire with 106 codes and 6 factors was used to collect data also formal validity of questionnaire was confirmed by experts (12 people). Its reliability was estimated by using Cronbach's alpha test (0.91) and combined reliability. Structural equation modeling was used in PLS3-SPSS24 software for analyze data and investigating fit of model.

Results: Results indicated that effect of causal and contextual and interventionist conditions on professionalization of sports federations (0.37), (0.19), (0.74) were significant. Also, contextual and interventionist conditions on strategies (0.28), (0.24). Finally, the results showed that the effect of professionalization on strategies (0.58), and strategies with consequences (0.84) is direct, positive and significant.

Conclusion: : Based on the findings of this study, it can be concluded that recognizing the paths of the professionalization process can help Iranian sports federations to achieve a business process. Identifying the internal and external potentials of federations can also accelerate the process of their professionalization and development.

Keywords: professionalization, path analysis, sport federations, organizational changes

1. PhD in Sport Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 2. Associate Professor of Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 3. Professor of Sports Management, Gilan University, Rasht, Iran. 4. Professor of Sports Management, Gilan University, Rasht, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: shafieeshahram@gmail.com



ارائه مدل معادلات ساختاری به منظور تبیین فرآیند حرفه‌ای‌سازی

در فدراسیون‌های ورزشی ایران

هشام رستمی^۱، شهرام شفیعی^{۲*}، مهرعلی همتی‌نژاد^۳، رحیم رضانی‌نژاد^۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۱

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه مدل معادلات ساختاری جهت تبیین فرآیند حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی ایران بود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی، مربیان، ورزشکاران و داوران بودند که نمونه آماری بر اساس تعداد قابل کفایت جهت مدل‌سازی در نرم‌افزار PLS به میزان ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد ترسیم در مدل مفهومی برآورد شدند (۱۶۰ نفر). از پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۱۰۶ گویه در ۶ بعد جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی صوری پرسشنامه توسط صاحب‌نظران (۱۲ نفر) تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (۰/۹۱) و پایایی ترکیبی تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی برازش مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS3-SPSS24 استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل مسیر مشخص شد که به ترتیب اثر شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر حرفه‌ای‌سازی، مستقیم، مثبت و معنی‌دار است (۰/۳۷، ۰/۱۹، ۰/۷۴). همچنین به ترتیب شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای با استراتژی‌ها اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری داشتند (۰/۲۸، ۰/۲۴). در نهایت نتایج نشان داد اثر حرفه‌ای‌سازی بر راهبردها (۰/۵۸)، و استراتژی‌ها با پیامدها (۰/۸۴) مستقیم، مثبت و معنی‌دار است.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های تحقیق، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که شناخت مسیرهای فرآیند حرفه‌ای‌سازی به فدراسیون‌های ورزشی ایران جهت رسیدن به یک فرآیند کسب و کار کمک شایانی می‌نماید. همچنین شناسایی پتانسیل‌های بالقوه درونی و بیرونی فدراسیون‌ها می‌تواند روند حرفه‌ای‌سازی و پیشرفت آن‌ها را تسریع بخشد.

واژه‌های کلیدی: حرفه‌ای‌سازی، تحلیل مسیر، فدراسیون‌های ورزشی، تغییرات سازمانی

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۳.

استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۴. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: shafieeshahram@gmail.com

مقدمه

از زمان شکل‌گیری مفهوم حرفه‌ای‌سازی تا کنون حدود یک قرن گذشته است (Dowling et al, 2014). البته این مفهوم در زمینه مدیریت ورزشی از اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ به کار گرفته شد (Kikulis et al, 1995). از لحاظ تاریخی، مطالعه حرفه‌ای‌سازی در زمینه ورزش با پیدایش تلویزیون و افزایش تجاری‌سازی در طول دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ پایه‌گذاری شد (Slack, 2004). بر این اساس که از نظر محققان، یکی از پیامدهای اصلی تجاری‌شدن که در ورزش و در طول دهه‌های گذشته رخ داده است، حرفه‌ای‌شدن افرادی است که در مدیریت سازمان‌های ورزشی دخیل بوده‌اند (Robinson, 2008). با صحبت درباره حرفه‌ای‌سازی ورزش، احتمالاً سریع‌ترین تصویری که به ذهن مردم خطور می‌کند، ورزشکاران پردرآمد در رشته‌های مختلف است. اما مفهوم جامعه‌شناختی از واژه حرفه‌ای‌سازی از این درک روزمره متفاوت است؛ اکثر تحقیقات در مورد حرفه‌ای‌سازی از این پیش‌فرض شروع می‌شود که یک کار، نوعی مشکل یا چالشی است که باید حل شود. موردی که باعث تفاوت اهداف حرفه‌ای‌سازی می‌شود این است که این اهداف نه‌تنها نیاز به تجربه عملی برای تحقق دارند، بلکه برخی از آن‌ها به دانش تخصصی انتزاعی وابسته‌اند. این دانش انتزاعی در اغلب موارد با آموزش‌های خاص ارتباط دارد. برای اکثر حرفه‌ها نیز یک اتحادیه (انجمن) به منظور دستیابی به منافع گروه وجود خواهد داشت. علاوه بر این، در اختیار داشتن این دانش تخصصی انتزاعی: (۱) از لحاظ درونی (درون حرفه) به منظور چگونگی فراهم شدن شرایط

برای انجام کار، چگونگی درک آن‌ها، و نحوه رفتار آن‌ها؛ و (۲) از لحاظ بیرونی، برای درک چگونگی انجام کار، عملکرد، و دانش آن برای درک وضعیت اجتماعی حرفه‌ها دارای اهمیت است. لازم به ذکر است که تحولات درونی و بیرونی سازمان با یکدیگر در تعامل هستند: یک عمل موفق، مشروعیت را فراهم می‌کند و یک پایگاه دانش مشروع، برای یک عمل منسجم ساخته می‌شود (Seippel, 2010).

سازگاری سازمانی باعث شده است تا فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی و به دنبال آن‌ها سازمان‌های ورزشی ملی به فکر تغییر از فعالیت‌های آماتور به سمت فعالیت‌های تجاری و سودآور باشند (Shilbury & Ferkins, 2011). این تغییر اغلب به عنوان حرفه‌ای‌شدن شناخته می‌شود. این روند به واقعیتی اشاره دارد که سازمان ورزشی باید تغییر یابد تا یک راه حل مناسب برای موضوعات سازمانی و شغلی خود پیدا کند (Mayer et al, 2016). همچنین فرآیند حرفه‌ای‌سازی زمانی مهم است که ساختار بوروکراتیک در سازمان‌ها حاکم باشد؛ با این حال، این نکته قابل ذکر است که "حضور متخصصان در سازمان بر ساختار سازمان تأثیر می‌گذارد، در عین حال که ساختار سازمانی می‌تواند بر روند حرفه‌ای‌سازی تأثیر گذار باشد" (Hall, 1968). بر اساس دیدگاه هال، به نظر می‌رسد فرآیند حرفه‌ای‌سازی یک فرآیند پیچیده و زنجیره‌ای است، به طوری که عوامل مختلفی نظیر ساختار، منابع انسانی، فرهنگ و سایر ابعاد سازمان در ارتباط متقابل با یکدیگر می‌توانند به حرفه‌ای‌شدن سازمان کمک کنند. بنابراین تمرکز این فرآیند تنها روی یک بعد سازمان نیست و ابعاد بسیاری را در یک سازمان

آن به تبیین مکانیزم عملکرد آن در فدراسیون‌های ورزشی کشور پرداخت (Nagel et al, 2015). یافته‌های تحقیقات گذشته، مهم‌ترین دلایل حرفه‌ای‌سازی (Amis et al, 2002; Edwards et al, 2009; Horche et al, 2009; Kikulis et al, 1995; Shilbury & Stenlig & Fahlen, 2009; Ferkins, 2011; Cuskelly et al, 1999;) حرفه‌ای‌سازی (Ferkins & Shilbury, 2010) را در سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف نشان دادند. این نکته قابل ذکر است که اگرچه در تحقیقات گذشته، محققین روش‌ها و چارچوب‌هایی را مانند نظریه نهادی (Amis et al, 2002)، تئوری جدید نهادگرایی و اقتصادی (Horche et al, 2009)، سیستم‌های اجتماعی (Thiel et al, 2006)، رویکرد نئو سازمانی مبتنی بر تئوری وابستگی به منابع (Vos et al, 2011)، و رویکرد رفتار سازمانی (Cuskelly et al, 1999) برای بیان روند حرفه‌ای‌سازی ارائه داده‌اند، اما مفهوم‌سازی این واژه در تحقیق داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴)، و ناچل و همکاران (۲۰۱۵) باعث ایجاد یک رویکرد جامع در مطالعه حرفه‌ای‌سازی سازمان‌های ورزشی بین محققین مدیریت ورزشی شد. در حقیقت، مطالعات قبلی قادر به ارائه ساختار تحقیق برای کشف فرآیند دقیق حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌های ملی ورزش نبودند. از این رو، با توجه به پژوهش داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴) و پژوهش ناچل و همکاران (۲۰۱۵)، و با توجه به شرایط سازمان‌های

مورد توجه قرار می‌دهد. از آن‌جا که روند تجاری‌سازی ورزش، به دلیل افزایش انتظارات و فشارها، در بخش‌های غیر انتفاعی به شدت مورد توجه قرار گرفته است (Dowling et al, 2019)، در فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی و ملی (در ایران غیر دولتی) نیز به عنوان یک سازمان غیر انتفاعی در سال‌های اخیر تغییرات ساختاری چشمگیری ایجاد شده است (Clausen et al, 2018).

اگرچه تعاریف مختلفی از فرآیند حرفه‌ای‌سازی وجود دارد، ناچل و همکاران (۲۰۱۵) حرفه‌ای‌شدن سازمان‌های ورزشی را به عنوان یک فرآیند سازمانی تعریف کردند که به سمت عقلانیت سازمانی، کارآیی و مدیریت شغلی پیش می‌رود (Nagel et al, 2015). علاوه بر این، داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴) پیشینه مدیریت جامعه‌شناسی و مدیریت ورزشی مربوط به حرفه‌ای‌سازی در سازمان‌های ورزشی را به ۳ گروه (حرفه‌ای‌سازی سازمانی، حرفه‌ای‌سازی سیستمی و حرفه‌ای‌سازی شغلی) تقسیم کردند. بر این اساس، حرفه‌ای‌سازی سازمانی به تغییرات حاصل از افزایش حضور متخصصین و افراد حرفه‌ای تمام‌وقت در سازمان‌های سنتی داوطلبانه اشاره دارد. حضور این افراد می‌تواند ساختار دولت و سیاست‌گذاری‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد؛ همچنین حرفه‌ای‌سازی سیستمی به شناخت تأثیرات عوامل خارجی مؤثر در سازمان‌های ورزشی می‌پردازد؛ و در نهایت حرفه‌ای‌سازی شغلی که تحت عنوان "تغییر مشاغل به حرفه‌ها" تعریف شده است (Dowling et al, 2014). علاوه بر تعاریف حرفه‌ای‌سازی، این فرآیند یک مفهوم تکاملی است که باید با شناسایی علل، موانع و پیامدهای

ورزشی در کشور ایران، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش‌ها برای بررسی چگونگی تأثیر فرآیند حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی ایران ساختاردهی و برنامه‌ریزی شد.

هر دو بخش فدراسیون‌ها و باشگاه‌های ورزشی دارای سابقه طولانی در مدیریت و اجرای فعالیت‌های ورزشی هستند و هنوز هم نقش اصلی را در سازمان‌دهی، ارتقاء، و توسعه ورزش در زمینه‌های ملی و بین‌المللی ایفا می‌کنند. وظایف فدراسیون‌های ورزشی شامل نمایندگی از یک یا چند رشته ورزشی، انجام فعالیت‌ها در جهت منافع فدراسیون در ارتباط با جامعه و سازمان‌های ملی و بین‌المللی، ارتقاء ورزش‌های رقابتی و سازمان‌دهی مسابقات، برگزاری مسابقات قهرمانی و رویدادهای ورزشی، و همچنین تعریف قوانین و مقررات ورزش‌های مربوط به فدراسیون می‌باشد. در چند دهه گذشته، تأثیرات اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی فدراسیون‌های ورزشی در بسیاری از کشورها افزایش یافته است. با این حال، به دلیل تغییرات در ماهیت ورزش و جامعه مدرن امروزی، فدراسیون‌های ورزشی در حال حاضر با چالش‌های مختلف روبرو هستند مانند رشد قابل توجهی در رقابت‌های بین‌المللی در ورزش‌های حرفه‌ای و قهرمانی به وجود آمده است؛ فعالیت‌های ورزشی به طور فزاینده‌ای متمایز شده‌اند و به گروه‌های جدیدی از ذینفعان (ورزش برای همه) تفکیک شده‌اند؛ خدمات سازمان‌ها دیگر نه فقط توسط داوطلبان، بلکه به میزان مشخصی توسط کارکنان رسمی و حقوق‌بگیر ارائه می‌شوند؛ به نظر می‌رسد گرایش خدمات، انعطاف‌پذیری شکل‌های عضویت، و

مدیریت کیفیت، ابزار مهمی برای سنجش عملکرد سازمان‌های ورزشی است و با زمینه‌های کاری جدید مرتبط هستند؛ سازمان‌های ورزشی از شکل‌های مدرن ارتباطات و رسانه استفاده می‌کنند؛ سازمان‌های ورزشی با شرکای جدید، مؤسسات دولتی و خصوصی، و گروه‌های بیشتری از ذینفعان برای به دست آوردن منابع مالی جدید همکاری می‌کنند (Breuer et al, 2012; Lamprecht, 2012; Shilbury & Ferkins, 2011).

علی‌رغم این‌که تحقیقات مختلفی برای شناسایی فرآیند حرفه‌ای‌سازی در کشورهایی با ساختارهای ورزشی مختلف مانند ساختار محلی/استانی (Stotlar & Wonders, 2006) و سازمان‌های ورزشی شبه دولتی (Bergsgard et al, 2007) انجام گرفته است، اما همچنان برای درک این مفهوم در بدنه ورزشی کشور شکاف وجود دارد. زیرا تحقیقات قبلی به ساختار ورزش در کشورهای توسعه‌یافته توجه کرده‌اند (Ferkins & Shilbury, 2010; Stenling & Cuskelly et al, 1999; Fahlen, 2009; Auld, 1997; Bayle & Robinson, 2007; Amis et al, 2002; Thiel et al, 2006; Horche et al, 2003; O'Brien & Slack, 2009). در حالی که ساختارهای ورزشی و سازوکارهای سیاست‌گذاری ممکن است در کشورهای در حال توسعه متفاوت باشد (Abi-Raad, 2019). از این رو، مطالعه حاضر دانش ما در مورد فرآیند حرفه‌ای‌سازی را در چارچوب ورزش کشورهای در حال توسعه و سازمان‌های ورزشی ملی دولتی گسترش می‌دهد. همچنین این پژوهش، با شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها، و

واقع نظم‌بخشی و جهت‌دهی به دانش‌های پراکنده پیرامون هر مسأله‌ای است. تحلیل مبتنی بر مدل، خود نوعی از تفکر سیستمی است که مبنای مناسبی برای تصمیم‌گیری مدیران و نقد محققان به‌شمار می‌رود. در این پژوهش محقق در صدد آن است تا از روش مدل‌سازی کمی و تحلیل مسیر، به ارائه یک چارچوب علمی در زمینه مدیریت ساختار و حرفه‌ای‌سازی سازمان دست یابد.

روش‌شناسی پژوهش

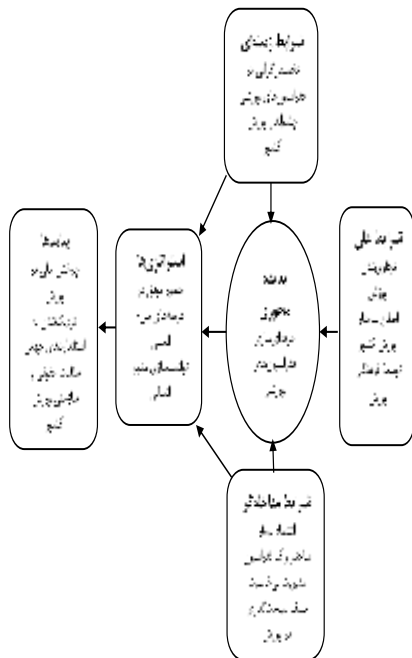
پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-تحلیلی به روش معادلات ساختاری ارتباط‌سنجی چندمتغیره می‌باشد؛ که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند. بر اساس هدف پژوهش، چهار فدراسیون فوتبال، والیبال، کشتی و وزنه‌برداری به عنوان نمونه‌های تحقیق انتخاب شدند. دلیل انتخاب این فدراسیون‌ها مقبولیت فوتبال، پیشرفت والیبال (رتبه هشتم جهان)، و مدال‌آوری کشتی و وزنه‌برداری در ادوار مختلف المپیک (۴۳ مدال برای کشتی و ۱۹ مدال برای وزنه‌برداری از مجموع ۶۹ مدال) بود. پیش فرض محققان این بود که فدراسیون‌های مذکور، زمینه بیشتری برای حرفه‌ای‌سازی دارند. همچنین سعی شد در انتخاب رشته‌های تیمی و انفرادی نیز یکسان عمل شود. پاسخ‌گویان بر اساس تعداد قابل کفایت جهت مدل‌سازی در نرم‌افزار PLS به میزان ۱۰ تا ۲۰ برابر ابعاد ترسیم شده در مدل مفهومی برآورد شدند (۱۶۰ نفر). حداقل حجم پاسخ‌دهندگان به تعداد قابل کفایت بر اساس تعداد ۱۶ متغیر پنهان ۱۶۰ نفر تعیین شده است، به عبارتی بابت هر متغیر پنهان ۱۰ نفر به‌عنوان

پایمدهای حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی سعی در پرداختن به تمام ابعاد کلان، میانی، و خرد حرفه‌ای‌سازی در فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد.

در کشور ایران تحقیق ویژه‌ای در مورد حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی انجام نشده است. یکی از تحقیقات قابل توجه در کشور در زمینه ورزش حرفه‌ای، مطالعاتی است که در چارچوب تدوین نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش کشور درباره ورزش حرفه‌ای و نسبت آن با ورزش پرورشی، همگانی، و قهرمانی انجام شده است (Ehsani et al, 2013). آن‌ها نشان دادند ورزش حرفه‌ای در بیشتر مؤلفه‌های سیستم‌های پشتیبانی نرم و سخت مورد بررسی در وضعیت بحرانی قرار دارد و نقاط ضعف و تهدیدات فراوانی پیش‌روی این بخش از ورزش قرار دارد در مورد ابعاد مختلف سازمان در فدراسیون‌های ورزشی نیز تحقیقاتی صورت گرفته است. به عنوان مثال عیدی، رضانی‌نژاد، یوسفی و سجادی (۱۳۹۱) با بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی نشان دادند از بین چهار الگوی اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، الگوی اهداف عقلانی (برنامه‌ریزی، بهره‌وری) در فدراسیون‌های منتخب به عنوان الگوی غالب معرفی شد و در اولویت قرار داشت (Eydi et al, 2012).

شناخت عوامل تأثیرگذار بر فرآیند حرفه‌ای‌سازی با روش‌های مختلفی میسر است. یکی از بهترین روش‌ها در مطالعات مدیریت و سازمان، مدل‌سازی ساختاری است. مدل‌ها هرچند جزئیات زیادی در مورد پدیده مورد مطالعه به‌دست نمی‌دهند، اما به خوبی درک مکانیزم‌های آن را آسان می‌کنند. مدل‌سازی در

چرخش مالی در ورزش، نزدیک شدن به استانداردهای جهانی، و سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور می باشد. در این پژوهش ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ محاسبه شد و پرسشنامه از پایایی $\alpha=0/91$ برخوردار بود. سپس پایایی و روایی سازه به صورت مراحل گزارش شده در قسمت یافته ها با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس^۱ تأیید گردید. مدل مفهومی این پژوهش بر اساس نتایج تحقیق کیفی به صورت زیر است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (مستخرج از تحقیق کیفی)

یافته های پژوهش

پاسخ دهنده مشخص شده است (Davari & Rezazadeh, 2017). در نهایت از طریق روش در دسترس و هدفمند، ۱۶۰ نفر به عنوان پاسخگو انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته ای استفاده شد که حاصل یک تحقیق کیفی در مورد ارائه الگوی پارادایمی حرفه ای سازی فدراسیون های ورزشی ایران بود جهت دریافت پاسخ های بیشتر، پرسشنامه بین ۲۰۰ نفر توزیع گردید و در نهایت ۱۹۶ پرسشنامه جمع آوری شد که از این تعداد ۱۸۱ پرسشنامه به طور کامل تکمیل شده بود و با توجه به این تعداد پرسشنامه تکمیل شده نرخ بازگشت آماری پرسشنامه ها معادل ۹۰ درصد بود که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. پرسشنامه تحقیق حاضر برگرفته از مطالعه کیفی (مصاحبه) و اسنادی می باشد. این پرسشنامه شامل دو بخش مجزا بود. در بخش اول پرسشنامه ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفته است. بخش دوم پرسشنامه، متغیرهای اصلی پرسشنامه بودند که شامل ۶ بعد اصلی علل حرفه ای سازی شامل مقولات تجاری شدن، اصلاح ساختار ورزش کشور، و توسعه فرهنگی، بعد شرایط زمینه ای شامل تخصص گرایی در فدراسیون های ورزشی و چشم انداز ورزش کشور، بعد شرایط مداخله گر شامل مقولات اقتصاد بیمار، ساختار راکد فدراسیون، مدیریت بی خاصیت، و ضعف سیاست گذاری در ورزش، بعد پدیده محوری شامل حرفه ای سازی ساختارها و فرآیندها، و حرفه ای سازی منابع انسانی، بعد استراتژی ها شامل حضور موفق در عرصه های بین المللی، و توانمندسازی منابع انسانی، و بعد پیامدهای حرفه ای سازی شامل

یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش توصیفی، برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌های تحقیق نشان داده شده است. در جدول (۱)، تعداد فراوانی و درصد جنسیت، تحصیلات، شغل، سابقه و سن نمونه‌های پژوهش به تفکیک آورده شده است.

جدول ۱. توصیف آماری نمونه

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۶۰/۸
	زن	۳۹/۲
تحصیلات	کارشناسی	۱۹/۹
	کارشناسی ارشد	۳۳/۱
	دکتری	۴۷/۰
شغل	اعضای هیأت علمی	۱۹/۸۸
	مربی و ورزشکار	۴۸
	مدیران و کارشناسان فدراسیون‌ها	۲۱/۵۴
	داور	۱۰/۴۹
سابقه	۱ تا ۵ سال	۵/۵
	۶ تا ۱۰ سال	۲۲/۱
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۹/۲
	بالاتر از ۱۶ سال	۳۳/۱
سن	میانگین	انحراف معیار
	۳۸/۳۳	۷/۱۳

ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ می‌باشد. سنجه‌های که بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ بودند از مدل پژوهش حذف گردید و در ادامه، تجزیه و تحلیل پژوهش بر اساس سؤال‌های تأیید شده صورت گرفته است. روایی همگرا با استفاده از معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE^1) ارزیابی شده است.

نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان داد که سطح معنی‌داری تمام مؤلفه‌ها کمتر از $\alpha=0/05$ می‌باشد، لذا توزیع تمام داده‌ها غیر نرمال است در نتیجه برای بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شود.

روایی مدل اندازه‌گیری: جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری، از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار

1. Average Variance Extracted

مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. میزان R^2 از صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (۰/۶۷) است. در این پژوهش میزان R^2 تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از ۰/۳۳ و در محدوده ۰/۶۷ یا بزرگ‌تر از آن بود و این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است.

جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت^۱ و معیار فروئل و لاکر^۲ استفاده شد. در این پژوهش مشخص می‌شود که همبستگی هر سازه با خودش بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها است. در نتیجه روایی واگرایی مدل، مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۸۰ بودند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

برازش مدل ساختاری: با استفاده از معیارهای ضریب معنادار (T-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2)، برازش مدل ساختاری، مورد ارزیابی قرار گرفت. در ابتدا جهت بررسی رابطه بین سازه‌ها در مدل از T-values استفاده شد (اگر مقدار آن از ۱/۹۶ بیشتر باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و تأیید فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است). اکثر مسیرهای روابط بین مؤلفه‌های پژوهش و همچنین گویه‌ها با هریک از عامل‌های خود بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و معنی‌دار بودند که حاکی از پیش‌بینی صحیح روابط مدل پژوهشی است. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقدار R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل، محاسبه می‌گردد و در

¹. Latent variable correlation

². Fronleichram & Loker

جدول ۲. ضرایب شاخص روایی همگرا (AVE) هر یک از متغیرها

متغیرهای درون‌زا	AVE	متغیرهای درون‌زا	AVE	متغیرهای درون‌زا	AVE
ابهام در سیاست‌های سازمانی	0/78	توسعه فرهنگی ورزش	0/72	ضعف سیاست‌گذاری در ورزش	0/53
ارتقا قدرت نرم کشور	0/858	توسعه پایدار	0/834	ضعف فرهنگی - اجتماعی در ورزش کشور	0/823
استراتژی‌ها	0/557	حرفه‌ای سازی منابع انسانی	0/798	ضعف‌های مدیریتی	0/752
اصلاح ساختار ورزش کشور	0/684	حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرآیندها	0/657	فشارهای محیطی	0/778
افزایش کارکردهای اقتصادی	0/756	حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی	0/697	مدیریت بی‌خاصیت	0/631
اقتصاد بیمار	0/625	حمایت سازمانی	0/741	نزدیک شدن به استانداردهای جهانی	0/559
اقتصاد دولتی	0/682	درآمذزایی	0/860	نیاز به ساختار پویا	0/778
الزامات فرهنگی - اجتماعی	0/756	دیپلماسی ورزشی	0/802	نیازهای شغلی ورزش	0/798
انحصارات مالی فدراسیون‌ها	0/573	ساختار راکد فدراسیون	0/531	همسویی با سیاست‌های جهانی ورزش	0/762
بدنه مدیریتی قدرتمند	0/718	ساختار سنتی	0/687	هنر آفرینی مشاغل	0/839
بعد تاریخ رهبری	0/812	سلامت	0/834	هیئت مدیره ناکارآمد	0/771
به روز شدن سازمان‌های ورزشی کشور	0/811	سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور	0/692	ورزش سیاسی	0/747
تجاری شدن ورزش	0/696	سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی ورزش	0/666	(حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی)	0/640
تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی	0/718	شرایط زمینهای	0/610	پول‌سازی	0/721
تعهد شغلی	0/664	شرایط علی	0/634	پیامدها	0/596
تغییر ساختار فدراسیون‌ها	0/603	شرایط مداخله‌گر	0/547	چرخش مالی در ورزش	0/564
توانمندسازی منابع انسانی	0/553	شناسندن فرهنگ ایران	0/742	چشم‌انداز ورزش کشور	0/610
توسعه زیرساخت	0/717	ضعف حقوقی و اجرایی دولت	0/554	کارکردهای حقوقی ورزش	0/742
		ضعف زیرساخت‌های ورزش	0/765	کمبود مشارکت حامیان مالی	0/772

جدول ۲، نتایج خروجی از مدل برای شاخص AVE نمایش داده شده است. همان‌طوری که ملاحظه می‌گردد نتایج، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد. جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از دو

ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت^۱ و معیار فرونل و لاکر استفاده می‌شود. بر اساس این معیار، روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به

¹. Latent variable correlation

پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در آن است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شود. برای پایایی ترکیبی میزان مساوی و بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است (Davari & Rezazadeh, 2017). این معیار نیز در جدول (۳) نمایش داده شده است.

سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند؛ روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود؛ که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

در این قسمت گزارشی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در جدول (۳) ارائه شده است. به منظور محاسبه پایایی معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی نسبت به روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفا کرونباخ را به همراه دارد و به آن

جدول ۳. ضرایب پایایی متغیرها

ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
ایهام در سیاست‌های سازمانی	0/727	0/880	سلامت	0/801	0/909
ارتقا قدرت نرم کشور	0/834	0/923	سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور	0/889	0/918
استراتژی‌ها	0/945	0/952	سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی ورزش	0/750	0/857
اصلاح ساختار ورزش کشور	0/884	0/915	شرایط زمین‌های	0/941	0/949
افزایش کارکردهای اقتصادی	0/778	0/861	شرایط علی	0/966	0/969
اقتصاد بیمار	0/900	0/921	شرایط مداخله‌گر	0/958	0/961
اقتصاد دولتی	0/883	0/915	شناسندن فرهنگ ایران	0/826	0/896
الزامات فرهنگی - اجتماعی	0/935	0/949	ضعف حقوقی و اجرایی دولت	0/794	0/859
انحصارات مالی فدراسیون‌ها	0/809	0/869	ضعف زیرساخت‌های ورزش	0/795	0/867
بدنه مدیریتی قدرتمند	0/869	0/910	ضعف سیاست‌گذاری در ورزش	0/902	0/920
بعد تاریک رهبری	0/769	0/896	ضعف فرهنگی - اجتماعی در ورزش کشور	0/785	0/903
به روز شدن سازمان‌های ورزشی کشور	0/766	0/895	ضعف‌های مدیریتی	0/890	0/924

0/913	0/857	فشارهای محیطی	0/920	0/891	تجاری شدن ورزش
0/939	0/927	مدیریت بی‌خاصیت	0/911	0/869	تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی
0/932	0/919	نزدیک شدن به استانداردهای جهانی	0/856	0/747	تعهد شغلی
0/875	0/716	نیاز به ساختار پویا	0/883	0/836	تغییر ساختار فدراسیون‌ها
0/887	0/747	نیازهای شغلی ورزش	0/931	0/917	توانمندسازی منابع انسانی
0/905	0/843	همسویی با سیاست‌های جهانی ورزش	0/910	0/868	توسعه زیرساخت
0/913	0/808	هنر آفرینی مشاغل	0/955	0/946	توسعه فرهنگی ورزش
0/910	0/852	هیئت‌مدیره ناکارآمد	0/909	0/801	توسعه پایدار
0/898	0/830	ورزش سیاسی	0/922	0/873	حرفه‌ای سازی منابع انسانی
0/914	0/886	(حرفه‌ای سازی فدراسیون‌های ورزشی)	0/852	0/739	حرفه‌ای سازی ساختارها و فرآیندها
0/886	0/807	پول‌سازی	0/920	0/891	حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی
0/957	0/952	پیامدها	0/851	0/756	حمایت سازمانی
0/899	0/867	چرخش مالی در ورزش	0/925	0/837	درآمدزایی
0/926	0/908	چشم‌انداز ورزش کشور	0/890	0/753	دیپلماسی ورزشی
0/896	0/826	کارکردهای حقوقی ورزش	0/849	0/777	ساختار راکد فدراسیون
0/871	0/705	کمبود مشارکت حامیان مالی	0/868	0/772	ساختار سنتی

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۳، همان‌طور که مشاهده می‌شود تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۸ می‌باشند که نشان دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

ضریب تعیین (R^2)

R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر

درون‌زا می‌گذارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش PLS این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد. نکته ضروری در اینجا این است که مقدار R^2 تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. میزان R^2 صفر تا یک متغیر است و نشان دهنده برآزش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (۰/۶۷) است.

جدول ۴. ضرایب شاخص R Square متغیرهای درون‌زای مدل

ابعاد (متغیر درون-زا)	R ²	ابعاد (متغیر درون‌زا)	R ²	ابعاد (متغیر درون‌زا)	R ²
استراتژی‌ها	۰/۷۵۷	بدنه مدیریتی قدرتمند	۰/۸۵۳	اجتماعی - فرهنگی	۰/۹۷۹
کمیود مشارکت حامیان مالی	۰/۷۳۷	بدنه مدیریتی قدرتمند	۰/۸۵۱	چشم‌انداز ورزش کشور	۰/۹۷۰
چرخش مالی در ورزش	۰/۷۲۶	تجاری‌شدن ورزش	۰/۸۵۱	توانمندسازی منابع انسانی	۰/۹۵۹
پیامدها	۰/۷۱۷	سلامت	۰/۸۴۹	اقتصاد دولتی	۰/۹۵۱
توسعه پایدار	۰/۷۱۶	ورزش سیاسی	۰/۸۳۶	انحصارات مالی فدراسیون‌ها	۰/۹۵۰
پدیده محوری	۰/۷۱۳	مدیریت بی‌خاصیت	۰/۸۳۵	نزدیک شدن به استانداردهای جهانی	۰/۹۳۴
بعد تاریخ رهبری	۰/۶۹۶	هیئت‌مدیره ناکارآمد	۰/۸۳۴	فشارهای محیطی	۰/۹۲۳
اقتصاد بیمار	۰/۶۵۴	ضعف فرهنگی - اجتماعی در ورزش کشور	۰/۸۳۲	توسعه فرهنگی ورزش	۰/۹۱۹
ضعف زیرساخت‌های ورزش	۰/۶۳۹	ضعف حقوقی و اجرایی دولت	۰/۸۲۵	کارکردهای حقوقی ورزش	۰/۹۱۹
تعهد شغلی	۰/۶۱۸	دیپلماسی ورزشی	۰/۸۲۲	پول‌سازی	۰/۹۱۹
شرایط زمینه‌ای	برون‌زا	تغییر ساختار فدراسیون‌ها	۰/۸۲۰	شناسندن فرهنگ ایران	۰/۹۱۱
شرایط علی	برون‌زا	ساختار سنتی	۰/۸۱۶	اصلاح ساختار ورزش کشور	۰/۹۰۸
شرایط مداخله‌گر	برون‌زا	نیاز به ساختار پویا	۰/۸۱۵	حرفه‌ای سازی منابع انسانی	۰/۹۰۳
		افزایش کارکردهای اقتصادی	۰/۸۱۴	تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی	۰/۹۰۱
		سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور	۰/۸۱۰	به روز شدن سازمان‌های ورزشی کشور	۰/۸۹۴
		ساختار راکد فدراسیون	۰/۷۸۹	نیازهای شغلی ورزش	۰/۸۹۳
		ابهام در سیاست‌های سازمانی	۰/۷۸۳	همسویی با سیاست‌های جهانی ورزش	۰/۸۸۳
		سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی ورزش	۰/۷۸۲	حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی	۰/۸۸۰
		ضعف سیاست‌گذاری در ورزش	۰/۷۷۲	ضعف‌های مدیریتی	۰/۸۷۴
		هنرآفرینی مشاغل	۰/۷۶۶	توسعه زیرساخت	۰/۸۷۲
		حمایت سازمانی	۰/۷۶۳	درآمدزایی	۰/۸۶۸

مدل ساختاری: مدل ساختاری نهایی پژوهش پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری و مراحل تأیید برازش در محیط نرم‌افزار به صورت جدول ۵ ترسیم و آزمون شد.

جدول ۴، نشان می‌دهد که میزان R^2 تمامی متغیرهای پژوهش به‌جز دو متغیر بسیار بالاتر از ۰/۶۷ هستند. این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است.

برازش کلی مدل

به‌منظور برازش مدل کلی (هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری) از معیار GOF^1 استفاده شد. مقادیر به دست آمده توسط فرمول GOF می‌تواند با سه مقدار ۱، ۰/۳۶ و ۰/۲۵ در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف تقسیم‌بندی شوند. در معادله GOF شاخص **communalities** نشانه میانگین اشتراکی هر سازه می‌باشد که برای بررسی برازش بخش مدل اندازه‌گیری مدل به کار گرفته می‌شود. این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات)، توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود. تنها مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول در محاسبه **communalities** دخیل هستند. R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل می‌باشد (۲۹). برای محاسبه R^2 باید مقادیر R^2 مربوط به تمامی متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از مرتبه اول و مرتبه دوم را مد نظر قرار داد.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0/703 \times 0/833} = 699$$

برازش کلی قوی

با توجه به آن‌که معیار نامبرده برابر ۰/۶۹۹ می‌باشد بنابراین برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

¹. Goodness Of Fit

جدول ۵. نتایج مدل نهایی پژوهش

نتیجه فرضیه	سطح معنی - داری	تی ولیو	ضریب مسیر	روابط بین هریک از عوامل
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	211/971	0/979	استراتژی‌ها -> توانمندسازی منابع انسانی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	89/056	0/938	استراتژی‌ها -> حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	28/777	0/847	استراتژی‌ها -> پیامدها
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	159/114	0/961	اصلاح ساختار ورزش کشور -> فشارهای محیطی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	47/199	0/903	اصلاح ساختار ورزش کشور -> نیاز به ساختار پویا
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	219/502	0/975	اقتصاد بیمار -> اقتصاد دولتی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	36/755	0/858	اقتصاد بیمار -> کمبود مشارکت حامیان مالی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	94/556	0/932	تجاری شدن ورزش -> درآمدزایی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	136/091	0/959	تجاری شدن ورزش -> پول‌سازی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	91/957	0/946	تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی -> به روز شدن سازمان‌های ورزشی کشور
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	94/932	0/945	تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی -> نیازهای شغلی ورزش
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	72/422	0/923	توانمندسازی منابع انسانی -> بدنه مدیریتی قدرتمند
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	17/592	0/786	توانمندسازی منابع انسانی -> تعهد شغلی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	45/123	0/873	توانمندسازی منابع انسانی -> حمایت سازمانی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	41/702	0/875	توانمندسازی منابع انسانی -> هنر آفرینی مشاغل
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	551/954	0/990	توسعه فرهنگی ورزش -> الزامات فرهنگی - اجتماعی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	57/894	0/912	توسعه فرهنگی ورزش -> ضعف فرهنگی - اجتماعی در ورزش کشور
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	68/052	0/923	حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی -> ارتقا قدرت نرم کشور
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	98/709	0/955	حضور موفق در عرصه‌های بین‌المللی -> شناساندن فرهنگ ایران
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	60/195	0/904	ساختار راکد فدراسیون -> ساختار سنتی
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	27/706	0/800	ساختار راکد فدراسیون -> ضعف زیرساخت‌های ورزش
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	64/591	0/922	سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور -> سلامت
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	130/938	0/959	سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور -> کارکردهای حقوقی ورزش
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	5/612	0/247	شرایط زمینهای -> استراتژی‌ها
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	103/857	0/949	شرایط زمینهای -> تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی
تائید فرضیه	0/003	3/571	0/192	شرایط زمینهای -> پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی)
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	314/194	0/985	شرایط زمینهای -> چشم‌انداز ورزش کشور
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	107/538	0/953	شرایط علی -> اصلاح ساختار ورزش کشور
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	57/976	0/923	شرایط علی -> تجاری شدن ورزش
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	114/198	0/959	شرایط علی -> توسعه فرهنگی ورزش
تائید فرضیه	۰/۰۰۱	9/346	0/375	شرایط علی -> پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی)

شرایط مداخله‌گر -> استراتژی‌ها	0/282	3/175	0/002	تائید فرضیه
شرایط مداخله‌گر -> اقتصاد بیمار	0/809	20/971	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
شرایط مداخله‌گر -> ساختار راکد فدراسیون	0/888	47/363	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
شرایط مداخله‌گر -> ضعف سیاست‌گذاری در ورزش	0/878	31/300	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
شرایط مداخله‌گر -> مدیریت بی‌خاصیت	0/914	57/935	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
شرایط مداخله‌گر -> پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی)	0/743	12/788	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
ضعف سیاست‌گذاری در ورزش -> ابهام در سیاست‌های سازمانی	0/885	47/143	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
ضعف سیاست‌گذاری در ورزش -> ضعف حقوقی و اجرایی دولت	0/908	44/765	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
ضعف سیاست‌گذاری در ورزش -> ورزش سیاسی	0/914	71/544	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
مدیریت بی‌خاصیت -> بعد تاریک رهبری	0/834	23/697	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
مدیریت بی‌خاصیت -> ضعف‌های مدیریتی	0/935	84/362	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
مدیریت بی‌خاصیت -> هیئت‌مدیره ناکارآمد	0/913	56/424	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
نزدیک شدن به استانداردهای جهانی -> تغییر ساختار فدراسیون‌ها	0/905	52/900	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
نزدیک شدن به استانداردهای جهانی -> توسعه زیرساخت	0/934	82/916	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
نزدیک شدن به استانداردهای جهانی -> توسعه پایدار	0/846	33/962	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی) -> استراتژی‌ها	0/585	6/818	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی) -> حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی	0/950	123/066	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پدیده محوری (حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی) -> حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرآیندها	0/924	64/474	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پیامدها -> سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور	0/900	66/489	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پیامدها -> نزدیک شدن به استانداردهای جهانی	0/967	160/026	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
پیامدها -> چرخش مالی در ورزش	0/852	27/032	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
چرخش مالی در ورزش -> افزایش کارکردهای اقتصادی	0/902	67/179	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
چرخش مالی در ورزش -> انحصارات مالی فدراسیون‌ها	0/974	177/148	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
چشم‌انداز ورزش کشور -> دیپلماسی ورزشی	0/907	45/280	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
چشم‌انداز ورزش کشور -> سیاست‌های حرفه‌ای‌سازی ورزش	0/884	36/427	۰/۰۰۱	تائید فرضیه
چشم‌انداز ورزش کشور -> همسویی با سیاست‌های جهانی ورزش	0/939	96/164	۰/۰۰۱	تائید فرضیه

با توجه به نتایج جدول ۵، در بخش تحلیل عاملی تأییدی مشخص می‌شود که ابتدا در زمینه شرایط علی به ترتیب هر سه مؤلفه توسعه فرهنگی ورزش (۰/۹۵۹)، اصلاح ساختار ورزش کشور (۰/۹۵۳) و تجاری شدن ورزش (۰/۹۲۳) دارای نقش معنی‌داری در تبیین شرایط علی هستند. در زمینه‌ی شرایط زمینه‌ای به ترتیب هر دو مؤلفه‌ی چشم‌انداز ورزش کشور (۰/۹۸۵)

و تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی (۰/۹۴۹) دارای نقش معنی‌داری در تبیین شرایط زمینه‌ای بودند. در زمینه پدیده محوری به ترتیب هر دو مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی (۰/۹۵۰) و حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرایندها (۰/۹۲۴) دارای نقش معنی‌داری در تبیین حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی بودند. در زمینه شرایط مداخله‌گر به ترتیب هر

تحلیل مسیر، اثر بین استراتژی‌ها و پیامدها مثبت، مستقیم و معنی‌دار و برابر با ۰/۸۴۷ گزارش شد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد شرایط علی می‌توانند باعث حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی کشور شوند و وبا توجه به همخوانی این یافته با برخی تحقیقات (Edwards et al, 2009; Amis et al, 2002; Sharpe et al, 2018; شرایط اقتصادی و تجاری از علل مهم حرفه‌ای‌شدن تمام سازمان‌هاست. این روندی در اکثر کشورها طی شده است و تجاری‌سازی پیش نیاز و گام مقدماتی حرفه‌ای‌سازی است. این موضوع بار دیگر نشان می‌دهد که خصوصی در ورزش را باید جدی گرفت و بون اجرای کامل اصل ۴۴ قانون اساسی نمی‌توان در حرفه‌ای‌سازی موفق شد. در حال حاضر، فدراسیون‌ها به شکل فزاینده‌ای در حال تجاری‌شدن هستند (Clausen et al, 2018). نکته مهم در عوامل مربوط به حرفه‌ای‌سازی این است که تمام این ابعاد با بار عاملی بالا (بالای ۰/۸۰) نقش مهمی در تبیین شرایط علی داشتند. همچنین اصلاح ساختار ورزش کشور (۰/۹۵۳) و تجاری‌شدن ورزش (۰/۹۲۳) به ترتیب مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده شرایط علی حرفه‌ای‌سازی ورزش کشور بودند؛ موردی که در شرایط کنونی ورزش ایران قابل پیش‌بینی بود. زیرا وجود ساختار راکد در سازمان‌های ورزشی ایران و عدم چابکی لازم در فرآیند تصمیم‌گیری در بدنه فدراسیون‌ها تبعات مختلفی برای ورزش ایران در سطح بین‌المللی داشته است. به‌نظر می‌رسد

چهار مؤلفه‌ی مدیریت بی‌خاصیت (۰/۹۱۴)، ساختار راکد فدراسیون (۰/۸۸۸)، ضعف سیاست‌گذاری در ورزش (۰/۸۷۸)، و اقتصاد بیمار (۰/۸۰۹) دارای نقش معنی‌داری در تبیین شرایط مداخله‌گر بودند. همچنین مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی (۰/۹۷۹) و حضور موفق در عرصه بین‌المللی (۰/۹۳۸) به ترتیب دارای نقش معنی‌داری در تبیین بعد استراتژی‌های حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی هستند. در بخش دیگری مؤلفه‌های نزدیک شدن به استانداردهای جهانی (۰/۹۶۷)، سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور (۰/۹۰۰) و چرخش مالی در ورزش (۰/۸۵۲) به ترتیب نقش معنی‌داری در تبیین بعد پیامدهای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی داشتند.

بر اساس تحلیل مسیر مشخص شد که شرایط علی به‌طور مستقیم دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی است و ۰/۳۷ تغییرات آن‌ها را تبیین می‌کند. همچنین نتایج نشان داد که بعد شرایط زمینه‌ای بر استراتژی‌ها و حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری دارد و به ترتیب ۰/۲۴ و ۰/۱۹ تغییرات این متغیر را تبیین می‌کند. همچنین متغیر شرایط مداخله‌گر به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری بر استراتژی‌ها و حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی دارد و به ترتیب ۰/۲۸ و ۰/۷۴ تغییرات آن را تبیین می‌کند. همچنین اثر بعد حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی بر استراتژی‌های آن مثبت، مستقیم و معنی‌دار بود به‌طوری که ۰/۵۸ درصد از تغییرات آن را تبیین می‌کنند. در نهایت بر اساس نتایج حاصل از

وجود محرکی قوی مانند الزام به حرفه‌ای شدن برای حرکت فدراسیون‌ها به سمت تغییر ساختار بسیار حیاتی است. بررسی روند تغییرات ساختاری در یوفا و فیفا؛ و حتی طرح پیشنهادی آسیا ویژن برای تغییرات ساختاری در هیأت‌های فوتبال کشورهای آسیایی که در چند استان ایران نیز به صورت آزمایشی انجام شد، نشان می‌دهد که این موضوع از سال‌ها پیش با هدف چابک‌سازی سازمانی و مقابله با تغییرات محیطی انجام گرفته است (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، به دلیل شرایط کنونی دولت از لحاظ درآمدزایی و مسائل اقتصادی، فدراسیون‌ها باید به سمت فعالیت‌های تجاری حرکت کنند تا بتوانند علاوه بر این که بار مالی را از دوش دولت بردارند، برای فعالیت‌های جاری خود نیز بودجه لازم را فراهم کنند. زیرا تجاری شدن مقدمه حرفه‌ای‌سازی است و این موضوع در ایران بسیار به اجرای کامل اصل خصوصی شدن در ورزش بستگی دارد.

مورد دیگری که می‌تواند درباره نتایج مدل نهایی پژوهش قابل توجه باشد، میزان اثرگذاری هر یک از ابعاد حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور بر اساس مدل پارادایمی است. بر اساس نتایج مدل نهایی پژوهش، تمام ابعاد دارای اثر مثبت، بالا و معنی‌داری برای تبیین حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌باشند. همچنین ارتباط هر یک از ابعاد با یکدیگر نیز مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس مشخص شد که شرایط علی به‌طور مستقیم دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی دارد و ۰/۳۷ تغییرات آن‌ها را تبیین می‌کند. این میزان از تبیین حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی

کشور قابل توجه است. در این پژوهش بر اساس نظر کارشناسان ورزش کشور، توسعه فرهنگی ورزش کشور اولویت اول را در تبیین شرایط علی حرفه‌ای‌سازی به خود اختصاص داد. با مقایسه این نتایج با تحقیقات مربوط به حرفه‌ای‌سازی در کشورهای پیشرفته می‌توان نتیجه‌گیری کرد که کشورهای دیگر، در مراحل انتهایی فرآیند حرفه‌ای‌سازی قرار دارند. یعنی زیرساخت‌های فرهنگی، اقتصادی، منابع انسانی و سایر ابعاد کلان تا حد معقولی حرفه‌ای شده‌اند، اما در کشور ایران این فرآیند در مرحله اول خود قرار دارد و این موضوع طبیعی است که نظر کارشناسان بیشتر در مورد تغییر فرهنگ در تمام ابعاد از جمله ساختار و منابع انسانی باشد. زیرا برای تغییر در مرحله اول باید فرهنگ سازمان و ساختار تغییر یابد. در واقع نتیجه این تغییرات می‌تواند فدراسیون‌ها را به سمت تجاری شدن سوق دهد.

یکی از عواملی که می‌تواند زمینه‌ساز حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور باشد، چشم‌انداز و سیاست‌هایی است که دولتمردان تدوین می‌کنند. مثلاً میزان التزام به سیاست‌های اصل ۴۴ و خصوصی‌سازی یا اتخاذ یک سیاست مشخص در قبال توسعه ورزش همگانی و تفریحی در برابر توسعه ورزش حرفه‌ای می‌تواند برای مدیران ورزش راهنمای عمل باشد. امروزه سیاست ورزشی در عرصه روابط فراملی نیز به عنوان دیپلماسی ورزشی و قدرت نرم موضوعی بسیار مهم برای برقراری ارتباط با سایر کشورهای جهان است و سیاست ورزش کشور نیز باید شناساندن هرچه بهتر فرهنگ و خط‌مشی ورزش به جامعه بین‌المللی باشد. همچنین حضور افراد متخصص در بدنه

مانع از حرفه‌ای شدن فدراسیون‌های ورزشی می‌شوند. طبیعتاً در نقطه مقابل، هرچقدر بتوان اثر این موارد در فرآیند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی را از بین برد یا کاهش داد، سرعت فرآیند حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌ها نیز افزایش پیدا خواهد کرد. به عنوان نمونه اقتصاد بیمار یکی از مواردی است که باید توسط مدیران به شدت کنترل شود. اگر نتوان شرایط اقتصادی در ورزش و کل جامعه را مدیریت کرد، علیرغم پیشرفت در سایر ابعاد، قطعاً روند حرفه‌ای‌سازی به درستی طی نخواهد شد. چون همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد حرفه‌ای‌سازی با تجاری‌شدن ورزش رابطه بسیار نزدیکی دارد. در مورد سایر عوامل نیز به همین صورت باید رفتار کرد. ساختار راکد فدراسیون‌ها جلوی تغییرات عمیق را خواهد گرفت. از طرفی کمبود نیروی انسانی متخصص می‌تواند باعث ضعف در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای تغییرات سازمانی شود. در این زمینه بیل و رابینسون (۲۰۰۷) و رورانن و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود اشاره کردند که یکی از پیامدهای حرفه‌ای‌سازی در ورزش، از بین رفتن بعد تاریک رهبری و افزایش قدرت در بدنه مدیریتی فدراسیون‌ها است (Ruoranen et al, 2016; Bayle & Robinson, 2007). در زمینه شرایط مداخله‌گر به ترتیب هر چهار مؤلفه مدیریت بی‌خاصیت (۰/۹۱۴)، ساختار راکد فدراسیون (۰/۸۸۸)، ضعف سیاست‌گذاری در ورزش (۰/۸۷۸)، و اقتصاد بیمار (۰/۸۰۹) دارای نقش معنی‌داری در تبیین شرایط مداخله‌گر بودند. نزدیکی و بالابودن این موارد از نظر بار عاملی نشان‌دهنده میزان اهمیت هر یک از این ابعاد به تنهایی، در

مدیریتی می‌تواند نقش مهمی در ارتباطات بین‌المللی ورزش ایفا کند و با کسب کرسی‌های بین‌المللی شرایط را برای رشته ورزشی مورد نظر در داخل کشور بهبود بخشد. بر اساس نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی، در زمینه‌ی شرایط زمینه‌ای به ترتیب هر دو مؤلفه چشم‌انداز ورزش کشور (۰/۹۸۵) و تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی (۰/۹۴۹) دارای نقش معنی‌داری در تبیین شرایط زمینه‌ای بودند. طبیعتاً برنامه‌ریزی در سطح کلان وظیفه دولتمردان و سیاست‌مداران کشور است. انتظار می‌رود با بازنگری سیاست‌های کلی ورزش و جداکردن این بخش از سایر امور نظیر امور فرهنگی، حوزه اختیارات و تصمیم‌گیری در مورد این صنعت تخصصی‌تر و توسط افراد خبره انجام شود. همچنین نتایج نشان داد که بعد شرایط زمینه‌ای بر استراتژی‌ها و حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی به‌طور مستقیم اثر مثبت و معنی‌داری دارد و به ترتیب ۰/۲۴ و ۰/۱۹ تغییرات این متغیر را تبیین می‌کند. مقدار اثر ۰/۱۹ بین شرایط زمینه‌ای و فدراسیون‌ها می‌تواند ناشی از فاصله زیاد بین وضع موجود و وضع مطلوب کشور باشد. در واقع مبحث تخصص‌گرایی در فدراسیون‌های ورزشی نیازمند یک بازنگری کلی از سوی نهادهای مسئول است. مادامی‌که در بخش منابع انسانی کمبود و ضعف وجود داشته باشد، یکی از چرخ‌های اصلی فرآیند تغییر نخواهد چرخید و در نهایت کل فرآیند را با تأثیرات مخرب مواجه می‌کند. عدم توجه به مواردی که در این پژوهش به عنوان شرایط مداخله‌گر برای روند حرفه‌ای‌سازی شناسایی شدند بیشتر باعث تخفیف این پدیده و

این عوامل نیازمند عزمی همگانی و تخصصی از سوی مسئولان ذی‌ربط است. همچنین شرایط مداخله‌گر اثر مستقیمی بر استراتژی‌های حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌ها می‌گذارند. در مجموع برای تغییر ساختار فدراسیون‌ها به سمت حرفه‌ای‌شدن، توجه به شرایط مداخله‌گر و تعدیل‌کننده امری کاملاً ضروری است.

در این پژوهش، پدیده‌ای که مورد مشاهده قرار گرفت و ارتباط سایر عوامل با آن سنجیده شد حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور بود که از مجموع حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرآیندها، و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی شکل گرفته است. بر اساس نظر ناچل و همکاران (۲۰۱۵) یک سازمان حرفه‌ای، اهداف را تعیین می‌کند، اقدامات لازم را برای دستیابی به این اهداف انجام می‌دهد و به‌طور مرتب این اقدامات را از نظر کارایی و اثربخشی ارزیابی می‌کند. ارزیابی، ایجاد بازخورد می‌کند و همچنین یک چرخه خودنظارت و خودکنترل را در سازمان به‌وجود می‌آورد؛ در نتیجه امکان بهبود مستمر در سازمان ایجاد می‌شود. علاوه بر این، چنین ارزیابی‌ای نه‌تنها دیدگاه سازمان به خود و سازمان‌های دیگر را مشخص می‌کند، بلکه راه‌هایی که نقش‌ها و موقعیت‌های سازمان در آن‌ها تعریف می‌شود را تعیین می‌نماید. همچنین در زمینه منابع انسانی نیز این فرآیند به معنی افزایش تعداد کارکنان رسمی، تعیین صلاحیت داوطلبان، و میزان زمانی که آن‌ها به سازمان اختصاص می‌دهند است. از دیدگاه ناچل فعالیت‌های فردی به سه بخش تقسیم می‌شود: سیاسی، مدیریتی (پروژه‌ها یا فعالیت‌ها)، و عملیاتی (امور اداری، ورزشی، یا توسعه کارها). با

تعیین شرایط مداخله‌گر در روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور دارد. منابع انسانی از جمله مهم‌ترین ابعاد یک سازمان می‌باشند و در واقع موتور محرکه سازمان برای رسیدن به اهداف خود هستند. وجود مدیران متخصص و کاربلد می‌تواند باعث تصمیم‌گیری‌های اشتباه و مخرب در مسیر حرکت فدراسیون‌های ورزشی کشور باشد. چه‌بسا در سال‌های گذشته موارد بسیاری از تعلیق، حذف، و توبیخ را در فدراسیون‌ها و باشگاه‌های کشور شاهد بودیم. یکی از مهم‌ترین علل بروز این موارد، به ناآگاهی و عدم تخصص مدیران بلندمرتبه سازمان برمی‌گردد. همچنین موارد دیگر از جمله ساختار راکد فدراسیون‌ها مانع از سرعت تصمیم‌گیری می‌شود و همین امر زمینه ضعف در سیاست‌گذاری در ورزش است. از طرف دیگر فقدان خصوصی‌سازی و کارآفرینی باعث شده است که سیستم اقتصادی ورزش کشور دچار اختلال شود و نتواند کارایی لازم را برای برآورده کردن اهداف مربوط به ورزش ارائه دهد. همچنین متغیر شرایط مداخله‌گر به‌طور مستقیم اثر مثبت، مستقیم و معنی‌داری بر استراتژی‌ها و حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی دارد و به ترتیب ۰/۲۸ و ۰/۷۴ تغییرات آن را تبیین می‌کند. اثر ۰/۷۴ شرایط مداخله‌گر بر حرفه‌ای‌سازی می‌تواند بسیار قابل توجه باشد. این مقدار نشان‌دهنده این است که وجود این موانع تا چه اندازه می‌تواند در فرآیند حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. همان‌طور که از نتایج مدل نیز مشخص شده است، شرایط مداخله‌گر شناسایی‌شده در این پژوهش ابعاد کلان کشور را شامل می‌شود که توجه و تصمیم‌گیری در مورد

توجه به این موارد می نتیجه گرفت در شرایطی که بتوان ساختارها و فرآیندها، و منابع انسانی را حرفه‌ای کرد، روند حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی تسهیل خواهد شد (Nagel et al, 2015). نتایج تحلیل عاملی برای ابعاد تبیین‌کننده پدیده محوری نیز نشان داد به ترتیب هر دو مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی (۰/۹۵۰) و حرفه‌ای‌سازی ساختارها و فرایندها (۰/۹۲۴) دارای نقش معنی‌داری در تبیین حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی بودند. این مقدار، نشان‌دهنده اهمیت بالای هر کدام از این ابعاد در فرآیند حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌های ورزشی است. علاوه بر این، اثر بعد حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی بر استراتژی‌های آن مثبت، مستقیم و معنی‌دار بود؛ به طوری که ۰/۵۸ از تغییرات آن را تبیین می‌کنند. این رابطه قوی می‌تواند کمک شایانی در تسریع فرآیند حرفه‌ای‌سازی باشد. به طوری که اگر حرفه‌ای‌سازی در بخش ساختارها و فرآیندها و همچنین منابع انسانی به طور کامل و درست انجام شود، با استفاده از راهبردهای اشاره‌شده در این پژوهش، می‌توان شاهد نتایج بسیار مثبتی از حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی در بدنه ورزش کشور بود.

تعاملات و رفتارهای هدف‌داری که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند به عنوان **استراتژی‌های حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور** مشخص شدند. یکی از الزامات اصلی به منظور حضور موفق در رقابت‌های بین‌المللی، حرفه‌ای‌شدن تمام ابعاد فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌باشد. به منظور تحقق این هدف، سیاست‌ها، اهداف، برنامه‌ها،

منابع انسانی و ساختارهای فدراسیون‌های ورزشی کشور باید پتانسیل و ظرفیت تغییر را در خود ایجاد کنند. همچنین با تقویت بدنه مدیریتی و استخدام افراد متخصص و متعهد می‌توان با سیاست‌گذاری دقیق و کاربردی علاوه بر کسب منابع مالی مورد نیاز، انتظارات ذینفعان درون و بیرون فدراسیون‌ها را در دو سطح خرد و کلان برآورده کرد. از سوی دیگر، حضور موفق در عرصه‌های ورزشی در سطوح بین‌المللی می‌تواند جایگاه فردی و سازمانی ذینفعان ورزشی را بهبود بخشد. در عرصه مدیریتی این موضوع می‌تواند با کسب کرسی‌های جهانی همراه باشد که در این شرایط فرصت‌های ارزشمندی در اختیار فدراسیون‌های ورزشی کشور قرار خواهد گرفت؛ همچنین در سطح خرد برای مربیان و ورزشکاران نیز امتیازات ارزشمندی در پی خواهد داشت که در درازمدت آثارش در فدراسیون‌ها تجلی پیدا خواهد کرد. همچنین مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی (۰/۹۷۹) و حضور موفق در عرصه بین‌المللی (۰/۹۳۸) به ترتیب دارای نقش معنی‌داری در تبیین بعد استراتژی‌های حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی هستند. طبیعتاً یکی از راهبردهایی که باعث تسریع در روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌شود، توانمندسازی منابع انسانی در حوزه ورزش است. با نگاه به کدهای مستخرج از مصاحبه متخصصین در این زمینه، مشخص می‌شود که توانمندسازی از طریق تقویت بدنه مدیریتی، هنرآفرینی مشاغل، حمایت سازمانی و تعهد شغلی، می‌تواند نقش بسیار مهمی در ایجاد تفکر تغییر در سازمان‌های ورزشی و در امتداد

سیاست‌های دقیقی که توسط نیروی انسانی متخصص تدوین شده است، بخش اقتصادی - تجاری فدراسیون‌ها توسعه خواهد یافت و چرخش مالی در بدنه این سازمان‌ها جریان پیدا می‌کند. همچنین استخدام منابع انسانی کارا و اثربخش در فدراسیون‌ها می‌تواند روند حرفه‌ای‌شدن را در تمام بخش‌های فدراسیون تسریع کند و از طرف دیگر، ساختار پویا و منعطف کمک می‌کند تا قوانین و دستورالعمل‌ها به صورت شفاف در اختیار سازمان‌های وابسته به فدراسیون‌ها قرار گیرند. در شرایط بسیار ایده‌آل نیز می‌توان از سلامت حقوقی و سازمانی در فدراسیون‌ها به عنوان یکی از پیامدهای مهم حرفه‌ای‌سازی نام برد. اگر تمام شرایط برای فعالیت افراد فراهم باشد و رضایت شغلی در حد بالایی قرار بگیرد، فساد در سازمان‌ها کاهش پیدا خواهد کرد و فعالیت‌ها با سرعت بیشتری جریان پیدا می‌کند. تمام این موارد به فدراسیون‌ها کمک می‌کند تا بتوانند خود را با سیاست‌های سازمان‌های بالادستی خود که همان فدراسیون‌های جهانی هر رشته ورزشی هستند وفق دهند. این موارد باعث بهبود کارکرد فدراسیون‌ها می‌شوند و همچنین از انواع محرومیت‌ها و تعلیق‌ها که ضربه بسیار وحشتناکی به بدنه فدراسیون‌ها و آینده ورزشکاران خواهند زد جلوگیری می‌کنند. در نهایت نتایج جدول فصل چهار برای بارهای عاملی این بخش نشان داد مؤلفه‌های نزدیک‌شدن به استانداردهای جهانی (۰/۹۶۷)، سلامت حقوقی و سازمانی ورزش کشور (۰/۹۰۰) و چرخش مالی در ورزش (۰/۸۵۲) به ترتیب نقش معنی‌داری در تبیین پیامدهای حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی داشتند.

آن‌ها فدراسیون‌های ورزشی ایفا کند. در نهایت همین افراد متخصص هستند که باید بتوانند در مجامع بین‌المللی از حقوق ورزش ایران در مقابل سایر کشورها دفاع کنند تا از اتفاقات مختلفی که در مسابقات مهم بین‌المللی برای ورزشکاران کشورمان نظیر مسابقات کشتی و وزنه‌برداری رخ داد جلوگیری شود. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مسیر در فصل چهار، اثر بین استراتژی‌ها و پیامدها مثبت، مستقیم و معنی‌دار و برابر با ۰/۸۴۷ گزارش شد. این موضوع بیان‌گر این است که حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌ها تا چه اندازه می‌تواند در گرو حرفه‌ای‌شدن ساختارها و فرآیندها، و حرفه‌ای‌شدن منابع انسانی باشد. بدین صورت که با استفاده از استراتژی‌های حرفه‌ای‌سازی می‌توان به نتایج بسیار خوبی در فرآیند حرفه‌ای‌شدن فدراسیون‌ها دست یافت. همان‌طور که داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود اشاره کردند، حرفه‌ای‌سازی به ۳ صورت در یک سازمان ایجاد می‌شود. ۱- حرفه‌ای‌سازی سازمانی؛ ۲- حرفه‌ای‌سازی شغلی؛ ۳- حرفه‌ای‌سازی سیستمی. ساختارها و فرآیندها در این پژوهش در حوزه حرفه‌ای‌سازی سازمانی و سیستمی قرار دارد و حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را می‌توان با حرفه‌ای‌سازی شغلی در پژوهش داوولینگ و همکاران (۲۰۱۴) مترادف دانست.

در نهایت استفاده از استراتژی‌هایی که حاصل تعامل شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در زمینه حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور هستند منجر به **پیامدهایی** خواهد شد که باعث بهبود شرایط فدراسیون‌های ورزشی در سطوح ملی و بین‌المللی می‌شود. به عنوان نمونه پس از کنترل شرایط اقتصادی و بر اساس

بسیار مهم و حیاتی است. کشور ایران در حال حاضر از لحاظ اقتصادی و خصوصی دچار مشکلات متعددی است و این موضوع در تمام ارکان دولت و صنایع مختلف نمود پیدا کرده است. به همین دلیل، لازم است تا فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی بالادستی برای هزینه‌های خود توجیهات منطقی ارائه دهند. مثلاً، پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌های ورزشی که شانس بالایی برای مدال‌آوری در مسابقات جهانی و المپیک دارند بیشتر به بخش‌های خصوصی سوق داده شوند تا با تزریق منابع مالی بیشتر، از طرفی بار مالی از روی دوش دولت برداشته شود و از طرف دیگر با توسعه امکانات و زیرساخت‌ها برای ورزشکاران، شانس مدال‌آوری آنان افزایش یابد. همچنین باید در زمینه توسعه فرهنگ حرفه‌ای‌گرایی در ورزش نیز آگاهی‌های لازم به جامعه داده شود تا خود را از تمام جهات برای این فرآیند بنیادی، زمان‌بر و هزینه‌بر آماده سازند.

منابع

1. Abi-Raad, M. (2019). Western Organizational Theories: Middle Eastern Style: How much do you know about the Culture? *The Journal of Organizational Management Studies*, 2019, 1-16. DOI: 10.5171/2019.730213.
2. Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). Values and organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 436-465.
3. Auld, C. (1997). Professionalisation of Australian sport administration: The effects on organizational Decision -making.

رسیدن به این پیامدها می‌تواند در مرحله اول تضمین‌کننده سلامت روند حرفه‌ای‌سازی فدراسیون‌های ورزشی کشور باشد. بعد از این مراحل می‌توان در مورد حرفه‌ای‌شدن سازمان‌های وابسته به فدراسیون‌ها نیز تحقیق و تصمیم‌گیری کرد.

ایران کشوری با استعدادهای بسیار زیاد در رشته‌های ورزشی مختلف است. با یک برنامه‌ریزی دقیق و مدون و استفاده بهینه از این استعدادهای توسط فدراسیون‌های ورزشی کشور به عنوان متولیان اصلی ورزش در ایران، می‌توان جایگاه ایران را در مجامع بین‌المللی ورزش ارتقا داد. کسب کرسی‌های بین‌المللی در فدراسیون‌های جهانی می‌تواند یکی از ایده‌آلهایی باشد که توسط نیروی انسانی فدراسیون‌ها اتفاق بی‌افتد. در همین ارتباط نیز کشاورز و همکاران (۱۳۹۶) به ترتیب شش عامل اجتماعی و فرهنگی، مدیریتی، ارتباطی، اقتصادی، حرفه‌ای و شغلی، و سیاسی را به عنوان مؤلفه‌های مؤثر در کسب کرسی‌های بین‌المللی ورزشی معرفی کردند (Keshavarz et al, 2017). هرچند در حال حاضر هم با توجه به تمام مشکلات اشاره‌شده، مدیران موفق از ایران در فدراسیون‌های بین‌المللی دارای کرسی‌های مناسبی هستند. در مجموع روند تغییر نیاز به صرف انرژی و زمان زیادی 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 قرار بگیرند. در این راه توجه به عواملی که به عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی شدند

11. Dowling, M., et al. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529.
12. 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), 128-149.
13. 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. (Persian)
14. 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. (Persian)
15. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organizations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review*, 13, 235-254.
16. Hall, R.H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
17. 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, 101-120.
- European Journal for Sport Management, 4(2), 17-39.
4. Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
5. Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: a comparative analysis of stability and change*. 1st edition, Elsevier Ltd.
6. Breuer, C. (2013). Sportbünde und Sportverbände in Deutschland [Sport federations in Germany]. In C. Breuer (Ed.), *Sportverbände, Sportvereine und ausgewählte Sportarten. Weiterführende Analysen der Sportentwicklungsberichte* (pp. 328-376). Köln: Sportverlag Strauss.
7. Clausen, J. Bayle, E. Giauque, 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.
8. Cuskelly, G., Boag, A., & McIntyre, N. (1999). Differences in organizational commitment between paid and volunteer administrators in sport. *European Journal for Sport Management*, 6, 39-61.
9. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2017). *Structural equations modeling with PLS software*. Tehran: Jahad Daneshgahi Publishing. (in Persian)
10. Dowling, M., & Washington, M. (2019). The Social Construction of the Long-Term Athlete Development Framework. *Journal of Global Sport Management*, 1-27.
<http://doi.org/10.1080/24704067.2018.1557017>.

- professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17, 293–320.
26. Robinson, L. (2008). The business of sport. In Houlihan (Ed.), *Sport and society* (pp. 207–328). Sage Publications.
27. Ruoranen, K., Klenk, Ch., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74.
28. Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13(2), 199-211, DOI: 10.1080/17430430903522921.
29. 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*, DOI: 10.1080/24704067.2018.1432989.
30. Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalization, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16, 108–127.
31. Slack, T. the commercialization of sport. 10th edition. London: Rutledge: 2004.
32. 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, 121–134.
33. Stotlar, D. K., & Wonders, A. (2006). Developing elite athletes: A
18. Keshavarz, L., Farahani, A & Bahrami Pour, B. (2017). Analysis of Factors affecting the international sports seats by the representatives of Iran. *Quarterly Journal of Sport Development and Management*, 7 (4), 1-16.
19. 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.
20. 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 organisations. *Journal of Sport Management*, 9, 135–152.
21. Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.-P. (2012). Sportvereine in der Schweiz. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen [Sport clubs in Switzerland: Structures, achievements and challenges]. Z€urich, Switzerland: Seismo.
22. Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 64–68.
23. Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalization of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15, 407–433.
24. O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The

35. 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, 257–280.
34. Thiel, A., Meier, H., & Cachay, K. (2006). Hauptberuflichkeit im Sportverein. Voraussetzungen und Hindernisse [Full-time employment in sport clubs: Preconditions and obstacles]. Schorndorf: Hofmann.