

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

Mansoureh Tehranchi¹ , Reza Nikbakhsh^{2✉} , Farideh Shariffifar³ 

1. Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran. E-mail: m_tehranchy@yahoo.com

2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran.

E-mail: Nikbakhsh_reza@yahoo.com

3. Department of Sport Management, Islamic. Azad University, South, Tehran, Iran. E-mail: F_shariffifar@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	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.
Article history: Received: 30 August 2023 Received in revised form: 20 November 2023 Accepted: 2 January 2024 Published online: 28 April 2025	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.
Keywords: <i>Empowerment, Psychology, Self-leadership, Career Motivation, Self-Management.</i>	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 concepts 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. Also, support managers and provide support programs for managers, in this case managers actually become more capable and develop themselves.

Cite this article: Tehranchi, M., Nikbakhsh, R., & Shariffifar, F. (2025). Presenting the qualitative self-development paradigm of sports managers in Iran Abstract *Sport Management Journal*, 17 (1), 163-175.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2024.364596.3194>.



Journal of Sport Management by [University of Tehran Press](http://www.ut.ac.ir) is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: jsm@ut.ac.ir.

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

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 and self – change.

Methods

The purpose of the current research was the foundational data theory for analyzing the process of self – development of leaders to be 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 would be presented 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 be in 2 sectors of active managers and future managers in the strategies plans and vision , they will 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.

ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران

منصوره طهرانچی^۱، رضا نیک‌بخش^۲، فریده شریفی‌فر^۳

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب رایانامه: 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

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب رایانامه: F_shariffifar@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف کلی پژوهش حاضر ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران بود. تحقیق حاضر پژوهش کیفی بود که از رویکرد تحلیل تماتیک استفاده شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸	روش پژوهش: جامعه آماری تحقیق ۱۱ نفر از مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان، مدیران کمیته ملی المپیک و پارالمپیک بودند و روش نمونه‌گیری به صورت گلوله‌برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه کدگذاری انتخابی، محوری، کدهای باز استخراج، سپس پارادایم کیفی تحقیق ارائه شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۸/۲۹	یافته‌ها: نتایج نشان داد که پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور از چهار مقوله (مکانیزم‌های خودتوسعه‌ای (شامل دو کد محوری، جانشین پروری، توانمندسازی)، عوامل سازمانی (چهار کد محوری، راهبرد 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)، است. ۱۱ مفهوم ثانویه و ۶۴ مفهوم اولیه تشکیل و پارادایم کیفی تحقیق ارائه شد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲	نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج مشخص شد 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، همین‌طور از مدیران حمایت شود و برنامه‌های حمایتی برای مدیران ارائه دهند، در این حالت مدیران در واقع توانمندتر می‌شوند و خودشان را توسعه می‌دهند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸	
کلیدواژه‌ها: انگیزه شغلی، توانمندسازی، خودتوسعه‌ای، خودرهبری، خودمدیریتی، روانشناختی.	

استناد: طهرانچی، منصوره؛ نیک‌بخش، رضا؛ و شریفی‌فر، فریده (۱۴۰۴). ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۷(۱)، ۱۶۳-۱۷۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2024.364596.3194>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کربتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jssm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jssm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

در سازمان‌های امروزی علاقه‌مندی زیادی جهت شناسایی کارکرد روانشناسی سازمانی در حوزه ورزش ایجاد شده و این امر به‌طور خاص بر چگونگی به‌کارگیری دانش و مهارت‌های کسب‌شده و تسهیل توسعه سازمان‌های ورزشی در راستای ایجاد عملکرد بهینه متمرکز شده است (مولان و دیگران، ۲۰۲۱). در این زمینه سازمان‌های ورزشی در حال تبدیل شدن به محیط‌های اجتماعی پیچیده‌ترند که در آن دامنه متنوعی از کارکنان (مانند مدیر، مربیان و کارکنان پشتیبانی) به‌منظور توسعه، آماده‌سازی و بهبود عملکرد تلاش می‌کنند (آرنولد و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان‌ها و کارکنان در محیطی با تغییرات دائمی فعالیت می‌کنند. در واقع، در دنیای کار امروزی به‌طور معمول سازمان‌ها نمی‌توانند بر کارهایی که در گذشته انجام می‌دادند تکیه کنند، اما پیوسته نیاز دارند پیش 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، ۲۰۱۷).

یکی از حوزه‌هایی که تأکید فزاینده بر توسعه غیررسمی نیز در آن صورت گرفته است، در زمینه توسعه مدیران است. برنامه‌های توسعه مدیران 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، ۲۰۲۱). یکی از شکل‌های جالب توجه توسعه غیررسمی مدیران، خودتوسعه‌ای^۱ است (سیمونز، ۲۰۱۷). خودتوسعه‌ای مدیریتی به فعالیتهایی اشاره دارد که رهبران برای توسعه ظرفیت رهبری خود بر عهده می‌گیرند (بیکه و همکاران، 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 به‌عنوان یک جایگزین مقرون‌به‌صرفه برای برنامه‌های آموزشی رسمی نامیده می‌شود که می‌تواند برای توسعه ظرفیت رهبری در سازمان‌ها به‌کار رود. خودتوسعه‌ای مدیریتی را می‌توان به‌عنوان «فرایند توسعه مهارت‌ها و دانش خودراهبر و خودگردان» تعریف کرد که می‌تواند به دو مرحله تقسیم شود؛ درک خود^۲ و تغییر خود^۳ (نسبیت، ۲۰۱۲). درحالی‌که 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 کارمندانی که در فعالیتهای خودتوسعه‌ای شرکت می‌کنند، مولدتر و اثربخشی بالاتری را از خود نشان می‌دهند (بیکه و همکاران، 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 و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها همچنین نقش مهمی در ارزیابی و حمایت از فعالیتهای خودتوسعه‌ای مدیران دارند. فعالیتهای خودتوسعه‌ای مدیران با کیفیت باید مرتبط با محتوا، فراگیرنده، چالش‌برانگیز، ساختارمند و متمایز باشد (وروس و راتوانی، ۲۰۱۰). به‌طور کلی، پشتیبانی و منابع سازمانی می‌تواند به تبدیل

1. Molan

2. Arnold

3. Simmons

4. Munsoor & Munsoor

5. Self-development

6. Boyce

7. Self-understanding

8. Self-change

9. Nesbit

10. Markov

11. Orvis & Ratwani

مقاصد خودتوسعه‌ای مدیران به رفتارهای رشدی واقعی رهبر کمک کند (ریچارد^۱ و همکاران، 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 بازخوردها، 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 همکاران، ۲۰۲۱). در این زمینه تحقیقات مختلفی نقش خودتوسعه‌ای در حوزه مدیریت و رهبری را بررسی کرده‌اند. جیانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۱) مدل خودتوسعه‌ای رهبران را با چهار شاخص اکتشاف کننده، تسهیل گر، آینده‌نگر و پیشرفت‌کننده توسعه داده‌اند. درحالی‌که مارکوف و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که سازمان‌ها از طریق فراهم ساختن زیرساخت‌ها از جمله مراکز خودتوسعه‌ای مدیران، محیط خودتوسعه‌ای مدیران، اطلاعات، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند بر پیوند شغلی مدیران تأثیرگذار باشند. قمر ضیاء^۳ و همکاران (۲۰۲۱) عوامل فردی و زمینه‌ای بر نتایج مثبت حاصل از خودتوسعه‌ای را مؤثر دانسته‌اند. صحرایی بیرانوند و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که فرایند خودتوسعه‌ای رهبران از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای یعنی ساختاریافته، هدایت‌شده یا فردی و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودرهبری یادگیری شکل می‌گیرد.

در راستای اهمیت خود توسعه‌ای در سازمان‌ها، اذعان شده است که کارمندی که به‌طور داوطلبانه در فعالیتهای آموزشی شرکت می‌کنند، بیشتر از آموزش اجباری یاد خواهند گرفت (کردو^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، تمرکز بر خودتوسعه‌ای در حال افزایش است، زیرا به‌عنوان جایگزینی برای آموزش رسمی در نظر گرفته می‌شود (داجنر^۵، ۲۰۱۳). از طرفی، سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌های آموزش و تقویت نقش خودتوسعه‌ای که ماهیت خودمحور و زمینه‌ای دارد، به‌عنوان ابزاری برای تکمیل توسعه کارکنان با فشار مواجه‌اند. بر این اساس، خودتوسعه‌ای به‌عنوان کلید موفقیت مدیران ورزش کشور می‌تواند برای توسعه دانش مدیران در حوزه‌های مختلف و اتخاذ تصمیمات درست و صحیح با کمترین هزینه محسوب شود، چراکه مدیران ورزش عالی کشور از طریق خودتوسعه‌ای می‌توانند هزینه‌های تصمیمات اشتباه را کاهش دهند و از سوی دیگر ورزش کشور را در مسیری صحیح به‌صورت 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 به‌عنوان یک چراغ راه عمل کند و با ایجاد یکپارچگی در بدنه مدیریت ورزش کشور، به ایجاد هم‌افزایی در ورزش منجر شود. از این‌رو 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 فرایند آن در آن حوزه‌ها اتفاق بیفتد، مشخص نشده است که این امر نیز بر ضرورت و اهمیت این تحقیق صحنه می‌گذارد.

اما، همان‌طور که از نتایج تحقیقات مذکور برمی‌آید از یک سو این تحقیقات در سازمان‌های غیرورزشی بوده‌اند و عوامل گوناگونی در مدل خودتوسعه‌ای مدیران مؤثر بوده است که بومی‌سازی آن در سازمان‌های ورزشی مستلزم رویکردی جامع‌تر است و از سوی دیگر برای شناسایی شاخص‌های مناسب‌تر و مطلوب‌تر برای مدیریت سازمان‌های ورزشی نیز یک شکاف تحقیقاتی وجود دارد، چراکه تاکنون تحقیقی در حوزه ورزش گزارش نشده است. علاوه بر این، در حوزه اجرایی به‌نظر می‌رسد مدیران سطح عالی کشور نیازمند توسعه و پیشرفت متناسب با شرایط به‌روز 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 به‌نظر نمی‌رسد و این یکی از مهم‌ترین ابهاماتی است که مدیران ورزش کشور در راستای توسعه باید این ابهام را برطرف سازند. از این‌رو محقق با در نظر گرفتن مطالب بیان‌شده در این تحقیق درصدد پاسخگویی به این پرسش است که مدل خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور چگونه می‌تواند باشد؟

1. Reichard

2. Jiang

3. Qamar Ziaa

4. Curado

5. Dachner

روش‌شناسی پژوهش

در بخش کیفی از رویکرد تحلیل تماتیک استفاده شد که در قالب مصاحبه و تحلیل محتوایی و ساختاری مصاحبه‌ها انجام گرفت. این پژوهش که به صورت کیفی است از رویکرد نظری داده‌بنیاد (گراندتئوری با رهیافت گلیزری، ۱۹۹۲) استفاده شده که در قالب مصاحبه و تحلیل محتوایی و ساختاری مصاحبه‌ها انجام می‌شود. این تحقیق بر اساس دسته‌بندی تحقیقات بر مبنای هدف به صورت بنیادی-اکتشافی است. در این پژوهش از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد به منظور تحلیل داده‌ها استفاده خواهد شد، چراکه اعتقاد بر آن است که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد فراتر از همه روش‌های تشریحی است. از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد، به منظور تحلیل داده‌ها استفاده شد، چراکه اعتقاد بر آن است که نظریه داده‌بنیاد به دلیل مفهوم‌سازی‌هایی که از الگوهای اجتماعی دارد، فراتر از همه روش‌های تشریحی است. به طور کلی رویکرد ظاهرشونده در روش‌شناسی داده بنیاد، با گذر از سه گام اصلی کدگذاری حاصل می‌شود. بر اساس این رویکرد سه گام اصلی کدگذاری عبارت‌اند 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 ۱۱ نفر است و روش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در این تحقیق از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Maxquda استفاده می‌شود و کدهای تعیین‌شده از طریق این نرم‌افزار تجزیه تحلیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱ نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور در بخش مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای را نشان می‌دهد. بر اساس کدهای استخراج‌شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تأکید 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، به‌روزرسانی دانش تخصصی هر شغل، پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی، فراهم ساختن زیرساخت فناوری 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. بر اساس مفاهیم استخراج‌شده به نظر می‌رسد که دو کد محوری جانشین‌پروری 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	کد باز
مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای	جانشین‌پروری	تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی
		از آنجایی که ورزش یک صنعت بزرگ است موفقیت این بازار نیازمند نیروهای انسانی که به‌روز باشند و کارآمد باشند و دانش‌محور باشند
		تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی
		آموزش و پرورش

با سریع‌تر 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
	به‌روزرسانی دانش تخصصی هر شغل
	به‌روزرسانی دانش تخصصی هر شغل
	پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی جهت نیاز به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های مدیریتی
	فراهم ساختن زیرساخت فناوری 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 ۲ نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور در بخش عوامل سازمانی را نشان می‌دهد. بر اساس کدهای استخراج‌شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تأکید مصاحبه‌شوندگان بر شرایط سازمانی مرتبط با خود توسعه‌ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر راهبردهای هدفمند، تعیین چشم‌انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقه‌مندی، چشم‌انداز 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 استخراج‌شده چنین به نظر می‌رسد که چهار کد محوری راهبرد سازمانی، بازخورد شخصی – سازمانی، حمایت سازمان و سرپرست و فرهنگ سازمانی می‌توانند در دسته‌بندی عوامل سازمانی خودتوسعه‌ای به‌عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۲. یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل سازمانی خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل سازمانی	راهبرد سازمانی	راهبردهای هدفمند
		تعیین چشم‌انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقه‌مندی
		چشم‌انداز سازمانی
		داشتن راهبرد سازمانی
		داشتن راهبرد سازمانی

داشتن راهبرد سازمانی	
کار تیمی	
کار گروهی در سازمان	
مدیریت منابع انسانی	
اعتماد به سازمان و نیاز به دانش تخصصی فرد	
اعتماد سازمانی	
خودتوسعه‌ای و کسب دانش به‌روز باعث افزایش اعتماد افراد و کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر می‌شود.	بازخورد شخصی - سازمانی
ساختار سازمانی منعطف	
ساختار منعطف	
ساختار منعطف	
حمایت از افراد متخصص و تجربه ورزشی	
حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی در سازمان	
حمایت روانی	
حمایت ساختاری	
حمایت قانونی	حمایت سازمان و سرپرست
حمایت مدیران ارشد از خودتوسعه‌ای و به‌روز شدن کارکنان	
حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی در سازمان	
سپس حمایت سازمانی، توجهاتی که مدیران بالادستی و سرپرستان دارند از عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای است	
سازمان‌ها فرهنگ سازمانی، شرایط سازمانی، محیط سازمانی، مدیران بالادستی سازمان‌ها آنقدر به خودتوسعه‌ای اهمیت بدهند	فرهنگ سازمانی

جدول ۳ 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 تأکید مصاحبه‌شوندگان بر عوامل بیرونی مرتبط با خودتوسعه‌ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر ارتباطات با دنیای بیرونی، الگوبرداری از سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، تأثیرات 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 اقتباس شد. بر اساس مفاهیم استخراج شده به‌نظر می‌رسد که دو کد محوری ارتباطات برون‌سازمانی و فرهنگ اجتماعی می‌توانند در دسته‌بندی عوامل فراسازمانی خودتوسعه‌ای به‌عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۳. یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل فراسازمانی خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل فراسازمانی	ارتباطات برون سازمانی	ارتباطات با دنیای بیرونی
		الگوپردازی از سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی
		تأثیرات سازمان‌های برتر بیرونی
		مراودات و همکاری با سازمان‌های بیرونی و بین‌المللی
		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

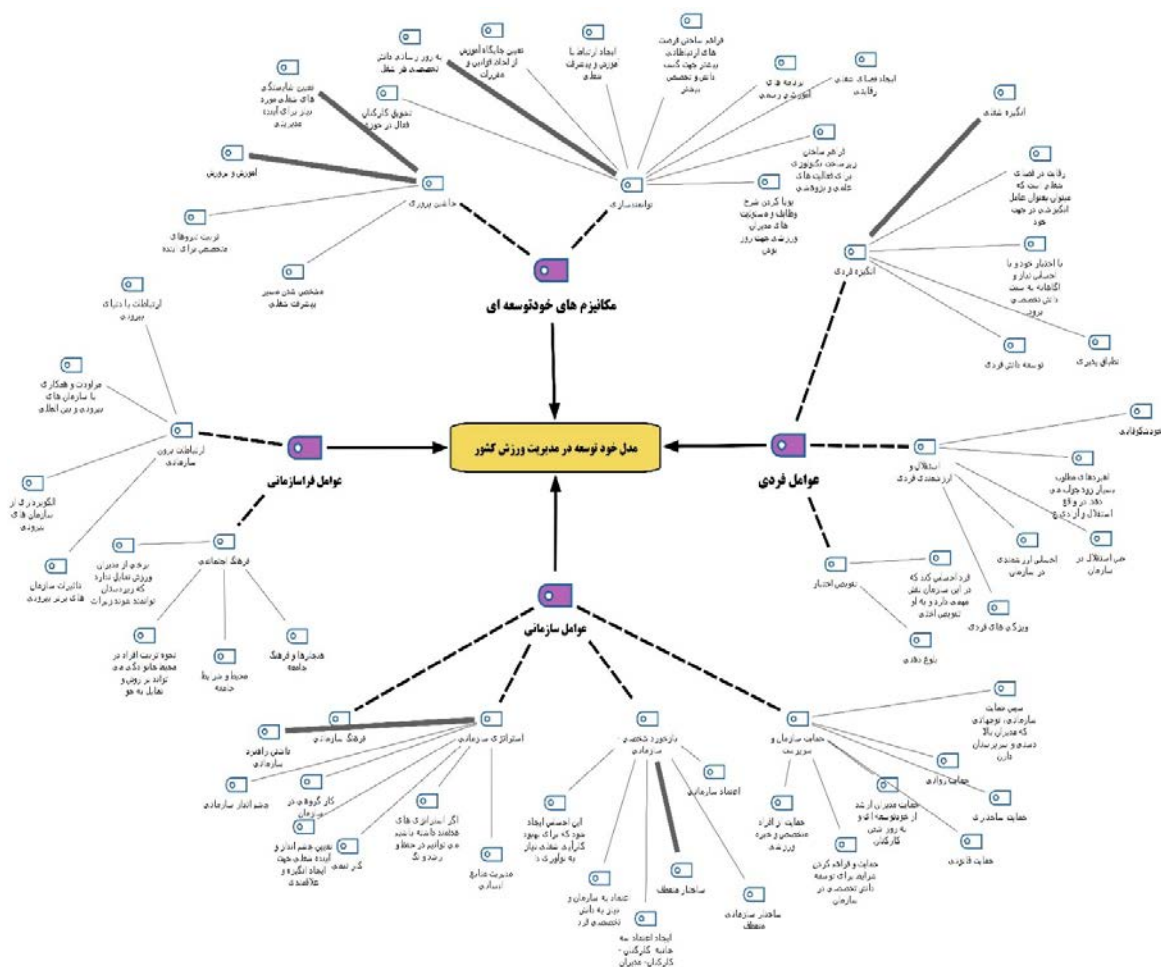
جدول ۴ نتایج کدگذاری محوری و انتخابی طراحی مدل خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور در بخش عوامل فردی را نشان می‌دهد. بر اساس کدهای استخراج‌شده حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله کدگذاری باز حاکی از تأکید مصاحبه‌شوندگان بر ویژگی‌های فردی مرتبط با خودتوسعه‌ای بود. بر این اساس، مفاهیمی نظیر احساس ارزشمندی در سازمان، استقلال و آزادی عمل، حس استقلال در سازمان، خودشکوفایی، ویژگی‌های فردی، انطباق‌پذیری، انگیزه شغلی، توسعه دانش فردی، تفویض اختیار، احساس نیاز اختیاری به نوآوری شغلی و بلوغ ذهنی اقتباس شد. بر اساس مفاهیم استخراج‌شده به‌نظر می‌رسد که سه کد محوری استقلال و ارزشمندی فردی، انگیزه فردی و تفویض اختیار می‌توانند در دسته‌بندی عوامل فردی خودتوسعه‌ای به‌عنوان کدهای اساسی پذیرفته شوند.

جدول ۴. یافته‌های کدگذاری محوری و انتخابی عوامل فردی خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
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
		ویژگی‌های فردی
	انگیزه فردی	انطباق‌پذیری
		انگیزه شغلی
		مهم‌ترین عواملی که بر خودتوسعه‌ای 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 به‌عنوان عامل انگیزشی در جهت خود

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 خودتوسعه‌ای در مدیریت ورزش کشور (مدل نهایی تحقیق)

هدف کلی پژوهش حاضر ارائه پارادایم کیفی خودتوسعه‌ای مدیران ورزش در ایران بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که سازوکارهای خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور مؤثر 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، به‌روزرسانی دانش تخصصی هر شغل، پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی، فراهم ساختن زیرساخت فناوری 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 علاقه و تمایل به توسعه مدیران دارد. در این زمینه یافته‌های پژوهش [سرشار و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) حاکی از تأثیر راهبردهای خودتوسعه‌ای بر خود توسعه‌ای بود. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق سرشار و همکاران همسو است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل سازمانی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور مؤثر است. از دیدگاه شرکت‌کنندگان در این تحقیق عواملی مانند راهبردهای هدفمند، تعیین چشم‌انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقه‌مندی، چشم‌انداز سازمانی، داشتن راهبرد سازمانی، کار تیمی، مدیریت منابع انسانی، اعتماد به سازمان، ساختار سازمانی منعطف، حمایت از افراد متخصص و تجربه ورزشی، حمایت روانی، حمایت ساختاری، حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی، فرهنگ سازمانی می‌توانند بر خودتوسعه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی کشور مؤثر واقع شوند. این بدان مفهوم است که از دیدگاه شرکت‌کنندگان 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 می‌شوند و خودشان را توسعه می‌دهند. در این زمینه [کهرودی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) نشان دادند که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، تعهد سازمانی از عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیأت علمی است. یافته‌های پژوهش [سرشار و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) حاکی از شناسایی توسعه سازمانی به‌عنوان 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 خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور مؤثر است. از دیدگاه شرکت‌کنندگان در این تحقیق مفاهیمی مانند ارتباطات با دنیای بیرونی، الگوبرداری از سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، تأثیرات سازمان‌های برتر بیرونی، مراودات و همکاری با سازمان‌های بیرونی و بین‌المللی، عدم تمایل برخی مدیران ورزش به بهبود توانمندی کارکنان، محیط و شرایط جامعه، نحوه تربیت افراد در محیط خانوادگی، هنجارها و فرهنگ جامعه می‌توانند به‌عنوان عواملی فراسازمانی باشند که مدیران را به خودتوسعه‌ای سوق دهد. علاوه بر این، به‌نظر می‌رسد وقتی مدیران ورزش به‌منظور 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 نحو مطلوب مدیریت کنند. در این زمینه [کهرودی و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) نشان دادند که فراسازمانی سازمانی به‌عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. [قمر ضیاء و همکاران \(۲۰۲۱\)](#) نیز نشان دادند که عوامل فردی و زمینه‌ای بر نتایج مثبت حاصل از 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 همسوست.

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور مؤثر است. بر اساس دیدگاه‌های افراد شرکت‌کننده در این تحقیق احساس ارزشمندی در سازمان، استقلال و آزادی عمل، حس استقلال در سازمان، خودشکوفایی، ویژگی‌های فردی، انطباق‌پذیری، 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 به‌عنوان فردی مؤثر قلمداد کند و اختیار و قدرت عمل کافی برخوردار باشند و بتوانند با انگیزه بیشتر و اختیارات کافی برای ایجاد نوآوری در فرایند مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها عمل کنند. در این زمینه کهرودی و همکاران نشان دادند که عوامل فردی (خودکارآمدی، درگیری شغلی، انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، نیاز به موفقیت، مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روان‌شناختی، تاب‌آوری شغلی، خودشکوفایی، پایگاه اقتصادی/اجتماعی و سرمایه فرهنگی) از عوامل مؤثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیأت علمی است. یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران حاکی از شناسایی توسعه فردی به‌عنوان یکی از راهبردهای خود توسعه‌ای بود. [گودرزی و همکاران \(۲۰۱۹\)](#) نشان دادند که خودآگاهی بر خود توسعه‌ای 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 \(۲۰۱۹\)](#) همسوست.

بر اساس یافته‌های 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 به‌عنوان 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 کند.

تقدیر و تشکر

با توجه به اینکه مقاله حاضر، مستخرج از رساله دکتری است، از این‌رو از تمام استادان محترم و مدیران ورزش محترم کشور که در تدوین پژوهش ما را یاری کردند، 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/jornal/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

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>