

## Designing a Model for Empowerment and Professional Competence of Taekwondo Referees

Zahra Shahbaznazar Ganzeq<sup>1</sup>, Zahra Haji Anzahi<sup>2</sup>, Farideh Ashraf Ganjouei<sup>3</sup>

1. Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

E-mail: [shahbaznejad@iranair.com](mailto:shahbaznejad@iranair.com)

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

E-mail: [sara\\_haji1982@yahoo.com](mailto:sara_haji1982@yahoo.com)

3. Department of Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [ganjouei@yahoo.com](mailto:ganjouei@yahoo.com)

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received:

28 November 2021

Received in revised form:

14 January 2022

Accepted:

19 January 2022

Published online:

1 January 2023

#### Keywords:

Taekwondo,  
Referees,  
Competence,  
Eligibility,  
Professional

### ABSTRACT

**Introduction:** The success of any organization depends on the proper allocation and use of tools, equipment, financial resources, raw materials and human resources of that organization. Among the factors of production, manpower is undoubtedly the most basic one.

**Methods:** The present study was conducted with the general aim of designing a model of competence and professional competence of Taekwondo referees. The present research method is mixed. The statistical population included international referees, federation managers and professional athletes. In the qualitative part, the sampling was performed by purposive method and snowball technique and in the quantitative part, the sample size was obtained using Morgan table and sampling was done by stratified random method. The research measurement tools were interviews and questionnaires. The results of the interviews were used to construct a questionnaire.

**Results:** In order to identify and explain causal, contextual and intervening factors; identify the dimensions of the axial phenomenon; explain effective strategies and identify the consequences of Taekwondo referees' professional competence and finally designing a Taekwondo referees' professional competency model, the data theory of the foundation was used and the research model was designed using SMART PLS software and MAXQDA software to follow this model.

**Conclusion:** Managers and other stakeholders of the Islamic Republic Taekwondo Federation of Iran and its affiliated delegations can provide special attention to the categories and indicators expressed in the model, fields and contexts for improving the qualifications of referees in this field.

**Cite this article:** Cite this article: Sahahbaznejad, Z., HajiAnjehaei, Z., & Ashraf Ganjouei, F. (2023). Designing a model for empowerment and professional competence of Taekwondo referees. *Sport Management Journal*, 14 (4), 241-260.

<https://doi.org/10.22059/jsm.2022.334451.2853>



© The Author(s).

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

## Extended Abstract

### Introduction

The present research was carried out with the general aim of designing a model of empowerment and professional qualification of Taekwondo referees. Also, identifying the causal factors of empowerment and professional competence; Identifying background factors on empowerment and professional competence; Identifying factors interfering with empowerment and professional competence; The main conditions (social phenomenon) of empowerment and professional competence; Identifying and explaining specific strategies on empowerment and professional competence; Identifying the consequences of empowerment and professional competence of Taekwondo judges in the country and finally designing and fitting the model of empowerment and professional competence of Taekwondo judges the current investigation was conducted in a special research format.

### Methods

The current research method is a mixed method which is based on exploratory research in terms of goal and based on basic and applied research in terms of results. The statistical population of the research included all international Taekwondo judges and sports news judges, Taekwondo sports experts, managers of the Taekwondo federation and expert athletes of this field. In the sampling section, targeted sampling and snowball technique were used, and in the quantitative section, the sample volume was obtained using Morgan's table, and sampling was accepted using a sample method of different levels. The measurement tools of the research were interviews and questionnaires. Interviews were conducted with a semi-analytical method and the results of the interviews were used to create a questionnaire. After confirming the validity of the questionnaire, its reliability was also confirmed by calculating Cronbach's alpha coefficient. In order to analyze the collected data, descriptive and inferential statistics methods were used. In the descriptive statistics of the table of demographic characteristics of participation, the research was used, and by using it, a concrete description was summarized and presented. In inferential statistics in order to identify and explain causal, contextual and intervening factors; identify personality traits; explain of the strategies for identifying and identify the consequences of empowerment and professional competence of Taekwondo judges and finally a plan of professional empowerment and competence of Taekwondo judges was designed using foundation theory and research model with the help of Smart PLS version 3 software.

### Results

The results of the research data analysis showed that 5 main categories include scientific and educational development, paying attention to the income and livelihood of Taekwondo referees, improving the empowerment process, identifying several efficient ones, and improving internship courses and branding Taekwondo referees as causal factors; 6 main

categories include optimizing facilities, strengthening the collective ability of Taekwondo referees, paying attention to capable Taekwondo referees, developing a scientific view of refereeing, the attention of the federation to Taekwondo referees, and the attention of the media to Taekwondo referees as background factors and 6 main categories include Non-scientific management in refereeing, limitations, low attention to Taekwondo referees, weak management, work development of Taekwondo referees and lack of work of the educational system as interfering factors on the empowerment and professional competence of Taekwondo referees, as well as 4 main requirements including the performance of the boards of Taekwondo, the quality of training courses, planning and consistent management of the training of Taekwondo judges and material and spiritual facilities as the main conditions for the empowerment and professional qualification of Taekwondo judges.

### Discussion

Finally, the paradigmatic model (tree diagram) of the empowerment and competence of the professional Taekwondo referee based on the main conditions (social phenomenon), causal, contextual and intervening factors of the machine on the empowerment and professional competence of Taekwondo referees, strategies and finally the consequences of empowerment and the professional qualification of Taekwondo referees was designed and compiled so that by following these models, the managers and other stakeholders of the Islamic Republic Taekwondo Federation of Iran and its subordinate bodies with special attention to the categories and indicators stated in the model, the areas and platforms for improvement would give prepare a proper status for the qualifications of the judges of this field.

### Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines:

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

**Authors' contribution:** This research is the result of a PhD thesis.

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

**Acknowledgments:** This research was done with the guidance of

Distinguished professors and the cooperation of research participants.

## طراحی الگوی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

زهرا شهبازنژاد کنزق<sup>۱</sup>، زهرا حاجی انزهایی<sup>۲</sup>، فریده اشرف گنجویی<sup>۳</sup>

۱. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [shahbaznejad@iranair.com](mailto:shahbaznejad@iranair.com)

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [sara\\_haji1982@yahoo.com](mailto:sara_haji1982@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: [ganjouei@yahoo.com](mailto:ganjouei@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	<b>مقدمه:</b> موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، منابع مالی، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان دارد. از میان عوامل تولید، بی شک نیروی انسانی که اساسی ترین عامل است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷	<b>روش پژوهش:</b> تحقیق پیش رو با هدف کلی طراحی الگوی توانمندی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو انجام گرفت. روش پژوهش حاضر آمیخته است. جامعه آماری شامل داوران بین المللی، مدیران فدراسیون و ورزشکاران خبره این رشته بود. در بخش کیفی نمونه گیری با روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی انجام شد و در بخش کمی نیز حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به دست آمده و نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای صورت پذیرفت. ابزار اندازه گیری پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بود. از نتایج مصاحبه ها برای ساخت پرسشنامه استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴	<b>یافته ها:</b> به منظور شناسایی و تبیین عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر؛ شناسایی ابعاد پدیده محوری؛ تبیین راهبردهای موثر و شناسایی پیامد های صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو و در نهایت طراحی الگوی صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو از نظریه داده بنیاد استفاده شد و الگوی تحقیق به کمک نرم افزار Smart PLS و نرم افزار مکس کیودا طراحی شد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹	<b>نتیجه گیری:</b> با تبعیت از این الگو، مدیران و سایر دست اندرکاران فدراسیون تکواندوی جمهوری اسلامی ایران و هیات های تابعه بتوانند با توجه ویژه به مقولات و شاخص های بیان شده در الگو، زمینه ها و بسترهای ارتقای وضعیت شایستگی های داوران این رشته را مهیا سازند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۰/۱۱	
<b>کلیدواژه ها:</b> تکواندو توانمندی داوران شایستگی	

**استناد:** شهبازنژاد، زهرا؛ حاجی انزهایی، زهرا؛ و اشرف گنجویی، فریده (۱۴۰۱). طراحی الگوی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو. نشریه مدیریت

ورزشی، (۴)، ۱۴-۲۶.

<https://doi.org/10.22059/jsm.2022.334451.2853>



© نویسندگان.

ناشر: دانشگاه تهران، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی.

## مقدمه

بی‌شک، سنگ زیربنای هر سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند (ظریفی و همکاران، ۱۳۹۷). موفقیت هر سازمانی علی‌الخصوص سازمان‌های ورزشی، بستگی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، منابع مالی، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان دارد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۷). در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود (آریفین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است (رنز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند (جورج و مایکل دایر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). نقش مدیران شایسته و توانمند در عملکرد سازمان‌ها بدان حد گسترش یافته که علم مدیریت را در ردیف مهمترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی محسوب کرده‌اند (رابینز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است (حمیدی زاده، ۱۳۹۰). براین اساس، سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید روش‌هایی را به‌کار گیرند تا صاحب‌نفعان خود را مدیریت کنند و منافع آنها را تأمین نمایند (ظریفی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با تعداد اندکی افراد خالق یا اجرای چند طرح بر رقبای کوچک، چابک و فرصت‌گرا و کم‌هزینه فائق آیند (علیدوست و همکاران، ۱۳۹۹). وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشوری باعث قوام آن می‌شود. از سویی شناسایی، پرورش و روزآمدسازی ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در بقا و ادامه حیات سازمان در محیط‌های رقابتی دارد (نوری و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع انسانی خود، عملکرد رقابتی خود را بهبود بخشند (بالوندی و همکاران، ۱۳۹۸). مطالعات صلاحیت و شایستگی یکی از بااهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهمترین راه‌ها برای تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است (چن، ۲۰۰۴). یکی از قدم‌ها برای آموزش افراد صلاحیت‌دار در احراز شغل‌ها، تعیین شایستگی‌های مهم آن حرفه از طریق تحقیقات برای آموزش به افراد می‌باشد (۸). صلاحیت‌ها، مهارت‌ها، علوم و ویژگی‌های شخصیتی هستند که برای موفقیت در اجرای یک شغل لازم هستند (هوارد و همکاران، ۲۰۰۵). فیلیپوت<sup>۵</sup> و همکارانش صلاحیت را به عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثر بخش تعریف می‌کند (فیلیپوت و همکاران، ۲۰۱۱). از نظر بویاتزیس<sup>۶</sup> صلاحیت، ویژگی‌هایی است که به عملکرد برتر یا اثر بخش در شغل مورد ارتباط دارد به عبارت دیگر صلاحیت‌ها شواهدی هستند دال بر اینکه فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر یا اثر بخش دارد (بویاتزیس، ۲۰۱۰). مطالعات شایستگی ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام درست شغل‌های مختلف در موقعیت‌های مختلف را مشخص می‌کند (کیسر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). تعاریف صلاحیت‌های مدیریتی نیز مانند همین تعاریف است. صلاحیت‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و انگیزه است به منظور اینکه مدیر بتواند وظایف محوله را به خوبی انجام دهد (فیلیپوت و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه سخن از مدیریت منابع انسانی بر مبنای صلاحیت است، یعنی تمام زیرسیستم‌های اصلی منابع انسانی نظیر جذب، عملکرد، پاداش، توسعه، برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی و جانشین پروری همه باید مبتنی بر صلاحیت باشند (فیلیپوت و همکاران، ۲۰۱۱). یکی از

1. Arifin et al

2. Renz

3. Georges &amp; Michelle Dyer

4. Robines

5. Philpot

6. Boyatzis

7. Kaiser

زمینه‌های مطالعه در مدیریت ورزشی نیز صلاحیت و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی است و این شایستگی‌ها باید به منظور آماده کردن افراد برای احراز پست‌های مدیریتی شناسایی شوند (چن، ۲۰۰۴). انتخاب بر مبنای صلاحیت‌ها در دهه های اخیر، به محور توانایی سازمان‌ها برای جذب، حفظ، پرورش و ارتقاء منابع آنها تبدیل شده است. زیرا سرمایه گذاری هر چه بیشتر روی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی به منزله نوعی استراتژی اساسی و مهم مدنظر است (روسانوفسکی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رویکردهای شایستگی محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است (سجادی، ۱۳۸۷). آرمسترانگ (۲۰۱۳) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. شایستگی الگویی را ارائه می‌کند که نشان‌دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (نوری و همکاران، ۱۳۹۵). مدیران ورزش نیاز دارند بدانند که در هر شغل معین چه توانایی‌های مورد نیاز است. در پاسخ به ارزیابی توانایی‌های ویژه هر شغل، تجزیه و تحلیل کاملی از آن شغل لازم است (سجادی، ۱۳۸۷). چون جامعه در حال تغییر است محققان حیطه مدیریت ورزشی ارزیابی‌های مکرر از صلاحیت‌های مورد نیاز اجرای یک شغل در صنعت ورزش را پیشنهاد کرده‌اند.

با مرور ادبیات پژوهش، روشن می‌شود که پژوهش‌های فراوانی در مورد پدیده صلاحیت و الگوهای صلاحیت عام وجود دارد (عبدلهی فرد، ۱۳۸۹). چه در پژوهش‌های ایرانی (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲؛ پورصادق، ۱۳۹۸؛ عباسپور و احمدی، ۱۳۹۵؛ عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۶)، چه در پژوهش‌های خارجی (سارکار، ۲۰۱۳، رفت، ۲۰۱۳، لیکاما، ۲۰۱۵ و اسکورکوا، ۲۰۱۶) ولی با این وجود پژوهشی که در سازمان‌های ورزشی به این موضوع ورود کرده باشد مشاهده نگردید. برای مثال، پژوهش قنادی نژاد (۲۰۲۰) در کتابخانه دانشگاهی (قنادی نژاد، ۲۰۲۰)، و دامغانیان و یزدانی زیارت (۱۳۹۶) در اداره‌های اجرایی استان خراسان ( دامغانیان و یزدانی، ۱۳۹۶)، سادورنیل (۲۰۱۹) در شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌های برقی در اروپا، و کوپن (۲۰۱۹)، در شرکت‌های بین‌المللی استفاده‌کننده از راهبرد شرکت به شرکت<sup>۲</sup> B2B (کوپن و همکاران، ۲۰۱۹) انجام شده است.

نتایج تحقیقات مختلف نشان داده که هرگاه در سازمان‌ها منابع انسانی شایسته و توانمند انتخاب شده بر اساس ضوابط و شاخص‌های علمی قرار گرفته باشد، موفقیت آن سازمان در رسیدن به اهدافش تضمین خواهد شد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹، امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۹۸ و فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۴). وسلینک (۲۰۱۶) طی تحقیقاتی به این نتایج رسید که، اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود این شایستگی معنادارتر شده و فرصت بهره‌مندی از آنها فراهم گردد. یو و ونگ (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که محیط انسانی هر سازمانی، مرجع اجتماعی مهمی است و افراد به همکاران و در راس آن به مدیران خود به عنوان مرجع دانش می‌نگرند. کولین (۲۰۱۶) معتقد بود که در حال حاضر نحوه انتخاب افراد در هیئت رئیسه فدراسیون‌ها بیشتر از نگاه شایسته‌سالاری فرآیندی رابطه محور می‌باشد و بعضاً بسیاری از اعضا بر اساس سفارش، رابطه و یا از روی فشارهای خارجی و سیاسی انتخاب و منصوب می‌گردند. جیمز بال<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۸) روی صلاحیت‌های مدیران اوقات فراغت در دانشگاه‌ها مطالعه کردند و مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و تکنیک‌های مدیریت و برنامه‌ریزی را جزء مهمترین شایستگی‌ها برای آنها گزارش کردند. هینز و نوربرت<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) روی شایستگی‌های مدیران کلوب‌های ورزشی در آلمان مطالعه کردند و ارتباطات و روابط عمومی، مدیریت بازاریابی و تبلیغات را

1. Rusanovski

2. Business to Business

3. James Ball

4. Heinz & Norbert

از جمله مهم‌ترین شایستگی‌ها گزارش کردند. کیس و برنج<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) روی صلاحیت‌های مدیران سطوح فوقانی و تحتانی اماکن و تجهیزات ورزشی مطالعه کردند و گزارش کردند که بودجه بندی و مهارت‌های ارتباطی در سطوح فوقانی و مهارت‌های ارتباطی و ایجاد و حفظ ایمنی تجهیزات در سطوح تحتانی مهم‌ترین شایستگی‌ها بودند. پنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش شایستگی‌های مورد نیاز مدیران رویدادهای ورزشی در آمریکا گزارش کرد که بین نظرات اساتید دانشگاه و مدیران برگزاری مسابقات فدراسیون‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و حفظ ارتباط موثر با کارمندان را مهم‌ترین شایستگی گزارش کرد. با نگاهی به این کاربردهای متفاوت در می‌یابیم که سنجش شایستگی‌ها کاری تخصصی بوده و نیاز به رویکردی منسجم و تیمی حرفه‌ای، متبحر و امکانات و شرایط خاصی دارد (دیر و دیر، ۲۰۱۷).

توجه به نتایج طرح‌های آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی، تنگناها و چالش‌ها در بخش مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های ورزشی، اعم از نارسایی در الگوهای شایستگی، کاهش نرخ شایستگی در دستگاه‌های اجرائی و برنامه‌ها، راهبردها و اقدامات اساسی مدنظر متولیان منابع انسانی در این خصوص محقق را بر آن داشت تا به انجام تحقیقی در این ارتباط مبادرت ورزد و با طراحی و استفاده از یک الگو مناسب در راستای توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی متولیان را در اجرائی نمودن راهبردها و نظام مبتنی بر شایستگی و انتخاب و انتصاب داوران بر پایه شایستگی یاری نماید. الگویی که تا به حال در فرایند منابع انسانی فدراسیون تکواندو با توجه اینکه تاکنون در فدراسیون تکواندو اشاره چندانی به آن نشده است. الگوی که به ما چارچوبی بدهد که داوران چگونه باید باشند که بتوانند بر وظایف کلیدی خود فائق آیند. لذا در این مطالعه به طراحی چنین الگوی با استفاده از تجارب، رویکردها و بررسی الگوهای تئوریک در سطح ملی و بین‌المللی به منظور پاسخ به چالش‌های توسعه‌ای تکواندو در بخش داوران با تأکید بر شاخص‌های کلیدی و مورد نیاز حوزه منابع انسانی پرداخته می‌شود. لذا این پژوهش با کشف و شناسایی الگوی شایستگی و صلاحیت داوران تکواندو از یک‌سو و قرار دادن این توانمندی‌ها در مسیر برنامه‌های ورزشی و کانون ارزیابی از دیگر سو، تأمین داوران شایسته آینده را برای فدراسیون‌ها بخصوص فدراسیون تکواندو هدف قرار داده است. این مهم در حیطه ورزش با توجه به گستردگی، پیچیدگی، اهمیت و تأثیر آن بر سایر سازمان‌ها بیشتر مورد تأکید است. از آنجا که عدم انتخاب داوران شایسته، باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر فدراسیون، عدم بهره‌وری و افت شدید آنها می‌گردد؛ لذا شناسایی، تدوین و اجرای معیارهای مناسب برای انتخاب داوران می‌تواند این تأثیرات منفی را تا حدی کاهش دهد.

در نتیجه این سوال در ذهن باقی می‌ماند که چه عاملی باعث انتخاب یک داور شده است؟ آیا داور انتخاب شده شرایط لازم برای احراز این سمت را دارا است؟ برای رفع این مشکل تعیین معیارها و شاخص‌هایی که بتوان بوسیله آن داوران ملی و بین‌المللی را انتخاب نمود، ضروری به نظر می‌رسد. علیرغم انجام مطالعات بسیار در زمینه منابع انسانی، با این حال هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع توانمندی‌های داوران جهت استفاده در فدراسیون‌ها؛ توسعه نیافته است. بنابراین، مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای داوران تکواندو چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و در آن از روش آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شده است. پژوهش‌های با روش‌های آمیخته با استفاده از ترکیب مجموعه داده‌های باز و بسته و متغیرهای کیفی و کمی و با استفاده از روش علمی انجام می‌شوند. این نوع از پژوهش،

<sup>1</sup>. Case & Branch

<sup>2</sup>. Peng

پژوهشی است که در آن پژوهش کیفی و کمی به شکل متوالی انجام می‌شود و در نهایت نتایج به صورت ترکیبی بیان می‌شوند. علاوه بر آن در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. بالأخره، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم پذیری یافته را میسر سازد. بنابراین، ابتدا پژوهش کیفی و سپس از طریق تحلیل داده‌ها، پژوهش کمی طراحی می‌شود. این پژوهش از نظر مسئله پژوهشی و گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است.

برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، از مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی متون و نیز روش‌های میدانی مانند مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش ابتدا ادبیات پژوهش مرور شد؛ سپس برای تدوین الگوهای صلاحیت حرفه‌ای داوران با تعدادی از داوران بین‌المللی تکواندو و داوران خبره ورزشی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد و انجام مراحل آن (به روش استقرایی) شناسایی شدند؛ سپس پرسشنامه طرح پژوهش را تدوین شد و پس از آن، با انجام روش پژوهش توصیفی پیمایشی، داده‌های کمی گردآوری شدند.

در مرحله اول مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه‌های الگوهای صلاحیت حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی نیز مورد بررسی قرار گرفت و الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات تدوین شد. در ادامه برای تدوین الگوهای صلاحیت حرفه‌ای داوران با تعدادی از داوران بین‌المللی تکواندو و داوران خبره ورزشی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عمل آمد. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و پیشینه تحقیق، الگوی اولیه الگوهای صلاحیت حرفه‌ای، طراحی گردید. با توجه به اینکه طراحی الگو در این تحقیق، با استفاده از الگوی پارادایمی روش در گراند تئوری به عنوان یک روش نسبتاً جدید در تحقیقات مدیریت ورزشی در ایران، انجام شده است، پس از انجام مرحله اول و گردآوری اطلاعات اولیه درباره عوامل مرتبط با الگوی صلاحیت حرفه‌ای داوران، متن مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته تهیه و به مصاحبه با خبرگان اقدام شد. در این راستا، با مصاحبه از خبرگان امر داوران تکواندو اشباع نظری حاصل شده و پرسشنامه اولیه تحقیق به دست آمد.

نمونه آماری در بخش کیفی ۱۸ نفر از داوران بین‌المللی تکواندو و داوران خبره ورزشی، متخصصان ورزش تکواندو، مدیران فدراسیون تکواندو و ورزشکاران خبره بود. لازم به ذکر می‌باشد آمار کلی (مجموع آقایان و خانم‌ها) داوران بین‌المللی حال حاضر کشور به این صورت می‌باشد که در بخش داوران بین‌المللی کیوروکی  $IR3$  ۹۱ نفر،  $IR2$  ۵۶ نفر،  $IR1$  ۲۲ نفر و  $IRs$  ۳ نفر و همچنین در بخش داوران بین‌المللی پومسه  $IR3$  ۱۱۲ نفر،  $IR2$  ۱۳ نفر،  $IR1$  ۲ نفر می‌باشد. حجم نمونه به روش اشباع اطلاعاتی تعیین شد. بعد از ۱۴ مصاحبه اطلاعات به اشباع رسید اما برای اطمینان، مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۸ام ادامه پیدا کرد. روش نمونه‌گیری در این بخش گلوله برفی و هدفمند بود. در بخش کمی بر اساس تعداد عامل‌های پرسشنامه (۱۳) حداقل ۲۰ نمونه برای هر مولفه به عنوان حجم نمونه برآورد شد، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه پخش شده و ۳۳۰ پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت. روش تصادفی طبقه‌ای به این منظور انتخاب شد که تمامی گروه‌های طبقاتی مربوط به جامعه آماری به اندازه کافی نماینده در نمونه داشته باشند. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. پایایی کل پرسشنامه ۰٫۸۴ بدست آمد و کلیه مولفه‌ها از مقدار قابل قبولی برخوردار است. در این پژوهش به دلیل نوع تحقیق و همچنین گستردگی جامعه آماری و به تبع آن پیچیدگی نمونه آماری و برای دسترسی سریع‌تر به نظرات پرسش‌شوندگان بهترین روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد. به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر و انجام شایسته روش تحقیق از روش‌های زیر بهره گرفته شد: برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی کمی با استفاده از جداول فراوانی،

نمودارهای فراوانی، میانگین و انحراف معیار تجزیه و تحلیل توصیفی انجام شد. با توجه به اهداف تحقیق، تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفت. در بخش کیفی کدگذاری برای شناسایی مولفه ها و گویه ها انجام شد و با استفاده از *Smart PLS* الگو ساختاری ارایه شد. در بخش کمی استنباطی نیز با استفاده از آزمون های کلموگروف اسمیرنف، تی تک نمونه ای، تحلیل واریانس یا تحلیل کوواریانس داده ها، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و یا آزمون های معادل ناپارمتریک با استفاده از نرم افزار *SPSS* نسخه ۲۳ آزمون شد؛ همچنین برای تدوین الگو تحقیق از نرم افزار *Smart PLS 3* و نرم افزار مکس کیودا استفاده شد.

## یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های بخش کیفی تحقیق به شرح زیر می باشد:

جدول ۱. توصیف ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شونده گان

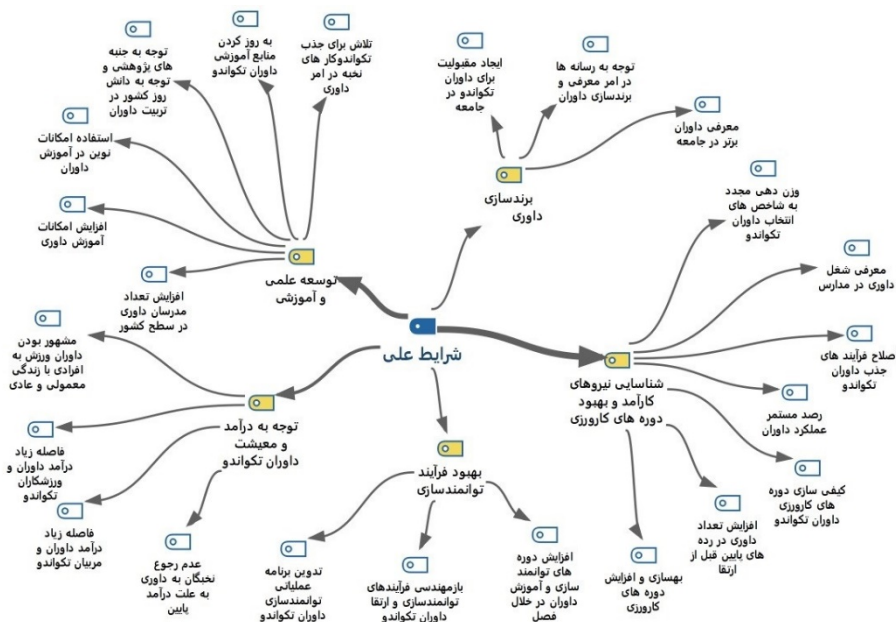
ردیف	تخصص	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	سابقه	سن
۱	علوم ورزشی و تکواندو	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۲۰	۵۰
۲	علوم ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۲۵	۵۲
۳	علوم ورزشی	هیات علمی دانشگاه	دکتری	مرد	۲۴	۵۴
۴	علوم ورزشی	مدیر فدراسیون	دکتری	مرد	۲۶	۵۰
۵	علوم ورزشی	مدیر فدراسیون	دکتری	زن	۲۱	۴۲
۶	تکواندو	مدیر فدراسیون	کارشناسی ارشد	زن	۱۰	۴۰
۷	تکواندو	مدیر فدراسیون	دکتری	مرد	۳۰	۶۷
۸	تکواندو	مدیر هیات	دانشجوی دکترا	مرد	۱۵	۳۵
۹	تکواندو	رئیس کمیته داوران	دانشجوی دکترا	زن	۱۳	۳۴
۱۰	تکواندو	رئیس کمیته داوران	دکترا	مرد	۳۰	۶۳
۱۱	داوری تکواندو	رئیس کمیته داوران	دکترا	مرد	۱۱	۴۸
۱۲	داوری تکواندو	رئیس کمیته داوران	دکترا	مرد	۱۵	۵۱
۱۳	داوری تکواندو	رئیس کمیته داوران	دکترا	زن	۸	۴۲
۱۴	داوری تکواندو	داور تکواندو	دانشجوی دکترا	مرد	۵	۴۳
۱۵	داوری تکواندو	داور تکواندو	دکترا	مرد	۱۲	۴۹
۱۶	داوری تکواندو	داور تکواندو	کارشناس ارشد	مرد	۵	۴۳
۱۷	داوری تکواندو	داور تکواندو	کارشناس ارشد	زن	۱۲	۳۷

در مرحله اول، کد گذاری باز از طریق جز به جز کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله های اطلاعات درباره صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو پرداخته شد و بر اساس داده های گردآوری شده از مصاحبه ها، مشاهده ها و یادداشت های روزانه (حاصل از عملیات میدانی) مقوله ها احصاء گردیدند. در مرحله دوم که کد گذاری محوری نام دارد، به تعیین مولفه ها و نیز دسته بندی سایر مقوله ها در شش دسته دیگر شامل شرایط علی، مقوله اصلی، راهبردها، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر و پیامدها پرداخته شد. با ادامه مصاحبه ها و مشاهدات، مقولات مختلف در قالب هایی دسته بندی گردیدند به طوری که برخی از مقولات به عنوان موجبات علی، برخی به عنوان شرایط زمینه ای و محیطی و برخی نیز به عنوان راهبرد و پیامد ها مشخص گردیدند.

پس از کد گذاری باز، با استفاده از نرم افزار MAXQDA کدگذاری محوری و انتخابی با توجه به شکل های (۱) تا (۲) انجام شد.

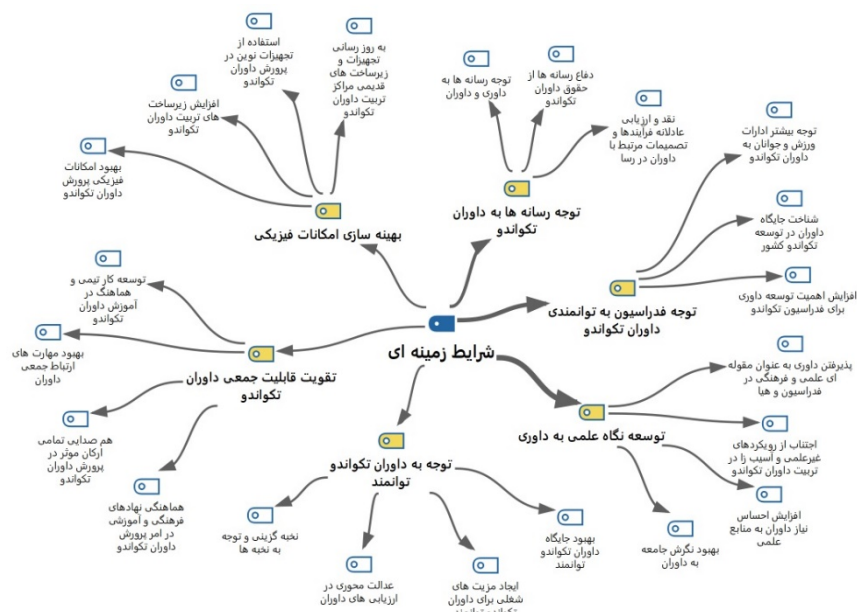


شکل (۱) کد انتخابی شرایط علی به همراه کدهای محوری توسعه علمی و آموزشی، توجه به درآمد و معیشت داوران تکواندو، بهبود فرآیند توانمندسازی، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی و برندسازی داوران تکواندو را نشان می دهد.



شکل ۱. کد انتخابی شرایط علی به همراه کدهای محوری

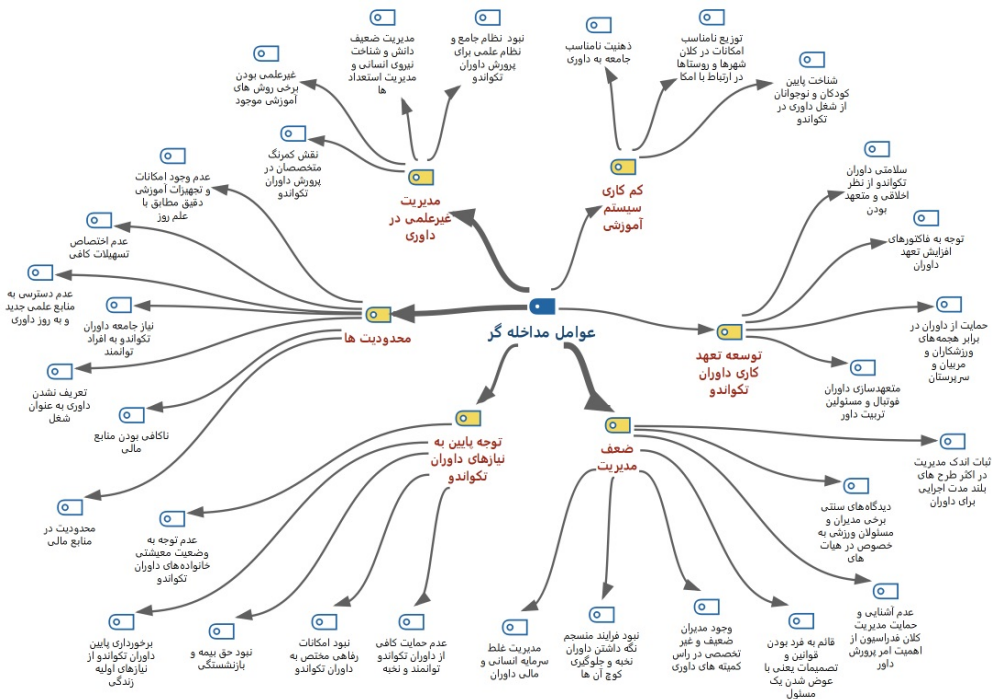
شکل (۱) کد انتخابی «شرایط زمینه ای» به همراه کدهای محوری بهینه سازی امکانات فیزیکی، تقویت قابلیت جمعی داوران تکواندو، توجه به داوران تکواندو توانمند، توسعه نگاه علمی به داوری، توجه فدراسیون به صلاحیت داوران تکواندو و توجه رسانه ها به داوران تکواندو را نشان می دهد.



شکل ۲. کد انتخابی شرایط زمینه ای به همراه کدهای محوری

شکل (۳) کد انتخابی «شرایط مداخله گر» به همراه کدهای محوری مدیریت غیرعلمی در داوری، محدودیت ها، توجه پایین به

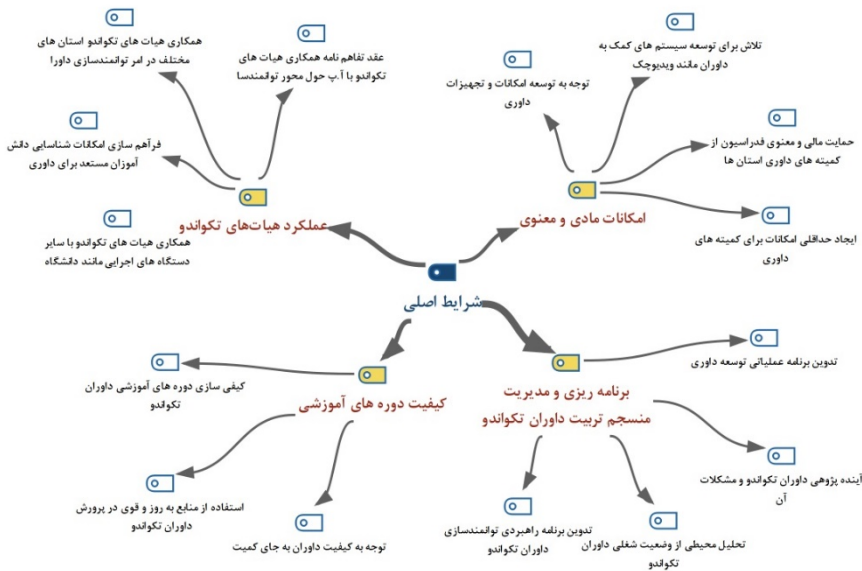
نیازهای داوران تکواندو، ضعف مدیریت، توسعه تعهد کاری داوران تکواندو و کم کاری سیستم آموزشی را نشان می‌دهد.



شکل ۳. کد انتخابی شرایط مداخله گر به همراه کدهای محوری

شکل (۴) کد انتخابی «شرایط اصلی» یا «مقوله محوری» به همراه کدهای محوری عملکرد هیات‌های تکواندو، کیفیت دوره های

آموزشی، برنامه ریزی و مدیریت منسجم تربیت داوران تکواندو و امکانات مادی و معنوی را نشان می‌دهد.

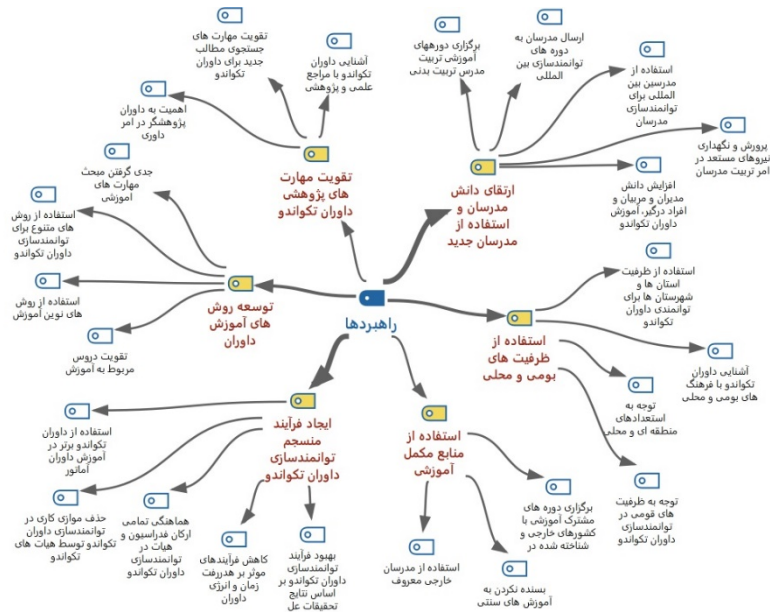


شکل ۴. کد انتخابی شرایط اصلی به همراه کدهای محوری

شکل (۵) کد انتخابی «راهبردها» به همراه کدهای محوری تقویت مهارت های پژوهشی داوران تکواندو، توسعه روش های آموزش

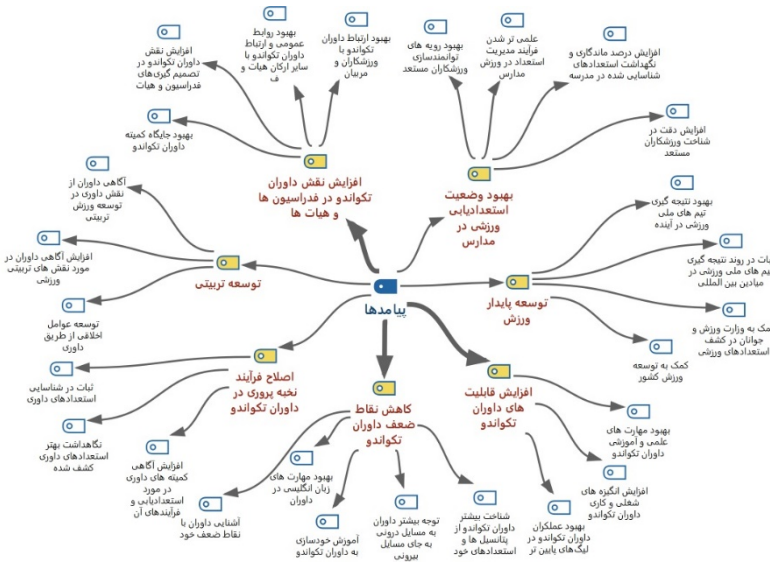
داوران، ایجاد فرآیند منسجم توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو، استفاده از منابع مکمل آموزشی، استفاده از ظرفیت های

بومی و محلی، ارتقای دانش مدرسان و استفاده از مدرسان جدید را نشان می‌دهد.



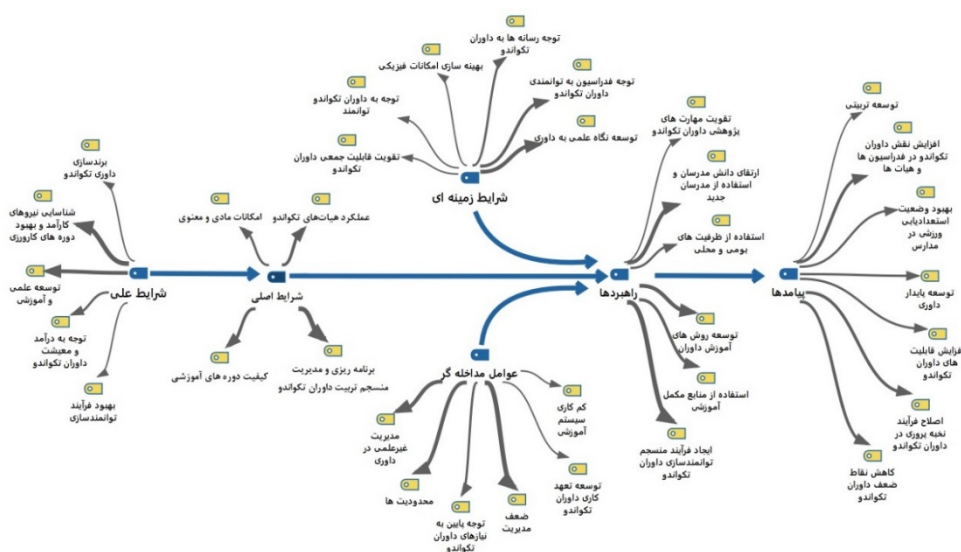
شکل ۵. کد انتخابی راهبردها به همراه کدهای محوری

شکل (۶) کد انتخابی «پیامدها» به همراه کدهای محوری افزایش نقش داوران تکواندو در فدراسیون‌ها و هیات‌ها، توسعه تربیتی، اصلاح فرآیند نخبه‌پروری در داوران تکواندو، کاهش نقاط ضعف داوران تکواندو، افزایش قابلیت‌های داوران تکواندو، توسعه پایدار ورزش و بهبود وضعیت استعدادیابی ورزشی در مدارس را نشان می‌دهد.



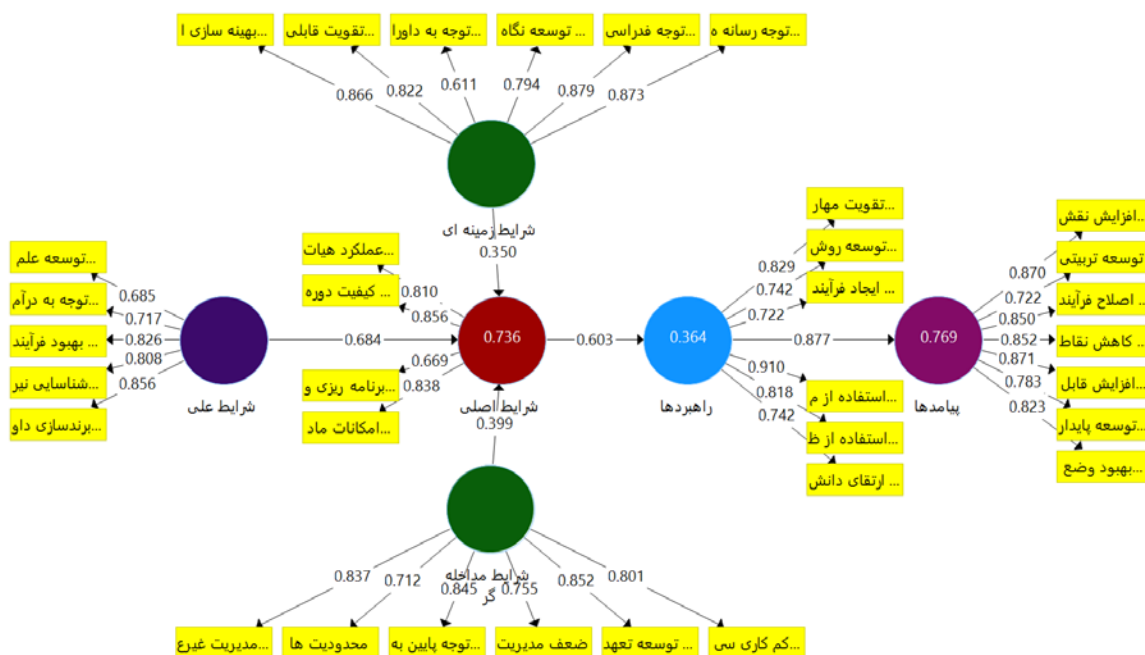
شکل ۶. کد انتخابی پیامدها به همراه کدهای محوری

شکل (۷) الگوی کیفی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد.

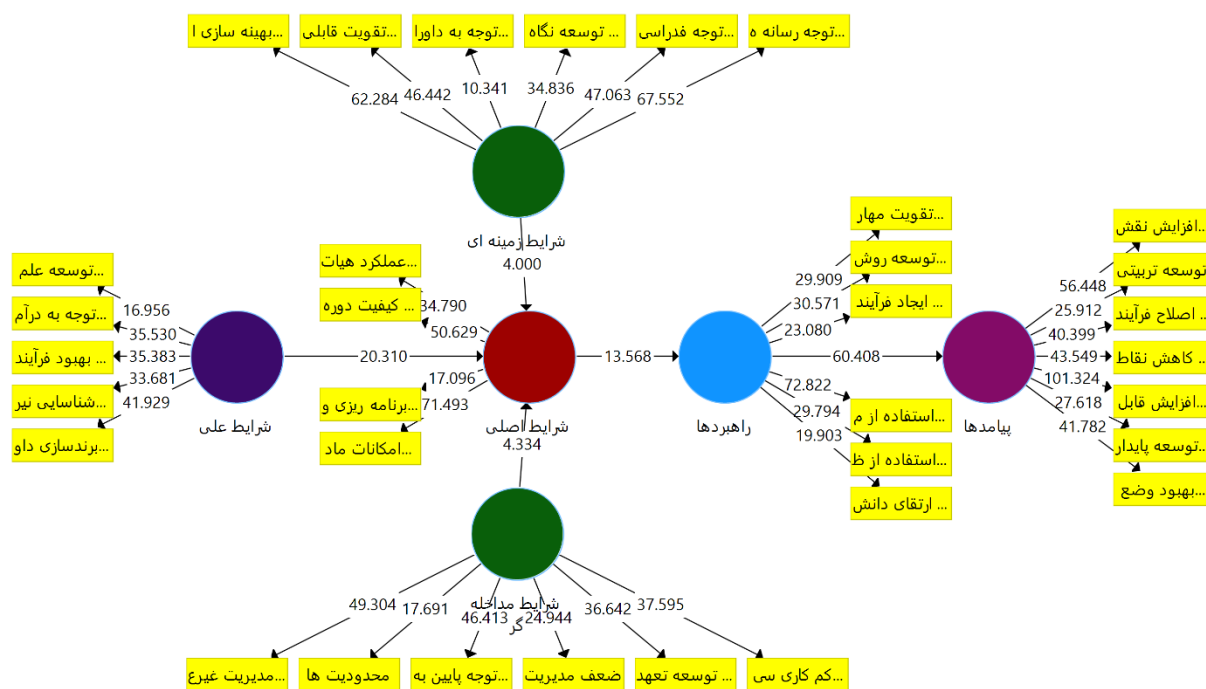


شکل ۷. الگوی کیفی توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

از تحلیل مسیر برای بررسی کمی الگوی توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو استفاده مسیر شد. نتایج نشان می‌دهد که الگوی توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو مناسب بوده و تمامی اعداد و پارامترهای الگو از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردار بوده و در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.



شکل ۸. تحلیل مسیر الگوی توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو در حالت استاندارد



شکل ۹. تحلیل مسیر الگوی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو در حالت معنی داری

جدول (۲) تحلیل مسیر عوامل علی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن عوامل علی شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به برندسازی داوری تکواندو است.

جدول ۲. تحلیل مسیر عوامل علی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
توسعه علمی و آموزشی	←	۰/۶۸۵	۱۶/۹۵۶	۰/۰۱
توجه به درآمد و معیشت داوران تکواندو	←	۰/۷۱۷	۳۵/۵۳۰	۰/۰۱
بهبود فرآیند توانمندسازی	←	۰/۸۲۶	۳۵/۳۸۳	۰/۰۱
شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی	←	۰/۸۰۸	۳۳/۶۸۱	۰/۰۱
برندسازی داوری تکواندو	←	۰/۸۵۶	۴۱/۹۲۹	۰/۰۱

جدول (۳) تحلیل مسیر عوامل زمینه‌ای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن عوامل زمینه‌ای شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به توجه رسانه ها به داوران تکواندو است.

جدول ۳. تحلیل مسیر عوامل زمینه‌ای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
بهینه سازی امکانات فیزیکی	←	۰/۸۶۶	۶۲/۲۸۴	۰/۰۱
تقویت قابلیت جمعیت داوران تکواندو	←	۰/۸۲۲	۴۶/۴۴۲	۰/۰۱
توجه به داوران تکواندو توانمند	←	۰/۶۱۱	۱۰/۳۴۱	۰/۰۱
توسعه نگاه علمی به داوری	←	۰/۷۹۴	۳۴/۸۳۶	۰/۰۱

توجه فدراسیون به توانمندی داوران تکواندو	←	عوامل زمینه‌ای	۰/۸۷۹	۴۷/۰۶۳	۰/۰۱
توجه رسانه‌ها به داوران تکواندو	←	عوامل زمینه‌ای	۰/۸۷۳	۶۷/۵۵۲	۰/۰۱

جدول (۴) تحلیل مسیر عوامل مداخله‌گر توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن عوامل مداخله گر شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به تعهد کاری است.

جدول ۴. تحلیل مسیر عوامل مداخله گر توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
مدیریت غیرعلمی در داوری	←	عوامل مداخله گر	۰/۸۳۷	۴۹/۳۰۴
محدودیت‌ها	←	عوامل مداخله گر	۰/۷۱۲	۱۷/۶۹۱
توجه پایین به نیازهای داوران تکواندو	←	عوامل مداخله گر	۰/۸۴۵	۴۶/۴۱۳
ضعف مدیریت	←	عوامل مداخله گر	۰/۷۵۵	۲۴/۹۴۴
تعهد کاری	←	عوامل مداخله گر	۰/۸۵۲	۳۶/۶۴۲
کم کاری سیستم آموزشی	←	عوامل مداخله گر	۰/۸۰۱	۳۷/۵۹۵

جدول (۵) تحلیل مسیر شرایط اصلی (پدیده محوری) توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن شرایط اصلی (پدیده محوری) شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به کیفیت دوره های آموزشی است.

جدول ۵. تحلیل مسیر شرایط اصلی (پدیده محوری) توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
عملکرد هیات‌های تکواندو	←	پدیده محوری	۰/۸۱۰	۳۴/۷۹۰
کیفیت دوره های آموزشی	←	پدیده محوری	۰/۸۵۶	۵۰/۶۲۹
برنامه ریزی و مدیریت منسجم تربیت داوران تکواندو	←	پدیده محوری	۰/۶۶۹	۱۷/۰۹۶
امکانات مادی و معنوی	←	پدیده محوری	۰/۸۳۸	۱۷/۴۹۳

جدول (۶) تحلیل مسیر راهبردهای توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می‌دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن راهبردهای شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به استفاده از منابع مکمل آموزشی است.

جدول ۶. تحلیل مسیر راهبردهای توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
تقویت مهارت های پژوهشی داوران تکواندو	←	راهبردها	۰/۸۲۹	۲۹/۹۰۹
توسعه روش های آموزش داوران	←	راهبردها	۰/۷۴۲	۳۰/۵۷۱
ایجاد فرآیند منسجم توانمندسازی داوران تکواندو	←	راهبردها	۰/۷۲۲	۲۳/۰۸۰
استفاده از منابع مکمل آموزشی	←	راهبردها	۰/۹۱۰	۷۲/۸۲۲

استفاده از ظرفیت های بومی و محلی	←	راهبردها	۰/۸۱۸	۲۹/۷۹۴	۰/۰۱
ارتقای دانش مدرسان و استفاده از مدرسان جدید	←	راهبردها	۰/۷۴۲	۱۹/۹۰۳	۰/۰۱

جدول (۷) تحلیل مسیر پیامدهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان می دهد. تمام بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن پیامدهای شناسایی شده است. بالاترین بارعاملی مربوط به افزایش قابلیت های داوران تکواندو است.

جدول ۷. تحلیل مسیر پیامدهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
افزایش نقش داوران تکواندو در فدراسیون ها و هیات ها	←	پیامدها	۰/۸۷۰	۵۶/۴۴۸
توسعه تربیتی	←	پیامدها	۰/۷۲۲	۲۵/۹۱۲
اصلاح فرآیند نخبه پروری در داوران تکواندو	←	پیامدها	۰/۸۵۰	۴۰/۳۹۹
کاهش نقاط ضعف داوران تکواندو	←	پیامدها	۰/۸۵۲	۴۳/۵۴۹
افزایش قابلیت های داوران تکواندو	←	پیامدها	۰/۸۷۱	۱۰۱/۳۲۴
توسعه پایدار ورزش	←	پیامدها	۰/۷۸۳	۲۷/۶۱۸
بهبود وضعیت استعدادیابی ورزشی در مدارس	←	پیامدها	۰/۸۲۳	۴۱/۷۸۲

جدول (۸) تحلیل مسیر الگوی توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را نشان داده و تایید می کند.

جدول ۸. تحلیل مسیر الگو توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو

متغیر	مسیر	بار عاملی	مقدار تی	سطح معنی داری
شرایط علی	←	شرایط اصلی	۰/۶۸۴	۲۰/۳۱۰
شرایط زمینه ای	←	شرایط اصلی	۰/۳۵۰	۴/۰۰۰
شرایط مداخله گر	←	شرایط اصلی	۰/۳۹۹	۴/۳۳۴
شرایط اصلی	←	راهبردها	۰/۶۰۳	۱۳/۳۶۸
راهبردها	←	پیامدها	۰/۸۷۷	۶۰/۴۰۸

## بحث و نتیجه گیری

سازمان های امروزی که در فضای دانش محور، رقابتی و مشتریگرا فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد می باشند. درواقع نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است (حمیدی زاده، ۱۳۹۰). این موضوع در رابطه با سازمان های ورزشی نیز صادق بوده و به منظور ارتقای کارایی و بهره وری این سازمان ها، لازم است که نیروهای انسانی آن ها همواره از شایستگی ها و توانمندی های تخصصی و لازم برخوردار باشند. در همین راستا، یکی از منابع انسانی و مشاغل ورزشی حساس که نقش تعیین کننده ای در مسابقات ورزشی دارد را داوران و شغل داوری تشکیل می دهد. شاید امروزه داوری برای داوران به دلیل مسائل جانبی شغل مهمی محسوب نشود اما صرفنظر از مسائل و مشکلات داوری

باید این حرفه را مانند مربیگری و بازیکنی به مثابه یک شغل در نظر گرفت و ماهیت این شغل را بررسی کرد (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). از طرفی دیگر، با توجه به اهمیت این منابع در فدراسیون ها و هیات های تابعه آن ها، همواره ضرورت دارد که برنامه های ویژه ای برای توانمندسازی این قشر مهم از نیروی انسانی موثر در ورزش در نظر گرفته شود. نتایج تحقیقات مختلف نشان داده که هرگاه در سازمان ها منابع انسانی شایسته و توانمند انتخاب شده بر اساس ضوابط و شاخص های علمی قرار گرفته باشد، موفقیت آن سازمان در رسیدن به اهدافش تضمین خواهد شد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹، امامی میبیدی و همکاران، ۱۳۹۸ و فرید فتحی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین فدراسیون تکواندو و هیات های تکواندو نیز از این امر مستثنا نبوده و لازم است با ساز و کارهای ویژه ای به ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران این رشته بپردازند تا همواره بتوانند از کارایی و اثربخشی بالایی برخوردار باشند. حال با توجه به آنکه در این رابطه تحقیق علمی خاصی صورت نگرفته و شاخص های موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو شناسایی نشده اند، محقق بر آن شد تا در تحقیق پیش رو به طراحی الگوی صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو بپردازد و به نتایجی دست یافت که در ادامه مورد بحث قرار می گیرد.

نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی شرایط اصلی (پدیده محوری) توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۴ مقوله اصلی شامل عملکرد هیات های تکواندو، کیفیت دوره های آموزشی، برنامه ریزی و مدیریت منسجم تربیت داوران تکواندو و امکانات مادی و معنوی به عنوان شرایط اصلی صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. در واقع می توان گفت که ارکان اصلی توسعه داوری و ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را این عوامل تشکیل داده و در سایه رشد و توسعه آن ها است که می توان به ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو در کشور دست یافت. در این راستا، یکی از مهمترین عوامل را عملکرد هیات های تکواندو تشکیل می دهد. منظور از عملکرد هیات های تکواندو، فعالیت هایی است که این هیات ها در راستای ارتقای توانمندیهای داوران بایستی انجام دهند. با توجه به موارد یاد شده، پیشنهاد می شود که فدراسیون تکواندو و هیات های تابعه به منظور ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران این رشته، علاوه بر تدوین برنامه های منسجم راهبردی و عملیاتی مربوطه، با ارتقای وضعیت امکانات مادی و معنوی و نیز همکاری با سایر سازمان ها در راستای آموزش و استعدادیابی داوری، شرایط لازم برای توانمندسازی داوران رشته تکواندو را مهیا نمایند.

نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی عوامل علی موثر بر توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۵ مقوله اصلی شامل توسعه علمی و آموزشی، توجه به درآمد و معیشت داوران تکواندو، بهبود فرآیند توانمندسازی، شناسایی نیروهای کارآمد و بهبود دوره های کارورزی و برندسازی داوری تکواندو به عنوان عوامل علی موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. با توجه به این نتیجه، به نظر می رسد که به منظور بهبود صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو در کشور، پنج عامل یاد شده اصلی ترین عوامل موثر را تشکیل می دهند که به طور مستقیم بر این امر اثرگذار هستند و لذا دستکاری و بهبود آن ها مستقیماً می تواند شرایط لازم برای این مهم را رقم بزند. یکی از این عوامل را توسعه علمی و آموزشی تشکیل می دهد که نشانگر اهمیت مسائل علمی و به روز در امر داوری است. در این راستا به نظر می رسد که تلاش برای جذب تکواندوکاران نخبه در امر داوری، به روز کردن منابع آموزشی داوران تکواندو، توجه به جنبه های پژوهشی و توجه به دانش روز کشور در تربیت داوران، استفاده از امکانات نوین در آموزش داوران و افزایش تعداد مدرسان داوری در سطح کشور بتواند شاخص های مهمی تلقی شده و دست اندرکاران داوری تکواندو در کشور را راهنمایی نماید. با این تفاسیر، پیشنهاد می شود که دست اندرکاران امر آموزش و ارتقای داوری تکواندو با ارتقای فرایندهای آموزش داوری و مهیا



نمودن شرایط جهت بهبود درآمد و معیشت داوران تکواندو و نیز برندسازی داوری تکواندو با کمک رسانه ها، شرایط علی موثر بر ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران این رشته را به نحو مطلوبی مورد دستکاری قرار دهند.

حال بایستی توجه داشت که تنها عوامل موثر بر توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را عوامل علی تشکیل نمی دهند بلکه در این مسیر لازم است که شرایط و عوامل زمینه ای نیز مهیا بوده و فدراسیون و سایر سازمان های مربوطه از بستر مناسبی جهت ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران برخوردار باشند. با این اوصاف، نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی عوامل زمینه ای موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۶ مقوله اصلی شامل بهینه سازی امکانات فیزیکی، تقویت قابلیت جمعی داوران تکواندو، توجه به داوران تکواندو توانمند، توسعه نگاه علمی به داوری، توجه فدراسیون به توانمندی داوران تکواندو و توجه رسانه ها به داوران تکواندو به عنوان عوامل زمینه ای موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. در توضیح نتیجه به دست آمده می توان بیان داشت که یکی از پیش نیازهای توسعه هر امری از جمله امر داوری تکواندو را بهینه سازی امکانات فیزیکی تشکیل می دهد چرا که برای اجرای برنامه های مختلف مرتبط با این موضوع، لازم است که از امکانات و تجهیزات فیزیکی متعددی استفاده گردد و مطمئناً نبود یا کمبودهایی در این زمینه می تواند دستیابی به اهداف این برنامه ها را مختل نماید. در نهایت، بایستی توجه داشت که چنانچه فدراسیون تکواندو به ویژه کمیته داوران، توانمندسازی داوران این رشته را به عنوان یکی از اولویت های خود در نظر نداشته باشند نمی توان به موفقیت برنامه های توانمندسازی داوران امیدوار بود. در واقع یکی از مهم ترین بسترهای توسعه داوری و توانمندسازی داوران تکواندو را توجه فدراسیون به توانمندی داوران تشکیل می دهد که این موضوع را می توان در افزایش اهمیت توسعه داوری برای فدراسیون تکواندو، شناخت جایگاه داوران در توسعه تکواندوی کشور و توجه بیشتر ادارات ورزش و جوانان به داوران تکواندو مشاهده نمود. بنابراین، به نظر می رسد که برنامه های ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو در درجه اول در گرو مهیا بودن شرایط و بسترهای لازم از جمله عوامل یاد شده است؛ بر این اساس پیشنهاد می شود که مدیران ارشد فدراسیون تکواندو به ویژه کمیته داوران با در اولویت قرار دادن توانمندسازی داوران و ارتقای امکانات فیزیکی مورد نیاز و نیز استفاده از پتانسیل رسانه ها به منظور دستیابی داوران به جایگاه واقعی خود، زمینه لازم برای موفقیت برنامه های ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران این رشته را مهیا نمایند.

نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی عوامل مداخله گر موثر بر توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۶ مقوله اصلی شامل مدیریت غیرعلمی در داوری، محدودیت ها، توجه پایین به نیازهای داوران تکواندو، ضعف مدیریت، توسعه تعهد کاری داوران تکواندو و کم کاری سیستم آموزشی به عنوان عوامل مداخله گر موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. در تفسیر نتیجه به دست آمده لازم به ذکر است که علاوه بر عوامل علی و زمینه ای موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو، بایستی توجه داشت که برخی عوامل نیز وجود دارد که بر موضوع تاثیرات جانبی گذاشته و در واقع در امر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو دخالت می کنند که به عنوان عوامل مداخله گر شناخته می شوند. یکی از این عوامل را مدیریت غیرعلمی در داوری تشکیل می دهد. در واقع به نظر می رسد که عدم وجود مدیریت علمی و مناسب در بدنه فدراسیون که در مواردی چون نبود نظام جامع و نظام علمی برای پرورش داوران تکواندو، مدیریت ضعیف دانش و شناخت نیروی انسانی و مدیریت استعدادها، غیرعلمی بودن برخی روش های آموزشی موجود و نقش کمرنگ متخصصان در پرورش داوران تکواندو نمود یافته و قابل مشاهده است، شرایط نامناسبی را برای ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران به وجود آورده است و لذا لازم است که این موضوع مد نظر قرار گیرد چرا که در فرایند توانمندسازی داوران تکواندو دخیل بوده و می تواند اثرات سوء و منفی بر این موضوع داشته باشد. با تمام این تفاسیر و نظر به کمبودها و مشکلات موجود در این حوزه، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد فدراسیون تکواندو و دست اندرکاران حوزه داوری با تمرکز ویژه بر امر توانمندسازی داوران،

محدودیت ها و ضعف های مدیریتی موجود را مرتفع نموده و با بهبود سیستم آموزشی فدراسیون، شرایط لازم برای ارتقای تعهد کاری داوران و متعاقب آن رشد و توسعه این رشته در کشور را تسهیل نمایند.

در ادامه، نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی راهبردهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۶ مقوله اصلی شامل تقویت مهارت های پژوهشی داوران تکواندو، توسعه روش های آموزش داوران، ایجاد فرآیند منسجم توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو، استفاده از منابع مکمل آموزشی، استفاده از ظرفیت های بومی و محلی و ارتقای دانش مدرسان و استفاده از مدرسان جدید به عنوان راهبردهای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. در رابطه با نتیجه به دست آمده، لازم به توضیح است که یافته های پیشین نشان داد که عوامل مختلفی وجود دارند که بر امر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو تاثیرگذار هستند و همچنین، مشخص شد که مشکلات و ضعف های مختلفی در این حوزه وجود دارد که لازم است با استفاده از برنامه ها و راهبردهای مشخص و ویژه ای، به مرتفع ساختن آن ها اقدام نموده و در نهایت بسترهای لازم برای دستیابی به این مهم فراهم آید. حال با توجه به اشراف نمونه تحقیق بر موضوع و نظر به اهمیت نظرات آنان، به نظر می رسد که راهبردهای پیشنهادی آنان بایستی به عنوان راهبردهای بهبود ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندوی کشور به ویژه در کمیته داوران این فدراسیون مورد استفاده قرار گیرد. با تمام این توضیحات، پیشنهاد می شود که مدیران فدراسیون تکواندو به ویژه کمیته داوران این فدراسیون، راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق را به عنوان راهبردهای اصلی خود در جهت ارتقای توانمندسازی و صلاحیت های حرفه ای داوران این رشته قرار داده و برنامه های خود را نیز منطبق با آن ها تدوین نمایند.

نتایج کدگذاری داده ها به منظور شناسایی پیامدهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو نشان داد که ۷ مقوله اصلی شامل افزایش نقش داوران تکواندو در فدراسیون ها و هیات ها، توسعه تربیتی، اصلاح فرآیند نخبه پروری در داوران تکواندو، کاهش نقاط ضعف داوران تکواندو، افزایش قابلیت های داوران تکواندو، توسعه پایدار ورزش و بهبود وضعیت استعدادیابی ورزشی در مدارس به عنوان پیامدهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو وجود دارد. با نگاهی به یافته های قبلی، انتظار می رود که تمامی آن تلاش ها به منظور دستیابی به موفقیت ها و عملکردهای مفیدی باشد که از آن به عنوان پیامدهای توانمندسازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو یاد می شود. در واقع، به نظر می رسد که اجرای برنامه های متنوع در راستای توانمندسازی داوران تکواندو می تواند فواید مختلفی برای داوران، فدراسیون و نهایتاً کل جامعه به ارمغان داشته باشد که جملگی می تواند عامل انگیزاننده مهمی در راستای اجرای برنامه ها و راهبردهای یاد شده باشند. به طور مثال، یکی از پیامدهای توانمندسازی و ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران تکواندو را افزایش نقش داوران تکواندو در فدراسیون ها و هیات ها تشکیل می دهد. بر این اساس، به نظر می رسد که چنانچه شرایطی فراهم شود که داوران تکواندو در کشور بتوانند صلاحیت ها و شایستگی های حرفه ای خود را ارتقا بخشند، مزایایی از جمله بهبود جایگاه کمیته داوران تکواندو، افزایش نقش داوران تکواندو در تصمیم گیری های فدراسیون و هیات ها، بهبود روابط عمومی و ارتباط داوران تکواندو با سایر ارکان هیات و فدراسیون و بهبود ارتباط داوران با ورزشکاران و مربیان این رشته به ارمغان می آید که می تواند در نهایت به توسعه رشته تکواندو در کشور و کسب کرسی های مهم داوری در رقابت های بین المللی بینجامد. علاوه بر آن، ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران تکواندو می تواند موجب آگاهی داوران از نقش داوری در توسعه ورزش تربیتی، افزایش آگاهی داوران در مورد نقش های تربیتی ورزش و توسعه عوامل اخلاقی از طریق داوری گردد که این موضوع در نهایت سبب توسعه تربیتی در امر ورزش به ویژه در رشته تکواندو می شود. علاوه بر موارد یاد شده، اصلاح فرآیند نخبه پروری در داوران تکواندو نیز یکی دیگر از پیامدهای توانمندسازی و ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران تکواندو را تشکیل می دهد که نمود آن را در ثبات در شناسایی استعداد های داوری، نگهداشت بهتر

استعدادهای داوری کشف شده و افزایش آگاهی کمیته های داوری در مورد استعدادیابی و فرایندهای آن می توان مشاهده کرد. در همین راستا، منطقی است که توانمندسازی و ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران تکواندو سبب شناخت بیشتر داوران از پتانسیل ها و استعدادهای خود، توجه بیشتر داوران به مسائل درونی به جای مسائل بیرونی، آموزش خودسازی به داوران تکواندو، بهبود مهارت های زبان انگلیسی در داوران و آشنایی داوران با نقاط ضعف خود شود، لذا تمامی این موارد در نهایت موجب کاهش نقاط ضعف داوران و درخشش آنان در امر داوری خواهد شد. یکی دیگر از پیامدهای توانمندسازی و ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران تکواندو را افزایش قابلیت های آنان از جمله بهبود مهارت های علمی و آموزشی داوران، افزایش انگیزه های شغلی و کاری داوران و بهبود عملکرد داوران در لیگ های پایین تر تشکیل می دهد. همچنین، توسعه پایدار ورزش که نمود ظاهری آن در بهبود نتیجه گیری تیم های ملی ورزشی در آینده، ثبات در روند نتیجه گیری تیم های ملی ورزشی در میادین بین المللی، کمک به وزارت ورزش و جوانان در کشف استعدادها و ورزشی و کمک به توسعه ورزش کشور قابل مشاهده است، از دیگر پیامدهای این مهم تلقی می شود. در نهایت، انتظار می رود که بهبود وضعیت استعدادیابی ورزشی در مدارس نیز اتفاق بیفتد چرا که بهبود و ارتقای مهارت های داوران تکواندو در کشور می تواند موجب افزایش دقت در شناخت ورزشکاران مستعد، افزایش درصد ماندگاری و نگهداشت استعدادها و شناسایی شده در مدارس، علمی تر شدن مدیریت استعداد در ورزش مدارس و بهبود رویه های توانمندسازی ورزشکاران مستعد نیز شده و از این مدخل نیز در توسعه ورزش کشور به ویژه در رشته تکواندو اثرگذار باشد. با این تفاسیر، نمی توان از مزایا و پیامدهای مثبت پرشمار توانمندسازی و ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو غافل شده و لذا پیشنهاد می شود که با توجه به پیامدهای مثبتی که توانمندسازی داوران تکواندو به دنبال خواهد داشت، مدیران ارشد فدراسیون تکواندو بیش از پیش بر این موضوع تمرکز نموده و مسیر اجرای این نوع برنامه ها را مهیا نمایند.

در نهایت الگو پارادایمی (نمودار درختی) صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو بر مبنای ابعاد (پدیده محوری)، عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر موثر بر صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو، راهبردها و در نهایت پیامدهای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو طراحی و تدوین شد تا با تبعیت از این الگو، مدیران و سایر دست اندرکاران فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران و هیات های تابعه بتوانند با توجه ویژه به مقولات و شاخص های بیان شده در الگو، زمینه ها و بسترهای ارتقای وضعیت شایستگی های داوران این رشته را مهیا سازند. بایستی توجه داشت که نتیجه تحلیل معادلات ساختاری مربوط به سوال سوم تحقیق نیز نشان داد که الگو کمی عوامل موثر بر توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو از برزش مناسبی برخوردار بوده و منطبق بر الگوی کیفی توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو می باشد. اهمیت الگو ارائه شده در این است که الگو به دست آمده شامل چکیده ای مفید و ارزشمند از یافته های تحقیق بوده و به سادگی می تواند مورد استفاده مدیران فدراسیون تکواندو قرار گیرد چرا که در یک طرح ساده تمامی عوامل موثر بر ارتقای صلاحیت حرفه ای داوران تکواندو را به نمایش گذاشته و لذا مدیران این فدراسیون می توانند دریابند که برای پیاده سازی برنامه های توانمندسازی داوران بایستی چه موارد و عواملی را مد نظر قرار دهند. همچنین، راهبردهای و فعالیت های لازم برای دستیابی به این مهم و نیز پیامدهای احتمالی پیاده سازی این برنامه ها را به روشنی نشان می دهد که این امر با توجه به پیامدهای مثبت و انگیزاننده ای که دارد می تواند موجب افزایش رغبت آنان به این برنامه ها گردد. با این اوصاف، پیشنهاد می شود که مجموعه فدراسیون تکواندو به ویژه مدیران کمیته داوران و آموزش، الگو به دست آمده را به عنوان نقشه راهنمای کامل و جامعی در راستای ارتقای صلاحیت های حرفه ای داوران این رشته مورد استفاده قرار داده و با استفاده مدبرانه از آن، جایگاه داوران رشته تکواندو کشورمان را ارتقا بخشند.

## References

- Zarifi MBa-U, Hassan, Andam, Reza, Sheikh, Reza. Operational structure and standardization of the Human Resources Performance Evaluation Questionnaire in the Ministry of Sports and Youth. *Sports management studies*. 2018;10(48 #g00962):- (In Persian).
- Jalaei SAB, Hossein Esmaili, Mohsen Rasouli, Seyed Mehdi. The role of human resources in the economic growth of Iran's sports industry. *Sports management studies*. 1397;10(48 #g00962):- (In Persian).
- Arifin Z, Nirwanto N, Manan AJJoM-DS. Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. 2019;2(1):1-9.
- Renz DO. *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*: John Wiley & Sons; 2016.
- Jannah M, Mintarto E, Nurhasan RW, Widohardhono RJAiSS, Education, Research H. The influence of athlete students' psychological capital on track and field performance. 2018;173(1):219-21.
- Robbins S. *Organizational Behavior (Concepts, Theories, Applications)*. Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi: Tehran: Cultural Research Office; 2016.
- Hamidzadeh M BS. Rotation of trading partners as a tool to decrease the negative consequences of economic sanctions %J *Organizational Resources Management Researchs*. 2012;1(4):1-191, (In Persian).
- Ali Dost Ghahfarkhi I, Dadkhah R, Jalali Farahani M. The relationship between electronic human resource management and the development of organizational creativity with the effectiveness of human resources in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran and the presentation of a model. *New approaches in sports management*. 2019;7(25 #g001111 (In Persian).
- Nouri S, Bonyadi Naeini, Ali, Momeni, Reza. Designing and explaining the model of creative behavioral competencies in executives. *Public Management Perspectives*. 2015;6(4):77-102, (In Persian).
- Balvandi Haidar AZ, Shirin. The effect of strategic human resource management practices on organizational performance with the mediating role of organizational innovation in the experts of the Ministry of Sports and Youth. *Human resource management in sports*. 1398;6(2 #b00981):- (In Persian).
- CHEN C. An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan (China). 2004:55.
- Hurd ARJJoP, Administration R. Competency Development for Entry Level Public Parks and Recreation Professionals. 2005;23(3).
- Philpot A. *Leadership competency models*. 2016(12):201-199.
- Boyatzis REJJoMD. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. 2009.
- Kaiser SJGsuc. Competencies research in sport management–The German case. *institute of sport economics and sport management*. 2006;8:99-8.
- Rusanovskiy V, Markov VJSOREd. Employment and labor productivity in macroregions of Russia: Spatial interdependence. 2018;29(2):135-43.
- Sajjadi SN. *Management of Sports Organizations*: Samat Publications, Tehran; 2006.
- Abdullahi Fard FS, Faezeh. Managerial Competency Plan. Sajjad Higher Education Institute. 2009(2):14 (In Persian).
- Naser P. Model of school competencies of human resource managers (case study of the army of the Islamic Republic of Iran). *Marine science education*. 2019;6(16 #a00971):- (In Persian).
- Asheghi H, Qahramani M, Ghorchian Nader Gholi. Identify and explain the dimensions, components and indicators of competency development of banking industry managers. *Training and development of human resources*. 1396;4(14 #f00125):- (In Persian).
- Abbaspour A, Ahmadi M, Rahimian H, Delavar, Ali. Explain and present the competency model of military inspectors in the inspection organization of the whole country with the data theory approach of the foundation. *Training and development of human resources*. 2015;3(10):- (In Persian).
- Liikamaa KJPM. Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. 2015;3:681-7.
- Sarkar S, editor *Competency based Training Need Assessment@ Approach in Indian companies* 12013.
- Skorková ZJP-S, Sciences B. Competency models in public sector. 2016;230:226-34.