

# شناسایی شرایط علی موثر بر توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی منتخب کشور (مطالعه ای با رویکرد گراند تئوری)

فاطمه فاضلی دینان<sup>۱</sup>

علی محمد صفانیا<sup>۲</sup>

سید عماد حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۵/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۵/۳۰

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی شرایط علی اثرگذار بر توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی منتخب کشور بود. روش شناسی در این پژوهش از نوع کیفی (به روش گراند تئوری) بوده و گردآوری داده ها از طریق مصاحبه و بررسی پیشینه های تحقیق صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل نخبگان علمی و نخبگان ورزشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی، فعال در سازمان های ورزشی منتخب کشور بوده که نمونه تحقیق به صورت نظری تعیین و پس از انجام ۱۷ مصاحبه، چارچوب نظریه شکل گرفت. تحلیل داده ها با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با به کارگیری نسخه ۵/۲ نرم افزار اطلس تی آی انجام گردید. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار مفهوم توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی منتخب کشور در هفت شاخص با عناوینی همچون: شناسایی عوامل سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت عملکرد و ارتباطات درون و بیرون سازمانی، سیستم جامع نظارتی، توجه به مسائل انگیزشی و نگاه متفاوت به استراتژی های تبیین شده در سازمان، شناسایی و استخراج گردید. نتایج نشان داد که به منظور ارتقای سازمان های ورزشی و پیشبرد اهداف به وسیله نیروی انسانی، شناسایی برخی شرایط علی جهت توسعه قابلیت های مدیران، نیاز می باشد. این شرایط می تواند به وسیله شناسایی و بررسی دقیق عوامل مربوط به سازمان و مجموعه های وابسته به آن در جامعه، بر روی بافت سازمان اثر بگذارد و منجر به توسعه قابلیت های مدیران و سایر پیشرفت های وابسته به آن گردد.

**واژگان کلیدی:** شرایط علی، توسعه قابلیت، مدیران نخبه و گراند تئوری

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه غیر دولتی شمال، مازندران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Fatimadinan<sup>۶۶</sup>@yahoo.com

<sup>۲</sup> استاد، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و مدیریت ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## مقدمه

در دهه های اخیر، گام های بلندی برای هماهنگ سازی و ایجاد انسجام در زیرسیستم های منابع انسانی برداشته شده است. یکی از این اقدامات، حرکت به سمت طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به عنوان مبنای توسعه کارکنان و مبنای هماهنگی میان واحدهای آموزش، برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین و سایر بخش ها و زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی است (انصاری رنانی و تونکه نژاد، ۱۳۸۸). امروزه بسیاری از سازمان ها متوجه شده اند که کلید پیروزی در رقابت، توانایی نیروی کار آنهاست (استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). با وجود این، ممکن است یک سازمان دریابد که تعیین توانایی های حیاتی کارکنان برای حصول به موفقیت دشوار است. رفتارهای ضروری برای عملکرد مؤثر از یک سازمان به سازمان دیگر و از نقشی به نقش دیگر بسیار متفاوت است (دوناته<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین، بسیاری از شرکت ها از مدل های قابلیت به منظور شناسایی مهارت ها، دانش، ویژگی های فردی اساسی مورد نیاز برای عملکرد موفقیت آمیز در شغل و اطمینان از تمرکز نظام های منابع انسانی بر توسعه نیروی انسانی استفاده نموده اند (سبک رو، ۱۳۹۳).

اندیشمندان مختلف این حوزه، مدل های متفاوتی را به عنوان قابلیت های اساسی شغل معرفی کرده اند که شامل جهت دهی (سینوت و پاتاکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)، ارتباطات (تامپسون و هارسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)، رهبری (ریچارد<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)، انگیزش دیگران (راث<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و قابلیت های متعدد دیگر می شود.

نتایج بسیاری از پژوهش ها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان ها و بعضا در رشد جوامع بشری، بر این نکته تاکید دارند که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد (احمدی، ۱۳۹۱). تلاش های بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا امروز ادامه دارد که بعضی از آنها منجر به ایجاد روش ها، رویه ها، استانداردها و الگوهایی در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است (جهانیان، ۱۳۸۷).

از سال ۱۹۷۰ میلادی که توسعه صنعتی با توسعه فناوری در کشورهای در حال توسعه تلفیق شد، این کشورها به صادر کننده ها و بهره گیرنده های اصلی سود توسعه فن آوری و مرکز اختراعات و ابداعات تبدیل شدند. آنها با ثبت حقوق مالکیت فکری و متعاقب آن ابزارهای مبتنی بر قوانین بین المللی، حق

<sup>۱</sup>. Stewart

<sup>۲</sup>. Donate

<sup>۳</sup>. Sinnott & Pataki

<sup>۴</sup>. Thompson & Harrison

<sup>۵</sup>. Richard

<sup>۶</sup>. Rausch

انحصاری خود در این حوزه ها را حفظ نمودند. این روند در کنار حفظ نخبگان جهان سومی به منظور تعلق حق مالکیت به کشورهای خود، منجر به تهی شدن جهان سوم از پیشرفت علم شد. در دنیای امروز توسعه بر بنیاد دانش، شکل می گیرد و بدیهی است که کشورهای دارای علم و بنیان علمی مستحکم، از بیشترین توسعه برخوردارند (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱).

آسان شدن توسعه کسب و کارهای دانش بنیان و فناوری محور، یکی از راهبردهای مهم توسعه پایدار محسوب می شود. در ایران نیز طی سال های اخیر به راه اندازی این گونه بنگاه ها توجه شده و تسهیلاتی برای حمایت از آنها فراهم شده است (احمدی، ۱۳۹۱). توسعه کمی و کیفی مراکز رشد و پارک های علم و فناوری، نامگذاری سال ۱۳۸۷ به عنوان «سال نوآوری و شکوفایی»، تلاش برای تدوین نقشه جامع علمی کشور، ایجاد صندوق نوآوری و شکوفایی و تأسیس صندوق های پژوهش و فناوری و قانون حمایت از شرکت های دانش بنیان را می توان با تلاش و تمایل سیاست گذاران برای انسجام بخشی به فرایند تولید علم و فناوری و ایجاد روحیه نوآورانه در سطح ملی مرتبط دانست (شفیعی، ۱۳۹۲).

ایران در راستای دانش بنیان کردن علم ها، قوانینی را وضع نمود که نمونه آن در قانون برنامه پنجم توسعه کشور، آمده است. لزوم توجه به مقوله پیشرفت دانش بنیان کشور به ویژه در رشته های علوم انسانی و اقدام برای برنامه ریزی های لازم در این مقوله اشاره شده است (قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۸۹: ماده ۱۵). ورزش نیز مانند دیگر عرصه های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش داده، تثبیت و تقویت کند (احسانی و همکاران، ۱۳۹۲). وجود ساختار سازمانی مناسب، روش های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به اهداف ورزش حرفه ای باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (استادزاده، ۱۳۸۹). هر چه از سطح ورزش پرورشی به سمت ورزش حرفه ای پیش می رویم، سازماندهی آن از پیچیدگی های بیشتری برخوردار می گردد و نقش علم و تجربیات جهانی در این زمینه و مهم تر از همه برنامه و تفکر برنامه ای بیشتر اهمیت می یابد (سند تفضیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۳).

انجمن علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران به عنوان مرجع علمی این رشته در کشور، با روی کار آمدن دولت یازدهم، بیانیه ای را با عنوان «انتظارات جامعه علمی ورزش کشور از دولت یازدهم» صادر کرد. این بیانیه با عنایت به اهمیت و جایگاه تربیت بدنی و ورزش در جامعه و ضرورت توجه مسئولان و مدیران عالی

رتبه کشور به ورزش، بر اتخاذ رویکردی علمی با هدف توسعه متوازن و پایدار ورزش کشور تاکید داشته و شایسته سالاری و نگاه برنامه ای و تخصص گرایي را اساس پیشرفت ورزش کشور دانسته است و نکات زیر را اعلام می دارد:

۱. انتظار از دولت یازدهم آن است که ورزش را بر اساس برنامه مدون و اعلام شده اداره کند. همچنین توقع متخصصان ورزش آن است که سند راهبردی توسعه ورزش کشور (طرح جامع ورزش) را روز آمد و اجرا و در حین اجرا اصلاحات لازم را معمول نماید.
  ۲. با توجه به اهمیت علم و تخصص در دنیای کنونی، از دولت آینده انتظار می رود که در گزینش مدیران عالی ورزش کشور و سطوح مختلف مدیریت های ورزشی از متخصصان و دانش آموختگان اصلاح ورزش استفاده نماید تا بیش از این شاهد اتلاف سرمایه های مادی و معنوی و فرصت های ملی نباشیم.
  ۳. از دولت آینده انتظار می رود به منظور انسجام و هویت بخشی به جامعه علمی و تخصصی ورزش کشور، ایجاد فرصت های شغلی و خدمت رسانی بهینه متخصصان ورزشی و ارتقای کار آیی و اثر بخشی آنان، از ایجاد سازمان نظام ورزش کشور به طور موثر و جدی حمایت کند (انجمن علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، ۱۳۹۲).
- همان طور که اشاره شد، سازمان ها جهت اطمینان از تحقق نتایج عملکرد مطلوب، به دنبال جذب، توسعه و حفظ کارکنان دانشی و نخبه هستند (هاوور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) و البته تنها زمانی می توانند از قابلیت های نهفته کارکنان خود بهره گیرند که سیستم ها و فرآیند های ضروری برای رشد و بهره مندی از آنها را در اختیار داشته باشند (سیروتا و ملتزر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).
- بنابراین باید در جهت استفاده از قابلیت های نخبگان در سازمان های ورزشی منتخب کشور، در حوزه علوم ورزشی، برنامه ریزی مناسب صورت پذیرد تا بدین وسیله اهداف عالی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیز محقق گردد. از این رو، نظر به تاکید مقام معظم رهبری در استفاده صحیح از ظرفیت های علمی نخبگان در راستای توسعه کشور و لزوم حرکت انقلابی در مسیر رفع موانع و مشکلات تولید دانش و جنبش نرم افزاری، در جلسه دیدار برخی از نخبگان علمی کشور با ایشان در مهر ماه ۸۳، بنیاد ملی نخبگان کشور در جلسه مورخ ۱۳۸۴/۰۳/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی تاسیس گردید (دفتر ریاست بنیاد ملی

---

<sup>۱</sup> Hoover

<sup>۲</sup> Sirota & Meltzer

نخبگان، ۱۳۹۲). ماده ۲ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ورزشی در راستای ارتقای تولید علم، فناوری و توسعه علمی و متوازن کشور و احراز جایگاه برتر علمی و فناوری و اقتصادی در منطقه بر اساس سند چشم انداز توسعه کشور در افق ۱۴۰۴ جهت تحقق اهداف خود به موارد زیر اشاره کرده است:

- برنامه ریزی و سیاست گذاری برای شناسایی و هدایت نخبگان؛
- حمایت مادی و معنوی از نخبگان؛
- جذب، حفظ، به کارگیری و پشتیبانی از نخبگان.

آئین نامه ها و مصوبات مختلف بنیاد ملی نخبگان در راستای استفاده صحیح و مناسب از آن ها، تنها منجر به جذب افراد نخبه به سازمان شده است، اما سازمان ها، سازوکار رشد قابلیت های افراد نخبه را در اختیار ندارند. (اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ورزشی، ۱۳۸۶)

به عبارتی، برخی مدیران به این نکته اشاره دارند که مصوبات موجود تنها رویه ای را مد نظر قرار داده اند که در نهایت منجر به ماندگاری افراد در سازمان می گردد و به نظر می رسد تنها از این جنبه به موضوع نگریسته شده که ما باید از خروج نخبگان خود از کشور جلوگیری کنیم، ولی نگاه کاربردی به چگونگی بهره گیری از این افراد لحاظ نشده است (سبک رو، ۱۳۹۴).

بعلاوه، در راستای اجرای منویات مقام معظم رهبری مبنی بر استفاده حداکثری از نبوغ و توان فنی و ورزشی کشور و همچنین در راستای تحقق سند چشم انداز بیست ساله نظام، «مجمع ملی نخبگان ورزش کشور» در اسفند ماه سال ۱۳۸۶ شکل گرفت. هدف از تأسیس مجمع براساس سند چشم انداز کشور در افق ۱۴۰۴، عبارت بود از: برنامه ریزی و شناسایی، هدایت و حمایت مادی و معنوی نخبگان ورزش، جذب، حفظ و بکارگیری و پشتیبانی از آنان در راستای کسب مقام و منزلت قهرمانی و پهلوانی که موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی ورزش کشور و احراز جایگاه برتر علمی و ورزشی در منطقه و جهان گردد (اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ورزشی، ۱۳۸۶). لذا بهره مندی از توانایی های بالقوه نخبگان در راستای استراتژی ها و نیازمندی های سازمان، مسئله ای است که باید مورد مطالعات و بررسی دقیق قرار بگیرد (آراسته و محمودی راد، ۱۳۸۳).

عدم توجه به اقتضائات سازمانی در مصوبات و آئین نامه های موجود بنیاد ملی نخبگان از موارد مهم دیگری است که در این تحقیق مد نظر قرار گرفت. به عبارت دیگر، سازمان های ورزشی در کشور ایران با فرهنگ ها و ساختارهای مختلفی در حال فعالیت است که جهت رشد و توسعه نخبگان سازمانی آنها باید از

ساختارها و روش‌های متناسب با فرهنگ و زبان بوروکرات‌های دولتی در این سازمان‌ها استفاده نمود. بر این اساس انتخاب و عنوان نخبه نیز باید با توجه به شرایط محیط و نیازهای سازمانی مد نظر قرار گیرد (سبک رو، ۱۳۹۴).

البته عناصر و رویکرد‌های مختلف بنیاد ملی نخبگان که در مصوبات آن منعکس شده اند تا حد زیادی در تلاش هستند تا شرایط مساعدی را برای رشد قابلیت‌های افراد نخبه در سازمان‌های مختلف فراهم آورند؛ اما در این میان، فقدان مدل جامعی که توسعه قابلیت‌های مدیران نخبه را در سازمان‌های ورزشی مد نظر قرار دهد، احساس می‌شود. بنابراین خلاء مدلی که با در نظر گرفتن عناصر مختلف، ارتباط آنها با یکدیگر و تعیین جایگاه هر یک از آنها به توسعه قابلیت‌های مدیران نخبه علوم ورزشی در سازمان‌های مربوطه بپردازد، محقق را بر آن داشت تا به بررسی این موضوع بپردازد. بنابراین تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال اساسی است که چه شرایط زمینه‌ای برای ایجاد توسعه قابلیت‌های مدیران نخبه در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور ایران، نیاز است؟

در بسیاری از مطالعات، اهمیت توجه به توسعه قابلیت‌های نخبگان مورد اشاره قرار گرفته است. به عنوان مثال، کانکه<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که سازمان‌ها عمدتاً دارای نخبگان و افراد ماهری هستند که به علل مختلفی از جمله عدم شناسایی آنها توسط سازمان و فراهم نشدن فضای شکوفایی استعداد‌های آنها، عملاً در ارتقای عملکرد سازمانی خود، تاثیر چندانی ندارند؛ حال آنکه تحول سازمانی در گرو رشد سرمایه‌های انسانی آن است و نخبگان سازمانی باید با توجه به روند تحول سازمان، توسعه یابند (استوارت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظائر آن شکل و معنا می‌بخشد (جهانیان، ۱۳۸۷). مدل قابلیت، ترکیب خاص دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای ایفای مؤثر یک نقش در سازمان را توصیف می‌کند و به عنوان ابزار منابع انسانی برای گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه‌ریزی و جانشینی استفاده می‌شود (راث<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان، در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد. کارشناسان یکی از عمده‌ترین عوامل غلبه بر شکست و رکود سازمانی را بهره‌مندی کامل از توانایی‌های نخبگان سازمانی معرفی می‌نمایند. بنابراین

---

۱. Gagne

۲. Stewart

۳. Ruth

با توجه به نیاز مبرم سازمان‌ها برای ارتقای سطح کیفی و کمی برنامه‌های خود، بسیار ضروری است که در این زمینه، مطالعات و بررسی‌های لازم صورت پذیرد تا سازمان‌ها بر اساس آن بتوانند:

۱. قابلیت‌ها و پتانسیل‌های کارکنان خود را شناسایی و در جهت استراتژی سازمانی خود از آنها استفاده نمایند.

۲. با توسعه قابلیت کارکنان خود عملکرد فردی کارکنان را ارتقا دهند و در نهایت به عملکرد سازمانی برتر دست یابند.

۳. نیازهای شغلی خود را شناسایی نمایند و در گزینش و جذب کارکنان از آن بهره‌گیرند.

۴. با توسعه فعالیت‌های کارکنان خود زمینه رشد و گسترش ارائه خدمات خود را فراهم آورند (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

کشورهایی که در حال رشد بوده و به دنبال تبدیل شدن به کشوری صنعتی و پیشرفته هستند، به کارکنان فنی و متخصص جهت خلق و گسترش سازمان‌هایی با عملکرد برتر وابسته‌اند. با توجه به اینکه در اختیار داشتن کارکنان فنی و متخصص و ماهر نیازمند آموزش پیشرفته است، بنابراین نیاز است که دانشگاه‌ها و کالج‌ها در ارائه خدمات در این زمینه فعالیت دوچندانی را بر عهده گیرند. البته با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز، هر کشوری به چنین پرسنلی به جهت انطباق با نوآوری‌های فنی، نیاز مبرم دارد (فرخ‌پور، ۱۳۸۸). از این رو شناسایی، پرورش، توسعه و تکثیر افراد نخبه که توانایی به‌عهده گرفتن مسئولیت‌های سازمانی مختلف را داشته باشند، از جمله مهمترین وظایفی است که دولت‌ها جهت بقای خود، الزاماً به آن نیاز دارند و به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی استراتژیک جهت پوشش اهداف خود، بشدت به توسعه و توجه به این عامل محتاج است (سبک رو، ۱۳۹۳).

در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری و هوش می‌باشد (فیلیپ و روپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی، جذب افراد با استعداد است و همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست

---

۱. Lee

۲. Phillips and Roper

ها قرار گرفته اند نیز می تواند از مهم ترین عوامل جذب استعدادها به شمار رود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). رقابت و کمبود دسترسی به افراد نخبه و ماهر باعث شده است که توسعه کارکنان نخبه موجود در سازمان به اولویت های عمده سازمانی تبدیل شود. صرف جذب افراد نخبه در سازمان و عدم ارتقای سطح کیفی فعالیت های آنها و همچنین عدم بهره مندی از توانایی های بالقوه آنها منجر به ایجاد نوعی عدم رضایت در آنها شده و رفته رفته به کاهش سطح بهره وری آنها منجر خواهد شد (دارلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین شناسای و بهره مندی از افراد نخبه نه تنها منجر به ارتقای جایگاه و عملکرد سازمانی می گردد، بلکه در راستای ارضای نیازهای درونی افراد نخبه نیز گام اساسی به شمار می آید.

امروزه سازمان ها در وضعیتی قرار دارند که آینده آنها به منابع انسانی وابسته است، رقابت برای جذب نخبگان افزایش یافته و نیاز به کارکنان متخصص در پست های حساس بیشتر شده است. مدیریت نخبگان جنبه های مختلفی از قبیل استخدام، انتخاب، بکارگیری، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، توسعه شایستگی های رهبری، برنامه ریزی جایگزینی، شناخت و پاداش را در بر می گیرد.

بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می دهد که عامل فرصت های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهمتر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (دیچوال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). عدم توجه به مقوله توسعه قابلیت های نخبگان پیامدهای متعددی را در پی دارد که نشانگر ضرورت توجه به این مسئله است. خروج و یا فرار نخبگان از سازمان و یا کشور، نارضایتی کارکنان نخبه، کاهش عملکرد سازمانی و عدم دستیابی به پتانسیل های سازمانی و کاهش احساس تعلق و تعهد سازمانی نخبگان (سبک رو، ۱۳۹۴)، تنها بخشی از مواردی است که ضرورت پژوهش حاضر را تبیین می نماید.

مروری بر شرایط مدیریتی ورزش کشور، نشان از موقعیت اضطراری و تأمل برانگیز دارد. در المپیک ۲۰۱۶ ریو تعدادی از هموطنان مان زیر پرچم کشورهای دیگر ظاهر شدند؛ موضوعی که در تیم های دیگر هم وجود داشت و حساسیتی را برنیا نگیخت؛ اما در ایران برخی به انتقاد از آن پرداختند. مربی و ورزشکار ایرانی در رشته تکواندو برای کشور دیگری دست به مبارزه زدند و تیم مورد نظر با مربیگری این شخص توانست سه مدال ارزشمند برای کشورش بدست آورد. این مربی در کارنامه ورزشی خود، ایران را در سال ۲۰۰۹ برای اولین بار قهرمان جهان کرد، این در حالی است که در سال ۲۰۱۲ به دلیل برخی اختلافات، از

---

<sup>۱</sup> Dorling

<sup>۲</sup> Dychtwald



سمت مربیگری تیم ملی ایران برکنار شد و با گریزی بر اوضاع نامساعد مالی و مشکلات زندگی شخصی و همچنین کم توجهی مدیران ورزشی، مجبور به مهاجرت و ارائه دانش فنی در کشوری دیگر شد و از طرف مدیران فعلی «مزدور» خطاب شد.

کاروان کشورمان که متشکل از ۶۳ ورزشکار بود، در پایان بازی‌های المپیک ریو با کسب ۸ مدال مختلف جایگاه ۲۵ را در بین کشورهای شرکت کننده در این مسابقات به خود اختصاص داد؛ این درحالی است که ورزشکاران کشورمان در بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن با کسب ۱۲ مدال در جایگاه ۱۷ جدول توزیع مدال قرار گرفته بودند. آیا نمی توان این امر را ناشی از عدم توسعه قابلیت های مدیران ورزش که بنا به بخشی از تعریف عملیاتی در این پژوهش، جزو نخبگان ورزشی هستند، دانست؟ این امور و همچنین نیازمندی به یک مدل جامع برای تحقق اهداف آرمانی ورزشی نیز یکی دیگر از مواردی است که ضرورت تحقیق حاضر را بیش از پیش تبیین می نماید.

علاوه بر این، عدم توجه به توسعه قابلیت های نخبگان علمی و عملی حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی در سازمان های ورزشی منتخب کشور، دستیابی به جایگاه شایسته این علوم در جامعه را در شرایط مبهم قرار داده و نمی توان به صورت مناسبی از ظرفیت های بالقوه در این علوم به جهت رشد و توسعه کشور در ابعاد کلان بهره برد. ضرورت توجه به سازمان های ورزشی در این تحقیق به سبب ماهیت تاثیرگذار آنها در آینده ورزش کشور است که می تواند مبنا و اساس مناسبی برای فعالیت های تحقیقات در عرصه جامعه ورزشی باشد.

## روش شناسی پژوهش

رویکرد کلی پژوهش حاضر از نوع کیفی می باشد که با استفاده از یکی از راهبردهای آن (روش گراند تئوری) انجام شده و در آن سعی گردیده است تا شرایط علی موثر بر شناخت و توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی منتخب کشور شناسایی گردد. منظور از شرایط علی، حوادث، وقایع و اتفاق-هایی است که به وقوع یا گسترش پدیده ای می انجامد. در انجام تحلیل گراند تئوری، شرایط علی به عنوان عوامل اثرگذار بر پدیده مرکزی معرفی می شوند (فاضلی دینان، ۱۳۹۶).

جهت اجرای روش گراند تئوری از مصاحبه نیمه ساختار یافته به منظور گردآوری داده ها استفاده شد. روند کار به گونه ای بود که بعد از مطالعه و بررسی های فراوان و بهره مندی از نظر مشاوران، سوال های مصاحبه نهایی و مصاحبه ها آغاز گردید و تا حد اشباع داده ها ادامه یافت. به مصاحبه شوندگان اجازه داده می شد تا درباره جزئیات مربوط به موضوع اصلی (شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر،

راهکارها و پیامدهای حاصل از توسعه قابلیت های مدیران نخبه، به اندازه شناخت و تجربه های خود نظر دهند. لازم به ذکر است که مدت هر مصاحبه با توجه به میزان تمایل پاسخ دهی شرکت کنندگان بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود.

در این پژوهش، جامعه آماری شامل ۱۷ نفر از مدیران نخبه علمی و ورزشی در حوزه تربیت بدنی و علوم ورزشی فعال در سازمان های ورزشی منتخب کشور بودند. برای انتخاب نمونه پژوهش از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده گردید. حجم نمونه در حین فرایند تحقیق مشخص گردید، زیرا در پژوهش های کیفی اشباع شدن اطلاعات مهم تر از تعداد افراد مورد مطالعه می باشد؛ بدین معنی که محقق جمع آوری اطلاعات را باید تا زمانی ادامه دهد که اطلاعاتی که از شرکت کنندگان جمع آوری می کند، تکراری شده و اطلاعات جدیدی به اطلاعات گردآوری شده قبلی اضافه نشود- به عبارت دیگر، داده های گردآوری شده به اشباع نظری برسند. (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۶) با در نظر گرفتن نکات فوق در مجموع در این مطالعه ۱۷ مصاحبه انجام و ضبط گردید.

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه های انجام شده و با هدف افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل ها، تمامی مصاحبه ها ضبط و سپس هر مصاحبه به طور جداگانه، واژه به واژه تایپ شد. پژوهشگر هر مصاحبه ضبط شده و یادداشت های مرتبط با آن را بلافاصله در ۲۴ ساعت اول با دقت و سطر به سطر مطالعه کرد و مفاهیمی که به ذهن می رسید را یادداشت نمود. این مرحله از نخستین مراحل تجزیه و تحلیل داده ها در گراند تئوری است که در اصطلاح به آن «کدگذاری» می گویند و سپس با استفاده از روش تحلیل داده ها که در گراند تئوری تجویز شده است، اطلاعات گردآوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. روش تحلیل داده ها که در گراند تئوری تجویز شده است، شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی می باشد. در کدگذاری باز متن مصاحبه بارها و بارها، سطر به سطر خوانده و برای بخش های مهم، هر مفهومی که به ذهن می رسد در نظر گرفته می شود. سپس بخش های مرتبط علامت گذاری می گردد و به آن ها کد و یادداشت تحلیلی، اختصاص می یابد. به گفته صاحب نظران در کدگذاری باز، پژوهشگر آزادانه و با توجه به دانش ضمنی در زمینه موجود به نام گذاری مفاهیم (یا همان کدها) می پردازد و محدودیتی برای کدها در نظر نمی گیرد. به همین دلیل در پژوهش حاضر و در مرحله کدگذاری باز تعداد ۹۰ کد استخراج گردید، اما به علت تشابه معنایی و تکراری بودن اطلاعات، این کدها در یکدیگر ادغام و تجمیع شد و در نهایت به ۷۱ کد کاهش پیدا نمود.

در مرحله بعد که کدگذاری محوری نامیده می شود، فرایند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می شود و شکل گزیده به خود می گیرد. به بیان دیگر، کدگذاری باز به بروز محورهای مشترکی در مجموعه داده گردآوری شده منجر می شود که این محورها به مرحله بعدی کدگذاری جهت گیری های تازه ای می بخشد. در کدگذاری محوری، گام های مربوط در سطح مفهومی (کار با مفاهیم)

موردتوجه قرار می‌گیرند. در این مرحله به جفت کردن کدها و یادداشت های تحلیلی و هم خانواده کردن آن ها پرداخته شد و مفاهیم کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند، در یک طبقه جای گرفتند- در این تحقیق هفت مقوله از این مرحله استخراج شد.

در آخرین مرحله کدگذاری به دلیل اینکه جزء اصلی تئوری به تدریج خود را نشان می‌دهد، پژوهشگر بر اساس این اجزای نوظهور در کار کدگذاری گزیده تر عمل می‌کند. از این رو آخرین فصل کدگذاری را «انتخابی» می‌نامند.

در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه شونده‌گان و قرار دادن آن ها در مسیر پژوهش به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن ها تاثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. در ضمن پس از انجام هر مصاحبه، اطلاعات به دست آمده تا آن مرحله ارائه گردید و در صورتی که مصاحبه شونده نکاتی را نسبت به آن ها مدنظر داشت، مورد بحث قرار می‌داد. این کار پس از انجام مصاحبه صورت می‌گرفت تا مصاحبه خالی از هر گونه پیش فرض و جهت گیری انجام شود. علاوه بر این، چهار فعالیت دیگر نیز به منظور افزایش روایی درونی یافته ها انجام شد که عبارت بودند از:

۱) استفاده از منابع مختلف برای جمع آوری داده ها؛

۲) بررسی داده ها توسط یک دستیار؛

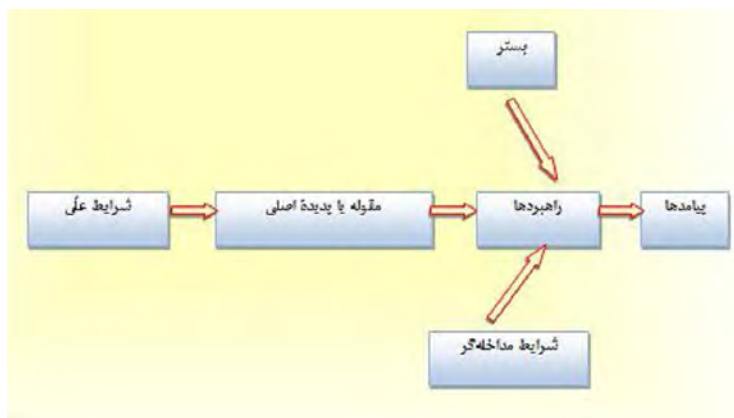
۳) مشارکت یک متخصص آشنا به روش پژوهش داده بنیاد؛

۴) شناسایی جهت گیری ها از طریق پرسش سوال های مکرر در حین تحلیل داده ها.

همچنین از آنجا که مولفه پایایی به گستره تکرار پذیری یافته های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می پردازد، نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سستی پایایی نیست. بنابراین در بحث پایایی پژوهش، باید نشان داد که چگونه داده ها گردآوری شده و کدگذاری، استخراج مفاهیم و انتخاب طبقات به چه نحوی صورت گرفته است- این توضیحات پیش از این به تفصیل بیان شده اند. علاوه بر این، یکی دیگر از راهکارهای تعیین پایایی در پژوهش های کیفی، انجام کدگذاری مستقل نتایج مصاحبه های مشارکت کنندگان به صورت تصادفی توسط فردی است که سابقه ذهنی در مورد موضوع ندارد. در همین راستا و به منظور سنجش کیفیت کدگذاری انجام شده، در این پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار بر اساس ضریب کاپای کوهن<sup>۱</sup> استفاده گردید و نتایج (ضریب کاپا ۰/۷۴۲) حاکی از رد فرض استقلال کدهای استخراج شده و تایید وابستگی آن ها با یکدیگر است. از این رو، می توان ادعا کرد که فرایند کدگذاری از پایایی کافی برخوردار بوده است.

<sup>۱</sup>.Cohen's Kappa Value

لازم به ذکر است که مدل مورد استفاده در این پژوهش مدل استخراج شده از نظریه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) است (شکل ۱) که در آن شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهکارها و پیامدها، با توجه به مقوله اصلی یا پدیده محوری که همان توسعه قابلیت های مدیران نخبه است، شکل می گیرد.



شکل ۱: مدل اشتراوس و کوربین

این پژوهش تنها به معرفی شرایط علی که به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر پدیده مرکزی تاثیر خواهد گذاشت، می پردازد.

### یافته های پژوهش

شرح و بسط شرایط علی در پژوهش حاضر، بر مبنای داده های مصاحبه ها و حاصل تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که ابتدا استخراج مفاهیم انجام شد. هرچقدر که یک عامل زمینه ای (طبقه به دست آمده) کدهای بیشتری داشته، به همان اندازه سایر جنبه های فرعی آن نیز با وضوح بیشتری شناسایی و مشخص شده است. طبقات کلی و اندیشه مرکزی ساخته شده در این پژوهش در جدول ۲ قابل مشاهده می باشد. همچنین در جدول ۱، توزیع افراد در گروه های مشارکت کننده در مصاحبه و کدهای مورد استفاده آنان به تفکیک قابل رویت می باشد.

جدول ۱: توزیع افراد در گروه های مشارکت کننده در مصاحبه و کدهای مورد استفاده

ردیف	کد مورد استفاده	تخصص	جنسیت
۱	P۱	معاون دفتر توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای وزارت ورزش و جوانان	مرد
۲	P۲	معاون فرهنگی، آموزشی و پژوهشی وزارت ورزش و جوانان	مرد
۳	P۳	مدیر کل دفتر توسعه ورزش همگانی وزارت ورزش و جوانان	مرد
۴	P۴	مدیر کل دفتر استعدادیابی و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه ای وزارت ورزش و جوانان	مرد

مرد	دبیر شورای راهبردی وزارت ورزش و جوانان	P۵	۵
مرد	سرپرست مرکز مطالعات و پژوهش های راهبردی وزارت ورزش و جوانان	P۶	۶
مرد	معاون پژوهشی مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان	P۷	۷
مرد	مشاور دفتر هماهنگی امور معاونان وزارت ورزش و جوانان	P۸	۸
زن	مشاور وزیر (مشاور امور هماهنگی بانوان) وزارت ورزش و جوانان	P۹	۹
مرد	مشاور وزیر - دبیر ستاد اجرایی ماده ۸۸ وزارت ورزش و جوانان	P۱۰	۱۰
مرد	مدیر کل برنامه ریزی منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان	P۱۱	۱۱
مرد	معاونت دفتر مشترک امور فدراسیون ها	P۱۲	۱۲
مرد	رئیس فدراسین شنا جمهوری اسلامی ایران	P۱۳	۱۳
مرد	رئیس فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران	P۱۴	۱۴
مرد	معاون حقوقی و پارلمانی وزارت ورزش و جوانان در مجلس شورای اسلامی	P۱۵	۱۵
مرد	مدیر کل طرح های ملی وزارت ورزش و جوانان	P۱۶	۱۶
مرد	رئیس آکادمی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران	P۱۷	۱۷

جدول ۲: شرایط علی تاثیرگذار بر استقرار مفهوم توسعه قابلیت های مدیران نخبه

مفاهیم	سازه های فرعی (مقولات)	سازه اصلی
شناسایی توانمندی و مهارت های مدیر	شناسایی عوامل سازمانی	شرایط علی
شناسایی مهارت های فنی		
شناسایی دانش بنیادی مدیران		
شناسایی شرایط محیطی سازمان		
شناسایی عوامل بیرونی و خارجی سازمان		
اولویت بندی مسائل انگیزشی		
شناسایی بحران ها		
شناسایی زمینه های رشدی مدیران		

شناسایی مدیران با قابلیت بالا		
بررسی وضع موجود		
شناسایی موانع موجود		
شناخت دقیق نیروی انسانی قبل از جذب و بکارگیری در سازمان		
شناسایی فاکتورهای قابلیت		
شناسایی سرمایه فرهنگی سازمان		
شناسایی ساختار سازمان		
شناسایی مسیرهای توسعه قابلیت افراد		
شناخت محدودیت های عملیاتی مدیران		
شناسایی نیروهای متخصص فعال در سازمان		
شناسایی شرایط محیطی سازمان		
شناسایی عوامل بیرونی و خارجی سازمان		
شناسایی موانع توسعه قابلیت		
بررسی میزان منابع مالی در اختیار		
نیازسنجی کل سیستم		
توجه به محدودیت های عملیاتی مدیران		
بررسی و شناخت زیرساخت های عملیاتی موجود		
بررسی تیم های عملیاتی	مدیریت منابع	
بودجه بندی سازمان		
برسی امکانات و تجهیزات		
به روز رسانی کلیه امکانات		
به روز رسانی امکانات		
بررسی حوزه فعالیت اجرایی مدیران	مدیریت عملکرد	
بررسی زمینه فعالیت مدیران تخصصی		

بررسی فضای عملکردی مدیران		
ضعف عملکرد سازمان در شناخت قابلیت افراد		
بررسی توانمندی ذاتی مدیران		
بررسی توانمندی اکتسابی مدیران		
در اولویت بودن توسعه قابلیت		
بررسی نتایج عملکرد مدیران		
بررسی علل شکست مدیران قبلی		
ضعف کار تیمی		
تقویت بخش رفتاری و عملکردی		
بررسی یافته های علمی بومی و ملی ورزشی		
بررسی شرایط فعلی و مقایسه ان با سازمان های بین المللی		
بررسی میزان توسعه قابلیت های فردی مدیران قبلی		
مطالعات تطبیقی		
ضعف عملکرد سازمان در شناخت قابلیت افراد		
در اولویت بودن توسعه قابلیت ها		
اعتقاد مدیر عالی سازمان به توسعه قابلیت فردی و گروهی در سازمان		
اجرایی نشدن برنامه ها		
بررسی و به روز رسانی امکانات نرم افزاری		
بررسی قوانین و مقررات موجود		
عملکرد سیستم نظارتی		سیستم جامع نظارتی
ارتباطات درون سازمانی		
عملکرد سیستم نظارتی		
پذیرش توسعه به عنوان فرایند بلند مدت		
بررسی اندازه توزیع قدرت درون سازمان		

قابلیت به عنوان بخش قابل مشاهده سازمان				
تجزیه تحلیل روند توسعه در سازمان				
بررسی سیستم نظارتی و ارزیابی				
روند فرهنگی سازمان				
بررسی ارتباط رسانه و سازمان	ارتباطات درون و بیرون سازمانی			
مطالعه مدل های تطبیقی در کشور های خارجی				
ارتباطات درون سازمانی				
بررسی ارتباطات درون سازمانی				
ضعف کار تیمی				
بررسی ارتباطات بین المللی				
همگانی بودن رشته های پایه در کنار قهرمانی بودن بیش از سایر رشته ها				
یادگیری سازمانی				
اولویت بندی مسائل انگیزشی			مسائل انگیزشی	
ایجاد تفکرات راهبردی			بررسی استراتژی های موجود	
برنامه راهبردی برای توسعه مدیران				
بررسی روند استراتژیک سازمان				

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها در زمینه شناسایی شرایط علی تاثیرگذار بر استقرار مفهوم توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی نشان داد که هفت مقوله مهم شامل شناسایی عوامل سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت عملکرد و ارتباطات درون و بیرون سازمانی، سیستم جامع نظارتی، توجه به مسائل انگیزشی و نگاه متفاوت به استراتژی های تبیین شده در سازمان- با ۷۱ زیر مولفه- در این امر موثرند.

سال هاست که سازمان ها وقت و هزینه های هنگفتی را صرف بهبود قابلیت های مدیران فعلی و تربیت رهبران جدید می کنند. در ایالات متحده هزینه برنامه های توسعه رهبری سازمان ها بالغ بر ۱۴ میلیارد دلار



است (احمدی، ۱۳۹۱). تعداد تحقیقاتی که در زمینه توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی انجام شده، محدود و انگشت شمار است، ولی در زیر به تحقیقاتی اشاره شده است که علاوه بر همسو بودن و مطابقت با یافته های تحقیق، دارای نتایج یکسانی در متغیرهای مورد نظر بوده است. آراسته و محمودی (۱۳۸۳) در بررسی مسائل فرار نخبگان، اشاره نمودند که برای بهره مندی از نخبگان نباید با برقراری قوانین و مقررات دست پاگیر، جلوی پیشرفت نخبگان را گرفت و آن ها را مجبور به مهاجرت نمود. سبک رو (۱۳۹۳) در مطالعه خود در این زمینه، به صورت وسیعی به مواردی اشاره نموده است که در تئوری پیشنهادی تحقیق حاضر به آن اشاره شده است: سیستم اداری حاکم بر مراکز پژوهشی کشور، از ویژگی های یک نظام پویا برخوردار نیست. تصویب و اجرای آئین نامه ها و مقررات انعطاف پذیر، تغییر مکرر مدیران، نظارت و هدایت مراکز پژوهشی از سوی وزارتخانه ها و سازمان های ذی ربط و ضعف در تصویب قوانین و مقررات از جمله عوامل مؤثر عدم جذابیت کار در سازمان ها هستند. حذف بوروکراسی پیچیده کنونی، رفع مشکلات معیشتی محققان، امکان ارائه تحقیقات برتر در خارج از کشور، فراهم ساختن امکان انتشار کار تحقیقاتی، ایجاد روش های ساده تر برای تصویب طرح ها و فراهم کردن امکان ادامه تحصیل در مقاطع عالی، از جمله اقداماتی اساسی است که می تواند ضمن جذاب تر کردن محیط به ماندگاری نخبگان نیز بینجامد.

زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی»، ارزش های مدیران دولتی را به عنوان یکی از ابعاد مهم قابلیت ها از طرف دولت برشمردند. همچنین به شاخص هایی نظیر آگاهی از حکمرانی در سطح ملی، آگاهی های سازمانی، تفکر استراتژیک، توسعه روابط، مدیریت افراد، مدیریت منابع، ارتباطات سیاسی و ارزش های فرهنگی جامعه شناختی، اشاره کردند (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹).

استوارت<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله ای به بررسی توانمندی و توسعه منابع انسانی پرداخت. یافته های پژوهش حاکی از آن بود که توانایی مدیران، رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شرکت ها دارد. کورتیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان «مدل بهبود توانمندی نیروی کار از طریق بلوغ توانایی افراد» مدلی ارائه دادند که دارای شاخص هایی همچون بهینه کردن، قابلیت پیش بینی، شاخص تعریف شده (فرهنگ مشارکتی، توسعه گروه های کاری، فرآیندهای صلاحیت محور، توسعه کار حرفه ای، توسعه شایستگی)، شاخص

۱. Stewart

۲. Curtis

مدیریت شده (تمرین و توسعه همبستگی، مدیریت اجرایی، ارتباطات و هماهنگی در محیط کار) و شاخص مقدماتی (کارمند گرفتن) بود.

دوناته<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «اقدامات مدیریت منابع انسانی برای توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی» دریافتند که سازمان‌ها به وسیله توسعه شایستگی‌های مدیران به پیامدهای قابل قبولی در زمینه بهره‌وری و ارتباطات و بهبود فرایندها خواهند رسید. ضیایی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان «تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی باهدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط» دریافتند که توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی منجر به چابک‌سازی سرمایه انسانی و سپس چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط خواهد شد. همچنین مشخص گردید که کارآفرینی، دانش، انگیزش و مهارت به ترتیب اهمیت مهم‌ترین عوامل تبیین‌کننده توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی هستند. انصاری رنانی و تونکه نژاد (۱۳۸۸) نیز در طراحی مدل قابلیت کارکنان با استفاده از تئوری زمینه‌یابی، بهبود فرایندها را به‌عنوان مهم‌ترین اصل در توسعه کارکنان بیان کردند که دارای شاخص‌های مدیریت تغییر، دانش کار، حل مسائل و خلاقیت بود. جهانیان (۱۳۸۷) در بررسی خود با عنوان «رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی» نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی در سه رویکرد ارتباطی، انگیزشی و شناختی قابل بررسی است.

در این پژوهش، بررسی شرایط علی موجود که به توسعه قابلیت‌های مدیران نخبه کمک می‌کند، مورد توجه قرار گرفت؛ شرایطی که می‌تواند در اثر اجرای فرایندها، اقدامات و راهبردهای لازم در راستای توسعه قابلیت‌های مدیران نخبه در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور، اتفاق بیفتد. هر کدام از شاخص‌های استخراج شده دارای اثرگذار به شرح زیر است:

۱. مهم‌ترین مواردی که در طبقه «شناسایی عوامل سازمانی» می‌توان به آن اشاره کرد، به قرار زیر است: شناسایی و بررسی وضع موجود مواردی مانند توانمندی و مهارت‌های مدیر اعم از فنی و بنیادی، شرایط محیطی سازمان، عوامل بیرونی و خارجی سازمان، بحران‌ها، زمینه‌های رشدی مدیران، مدیران با قابلیت بالا، سرمایه فرهنگی سازمان، فاکتورهای قابلیت، موانع توسعه قابلیت، محدودیت‌های عملیاتی مدیران، مسیرهای توسعه قابلیت افراد، عوامل بیرونی و خارجی سازمان، شناسایی دقیق نیروی انسانی قبل از جذب و بکارگیری در سازمان و اولویت بندی مسائل انگیزشی. مشخص شدن این زیر

شاخه ها بدین معنا است که سازمان و متعلقات مربوط به آن به عنوان یک نهاد اثر گزار، تاثیر مهمی در ایجاد زمینه برای توسعه قابلیت های مدیران نخبه دارد.

۲. در طبقه «مدیریت منابع» به تاثیر مطلوب این بخش بر روی سازمان ورزشی از طریق نیازسنجی کل سیستم، بررسی میزان منابع مالی در اختیار، بررسی و شناخت زیرساخت های عملیاتی موجود، بررسی تیم های عملیاتی، بودجه بندی سازمان، بررسی امکانات و تجهیزات و بروز رسانی کلیه امکانات اشاره گردید.

۳. در طبقه «مدیریت عملکرد» به محتوای عملکردی مدیران سازمان از قبیل بررسی زمینه فعالیت مدیران تخصصی، بررسی فضای عملکردی مدیران، بررسی نتایج عملکرد مدیران، تقویت بخش رفتاری و عملکردی، بررسی شرایط فعلی و مقایسه آن با سازمان های بین المللی، بررسی علل شکست مدیران قبلی و اجرایی نشدن برنامه ها اشاره شد. این امر نشان از نقش تعیین کننده امور عملیاتی بر رسالت های سازمان ورزشی دارد و می تواند عاملی برای توسعه قابلیت های مدیران در زمینه تصمیم گیری های اثر گزار باشد.

۴. در «سیستم جامع نظارتی» به مسئله مهم بررسی قوانین و مقررات موجود، بررسی عملکرد سیستم نظارتی و ارزیابی، پذیرش توسعه به عنوان فرایند بلند مدت، بررسی اندازه توزیع قدرت درون سازمان و تجزیه تحلیل روند توسعه در سازمان اشاره شد که یکی از مهمترین شرایط علی برای توسعه قابلیت های مدیران می باشد.

۵. در بخش «ارتباطات درون و بیرون سازمانی» به بررسی ارتباط رسانه و سازمان، مطالعه مدل های تطبیقی در کشور های خارجی، ارتباطات درون سازمانی، ضعف کار تیمی، بررسی ارتباطات بین المللی و یادگیری سازمانی اشاره گردید و نقش بسیار مهم روابط سالم را در سازمان های ورزشی به جهت توسعه قابلیت های مدیران نشان داد.

۶. در طبقه «مسائل انگیزشی» به اولویت بندی مسائل انگیزشی و بررسی مسائل وابسته به آن پرداخته شد.

۷. در «بررسی استراتژی های موجود» نیز به بررسی روند استراتژیک سازمان، ایجاد تفکرات راهبردی و همچنین برنامه راهبردی برای توسعه مدیران اشاره گردید.

نتایج نشان می دهد که سازمان ها به منظور توسعه همه جانبه قابلیت های مدیران خود، نیازمند مهیا کردن برخی شرایط علی می باشند که باید تمامی تلاش خود را در اجرای زمینه های یاد شده به کار گیرند. با توجه

به یافته‌های به‌دست‌آمده در این تحقیق، می‌توان به ایجاد شرایط زیر برای تسهیل دستیابی به توسعه قابلیت‌های مدیران سازمان‌های ورزشی اشاره نمود:

- سیستم اداری حاکم بر سازمان‌های ورزشی کشور، باید از ویژگی‌های یک نظام پویا برخوردار باشد؛
- آئین‌نامه‌ها و مقررات انعطاف‌پذیر باید تصویب و اجرا شود؛
- ناسازگاری فرهنگی بین عناصر مختلف اجرایی در مراکز عملیاتی باید رفع گردد؛
- تغییر مکرر مدیران تخصصی که موجب حاکمیت سلیقه‌های متعدد می‌شود باید حذف گردد؛
- بوروکراسی پیچیده کنونی باید حذف شود؛
- مشکلات معیشتی مدیران باید رفع گردد؛
- امکان ارائه تحقیقات برتر در خارج از کشور فراهم شود؛
- سیستم نظارتی و ارزیابی برای همه سطوح کارکنان در سازمان ایجاد گردد؛
- روش‌های ساده‌تری برای تصویب طرح‌ها در پیش گرفته شود.

## منابع

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه ای کشور». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۷، صص ۱۲۵-۱۳۶.
- احمدی، عبدالله؛ امین شایان جهرمی، شاپور و زارعی، صدیقه. (۱۳۹۱). «رابطه مدیریت کیفیت فراگیر با توانمندسازی و ارزیابی عملکرد کارکنان». فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال سوم، شماره ۲، صص ۳۵-۵۴.
- آراسته، حمیدرضا و محمودی راد، مریم. (۱۳۸۳). «شناسایی، ویژگی ها و رشد نخبگان». فصلنامه رهیافت. شماره ۳۴، صص: ۵-۱۲.
- اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ورزش. (۱۳۸۶).
- استاذزاده، مریم. (۱۳۸۹). «بررسی عوامل موثر در افزایش یا کاهش بهره وری منابع انسانی». سومین کنفرانس بهبود و تحول اداری، تهران.
- انجمن علمی تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران. (۱۳۹۲). «انتظارات جامعه علمی ورزش کشور از دولت یازدهم».
- انصاری رنانی، قاسم و تونکه نژاد، ماندنی. (۱۳۸۸). «طراحی مدل قابلیت های کارکنان با استفاده از تئوری زمینه یابی». فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی. سال ششم، شماره ۱۵، صص ۲۵-۵۰.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۷). «رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی». پیام مدیریت. شماره ۲۷، صص ۱۳۱-۱۵۴.
- دفتر ریاست بنیاد ملی نخبگان. (۱۳۹۲). آشنایی با ضوابط و آیین نامه های بنیاد ملی نخبگان. چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز روابط عمومی و اطلاع رسانی
- زاهدی، شمس السادات؛ روشندل اربطانی، طاهر و حسن پور، اکبر. (۱۳۸۹). «عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی». نشریه مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۴، صص ۷۳-

- سبک رو، مهدی. (۱۳۹۳). «طراحی مدل توسعه قابلیت های افراد نخبه در سازمان های پژوهشی علوم انسانی کشور ایران». رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- سند تفضیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور. (۱۳۸۳). بخش ورزش حرفه ای سازمان تربیت بدنی، تهران: انتشارات سیب سبز
- شفیع، مهرداد. (۱۳۹۲). «تعهد سازمانی در شرکت های نوپای دانش بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب و کار در محیط رقابتی». فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد. سال نهم، شماره ۳۴، صص ۴۴-۵۲.
- ضیایی، محمدصادق؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ عباسپور، عباس و یاراحمدزهی، حسین. (۱۳۹۱). «تبیین مدل توسعه قابلیت های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک سازی بنگاه های کوچک و متوسط». پژوهش های مدیریت عمومی. سال پنجم، شماره پانزدهم. صص ۲۴-۲۷.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۲). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی». پژوهش های مدیریت عمومی. سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۲۶-۵.
- عظیمی دلارستانی، عادل. رضوی، سیدمحمدحسین. برومند، محمدرضا. شناسایی عوامل زمینه ای تاثیرگذار بر استقرار کارآفرینی استراتژیک در کسب و کارهای ورزشی. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. سال هفتم، شماره چهارم، پیاپی ۱۶. صص ۸۷-۶۹.
- فاضلی دینان، فاطمه. (۱۳۹۶). طراحی مدل توسعه قابلیت های مدیران نخبه در سازمان های ورزشی منتخب کشور (مطالعه ای با رویکرد گزند تئوری). رساله دکتری. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه شمال آمل. شهریور ۱۳۹۶.
- فرخ پور، مهدی. (۱۳۸۸). «بررسی تاثیر نقش و جایگاه آموزش بر توانمندسازی کارکنان». قابل دسترسی در وب سایت آفتاب.
- قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران. مصوب ۱۳۸۹، ماده ۱۵.

- Curtis, B., Hefley, W. E. & Miller S.A. (۲۰۰۳). **“Experiences applying the people capability maturity model Cross talk”**. The Journal of Defense Software Engineering, ۱۶(۴).
- Dorling, D. (۲۰۱۰). **“The return to elitism in education”**. Soundings. Volume (۴۴): ۳۵-۴۶.
- Donate MJ, Peña I, Sanchez de Pablo J. D. (۲۰۱۶). **“HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities”**. The International Journal of Human Resource Management. ۲۷(۹):۹۲۸-۵۳.
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., and Morison, R. (۲۰۰۶). **Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent**. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Richard Montier, David Alai, and Kramer, Diana. (۲۰۰۶). **“Competency Models Develop Top Performance”**. MEASURING AND EVALUATING, TD July, ۴۷-۵۰.
- Hoover, W. (۲۰۰۲). **“The Future of Human Resources: Technology Assists in Streamlining Your Hr Department”**. Colorado Biz, ۲۹, ۴,۲۷.
- Lee, J. A. (۲۰۰۱). **The empowerment approach to social work practice: Building the beloved community (ended)**. New York: Columbia University press
- Phillips, Deborah R. and Kathy Roper, O. (۲۰۰۹). **“A framework for talent management in real estate”**. Journal of Corporate Real Estate, Vol. ۱۱ Iss: ۱, pp.۷ - ۱۶.
- Ruth, D. ( ). **“Frameworks of managerial competence: limits, problems and suggestions”**. Journal of European Industrial Training, ۳۰(۳):۲۰۶-۲۶.
- Sinnott, G., Madison, G., Pataki, G. (۲۰۰۲). **“Competencies: Report of the competencies workgroup”**. workforce and succession planning work groups. New York State Governor's Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.

- Sirota, D. & Irwin Meltzer, M. (۲۰۰۶). “**Stop De motivating Your Employees**”. Harvard management update.
- Stewart, F. (۲۰۱۳). “**Capabilities and Human Development: Beyond the Individual;The Critical Role of Social Institutions and Social Competencies**”. Browser Download Paper. Thompson, J. E. & Harrison, J. (۲۰۰۰). “**Competent managers the development and validation of a model using the Mel standards**”. The Journal of Management Development, ۱۹،۹/۱۰؛ ۸۳۶ -۸۵۲.





# **Identifying Causal Conditions of Developing the Capabilities of Elite Managers in Selected Sport Organizations in Iran (A Grounded Theory Approach)**

**Fatemeh Fazeli Dinan**

Ph.D. in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Non-governmental Shomal University, Mazandaran, Iran

**Ali Mohammad Safa Nia**

Ph.D., Full Professor in Sport Management, Physical Education and Sport Sciences Department, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Seyyed Emad Hosseini**

Ph.D., Assistant Professor, Sport Management Department, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

*Received: 14 Aug. 2017*

*Accepted: 21 Aug. 2017*

The study is to identify the causal conditions that affect the development of the capabilities of elite managers in selected sport organizations in Iran. The methodology in this research is qualitative (Grounded Theory) and data collection was done through interviewing and reviewing the literature. The statistical population of the research includes the scientific elites and sports elites in physical education and sport sciences- active in selected sports organizations in the country. The research sample was determined theoretically and after the 17 interviews, the framework of the theory was formed. Data analysis was performed using three open, axial and selective coding steps with using Atlas.Ti software version 9.2. Based on the results of the research, the

conditions affecting on the establishment and development of the capabilities of elite managers in selected sport organizations of the country were extracted in seven indices. These factors include identification of organizational factors, resource management, performance management and communication within and outside the organization, comprehensive monitoring system, attention to motivational issues and a different look at the strategies identified in the organization. The results showed that in order to promote sports organizations and advance targets by human resources, it is necessary to identify some of the causal conditions for developing managers' capabilities. These conditions can be exploited by identifying and exploring the factors relevant to the organization and its affiliated groups in the community, and will lead to the development of managers' capabilities and other related developments.

**Key Words:** Causal Conditions, Capacity Development, Elite Managers and Grounded Theory

