

طراحی مدل شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌های ایران

❖ بهزاد ایزدی^۱ * ❖ فرهاد فتیحی^۲

صفحه: ۱۶۹-۱۳۰

چکیده

نیروی انسانی به عنوان ارزش آفرین ترین و راهبردی ترین سرمایه هر سازمان، پایه و بنیان اصلی شکل گیری، بقا و تعالی سازمانی محسوب می شود. از این رو، تحقق موفقیت پایدار در سازمان‌ها، مستلزم انتصاب افراد شایسته و دارای صلاحیت‌های لازم در موقعیت‌ها و جایگاه‌های سازمانی متناسب با توانمندی‌های آنان است. بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناسایی و دسته‌بندی شایستگی‌های مدیران ورزشی دانشگاه‌ها بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا کیفی بود. برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای مرتبط با شایستگی مدیران ورزشی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مشارکت کنندگان شامل مدیران اجرایی و دست‌اندرکاران ورزشی دانشگاه‌ها، متخصصان ورزشی، اساتید و خبرگان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دانشگاهی و مدیریت ورزشی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد. پس از استخراج تم‌ها (مضمون‌ها)، نتایج پژوهش برای شش نفر از خبرگان و اساتید مصاحبه‌شونده ارسال گردید تا فرآیند نامگذاری و دسته‌بندی تم‌های اولیه، فرعی و اصلی را تأیید کنند که نشان‌دهنده اعتبار یافته‌هاست. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که مجموعه‌ای از نه مؤلفه یا تم اصلی، بر شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها تأثیر می‌گذارند. این تم‌ها شامل شایستگی‌های عمومی و پایه، شایستگی شناختی، شایستگی فنی، شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی شرایط مداخله‌گر، شایستگی میان‌فردی، شایستگی تخصصی و محوری، شایستگی مدیریتی و شایستگی ذهنی می‌باشند. رویه به کار گرفته شده در این پژوهش، چارچوب جامعی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی دانشگاه‌ها را فراهم می‌آورد که می‌تواند مبنایی برای گزینش و ارزیابی آنان قرار گیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی، مدیران ورزشی، دانشگاه، مجموعه ورزشی، تربیت بدنی و فوق برنامه

❑ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

❑ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۲۶

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (نویسنده مسئول).

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه یکی از چالش‌های آموزش عالی بحث کیفیت و نحوه بهبود ارتقاء و تضمین نیروی انسانی و مدیران پرورش یافته در آن است. دانشگاه به عنوان نهاد پیچیده فرهنگی و کانونی هنجارساز، به انتظام بخشی اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می‌کند و در جهت بهبود کیفیت زندگی، حفظ، ارتقاء، پویایی و نشاط در جامعه برای خود مسئولیت‌هایی قائل است. با افزایش پیوسته نقش دانشگاه، نقش مدیران آن تعیین‌کننده تر می‌شود (چراغ بیرجندی و همکاران، ۱۴۰۰). در این نهاد پژوهش و آموزش عالی صورت می‌گیرد و هدف ارتقای دانش و آموزش نیروی انسانی در علوم مختلف است. رسالت دانشگاه، گسترش دانش، توسعه و تکامل انسان، غنی نمودن فرهنگ و تربیت منابع انسانی متخصصی است که جامعه به آن نیاز دارد (حسین‌پور و همکاران، ۱۴۰۰). در تمامی نقاط دنیا تلاش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش این است که بتوانند با دست یافتن به مزیت‌های رقابتی، از سایر رقبای خود پیشی بگیرند. دانشگاه‌ها برای اینکه از حداکثر توان و ظرفیت خود استفاده نمایند، نیاز دارند در بخش‌های مختلف مأموریتی و کارکردی خود استقلال داشته باشند. همچنین ارتقای توان رقابتی دانشگاه‌ها به منزله یکی از اولویت‌های مهم دانشگاه به شمار می‌رود. شایستگی‌های مدیران دانشگاهی در ابعاد مختلف میتواند به تحقق این امر کمک کند. ورزش به عنوان بخش مهمی از تعلیم و تربیت، جایگاه اساسی و سرنوشت‌ساز دارد و کارکردهای مختلف آن در جامعه دانشگاهی ایران نمایان است. در این راستا با توجه به این که دانشجویان محور اصلی تمام برنامه‌های توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دانشگاه هستند (مجتهدی و همکاران، ۱۴۰۳). لذا نقش مدیران ورزشی دانشگاه و برخورداری از شایستگی‌های کلیدی مرتبط در این توسعه بسیار حایز اهمیت است.

مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان خود ایفا میکنند (آسلام، ۲۰۱۶). زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمانها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیتهای شغلی استفاده کرد (شام و همکاران، ۲۰۱۸). امروزه مدیران برای مواجهه با چالشهای پیش روی کسب‌وکار به مجموعه‌ای از دانش، مهارتها و ویژگیهای فردی نیازمندند. در عصری که تغییرات سریع وجود دارد، برای نقشهای در حال تغییر در سازمان‌ها مهارت و شایستگیهای جدید مورد نیاز است. مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه حال و آینده مورد نیاز است، فراهم مینماید. شایستگیهای مدیران منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمان میشوند. باید اذعان نمود که مدیریت و توسعه شایستگیها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمانها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگیهای مورد نیاز افراد برتر در پستهای کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکافهای شایستگی از طریق

گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده شود. صاحب‌نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد میکنند و برای اینکه یک سازمان رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید شایستگی‌هایی تعیین شده و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگیها را توصیف کند (کوچران، ۲۰۰۹). چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در بر میگیرد، به عبارت دیگر شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد (منزه و همکاران، ۱۳۹۹). در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تاثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده، یا چگونه رفتار کنند.

اکثر مدیران دانشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی هستند و به طور سازمان‌یافته آموزش‌های موردنیاز را دریافت نکرده و مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند. نظر به اهمیت توجه به شایستگی در انتخاب مدیران کارا و اثرگذار و باتوجه به نقش خطیر دانشگاه‌ها در جامعه، هدف پژوهش مجتهدی و همکاران (۱۴۰۳) طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی برای مدیران دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. شایستگی‌ها در سه دسته کلی شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های بین‌فردی و خصایص فردی طبقه‌بندی شدند. شایستگی‌های مدیریتی شامل رهبری، آگاهی سازمانی، حل مسئله، برنامه‌ریزی و ساماندهی و نظارت و کنترل؛ شایستگی‌های بین‌فردی شامل مهارت ارتباطی، شبکه‌سازی و مذاکره و متقاعدسازی و خصایص فردی نیز شامل نتیجه‌گرایی، یادگیری مستمر، تاب‌آوری و حرفه‌ای‌گرایی است. افزایش گسترده تعداد دانشجویان و ایجاد واحدهای دانشگاهی متعدد، موجب بکارگیری مدیرانی میشود که برای انجام وظایف مدیریتی توانمندیهای کافی ندارند. طی دو دهه گذشته، عدم توانایی مدیران، تزلزل مدیریتی در آموزش عالی، عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد بر اساس برنامه مدون و به‌ویژه عدم اجرای قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها از عمده‌ترین مشکلات آموزش عالی بوده و هستند (درخشان و زندی، ۲۰۱۸؛ فراهانی و همکاران، ۲۰۲۱؛ کشتی‌دار و همکاران، ۲۰۲۳ و رضانژاد و همکاران، ۲۰۲۳).

عرصه‌های واقعی بحران در ورزش ناتوانی مدیران را گواهی می‌دهند، از این رو شناسایی و افزایش ظرفیت‌های مدیریت بحران یکی از چالش‌های مدیریت است. پژوهش رضانژاد و همکاران (۲۰۲۳) با هدف طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های مدیران در مدیریت بحران‌های ملی و بین‌المللی ورزشی کشور انجام

شد. براساس یافته‌ی تحقیق، ۱۷ مقوله اصلی شامل: پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای، حسن شهرت، شخصیت فردی و اجتماعی، قابلیت‌های ذهنی و هوش نرم، پاسخگو و شفافیت محور در امور، مهارت تصمیم‌گیری، قانون‌گرایی، توانمندی ادراکی و توانا در ارائه بازخورد بموقع و مناسب در بحران‌ها، شایستگی دانشی و علمی، شایستگی‌های سازمانی، وظیفه‌شناسی و آینده‌نگری، مهارت ارتباطی و دیپلماسی اثربخش، مدیریت خود و منابع انسانی، نوگرایی و اندیشه توسعه‌گرا داشتن، باور داشتن به دستاوردهای علمی-پژوهشی و تجربیات علمی در پیشگیری از بحران، تحلیل خطرپذیری و ارزیابی ریسک، رهبری سازمانی نرم، توانایی در مدیریت زمان، به عنوان شایستگی شناسایی شدند. تدوین این الگو فرصتی را برای مدیران بوجود می‌آورد، که مهارت‌هایشان را براساس مهارت مورد نیاز بسنجند، و بر روی کسب مهارت‌هایی متمرکز شوند که برای مدیریت بحران در ورزش ضروری می‌باشد. همچنین یافته‌های داکلاس و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که استفاده از مقیاس شایستگی‌های مدیران ورزشی با هدف برنامه‌ریزی راهبردهای آموزش‌مربوط و متناسب با هدف بهبود مهارت‌ها و دانش مربوط به کار حرفه‌ای، به روند تشخیص شایستگی در مدیران ورزشی کمک می‌کند. در پژوهشی کیفی، هیت و همکارانش (۲۰۱۸)، به طراحی یک مدل شایستگی برای رهبران سازمان ورزشی پرداختند. هدف این مطالعه شناسایی شایستگی‌های اصلی است که فرد را در انجام وظایف مدیریت مدرسه پشتیبانی می‌کند. داده این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۹ نفر از مدیران آموزشی گردآوری شد. در این مطالعه هفت مؤلفه اصلی شایستگی شامل دانش، مهارت، بینش، توانایی، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، و اعتبار به دست آمد، که ویژگی‌های خاص و اقدامات مدیران را منعکس می‌کنند. در مطالعه دیگری، ولش و هودگ (۲۰۱۸) به بررسی نقش مدل‌های شایستگی رهبری در توسعه تأثیرگذاری رهبران سازمان ورزشی پرداختند. هدف این مطالعه موردی سنجش تأثیرات توسعه و طراحی صلاحیت مدل شایستگی رهبری بر نتایج حاصل از رهبری در محدوده یک مدرسه از گرجستان است. این پژوهش با روش کیفی و به صورت یک مطالعه موردی و با تمرکز بر سازمان ورزشی مناطق ششگانه گرجستان صورت پذیرفت. بر اساس یافته‌های این پژوهش مدل‌های شایستگی در دستیابی به اهداف افزایش شفافیت وظایف مورد انتظار از رهبران آموزشی؛ افزایش درک مشترک میان رهبران مدرسه و مدیران منطقه درباره عناصر اصلی رهبری مورد نیاز برای مدیریت موفق نظام موجود؛ افزایش یکدستی در شیوه شناسایی و انتخاب علاقه‌مندان به مدیریت و رهبری و بهبود توسعه و پشتیبانی مدیران سازمان ورزشی نقش چشمگیری ایفا می‌کنند.

بر اساس آنچه در ادبیات موضوع، تحلیل اسناد و پیشینه پژوهش ارائه شد، شایستگی در بافت‌های گوناگون و متأثر از نظام ارزشی حاکم بر هر کشور با مفهوم و مؤلفه‌های متنوعی تبیین شده است و

دیدگاه‌های متنوعی درباره ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی وجود دارد که در عین مشابه بودن از نظر مفاهیم پایه، بسته به هدف و منبع گردآوری داده تفاوت‌هایی در کیفیت و چند و چون آنها وجود دارد. به‌عنوان مثال بر خورداری مدیران از دانش، مهارت و بینش و داشتن ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای تقریباً در تمام تعاریف و مدل‌ها تکرار شده است. لیکن به زعم لازاری (۲۰۱۸)، هیچ مجموعه خاصی از استانداردها برای مدل‌های صلاحیت یا شایستگی وجود ندارد. ساختن یک مدل، تقریباً ذهنی است و بر اساس اهداف سازمان و ویژگی‌های کلیدی آن تبیین می‌شود چرا که سبک مدل‌های شغلی، به طور چشمگیری از نوع صنعت و نوع کار تأثیر می‌پذیرند. به‌عنوان مثال، مدل شایستگی یک شرکت مشاوره مهندسی با یک شرکت انبارداری دارای کارگران طبقه‌ای بسیار متفاوت است. بر این اساس، ساخت الگوی شایستگی با شایستگی‌های اصلی‌ای که برای رسیدن به اهداف سازمان ضروری هستند شروع می‌شود. سپس حلقه‌ی ترسیمی شایستگی‌ها، به سمت بیرون، گسترش می‌یابد و حلقه بیرونی تا سطح بعدی، صفات و صلاحیت‌های فردی، بسط می‌یابد. با این کار جنبه‌های نظری شایستگی‌ها، به‌خوبی تبیین می‌شوند. پس از ساخت چارچوب مدل شایستگی، باید بازخوردهایی روی مدل دریافت و صلاحیت‌های ضروری، متناسب با شرایط در حال تغییر سازمان به‌روز شوند. تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا براساس سازوکاری دقیق مدیران انتخاب شوند و تا حد امکان از تأثیر خویشاوندسالاری، جانبداری، اعمال سلیقه و نگاه شخصی اجتناب شود و افراد با توجه به شایستگی‌هایی که توسط متخصصین شناسایی و تعیین شده موردسنجش و ارزیابی قرار گیرند که موجب می‌شود مدیرانی که دارای الزامات مدیریتی و شایستگی‌های موردنظر پست هستند، برگزیده شوند. در کشورهای مختلف جهان از جمله ایران مدل شایستگی برای برخی از مدیران سازمان‌ها طراحی و تدوین شده است؛ لکن ضروری است مدل شایستگی هر سازمان و نهادی در بافت بخصوص خود طراحی گردد. با عنایت به مطالب گفته شده و با توجه به نقش مدیران ورزشی دانشگاه در زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های ورزشی جهت حضور حداکثری دانشجویان و کارکنان و بهره‌مندی از اثرات بی‌بدیل جسمانی، روانی، عاطفی و اجتماعی آن، شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی ضروری است و از طرفی با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی در این زمینه، به صورت خاص در دانشگاه بر روی مدیران ورزشی صورت نگرفته، تحقیق بر آن است تا با بررسی مطالعات انجام شده، ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان ورزشی، عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها را شناسایی و به طراحی مدل اقدام نماید.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا به منظور حل سریع مسائل، مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم انجام می‌شود تا از این طریق بتوان موانع و مشکلات موجود را با برنامه‌ریزی

دقیق و اصولی از میان برداشت و یا از شدت آنها جلوگیری نمود؛ و باتوجه به اینکه در این تحقیق از ابزار مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک استفاده می‌شود تا میزان و نوع روابط بین متغیرها، برای پاسخ به مسئله‌ای علمی در دنیای واقعی مورد بررسی قرار گیرد لذا این تحقیق به لحاظ روش انجام کار کیفی است.

انتخاب مطالعات مرور نظام‌مند و مشارکت‌کنندگان در تحقیق

بخش اول: مرور نظام‌مند

از آنجا که این تحقیق در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها بود؛ متون مرور سیستماتیک از بین مقالاتی انتخاب شد که به بحث شایستگی مدیران پرداخته‌بودند و در ادامه به تفصیل تشریح می‌شود.

بخش دوم: مشارکت‌کنندگان مصاحبه

مشارکت‌کنندگان در مصاحبه شامل مدیران اجرایی و دست‌اندرکاران ورزشی دانشگاه‌ها، متخصصان ورزشی، اساتید و خبرگانی بود که در زمینه مدیریت دانشگاهی و مدیریت ورزشی صاحب‌نظر هستند. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تا جایی پیش رفت که پژوهشگران به اشباع نظری رسیدند. روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی بود.

ابزار اندازه‌گیری

ابزار مورد استفاده در سه بخش انجام پژوهش شامل موارد ذیل است:

- اسناد و مدارک کتابخانه‌ای در ارتباط با شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها
- مصاحبه نیمه‌ساختارمند با اساتید دانشگاهی و خبرگان در حوزه‌های مدیریت ورزشی و مدیریت دانشگاهی.
- در پایان کار، نتایج برای ۶ نفر از خبرگان و اساتیدی که با آنها مصاحبه صورت گرفته بود ارسال شد تا نامگذاری و دسته‌بندی تم‌های اولیه، فرعی و اصلی را تایید کنند.

روش‌های آماری

تمام مراحل تحلیل و انجام پژوهش حاضر به ترتیب در سه بخش زیر شکل خواهد گرفت:

- ۱- مرور سیستماتیک (مطالعه اسناد و مدارک): مرور پژوهش‌های گذشته به شیوه‌های مختلفی انجام می‌شود که یکی از شناخته‌شده‌ترین آنها مرور نظام‌مند یا سیستماتیک می‌باشد این روش نوعی مطالعه و تحلیل ثانویه مطالعات پیشین است؛ بنابراین مرور سیستماتیک به یک مرور منظم، جامع بر متونی که هدف آن پاسخ روشن به سؤال خاص پژوهش به شیوه بی‌طرفانه است. در این نوع مرور، یک روش نظام‌مند صریح، روشن و شفاف برای شناسایی، انتخاب و ارزشیابی نقادانه همه

مطالعات مرتبط همچنین جمع‌آوری و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد (شانون، ۲۰۰۲). به بیان دیگر تمامی اطلاعاتی که در روش مرور نظام‌مند جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار می‌گیرند از نوع اطلاعات دست دوم است. در این پژوهش تمامی مطالعات صورت گرفته داخلی و خارجی (ورزشی و غیرورزشی)، اسناد و مدارک مربوط به شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت و تم‌ها و مضامینی آشکار از آن‌ها استخراج می‌شود. مدل راییت و همکاران (۲۰۰۷) فرایندهایی را برای انجام مرور سیستماتیک بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: الف) تعیین سؤال پژوهش، ب) تعیین پروتکل یا قرار داد انجام کار، ج) جستجوی متون (د) استخراج داده‌ها، ه) ارزیابی کیفیت، و) تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج، ز) تفسیر نتایج.

در مطالعه حاضر سعی می‌شود تمامی این مراحل مدنظر قرار گیرند.

گام اول: شناسایی مسئله و تعیین سؤال پژوهش

یک سؤال پژوهشی خوب می‌تواند یک معضل مهم را مورد توجه قرار دهد. هم‌چنین می‌توان با پاسخگویی به سؤال موردنظر نقاط ضعف و قوت مطالعات را تعیین نمود. در پژوهش حاضر سؤال اصلی این بود که مولفه‌های (تم‌های) اصلی و فرعی شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌های ایران کدامند؟

گام دوم: تنظیم قرارداد یا (پروتکل) پژوهش

هدف از پروتکل یا پیش‌قرارداد پژوهش، مشخص کردن فرایندهای انجام‌دادن پژوهش قبل از جمع‌آوری و به‌دست‌آوردن متون مربوطه می‌باشد. در پژوهش حاضر روش‌های جستجوی متون (مستندات)، غربالگری یا شناسایی و انتخاب متون، استخراج داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها ذکر شده‌است. هم‌چنین معیارهای ورود و خروج مطالعات در این مرحله مشخص شده تا در هنگام جستجوی متون مربوطه از اشتباهاتی که در حین جستجو رخ می‌دهد جلوگیری شود. این پروتکل یا پیش‌قرارداد پژوهش باعث کاهش سوگیری می‌شود و از دخل و تصرف و دست‌کاری پژوهش توسط تیم پژوهش در حین انجام مراحل پژوهش جلوگیری می‌کند؛ بنابراین تیم پژوهش با توجه به این پروتکل مطالعات و متونی را که می‌توانند در مرور سیستماتیک گنجانده شوند را مشخص می‌کند.

گام سوم: جستجوی متون

یکی از اجزاء اصلی یک مرور نظام‌مند یا سیستماتیک، شناسایی مستندات مرتبط با موضوع به‌صورت کامل است. راهبرد جستجو ممکن است شامل همه مدارک منتشر شده یا منتشر نشده از همه زبان‌ها باشد. با این حال اکثر مرورهای نظام‌مند یا سیستماتیک بر روی مدارک منتشر شده به یک یا چند زبان تمرکز می‌کنند (نیلی

و همکاران، ۲۰۱۰)؛ بنابراین تیم پژوهش در پژوهش حاضر کلید واژه‌های مورد جستجو را مشخص و مطالب مرتبط با موضوع را جستجو کردند. بنابراین برای جستجوی این مطالعات پایگاه‌های استنادی وب آو ساینس، اسکوپوس، گوگل اسکالر و پاپ‌مد جستجو شدند. هم‌چنین استراتژی جستجو با یک دانشجوی تحصیلات تکمیلی علم‌سنجی و یک استاد علم اطلاعات و دانش‌شناسی که به‌عنوان کارشناسان جستجو هستند مورد بررسی قرار گرفت. از این‌رو استراتژی جستجو چندین بار مورد آزمایش قرار گرفت تا از صحت کار اطمینان حاصل شود، بنابراین تیم پژوهش برای اینکه مطمئن شود استراتژی جستجو درست انجام شده استراتژی جستجو را مورد بازنگری قرار داد تا اطمینان حاصل کند که می‌تواند مستندات مرتبط با موضوع را شناسایی می‌کند. هم‌چنین یک جستجوی دستی با بررسی منابع مستندات مرتبط با موضوع صورت گرفت.

گام چهارم: استخراج داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از یک فرم کدگذاری که براساس هدف پژوهش طراحی شده‌بود استفاده شد. فرم کدگذاری معادل پرسشنامه یا فرم مصاحبه در انواع دیگر پژوهش‌ها می‌باشد. فرم کدگذاری یک سری اطلاعات خاصی شامل نام پژوهشگر، عنوان پژوهش اندازه نمونه، روش اجرای پژوهش و... می‌باشد.

گام پنجم: ارزیابی کیفیت مستندات و انتخاب

در پژوهش حاضر کلیه مستندات جمع‌آوری شده توسط تیم پژوهش بر اساس چک‌لیست پروسیما مشخص شد. چک‌لیست پروسیما هر مطالعه و خلاصه‌ی داده‌ها را با یک دید انتقادی مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌دهد. از این‌رو چک‌لیست پروسیما به پژوهشگران کمک می‌کند تا مطالعات و مستندات غیرمرتبط که برای انجام پژوهش مورد نظر مناسب نیستند را شناسایی و آن‌ها را از مطالعه حذف نمایند تا در حین تفسیر کردن نتایج مشکلی ایجاد نشود. چک‌لیست پروسیما از ۷ بخش و ۲۷ زیربخش تشکیل شده‌است که این بخش‌ها شامل (عنوان، مقدمه، چکیده، روش‌شناسی، نتایج، نتیجه‌گیری و یافته‌ها) می‌باشند. بنابراین در هنگام تفسیر کردن نتایج اختلاف بین دو پژوهشگر به شخص سوم ارجاع داده می‌شود تا از هرگونه سوگیری در حین انجام پژوهش جلوگیری شود.

گام ششم: تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج

در این مرحله در صورتی که مستندات نتایج مشابهی داشته باشند تیم پژوهش می‌تواند برای تحلیل داده‌ها و ارائه نتایج از متاآنالیز استفاده کند، اما در صورتی که مستندات نتایج مشابهی به‌همراه نداشته باشند متاآنالیز قابل استفاده نخواهد بود و باید برای تحلیل داده‌ها روش‌های دیگری استفاده شود. در پژوهش حاضر به دلیل مشابه نبودن نتایج مستندات برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی با محتوای آشکار به تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در این مرحله پژوهشگر بر اساس یک الگوی از قبل طراحی شده مستندات را با توجه به

عنوان، شیوه رفرنس دهی، اهداف مطالعه، مورد مطالعه، نوع مطالعه، موضوع مورد مطالعه، محدوده زمانی، جامعه آماری، روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، نتایج پژوهش و منابع استفاده‌شده مورد تحلیل قرار داد. این الگو قبل از رسیدن به مرحله تحلیل داده‌ها توسط تیم پژوهش طراحی شد.

گام هفتم: تفسیر نتایج

مرحله آخر شامل خلاصه نمودن و تفسیر نتایج و ارائه نتیجه‌گیری‌هایی است که به بهبود تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند. تیم پژوهش در این مرحله به صورت ملموس و سطحی به تفسیر نتایج می‌پردازد.

استراتژی‌های جستجو

به منظور دستیابی به مستندات و شواهد علمی مرتبط با موضوع مطالعه جستجوی الکترونیکی در منابع منتشرشده صورت گرفت، بازه زمانی انتخاب‌شده برای جستجوی مستندات سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۴ شمسی یا ۲۰۰۵ تا ۲۰۲۵ میلادی بود. هم‌چنین یک جستجوی دستی با بررسی منابع مستندات مرتبط با موضوع صورت گرفت. بدین منظور استراتژی جستجوی الکترونیکی در منابع به شرح زیر است:

برای پیدا کردن منابع، جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های زیر انجام شد:

Competency, Empowerment, Professional development, Student teacher's physical education, Middle managers, competence, sports management elites, Manager competency model, Sports administrators, university, Competence of sports managers, Managers, Competence, Competency model, Validation, University administrators, Higher education.

از این رو جستجو در پایگاه‌های وب آوساینس، اسکوپوس، گوگل اسکالر، پاب‌مد با استفاده از عملگرهای OR انجام شد. هم‌چنین برگردان فارسی این کلیدواژه‌ها در نشریات داخلی جستجو شد.

ارزیابی کیفیت مستندات

در این مرحله معیارهای ورود و خروج به عنوان معیار ارزیابی کیفیت کار می‌کنند. هم‌چنین برای بالا بردن اعتبار کیفیت سنجش مستندات، کلیه مستندات بر اساس چک‌لیست پروسیما مورد بررسی قرار گرفت. این چک‌لیست دارای ۷ بخش (عنوان، چکیده، مقدمه، روش‌شناسی، نتایج، نتیجه‌گیری، یافته‌ها) و ۲۷ زیربخش می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار پابلیش اور پریش که یکی از نرم‌افزارهای علم‌سنجی است، جستجو انجام شد. این نرم‌افزار برای بازیابی اطلاعات از پژوهشگر گوگل اسکالر به کار گرفته می‌شود. از این رو برای اطمینان از اینکه مطالعات مربوط به شایستگی مدیران ورزشی به درستی بازیابی می‌شوند از این نرم‌افزار

استفاده شد. بدین منظور پژوهشگر نرم‌افزار پابلیش اور پریش را که یک نرم‌افزار ویژه برای گویگل اسکالر است انتخاب کرد. از مزیت‌های این نرم‌افزار امکان جستجو بر اساس عملکردهای جستجو و دیگری محیط کاربرپسندی است که این نرم‌افزار دارد، این نرم‌افزار یک جستجوی جامع و در نتیجه نتایج جستجو را به صورت دسته‌بندی شده در اختیار پژوهشگر می‌گذارد.

۲- **مصاحبه با خبرگان:** مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی به صورت حضوری یا غیرحضوری از افراد یا گروهی از آنان استفاده می‌شود. نکته مهم آن است که سوالات مصاحبه از پیش اندیشیده شده و تعیین شده‌است. آنچه مصاحبه را به صورت‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کند میزان انعطاف‌پذیری آن و یا نحوه اجرای آن است. مصاحبه را یکی از روش‌هایی دانسته‌اند که امکان دریافت پاسخ در آن بیش از روش‌های دیگر است، زیرا در هنگام مصاحبه امکان تحریک آزمودنی برای دادن پاسخ وجود دارد و نیز می‌توان در صورت ابهام با توضیح موضوع را روشن ساخت. انواع مصاحبه در یک تحقیق کیفی عبارت است از مصاحبه بدون ساختار، نیمه-ساختارمند و ساختارمند. در این تحقیق گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه با خبرگان از طریق روش تحلیل تماتیک به تم‌ها و مضمون‌های اولیه، فرعی و اصلی تبدیل خواهد شد.

براون و کلارک (۲۰۰۶) راهنمای شش مرحله‌ای ارائه داده‌اند که چارچوبی بسیار مفید برای انجام این نوع تحلیل است. در طول انجام کار، پژوهشگران از یک مرحله به بعد حرکت می‌کنند؛ اما مراحل لزوماً خطی نیستند. شما ممکن است چندین بار بین آنها به جلو و عقب بروید؛ به خصوص اگر با بسیاری از اطلاعات پیچیده برخورد کرده باشید.

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است. در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خواند. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع می‌شود.

مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تم‌ها) متفاوت هستند. این مرحله اولین گام در راستای سازماندهی اطلاعات به دسته‌های بامعنی می‌باشد. در طول این

مرحله، بطور اساسی به خلق مفاهیم از داده‌ها پرداخته می‌شود. این گام شامل بخش‌بندی جملات یا پاراگراف‌ها به طبقه‌ها و الصاق یک اصطلاح به این دسته‌ها می‌باشد. در حقیقت، کدگذاری، به‌عنوان ساده‌سازی داده‌ها یا کاهش آنها و طبقه‌بندی آنها به دسته‌های کلی‌تر و ساده‌تر می‌باشد. بیاتزیس (۱۹۹۸)، سه روش مختلف توسعه کد را بیان می‌کند: تئوری محور (براساس تئوری خاص و عناصر یا فرضیه‌های آن)، تحقیق قبلی محور (استفاده از دانش قبلی در طبقه‌بندی)، استنتاجی (مستقیماً از داده‌های جمع‌آوری شده تحقیق). به هر یک از سطرهای موجود در مرحله دو، کدی که بتوسط یکی از سه روش توسعه کد بدست آمده‌اند را تخصیص می‌دهیم. کدگذاری را می‌توان به‌صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. اگر کدگذاری به روش دستی انجام گیرد، می‌توان داده‌ها را به وسیله نوشتن یادداشت بر روی متنی که تحلیل می‌شود، یا با استفاده از رنگی کردن به‌وسیله مداد انجام داد. می‌توان ابتدا کدها را مشخص کرد و سپس آنها را با خلاصه داده‌هایی که کد را نشان می‌دهند تطابق داد. نکته مهم در این مرحله این است که همه خلاصه داده‌ها کدگذاری شده و در قالب هر کد مرتب شده‌اند.

مرحله ۳: جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده، و مابقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است که در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشید که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جایی باشند. برای این گونه کدها یک تم با عنوان متفرقه ایجاد می‌شوند. در تحقیق کنونی، پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه انجام خواهد شد.

مرحله ۴: بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها هم‌خوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد.

مرحله ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶: تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (بایر و کلارک، ۲۰۰۶).

اعتبار نتایج (روایی)

جهت افزایش روایی پژوهش، محقق پس از پایان توضیحات مصاحبه‌شوندگان در طول مصاحبه، برداشت خود از صحبت‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شونده را بیان می‌کرد تا با تایید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان‌شده اطمینان یابد. هم‌چنین در طول فرآیند مصاحبه به منظور رفع ابهام و شفاف‌سازی بیشتر از سوالات پیگیری همانند استفاده شد. علاوه بر این محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی (سه-سویه‌نگری) منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بازنگری توسط ناظران برای افزایش روایی پژوهش خود استفاده نموده است که در ادامه به شرح آنها پرداخته می‌شود.

بازبینی توسط اعضاء: برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌های به‌دست آمده از روش بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در این روش، محقق بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سوالات پاسخ دهند: آیا محقق برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند.

بررسی همکار: در این شیوه هدف کسب توافق بین کدگذاران بود و برای این انجام شد که نشان داده شود که آیا کدگذار دیگر، متن را با همان کد یا کدهای مشابه کدگذاری می‌کند؟ به عبارت دیگر از توافق دو یا چند کدگذار در زمینه کدهای مورد استفاده شد. برای این منظور چند نمونه از مصاحبه‌ها توسط دو نفر کدگذار بررسی و موارد توافق و تناقض آن رفع رجوع گردید.

بازنگری ناظران: استفاده از نظرهای تکمیلی استاد راهنما و مشاور در پژوهش یکی از مکانیزم‌های دیگر جهت اطمینان از روایی نتایج تحقیق بود که در مراحل مختلف تحقیق مورد استفاده قرار گرفت.

قابلیت اطمینان و سازگاری (پایایی)

از دیدگاه گابا برای سنجش قابلیت اطمینان (پایایی) در پژوهش کیفی نیز روش‌هایی مطرح شده است که عبارتند از:

الف) اعتماد پذیری: در این پژوهش تلاش شد تا تمام الزامات مورد نیاز برای تکرار پذیری تحقیق مستند و ویژگی‌های شخصی و شرایط کاری پژوهشگر توصیف شود تا از این طریق اعتماد خواننده و مشاهده‌گران بیرونی نسبت به پژوهش انجام شده و داده‌های به دست آمده و تحلیل‌های مبتنی بر داده‌ها جلب شود.

ب) تایید پذیری: در این پژوهش در مرحله اول تلاش شد تنوع منابع جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات افزایش یابد و در مرحله دوم از طریق بیان ویژگی‌های شخصی و شرایط زندگی و شناخت شرایط پژوهشگر این تاثیرات از پژوهش دور شود.

۳- ارسال مدل برخاسته از پژوهش برای افراد شرکت‌کننده (مصاحبه‌شوندگان): در

این پژوهش بعد از انجام بخش مرور نظام‌مند و مصاحبه نتایج حاصله را از طریق ایمیل با شرکت‌کنندگان در میان گذاشته و نظرات آن‌ها در مورد مقایسه نتایج دو بخش در مدل برخاسته از پژوهش لحاظ می‌شود.

یافته‌های تحقیق

تحلیل یافته‌های پژوهش یکی از مهم‌ترین مراحل در هر کار پژوهشی به‌شمار می‌رود. در این قسمت ابتدا مستندات انتخاب‌شده از جنبه‌های عنوان، شیوه رفرنس‌دهی، اهداف مطالعه، مورد مطالعه، نوع مطالعه، موضوع مورد مطالعه، محدوده زمانی، جامعه آماری، روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، نتایج پژوهش و منابع استفاده‌شده مورد تحلیل قرار می‌گیرند، سپس با استفاده از روش تحلیل تم، تم‌های فرعی و اصلی استخراج می‌شوند. در مرحله بعد با استفاده از روش مصاحبه با خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت ورزشی، مدل شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها را ترسیم می‌کنیم و در آخر با بهره‌گیری از روش کانونی دو نتیجه فوق‌الذکر را با هم مقایسه و به مدل نهایی دست می‌یابیم.

در بخش مرور سیستماتیک ۲۰ مطالعه در زمینه شایستگی مدیران ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. بررسی جامعی از ادبیات نظری صورت گرفت و در مجموع ۵۴۲ کد اولیه از مطالعه ادبیات نظری (مرور سیستماتیک) استخراج گردید.

مرحله دوم تحقیق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان بود. مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی به صورت حضوری یا غیرحضوری از افراد یا گروهی از آنان استفاده می‌شود. در این تحقیق مصاحبه‌ها

به صورت حضوری و اینترنتی (تماس تصویری و صوتی) انجام گرفت. نکته مهم آن است که سوالات مصاحبه از پیش اندیشیده و تعیین شده است. در این تحقیق سوالات مصاحبه از دل مرور سیستماتیک طراحی شد که البته بسته به فرد مصاحبه‌شونده و جواب‌هایی افراد به سوالات می‌دادند ممکن بود سوالات دیگری نیز به مصاحبه اضافه می‌شد. آنچه مصاحبه را به صورت‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کند میزان انعطاف‌پذیری آن و یا نحوه اجرای آن است. مصاحبه را یکی از روش‌هایی دانسته‌اند که امکان دریافت پاسخ در آن بیش از روش‌های دیگر است، زیرا در هنگام مصاحبه امکان تحریک آزمودنی برای دادن پاسخ وجود دارد و نیز می‌توان در صورت ابهام با توضیح موضوع را روشن ساخت. انواع مصاحبه در یک تحقیق کیفی عبارت است از مصاحبه بدون ساختار، نیمه‌ساختارمند و ساختارمند که ما روش نیمه‌ساختارمند را استفاده کردیم. با توجه به موضوع مورد تحقیق خبرگان از بین اساتید دانشگاهی (تربیت بدنی، مدیریت، کامپیوتر و علوم اجتماعی)، کارمندان و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، ورزشکاران و مدیران و کارمندان ادارات ورزش و جوانان انتخاب شدند؛ جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه‌شونده

رشته و تحصیلات	شغل	جنسیت	سن (سال)	سابقه (کاری و پژوهشی)
A ₁ دکتری مدیریت	پژوهشگر و مدرس دانشگاه	مرد	۳۸	۱۲
A ₂ دکتری مدیریت	دانشیار دانشگاه و معاون فرهنگی دانشگاه	زن	۴۵	۱۴
A ₃ دانشجوی دکتری علوم اجتماعی	کارمند اداره ورزش و جوانان	مرد	۳۴	۸
A ₄ دکتری علوم کامپیوتر	استادیار دانشگاه	مرد	۳۵	۷
A ₅ دکتری فناوری اطلاعات	مدیر سازمان خصوصی	زن	۳۹	۱۱
A ₆ دکتری مدیریت ورزشی	دانشیار و رییس اداره تربیت بدنی دانشگاه	مرد	۵۰	۱۸

A7	دکتری مدیریت ورزشی	کارمند اداره کل ورزش و زن جوانان	۴۵	۲۰
A8	دکتری مدیریت ورزشی	رییس اداره ورزش و جوانان مرد	۵۴	۲۸
A9	دکتری رفتار حرکتی	استادیار دانشگاه زن	۴۲	۱۳
A10	دکتری مدیریت ورزشی	استاد دانشگاه و معاون منابع مرد انسانی دانشگاه	۴۸	۱۷

اولین گام در هر تحلیل کیفی، خواندن و دوباره خوانی رونوشت‌هاست؛ به‌عنوان مثال در کار حاضر، بعد از اینکه مصاحبه‌ها، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها حاصل می‌شود. قبل از اینکه در پژوهش پیش بروید، باید با بدنه داده‌ها یا دست‌نوشته‌های خود (تمام مصاحبه‌ها و سایر اطلاعاتی که ممکن است از آنها استفاده کنید) کاملاً آشنا باشید. در این مرحله، کار مفید این است که یادداشت‌برداری کنید و تصورات اولیه را رد نمایید؛ چراکه تصورات پیشین می‌تواند تحقیق را تحت تأثیر منفی قرار دهد و ذهن کاوشگرانه محقق را منحرف کند و از کشف آنچه باید باز بدارد؛ به-خصوص اینکه اغلب تصورات مبنای منطقی ندارند و مستند نیستند. مصاحبه با افراد تا اشباع نظری پیش رفت و منجر به استخراج ۴۲۴ کد اولیه شد.

در این تحقیق گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه با خبرگان و نتایج مرور سیستماتیک از طریق روش تحلیل تماتیک به تم‌ها و مضمون‌های اولیه، فرعی و اصلی تبدیل خواهد شد. بعد از انجام مرور سیستماتیک و مصاحبه با صاحب‌نظران، کدهای استخراج شده اولیه تجمیع و کدهای تکراری و مشابه حذف شدند. نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد. در این جدول تم‌های فرعی نیز تعریف شده‌است. همان‌گونه که پیش از این گفته شد، تم یک الگو است که چیز مهم (مثلاً بار معنایی) یا جالب توجهی را در مورد داده‌ها یا سؤال پژوهش دربردارد. براساس توضیح براون و کلارک (۲۰۰۶) قوانین محکم و روشنی در مورد اینکه چه چیزی یک تم را می‌سازد، وجود ندارد. یک تم با اهمیت آن مشخص می‌شود. اگر مجموعه داده‌ای بسیار کوچک مانند یک گروه کانونی کوچک داشته باشید، بین مرحله کدگذاری و مرحله شناسایی تم‌های اولیه ممکن است هم‌پوشانی قابل توجهی وجود داشته‌باشد. مرحله جستجوی تم‌ها، کنکاش برای یافتن تم‌هایی (فرعی) است که یک یا دسته‌ای از مفاهیم استخراجی را دربرگیرد؛ سپس یافتن تم‌های اصلی که یک یا

چند تم فرعی را پوشش دهد. در این کار، برخی از مفاهیم بررسی شده به وضوح در یک تم قرار گرفتند؛ به عنوان مثال، چندین تم (کد) وجود داشت که به بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی، مدیریت جریان های سیاسی اثرگذار، دوری از سیاسی کردن ورزش و درک و فهم سیاسی مرتبط بود، در یک تم انتخابی به نام **سیاسی کاری** تجمع شدند.

همانطور که جدول زیر نشان می دهد ۲۶۶ تم اولیه، ۵۰ تم فرعی و نه تم اصلی شایستگی عمومی و پایه، شایستگی شناختی، شایستگی فنی، شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی شرایط مداخله گر، شایستگی میان فردی، شایستگی تخصصی و محوری، شایستگی مدیریتی و شایستگی ذهنی در شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه ها تاثیرگذار هستند.

مفهوم (کد) اولیه	تم فرعی	تم اصلی
۱	امانت داری و حفظ اسرار	شایستگی عمومی و پایه
۲	پذیرش مشکل و انتقاد	پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه ای
۳	رعایت حق و توزیع عادلانه منابع	
۴	خیرخواه و عام‌المنفعه بودن	
۵	رعایت اصول و ارزشها و هنجارهای مقبول اخلاقی (دلسوزی، وجدان کاری، کرامت و عزت‌نفس، تواضع و فروتنی و گذشت و ایثار)	
۶	داشتن حسن شهرت	
۷	نداشتن سوء سابقه	
۸	نداشتن فساد اداری و مالی	
۹	عدم نفاق و دروغ‌گویی در محیط اداری	
۱۰	صداقت و درستکاری در گفتار، کردار و پندار با پرسنل و ورزشکاران	
۱۱	مقید بودن به قوانین و پایبندی به اهداف سازمان	
۱۲	ایمان و باورهای دینی و توکل به خدا	
۱۳	شناخت خود	
۱۴	تعدیل عواطف	
۱۵	انگیزش فردی	ویژگی شخصیتی

	دوری از اعتماد به نفس کاذب	۱۶
	داشتن شجاعت در انجام کارها و تصمیم‌گیری‌ها	۱۷
	داشتن اعتماد به نفس و خودباوری	۱۸
	خوشبین بودن در برخورد با مسائل و سختیها	۱۹
	تحمل شرایط متفاوت و حفظ آرامش و خونسردی	۲۰
هوش ادراکی	آشنایی با ابعاد و سیاستهای کلی در حیطه و سازمان مربوطه	۲۱
	داشتن نگرش سیستمی	۲۲
	استقبال از ایده‌های غیرمعمول	۲۳
	شناخت و درک عمیق و دقیق محیط داخلی و پیرامونی	۲۴
حرفه‌ای و پیشرفته	آگاهی از فنون اداره جلسه	۲۵
شایستگی شناختی	توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی	۲۶
	توانایی الگوبرداری از تجارب سازمانهای ورزشی موفق	۲۷
	هوش مدیریتی و آینده‌نگری در ورزش	۲۸
	مشارکت رسانه‌ای فعال مرتبط با ورزش	۲۹
	مهارت کلامی و فن بیان در مدیریت ورزش	۳۰
	مهارت مذاکره و دیپلماسی فعال در ورزش	۳۱
سیاسی کاری	بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی	۳۲
	مدیریت جریان‌های سیاسی اثرگذار	۳۳

	اعتقاد به حکومت	۳۴
	جلب مشارکت سیاسی همگان	۳۵
	دوری از سیاسی کردن ورزش	۳۶
	درک و فهم سیاسی	۳۷
	اندیشه ورزی سیاسی	۳۸
بهداشت روانی	بسترسازی برای همکاری مبتنی بر اعتماد بین کارکنان	۳۹
	بسترسازی برای فعالیت های ورزشی	۴۰
	مهارت ایجاد آرامش روانی محیط کار	۴۱
	سلامت فردی و اجتماعی	۴۲
	ایمن سازی اماکن و تجهیزات ورزشی	۴۳
	تدوین پروتکل‌های بهداشتی مرتبط با کار و زندگی خود و کارکنان (بهداشت و تیپ ظاهری، بهداشت محیط و بهداشت تغذیه)	۴۴
	حمایت روانی و عاطفی از کارکنان	۴۵
آموزش	مستمرسازی آموزش	۴۶
	روشنمندی آموزشهای سازمانی	۴۷
	بهبود آموزش سازمانی جهت خلق ارزش جدید	۴۸
	تهیه دستورالعمل جذب، حفظ و آموزش کارکنان	۴۹
	آموزش و توسعه قابلیت و توانایی کارکنان	۵۰

ساختارسازی خردگرا	منطقی سازی فرایندهای سازمانی	۵۱
	بازتعریف نظام ارزیابی	۵۲
	پایداری و پیوستگی ساختاری	۵۳
	سیستم انتصابات و جانشین پروری برنامه محور	۵۴
	روشن بودن ساختار فرماندهی	۵۵
جهان محلی سازمان	داشتن تفکر جهانی	۵۶
	تعامل و تفاهم با تجارب برتر مدیریتی سازمان ورزشی بزرگ جهانی	۵۷
	سابقه بازدید از محیطهای ورزشی در خارج و آشنایی نزدیک با محیط جهانی ورزش	۵۸
دستاوردهای علمی و پژوهشی	آشنایی با فناوری و دستاوردهای علمی و تخصصی	۵۹
	توانایی مستندسازی از تجربیات	۶۰
	تدوین الگوهای علمی و تجربی برای مدیریت	۶۱
	استفاده از یافته های پژوهشهای قبلی برای بهبود وضع موجود	۶۲
	تشکیل جلسات و استفاده از تجربیات مدیران و کارشناسان و باتجربه	۶۳
	استفاده از دانش و تجارب و الگوبرداری بهینه موفق بین المللی	۶۴
	داشتن سواد علمی بالاتر از کارکنان خود	۶۵

	تفکر علمی، عملی و منطقی	۶۶
ریسک پذیر	توجه به شرایط و راه‌های جبران خطر تبعیض بین رشته‌ها	۶۷
	ارزیابی آینده و بررسی و پایش ریسک	۶۸
	ارزیابی پیامد و برآورد ریسک	۶۹
	توجه به شرایط و راههای جبران خطر	۷۰
	شناسایی مناطق بحرانی، نقصها و خطاهای انسانی	۷۱
	توانمندی در پذیرش خطرپذیری و کار پرمخاطره	۷۲
	تعیین معیارهای ریسک قابل تحمل	۷۳
	درک روشن و علمی از مفهوم ریسک	۷۴
سواد زیست - محیطی	توجه و احترام به زیست‌بوم طبیعی و شهری	۷۵
	ارزش قائل شدن برای منابع طبیعی	۷۶
	استفاده از تجهیزات و امکانات سبز	۷۷
	استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر	۷۸
شایستگی فنی	بروز بودن و کسب اطلاعات و تجربه‌های جدید	۷۹
به روز بودن	آشنایی با قوانین و مقررات روز دنیا در حوزه ورزش	۸۰
	همگامی با علوم و فناوریهای روز ورزشی	۸۱
	ارتقا و بروز کردن دانش کارکنان و خود	۸۲
	مدیریت و هدایت منابع مالی با استفاده از دانش و فناوری روز	۸۳

	باز بودن فکر و پذیرش ایده های جدید	۸۴
مهارت فنی	انتقال دانش فنی و حمایت از تبادل دانش فنی	۸۵
	استعداد فردی و شغلی	۸۶
	علاقمندی به وظایف	۸۷
	تسلط بر امور شغلی و کاری	۸۸
	توجه به مهارت‌های نوین مدیریتی	۸۹
هوش تجاری	سابقه انجام معاملات تجاری	۹۰
	جذب و حفظ ذی نفعان	۹۱
	آشنایی به امور مالی و تجاری در ورزش	۹۲
شایستگی کلیدی و ویژه	توانایی ارتقای حوزه ورزشی تحت مدیریت خود در رتبه بندی های مختلف	۹۳
	اهتمام به ایفای نقش فعال سازمان در اکوسیستم ورزش	۹۴
	کسب کرسی ملی یا بین المللی در ورزش	۹۵
	ایجاد ارزش بین المللی برای سازمان ورزشی	۹۶
	آشنایی و تسلط به تشریفات و مناسبات مدیریت و ورزش	۹۷
	توانایی تشخیص پیچیدگی و قواعد محیط ورزش	۹۸
شایستگی	توانایی تشخیص عوامل موثر در دستیابی به اهداف	۹۹
وظیفه ای	داشتن توانایی در تدوین استراتژی واقع بینانه، منعطف و مطلوب	۱۰۰

	بهبودبخشی استراتژیهای موجود	۱۰۱
	داشتن راهبرد مدون فناورانه	۱۰۲
	قاطعیت در امور اجرایی	۱۰۳
	درک راهبرد سازمان	۱۰۴
عدالت سازمانی	توسعه عدالت توزیعی و رویه ای	۱۰۵
	رعایت عدالت در تیم و حل تعارض	۱۰۶
	عدالت رفتاری و اجتماعی	۱۰۷
	عدالت گرایی اقتصادی	۱۰۸
پاسخگویی و شفاف سازی	شفاف سازی و مستندسازی امور مالی	۱۰۹
	توانایی عکس العمل و پاسخگویی سریع و مؤثر	۱۱۰
	شفاف بودن دستورالعمل های اجرایی	۱۱۱
	سیاستگذاری شفاف، علنی و قابل پیش بینی	۱۱۲
	ایجاد شفافیت در قراردادها	۱۱۳
اختیار و استقلال عمل	مشارکت و تفویض اختیار	۱۱۴
	استقلال فکری و عملی	۱۱۵
	تلاش در جهت استقلال نهادهای ورزشی	۱۱۶
شایستگی شرایط مداخله گر	تعامل فراملی	۱۱۷
	تعاملات بین المللی با سازمانهای فراملی	۱۱۷
	تقویت همکاری و تعامل میان فرهنگی	۱۱۸

	تعامل حرفه ای با احزاب سیاسی مطرح کشور در زمینه سیاست خارجی حوزه ورزش	۱۱۹	
	شناخته شدن به عنوان یک فرد فعال و دارای تعاملات در سطح بین المللی	۱۲۰	
تغییرات خارج از سازمان	ماهیت دینامیک ورزش	۱۲۱	
	آمادگی برای تغییرات پی در پی محیط و نسل کارکنان	۱۲۲	
	مدیریت و ایجاد آمادگی برای تغییرات	۱۲۳	
	داشتن سرعت در شناسایی، پذیرش یا رد تغییرات	۱۲۴	
	انعطاف پذیری و همگام با تغییر قانون	۱۲۵	
مسائل قانونی	تفسیر رسا و شفاف سازی درست از قانون	۱۲۶	
	اجرای قوانین بدون توجه به نفع خود، دیگران و گروه خاص با آگاهی و تسلط کامل بر آن	۱۲۷	
	اجتناب از هرگونه رفتار ناقض قانون	۱۲۸	
	بکاری گیری ضوابط در امورات	۱۲۹	
	عدم اهمال و سهل انگاری در اجرای قانون	۱۳۰	
	پذیرش، احترام و رعایت اصول و قوانین	۱۳۱	
	یافتن راه حل برای بروکراسی و قوانین دست و پاگیر	۱۳۲	
	شایستگی میان فردی	کار تیمی	۱۳۳
		اعتماد داشتن به اعضای تیم و اخذ مشاوره از آنها	۱۳۴
		تقسیم مؤثر کار متناسب با تخصص افراد و وظایف واحدهای سازمانی	۱۳۴

	تسهیل تعامل گروهی	۱۳۵
	ایجاد پویایی و نشاط در گروه	۱۳۶
	مهارت تیم‌سازی و رهبری کار گروهی برای فعالیتها	۱۳۷
	جلوگیری از انسداد تعاملی	۱۳۸
شبکه سازی	شبکه سازی در سطح منطقه ای، ملی، بین المللی	۱۳۹
	ایجاد خوشه های متناسب با پتانسیل علمی پارکها و نیاز جامعه	۱۴۰
	حضور مؤثر در کنفرانسها، سمینارها و نمایشگاههای تخصصی	۱۴۱
	به اشتراک گذاشتن منابع و تجهیزات	۱۴۲
	توانایی ایجاد شبکه روابط انسانی بر پایه اعتماد	۱۴۳
هوش ارتباطی	قدرت مذاکره و متقاعدسازی افکار عمومی	۱۴۴
	مهارت در تعامل و ارتباط صمیمانه با ذینفعان	۱۴۵
	تحمل عقاید مخالف	۱۴۶
	توانایی درک احساسات پرسنل و ورزشکاران	۱۴۷
	مدیریت ارتباطات فضای مجازی	۱۴۸
	قدرت نفوذ و لابیگری در کمیسیونها و مجامع برای توسعه ورزش	۱۴۹
	آشنایی با زبان خارجی به ویژه زبان انگلیسی	۱۵۰

۱۵۱	مهارت در ارتباطات غیر کلامی (گوش کردن موثر، خوش اخلاقی و تصویرسازی مثبت از عملکرد واحد)	
۱۵۲	مهارت در ارتباطات کلامی (بیان و ارائه شفاهی، خواندن و نوشتن)	
۱۵۳	مسئولیت پذیری اخلاقی و پاسخگویی اجتماعی	هوش اجتماعی
۱۵۴	اعتبار حرفه ای و عمومی	
۱۵۵	تمایل به فعالیت خیرخواهانه و مشارکت اجتماعی	
۱۵۶	بردباری و تحمل	
۱۵۷	تحول گرایی اجتماعی	
۱۵۸	درک و فهم اجتماعی	
۱۵۹	وفاق و همدلی	
۱۶۰	پاسدداشت ارزش‌های اجتماعی	
۱۶۱	داشتن وجدان کاری	مسئولیت پذیری
۱۶۲	حصول اطمینان از امکان دستیابی به بهترین نتایج	
۱۶۳	حفظ سرمایه های فکری	
۱۶۴	اکتفا نکردن به موفقیت های اولیه	
۱۶۵	توانایی بهره برداری از منابع مالی عمومی	هوش مالی
۱۶۶	تعامل با مسئولان بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری به منظور مشارکت و اعطای تسهیلات	شایستگی تخصصی و محوری

	توانایی تفسیر صورتها، نسبتها و گزارشهای مالی	۱۶۷
	آگاهی از قوانین مالی و محاسباتی و کار (مالیاتی، گمرکی، کار، بیمه و...)	۱۶۸
	دانش لازم در زمینه تأمین منابع مالی	۱۶۹
	داشتن دانش و الگوی درست امور مالی و بودجه بندی	۱۷۰
رهبری	آشنایی با سبکهای رهبری	۱۷۱
	ایجاد توازن بین خواسته های افراد و سازمان	۱۷۲
	رهبری متناسب با شرایط	۱۷۳
	برخورداری از نفوذ و قدرت	۱۷۴
	نظم دادن به آشفتگی ها	۱۷۵
مدیریت بحران	آشنایی با پروتکل های مدیریت بحران	۱۷۶
	توانایی بهره گیری از ظرفیتهای در هنگام مواجهه با بحران	۱۷۷
	تدوین مستمر برنامه متناسب با شرایط بحرانی	۱۷۸
	آشنا سازی کارکنان با بحرانهای سازمانی	۱۷۹
	تشکیل تیمهای بحران	۱۸۰
دانش همه جانبه	محیط شناسی هوشمندانه	۱۸۱
	دانش ۳۶۰ درجه	۱۸۲
	دانش لازم در زمینه اهداف، برنامه ها، قواعد و مقررات	۱۸۳
	آشنایی با دانش مدیریت ورزشی	۱۸۴

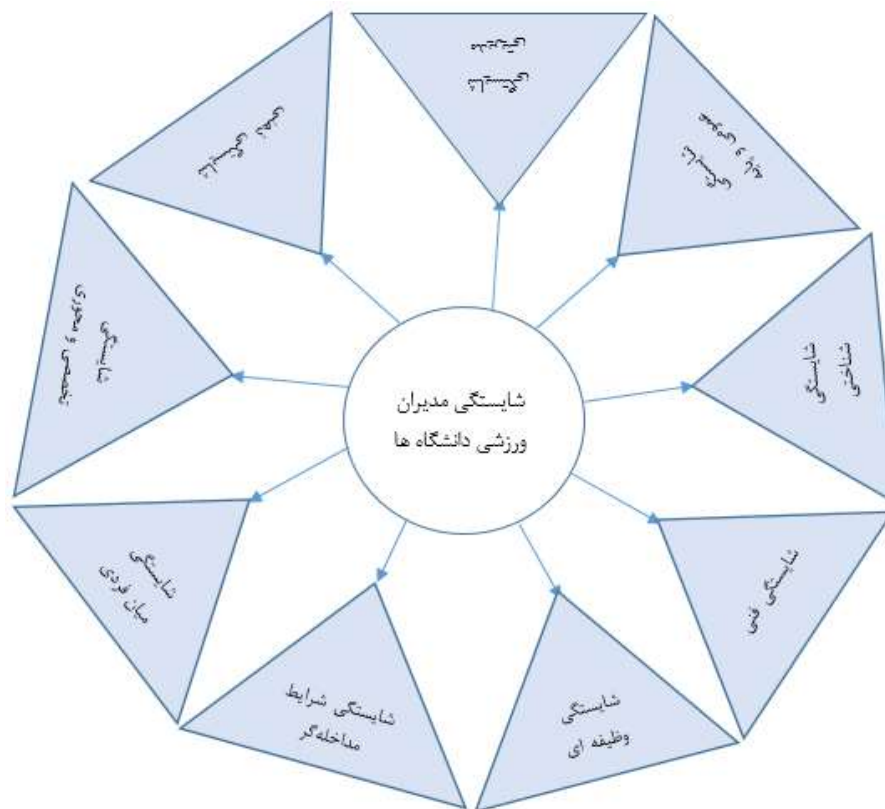
	به اشتراک گذاشتن دانش	۱۸۵
شایستگی عالی و برتر	جذب منابع، حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها	۱۸۶
	کسب میزبانی رویدادهای ملی و بین‌المللی	۱۸۷
	توانایی و اهتمام به بین‌المللی‌سازی سازمان و ورزش	۱۸۸
	در جست‌وجوی تعالی	۱۸۹
مدیریت بازاریابی	مدیریت بازاریابی (هوشیاری بازاریابی)	۱۹۰
شایستگی مدیریتی	تصورسازی مثبت در شبکه بازار	۱۹۱
	هوشمندی در تعیین بازار هدف و برندسازی	۱۹۲
مدیریت عملکرد (نتیجه‌گرایی)	دریافت بازخورد از عملکرد	۱۹۳
	ارزیابی و مدیریت کنترل عملکرد	۱۹۴
	نتیجه‌گرایی و دستیابی به اهداف	۱۹۵
	بهره‌وری در ورزش	۱۹۶
	اصلاح انحرافات در اجرای برنامه عملکرد	۱۹۷
نظارت و کنترل	توانایی نظارت و کنترل	۱۹۸
	توجه به جزئیات	۱۹۹
	مهارت ارزیابی و نظارت فعالیت	۲۰۰
	کنترل و تحلیل نتایج تغییرات اعمال شده بر برنامه	۲۰۱
	مهارت‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	۲۰۲

برنامه ریزی و سازماندهی	داشتن پشتکار در رسیدن به اهداف و اجرای برنامه ها	۲۰۳
	تلاش برای بهبود مستمر و توسعه برنامه ها	۲۰۴
	تدوین برنامه براساس بررسیهای محیطی و داخلی	۲۰۵
	اجرای برنامه مشترک	۲۰۶
	شناخت رفتار سازمانی	۲۰۷
حل مسئله	ارزیابی راه‌های مختلف مسئله و انتخاب راه حل برتر	۲۰۸
	توانایی حل تنش و اختلاف	۲۰۹
	ارتقاء جو تفاهم	۲۱۰
تصمیم‌گیری	مهارت تصمیم‌گیری مشارکتی و اجتماع محور	۲۱۱
	قاطعیت و جسارت در تصمیم‌گیری و اجرای آن	۲۱۲
	عدم تصمیمات هیجانی	۲۱۳
مدیریت منابع انسانی	توان سازماندهی حرفه‌ای منابع انسانی و محیط کار	۲۱۴
	بهره‌گیری از دیدگاهها و تجارب افراد بخصوص نیروی جوان	۲۱۵
	عدم تبعیض جنسیتی	۲۱۶
	آگاهی از نیازهای ذی‌نفعان و کارکنان	۲۱۷
	ایجاد انگیزه در افراد توانمند جهت مشارکت	۲۱۸
	ممانعت از حاشیه‌نشینی افراد باصلاحیت	۲۱۹
	جلوگیری از تأثیرگذاری افراد و گروههای خاص	۲۲۰

مدیریت زمان	انجام اقدامات و واکنش به موقع	۲۲۱
	حضور به موقع در جلسات و ملاقات	۲۲۲
	رعایت اولویت بندی انجام کارها	۲۲۳
	توجه به زمان در تصمیم گیری	۲۲۴
	کسب مهارت ها در زمینه مدیریت فوریت زمان	۲۲۵
مدیریت خدمات	برنامه ریزی در راستای ارائه خدمات ورزشی مطلوب	۲۲۶
	تجاری سازی محصولات و خدمات	۲۲۷
	توجه به کیفیت خدمات ارائه شده	۲۲۸
	پایش رضایتمندی مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده	۲۲۹
سابقه مدیریتی	لزوم سابقه مدیریت در سطوح مختلف سازمان	۲۳۰
	فضاسازی برای تجربه اندوزی	۲۳۱
	داشتن تجربه ورزشی در مدیریت	۲۳۲
	تجربه ورزشی در رشته های مختلف ورزشی به عنوان ورزشکار یا مربی	۲۳۳
شایستگی ذهنی	قدرت تجزیه و تحلیل	۲۳۴
	تجزیه و تحلیل رقابتی فناوری و فرصتهای فناوری	۲۳۵
	تجزیه و تحلیل موقعیت و ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل	۲۳۶
	آشنایی با روشهای تحلیل	۲۳۷
	تفکر تحلیلی	۲۳۸
	تفکر خلاق	۲۳۹
	خلاقیت و نوآوری	۲۴۰

نوآوری در روشها و فرایندهای نو برای جذب فناوران	۲۳۹
ایجاد و خلق تغییر	۲۴۰
حل مسئله با رویکرد نوآورانه	۲۴۱
نوگرا و دارای اندیشه توسعه‌گرا	۲۴۲
بهره‌گیری از سیستمهای فناوریهای هوشمند ورزشی	۲۴۳
توانایی یادگیری مستمر سازمانی و اصلاح امور	۲۴۴
نواندیشی و پویایی فکری	۲۴۵
توسعه فناوری اطلاعات در هر زمان	۲۴۶
بیداری و تیزبینی به امورات پیرامون خود	۲۴۷
توانایی تمرکز بر روند امورات	۲۴۸
بازسازی اعتماد نخبگان و ورزشکاران	۲۴۹
توانایی ذهنی در درک و شناخت پدیدهها و روابط بین آنها	۲۵۰
هوشمندی در مدیریت کسب و کارهای ورزشی	۲۵۱
توانایی مقابله با خشم و نگرانی	۲۵۲
توانایی در جمع‌آوری اطلاعات	۲۵۳
دارای قدرت نقادی	۲۵۴
تلاش برای رفع مشکل اشتغال قهرمانان	۲۵۵
داشتن نگاه کارآفرینانه برای کسب و کار ورزش	۲۵۶
افزایش استانداردسازی و روتین سازی کار	

۲۵۷	پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح از منابع	
۲۵۸	بهره برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی	
۲۵۹	تفکر فناورانه	فناوری
۲۶۰	تسلط کار با فناوری اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی	
۲۶۱	استفاده هرچه بیشتر از فناوری پیشرفته	
۲۶۲	هوشیاری و پایش محیط فناوری	
۲۶۳	درک و انتقال مفهوم مدیریت فناوری	
۲۶۴	نیازسنجی فناوری	
۲۶۵	حمایت از توانمندی فناورانه	
۲۶۶	ایجاد هماهنگی بین تولید محصول و فرایندهای مربوطه	



شکل ۱: زیر شبکه مضامین مدل شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با استفاده از طرح پژوهش کیفی به طراحی مدل شایستگی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها پرداخت. یافته‌ها و نتایج کدگذاری اولیه نشان‌دهنده وجود ۲۶۶ مفهوم اولیه بود. این مفاهیم در مرحله دوم کدگذاری به ۵۰ مفهوم و در مرحله کدگذاری اصلی به ۹ مقوله تبدیل شد.

شایستگی‌های عمومی و پایه مدیران ورزشی شامل مجموعه مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های شخصیتی است که برای موفقیت در نقش مدیریتی ضروری هستند. این شایستگی‌ها صرف‌نظر از کارکرد یا سطح، برای تمامی منابع انسانی سازمان ضروری و حیاتی هستند (مرجانی و عباسی، ۲۰۲۰). نتایج این تحقیق نشان داد شایستگی عمومی و پایه شامل سه مولفه هوش ادراکی؛ پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای و ویژگی

شخصیتی است. هوش ادراکی مدیران به توانایی آن‌ها در درک و تحلیل مسائل پیچیده، شناسایی الگوها، و پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات اشاره دارد. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا سازمان را به عنوان یک کل درک کنند و به طور موثر در محیط پویا و پیچیده امروزی تصمیم‌گیری کنند. مدیران ورزشی دانشگاه‌ها از طریق آشنایی با ابعاد و سیاست‌های کلی در حیطه و سازمان مربوطه، داشتن نگرش سیستمی، استقبال از ایده‌های غیرمعمول و شناخت و درک عمیق و دقیق محیط داخلی و پیرامونی خود هوش ادراکی خود را تقویت می‌کنند. مهارت ادراکی توانایی توسعه‌دادن راه‌حل‌های مربوط به نظریه‌های سطح بالا، ایده‌ها و موضوعات را فراهم می‌کند؛ همچنین، شامل پرداختن به سناریوهای چالش‌برانگیز با رویکردی خلاقانه و ابتکاری است. با مهارت ادراکی، فهم ایده‌های انتزاعی یا پیچیده آسان‌تر می‌شود (مهم‌تری خوراسگانی و سعیدیان، ۱۴۰۲). در مجموع، هوش ادراکی یک مهارت کلیدی برای مدیران ورزشی دانشگاه‌ها است که به آنها کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده و متغیر، به طور مؤثرتری عمل کنند و سازمان را به سوی موفقیت هدایت کنند. پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای به معنای رعایت ارزش‌ها و اصول اخلاقی در تمام جنبه‌های زندگی، به ویژه در محیط کار و فعالیت‌های حرفه‌ای است. این موضوع شامل صداقت، امانت‌داری، عدالت، احترام متقابل، مسئولیت‌پذیری و رعایت قوانین و مقررات است (جراحی و همکاران، ۱۴۰۳). در اسلام، تأکید ویژه‌ای بر اخلاق حرفه‌ای و پایبندی به اصول دینی در کار شده است. قرآن و احادیث پیامبر (ص) و اهل بیت (ع) بر اهمیت صداقت، امانت‌داری، عدالت، و سایر اصول اخلاقی تأکید دارند. مدیران ورزشی دانشگاه‌ها با رعایت امانت‌داری و حفظ اسرار، رعایت حق و توزیع عادلانه منابع، رعایت اصول و ارزش‌ها و هنجارهای مقبول اخلاقی، عدم نفاق و دروغ‌گویی در محیط اداری، ایمان و باورهای دینی و توکل به خدا و شناخت خود می‌توانند اعتماد و اعتبار فرد و سازمان را افزایش می‌دهد. مدیران ورزشی نقش مهمی در ترویج و نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در سازمان دارند. آنها باید با رفتار خود الگوی مناسبی برای کارکنان باشند و محیطی را ایجاد کنند که در آن اصول اخلاقی رعایت شود. پایبندی به اصول دینی و اخلاق حرفه‌ای در زندگی فردی و سازمانی اهمیت فراوانی دارد و به ایجاد جامعه‌ای سالم، کارآمد و پویا کمک می‌کند. ویژگی‌های شخصیتی مدیران ورزشی موفق شامل داشتن شجاعت در انجام کارها و تصمیم‌گیری‌ها، خوشبین بودن در برخورد با مسائل و سختیها و تحمل شرایط متفاوت است. یک مدیر خوب همچنین باید دارای اعتماد به نفس، انگیزه بالا و حفظ آرامش و خونسردی باشد. این ویژگی‌ها به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا تیم خود را به خوبی رهبری کنند، بهره‌وری را افزایش دهند و به اهداف سازمان دست یابند. مدیران باید به توانایی‌های خود و تیمشان اعتماد داشته باشند و این اعتماد را به دیگران نیز منتقل کنند. برخورداری از ویژگی‌های شخصی به بهتر شدن مدیران ورزشی و تعاملات‌شان

با دیگران کمک می‌کند و از مدیران ورزشی افرادی موفق می‌سازد که دیگران برای آن احترام قائلند و از پیروی کردن از او احساس رضایت می‌کنند.

شایستگی‌های شناختی مدیران ورزشی به توانایی‌های ذهنی و فکری آن‌ها در انجام وظایف مدیریتی اشاره دارد. این شایستگی‌ها شامل سیاسی کاری؛ بهداشت روانی؛ آموزش؛ ساختارسازی خردگرا؛ جهان محلی سازمان؛ حرفه‌ای و پیشرفته؛ دستاوردهای علمی و پژوهشی؛ ریسک‌پذیر و سواد زیست‌محیطی هستند.

مدیران ورزشی با داشتن این شایستگی‌ها می‌توانند در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های مختلف، به طور موثر و کارآمد عمل کنند (موسوی، خنیفر و عزیزی؛ ۲۰۲۴). شایستگی حرفه‌ای و پیشرفته به معنای داشتن دانش، مهارت‌ها، و توانایی‌های لازم برای انجام مؤثر یک کار در یک حوزه خاص است، به گونه‌ای که فرد بتواند فراتر از حد متوسط عمل کند و به پیشرفت و توسعه حرفه‌ای خود نیز توجه داشته باشد. این مفهوم شامل جنبه‌های مختلفی از جمله مهارت‌های آگاهی از فنون اداره جلسه، توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی، توانایی الگوبرداری از تجارب سازمانهای ورزشی موفق، هوش مدیریتی و آینده‌نگری در ورزش، مشارکت رسانه‌ای فعال مرتبط با ورزش، مهارت کلامی و فن بیان در مدیریت ورزش و مهارت مذاکره و دیپلماسی فعال در ورزش می‌شود. در نهایت، شایستگی حرفه‌ای و پیشرفته یک فرایند مستمر است که نیازمند تلاش و تعهد فرد برای بهبود مداوم است. مدیران ورزشی که از سطح بالایی از مهارت سیاسی برخوردارند، می‌دانند که برای به دست آوردن منافع در تغییرات باید بر چه کسی اثر بگذارند. آنها بهترین زمان و بهترین روش را برای به دست آوردن پذیرش افراد نسبت به تغییرات می‌شناسند. مدیران ورزشی که مهارت سیاسی زیادی دارند در مورد ارتباطاتی که با دیگران شکل می‌دهند کاملاً حسابگر و زیرک هستند، به دیگران اعتماد و اطمینان را القاء می‌کنند که به آنها اجازه می‌دهد، چنین سرمایه اجتماعی را به طور مؤثر مدیریت کنند. مدیران ورزشی با مهارت سیاسی بالا می‌دانند بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی، مدیریت جریان‌های سیاسی اثرگذار، اعتقاد به حکومت، جلب مشارکت سیاسی همگان، دوری از سیاسی کردن ورزش، درک و فهم سیاسی، اندیشه ورزی سیاسی و چگونه با دیگران صمیمی شود. اگر این اقدامات موفقیت‌آمیز باشد، مدیران ورزشی شخصیتی در هماهنگی با محیط خود خواهد داشت. بهداشت روانی مدیران به معنای حفظ سلامت روان مدیران ورزشی در محیط کار است و شامل اقداماتی است که به کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و ارتقای عملکرد کلی مدیران کمک می‌کند. مدیران ورزشی سالم از نظر روانی، می‌توانند محیط کار بهتری برای کارکنان خود ایجاد کنند، برای همکاری مبتنی بر اعتماد بین کارکنان بسترسازی کنند، برای فعالیت‌های ورزشی بسترسازی کنند، در ایجاد آرامش روانی محیط کار مهارت داشته باشند، سلامت فردی و اجتماعی را لحاظ کنند، اماکن و تجهیزات ورزشی را ایمن‌سازی کنند،

پروتکل‌های بهداشتی مرتبط با کار و زندگی خود و کارکنان (بهداشت و تیپ ظاهری، بهداشت محیط و بهداشت تغذیه) را تدوین کنند، از کارکنان حمایت روانی و عاطفی کنند و در نتیجه، با انجام این وظایف بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهند. بهداشت روانی مدیران ورزشی یک موضوع مهم است که تأثیر مستقیمی بر سلامت کلی سازمان دارد. با اتخاذ راهکارهای مناسب و ایجاد محیط کاری مثبت، می‌توان به ارتقای سلامت روان مدیران ورزشی و در نهایت، به موفقیت بیشتر سازمان کمک کرد. شایستگی‌های آموزش مدیران ورزشی به مجموعه مهارت‌ها، دانش‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که یک مدیر ورزشی برای موفقیت در نقش خود نیاز دارد. این شایستگی‌ها شامل مستمرسازی آموزش، روشمندی آموزشهای سازمانی، بهبود آموزش سازمانی جهت خلق ارزش جدید، تهیه دستورالعمل جذب، حفظ و آموزش کارکنان، آموزش و توسعه قابلیت و توانایی کارکنان در حوزه کاری و مدیریت منابع انسانی است. آموزش مدیران ورزشی باید بر اساس این شایستگی‌ها طراحی شود تا اثربخشی آنها را در سازمان افزایش دهد. ارائه بازخورد به مدیران ورزشی و بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای آنها، نقش مهمی در افزایش اثربخشی آموزش‌ها دارد. یکی از راهبردهای نهادینه کردن تفکر راهبردی در راستای بهره‌وری ساختارسازی خردگرا است. خردگرایی به این معنی است که برای نهادینه‌سازی تفکر راهبردی باید مدیران ورزشی دانشگاه‌ها هر از چند گاهی در پست‌های دیگر مدیریتی دانشگاه جابجا شوند تا به یک فهم مشترک برسند (سرخه و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین فرآیندهای سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که مشوق تغییر در جهت بهبود فعالیت‌ها باشند. فرآیندهای سازمانی منطقی سازی شوند، نظام ارزیابی بازتعریف گردند، سیستم انتصابات و جانشین پروری برنامه محور باشد و ساختار فرماندهی روشن باشد. اگر مدیران ورزشی دانشگاه راهبردهای مدنظر را جهت نهادینه‌سازی تفکر راهبردی در این نهاد اعمال کنند، پیامدهایی نظیر مدرن‌سازی دانشگاه، ایجاد سازمانی غیرشکافنده و همچنین وضوح مسیر توسعه ورزش حاصل خواهد شد. موضوع شایستگی‌های مدیران منابع انسانی از زوایای مختلف مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است ولی نگاهی به تغییرات جهانی شدن در موضوع شایستگی‌ها به عنوان یکی از شروط لازم و نه کافی برای بسط آن در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشند، که کمتر به آن پرداخته شده است. مدیران ورزشی دانشگاه‌ها برای بهره‌مندی مناسب از نیروی انسانی باید با داشتن تفکر جهانی، تعامل و تفاهم با تجارب برتر مدیریتی سازمان ورزشی بزرگ جهانی و سابقه بازدید از محیط‌های ورزشی در خارج و آشنایی نزدیک با محیط جهانی ورزش از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. مدیران ورزشی دانشگاه‌ها که با پدیده جهانی شدن روبرو هستند می‌بایست دریابند که این رخداد چه تاثیری را می‌تواند بر سازمان و عملکرد آن داشته باشد، تا نسبت به آن موضعی عقلانی برگزینند. هرچه نیروهای خارجی سوق دهنده به سوی جهانی شدن، بیشتر

شناسایی و ریشه‌یابی شوند، تاثیر آنها بر عملکرد واقعی سازمان محدودتر خواهد بود. دستاوردهای علمی و پژوهشی راهگشا برای کسب موفقیت‌های مختلف است، مدیران ورزشی دانشگاه باید از این دستاوردها برای پیشبرد برنامه‌های خود بهره‌برند. نظر به اهمیت وابستگی فرهنگی تولید دانش مدیریت ورزشی چنانکه ضرورت آن توسط محققان کشورهای دیگر درک شده است، بازنگری و تحول در روش‌شناسی پژوهش در این حوزه ضروری به نظر می‌رسد. با این هدف که فاصله پژوهش تا سیاست‌گذاری و عمل در سازمانهای ورزشی که مدیریت ورزشی متولی آن است کاهش یابد. برای دستیابی به این هدف، آشنایی با فناوری و دستاوردهای علمی و تخصصی، توانایی مستندسازی از تجربیات، تدوین الگوهای علمی و تجربی برای مدیریت، استفاده از یافته‌های پژوهشهای قبلی برای بهبود وضع موجود، تشکیل جلسات و استفاده از تجربیات مدیران و کارشناسان و باتجربه، استفاده از دانش و تجارب و الگوبرداری بینه موفق بین‌المللی، داشتن سواد علمی بالاتر از کارکنان خود و تفکر علمی، عملی و منطقی به منظور اشتراک و تبادل دانش فرهنگی پیشنهاد میشود. ریسک‌پذیری در مدیران به تمایل و توانایی آنها برای پذیرش عدم قطعیت‌ها و پیامدهای احتمالی در تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتشان اشاره دارد. این ویژگی می‌تواند به نوآوری، رشد و پیشرفت سازمان کمک کند، اما در عین حال می‌تواند منجر به شکست و ضرر نیز شود. مدیران ورزشی ریسک‌پذیر معمولاً توانایی بالایی در تحلیل و ارزیابی ریسک‌ها دارند و از این رو قادرند ریسک‌ها را به درستی مدیریت کنند. مدیران ورزشی ریسک‌پذیر باید توانایی شناسایی، ارزیابی و درک ریسک‌های مختلف را داشته باشند، به شرایط و راه‌های جبران خطر تبعیض بین رشته‌ها توجه کنند، به شرایط و راههای جبران خطر توجه کنند، مناطق بحرانی، نقصها و خطاهای انسانی را شناسایی کنند، در پذیرش خطرپذیری و کار پرمخاطره توانمند باشند و درک روشن و علمی از مفهوم ریسک داشته باشند. سواد زیست‌محیطی مدیران ورزشی دانشگاه به توانایی درک و آگاهی از مسائل زیست‌محیطی و تأثیرات آنها بر سازمان و جامعه اشاره دارد. این مفهوم شامل دانش، نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با حفاظت از محیط‌زیست است، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و تجهیزات و امکانات سبز است و ارزش قائل شدن برای منابع طبیعی است که به مدیران ورزشی دانشگاه کمک می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تری در راستای توسعه پایدار اتخاذ کنند و نقش فعالی در حفاظت از محیط‌زیست ایفا نمایند.

شایستگی فنی مدیران ورزشی به توانایی آنها در استفاده مؤثر از ابزارها، فناوری‌ها و دانش تخصصی مرتبط با کارشان اشاره دارد. این شایستگی‌ها به مدیران ورزشی کمک می‌کنند تا وظایف خود را به طور مؤثرتری انجام داده و سازمان را به سمت اهداف خود هدایت کنند. توسعه شایستگی‌های فنی مدیران ورزشی یک سرمایه‌گذاری مهم برای سازمان‌هاست که می‌تواند به بهبود عملکرد کلی و دستیابی به اهداف

استراتژیک کمک کند (صالحی و همکاران، ۲۰۲۳). به روز بودن مدیران ورزشی به معنای آگاهی و تسلط آنها بر دانش، مهارت‌ها و اطلاعات جدید، آشنایی با قوانین و مقررات روز دنیا در حوزه ورزش، همگامی با علوم و فناوریهای روز ورزشی، ارتقا و بروز کردن دانش کارکنان و خود، مدیریت و هدایت منابع مالی با استفاده از دانش و فناوری روز و باز بودن فکر و پذیرش ایده‌های جدید در حوزه کاری و مدیریت ورزشی است. این امر به مدیران ورزشی دانشگاه کمک می‌کند تا در محیط پویا و در حال تغییر، تصمیمات بهتری بگیرند، تیم خود را به طور مؤثرتری هدایت کنند و در نتیجه، سازمان را به سمت موفقیت سوق دهند. به روز بودن همچنین شامل توسعه فردی و بهبود مستمر مهارت‌ها و دانش است. به روز بودن مدیران، یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است که به موفقیت سازمان در بلندمدت کمک می‌کند. مهارت‌های فنی در سطح مدیران سطح پایین از اهمیت بالایی برخوردارند، زیرا مدیران باید به طور مستقیم با فرآیندها و تکنیک‌های اجرایی سروکار داشته باشند. در سطح مدیران میانی، مهارت‌های فنی همچنان اهمیت دارند، اما مهارت‌های انسانی و ادراکی نیز به تدریج مهم می‌شوند. و بلاخره در سطح مدیران بالا مهارت‌های ادراکی و مفهومی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند، اما مهارت‌های فنی نیز باید در حد نیاز وجود داشته باشند تا مدیران بتوانند درک درستی از مسائل سازمان داشته باشند. مدیران ورزشی دانشگاه با انتقال دانش فنی و حمایت از تبادل دانش فنی، استعداد فردی و شغلی، علاقمندی به وظایف، تسلط بر امور شغلی و کاری و توجه به مهارتهای نوین مدیریتی رهبری مؤثرتری دارند، بهتر تصمیم‌گیری می‌کنند، کارایی و بهره‌وری بیشتری دارند و ایده‌های جدیدی را برای توسعه محصولات و خدمات ارائه می‌دهند و در نتیجه به رشد و سودآوری دانشگاه کمک می‌کنند. هوش تجاری^۱ ابزاری است که به مدیران ورزشی دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا از طریق تجزیه و تحلیل داده‌ها، تصمیمات بهتری برای دانشگاه خود بگیرند. این ابزار با تبدیل داده‌های خام به اطلاعات معنادار و قابل فهم، به مدیران امکان می‌دهد تا روندها و الگوهای پنهان در داده‌ها را شناسایی کنند، عملکرد سازمان را ارزیابی نمایند، و فرصت‌های جدید را کشف کنند. مدیران از طریق سابقه انجام معاملات تجاری، جذب و حفظ ذی‌نفعان و آشنایی به امور مالی و تجاری در ورزش هوش تجاری خود را تقویت کنند. هوش تجاری یک ابزار قدرتمند است که به مدیران ورزشی کمک می‌کند تا سازمان خود را بهتر درک کنند، تصمیمات بهتری بگیرند، و در نهایت به موفقیت بیشتری دست یابند. شایستگی‌های کلیدی و ویژه مدیران، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتارهایی است که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی بخصوص مدیران ورزشی ضروری هستند. مفاهیمی مانند توانایی ارتقای حوزه ورزشی تحت مدیریت خود

1. Business Intelligence

در رتبه بندی‌های مختلف، اهتمام به ایفای نقش فعال سازمان در اکوسیستم ورزش، کسب کرسی ملی یا بین‌المللی در ورزش، ایجاد ارزش بین‌المللی برای سازمان ورزشی، آشنایی و تسلط به تشریفات و مناسبات مدیریت و ورزش و توانایی تشخیص پیچیدگی و قواعد محیط ورزش به مدیران ورزشی دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا سازمان خود را به طور مؤثر هدایت کنند، اهداف را محقق سازند و با چالش‌ها به خوبی مقابله کنند.

منابع

- چراغ بیرجندی، کاظم و پیمانی زاده، حسین و کشتی دار، محمد، فهیم دوین، حسن. (۱۴۰۰). طراحی مدل عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی 17(33), 80-67. doi: 10.22080/jsmb.2020.13469.2780
- حسین پور، داود، سهرابی، فاطمه و صلواتی، پرستو. (۱۴۰۰). سنجش بهره‌وری آموزش عالی. مدیریت بهره‌وری. 43-64.
- جراحی، وجیهه؛ ایرانی، کبری و صادقی راد، یحیی. (۱۴۰۳). نقش تربیت در پابندی دانش آموزان به اصول اخلاقی، اولین همایش بین‌المللی معلمان برتر، مسجد سلیمان، <https://civilica.com/doc/2166623>
- مجتهدی، ناسو و یونسی، جلیل و زمانپور، عنایت‌الله و طاهری، مرتضی و بابایی زکلیکی، محمد علی. (۱۴۰۳). طراحی و رواسازی مدل شایستگی‌های عمومی مدیران دانشگاه‌های دولتی. پژوهش‌های رهبری آموزشی. 8(30), 50-72.
- منزه، لیلا. شریفی، سیدمهدی. امین، فرشته. روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۹). طراحی مدل شایستگی مدیران صنایع خلاق (مورد مطالعه خبر سینمای جمهوری اسلامی ایران)، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (۳): ۳۳-۵۰.
- مهرتری خوراسگانی، اکرم و سعیدیان، نرگس. (۱۴۰۲). تعیین توان پیش‌بینی مهارت‌های مدیریتی مدیران از طریق ابعاد تفکر انتقادی، مدیران دوره ابتدایی شهر اصفهان. سلامت روان در مدرسه، دوره اول - شماره ۱: ۳۰-۳۴.
- Aslam, U., M. Ilyas, M. K. Imran and U Rahman (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success, Journal of Management Development, 35(4): 505-516.

- Cochran, G R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization, The Ohio State University.
- Derakhshan, M., & Zandi, K. (2018). Designing a model for competencies of department chairs. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 11(2), 105-126. [In persian] Dor: 20.1001.1.24235261.1397.11.2.5.8
- Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 724.
- Farahni, S., Ghorbanizadeh, V., Taghi Taghavifard, M., & Rangriz, H. (2021). The competency model of human resource managers in Iran's top universities. *Public Management Researches*, 13(50), 93-116. [In persian]
- Marjani, T., Abbasi, M. (2020). Human Resource Assessment and Development Center with a Special Focus on Assessing and Developing the Managers Competencies. University Jihad Publication(Persian)
- Mousavi, S. M., Khanifar, H. & Azizi, M. (2024). Evaluation of cognitive competencies of primary school principals (Case: Zanjan schools). *Organizational Culture Management*, (), -. doi: 10.22059/jomc.2024.377927.1008672
- keshti dar, R., Nemati, N. and Bagherpoor, T. (2023). The training model of senior sports managers based on professional competence in the organizational structure of Iran's education. *Sport Management Studies*, (), -. doi: 10.22089/smrj.2023.13906.3805
- Rezanejad R, Seyyed Ameri M H, Hosseinpur E. Designing and Compiling a model of professional competencies of managers in managing the country's sports crises with data Theory Foundation approach. 3 2023; 10 (39) :83-101
- salehi, M., Moradkhah, S., Moradkhah, B. & Mozaffari, K. (2023). Semantic implications of competence of knowledge and research managers in administrative organizations; Qualitative analysis of managers' experiences. *Journal of Academic Management*, 2(3), 48-20. doi: 10.22034/jam.2023.62966
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of Competency for frontline and director- level managers: Which competencies Matter more, *International journal of Hospitality Management*.,74:57-66.
- sorkheh, S., shaji, R., alam, S. & Shatab Bushehri, S. N. (2024). Presenting the model of strategic thinking in the productivity of the Ministry of Sports and Youth using grounded theory. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(64), 119-140. doi: 10.22034/ssys.2023.2643.2914

Designing a competency model for sports managers in Iranian universities

Behzad Izadi^{1*}, Farhad Fathi²

ABSTRACT

Human resources, as the most value-creating and strategic capital of any organization, constitute the very foundation for the formation, survival, and excellence of the organization. Therefore, achieving sustainable success in organizations necessitates the appointment of competent and qualified individuals to positions and organizational roles that align with their capabilities. Accordingly, the aim of the present study was to identify and classify the competencies of sports managers in universities. The research method was applied in terms of purpose and qualitative in terms of execution. Two instruments were used for data collection: a review of library documents and literature related to sports manager competencies, and semi-structured interviews. The participants included executive managers and sports practitioners within universities, sports specialists, professors, and expert opinion leaders in the fields of university administration and sports management. Sampling was conducted using purposive and snowball sampling methods. After extracting the themes, the research results were sent to six of the interviewed experts and professors to confirm the process of naming and categorizing the initial, sub-, and main themes, which attests to the credibility of the findings. The research findings indicate that a set of nine main components or themes influence the competency of sports managers in universities. These themes include: general and basic competencies, cognitive competency, technical competency, task competency, intervening conditions competency, interpersonal competency, specialized and core competency, managerial competency, and mental competency. The procedure employed in this research provides a comprehensive framework of the competencies required by university sports managers, which can serve as a basis for their selection and evaluation.

Keywords: Competence, sports managers, university, sports complex, physical education and extracurricular activities.

¹- Associate Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

²- PhD in Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran