

## Presenting the Qualitative Self-Development Paradigm of Sports Managers in Iran

Mansoureh Tehranchi<sup>1</sup> , Reza Nikbakhsh<sup>2✉</sup> , Farideh Shariffifar<sup>3</sup> 

1. Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran. E-mail: [m\\_tehranchy@yahoo.com](mailto:m_tehranchy@yahoo.com)

2. Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran. E-mail: [Nikbakhsh\\_reza@yahoo.com](mailto:Nikbakhsh_reza@yahoo.com)

3. Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran. E-mail: [F\\_shariffifar@yahoo.com](mailto:F_shariffifar@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

.....18 March 2022

Received in revised form:

.....10 June 2022

Accepted:

.....16 June 2022

Published online:

.....25 June 2022

#### Keywords:

*Empowerment,  
psychology,  
self-leadership,  
career motivation,  
self-management.*

### ABSTRACT

**Introduction:** The general purpose of the present study was to present a qualitative paradigm of self-development of sports managers in Iran. The current research was a qualitative research that used the thematic analysis approach.

**methods:** The statistical population of this research was formed by the senior managers of the Ministry of Sports and Youth, the managers of the National Olympic and Paralympic Committee, whose number is 11, and the sampling method continued until the theoretical saturation was reached. After the interview, selective coding, central and open codes were extracted and then the qualitative paradigm of the research was presented.

**Result:** The results showed that the qualitative paradigm of self-development in the country's sports macro-management consists of 4 categories (self-development mechanisms (including two core codes, succession training, empowerment), organizational factors (including four core codes, organizational strategy, organizational support, organizational culture, personal feedback), extra-organizational factors (two core codes, extra-organizational communication and social culture), individual factors (including three core codes of independence and individual value, individual motivation and substitution of authority). 11. Secondary concept And 64 initial concepts were formed and the qualitative research paradigm was presented.

**Conclusion:** According to the results, it was determined that if the sports organizations in Iran can guide the sports management department of the country in the direction of self-development in the two departments of active managers and future managers in the strategic plans and vision they formulate for sports. And also support managers and provide support programs for managers, in this case managers actually become more capable and develop themselves.

**Cite this article: Presenting the qualitative self-development paradigm of sports managers in Iran Abstract**

. *Sport Management Journal*, 56 (1), 1-20. DOI: <http://doi.org/000000000000000000>

Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0 | web site:

<https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir).



© The Author(s).

Publisher: University of Tehran, Faculty of Sport Sciences and Health

## **Extended Abstract**

---

### **introduction**

Today, sports organizations are becoming more complex social environments. Therefore, organizations, and employees operate in an environment with constant changes. Management self – development as a formal – training program can be used to develop leadership capacity in organizations. self – development of skills and knowledge, self leadership and self management self – understand self – change.

### **methods**

The purpose of the current research is the foundational data theory for analyze the process of self – development of leaders is formed. A semi – structured interview was conducted with senior managers of the ministry of sports and youth and the national Olympic and Paralympic committee and snowball sampling.

### **results**

The coding results showed that the design of a self – development model in the country’s sports management in 4 sections : self – development mechanisms , organizational factors, extra organizational , individual characteristics emphasis on , the programs and operational actions , the responsibilities of sports managers , providing the technology for scientific and research , law and regulations , relationship with education , targeted strategies , prospects and future , motivation , strategic plan , outside world modeling other national and international , independence and freedom of an action , delegation and innovation.

### **conclusion**

The results showed that if the sports organizations in Iran the country ‘ s sports management sector in the 2 sectors of active managers and future managers in the strategies plans and vision , they formulate for sports and support managers and provide support programs for managers. In these case managers become more empowered and develop themselves.

## **Ethical Considerations**

### **Compliance with ethical guidelines:**

**Funding:** The research was done without using financial resources

**Authors’ contribution:** The authors have contributed equally

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest

**Acknowledgments:** This research was done with the cooperation of research participants.



# مدیریت ورزشی



## ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران

منصوره طهرانچی<sup>۱</sup>، رضا نیک بخش<sup>۲</sup>، فریده شریفی فر<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب رایانامه: [m\\_tehranchy@yahoo.com](mailto:m_tehranchy@yahoo.com)

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب رایانامه: [Nikbakhsh\\_reza@yahoo.com](mailto:Nikbakhsh_reza@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب رایانامه: [F\\_shariffifar@yahoo.com](mailto:F_shariffifar@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> هدف کلی پژوهش حاضر ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران بود. تحقیق حاضر یک پژوهش کیفی بود که از رویکرد تحلیل تماتیک استفاده شد.
<b>تاریخ دریافت:</b> ۱۴۰۰/۱۰/۲۰ <b>تاریخ بازنگری:</b> ۱۴۰۰/۱۱/۲۵	<b>روش پژوهش:</b> جامعه آماری این تحقیق را مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، مدیران کمیته ملی المپیک و پارالمپیک تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۱۱ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه کدگذاری انتخابی، محوری، کدهای باز استخراج، سپس پارادایم کیفی تحقیق ارائه شد.
<b>تاریخ پذیرش:</b> ۱۴۰۰/۱۱/۲۸ <b>تاریخ انتشار:</b> ۱۴۰۱/۱۱/۲۵	<b>یافته‌ها:</b> نتایج نشان داد که پارادایم کیفی خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور از ۴ مقوله (مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای) شامل دو کد محوری، جانشین پروری، توانمند سازی، عوامل سازمانی (چهار کد محوری، استراتژی سازمانی، حمایت سازمان، فرهنگ سازمانی، بازخورد شخصی)، عوامل فراسازمانی (دو کد محوری، ارتباطات برون سازمانی و فرهنگ اجتماعی)، عوامل فردی (سه کد محوری استقلال و ارزشمندی فردی، انگیزه فردی و تعویض اختیار)، می‌باشد. ۱۱ مفهوم ثانویه و ۶۴ مفهوم اولیه تشکیل شد و پارادایم کیفی تحقیق ارائه شد.
<b>کلیدواژه‌ها:</b> خودتوسعه‌ای، توانمندسازی، روان‌شناختی، خودرهبری، انگیزه شغلی، خودمدیریتی	<b>نتیجه‌گیری:</b> با توجه به نتایج مشخص شد اگر سازمان‌های ورزشی در ایران بتوانند در برنامه‌های راهبردی و چشم اندازی که برای ورزش تدوین می‌کنند بخش مدیریت ورزش کشور را در دو بخش مدیران فعال و مدیران آینده به سمت و سوی خودتوسعه‌ای هدایت کنند، همینطور از مدیران حمایت شود و برنامه‌های حمایتی برای مدیران ارائه دهند در این حالت مدیران در واقع توانمندتر شده و خودشان را توسعه می‌دهند.

استناد:

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>



ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.



## مقدمه

در سازمان‌های امروزی علاقمندی زیادی جهت شناسایی کارکرد روانشناسی سازمانی در حوزه ورزش ایجاد شده است و این امر به طور خاص بر چگونگی به کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده و تسهیل توسعه سازمان‌های ورزشی در راستای ایجاد عملکرد بهینه متمرکز شده است (مولان<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۱). در این راستا، سازمان‌های ورزشی در حال تبدیل شدن به محیط‌های اجتماعی پیچیده‌تر هستند که در آن طیف متنوعی از پرسنل (مانند مدیر، مربیان، کارکنان پشتیبانی) به منظور توسعه، آماده‌سازی و بهبود عملکرد تلاش می‌کنند (آرنولد<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان‌ها و کارکنان در محیطی با تغییرات دائمی فعالیت می‌کنند. در واقع، در دنیای کار امروزی معمولاً سازمان‌ها نمی‌توانند به کارهایی که در گذشته انجام می‌دادند تکیه کنند، اما دائماً نیاز دارند قبل از اینکه رقیب دیگری صنعت و تجارت آن‌ها را مختل کند، خود را توسعه دهند. بنابراین، یکی از سازگاری‌هایی که سازمان‌ها برای مقابله با این چالش‌ها انجام می‌دهند، تأکید بیشتر بر برنامه‌های یادگیری و توسعه غیررسمی است. با تغییرات روزافزون در محل کار، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌های آموزشی رسمی به اندازه کافی همه نیازهای توسعه کارکنان آنها را برطرف نمی‌کند (سیمونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

یکی از حوزه‌هایی که تأکید فزاینده بر توسعه غیررسمی نیز در آن صورت گرفته است، در زمینه توسعه مدیران است. برنامه‌های توسعه مدیر اساساً بر مداخلات آموزشی رسمی مانند آموزش کلاس درس و برنامه‌های چرخش شغلی برای افزایش ظرفیت رهبری مدیران تکیه دارند. با این حال، راه‌های مختلفی برای توسعه ظرفیت رهبری افراد وجود دارد (منصور<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). یکی از شکل‌های جالب توجه توسعه غیررسمی مدیران، خودتوسعه‌ای<sup>۵</sup> است (سیمونز، ۲۰۱۷). خودتوسعه‌ای مدیریتی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که رهبران برای توسعه ظرفیت رهبری خود بر عهده می‌گیرند (بیکه<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). این شکل از توسعه احتمالاً غیررسمی‌ترین شکل است زیرا یک رفتار فعالانه از سوی رهبران است و می‌تواند بدون سرمایه‌گذاری از سوی سازمان‌هایی که رهبران در آن کار می‌کنند رخ دهد. بنابراین، خودتوسعه‌ای مدیریتی به عنوان یک جایگزین مقرون به صرفه برای برنامه‌های آموزشی رسمی نامیده می‌شود که می‌تواند برای توسعه ظرفیت رهبری در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. خودتوسعه‌ای مدیریتی را می‌توان به عنوان "فرایند توسعه مهارت‌ها و دانش خودراهبر و خودگردان" تعریف کرد که می‌تواند به دو مرحله تقسیم شود - درک خود<sup>۷</sup> و تغییر خود<sup>۸</sup> (نسبیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). در حالی که مرحله اول به درک شکاف عملکرد مربوط می‌شود، فاز دوم با توانایی ایجاد تغییر خودگردان مرتبط است.

از سوی دیگر، هم سازمان‌ها و هم مدیران کاربرد خودتوسعه‌ای را در افزایش قابلیت‌ها و پتانسیل‌های مدیران درک می‌کنند. سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که برای رقابت‌پذیری، باید مدیران خود را ارتقا دهند و به یادگیری خودتوسعه‌ای روی آورند و کارمندی که در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای شرکت می‌کند، مولدتر و اثربخشی بالاتری را از خود نشان می‌دهد (بیکه و دیگران، ۲۰۱۰). علاوه بر این، از آنجایی که مدیران امروزی در طول دوران حرفه‌ای خود بیشتر در سازمان‌های متعدد کار می‌کنند و سازمان‌ها را با سرعت بیشتری نسبت به گذشته تغییر می‌دهند، حفظ مهارت حرفه‌ای به یک مسئولیت شخصی بزرگ‌تر تبدیل می‌شود (مارکوف<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها همچنین نقش مهمی در ارزیابی و حمایت از فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مدیران

1. Molan

2. Arnold

3. Simmons

4. Munsoor & Munsoor

5. Self-development

6. Boyce

7. Self-understanding

8. Self-change

9. Nesbit

10. Markov

دارند. فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مدیران با کیفیت باید مرتبط با محتوا، فراگیرنده، چالش‌برانگیز، ساختارمند و متمایز باشد (وروس و راتوانی، ۲۰۱۰). به طور کلی، پشتیبانی و منابع سازمانی می‌تواند به تبدیل مقاصد خودتوسعه‌ای مدیران به رفتارهای رشدی واقعی رهبر کمک کند (ریچارد و دیگران، ۲۰۱۷). بنابراین، خودتوسعه‌ای ماهیتاً بر اساس نظریات یادگیری است و مواردی چون بازتاب دستاوردها، شناسایی نقاط قوت و موارد قابل بهبود، هدف‌گذاری، تعیین مهارت‌ها، ثبت بازخورها، برقراری ارتباط بین یادگیری با تمام زمینه‌های کاری و اقدام به پرورش قابلیت‌ها و شناسایی حوزه‌های نیازمند توسعه اقدامات و دستاوردها را شامل می‌شود (کهرودی و دیگران، ۲۰۲۱). در این راستا، تحقیقات مختلفی نقش خودتوسعه‌ای در حوزه مدیریت و رهبری را بررسی کرده‌اند. جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مدل خودتوسعه‌ای رهبران را با چهار شاخص اکتشاف‌کننده، تسهیل‌گر، آینده‌نگر و پیشرفت‌کننده توسعه داده‌اند. در حالی که مارکوف و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که سازمان‌ها از طریق فراهم ساختن زیرساخت‌ها از جمله مراکز خودتوسعه‌ای مدیران، محیط خودتوسعه‌ای مدیران، اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات می‌توانند بر پیوند شغلی مدیران تأثیرگذار باشند. قمر ضیاء<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) عوامل فردی و زمینه‌ای بر نتایج مثبت حاصل از خودتوسعه‌ای را موثر دانسته‌اند. صحرایی بیرانوند و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای یعنی ساختاریافته، هدایت شده یا فردی و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری شکل می‌گیرد.

در راستای اهمیت خودتوسعه‌ای در سازمان‌ها، اذعان شده است که کارمندانی که به طور داوطلبانه در فعالیت‌های آموزشی شرکت می‌کنند، بیشتر از آموزش اجباری یاد خواهند گرفت (کردو و دیگران، ۲۰۱۵). در نتیجه، تمرکز بر خودتوسعه‌ای در حال افزایش است، زیرا به عنوان جایگزینی برای آموزش رسمی در نظر گرفته می‌شود (داچنر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). از طرفی، سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌های آموزش و تقویت نقش خود-توسعه‌ای که ماهیت خود محور و زمینه‌ای دارد به عنوان ابزاری برای تکمیل توسعه کارکنان با فشار مواجه هستند. بر این اساس، خودتوسعه‌ای به عنوان کلید موفقیت مدیران ورزش کشور می‌تواند برای توسعه دانش مدیران در حوزه‌های مختلف و اتخاذ تصمیمات درست و صحیح با کمترین هزینه محسوب شود، چرا که مدیران ورزش عالی کشور از طریق خودتوسعه‌ای می‌توانند هزینه‌های تصمیمات اشتباه را کاهش دهند و از سوی دیگر ورزش کشور را در مسیری صحیح به صورت کاملاً آگاهانه و تخصصی هدایت و مدیریت کنند.

علاوه بر این، خودتوسعه‌ای مدیران در ورزش و شناسایی شاخص‌های آن می‌تواند در بهبود عملکرد مدیران و همچنین توانمندسازی مدیران ورزش کشور به عنوان یک چراغ راه عمل کند و با ایجاد یکپارچگی در بدنه مدیریت ورزش کشور، منجر به ایجاد هم‌افزایی در ورزش شود. لذا، این تحقیق از این جهت ضرورت پیدا می‌کند که هیچ سند جامع و شاخصی برای توسعه مدیران ورزش در کشور وجود ندارد و وجود چنین سندی لازم و ضروری محسوب می‌شود و از سوی دیگر حوزه‌هایی که مدیران نیاز دارند تا خودتوسعه‌ای و فرآیند آن در آن حوزه‌ها اتفاق بیفتد، مشخص نشده است که این امر نیز بر ضرورت و اهمیت این تحقیق صحنه می‌گذارد.

1. Orvis & Ratwani

2. Reichard

3. Jiang

4. Qamar Ziaa

5. Curado

6. Dachner

اما، همانطور که از نتایج تحقیقات مذکور بر می‌آید از یکسو این تحقیقات در سازمان‌های غیرورزشی بوده‌اند و عوامل گوناگونی در مدل خودتوسعه‌ای مدیران موثر بوده است که بومی‌سازی آن در سازمان‌های ورزشی مستلزم یک رویکردی جامع‌تر است و از سوی دیگر برای شناسایی شاخص‌های مناسب‌تر و مطلوب‌تر برای مدیریت سازمان‌های ورزشی نیز یک شکاف تحقیقاتی وجود دارد چرا که تاکنون تحقیقی در حوزه ورزش گزارش نشده است. علاوه بر این، در حوزه اجرایی به نظر می‌رسد مدیران سطح عالی کشور نیازمند توسعه و پیشرفت متناسب با شرایط به روز و متغیر ورزش هستند تا بتوانند در این حوزه متناسب با شرایط تصمیم‌سازی و راهبردهای مطلوب‌تری را ارائه دهند، که این امر در ورزش کشور چندان مطلوب به نظر نمی‌رسد و این یکی از مهم‌ترین ابهاماتی است که مدیران ورزش کشور در راستای توسعه بایستی این ابهام را برطرف سازند. لذا، محقق با در نظر گرفتن مطالب بیان شده در این تحقیق درصدد پاسخ به این سوال است که مدل خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور چگونه می‌تواند باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

در بخش کیفی از رویکرد تحلیل تماتیک استفاده شد که در قالب مصاحبه و تحلیل محتوایی و ساختاری مصاحبه‌ها انجام شد. این پژوهش که بصورت کیفی می‌باشد از رویکرد نظری داده بنیاد (گراندتوری با رهیافت گلیزری (۱۹۹۲) استفاده شده که در غالب مصاحبه و تحلیل محتوایی و ساختاری مصاحبه‌ها انجام می‌شود. و این تحقیق بر اساس دسته بندی تحقیقات بر مبنای هدف بصورت بنیادی-اکتشافی است. در این پژوهش از روش شناسی نظریه داده بنیاد به منظور تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد چرا که اعتقاد بر آن است که نظریه داده بنیاد به دلیل مفهوم سازیهایی که از الگوهای اجتماعی دارد فراتر از همه روشهای تشریحی است. از روش شناسی نظریه داده بنیاد، به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شد چرا که اعتقاد بر آن است که نظریه داده بنیاد به دلیل مفهوم سازی هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش های تشریحی است. بطور کلی رویکرد ظاهر شونده در روش شناسی داده بنیاد، با گذر از سه گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. بر اساس این رویکرد سه گام اصلی کدگذاری عبارتند از: کدگذاری باز؛ کدگذاری انتخابی (گام اول و دوم را کدگذاری حقیقی می‌نامند)؛ کدگذاری نظری در کدگذاری باز، داده‌ها شکسته می‌شوند، سپس به لحاظ مفهومی گروه‌بندی می‌گردند و مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها تولید می‌شود. جامعه آماری این تحقیق را مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، مدیران ارشد کمیته ملی المپیک و پارالمپیک تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۹ نفر آن‌ها ۱۱ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در این تحقیق از مصاحبه نیمه ساخت یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. جهت تجزیه تحلیل داده‌ها از نرم افزار Maxquda استفاده می‌شود و کد های تعیین شده از طریق این نرم افزار تجزیه تحلیل می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

جدول یک نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خود توسعه در مدیریت ورزش کشور در بخش مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای را نشان می‌دهد. براساس کدهای استخراج شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تاکید مصاحبه‌شوندگان بر برنامه‌های عملیاتی و اقدامات عملیاتی مرتبط با خودتوسعه‌ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی، آموزش و پرورش، نیاز به دانش و آموزش لازم را برای مدیران و کارکنان، تربیت نیروهای متخصص برای آینده، مشخص شدن مسیر پیشرفت شغلی، به روز رسانی دانش تخصصی هر شغل، پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی، فراهم ساختن زیرساخت تکنولوژی برای فعالیت‌های علمی و پژوهشی، تعیین جایگاه آموزش از لحاظ قوانین و مقررات، ایجاد ارتباط با آموزش و پیشرفت شغلی، فراهم ساختن فرصت‌های ارتباطاتی بیشتر جهت کسب دانش و تخصص بیشتر، برنامه‌های آموزشی رسمی و تشویق کارکنان فعال در حوزه اقتباس شد. براساس مفاهیم استخراج شده چنین به نظر می‌رسد که

دو کد محوری جانشین پروری و توانمندسازی می‌توانند در دسته‌بندی مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای به عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۱: یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کدباز
مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای	جانشین پروری	تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی
		از آن جایی که ورزش یک صنعت بزرگ است موفقیت این بازار نیازمند نیروهای انسانی که به روز باشند و کارآمد باشند و دانش محور باشند
		تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی
		آموزش و پرورش
		با سرعتر شدن علم روز سازمان‌های ورزشی نیاز به دانش و آموزش لازم را برای مدیران و کارکنان دارند.
	توانمندسازی	برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی سازمان‌های ورزشی می‌تواند یک راهبردی مطلوب برای خودتوسعه‌ای باشد
		تربیت نیروهای متخصص برای آینده
		مشخص شدن مسیر پیشرفت شغلی
		به روز رسانی دانش تخصصی هر شغل
		به روز رسانی دانش تخصصی هر شغل
		پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی جهت نیاز به به روزرسانی دانش و مهارت‌های مدیریتی
		فراهم ساختن زیرساخت تکنولوژی برای فعالیت‌های علمی و پژوهشی
		تعیین جایگاه آموزش از لحاظ قوانین و مقررات
		ایجاد ارتباط با آموزش و پیشرفت شغلی
		فراهم ساختن فرصت‌های ارتباطاتی بیشتر جهت کسب دانش و تخصص بیشتر
		ایجاد فضای شغلی رقابتی
		برنامه‌های آموزشی رسمی
		تشویق کارکنان فعال در حوزه

جدول دو نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خود توسعه در مدیریت ورزش کشور در بخش عوامل سازمانی را نشان می‌دهد. براساس کدهای استخراج شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تاکید مصاحبه شونده‌گان بر شرایط سازمانی مرتبط با خودتوسعه‌ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر استراتژی‌های هدفمند، تعیین چشم انداز و آینده شغلی جهت



ایجاد انگیزه و علاقمندی، چشم انداز سازمانی، داشتن راهبرد سازمانی، کار تیمی، مدیریت منابع انسانی، اعتماد به سازمان، ساختار سازمانی منعطف، حمایت از افراد متخصص و خبره ورزشی، حمایت روانی، حمایت ساختاری، حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی، فرهنگ سازمانی اقتباس شد. براساس مفاهیم استخراج شده چنین به نظر می‌رسد که چهار کد محوری استراتژی سازمانی، بازخورد شخصی - سازمانی، حمایت سازمان و سرپرست و فرهنگ سازمانی می‌توانند در دسته‌بندی عوامل سازمانی خودتوسعه‌ای به عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۲: یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل سازمانی خود توسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل سازمانی	استراتژی سازمانی	استراتژی های هدفمند
		تعیین چشم انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقمندی
		چشم انداز سازمانی
		داشتن راهبرد سازمانی
		داشتن راهبرد سازمانی
		داشتن راهبرد سازمانی
		کار تیمی
	بازخورد شخصی - سازمانی	کار گروهی در سازمان
		مدیریت منابع انسانی
		اعتماد به سازمان و نیاز به دانش تخصصی فرد
		اعتماد سازمانی
		خودتوسعه‌ای و کسب دانش به روز باعث افزایش اعتماد افراد و کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر می‌شود.
		ساختار سازمانی منعطف
		ساختار منعطف
حمایت سازمان و سرپرست	حمایت از افراد متخصص و خبره ورزشی	
	حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی در سازمان	
	حمایت روانی	
	حمایت ساختاری	
	حمایت قانونی	
حمایت مدیران ارشد از خودتوسعه‌ای و به روز شدن کارکنان		

حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی در سازمان

سپس حمایت سازمانی، توجهاتی که مدیران بالا دستی و سرپرستان دارند از عوامل موثر بر خودتوسعه ای است

فرهنگ سازمانی  
سازمان ها فرهنگ سازمانی، شرایط سازمانی، محیط سازمانی، مدیران بالادستی سازمان ها آقندر به خودتوسعه ای اهمیت بدهند

جدول سه نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خود توسعه در مدیریت ورزش کشور در بخش عوامل فراسازمانی را نشان می‌دهد. براساس کدهای استخراج شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تاکید مصاحبه شونده‌گان بر عوامل بیرونی مرتبط با خودتوسعه ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر ارتباطات با دنیای بیرونی، الگوبرداری از سایر سازمان های ملی و بین المللی، تاثیرات سازمان های برتر بیرونی، مراودات و همکاری با سازمان های بیرونی و بین المللی، عدم تمایل برخی از مدیران ورزش به بهبود توانمندی کارکنان، محیط و شرایط جامعه، نحوه تربیت افراد در محیط خانوادگی، هنجارها و فرهنگ جامعه اقتباس شد. براساس مفاهیم استخراج شده چنین به نظر می‌رسد که دو کد محوری ارتباطات برون سازمانی و فرهنگ اجتماعی می‌توانند در دسته‌بندی عوامل فراسازمانی خودتوسعه ای به عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

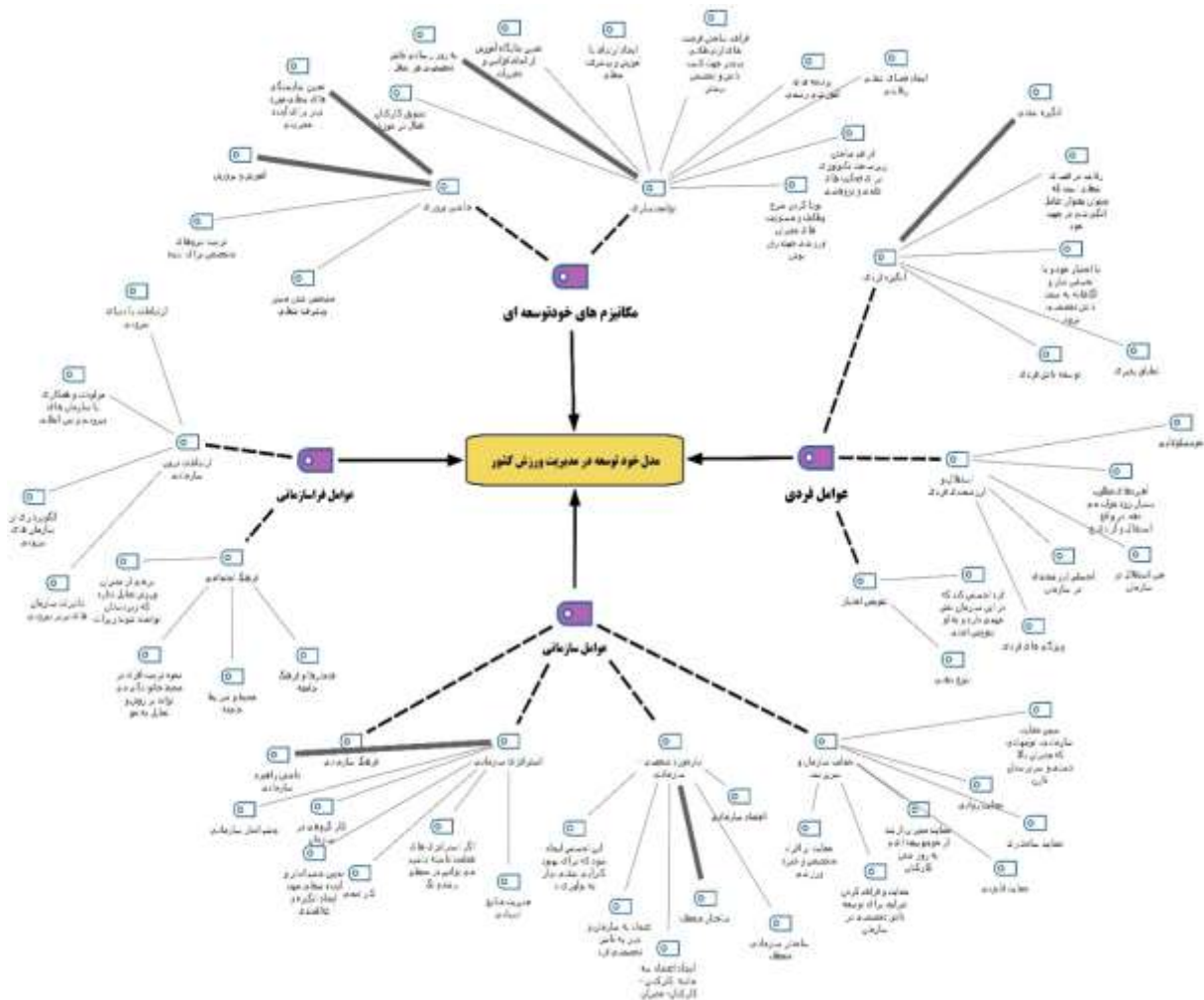
جدول ۳: یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل فراسازمانی خود توسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل فراسازمانی	ارتباطات برون سازمانی	ارتباطات با دنیای بیرونی
		الگوبرداری از سایر سازمان های ملی و بین المللی
		تاثیرات سازمان های برتر بیرونی
		مراودات و همکاری با سازمان های بیرونی و بین المللی
		عدم تمایل برخی از مدیران ورزش به بهبود توانمندی کارکنان
فرهنگ اجتماعی		محیط و شرایط جامعه
		نحوه تربیت افراد در محیط خانوادگی
		هنجارها و فرهنگ جامعه

جدول چهار نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خود توسعه در مدیریت ورزش کشور در بخش عوامل فردی را نشان می‌دهد. براساس کدهای استخراج شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تاکید مصاحبه شونده‌گان بر ویژگی های فردی مرتبط با خودتوسعه ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر احساس ارزشمندی در سازمان، استقلال و آزادی عمل، حس استقلال در سازمان، خودشکوفایی، ویژگی های فردی، انطباق پذیری، انگیزه شغلی، توسعه دانش فردی، تفویض اختیار، احساس نیاز اختیاری به نوآوری شغلی و بلوغ ذهنی اقتباس شد. براساس مفاهیم استخراج شده چنین به نظر می‌رسد که سه کد محوری استقلال و ارزشمندی فردی، انگیزه فردی و تفویض اختیار می‌توانند در دسته‌بندی عوامل فردی خودتوسعه ای به عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۴: یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل فردی خود توسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کدباز
عوامل فردی	استقلال و ارزشمندی فردی	احساس ارزشمندی در سازمان
		استقلال و آزادی عمل می‌توانند به افراد در کارهای علمی و آموزشی کمک کند
		حس استقلال در سازمان
		خودشکوفایی
		ویژگی های فردی
	انگیزه فردی	انطباق پذیری
		انگیزه شغلی
		مهمترین عواملی که بر خودتوسعه ای مدیران وجود دارد انگیزه است با اختیار خود و با احساس نیاز و آگاهانه به سمت دانش تخصصی برود.
		توسعه دانش فردی
		رقابت در فضای شغلی است که میتوان بعنوان عامل انگیزشی در جهت خود
تفویض اختیار	تفویض اختیار	این احساس نیاز اختیاری به نوآوری شغلی
	تفویض اختیار	بلوغ ذهنی
	تفویض اختیار	فرد احساس کند که در این سازمان نقش مهمی دارد و به او تفویض اختیار شده است.



شکل ۱: ابعاد، مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مدل خود توسعه در مدیریت ورزش کشور (مدل نهایی تحقیق)

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی پژوهش حاضر ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. این بدان مفهوم است که وقتی در سازمان‌های ورزشی تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی، آموزش و پرورش، نیاز به دانش و آموزش لازم را برای مدیران و کارکنان، تربیت نیروهای متخصص برای آینده، مشخص شدن مسیر پیشرفت شغلی، به روز رسانی دانش تخصصی هر شغل، پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی، فراهم ساختن زیرساخت تکنولوژی برای فعالیت‌های علمی و پژوهشی، تعیین جایگاه آموزش از لحاظ قوانین و مقررات، ایجاد ارتباط با آموزش و پیشرفت شغلی، فراهم ساختن فرصت‌های ارتباطاتی بیشتر جهت کسب دانش و تخصص بیشتر، برنامه‌های آموزشی رسمی و تشویق کارکنان فعال انجام شود در واقع این سازمان علاقمند و تمایل به توسعه مدیران دارد. در این راستا، یافته‌های پژوهش (سرشار و همکاران ۲۰۲۱) حاکی از تاثیر

راهبردهای خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای بود. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق سرشار و همکاران همسو است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل سازمانی بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. از دیدگاه شرکت کنندگان در این تحقیق عواملی نظیر استراتژی‌های هدفمند، تعیین چشم انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقمندی، چشم انداز سازمانی، داشتن راهبرد سازمانی، کار تیمی، مدیریت منابع انسانی، اعتماد به سازمان، ساختار سازمانی منعطف، حمایت از افراد متخصص و خبره ورزشی، حمایت روانی، حمایت ساختاری، حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی، فرهنگ سازمانی می‌تواند بر خودتوسعه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی کشور موثر واقع شوند. این بدان مفهوم است که از دیدگاه شرکت کنندگان در این تحقیق اگر سازمان‌های ورزشی در ایران بتوانند در برنامه‌های راهبردی و چشم‌اندازی که برای ورزش تدوین می‌کنند بخش مدیریت ورزش کشور را در دو بخش مدیران فعال و مدیران آینده به سمت و سوی خودتوسعه‌ای هدایت کنند و از مدیران حمایت کنند و برنامه‌های حمایتی برای مدیران ارائه دهند، در این حالت مدیران در واقع توانمندتر شده و خودشان را توسعه می‌دهند. در این راستا، (کهرودی و همکاران ۲۰۲۱) نشان دادند که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی از عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی است. یافته‌های پژوهش (سرشار و همکاران ۱۴۰۰) حاکی از شناسایی توسعه سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران و سرشار و همکاران همسو است.

یافته‌های دیگر نشان داد که عوامل فراسازمانی بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. از دیدگاه شرکت کنندگان در این تحقیق مفاهیمی نظیر ارتباطات با دنیای بیرونی، الگوبرداری از سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، تاثیرات سازمان‌های برتر بیرونی، مراودات و همکاری با سازمان‌های بیرونی و بین‌المللی، عدم تمایل برخی از مدیران ورزش به بهبود توانمندی کارکنان، محیط و شرایط جامعه، نحوه تربیت افراد در محیط خانوادگی، هنجارها و فرهنگ جامعه می‌توانند به عنوان عواملی فراسازمانی باشند که مدیران را به خودتوسعه‌ای سوق دهد. علاوه بر این، به نظر می‌رسد وقتی مدیران ورزش به منظور همکاری و تعامل و حتی رقابت با سایر سازمان‌ها بتوانند در سطح بالاتری حضور داشته باشند نیاز مبرمی به خودتوسعه‌ای دارند تا بتوانند شرایط موجود ورزش را به نحوه مطلوب مدیریت کنند. در این راستا، (کهرودی و همکاران ۲۰۲۱) نشان دادند که فراسازمانی سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. (قمر ضیاء و همکاران ۲۰۲۱) نیز نشان داد که عوامل فردی و زمینه‌ای بر نتایج مثبت حاصل از خودتوسعه‌ای تاثیر مثبت معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران و سرشار و همکاران، قمر ضیاء و همکاران همسو است.

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که عوامل فردی بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. براساس دیدگاه‌های افراد شرکت کننده در این تحقیق احساس ارزشمندی در سازمان، استقلال و آزادی عمل، حس استقلال در سازمان، خودشکوفایی، ویژگی‌های فردی، انطباق پذیری، انگیزه شغلی، توسعه دانش فردی، تفویض اختیار، احساس نیاز اختیاری به نوآوری شغلی و بلوغ ذهنی می‌تواند منجر به بهبود خودتوسعه‌ای در افراد شود. این بدان مفهوم است که وقتی مدیران و کارکنان در سازمان‌های ورزشی خودشان را به عنوان فردی موثر قلمداد کند و اختیار و قدرت عمل کافی برخوردار باشند و بتوانند با انگیزه بیشتر و اختیارات کافی برای ایجاد نوآوری در فرآیند مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها عمل کنند. در این راستا، کهرودی و همکاران نشان دادند که عوامل فردی (خودکارآمدی، درگیری شغلی، انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، نیاز به موفقیت، مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روان‌شناختی، تاب آوری شغلی، خودشکوفایی، پایگاه اقتصادی/اجتماعی، سرمایه فرهنگی) از عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی است. یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران حاکی از شناسایی توسعه فردی به عنوان یکی از راهبردهای خود توسعه‌ای بود.

گودرزی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که خودآگاهی بر خودتوسعه‌ای تأثیرگذار است. قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای تأثیر مثبت معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران (۲۰۲۱) و سرشار و همکاران (۲۰۱۹)، قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱)، گودرزی و همکاران (۲۰۱۹) همسو است.

خودتوسعه‌ای بود. گودرزی و همکاران نشان داد که خودآگاهی بر خودتوسعه‌ای تأثیرگذار است. قمر ضیاء و همکاران نشان داد که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای تأثیر مثبت معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران و سرشار و همکاران، قمر ضیاء و همکاران، گودرزی و همکاران همسو است.

براساس یافته‌های حاصل از این تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران عالی ورزش کشور در دوره‌های بین‌المللی مدیریت ورزشی از جمله دوره‌های المپیک سولیداریتی شرکت کنند. سازمان‌های ورزشی تسهیلات ویژه‌ای برای شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی برای مدیران و کارکنان ارائه دهند. حضور و گواهی دوره‌های تخصصی را به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد قرار دهند. پیشنهاد می‌شود مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان دوره‌های تخصصی کاربردی مدیریت ورزشی را برای مدیران ورزش کشور برگزار نماید.

## تقدیر و تشکر

با توجه به اینکه مقاله حاضر، مستخرج از رساله دکتری است، از این رو از تمام اساتید محترم، مدیران ورزش محترم کشور که در تدوین پژوهش ما را یاری نمودند کمال تشکر را داریم.

## References

[Sarshar , Nima , Mokhtari bail kalai , Mehran , kia kechari , Dawood \(2021\). Development of human resources by designing self – development behavior model . jornal of supervision and inspection . 15, 55 , 47 , 70](#)

<https://www.sid.ir/journal/paper>

[Sahrai Biranvand , mahdi , khorasani , abbasalt , khayatian yazdi , mohammad sadeq , corresponding author : shams morkani , Gholamreza \(2021\) . presenting the model of self – development of leaders : a synthesis of studies on education.](#)

[Comprehensive humanities portal, 28, 137 , 167.](#)

[Institute for humanities and cultural studies.](#)

<https://www.ensani.ir>

<https://www.ihcs.ac.ir>

Kahrudi, Zahra; Irannejad, Parisa; Jahanian, Ramadan. (2021). Evaluation of the identification of factors affecting the self-development of the members of the scientific faculty of the Islamic Azad University in Mazandaran, Gilan and Golestan provinces and presenting its optimal model. General policy chapter in management of Islamic Azad University science and Research Unit, faculty of management and economics building. 41, 97 , 111

<https://www.srbiau.ac.ir>

Godarzi, Mohammad Ali; Mazari, Ibrahim; Khabaz kobri. (2020). The mediating role of self-development in the relationship between self-awareness and job performance. Comprehensive humanities portal , 54, 4 , 531 – 548 . institute for humanities and cultural studies.

<https://www.ensani.ir>

<https://www.ihcs.ac.ir>

Arnold, Rachel; Collington, Sam; Manley, Hannah; Rees, Samuel; Soanes, James; & Williams, Matthew. (2019). “The Team Behind the Team”: Exploring the Organizational Stressor Experiences of Sport Science and Management Staff in Elite Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 31(1), 7-26. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1407836>

Boyce, Lisa A.; Zaccaro, Stephen J.; & Wisecarver, Michelle Zazanis. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 159-178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>

Jiang, Xueting; Xu, Sen; Houghton, Jeffery D.; & Kulich, Steve J. (2021). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders? *Business Horizons*, 64(2), 239-248. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>

Markov, Denis; Markova, Nina; & Chernovalova, Galina. (2021). Impact of information-infrastructure mechanism of self-development management at industrial enterprises on employee engagement: empirical evidence. (N. Akatov & K. Antipyev, eds.), *SHS Web of Conferences*, 116, 20. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600020>

Molan, Conor; Arnold, Rachel; Kelly, Seamus; Toomey, Elaine; & Matthews, James. (2021). An exploration of performance management processes used within Olympic sport programmes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 0(0), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10413200.2021.1894506>

Munsoor, Mohamed Safiullah; & Munsoor, Mohamed Safiullah. (2021). Spiritual Leadership and Self-Development Model. In *Wellbeing and the Worshipper* (Vol. 7, pp. 241-321). Springer International Publishing. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-66131-1\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-66131-1_6)

Nesbit, Paul L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>

Orvis, Karin A.; & Ratwani, Krista Langkamer. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 657-674. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.008>

Qamar Zia, Muhammad; Naveed, Muhammad; Iqbal, Asif; & Ghauri, Shagufta. (2021). Predictors and outcomes of self-directed development: an investigation of individual and contextual factors. *International Journal of Training Research*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/14480220.2021.1991834>

Reichard, Rebecca J.; Walker, Dayna O.; Putter, Stefanie E.; Middleton, Eric; & Johnson, Stefanie K. (2017). Believing Is Becoming: The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 137-156. <https://doi.org/10.1177/1548051816657981>

Simmons, Mathias. (2017). *Leader self-development: an emerging strategy for building leadership capacity*. Kansas State University. <https://www.proquest.com/openview/30e1456e247f77380f01ac2235018664/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>