

تدوین الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان های ورزشی ایران

علی رشیدی^۱
سیروس احمدی^۲
مجید سلیمانی^۳

 10.22034/SSYS.2022.1627.213

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۲۶

هدف از این پژوهش، تدوین الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان های ورزشی کشور بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام مند انتخاب شد. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی (مدیران و اساتید) و منابع اطلاعاتی (کتاب‌ها، مقالات، اسناد و...) بود. نمونه‌گیری به تعداد قابل کفایت و با روش قضاوتی بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انجام شد (۲۰ نفر و ۵۷ سند). ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی ابزار و چارچوب براساس اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان ارزیابی و تایید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل نظامی استفاده شد. چارچوب مفهومی پژوهش شامل ۷۴ مولفه، ۱۶ بُعد و ۶ سطح بود. سطوح مدل به ترتیب توالی اثرگذاری- اثرپذیری متغیرهای آن‌ها شامل الزامات حرفه‌ای‌گرایی مدیریت در ورزش (۲ بُعد)، کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی (۳ بُعد)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای (۳ بُعد)، ظرفیت‌سازی نظامی توسعه حرفه‌ای (۳ بُعد)، توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی (۳ بُعد) و کارکردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (۲ بُعد) بود.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران (نویسنده

مسئول)

E-mail: Rashidiali1358@gmail.com

۲- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۳- استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

● تدوین الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان های ورزشی ایران

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی یک فرایند نظام مند و راهبردی است که تحت تاثیر الزامات برونی و درونی از طریق کارآمدسازی و ظرفیت‌سازی به کارکردهای هدف منجر می‌شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود تا از چارچوب ارائه شده در این پژوهش برای بهبود فرایند مذکور در سازمان های ورزشی کشور استفاده شود.

واژگان کلیدی: توانمندسازی مدیران، حرفه‌ای‌گرایی، توسعه شغلی و سازمان های ورزشی.

مقدمه

در اذهان عمومی، محیط‌های اجتماعی، فضاهای رسانه‌ای و نظام‌های اداری و صنعتی همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌های مشابه موفق‌تر و اثربخش‌ترند؟ پاسخ‌های زیادی برای این سوال در طی دوره‌های مختلف و براساس تلاش‌های علمی داده شده است. در این میان یکی از دلایل اصلی تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق، میزان توجه به سرمایه انسانی است. مهم‌ترین منبع و مزیت جهت دستیابی به عملکرد مناسب در سازمان‌ها منابع و سرمایه‌های انسانی متخصص به ویژه مدیران حرفه‌ای هستند. داشتن نیروی انسانی ماهر و مدیران توانمند فارغ از منابع مالی و فیزیکی مهم‌ترین ابزار و دارایی سازمان جهت نیل به اهداف و عملکرد مناسب است (پورافکاری و قنبری، ۱۳۹۱). پیتر دراگر بیان کرده است: «شما مدیر تربیت کنید، بقیه چیزها خودش می‌آید». این جمله اهمیت وجود مدیران کارآمد و حرفه‌ای را نشان می‌دهد. یکی از دلایل توجه به مقوله توانمندی‌های حرفه‌ای مدیران، مقایسه سازمان‌های موفق و ناموفق در دنیای امروز و نقش مدیران می‌باشد.

از طرف دیگر، تغییرات فراوان و تحولات پیچیده موجود در محیط‌کار سازمان‌های امروزی سبب شده است تا مدیران بیش از پیش در کانون توجه قرار بگیرند و مفهوم مدیران حرفه‌ای^۱ به عنوان یکی از جدیدترین حلقه‌های پارادایم مدیرپروری مطرح شود (کیمی^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). تربیت و توانمندسازی مدیران حرفه‌ای حتی برای سازمان‌های دولتی یک ضرورت راهبردی است (ودادی و مهر آرا، ۱۳۹۲). این مسئله در کشور ما از هر سه منظر علمی، رسانه‌ای و اجرایی مورد توجه مدیران، محققان و مخاطبان قرار گرفته است؛ به طوری که تحلیل‌های رسانه‌ای و تحقیقات دانشگاهی همزمان با برنامه‌ها و دستورالعمل‌های دولتی به ضرورت مدیران حرفه‌ای در کشور و موانع بسیار زیاد دستیابی به آن پرداخته‌اند. یکی از حوزه‌هایی که حرفه‌ای بودن مشاغل و پست‌های سازمانی در آن بسیار جا افتاده است، ورزش و سازمان‌های ورزشی می‌باشد. همانند ورزشکاران و مربیان حرفه‌ای، امروزه مدیران حرفه‌ای نیز در ورزش بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند.

تربیت و به کارگیری مدیران حرفه‌ای در ورزش مستلزم طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی است. رویکرد توسعه حرفه‌ای^۳ از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است. بنابراین توسعه حرفه‌ای می‌تواند رویکرد مناسب برای حرفه‌ای‌تر کردن مدیران و کارکنان به عنوان ضرورت نیل به توسعه سازمانی مطرح باشد. در گزارش «سازمان توسعه و همکاری اقتصادی» (۲۰۱۵) با طرح پرسش «توسعه حرفه‌ای با چه اصطلاحاتی مرتبط است؟» تشریح می‌شود. باید گفت که توسعه حرفه‌ای با اصطلاحاتی چون: توسعه حرفه‌ای مداوم^۴ (تأکید بر یادگیری مستمر)، یادگیری حرفه‌ای (تأکید بر دانش، مهارت، نگرش، باور و اقدامات حرفه‌ای)، شبکه یادگیری حرفه‌ای (تأکید بر حمایت متقابل و تعامل تجربه)، مشاوره (تعامل حرفه‌ای با یک همکار مشخص دارای تجربه بیشتر) و مربیگری متمرکز بر مهارت خاص، نوآوری و تغییر) و اقدام پژوهی (بهره‌گیری از پژوهش برای بهبود عمل) مرتبط است. توسعه حرفه‌ای از یادگیری رسمی، غیررسمی و مستمر مشتق می‌شود. همچنین توسعه حرفه‌ای بر «یادگیری مادام‌العمر» متمرکز

1. Professional managers
2. Kearney
3. Professional development

دارد (پوته^۱ و همکارانش، ۲۰۱۴). مبنای چنین نگاهی این است که آموزش به صورت رسمی و یادگیری غیررسمی، مستمر و مادام‌العمر است و توسعه حرفه‌ای مبتنی بر یادگیری است (اسمیت^۲، ۲۰۱۱). توسعه حرفه‌ای، فرایندی است که مدیران را از نظر شغلی و مسیر شغلی برای رویایی با محیط متغیر سازمان از نظر شرایط و مسئولیت‌ها آماده می‌کند.

باید گفت که بخش‌های زیادی از حوزه ورزش ماهیتاً به مدیریت حرفه‌ای نیاز دارند و بیشترین مشکلات ورزش کشور در بخش ورزش حرفه‌ای قرار دارد. از این رو لازم است تا با تدوین و اجرای برنامه‌های تربیت مدیران حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مدیران فعلی یکی از پایه‌های اصلی حرفه‌سازی در ورزش کشور صورت بگیرد. مرجع اصلی در زمینه تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی می‌تواند دستورالعمل‌های مدیریت منابع انسانی در دولت باشد. سپس باید به جنبه‌های تخصصی از مدیریت ورزشی پرداخته شود. در ابتدا لازم است توسعه حرفه‌ای مدیران تعریف و سپس برای مدیران ورزشی مفهوم‌سازی و عملیاتی گردد. براساس تعریف دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای شورای عالی اداری (۱۳۹۵) مدیران حرفه‌ای را می‌توان شامل تمامی عناوین سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی و هم‌ترازان آنان دانست که به چهار گروه زیر تقسیم شده‌اند:

مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان و هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی به عهده دارند. مدیران میانی: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و یا مدیران ارشد را در واحدهای ستادی به عهده دارند؛ مانند مدیران کل و معاونان آنان، معاونان سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و مراکز مستقل و سمت‌های مدیریتی هم‌سطح آنها.

مدیران پایه: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی بر عهده دارند؛ مانند رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها و سمت‌های مدیریتی هم‌سطح آنها.

مدیران عملیاتی: شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه‌های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان‌ها، ورزشگاه‌ها، موزه‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز نگهداری معلولان می‌شود که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را به عهده دارند. شایستگی عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های تعیین شده از سوی سازمان اطلاق می‌شود که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. براساس آیین‌نامه مذکور شرایط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای شامل موارد زیر است:

- دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی»- ثبت مشخصات فرد قبل از انتصاب، در بانک اطلاعات افراد دارای شایستگی احراز سمت‌های مدیریتی؛- دارا بودن مدرک تحصیلی (حداقل لیسانس) در یکی از مقاطع و رشته‌های تحصیلی مندرج در شرایط احراز؛- طی دوره‌های آموزشی سطح مدیریتی مربوط؛- کسب حداقل ۸۵ درصد کل امتیاز ارزیابی عملکرد در

دو سال منتهی به انتصاب؛- احراز صلاحیت اعتقادی، اخلاقی و رفتاری فرد نامزد برای انتصاب در یکی از سطوح مدیریتی، از مراجع ذیربط؛- دارا بودن رابطه استخدامی رسمی، پیمانی یا قرارداد کار معین (مشخص) در سقف تبصره ماده ۳۲ قانون مدیریت خدمات کشوری با دستگاه (دستورالعمل اجرایی مدیران حرفه ای شورای عالی اداری، ۱۳۹۵).

یکی از انواع نوین توانمندسازی، توسعه حرفه‌ای است. توسعه حرفه‌ای در واقع ترکیب فرایند حرفه‌ای‌گرایی و توسعه حرفه‌ای با فرایند مدیریت منابع انسانی است (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹). توسعه حرفه‌ای مقوله مکمل در مدیریت عملکرد سرمایه انسانی هستند. اجرای برنامه‌های توانمندسازی و حرفه‌ای شدن، دانش عملکردی و اختیارات کافی را به مدیران می‌دهد تا بتوانند مدیریت حرفه‌ای را در سازمان پیاده‌سازی نمایند (بوخ و سوانهولت^۱، ۲۰۲۰). اهمیت حرفه‌ای شدن منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات فزاینده و پیچیده شدن محیط و نیاز به ارتقای هوشمندی سازمان می‌باشد. در ایران علاوه بر این مسئله، وجود بروکراسی، مدیران سنتی و فشار بیرونی در سازمان‌ها، مهلت فعالیت ابتکاری و خلاقیت را از مدیران عمل‌گرا و تحول‌نگر گرفته و نیاز به مدیران توانمند و حرفه‌ای را بسیار حیاتی کرده است (نورادصدیق و همکاران، ۱۳۹۶).

جمع‌بندی مبانی نظری نشان می‌دهد که برای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی دو رویکرد قائل اند و این رویکردها را «رویکرد بالا به پایین» و «پایین به بالا» نام‌گذاری کرده اند. منشأ این تقسیم‌بندی، سؤال زیر است:

چه کسی باید برنامه پیشرفت حرفه‌ای را آغاز کند: مدیران بالادست یا خود افراد؟

در رویکرد بالا به پایین، این مدیران و مسئولان بالادستی هستند که برای توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی تحت پوشش خود، برنامه‌های آموزشی نظیر کارگاه، نشست، سمینار، کنفرانس، دوره‌های کوتاه مدت و محتوای آموزشی تولید و تنظیم می‌کنند. رویکرد بالا به پایین در توسعه حرفه‌ای معمولاً فقط نتایج صوری دارد و نمی‌تواند تغییرات عمیق یا معنی‌داری ایجاد کند. رویکرد پایین به بالا، در مقابل رویکرد یاد شده قرار دارد و برخلاف آن، برنامه‌های پیشرفت حرفه‌ای نه از سوی مدیران و مسئولان بالادستی، بلکه توسط خود افراد شروع می‌شود.

در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران تاکنون تحقیقات نسبتاً فراوانی در کشور انجام شده است. برای مثال، محمودی و همکاران (۱۳۹۱)، نیازآذری و تقوایی یزدی (۱۳۹۳)، حیات و همکاران (۱۳۹۴)، قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵)، نوراد صدیق و همکاران (۱۳۹۶)، جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶) و حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی و چارچوب‌بندی مولفه‌های تعیین کننده توسعه حرفه‌ای مدیران (عمدتاً بر روی سازمان‌های آموزشی) پرداخته‌اند و عوامل مختلف محیطی، سازمانی، فردی، فنی، ارتباطی و آموزشی را تعیین کننده معرفی کرده‌اند.

در تحقیقات ورزشی تاکنون توسعه حرفه‌ای مدنظر نبوده است. نظری و همکاران (۱۳۹۲) اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران را معنی‌دار گزارش کردند. سلیمی (۱۳۹۶) الگوی توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی را در قالب ۳۱ شاخص و ۵ مؤلفه مدیریتی، فردی، مالی، اخلاقی، و آموزشی، مورد تأیید قرار داد. از این رو، توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی به عنوان یک خلاء تحقیقاتی در مدیریت ورزشی کشور محرز می‌باشد. در میان تحقیقات مرتبط با مدیران ورزشی، مومنی‌فر (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان» نشان

داد که متغیرهای اصلی شایستگی‌های چهارگانه شامل فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای به تفکیک مدیران سطح عالی و میانی بود. سیدی نجات و همکاران (۱۳۹۵) طی پژوهشی مهارت‌های ادراکی (اهداف راهبردی و بلندمدت و آگاهی از قوانین و مقررات)، انسانی (شنود مؤثر و نفوذ بر افراد) و فنی (تفویض اختیار و تخصیص منابع) را به ترتیب برای مدیران ادارات ورزش و جوانان شناسایی کرد. نظریان مادوانی (۱۳۹۵) صلاحیت‌های قانونی مدیران اجرایی ورزش را در شش نوع مدیریت امکانات و تجهیزات ورزشی، طرح‌ها و برنامه‌های مواجهه با مواقع اضطراری، تبعیت از قانون، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، مدیریت خطر و روابط عمومی گزارش کرد. عیسایی (۱۳۹۷) نشان داد که در مدیران ورزشی (استان هرمزگان) اخلاق حرفه‌ای با بهره‌وری رابطه معنی‌داری دارد. از میان تحقیقات خارجی، بوخ و سوانهولت^۱ (۲۰۲۰) نظام‌های کنترل مدیریت را به عنوان یک رویکرد مؤثر در توانمندسازی مدیران میانی در خدمات اجتماعی مورد تأیید قرار می‌دهد. اسلاک و بیرس^۲ (۲۰۲۰) توانایی درک نظامی و محیطی سازمان را یکی مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران ورزشی دریافتند. کورتیبیک و گانر^۳ (۲۰۱۹) نوآوری فردی را یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران سازمانی ورزشی امروزی می‌دانند. جراگو^۴ (۲۰۱۹) تربیت مدیران شایسته و کارآمد را محصول یک فرایند نظام‌مند از نردبان شغلی و کارراه سازمانی مطلوب می‌داند. تینگوی^۵ و همکاران (۲۰۱۹) توانمندسازی مدیران پروژه‌ها را شامل ارتقای توانمندی اقتصادی، رهبری، کارآفرینی، آموزشی و ارتباطات حرفه‌ای دانستند. کانگات و پاتانیک^۶ (۲۰۱۷) برای توانمندسازی مدیران پروژه در شرکت‌ها رویکرد فکری، ساختاری و تجاری را دارای اولویت می‌داند. سالس و همکاران^۷ (۲۰۱۷) در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران تعاونی نشان داد که به ترتیب عوامل فردی، سازمانی و محیطی، عوامل ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای و عوامل انگیزشی، عوامل ارتباطی و عوامل شناختی نقش معنی‌داری دارند. نیگورا (۲۰۱۷) توانمندسازی رهبران ورزش زنان در ازبکستان را از طریق تغییر و ارتقای نقش زنان در مدیریت ورزش میسر می‌داند. از نظر هال و انگلسبی^۸ (۲۰۱۶) زنان قابلیت‌های ویژه، بیشتر و بهتری در برخی مهارت‌های (نرم) مانند مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی برای حوزه ورزش برخوردارند. ویلج^۹ (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان داد که بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. بیمن و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۵) در طراحی فرایند توانمندسازی مدیران صنعتی نشان دادند که فرایند توانمندسازی شامل پنج مرحله شناختی، نگرشی، رفتاری و عملکردی و بازخوردی است. دورا^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۴) اثر توانمندسازی مدیران بر عملکرد سازمان‌ها را معنی‌دار گزارش کرده‌اند. کیمینی

-
1. Bukh, P. N., & Svanholt, A. K.
 2. Slack, T., Byers
 3. Kurtipek, S., & Gungor
 4. Gergalo
 5. Tingwey
 6. Kongot, A., & Pattanaik, M
 7. Salas-Molina, F.,
 8. Hall & Oglesby
 9. Villegas
 10. Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf
 11. Durrah

و مارگراف^۱ (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران در قابلیت های رهبری سبب ارتقای سایر جنبه های حرفه ای آنها نیز می شود. اسمیت (۲۰۱۱) تاثیر جنسیت بر توانایی مدیریت را غیرمعنی - دار گزارش کرد و نگرش و فرهنگ عمومی را مهم ترین مانع از حضور زنان در پست های مدیریتی معرفی کرد. از این رو، در مطالعات خارجی حوزه ورزش نیز تاکنون به صورت تخصصی به بحث توسعه حرفه ای مدیران پرداخته نشده است.

با مرور تحقیقات خلاءهای موجود قابل مشاهده است؛ چنان که تاکنون توسعه حرفه ای در حوزه مدیریت ورزشی به صورت تخصصی مطرح نبوده و هیچ مدل علمی در زمینه توسعه حرفه ای مدیران ورزشی ارائه نشده است. از این رو، لازم است تا مفهوم توسعه حرفه ای مدیران در ورزش به خوبی تعریف و چارچوب مناسبی برای آن ارائه گردد. از طرف دیگر، با توجه به اینکه توسعه حرفه ای مدیران ورزشی یکی از نیازهای اصلی برای ارتقای مدیریت ورزش کشور می باشد باید به صورت حرفه ای و نظام مند انجام شود و ابتدا چارچوبی علمی در این زمینه ارائه گردد. لذا هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی توسعه حرفه ای مدیران در ورزش کشور است.

ضرورت های کلی تحلیل و بررسی نظام مند توسعه حرفه ای مدیران ورزشی کشور از جنبه کارکردی بسیار مورد توجه است. با کاهش منابع دولتی ناشی از تحریم و بحران اقتصادی و بروز تحولات فراوان در محیط بین المللی ورزش و چالش های نوین در حوزه ورزش کشور، نیاز به وجود مدیران حرفه ای الزامی است. از منظر روش شناختی و دانشی نیز باید گفت از آنجا که سازمان از اجزای مختلف و روابط گوناگون بین آنها تشکیل شده است که در حال کنش و واکنش با یکدیگر هستند، از این رو مدیریت چنین نظامی بسیار پیچیده و غیرقابل درک خواهد بود. مدل ها به ما کمک می کنند که با ساده سازی کل نظام به درک بهتری از تمامیت نظام دست یابیم. مدل ها کمک می کنند تا مسائل بهتر طبقه بندی شوند و شانس یافتن پاسخ های صحیح بالا برود. در واقع مبانی اصلی دانش در هر حوزه ای بر پایه مدل های شناسایی شده مناسب و نه یافته های جزئی و پراکنده قرار دارد؛ زیرا داده ها در قالب مدل می توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. مدل سازی نمی تواند روابط پدیده های محیطی را به طور کامل توضیح دهد، اما درک مکانیسم های اساسی آن را آسان تر می کند. همچنین مدیریت منابع انسانی ورزش دارای استانداردهای کمی و کیفی برای سنتجش نظام تربیت مدیران و نیازمند روش قابل قبول برای شناسایی ریسک هایی است که در انتخاب مدیران وجود دارد. سازمان های ورزشی کشور روش های قابل قبول اندکی دارد تا میزان انطباق بین چگونگی تربیت مدیران و به کارگیری و ارزیابی آنها در قبال سازمان را به درستی بسنجد. در این پژوهش کوشش می شود عناصر و روابط توسعه حرفه ای مدیران ورزشی به گونه ای هماهنگ تحلیل شوند. در واقع نیاز به وجود مدل های علمی و فکری برای مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی در زمینه توانمندسازی و حرفه ای سازی سرمایه انسانی وجود دارد. براین اساس، سوال اصلی پژوهش که محققان درصدد پاسخ به آن بودند این است:

عوامل تعیین کننده در توسعه حرفه ای مدیران ورزشی شامل چه مواردی است؟ چارچوب بندی و روابط بین عوامل چگونه است و در نهایت مدل مفهومی برخاسته از آن چه ساختاری دارد؟
روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق از نوع مطالعات کیفی با رویکرد اکتشافی نظام مند بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط با موضوع پژوهش بود. نمونه افراد نظرخواهی شده شامل اساتید مدیریت ورزشی (با تخصص مدیریت منابع انسانی) و مدیران سازمان های ورزشی بود (۲۰ نفر). مشخصات مصاحبه شوندگان به صورت ۱۴ مرد و ۶ زن، ۱۰ استاد مدیریت ورزشی دانشگاه و ۱۰ مدیر سازمان ورزشی، همه دارای تحصیلات دکتری، میانگین سنی ۴۳/۷۲ سال و میانگین سابقه شغلی ۱۶/۸۰ سال بود. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای تعیین گردید (۵۷ سند). نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری به صورت روش قضاوتی بر افراد و روش هدفمند و دردسترس برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد. اساس انتخاب نمونه این بود که افراد و اطلاعات منتخب بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری پژوهش

گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
جامعه انسانی	اساتید مدیریت ورزشی دانشگاهی مدیران سازمان های ورزشی	۱۰ نفر (نظری) ۱۰ نفر (نظری)
جامعه اطلاعاتی	منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، ..) گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی منابع و آرشیوهای رسانه‌ای	۲۶ نسخه هدفمند دردسترس و ۱۴ نسخه هدفمند دردسترس و ۱۷ نسخه هدفمند دردسترس

ابزار پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. استخراج مولفه‌ها با استفاده از مصاحبه‌های عمیق انجام گرفت. همزمان بررسی مبنای و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده صورت پذیرفت. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۲. مشخصات ابزارهای پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
ابزار	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه بازپاسخ)
نمونه مورد مطالعه	منابع اطلاعاتی	منابع انسانی
	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی
روایی	روایی محتوایی رونوشت از دیدگاه متخصصان	روایی محتوایی پرسشنامه از دیدگاه متخصصان

میزان توافق بین کدگذاران و مصححان

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آن‌ها در مسیر پژوهش - به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد- در جهت افزایش روایی درونی اقدام شد. در ضمن پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که

مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به الگو داشت، مورد بحث قرار می‌داد. پس از استخراج کدها، آنها طبقه‌بندی شدند. مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و تشابهات بین این کدها را آشکار می‌کند. پس طبقات از هم جدا و یا با هم ادغام شدند تا نظریه در روند این فرآیند شکل گیرد. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار گرفتند. کار گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز براساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) صورت گرفت تا مقوله‌ها تبدیل به مولفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی شوند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه (مقوله‌ها) پس از کدگذاری مرحله اول در ۷۴ مولفه، در کدگذاری مرحله دوم در ۱۶ بُعد، در کدگذاری مرحله سوم در ۶ سطح چارچوب‌بندی شدند (جدول ۳ و شکل ۱).

۱۲۹

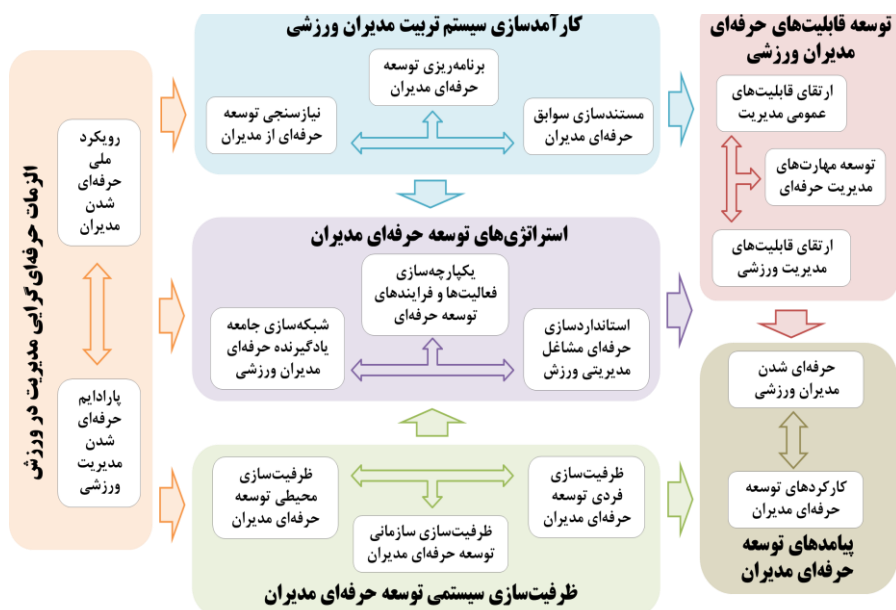
جدول ۳. کدگذاری یافته‌های پژوهش

تکرار مضامین	مولفه (کدگذاری اول)	بعد (کدگذاری دوم)	منظر (کدگذاری سوم)
۶	شمولیت برنامه‌های ملی توانمندسازی مدیران بر سازمان‌های ورزشی	الزامات ملی	الزامات حرفه‌ای گرای مدیریت در ورزش
۴	رشد فزاینده دانش سازمانی در زمینه مدیریت در یک دهه اخیر	حرفه‌ای شدن	
۱۱	نیاز به مدیران حرفه‌ای با توجه به شرایط بحران اقتصادی کشور	مدیران	
۷	تغییرات در الگوهای بین‌المللی ارزیابی عملکرد مدیریت		
۱۲	پیچیدگی و رقابتی بودن محیط ورزش و نیاز به مدیران حرفه‌ای		
۵	روند حرفه‌ای شدن مدیریت در ورزش جهان	پارادایم حرفه‌ای	
۱۱	رویکردهای نوین در نظام تربیت مدیر ورزشی	شدن مدیریت	
۹	پیشرفت‌های علم مدیریت ورزشی و نیاز به مدیران حرفه‌ای جهت پیاده‌سازی آن‌ها	ورزشی	
۶	هدف‌گذاری توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی براساس نوع سازمان ورزشی و رده مدیریتی		
۹	تعیین روش و ابزارهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی (دوره آموزشی، و ...)	برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	
۵	تعیین مسیر و فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۶	تعیین شیوه نظارت و ارزیابی برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۴	ایجاد سازوکار مستندسازی تجربیات مدیران در سازمان‌های ورزشی	مستندسازی	کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی
۳	مستندسازی تجربیات مدیران ورزشی به روش علمی	سوابق آموزشی و تجارب	
۱۴	آسیب‌شناسی برنامه‌های پیشین آموزش شغلی مدیران ورزشی در کشور	حرفه‌ای مدیران ورزشی	
۹	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های پیشین آموزش شغلی مدیران ورزشی در کشور		
۱۱	نظرخواهی از مدیران در مورد نیازهای آموزشی و مهارتی	نیازسنجی	
۴	شناخت انتظارات مدیران پیرموان محیط کاری	توسعه حرفه‌ای	
۵	شناخت روش‌های تربیت و توسعه مدیر ورزشی در جهان	از مدیران	
۳	پایش و تعیین سطح مهارتی مدیران ورزشی کشور	ورزشی	

۲	هماهنگ‌سازی مراجع بالادستی و پشتوانه‌سازی سیاسی برای برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۵	شناسایی ظرفیت‌های انسانی تحصیل‌کرده در ورزش کشور جهت تشکیل تیم‌های مشاوره برای مدیران	ظرفیت‌سازی محیطی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	
۳	استفاده از فضای رسانه‌ای جهت جریان‌سازی حمایت از مدیران ورزشی حرفه‌ای		
۸	تعامل سازمان های ورزشی با دانشگاه‌ها و موسسات مشاوره مدیریت جهت بهره‌گیری از خدمات آن‌ها در توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۴	ابلاغ برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی با مرکزیت وزارت ورزش		
۳	فرهنگ‌سازی در فضای سازمان های ورزشی اجرایی کشور جهت حرفه‌ای شدن مدیریت	ظرفیت‌سازی سازمانی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	ظرفیت‌سازی نظامی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی
۷	ایجاد فرهنگ حمایت از مدیران حرفه‌ای و حرفه‌ای شدن مدیریت در سازمان های ورزشی		
۴	توجه به گام به گام بودن فرایند تغییر در شیوه‌های تربیت و ارزیابی مدیران		
۱۱	بازنگری در نظام پرداخت دستمزد و پاداش برای مدیران ورزشی براساس معیارهای حرفه‌ای بودن		
۸	آگاه‌سازی مدیران ورزشی نسبت شناخت استعدادها و مهارت های مدیریتی واقعی خود	ظرفیت‌سازی فردی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	
۵	تشویق مدیران ورزشی به برنامه‌ریزی شخصی مسیر حرفه‌ای شدن		
۳	توانمندسازی مدیران از نظر خودکارآمدی و خودآموزی در حرفه مدیریت ورزشی		
۴	الزام مدیران ورزشی به دریافت بازخورد و شناخت انتظارات محیطی (درون و برون سازمانی) از خود		
۲	بازتعریف مشاغل مدیریتی ورزش براساس استانداردهای شغلی	استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل مدیریتی ورزش	
۶	تعیین استانداردهای پیشرفته و حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی ورزش		
۳	هوشمندسازی نظام ارزیابی شغلی مدیران ورزشی		
۴	کاربردی‌سازی و عملیاتی کردن استانداردهای حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی ورزش		
۵	همسوسازی برنامه‌های سازمانی و برنامه‌های فردی مدیران ورزشی در مسیر توسعه حرفه‌ای		
۳	تعیین روابط و وابستگی بین مولفه‌های مختلف برنامه‌ها و فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	یکپارچه‌سازی فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی	راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی
۱۰	یکپارچه‌سازی آموزش دانشگاهی، کارورزی و آموزش سازمانی در مدیریت ورزشی کشور		
۶	زمانبندی و مرحله‌گذاری و اولویت‌بندی فعالیت‌های چندسطحی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۲	ایجاد نظام ارتباطی و جریان اطلاعاتی بین مدیران ورزشی (مانند الگوی باشگاه مدیران موفق)	شبکه‌سازی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای مدیران ورزشی	
۵	فراهم‌سازی زمینه ارتباط مدیران ورزشی با مدیران موفق خارج از کشور		
۸	بهره‌گیری از روش متاورینگ و کوچینگ (مربوگری منابع انسانی) در آموزش حرفه‌ای مدیران ورزشی		
۹	ایجاد شبکه آموزش مدیریت ورزشی حرفه‌ای در کشور		
۸	داشتن مهارت های مدیریت مالی در ورزش	ارتقای قابلیت‌های توسعه	
۷	داشتن مهارت های مدیریت سرمایه انسانی در ورزش		
۹	داشتن مهارت های مدیریت پروژه در ورزش		

۷	داشتن مهارت های مدیریت بحران در ورزش	عمومی مدیریت	حرفه ای
۹	داشتن مهارت های مدیریت ارتباطات در ورزش	مدیران ورزشی	مدیران ورزشی
۹	داشتن مهارت های مدیریت عملکرد در ورزش		
۵	داشتن مهارت های مدیریت راهبردک در ورزش		
۱۳	توانمندی های تفکر انتقادی و نظامی در مدیریت ورزش		
۱۰	توانمندی های تصمیم گیری و آینده نگری در مدیریت ورزش	توسعه مهارت	
۸	توانمندی های ارزیابی و برنامه ریزی در مدیریت ورزش	های مدیریت	
۱۲	توانمندی های کار با فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت ورزش	حرفه ای مدیران	
۱۳	توانمندی های نظارت و کنترل در مدیریت ورزش	ورزشی	
۱۰	توانمندی های تیم سازی و شبکه سازی در مدیریت ورزش		
۹	توانمندی های خلاقیت و نوآوری در مدیریت ورزش		
۷	دانش مدیریت بازاریابی و اسپانسرینگ ورزشی پیشرفته		
۹	دانش مدیریت پیشرفته منابع انسانی و ذینفعان در ورزش (ورزشکاران، هواداران و ...)	ارتقای	
۴	دانش مدیریت راهبردی ورزشی پیشرفته	قابلیت های	
۹	دانش سیاست و حقوق ورزشی	مدیریت ورزشی	
۸	دانش تجارت ورزشی و اقتصاد ورزش	مدیران ورزشی	
۷	دانش مدیریت اماکن پیشرفته و رویدادهای ورزشی		
۳	نهادینه شدن رفتار حرفه ای و برندسازی شخصی صحیح در مدیران ورزشی		
۱۰	تثبیت فرهنگ دانش محوری و یادگیری پایدار در مدیران ورزشی	حرفه ای شدن	
۶	محوریت نوآوری و فناوری در فعالیت های مدیران ورزشی	مدیران ورزشی	
۸	برقراری تعاملات فراسازمانی و بین المللی اثربخش توسط مدیران ورزشی		
۵	بلوغ عملکردی و ساختاری سازمان های ورزشی		
۹	چابک سازی سازمان ورزشی نسبت به تغییرات محیطی	پيامدهای توسعه	
۶	تامین رضایت ذینفعان سازمان های ورزش	حرفه ای مدیران	
۷	پایدارسازی منابع و تشکیلات ورزش	ورزشی	
۱۰	ایفای نقش بهتر سازمان های ورزشی در خدمات به جامعه و کمک به توسعه ملی		

مدل پژوهش شامل شش سطح مفهومی بود: الزامات حرفه ای گرای مدیریت در ورزش، کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی، راهبردهای توسعه حرفه ای مدیران، ظرفیت سازی نظامی توسعه حرفه ای مدیران، توسعه حرفه ای مدیران ورزشی و کارکردهای توسعه حرفه ای مدیران. مدل مفهومی برخاسته از پژوهش در قالب شکل ۱ به صورت زنجیره روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل الزامات به سمت عوامل کارکردی آمده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (مستخرج از فرایند کدگذاری چندمرحله‌ای)

- ابعاد هر یک از سطوح نیز به صورت زیر می‌باشد:
- سطح الزامات حرفه‌ای‌گرایی مدیریت در ورزش شامل ابعاد الزامات ملی حرفه‌ای شدن مدیران و پارادایم حرفه‌ای شدن مدیریت ورزشی می‌باشد.
- سطح کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی مشتمل بر ابعاد برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی، مستندسازی سوابق آموزشی و تجارب حرفه‌ای و نیازسنجی توسعه حرفه‌ای از مدیران ورزشی بود.
- سطح ظرفیت‌سازی نظامی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی شامل ابعاد ظرفیت‌سازی محیطی، ظرفیت‌سازی سازمانی و ظرفیت‌سازی فردی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی است.
- سطح راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی مشتمل بر ابعاد استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل مدیریتی ورزش، یکپارچه‌سازی فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی و شبکه‌سازی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای مدیران ورزشی بود.
- سطح توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی شامل ابعاد ارتقای قابلیت‌های عمومی مدیریت، مهارت‌های مدیریت حرفه‌ای و قابلیت‌های مدیریت ورزشی مدیران ورزشی بود
- سطح کارکردهای توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران ورزشی و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی است.

بحث و نتیجه‌گیری

سطح الزامات حرفه‌ای‌گرایی مدیریت در ورزش شامل ابعاد الزامات ملی حرفه‌ای شدن مدیران و پارادایم حرفه‌ای شدن مدیریت ورزشی می‌باشد. در نظام مدیریت از یک طرف، اینکه مدیران چگونه تربیت و توانمند می‌گردند و از طرف دیگر، اینکه پارادایم محیطی داخلی و بین‌المللی تا چه

اندازه در مدیریت ورزش کشور اثرگذار است، بستر نظامی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی را شکل می‌دهد. در واقع در محیط ورزش کشور از یک سو، الزامات مدیریت ملی و مشکلات ورزش و از سوی دیگر، تحولات مدیریت ورزش در جهان محرک توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور می‌شوند. این سطح دلالت بر این دارد که به دلیل آنکه در سازمان‌های کشور تربیت و به کارگیری و رشد مدیران عمدتاً از عوامل خارج از سازمان متأثر است، در نتیجه برای توانمندسازی مدیران ورزشی نیز باید اثر عوامل زمینه‌ای را شناسایی و بررسی کرد. در همه مدل‌های ارائه شده پیشین مانند تقی پورظهیر و جهانیان (۲۰۰۹)، نیازآذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴)، قنبری و محمدی (۲۰۱۶) و نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶) عوامل زمینه‌ای و محیطی مورد توجه بوده‌اند، اما در تحقیقات خارجی عوامل زمینه‌ای بسیار کمتر مورد توجه بوده است که نشان دهنده تأثیر بالای عوامل محیطی بر سازوکارهای سازمانی ورزش در کشور هاست و در این پژوهش نیز از نظر مصاحبه‌شوندگان مدنظر قرار گرفته است.

۱۳۳ سطح کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی مشتمل بر ابعاد برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی، مستندسازی سوابق آموزشی و تجارب حرفه‌ای و نیازسنجی توسعه حرفه‌ای از مدیران ورزشی بود. تأمین اطلاعاتی از دو منظر تجارب گذشته در برنامه‌های تربیت مدیران سازمان‌های ورزشی و نیازهای مدیران ورزشی جهت توانمندسازی حرفه‌ای صورت می‌گیرد، زیرا پایه تصمیم‌گیری اطلاعات مستند است. بسترسازی سازمانی در بدنه نظام ورزش کشور به معنی رفع موانع و تأمین شرایط لازم برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدیران ورزشی در ابعاد اداری، رفتاری، و ... برای ارتقای دامنه فعالیت حرفه‌ای مدیران و شایستگی آنان است. آماده‌سازی شغلی هم در دو منظر قابل توجه است؛ یکی مدیران احرازکننده پست‌های مدیریتی و دیگری چارچوب شغلی این پست‌های در سازمان‌های ورزشی کشور. چون هم چارچوب شغلی موجود برای پست‌های مدیریتی کشش بالایی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی ندارد و هم خود مدیران از آمادگی کافی برای اجرای چنین برنامه‌های تحول‌گرای برخوردار نیستند. کنگات و پاتانیک (۲۰۱۷) توانمندسازی مدیران پروژه را وابسته به بستر فکری، ساختاری و تجاری گزارش کرده‌اند.

سطح ظرفیت‌سازی نظامی توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی شامل ابعاد ظرفیت‌سازی محیطی، ظرفیت‌سازی سازمانی و ظرفیت‌سازی فردی برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی است. ظرفیت‌سازی درون و برون نظامی دو رویکرد را در پیش رو قرار می‌دهد: یکی الزام رویکرد توانمندسازی مدیران ورزشی و دیگری یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها برای جلوگیری از اقدامات پراکنده و کم اثر در این زمینه. در واقع ظرفیت‌سازی کلیات نظام سازمانی ورزش کشور را نسبت به موضوع آگاه و هماهنگ می‌کند تا ظرفیت‌های موجود توسعه و ظرفیت‌های جدید ایجاد شوند. از این رو در سطح ساختاری، فرایندی لازم است تا ایجاد ظرفیت و آمادگی برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی از سطح عالی تا عملیاتی و از کلیات نظام تا سطح شغل همراه با تغییرات مثبت، یکپارچه شوند. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای که خود مدیران ورزشی آن‌ها را شروع می‌کنند، می‌توانند به آن‌ها قدرت دهند که تغییراتی در شغلشان ایجاد کنند و خود نیز توسعه‌ای داوطلبانه و ماندگار داشته باشند. آموزش‌های رسمی، الزاماً تغییر، رشد، پیشرفت و توسعه در پی ندارد، اما وقتی فرایند توسعه به صورت داوطلبانه از سوی فرد و با مسئولیت و تلاش خود او شروع می‌شود، بی‌شک موجب تکامل و تعالی حرفه‌ای وی می‌گردد.

سطح راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی مشتمل بر ابعاد استانداردسازی حرفه‌ای مشاغل مدیریتی ورزش، یکپارچه‌سازی فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی و شبکه‌سازی جامعه یادگیرنده حرفه‌ای مدیران ورزشی بود. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که نظام سازمان‌های ورزشی کشور از نظر تغییر تربیت و به کارگیری مدیران ورزشی و سطح بالاتر توانمندسازی و حرفه‌گرایی آن‌ها نیازمند راهبردپذیری در ابعاد مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد است. مفهوم راهبردپذیری موید این موضوع است که برای توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در سازمان‌های ورزشی، این سازمان‌ها باید به درجه‌ای از بلوغ رسیده و راهبردپذیر باشند. در واقع سازمان‌ها باید توانایی تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه توانمندسازی مدیران ورزشی را داشته باشند. تقی پورظهیر و جهانیان (۲۰۰۹) رویکردهای ساختاری، مدیریتی، رفتاری و مشارکتی را برای توانمندسازی مدیران معرفی کرده‌اند. بوخ و سوانهولت (۲۰۲۰) نظارت و ارزیابی براساس شاخص‌های عملکردی را مهم‌ترین عامل در توانمندسازی مدیران گزارش کرده‌اند.

سطح توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران ورزشی شامل ابعاد ارتقای قابلیت‌های عمومی مدیریت، مهارت‌های مدیریت حرفه‌ای و قابلیت‌های مدیریت ورزشی مدیران ورزشی بود. ماهیت مدیریت ورزشی ایجاب می‌کند که به سه جنبه عمومی، حرفه‌ای و ورزشی در بحث شایستگی‌های شغلی و ارزیابی عملکرد توجه شود. این دسته‌بندی ارائه شده البته نسبت به تحقیقات پیشین مدیریت ورزشی در کشور می‌تواند به عنوان رویکردی نو قلمداد شود. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که کلیات مدیریت در حوزه ورزش نیز نشان می‌دهد که مدیریت این حوزه به دلیل ماهیت نظام ورزش، نسبت به مدیریت سایر حوزه‌ها تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر است. از این رو، هم مدیریت در نظام ورزش به توانایی‌هایی مانند مهارت‌های حرفه‌ای نیاز دارد و هم مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور نیازمند توسعه حرفه‌ای هستند. این نتایج با تحقیقات پیشین از جنبه‌های مختلف همسویی دارند. در تحقیقات داخلی مومنی‌فر (۲۰۱۵)، نظریان مادوانی (۲۰۱۶) و سیدی نجات و همکاران (۲۰۱۶) مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران ورزش را شامل ادارکی، شناختی، اجرایی، اجتماعی و فنی تعیین کرده‌اند که در زیرمجموعه‌ها با این نتایج همسویی دارد. کیمنی و مارگارف (۲۰۱۴) نشان دادند که توانمندسازی مدیران سبب ارتقای جنبه‌های حرفه‌ای آن‌ها می‌شود.

سطح کارکردهای توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران ورزشی و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی است. احساس حرفه‌ای شدن در یک شغل توسط یک فرد بیانگر میزان احساس اثرگذاری فرد در محیط کاری همراه با احساس تعلق است. مدیران ورزشی که برنامه توسعه‌ای حرفه‌ای را سپری کرده‌اند، توانمندتر، نوآورتر، در رده‌های بالاتر تأثیرگذارتر و شخصاً کارآتر از بقیه هستند. عیسایی (۲۰۱۸) اثر حرفه‌ای‌گرایی مدیران ورزشی با بهره‌وری سازمانی را معنی‌دار گزارش کرده است. در مطالعات خارج از کشور، سالس و همکاران (۲۰۱۷) و دورا و همکاران (۲۰۱۴) اثر توانمندسازی مدیران بر عملکرد سازمان‌ها را معنی‌دار گزارش کرده‌اند. ویلج (۲۰۱۵) نیز رابطه توانمندسازی مدیران و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی را مستقیم می‌داند.

به صورت کلی چارچوب مفهومی شامل ۷۴ مولفه، ۱۶ بُعد و ۶ سطح بود. سطوح مدل به ترتیب توالی اثرگذاری-اثرپذیری متغیرهای آن‌ها شامل الزامات حرفه‌ای‌گرایی مدیریت در ورزش، کارآمدسازی نظام تربیت مدیران ورزشی، راهبردهای توسعه حرفه‌ای، ظرفیت‌سازی نظامی توسعه حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی و کارکردهای توسعه حرفه‌ای مدیران بود. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت نظام توسعه حرفه‌ای برای مدیران ورزشی، جریانی نظام‌مند از

عوامل مرتبط با فضای تربیت و به کارگیری مدیران در مدیریت ورزش کشور است و پیاده‌سازی آن علی‌رغم نیاز به ملاحظات و اقدامات فراوان، می‌تواند اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی بگذارد. از طرف دیگر، در تحلیل وضعیت مدیریت و توسعه ورزش می‌توان گفت که با توجه به تعیین کننده بودن تناسب بین ورودی‌ها، فرایندها و پیامدها در موفقیت مراکز متولی در ورزش کشور نیاز به مدیران کارآمد، توانمند و حرفه‌ای مشهود است. چارچوب مفهومی و مدل برخاسته از آن با عمده مدل‌های پیشین در زمینه توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای مدیران انطباق و همسویی دارد. نتایج پژوهش نیاز آذری و تقوایی یزدی (۲۰۱۴) نیز بیشتر از نظر فرایندنگر (محیطی، فردی، سازمانی، ...) با مدل این پژوهش انطباق بالایی دارد. مدل توانمندسازی منظرهای مدل قنبری و محمدی (۲۰۱۶) و نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶) برای توسعه حرفه‌ای مدیران هم‌جریانی از عوامل زمینه‌ای به پیامدی است. تینگوی و همکاران (۲۰۱۹) توانمندسازی مدیران را وابسته به عوامل زمینه‌ای، فردی و سازمانی مرتبط به شغل آن‌ها می‌دانند. به صورت کلی می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی، یک فرایند چندبعدی است که نتایج آن حاصل برآیند اثر بین عوامل مربوط به سطوح مدل می‌باشد.

۱۳۵

در تفسیر انتقادی نتایج پژوهش و بستر کاربرد آن می‌توان گفت در نظام کنونی تربیت و به کارگیری مدیران در سازمان‌های ورزشی کشور، هر چند ادعای شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گری به نحو فراگیری در حال پذیرش است، اما بین پذیرش عقلانی و اجرای آن در عمل، فاصله بسیاری وجود دارد، زیرا هنوز نگرش‌ها و ارزش‌های اجتماعی و سازمانی در ورزش کشور رویکرد سنتی و غیر حرفه‌ای دارد. این در حالی است که مدیریت در نظریه‌های علمی جدید مقوله‌ای تخصصی و حرفه‌ای است. از این رو، عدم وجود شرایط مناسب برای توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی موجب عدم استفاده از ظرفیت‌ها و استعدادهای آنان می‌شود. علاوه بر این حضور مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی موجب ارتقای فرهنگ کاری می‌شود. در واقع سازمان‌های ورزشی امروز نیازمند رویکرد مدیریت حرفه‌ای هستند و این هدف با حضور توسعه حرفه‌ای مدیران و پیاده‌سازی این نوع مدیریت تسهیل می‌شود.

این پژوهش مانند سایر تحقیقات دارای برخی محدودیت‌ها بود که سعی شد از طریق روش‌های دیگر کنترل شوند: ۱- عدم همکاری برخی افراد صاحب‌نظر و برجسته دانشگاهی و سازمانی (استفاده از منابع علمی تکمیلی جهت تعدیل این محدودیت)؛ ۲- کمبود اطلاعات محیطی مستند از موضوع پژوهش (استفاده از مصادیق و شواهدات رویدادی جهت تعدیل این محدودیت)؛ ۳- سلیقه‌ای بودن، جهت‌گیری انتقادی و تفاوت‌های دیدگاه افراد مختلف نسبت به برخی ابعاد موضوع پژوهش (استفاده از حداقل دو نفر در هر تخصص مرتبط با موضوع جهت تعدیل این محدودیت).

پیشنهادها

در نهایت براساس سطوح مدل و متغیرهای آن و نیز محدودیت‌های یاد شده، راهکارهای زیر جهت تحقق توسعه حرفه‌ای مدیران در حوزه ورزش پیشنهاد می‌شود:

الف) تغییر در آیین‌نامه‌های آموزش، توانمندسازی و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی با رویکرد مولفه‌های حرفه‌ای؛

ب) به کارگیری روش‌های نوین توانمندسازی مدیران ورزشی مانند متورینگ و مربیگری منابع انسانی؛ ج) معرفی و تقدیر از مدیران توانمند و حرفه‌ای در حوزه ورزش و به کارگیری آن‌ها در حوزه‌های دارای بحران؛

- ج) تشویق و ترغیب روسا و مدیران عالی سازمان های ورزشی به به کارگیری مدیران حرفه‌ای در سطوح مدیریتی و تصمیم‌گیری ورزش کشور؛
- د) برگزاری سمینارهای تخصصی برای آشنا شدن مدیران و سیاستگذاران حوزه ورزش با قابلیت‌های حرفه‌ای در مدیریت ورزشی؛
- ه) تشویق مدیران در سازمان های ورزشی به داشتن برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای و خودآموزی.
- و) از جنبه تئوریک می‌توان این پژوهش را جهت متقاعدسازی مراجع عالی و منصوب‌گر در ورزش برای توانمندسازی، به کارگیری و مشارکت‌دهی مدیران حرفه‌ای در عرصه مدیریت ورزش کشور به کار برد؛
- ز) تدوین یک برنامه جامعه برای سازمان های ورزشی کشور جهت توسعه و توانمندسازی حرفه‌ای مدیران ورزشی؛
- ح) بهره‌گیری از تجارب بین المللی در زمینه تربیت، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران ورزشی به صورت برنامه مبتنی بر مطالعه تطبیقی و دریافت مشاوره از مراجع بین المللی معتبر؛
- ط) ایجاد فرصت‌های لازم برای حضور دانش‌آموخته‌گان دکتری مدیریت ورزشی در سازمان های ورزش کشور جهت کسب تجارب و بر عکس حضور مدیران ورزشی در تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌ها؛
- ی) استفاده از مدل حاضر به عنوان چارچوبی برای تحلیل و برنامه‌ریزی در تربیت و توانمندسازی مدیران ورزشی.

منابع

- پورافکاری، نصر الله و قنبری، عسگر. (۱۳۹۱). «سازوکار توانمندسازی نیروی انسانی در مدیریت سازمان های ورزشی». مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ۴، شماره ۳.
- جوانک لیاولی، ماندانا؛ ابیلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد و سلطانی عربشاهی، سیدکامران. (۱۳۹۶). «ارائه الگوی توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزش بالینی: مورد دانشگاه های علوم پزشکی دولتی شهر تهران». راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی). دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۲۰۲ - ۲۱۸.
- حسن زاده کفشگر کلائی، فاطمه؛ علی اسماعیلی، عبدالله و فلاح، وحید. (۱۳۹۸). «ارائه مدل توسعه حرفه ای مدیران با رویکرد آینده پژوهی در آموزشگاه های استان مازندران». فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز. (۱)۱۱، صص ۸۶-۹۶.
- حیات، علی اصغر؛ عبداللهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۴). «مطالعه کیفی نیازها و روش های توسعه حرفه ای مدیران مدارس». مجله مطالعات آموزش و یادگیری. (۲)۷، صص ۴۱-۶۲.
- دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای. مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری.
- سلیمی، مهدی. (۱۳۹۶). «ارائه الگوی توسعه اخلاق حرفه ای در سازمان های ورزشی». اخلاق در علوم و فناوری. ۱۲ (۱)، صص ۴۹-۶۱.
- سیدی نجات، سیده سحر؛ مهربانی، قاسم و رزاقی، محمد ابراهیم. (۱۳۹۵). «ارزیابی و اولویت بندی مهارت های مدیران ورزش و جوانان استان مازندران». نشریه مدیریت ورزشی. (۳)۸، صص ۳۷۵-۳۸۸.
- عاشقی، حسن و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۵). «تدوین برنامه توسعه حرفه ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه بانکی و پولی (مورد بانک توسعه تعاون)». آموزش و توسعه منابع انسانی. دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۱ - ۲۰.
- عیساوی، طیبه. (۱۳۹۷). «رابطه اخلاق حرفه ای با بهره وری مدیران ورزشی (استان هرمزگان)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، استان هرمزگان، مرکز پیام نور قشم.
- قنبری، سیروس و محمدی، بهرام. (۱۳۹۵). «الگوی توسعه حرفه ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی». مدیریت مدرسه دوره ۴، شماره ۲، صص ۱۲۳-۱۴۳.
- محمودی و همکاران. (۱۳۹۱). «پرسی شایستگی های حرفه ای مدیران گروه های آموزشی». فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه. شماره ۲۵ (۱)، صص ۶۹-۹۲.
- مومنی فر، فهیمه. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان». رساله دکتری، دانشگاه پیام نور، استان تهران، مرکز پیام نور تهران.
- نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۵). «ارزیابی عوامل تعیین کننده صلاحیت های قانونی مدیران اجرایی ورزش از دیدگاه متخصصان دانشگاهی و مدیران ورزش». نشریه مدیریت ورزشی. (۴)۸، صص ۵۶۷-۵۸۸.
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ اشرف گنجوی، فریده و قاسمی، حمید. (۱۳۹۲). «اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو». مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی. ۲ (۵)، صص ۱۵۷-۱۷۳.

- نورا صدیق، میترا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۶). «شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعدادهای مدارس غیردولتی؛ پژوهشی آمیخته». دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۶ (۲)، صص ۱۸۳-۲۲۴.
- نیازآذری، کیومرث و تقوایی یزدی، مریم. (۱۳۹۳). «ارائه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه)». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۵، شماره ۲ (پیاپی ۱۸)، صص ۱۵۹ - ۱۸۰.
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). **“Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level”**. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789.
- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). **“Empowering middle managers in social services using management control systems”**. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Durrah, O., Naser, S. A., Naser, S. (2014). **“The Impact of Psychological Empowerment on the Effectiveness of Job Performance: A Field Study on the Jordanian Private Banks”**. *European Journal of Business and Management*, (1): 6-32.
- Gergalo, Y. (2019). **“Guide to understand what makes you a good manager”**. *International Business & Logistics Thesis* 26.04.19
- Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). **“Stepping through the looking glass: The future for women in sport”**. *Sex Roles*, 74(8): 271-274.
- Kearney, E., & Marggraf, K. (2014). **“The Effects of Empowering Leadership on Managers' Career Perceptions”**. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13384). Academy of Management.
- Kearney, E., & Marggraf, K. (2014, January). **“The Effects of Empowering Leadership on Managers' Career Perceptions”**. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 13384). Academy of Management.
- Kongot, A., & Pattanaik, M. (2017). **“Empowering Project Managers in Enterprises-A Design Thinking Approach to Manage Commercial Projects”**. *In IFIP Conference on Human-Computer Interaction* 2(1); 189-197.
- Kurtipek, S., & Gungor, N. B. (2019). **“Individual Innovation: A Research on Sports Manager Candidates”**. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 264-271.
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2014). **“Learning for professional development via peers: A System Theory Approach”**. *Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur*. Retrieved from: www.sciencedirect.com
- Salas-Molina, F., Martin, F. J., Rodríguez-Aguilar, J. A., Serrà, J., & Arcos, J. L. (2017). **“Empowering cash managers to achieve cost savings by improving predictive accuracy”**. *International Journal of Forecasting*, 33(2), 403-415.
- Slack, T., Byers, T., & Thurston, A. (Eds.). (2020). **Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers**. Human Kinetics Publishers
- Smith, A. (2011). **“Uncovering Hidden Learning Informal Learning within Virtual Social Learning Systems”**. *Journal of the Further Education Alliance*, 3(3), 1-9.
- Tingwey, E., Roja, A., & Indriunaite, I. (2019). **Empowering women as managers of the renewable energy sector**.
- Villegas, B. S. (2015). **“Factors influencing administrators' empowerment and financial management effectiveness”**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 466-475.