

Research Paper

Developing a Conceptual Model of International Competence and Diplomacy of the Country's Sports Managers

Sh. Jafarbeigi¹, M. Saiwan Nouri², M. Moharramzadeh³

1. Ph.D. Student in Sports Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Marivan Branch, Islamic Azad University, Marivan, Iran (Corresponding author)
3. Professor in Sports Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

Received: 2021/11/02

Accepted: 2022/07/19

Abstract

The purpose of this study is to design a model to promote the international competence of managers in sports in Iran. In this study, an attempt is made to analyze the elements and relationships of professional development of sports managers in a coordinated manner. The research method was qualitative with an exploratory approach and this study collected data through conducting semi-structured interview and studying libraries. The statistical population consisted of two sections: experts (12 men and 4 women, 10 university professors in sports management and 6 directors of sports organizations) and information sources (articles, documents, etc.). A sufficient number of participants (theoretical saturation) were sampled by judgmental method (16 people and 47 documents). Research tools included systematic library studies and structured exploratory interviews. The validity of the research was based on determining the scientific and legal validity of information sources and the content validity done by 3 experts. For reliability, after conducting the interviews for a period of six months, the data analysis indicated that no new data was added to the previous data; because a high percentage of the data extracted from recent interviews was repetitive. Therefore, the interviews were terminated once the theoretical saturation was reached. For data analysis, multi-stage coding method with matrix and system analysis approach was used. The extracted conceptual framework included 4 general levels, 16 perspectives, 32 dimensions and 126 key components. The four conceptual levels of the model included: 1- Factors affecting the international competencies and diplomacy of sports managers (individual, professional, organizational and environmental factors according to the dimensions of challenges, limitations,

1. Email: shapoorjafarbeigi@yahoo.com

2. Email: saiwannouri@gmail.com

3. Email: mmoharramzadeh@yahoo.com



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

capabilities and drivers); 2- Types of international and diplomacy competencies of sports managers (general and basic, specialized and pivotal, professional and advanced, key and special and communication by knowledge, skill, attitude and behavioral dimensions); 3- Development of international and diplomatic competencies of sports managers (contextualization and needs assessment, context building and capacity building, policy-making and planning and empowerment by individual dimensions (managers) and structural (system)); and 4- Functions of international competence and diplomacy of sports managers (For managers, organizations and sports in both direct and primary and indirect and secondary functions). It is suggested that all kinds of direct and indirect functions and consequences related to the international competence and diplomacy of managers be justified first for the sports managers themselves, then for the sports organizations and finally for the country's sports and international relations and national diplomacy. Therefore, sports organizations need to use internal and external capacities along with removing internal and external barriers by using appropriate strategies.

Keywords: Sports Organization, Sports Policy, Managers' Competence, International Management.

Extended Abstract

Background and Purpose

One of the fields in which the professionalism and internationality of jobs and organizational positions is well established, is sports and sports organizations. In addition to the importance of sports in the domestic and international arena, sports diplomacy is also one of the important and influential factors that can have a significant impact on the rights of athletes during a competition and in a way protect the national sports interests of each country (Toloyain, 2019). In this regard, the main goal of the study was to develop a model of international competence and diplomacy of sports managers.

Materials and Methods

The present study is a mixed qualitative and quantitative research. In the qualitative part, the systematic library study and interview were used in a systematic way based on the Guliseau approach of grounded theory (Shirvani, Esmaili, Ehsani; 2021). In the quantitative part, this study used a descriptive-correlational design. The statistical population was divided into two parts, qualitative and quantitative. In the qualitative section, the statistical population included two sections of knowledgeable human resources and information sources related to the research topic. The human sample included university professors in sports management (with educational and research expertise in human resource management) and managers of sports organizations. The information sources



included scientific, documentary and library sources. The statistical sample was estimated and assigned based on reaching theoretical saturation in the form of a judgmental method on individuals and a purposive, convenience method for information sources. The interviewees were 12 men and 4 women, 10 university professors in sports management and 6 sports organization managers, all of whom had a Ph.D. degree. The participants' average age was 44.63 years and their average work experience was 15.71 years. In the quantitative part of the statistical population, managers of sports organizations and university professors of sports management of universities were included. A sufficient number of statistical samples were selected for testing the model in a purposive-convenience method (152 people). Among the received questionnaires, 124 questionnaires were completely answered and entered into the analysis process. The sample included 65 managers and experts of sports organizations and 59 university professors in sports management. The gender ratio of the sample was including 46 women and 78 men. The average age of the sample was 39.15 years and the average job experience was 14.58 years. The education of the sample included 90 doctoral degrees and 34 master's degrees. The research tool separately included two qualitative and quantitative parts. In the qualitative part, two tools of structured library study and semi-structured exploratory interview were used. In the library study section, extraction of components was done by examining the basics and background through the study of documents, books and articles including national and international sources. The validity of this tool was based on determining the scientific and legal validity of the information sources and the content validity of the framework (by 3 experts) for extracting concepts (transcripts). Interviews were used to complete and adapt the factors and relationships identified in the library study. After conducting 20 interviews over a period of six months, the data analysis indicated that no new data was added to the previous data; Because most of the data extracted from the last interviews were repeated. Therefore, upon reaching the theoretical saturation limit, the interviews were ended. In the quantitative part, the questionnaire extracted from the qualitative phase (transforming the qualitative framework into a questionnaire) was used.

Findings

The findings of the library study and interview (categories) were categorized in 91 components after the first stage coding, in 32 dimensions in the second stage coding, and in 16 perspectives and 4 levels in the third stage coding. Based on the path analysis, it was determined that individual factors with a coefficient of 0.40, occupational factors with a coefficient of 0.15, organizational factors with a coefficient of 0.17 and environmental factors with a coefficient of 0.12 had a



significant positive effect on capacity building and foundation. Besides, foundation building had a significantly positive effect with a coefficient of 0.64 on context finding and needs assessment, with a coefficient of 0.15 on empowerment and competency development, and with a coefficient of 0.69 on policy making and planning. Background and needs assessment with a coefficient of 0.52 and policy making and planning with a coefficient of 0.39 had a significantly positive effect on empowerment and competence development. Empowerment and competence development with a coefficient of 0.36 has a significantly positive effect on general and basic competence, with a coefficient of 0.36 on specialized and core competence, with a coefficient of 0.58 on professional and advanced competence, with a coefficient of 0.57 on key and special competence, and with a coefficient of 0.69 on excellent and superior competence. General and basic competence with a coefficient of 0.16, specialized and core competence with a coefficient of 0.10, professional and advanced competence with a coefficient of 0.17, key and special competence with a coefficient of 0.10 and excellent and superior competence with a coefficient of 0.34. 0 had a significant positive impact on managers' performance. Working for managers with a coefficient of 0.75 had a significantly positive effect on working for the organization and with a coefficient of 0.66 on working for sports.

Conclusion

In general, it can be concluded that both international competence has the ability and executive adaptability to sports managers, and sports managers have the platform to implement this approach. However, its realization requires the use of internal and external capacities of sports organizations along with removing internal and external obstacles by using appropriate strategies and solutions.

References

1. Shirvani, T., Esmaili, M., Ehsani, M. (2021). Constructing and validating the competency questionnaire of sports marketing managers using a mixed exploratory approach. *Sport Management Studies*, 13 (69), 184-213. (In Persian).
2. Toloyain, G. (2019). Developing a Process Model of Competencies of Public Sector Human Resource Managers with Emphasis on General Administrative System Policies. *New research approaches in management and accounting*, 19. (In Persian).
3. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Shamalla, L. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37 (11), 251-270.



تدوین الگوی مفهومی شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی کشور**شاپور جعفریگی^۱، محمد سیوان نوری^۲، مهرداد محرمزاده^۳**

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد مریوان، دانشگاه آزاد اسلامی، مریوان، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۸

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی الگوی ارتقای شایستگی بین‌المللی مدیران در ورزش کشور است. در این تحقیق سعی بر آن است تا عناصر و روابط توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی و مطالعه نظامند کتابخانه‌ای و مصاحبه به شیوه نظام‌مند و سیستماتیک بود. جامعه آماری شامل دو بخش صاحب‌نظران (۱۲ مرد و ۴ زن، ۱۰ استاد مدیریت ورزشی دانشگاه و ۶ مدیر سازمان ورزشی) و منابع اطلاعاتی (مقالات، اسناد و ..) بود. مشارکت‌کنندگان به تعداد قابل کفایت (اشباع نظری) با روش قضاوتی نمونه‌گیری شد (۱۶ نفر و ۴۷ سند). ابزار تحقیق شامل مطالعه کتابخانه-ای نظام‌مند و مصاحبه‌های اکتشافی ساختارمند بود. روایی تحقیق براساس تعیین اعتبار علمی و حقوقی منابع اطلاعاتی و روایی محتوایی چارچوب (توسط ۳ متخصص) استخراج مفاهیم (رونوشت) صورت گرفت. برای پایایی نیز پس از انجام مصاحبه‌ها طی دوره شش ماهه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه‌نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده‌شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری چندمرحله‌ای با رویکرد تحلیل ماتریسی و سیستمی استفاده شد. چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۴ سطح کلی، ۱۶ منظر، ۳۲ بُعد و ۱۲۶ مؤلفه کلیدی بود. چهار سطح مفهومی مدل شامل: ۱- عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی به تفکیک ابعاد چالش‌ها، محدودیت‌ها، قابلیت‌ها و پیشران‌ها)، ۲- انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (عمومی

1. Email: shapoorjafarbeigi@yahoo.com

2. Email: saiwannouri@gmail.com

3. Email: mmoharramzadeh@yahoo.com



و پایه، تخصصی و محوری، حرفه‌ای و پیشرفته، کلیدی و ویژه و ارتباطی به تفکیک ابعاد دانشی، مهارتی، نگرشی و رفتاری)، ۳- توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (زمینه‌یابی و نیازسنجی، بسترسازی و ظرفیت‌سازی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و توانمندسازی به تفکیک ابعاد حوزه فردی (مدیران) و ساختاری (سیستم) و ۴- کارکردهای شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (برای مدیران، سازمان و ورزش به تفکیک کارکردهای مستقیم و اولیه و غیرمستقیم و ثانویه) است. پیشنهاد می‌شود انواع کارکردها و پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم مربوط به شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ابتدا برای خود مدیران ورزشی، سپس برای سازمان‌های ورزشی و در نهایت برای ورزش کشور و ارتباطات بین‌الملل و دیپلماسی ملی توجیه شود. پس سازمان‌های ورزشی نیازمند به‌کارگیری ظرفیت‌های درونی و بیرونی در کنار رفع موانع درونی و بیرونی با استفاده از راهبردها و راهکارهای مناسب هستند.

واژگان کلیدی: سازمان ورزشی، سیاست ورزشی، صلاحیت مدیران، مدیریت بین‌المللی.

مقدمه

در اذهان عمومی، محیط‌های اجتماعی، فضاهای رسانه‌ای و نظام‌های اداری و صنعتی همواره این سؤال مطرح است که چرا برخی مدیران نسبت به سایر مدیران مشابه موفق‌تر و اثربخش‌ترند؟ پاسخ‌های زیادی برای این سؤال در طی دوره‌های مختلف و براساس تلاش‌های علمی داده شده است. در این میان یکی از دلایل اصلی تفاوت بین مدیران موفق و ناموفق میزان توجه به شایستگی و صلاحیت شغلی و حرفه‌ای آن‌ها است. یافته‌های جاکوبس^۱ (۲۰۲۱) نشان داد که صلاحیت و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای، مسئله مهم در انتخاب و انتصاب مدیران است؛ زیرا هر قدر مدیران از صلاحیت‌های عمومی و حرفه‌ای بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان می‌توانند منجر به بهره‌وری سازمان خود شوند (نقل از طلوعیان، ۲۰۱۹، ۱۹). یکی از دلایل توجه به مقوله توانمندی، شایستگی و صلاحیت، مقایسه مدیران موفق و ناموفق در دنیای امروز می‌باشد. از طرفی دیگر تغییرات فراوان و تحولات پیچیده جهان موجود در محیط‌کار سازمان‌های امروزی سبب شده است تا قابلیت‌های مدیران بیش از پیش در کانون توجه قرار بگیرند و مفهوم مدیران حرفه‌ای و دیپلمات به عنوان یکی از جدیدترین حلقه‌های پارادایم مدیرپروری مطرح شود (ویلیج، ۲۰۱۷، ۷۴).

1. Jacoubs
2. Willig



بررسی ادبیات مفهومی، تعاریف مختلفی از شایستگی را نشان می‌دهد، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. به‌طور کلی شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (چن و جیانگ^۱، ۲۰۱۹، ۲). لذا انتخاب و انتصاب مدیران به‌منظور بهبود اثربخشی شغلی، مستلزم توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متنوعی است که از سازمانی به سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد (شعبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی‌اجارگاه، ۲۰۱۷، ۹۷). در مطالعات مختلف، برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی مطرح می‌شود که ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی و سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد (عاشقی، قهرمانی و قورچیان، ۲۰۱۷، ۶۰). برای مثال در مدلی که توسط اسچرودر^۲ در سال ۱۹۸۹ ارائه شد، ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای شایسته‌گزینی مدیران و در نهایت اثربخشی مطرح شده است.

یکی از شایستگی‌های بسیار مهم و حرفه‌ای در دنیای امروز، شایستگی‌های دیپلماتیک در حرفه و شغل است. شایستگی‌های دیپلماتیک به مجموعه‌ای از ویژگی‌های ضمنی مانند درک چالش‌ها و محیط جهانی، توان هدایت و به‌کارگیری روش‌های مطلوب تعامل گروهی، تلاش در برانگیختن دیگران برای رسیدن به هدف با ارائه تصویر روشن، تأثیرگذاری مثبت و قوی در برخورد‌ها و حفظ اقتدار و اعتبار در مراودات با همکاران و مراجعان، استفاده مؤثر از کانال‌های ارتباطی و همچنین شناسایی روابط رسمی و غیررسمی ارتباطات در سازمان، توانایی بیان مطالب به‌صورت روان و روشن و گویا با انتخاب جملات مناسب، توانایی تفسیر و ارائه مؤثر و نافذ افکار در مذاکرات و پیگیری هوشمندانه جهت القای آنها، تأکید بر عدالت همیشگی و حذف همه تبعیض‌ها، مدیریت تعارض و تناقض، داشتن سابقه و اعتبار ورزشی بین‌المللی و تعهد به دموکراسی گفته می‌شود که در نتیجه فعالیت‌های دیپلماتیک بروز کرده (رضوی و محمدی، ۲۰۲۱، ۲۸۳) و این توانایی را به مدیران می‌دهد تا در سطح دیپلماتیک برای سازمان خود فعالیت داشته باشند (کین و کرییم^۳، ۲۰۱۹، ۱۹۵).

شایستگی‌های دیپلماتیک، مجموعه‌ای از شایستگی‌های مورد نیاز برای شناخت محیط جهانی در سطحی رضایت بخش و یا ممتاز تعریف شده است. شایستگی‌های دیپلماتیک مدیران، مستقیماً با وظایف کلیدی شغلی و خوشه‌های شایستگی‌های عمومی و شایستگی خاص هر حوزه در ارتباط هستند

1. Chen & Jiang
2. Schroder
3. Kin & Kareem



(سامیان، موحدی، سعدی و صالحی عمران، ۲۰۲۱، ۱۳۹). افرادی شایستگی‌های دیپلماتیک دارند که سازمان‌هایی را به سیستم‌های فعال در سطح جهانی تبدیل کرده و با سازماندهی مشارکت‌ها و فرصت‌های بین‌المللی، ارزشی بین‌المللی برای سازمان ایجاد می‌کنند (بنیادی، فانی و سیدجوادی، ۲۰۱۸، ۱۱۴). مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان خود ایفا می‌کنند.

در تحقیقی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی (با استفاده از نظریه داده بنیاد) شیروانی، اسمعیلی و احسانی (۲۰۲۱) در مجموع ۶۸۲ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه بدست آوردند. ۱۰۹ کد باز استخراج شده از مصاحبه‌ها در ۲۳ گروه کدمحوری شامل شخصیتی، رفتاری، ارزشی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، مدیریتی، دانشی، ورزشی، مهارتی، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی - اخلاقی قرار دادند. کدهای محوری در ۴ گروه کد انتخابی شامل شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی شدند. هم‌چنین نادریان و سلطان-حسینی (۲۰۱۲) در تحقیق خود مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای مدیران ورزشی را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران ورزشی به مهارت‌های فنی شامل توانایی جذب کمک‌های مالی، شناخت تجهیزات و لوازم ورزشی، سازماندهی مسابقات و اردوها، نظارت بر اجرای تقویم، مهارت در مکاتبات اداری، توانایی مشاوره و هدایت نیروها، آشنایی با اهداف و رسالت سازمان، دارا بودن سابقه ورزشی و آشنایی با اصول بودجه‌نویسی برای اثربخش بودن نیازمند هستند.

تحقیق بجانی، شهلائی، کشر و غفوری (۲۰۱۹) با هدف غایی تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور با استفاده از طرح سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد انجام شد. در این مطالعه، با انجام مصاحبه با ۱۷ نفر از متخصصان و مسئولین مدیریت ورزشی، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری بازگردآوری شدند و از درون آنها مقوله‌هایی استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین شرایط علی (شامل بهره‌وری و عوامل اداری)، پدیده محوری یا همان شایستگی مدیران ورزشی (شامل شایستگی سخت، شایستگی نرم، شایستگی رقابتی)، عامل استراتژی‌ها (شامل آموزشی و کنترل و نظارت)، عوامل زمینه‌ای (شامل بسترهای رفتاری و بسترهای رسمی)، شرایط مداخله‌گر (شامل انگیزشی، محیطی و سازمانی) و پیامدها (شامل رشد و توسعه و رکود سازمانی مدیران) در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شدند. نظر به اهمیت کلیدی موضوع



شایستگی در انتخاب مدیران و نقش الگوهای دیپلماسی در انجام این مهم، چند سالی است که این موضوع مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران حوزه ورزش قرار گرفته است و در برخی از اسناد و سیاست‌های ابلاغی فرابخشی به‌طور عام (از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی، برنامه‌های پنج ساله توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های کلی نظام اداری و ...) بر مدنظر قرار دادن این مهم برای انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی تأکید شده است.

یکی از حوزه‌هایی که حرفه‌ای و بین‌المللی بودن مشاغل و پست‌های سازمانی در آن جا افتاده، ورزش و سازمان‌های ورزشی می‌باشد. بدون شک ورزش در جامعه ایران عنصر جدانشدنی از مردم است و در هر برهه زمانی اقشار جامعه نسبت به اتفاقات ورزشی بی‌تفاوت نیستند و لحظات تلخ و شیرین رویدادهای ورزشی با زندگی مردم گره خورده است. ورزش در عرصه بین‌المللی هم جذابیت‌های خاص خودش را دارد؛ ورزشکاران بدون توجه به رنگ پوست و نژاد یکدیگر در یک مسابقه ورزشی مقابل هم قرار می‌گیرند تنها به این دلیل که برنده میدان شوند و دل مردم کشورشان را شاد کنند. در کنار اهمیت ورزش در عرصه داخلی و بین‌المللی دیپلماسی ورزشی هم یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار است که می‌تواند در جریان یک مسابقه تأثیر به‌سزایی در حق و حقوق ورزشکاران داشته باشد و به‌نوعی حافظ منافع ملی ورزش هر کشور باشد. در این زمینه تحقیق حسینی عسگرآبادی، حیدری‌نژاد، رومی و مرعشیان (۲۰۲۱) با هدف شناسایی راهبردهای مؤثر بر دیپلماسی عمومی ایران از طریق ورزش و پیامدهای آن انجام گرفته است. براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مهم‌ترین راهبردهای مؤثر بر نقش ورزش در تبیین دیپلماسی عمومی ایران عبارت‌اند از: توانمندسازی، شبکه‌های ارتباطی و پیشران‌های عمومی. در نهایت پیامدهای نقش ورزش در تبیین دیپلماسی عمومی ایران شامل کارکرد اقتصادی، کارکرد فرهنگی، کارکرد سیاسی، توسعه اجتماعی هستند.

یک حقیقت تلخ که ورزش ایران این روزها با آن مواجه شده ضعف در دیپلماسی ورزشی است. از عمده دلایل این مسئله، نبود هماهنگی و هم‌خوانی لازم میان حوزه‌ها و نهادهای موثر و مهم‌تر از آن غافل شدن و غیرحساس بودن و کم‌توجهی حوزه دستگاه‌های متولی ورزش به اهمیت شناخت، سیاست‌گذاری، تعیین اهداف راهبردی و تامین ساز و کارهای اجرایی در بین اولویت‌های عملیاتی میان مدت و بلندمدت است (جوادی‌پور و راسخ، ۱۳۹۸). از این رو شناسایی بدوی، دیپلماسی عمومی، دیپلماسی فرهنگی، دیپلماسی ورزشی، صفات ممیزه آنها و امکان تلفیق آن با اهداف برنامه‌ای نظام و



سیاست‌های روز دولت و دستگاه‌های متولی به لحاظ سیاست‌گذاری راهبردی و اجرای راه‌کارهای منبعث، در کنار تبیین اصول و سیاست‌های حاکم بر دیپلماسی فرهنگی ورزشی، تبیین نقش و جایگاه دیپلماسی ورزشی در تقویت دیپلماسی عمومی کشور، تعیین شرایط و ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران ورزشی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند به‌عنوان مسئله مورد توجه محقق واقع شود. نتایج تحقیق بخشی‌چناری، گودرزی، سجادی و فراهانی (۲۰۱۹) نشان داد که مهم‌ترین نقش‌های دیپلماسی ورزشی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نخبگان عبارتند از: معرفی فرهنگ غنی و متمدن ایران، معرفی جاذبه‌های گردشگری کشور و در ادامه آن جذب جهانگردان و ایجاد زمینه بهتر برای گفتگو بین اقوام و ملل مختلف، مواجه شدن با مقاومت کمتر در جوامع و کشورهای مقصد در مذاکرات سیاسی، احتمال کاهش درگیری نظامی میان کشورها و کاهش اهمیت مسائل نظامی، عاری بودن دیپلماسی ورزشی از لحن خصمانه در کنار جذابیت بیشتر این نوع دیپلماسی نسبت به سایر دیپلماسی‌ها.

دیپلماسی ورزشی پدیده‌ای است فراگیر که در سطح دیپلماتیک جزء مولفه‌های مهم ارتباطی میان کشورها و ملت‌ها محسوب می‌شود و از آن جهت مهم است که بدانیم جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان کشوری قدرتمند در عرصه دیپلماسی، در چه وضعیتی در این حوزه قرار دارد. در این راستا پیمانفر، الهی، سجادی‌پور و حمیدی (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان راهبردها و پیامدهای توسعه دیپلماسی ورزشی در جمهوری اسلامی ایران به این نتایج دست یافتند که ده راهبرد در سه دسته راهبرد برندسازی و اعتباربخشی، تعاملگرایی با جهان و توانمندسازی ظرفیت‌ها و همچنین ده پیامد در سه دسته پیامدهای توسعه جامعه‌شناسی سیاسی، توسعه سیاست خارجی و توسعه ورزش وجود دارد. همچنین فولرتون، عبدی، طالب‌پور، رنج‌هش و نوقایی^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تبدیل شدن دیپلماسی ورزشی به خروجی‌های دیپلماتیک، با ارائه یک مدل دیپلماسی ورزشی به این نتایج دست یافتند که اگر منابع دیپلماسی ورزشی هدفمند، خلاقانه و صحیح انتخاب شوند و این منابع متناسب با استراتژی-های سیاسی هر کشور (ایالت) باشد، خروجی‌های آن می‌تواند هم‌راستای سیاست‌ها و اهداف مورد نظر کشور باشد. مرور تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که با وجود مزایای شایستگی مدیران و دیپلماسی ورزشی، استفاده از آن در کشور ما با چالش‌ها و نواقصی روبه‌روست (رضوانی و محمدی، ۲۰۲۱؛ تهذیبی، ۲۰۲۱؛ حسن‌پورقادی و دوستی، ۲۰۲۰، سبزی، صابونچی و شریعتی‌فیض‌آبادی،

1. Fullerton, Abdi, Talebpour, Ranjhesh & Nooghabi



۲۰۱۹؛ محمدی، بادامی، مشکاتی و نظری، ۲۰۱۸، پیمانفر، ۲۰۱۸) که این امر، انجام تحقیقی برای ارتقا و تقویت این مولفه‌های نوین بیش از پیش اهمیت می‌یابد.

محمدی، بادامی، مشکاتی و نظری (۲۰۱۸) در جمع‌بندی تحقیقات گذشته به این نتیجه رسیدند که بیشترین مشکلات ورزش کشور در بخش ورزش حرفه‌ای قرار دارد. در هر حال لازم است تا با تدوین و اجرای برنامه‌های تربیت مدیران حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مدیران فعلی یکی از پایه‌های اصلی حرفه‌سازی در ورزش کشور صورت بگیرد. جمع‌بندی تحقیقات نشان می‌دهد که توسعه شایستگی حرفه‌ای و دیپلماتیک مدیران دارای دو رویکرد «بالا به پایین» و «پایین به بالا» است و منشأ این تقسیم‌بندی و انشعاب این سؤال است که چه کسی باید برنامه پیشرفت حرفه‌ای را آغاز کند؛ مدیران بالادست یا خود افراد؟ در رویکرد بالا به پایین، این مدیران و مسئولان بالادستی هستند که برای توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی تحت پوشش خود، برنامه‌هایی آموزشی نظیر کارگاه، نشست، سمینار، کنفرانس، دوره‌های کوتاه مدت و تولید محتوای آموزشی تهیه و تنظیم می‌کنند. رویکرد بالا به پایین برای توسعه حرفه‌ای، معمولاً فقط نتایج صوری دارد و نمی‌تواند تغییرات عمیق یا معنی‌داری ایجاد کند. اما در رویکرد پایین به بالا، برنامه‌های پیشرفت حرفه‌ای نه از سوی مدیران و مسئولان بالادستی بلکه توسط خود افراد شروع می‌شود (مین و چوی^۱، ۲۰۱۹، ۱۳۸۵).

منابع انسانی به‌طور اعم و مدیران به‌طور اخص نقش پررنگی در توسعه سازمان‌ها و نهادها دارند و توسعه دیپلماسی ورزشی کشور از این قاعده مستثنی نیست. توسعه منابع انسانی دارای شاخص‌های متعددی است که همه ساله سازمان‌های بین‌المللی متعددی به این مهم می‌پردازند؛ شاخص‌هایی که سطح توسعه‌یافتگی کشور را هم نشان می‌دهند. اما آنچه در اینجا مدنظر است جذب و توانمندسازی مدیران و نیروی انسانی شایسته در راستای کسب کرسی‌های بین‌المللی، میزبانی رویدادهای بین‌المللی و غیره می‌باشد. صاحب‌نظران ضعف‌های دستگاه دیپلماسی ورزش کشور را که به‌نظر بیشتر از قوت‌های آن می‌دانستند به شرح زیر ارائه نمودند: ضعف مدیران ورزشی در آشنایی با تشریفات و پروتکل بین‌المللی، فقدان استراتژی واحد دیپلماسی ورزشی در سازمان‌های ورزشی کشور، ناتوانی و فعال نبودن مدیران ورزشی زن در سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، تغییرات پی در پی مدیران در سطح عالی ورزش کشور، کم‌رنگ بودن سیاست‌های حوزه ورزش در سیاست‌های عمومی کشور، ضعف منابع مالی و انسانی در حوزه دیپلماسی ورزش کشور، دولتی بودن ساختار ورزش کشور، ناتوانی بسیاری از مدیران ورزشی برای فعالیت‌های بین‌المللی، کسب کرسی‌ها و ... نبود نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد

1. Min & Choi



در حوزه دیپلماسی ورزشی، ضعف و کم‌توجهی در تعامل و همکاری دستگاه دیپلماسی و نظام ورزش کشور و هم‌چنین وجود رویکرد مختلف سیاسی بین برخی از نهادهای حاکمیتی و دولت (پیمانفر، ۱۳۹۵).

بر اساس آنچه در ادبیات موضوع، تحلیل اسناد و پیشینه پژوهش ارائه شد، شایستگی در بافت‌های گوناگون و متأثر از نظام ارزشی حاکم بر هر کشور با مفهوم و مؤلفه‌های متنوعی تبیین شده است و دیدگاه‌های متنوعی درباره ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی وجود دارد که در عین مشابه بودن از نظر مفاهیم پایه، بسته به هدف و منبع گردآوری داده، تفاوت‌هایی در کیفیت و چند و چون آنها وجود دارد. از آنجایی که از اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی ایران تحقق توسعه‌یافتگی است، بدین‌منظور، استقرار سیستم شایستگی به‌مثابه یک اقدام ضروری و زیربنایی برای توسعه، بسیار حائز اهمیت است. تاحدی که ادعا می‌شود، امکان حرکت در مسیر توسعه، بدون شایسته‌سالاری، مجال ظهور نمی‌یابد. این آرمان با دوراندیشی، پیش‌قدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است و به‌علاوه به مدیرانی نیاز دارد که نگرش و درک درستی از پیشگامی و شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی داشته‌باشند که این امر جز در سایه تقویت شایستگی‌ها و آگاهی‌های پیشین مدیران با شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی میسر نمی‌شود. بی‌شک استقرار سیستم شایستگی، شرط اصلی نیل به توسعه است.

شایستگی‌های مدیران می‌تواند در توسعه سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه‌ریزی شده را به‌صورت اثربخش پیاده کند. توسعه سازمان در حیطه رفتار از ارزش‌های بالقوه انسان حمایت می‌کند؛ در نتیجه انتقال معلومات و مهارت‌ها به گونه‌ای که سیستم بتواند تحولات آینده را مدیریت کند، از مشخصه‌ها و دغدغه‌های اصلی توسعه کشور است. در همین راستا هدف اصلی این تحقیق، طراحی الگوی ارتقای شایستگی بین‌المللی مدیران در ورزش کشور است. در این تحقیق کوشش می‌شود عناصر و روابط توسعه حرفه‌ای مدیران ورزشی به‌گونه‌ای هماهنگ تحلیل شوند. بر این اساس توسعه شایستگی حرفه‌ای، دیپلماتیک و بین‌المللی مدیران ورزشی دارای ابعاد، انواع و مراحل مختلفی می‌باشد که تحقیق حاضر درصدد شناسایی و مدل‌سازی آنها می‌باشد.

روش پژوهش

روش تحقیق از نوع مطالعات کیفی مبتنی بر تحقیق کتابخانه‌ای (مرور سیستماتیک) و مصاحبه (تحلیل مضمون) بود. جامعه آماری، شامل دو بخش منابع انسانی آگاه و منابع اطلاعاتی مرتبط به



موضوع تحقیق بود. مشارکت‌کنندگان شامل اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های ورزشی بود که به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. منابع اطلاعاتی نیز مشتمل بر منابع کتابخانه‌ای و علمی (مقاله، کتاب، و...)، گزارش‌ها و اسناد اجرایی و حقوقی و منابع و آرشیوهای رسانه‌ای به ترتیب ۲۳، ۱۰ و ۱۴ نسخه تعیین گردید. نمونه آماری بر مبنای رسیدن به اشباع نظری روش هدفمند برای منابع اطلاعاتی برآورد و نمونه‌گیری شد.

جدول ۱ - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (تمامی اساتید دانشگاهی پست سازمانی هم داشته‌اند)

Table 1- Demographic characteristics of the participants

ردیف Row	مشارکت- کنندگان Participants	رشته و تحصیلات Field and education	شغل Job	سن Age	سابقه فعالیت Experience	تعداد مصاحبه Number of interviews
1	A ₁	دانشجوی دکتری تربیت‌بدنی PhD student in physical education	کارشناس وزارت ورزش و جوانان Expert of the Ministry of Sports and Youth	43 years	12 years	1
2	A ₂	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	محقق دانشگاهی University researcher	35 years	9 years	1
3	A ₃	کارشناس ارشد روابط بین‌الملل Master of International Relations	کارشناس کمیته ملی المپیک Expert of National Olympic Committee	48 years	15 years	1
4	A ₄	کارشناس ارشد تربیت‌بدنی Master of physical education	کارشناس فدراسیون فوتبال Expert of football Federation	50 years	17 years	1



ادامه جدول ۱ - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (تمامی اساتید دانشگاهی پست سازمانی هم داشته‌اند)

Table 1- Demographic characteristics of the participants

ردیف Row	مشارکت- کنندگان Participants	رشته و تحصیلات Field and education	شغل Job	سن Age	سابقه فعالیت Experience	تعداد مصاحبه Number of interviews
5	A5	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	استاد تمام دانشگاه University professor	52 years	22 years	1
6	A6	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	دانشیار دانشگاه University associate professor	45 years	14 years	1
7	A7	دانشجوی دکتری تربیت‌بدنی PhD student in physical education	کارشناس اداره ورزش و جوانان Expert of Department of Sports and Youth	39 years	16 years	1
8	A8	دکتری روابط بین‌الملل PhD in international relations	دانشیار دانشگاه University associate professor	51 years	19 years	1
9	A9	دکتری علوم سیاسی PhD in political science	استادیار دانشگاه University assistant professor	38 years	7 years	1
10	A10	دکتری تربیت‌بدنی PhD in physical education	کارشناس فدراسیون والیبال Expert of Volleyball Federation	48 years	15 years	1



ادامه جدول ۱ - ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان (تمامی اساتید دانشگاهی پست سازمانی هم داشته‌اند)

Table 1- Demographic characteristics of the participants

ردیف Row	مشارکت‌کنندگان Participants	رشته و تحصیلات Field and education	شغل Job	سن Age	سابقه فعالیت Experience	تعداد مصاحبه Number of interviews
11	A ₁₁	دکترای روابط بین‌الملل PhD in international relations	محقق دانشگاهی University researcher	34 years	8 years	1
12	A ₁₂	کارشناس ارشد تربیت‌بدنی Master of physical education	کارشناس فدراسیون کشتی Expert of Wrestling Federation	50 years	20 years	1
13	A ₁₃	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	استاد تمام دانشگاه University professor	55 years	24 years	1
14	A ₁₄	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	دانشیار دانشگاه University associate professor	42 years	12 years	1
15	A ₁₅	دکتری مدیریت اجرایی PhD in executive management	استاد تمام دانشگاه University professor	53 years	26 years	1
16	A ₁₆	دکترای مدیریت ورزشی PhD in sport management	استادیار دانشگاه University assistant professor	41 years	9 years	1



نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت هدفمند بود. اساس و ملاک انتخاب نمونه افراد و اطلاعات منتخبی بود که بتوانند به شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها کمک کنند، با اساتید و کارشناسان مصاحبه انجام شد که تجربه فعالیت‌های رسانه‌ای و اجرایی مرتبط با ارتباطات بین‌المللی و دیپلماسی ورزشی داشتند. همچنین افرادی که در روابط عمومی فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک در امور بین‌الملل دارای تحصیلات عالی بودند. با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قرار دادن آن‌ها در مسیر تحقیق، به طوری که بر نحوه پاسخگویی آن‌ها تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. ضمناً، پس از انجام هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و الگو، مورد بحث و بررسی قرار می‌گرفت. همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها نیز طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی شروع می‌شد. کدها پس از استخراج طبقه‌بندی می‌شدند؛ مقایسه مداوم، تفاوت‌ها و شباهت‌های بین کدها را آشکار می‌کرد. طبقات جدا و یا ادغام می‌شدند و نظریه در روند این فرآیند شکل گرفت. منابع و متون موجود نیز در روند تکمیل تئوری مورد استفاده قرار می‌گرفت. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که محققان اطمینان حاصل کردند که ادامه کار چیز تازه‌ای به یافته‌های آنها نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۶ مصاحبه در طی دوره شش ماه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود؛ چرا که درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود. بنابراین، با رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. ابزار تحقیق شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه اکتشافی (نیمه ساختارمند) بود. مشخصات ابزارهای تحقیق به این صورت می‌باشد: استخراج مؤلفه‌ها با بررسی مبانی و پیشینه از طریق مطالعه اسناد، کتاب‌ها و مقالات شامل منابع داخلی و خارجی انجام گردید. از مصاحبه‌ها جهت تکمیل و تطبیق عوامل و روابط شناسایی شده در مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد. انجام مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی طراحی شده از قبل صورت گرفت. قبل از انجام هر مصاحبه، مصاحبه‌های قبلی تحلیل شده و مبنای مصاحبه جدید قرار می‌گرفتند. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.



جدول ۲ - مشخصات ابزارهای تحقیق

Table 2- Specifications of research tools

روایی Validity	زمینه مطالعه Field of Study	ابزار Tools	روش Method
روایی محتوایی توسط (۹ نفر متخصص)	انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	رونوشت (چک لیست استخراج مفاهیم)	مطالعه کتابخانه-ای Library Study
میزان توافق بین کدگذاران و مصححان (سه نفر - میزان توافق ۰/۷۳)	انتخاب افراد بر حسب شایستگی علمی و فنی	مشارکت-کنندگان	مصاحبه Interview

کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند محقق انجام شد. مدل تحقیق نیز براساس روابط شناسایی شده، به صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در سه مرحله کدگذاری اول (باز)، کدگذاری دوم (گزینشی) و کدگذاری سوم (موضوعی) بر مبنای تحلیل سیستمی مفهومی و تحلیل ماتریسی (کدگذاری دوبعدی یا دو سویه) صورت گرفت تا مقوله‌ها به مؤلفه‌ها، سپس ابعاد و در نهایت عامل‌های اصلی در مدل مفهومی تبدیل شوند. گزینش و نگارش نهایی مؤلفه‌ها براساس فراوانی تکرار مضامین کلیدی آن‌ها در یافته‌های مستخرج از ابزار تحقیق (مصاحبه و مطالعه نظری) در دو بخش جامعه آماری (انسانی و اطلاعاتی) بود.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه (مقوله‌ها) پس کدگذاری باز در ۱۲۶ مؤلفه، در کدگذاری محوری در ۳۲ بُعد، در کدگذاری گزینشی در ۱۶ منظر و ۴ سطح چارچوب‌بندی شدند (جدول ۳ و شکل ۱). از انطباق سطوح کدگذاری بر روی هم یک مدل ایستا به دست می‌آید و کدگذاری حاصل از چارچوب اکتشاف شده به صورت ستون و سطح جدول است.



جدول ۳ - چارچوب‌بندی و کدگذاری چند مرحله‌ای مؤلفه‌های شناسایی‌شده

Table 3- Multi-stage framing and coding of identified components

ابعاد (کدگذاری محوری) dimensions (axial coding)				
تکرار مضامین Repetition of themes	مولفه‌ها (کدگذاری باز) Components (open coding)	تکرار مضامین Repetition of themes	مولفه‌ها (کدگذاری باز) Components (open coding)	منظرها (کدگذاری گزینشی) perspectives (selective encoding)
مولفه‌ها، ابعاد و منظرهای مربوط به سطح اول: عوامل اثرگذار بر شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی Components, dimensions and perspectives related to the first level: factors affecting the international competence and diplomacy of sports managers				
چالش‌ها و محدودیت‌ها Challenges and limitations		قابلیت‌ها و پیشران‌ها Capabilities and drivers		
A1 A2 A5 A8 A9	پیچیدگی و سختی کار فعالیت مدیریتی در ورزش بین- المللی نیاز به تسلط نسبی	A9 A10 A11A15 A16	لزوم توانمندسازی فراگیر مدیران بر سازمان‌های ورزشی	عوامل فردی Individual factors
A1 A4 A5 A7 A8 A9 A10A14 A16	بر زبان و ادبیات بین- المللی ورزش اهمیت فعالیت در	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A12A13 A16	بحران اقتصادی و لزوم وجود مدیران متخصص و حرفه‌ای	
A1 A2 A7 A8 A9 A10	فضاهای رسانه‌ای و اجتماعی ورزش بین‌المللی	A1 A2 A3 A4 A11A12 A13A14 A15A16	اهمیت رشد سرمایه انسانی دارای تخصص مدیریت ورزشی در کشور	



ادامه جدول ۳ - چارچوب‌بندی و کدگذاری چند مرحله‌ای مؤلفه‌های شناسایی شده
Table 3- Multi-stage framing and coding of identified components

<p>A2 A3 A4 A5 A7 A8 A14A15 A16</p>	<p>پارادایم حرفه‌ای - شدن مدیریتی ورزشی</p>	<p>پیچیدگی و رقابت‌طلبی در محیط ورزش</p>	<p>عوامل شغلی Job factors</p>
<p>A3 A4 A5 A6 A7 A8 A13A14 A15A16</p>	<p>نیاز ملی به حرفه‌ای‌گری مدیران</p>	<p>الگوپردازی از تجارب سازمان-های ورزشی جهانی</p>	
<p>A1 A2 A3 A4 A6 A7 A8 A9 A10A11 A13A14 A15A16</p>	<p>توانایی سازگاری با تغییرات و محیط جدید</p>	<p>پیشرفت‌های علم مدیریت ورزشی و نیاز به مدیران حرفه‌ای جهت پیاده‌سازی آن‌ها استفاده از فناوری در سیستم تربیت مدیر ورزشی</p>	
<p>A5 A6 A7 A8 A9 A10 A14</p>	<p>وجود تعارض‌های داخلی برای دیپلماسی مشکلات</p>	<p>ارتقای توان بین-المللی در سازمان‌های مختلف کشور</p>	<p>عوامل سازمانی Organizational factors</p>
<p>A1 A2 A4 A6 A7 A8 A9 A10 A13A14</p>	<p>سیاسی ایران و غرب برای دیپلماسی خطر نفوذ سیاسی در سازمان‌های</p>	<p>توانمندی سازمان‌های ورزشی در عرصه بین‌المللی</p>	
<p>A4 A5 A6 A8 A14</p>	<p>ورزشی از مسیر تعامل با مراجع سیاست خارجی کشور</p>	<p>مزایای فراوان در فعالیت‌های بین-المللی و دیپلماسی ورزشی برای سازمان</p>	

<p>پیچیدگی شرایط محیط بین- الملل ورزش برای فعالیت دیپلماسی مدیران ۲۴. چالش- های محیط مجازی و</p>	<p>A1 A3 A4 A6 A7 A8 A9 A10 A11A13 A14A15 A16</p>	<p>پیشرفت‌های علمی و اجرایی مدیریت ورزشی در ایران و جهان</p>	<p>عوامل محیطی Environmental factors</p>
<p>A2 A7 A9 A11 A2 A3 A4 A7 A10A11 A13A16</p> <p>رسانه‌ای برای سیاست و دیپلماسی در ورزش</p>	<p>A1 A4 A5 A7 A8 A9 A10A14 A16</p> <p>A1 A2 A3 A6 A7 A10 A13A16</p>	<p>ارتقای نهادی سازمان‌های ورزشی کشور مانند وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها تغییر الگوی بین- المللی ارزیابی عملکرد مدیریت ورزش</p>	
<p>مولفه‌ها، ابعاد و منظرهای مربوط به سطح دوم: انواع شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی Components, dimensions and perspectives related to the second level: types of international competence and diplomacy of sports managers</p>			
<p>شایستگی نگرشی و رفتاری Attitudinal and behavioral competence</p>		<p>شایستگی دانشی و مهارتی Knowledge and skill competence</p>	
<p>A4 A5 A8 A9 A12 A13 A16</p>	<p>داشتن تفکر بین‌المللی در زمینه شغلی</p>	<p>A1A3 A5A6 A7A13</p>	<p>۱. تسلط لازم به زبان لاتین تسلط کار با فناوری</p>
<p>A1 A4 A5 A6 A7 A9 A12 A13 A16</p>	<p>علاقه مشهود و پیگیری اتفاقات و رخداد‌های ورزش بین‌المللی</p>	<p>A4 A6 A7A10</p>	<p>اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی</p>
<p>A1 A2 A3 A4 A7 A8 A9 A12 A13 A15 A16</p>	<p>داشتن اطلاعات ورزشی بین- المللی مناسب</p>	<p>A1 A2 A4 A5 A7 A8A11A14 A16</p>	<p>آشنایی با قوانین و مسائل حقوقی بین‌الملل</p>
<p>A3 A4 A7 A8 A9 A10 A11 A14 A16</p>	<p>سابقه بازدید از محیط‌های ورزشی در خارج و آشنایی نزدیک با محیط جهانی ورزش</p>	<p>A1 A2 A7 A8 A10 A14 A16</p>	<p>سوابق مدیریتی و اجرایی مناسب در حوزه مرتبط با امور بین‌الملل ورزش</p>

شایستگی عمومی و پایه
General and basic competence



A1 A7 A8 A12 A13 A14 A15 A16	تعامل حرفه‌ای با احزاب سیاسی مطرح کشور در زمینه سیاست خارجی حوزه ورزش	A4 A9 A12 A15	آگاهی از تاریخ و فرهنگ ورزش بین‌المللی
A1 A2 A8 A9 A10 A12 A16	مهارت تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک بین‌المللی	A4 A5 A6 A10 A16	داشتن اطلاعات مناسب از سیاست و دیپلماسی و تسلط لازم به ادبیات بین- المللی در ورزش
A1 A8 A16	توانایی درک قوی از مسائل و چالش‌های بین‌المللی ورزش	A2 A3 A4 A5 A8 A9A10A11 A12A13 A14	توانایی برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برای فعالیت‌های بین‌المللی سازمان
A1 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A11 A12 A16	مهارت در تیم‌سازی و رهبری کار گروهی برای فعالیت‌های بین‌المللی	A1 A4 A5 A9 A15 A16	آشنایی به حقوق و قوانین بین‌المللی ورزش
A4 A7 A10 A13 A14 A16	دارای رفتار حرفه‌ای و آشنایی با تشریفات سازمانی بین‌المللی	A1 A2 A3 A4 A7 A10 A11 A14 A15	مهارت ارزیابی و نظارت فعالیت‌های بین‌المللی
A1 A5 A6 A7 A8 A9 A14 A16	شناخته شدن به عنوان یک فرد فعال و دارای تعاملات در سطح بین‌المللی	A4 A5 A8 A9 A15	آشنایی به امور مالی و تجاری در ورزش بین‌المللی
A3 A6 A11 A13	تعامل پویا با جامعه ورزش به- ویژه در فضای رسانه‌ای و اجتماعی	A1 A4 A7 A12 A14	مهارت ارتباطات اجتماعی، سازمانی و سیاسی
A3 A4 A8 A11 A14 A16	اخلاق مدیریتی و پایبندی به اصول بین‌المللی در مدیریت ورزش		
A1 A2 A16	هوش مدیریتی و آینده‌نگری در سطح بین‌المللی ورزش	A1 A8 A13	مهارت در جست‌جو و تحقیق در حوزه تخصصی خود
A1 A3 A4 A11 A12 A16	مشارکت با رسانه‌های فعال مرتبط با ورزش بین‌المللی و دیپلماسی	A4 A5 A7 A8 A9	شناخت و پایبندی به استانداردهای بین‌المللی
A1 A2 A3 A4 A5 A7 A8 A9 A10 A12 A13 A14 A15 A16	مهارت خلاقیت و حل مساله در مسائل بین‌المللی	A1 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12	توانایی بازاریابی و برندسازی بین‌المللی

شایستگی تخصصی و محوری
Specialized and core competency

شایستگی حرفه‌ای و پیشرفته
Professional and advanced
competence



A4 A8 A16	تفکر انتقادی، یادگیری سازمانی و اجتماعی در ورزش بین‌المللی	A1 A5 A8 A16	مهارت شبکه‌سازی و ارتباطات سیستمی در سطح بین‌المللی	شایستگی کلیدی و ویژه Key and special competence
A2 A3 A4 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A15	اعتقاد و پایبندی به اخلاق سیاسی و دیپلماسی ورزشی	A1 A7 A8 A9 A16	ایجاد ارزش بین‌المللی برای سازمان ورزشی	
A5 A16	هوش سیاسی و محیطی بالا و ذهنیت دیپلماسی نوین	A3 A4 A7 A8 A11 A12	آشنایی و تسلط به تشریفات و مناسبات بین‌المللی در سیاست، مدیریت و ورزش	
A4 A5 A11 A12 A16	مهارت کلامی و فن بیان در مدیریت ورزش	A1 A4 A5 A6 A7 A9 A12 A16	برخورداری از اطلاعات مهم در سیاست و ارتباطات ورزش جهان	
A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A15 A16	توانایی ارتقای حوزه ورزشی تحت مدیریت خود در رتبه-بندی‌های بین‌المللی	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A11 A12 A13 A14	اهتمام به رفع چالش‌ها و تعارضات ورزشی با کشورها	
A3 A8 A15	مهارت مذاکره و دیپلماسی فعال در ورزش	A6 A11	اهتمام به ایفای نقش فعال سازمان در اکوسیستم بین‌المللی ورزش	
A1 A4 A5 A6 A7 A8 A12 A16	توانایی تشخیص پیچیدگی و قواعد محیط سیاسی و بین‌المللی ورزش	A2 A5 A8 A9 A14	کسب کرسی بین‌المللی در ورزش	
A1 A7 A16	جلوگیری از دخالت‌های دولتی در امور بین‌الملل ورزش	A4 A11 A15	جذب منابع، حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری بین‌المللی	
A1 A7 A15 A16	۵۰. اخلاق و مسئولیت اجتماعی و فراسازمانی	A5 A6 A8 A9 A10 A11 A12 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A11 A14 A1 A6 A12 A15	کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی مهارت مدیریت بحران و ریسک‌های بین‌المللی در ورزش مانند تحریم‌ها توانایی و اهتمام به بین‌المللی‌سازی سازمان و ورزش	



مولفه‌ها، ابعاد و منظرهای مربوط به سطح سوم: توسعه شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی		
Components, dimensions and perspectives related to the third level: development of international competence and diplomacy of sports managers		
سطح ساختاری توسعه (سیستم)	سطح فردی توسعه (مدیران)	
structural level of development (system)	Individual level of development (managers)	
زمینه‌یابی و نیازسنجی Background and needs assessment	۱. شناخت روش‌های تربیت و توسعه مدیر ورزشی در جهان A1 A4 A5 A9A10A11 A12 A15	نیازسنجی قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی از مدیران ورزشی A1A7A8A9 A13A14A15 A16
	آسیب‌شناسی و ارزیابی برنامه‌های پیشین آموزش شغلی مدیران ورزشی در کشور A1 A2 A6 A7 A10 A11 A13	نظرخواهی از مدیران در ارتباط با نیازهای آموزشی و مهارتی A3 A6 A7 A8 A9 A15 A16
	مستندسازی سوابق آموزشی و تجارب حرفه‌ای مدیران ورزشی A1 A3 A4 A5 A7 A8 A9 A11 A16	پایش و تعیین سطح مهارت فعالیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی کشور A1 A2 A5 A6 A7 A8 A9 A11 A15
	خصوصی‌سازی سازمان‌های ورزشی A3 A4 A5 A6 A9 A15 A16	۸. تکریم سازمانی و اجتماعی عملکرد شایسته A2 A6 A7 A8 A9 A15 A16
ظرفیت‌سازی و بسترسازی Capacity building and foundation	۹. تعامل سازمان‌های ورزشی با دانشگاه‌ها و موسسات مشاوره مدیریت جهت بهره‌گیری از خدمات آن‌ها در قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی A1 A3 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A16	آگاه‌سازی مدیران ورزشی نسبت شناخت استعدادها و مهارت‌های مدیریتی واقعی خود A1 A2 A4 A5 A6 A7 A11 A12 A13
	استفاده از فضای رسانه‌ای جهت جریان‌سازی حمایت از مدیران ورزشی دارای فعالیت بین‌المللی و دیپلماسی A1 A2 A6 A7 A8 A9 A12 A13 A16	تشویق مدیران ورزشی به برنامه‌ریزی شخصی برای بهبود قابلیت‌های بین‌المللی و دیپلماسی A1 A2 A3 A6 A7 A8 A9 A15 A16
	یکپارچه‌سازی فرایندهای بین‌المللی و دیپلماسی سازمان‌های ورزشی A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A11 A12 A13 A15 A16	تعیین روش و ابزارهای قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی توسط مدیران ورزشی (دوره آموزشی، و ...) A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A14 A15 A16

A1 A2 A3 A6 A7 A8 A9 A12 A13 A16	الزام مدیران ورزشی به یادگیری فناوری‌های نوین و شناخت انتظارات محیطی (درون و برون سازمانی) از جنبه‌های بین‌المللی و دیپلماسی	A1 A3 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A15 A16	بازتعریف مشاغل مدیریتی ورزش براساس استانداردهای شغلی پیشرفته و حرفه‌ای
		A1 A4 A5 A6 A9 A10 A11 A12	بازنگری در سیستم پرداخت دستمزد و پاداش برای مدیران ورزشی براساس معیارهای بین‌المللی و حرفه- ای گرایی
A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A13 A14	همخوان بودن مسئولیت و توانایی فردی	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 A12 A13	هدف‌گذاری بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی براساس نوع سازمان ورزشی و رده مدیریتی
A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A13 A14	تاکید به مدیران برای شایسته- گزینی در پست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری حوزه ورزش با حوزه فعالیت بین‌المللی	A1 A2 A3 A4 A5 A6 A8 A9 A10 A11 A12 A15 A16	همانگ‌سازی بالادستی و پشتوانه‌سازی سیاسی برای برنامه قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی
A1 A3 A4 A5 A6 A9 A10 A11 A16	اجرای روش‌های توانمندسازی و قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی	A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A12 A13 A15	تعیین شیوه نظارت و ارزیابی برنامه قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی
A1 A2 A3 A6 A7 A8 A9 A10 A16	تعیین مسیر و فرایند قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی توسط مدیران ورزشی	A1 A3 A6 A7 A8 A9 A11 A14	ابلاغ برنامه قابلیت بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی با مرکزیت وزارت ورزش
A1 A2 A3 A4 A5 A6 A11 A12 A13	تشویق مدیران ورزشی به یادگیری بین‌المللی و حرفه‌ای	A1 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A12 A15	ایجاد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای برای مدیران ورزشی
A3 A4 A12 A13	تعامل حرفه ای با یک همکار مشخص دارای تجربه بیشتر	A6 A14 A15 A16	مشاوره و منتورینگ به مدیران ورزشی در زمینه فعالیت‌های بین‌المللی

سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
Policy making and planningتوانمندسازی و توسعه
شایستگی

A1 A2 A3 A4 A5 A9 A10 A11 A16	تمرکز بر مهارت بین‌المللی، نوآوری و تغییر رویه در مدیران سنت‌گر	A1 A2 A6 A7 A8 A9 A12 A13 A14 A15	کاربردسازی و عملیاتی کردن استانداردهای حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی ورزش ایجاد سیستم ارتباطی و جریان اطلاعاتی بین مدیران ورزشی (مانند الگوی باشگاه مدیران موفق) آموزش هدفمند و نظام‌مند مهارت‌های بین‌المللی و دیپلماسی به مدیران ورزشی
A1 A2 A5 A6 A9 A10 A11 A16	۳۳. تشویق مدیران ورزشی به اقدام پژوهی و بهره‌گیری از تحقیق برای بهبود عمل	A4 A5 A6 A7 A8 A9 A12 A13 A3 A10 A11	

مولفه‌ها، ابعاد و منظرهای مربوط به سطح چهارم: کارکردهای شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی

Components, dimensions and perspectives related to the fourth level: functions of international competence and diplomacy of sports managers

کارکردهای غیرمستقیم و ثانویه Indirect and secondary functions		کارکردهای مستقیم و اولیه Direct and primary functions		
A1A2A3A4 A8 A9 A10 A11 A12	نهادینه شدن رفتار حرفه‌ای و برندسازی شخصی صحیح در مدیران ورزشی	A1A2A3A4 A6 A7 A8 A11 A12 A15 A16	۱. ارتقای قابلیت مدیریت بین‌المللی در مدیران ورزشی	کارکردها برای مدیران Functions for managers
A3 A4 A8 A11 A12 A15	تثبیت رویه توسعه حرفه‌ای در مدیران ورزشی	A1 A2 A3 A6 A11 A12 A16	برقراری تعاملات فراسازمانی و دیپلماسی اثربخش توسط مدیران ورزشی	
A4 A11 A16	رشد مداوم و ایجاد سازمان یادگیرنده	A2 A5 A8 A9	محوریت یافتن استانداردهای بین‌المللی در فعالیت‌های مدیران ورزشی	

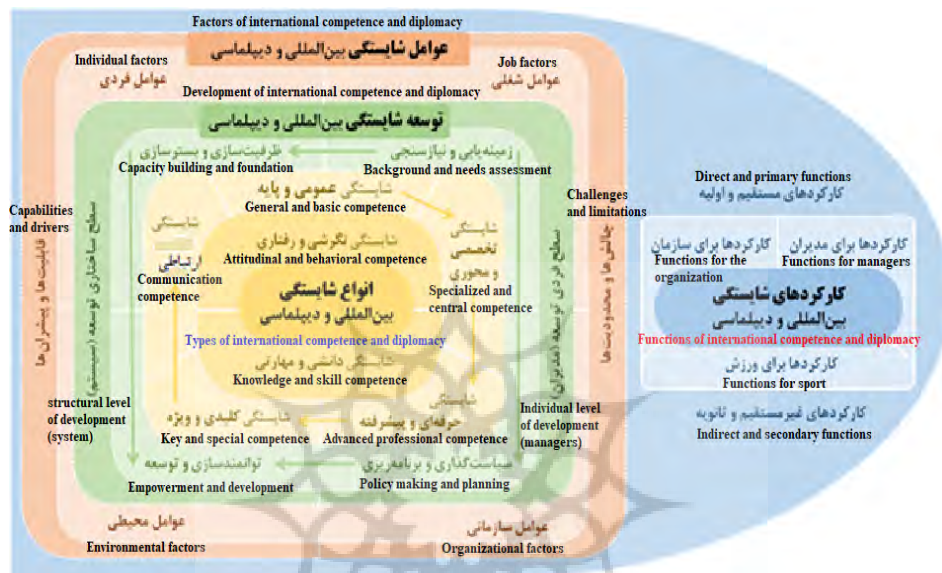


کارکردهای غیرمستقیم و ثانویه		کارکردهای مستقیم و اولیه	
Indirect and secondary functions		Direct and primary functions	
A2 A3 A5 A7 A8 A15 A16	ارتقای وجهه بین‌المللی سازمان‌های ورزشی	A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11	ارتقای سطح عملکردی سازمان‌های ورزشی
A2 A7 A10 A15 A16	چابک‌سازی سازمان ورزشی نسبت به تغییرات محیطی	A3 A4 A6 A9 A16	توسعه دامنه مشارکت بین‌المللی در سازمان ورزشی
A2A3A4A5 A10A11	ایفای نقش بهتر سازمان‌های ورزشی در خدمات به جامعه و کمک به توسعه ملی	A1A2A3A5 A6 A7 A11 A15 A16	پایدارسازی منابع و ساختار سازمان ورزشی
A2 A3 A6 A7 A8 A9	ارتقای برند ملی ورزش کشور	A7 A15 A16	بهبود عملکرد بین‌المللی ورزش کشور
A2 A3 A4 A5 A6 A9 A10 A11	کمک به تعاملات و ارتباطات بین‌المللی ورزش کشور	A1 A9 A10 A11	ارتقای جایگاه ورزش ایران در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی
A1 A5 A6 A10 A12 A13 A16	۱۹. صیانت بهتر از منافع بین‌المللی ورزش کشور	A2 A13 A16 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A15 A16	امکان حضور بهتر در عرصه‌های بین‌المللی ورزش تامین بهتر انتظارات بین‌المللی از ورزش کشور برای دینفعان

براساس نتایج جدول فوق: سطح اول چارچوب مفهومی شامل عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (۲۴ مولفه) مشتمل بر منظرهای عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی به تفکیک ابعاد چالش‌ها و محدودیت‌ها و قابلیت‌ها و پیشران‌ها بود. سطح دوم چارچوب مفهومی شامل انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (۵۰



مولفه) مشتمل بر منظرهای شایستگی عمومی و پایه، شایستگی تخصصی و محوری، شایستگی حرفه-ای و پیشرفته، شایستگی کلیدی و ویژه و شایستگی ارتباطی به تفکیک ابعاد نگرشی و رفتاری و دانشی و مهارتی بود.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از چارچوب مفهومی جدول ۳ (پیشینه پژوهش)

Figure 1. Conceptual model of research (taken from the conceptual framework of Table 3)

سطح سوم چارچوب مفهومی، شامل توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (۳۳ مولفه) مشتمل بر منظرهای زمینه‌یابی و نیازسنجی، ظرفیت‌سازی و بسترسازی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، توانمندسازی و توسعه شایستگی به تفکیک ابعاد حوزه فردی (مدیران) و حوزه ساختاری (سیستم) بود. سطح چهارم چارچوب مفهومی شامل کارکردهای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی (۱۹ مولفه) مشتمل بر منظرهای کارکرد برای مدیران، کارکرد برای سازمان‌ها و کارکرد برای ورزش به تفکیک ابعاد کارکردهای مستقیم و اولیه و کارکردهای غیرمستقیم و ثانویه بود. مدل مفهومی برخاسته از تحقیق به صورت شکل ۱ می‌باشد. مدل به صورت زنجیره روابط علی و معلولی بین متغیرها از عوامل اثرگذار (چالش‌ها و محدودیت‌ها) {سازمانی و شغلی}، قابلیت‌ها و پیش‌ران‌ها {محیطی و فردی}، به سمت چارچوب توسعه شایستگی (فردی) {زمینه‌یابی و نیازسنجی، سیاست-

گذاری و برنامه‌ریزی} و ساختاری {ظرفیت‌سازی و بسترسازی، توانمندسازی و توسعه} و سپس انواع شایستگی (شایستگی نگرشی و رفتاری {شایستگی تخصصی و محوری، شایستگی عمومی و پایه و شایستگی ارتباطی} و شایستگی دانشی و مهارتی {شایستگی حرفه‌ای و پیشرفته و شایستگی کلیدی و ویژه}) است تا در نهایت به کارکردهای شناسایی شده (کارکردهای مستقیم و اولیه {کارکرد برای مدیران و کارکرد برای سازمان} و کارکردهای غیرمستقیم و ثانویه {کارکرد برای ورزش}) منجر شود. روابط ترسیم شده ابتدا براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق تعیین شد سپس توسط مصححان کدگذاری مفهومی تصحیح گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

بحث و بررسی پیرامون نتایج تحقیق به تفکیک سطوح مدل مفهومی و روابط بین آن‌ها می‌باشد. سطوح مدل ابتدا براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش تعیین شد سپس توسط مصححان کدگذاری مفهومی تصحیح گردید.

سطح اول مدل: عوامل شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی

سطح اول مدل مفهومی دربرگیرنده عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی است. نتایج بخش کیفی نشان داد که این سطح، مشتمل بر منظرهای فردی، شغلی، سازمانی و محیطی بود. در زیرمجموعه هر یک از این منظرها؛ ابعاد چالش‌ها و محدودیت‌ها و قابلیت‌ها و پیشران‌ها قرار گرفتند (مطابق کدگذاری ماتریسی). نتایج مدل‌سازی کمی در بخش تحلیل عاملی ابعاد و مولفه‌هایی مربوط به متغیرهای اصلی مدل نشان داد که: ابعاد چالش‌ها و محدودیت‌ها و قابلیت‌ها و پیشران‌ها به ترتیب نقش معناداری در تبیین عوامل فردی، شغلی، سازمانی و عوامل محیطی داشتند. در واقع عوامل اثرگذار بر شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی حاصل ترکیب همزمان دو نوع عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی با چالش‌ها (محدودیت‌ها) و قابلیت‌ها (پیشران‌ها) است. از این رو می‌توان گفت که برآیند چالش‌ها و قابلیت‌های فردی، چالش‌ها و قابلیت‌های شغلی، چالش‌ها و قابلیت‌های سازمانی و چالش‌ها و قابلیت‌های محیطی تعیین‌کننده میزان و رویکرد شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی در مدیران ورزشی هستند.

نتایج این تحقیق با تحقیق ابراهیم پور، خلیلی و نظامی پور (۱۳۹۰) که عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران را مشتمل بر: عوامل فردی، سازمانی و محیطی، ساختاری، رفتاری، زمینه‌ای، انگیزشی،



ارتباطی و شناختی گزارش کرده اند همسویی داشت. جانکوویچ^۱ (۲۰۱۴) پیوند ورزش بین‌الملل و ابعاد عمومی دیپلماسی را در محوریت توانایی مدیران می‌داند. مورای^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه خود دیپلماسی ورزش را بیشتر حاصل توجه مدیران به محیط سیاسی داخل و ورزش بین‌المللی می‌داند. یک نگاه سنتی رایج در عرف مدیریتی ایران و ادبیات نخبگان سیاسی، این است که ورزش را باید به اهل آن واگذاری کرد، البته منظور از اهل آن در فهم عامه، ورزشکاران نخبه و افتخارآفرینان ملی است. آشنایی و تخصص در یک یا چند رشته ورزشی، شرط لازم برای تصدی مدیریت ورزش کشور است، اما به هیچ‌رو شرط کافی نیست. باعنایت به کارکردهای متنوع ورزش و ارتقای نهاد ورزش به یک پدیده متکثر جهانی، ضروری است که شاخص‌ها و شایستگی‌های لازم و کافی برای تصدی پست‌های کلان مدیران ارشد ورزش کشور بررسی و مشخص شود. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. از این رو پیشنهاد می‌شود که کارگزاران و دست‌اندرکاران در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی خود برای تربیت و توانمندسازی مدیران ورزشی عوامل چالشی و قابلیت‌های مربوط به جنبه‌های فردی، شغلی، سازمانی و محیطی را به طور همزمان مدنظر قرار دهند و صرفاً توجه خود را معطوف به چند مورد محدود ننمایند.



شکل ۲ - سطح اول مدل مفهومی تحقیق: عوامل شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی

Figure 2. The first level of the research conceptual model: Factors of international competencies and diplomacy of sports managers

1. Jankovic
2. Murray



سطح دوم مدل: انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی برای مدیران ورزشی

سطح دوم مدل، انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی برای مدیران ورزشی را به تفکیک منظرهای شایستگی عمومی و پایه، شایستگی تخصصی و محوری، شایستگی حرفه‌ای و پیشرفته، شایستگی کلیدی و ویژه و شایستگی عالی و برتر نشان می‌دهد. هر یک از این منظرها شامل ابعاد نگرشی - رفتاری و دانشی - مهارتی هستند (مطابق کدگذاری ماتریسی). در واقع انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی برای مدیران ورزشی حاصل ترکیب همزمان انواع شایستگی عمومی، تخصصی، حرفه‌ای، شایستگی ویژه و شایستگی عالی است. نتایج مدل‌سازی کمی در بخش تحلیل عاملی ابعاد و مولفه‌هایی مربوط به متغیرهای اصلی مدل نشان داد که: ابعاد شایستگی دانشی و مهارتی و شایستگی نگرشی و رفتاری، به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین شایستگی عمومی، پایه، کلیدی، ویژه، عالی و برتر بودند.

هم‌چنین ابعاد شایستگی نگرشی و رفتاری و شایستگی دانشی و مهارتی، به ترتیب نقش معناداری در تبیین شایستگی تخصصی و محوری و حرفه‌ای و پیشرفته داشتند. از این رو می‌توان گفت که در سطح دوم مدل انواع شایستگی‌های رفتاری - مهارتی عمومی، تخصصی، رفتاری - مهارتی حرفه‌ای، رفتاری - مهارتی ویژه و رفتاری - مهارتی عالی برای مدیران ورزشی قابل تعریف و بحث هستند و می‌توان مدیران سازمان‌های ورزشی را از این نظر ارزیابی و مقایسه نمود. نتایج این سطح مدل با نتایج تحقیق نادریان و سلطان حسینی (۲۰۱۲) و بسیجی، بابایی زکلیکی، حسین‌زاده‌شهری و خدیور (۱۳۹۹) و اکستین، بلونگیا و الیوت آپلگات^۱ (۲۰۰۰) در سطح مولفه‌ها و با تحقیق رضانی نژاد و صاحبکاران (۱۳۹۴) در سطح ابعاد دارای همسویی بود اما با مطالعه اسدی و رضانی (۱۳۹۴)، نظریان مادوانی (۱۳۹۵) و فتاح‌پور مرنندی، کاشفی، سیدعامری و شجیع (۱۳۹۵) علاوه بر سطح مولفه‌ها در سطح منظرها و ابعاد نیز دارای انطباق بود. در همین راستا پیشنهاد می‌شود که قضاوت پیرامون شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی در محیط‌های سازمانی، دانشگاهی، ورزشی و رسانه‌ای، تنها محدود به چند نوع شایستگی ظاهری و روتین نباشد بلکه انواع شایستگی‌های رفتاری و مهارتی به تفکیک مراتب عمومی، تخصصی، حرفه‌ای، شایستگی ویژه و شایستگی عالی مورد ارزیابی و بررسی قرار بگیرند.

1. Eckstein, Belongia & ElliottApplegate





شکل ۳ - سطح دوم مدل: انواع شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی برای مدیران ورزشی
 Figure 3. Second level of the model: types of international competencies and diplomacy for sports managers

سطح سوم مدل: فرایند توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی

سطح سوم مدل مفهومی شامل فرایند توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی مشتمل بر منظرهای زمینه‌یابی و نیازسنجی، ظرفیت‌سازی و بسترسازی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، توانمندسازی و توسعه شایستگی به تفکیک ابعاد حوزه فردی (مدیران) و حوزه ساختاری (سیستم) بود. نتایج مدل‌سازی کمی در بخش تحلیل عاملی ابعاد و مولفه‌هایی مربوط به متغیرهای اصلی مدل نشان داد که: ابعاد سطح مدیران و سطح سیستم به ترتیب نقش معناداری در تبیین زمینه‌یابی و نیازسنجی داشتند. ابعاد سطح سیستم و سطح مدیران، به یک میزان دارای نقش معناداری در تبیین ظرفیت‌سازی و بسترسازی و همچنین در تبیین سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی داشتند. ابعاد سطح سیستم و سطح مدیران، به ترتیب دارای نقش معناداری در تبیین توانمندسازی و توسعه شایستگی بودند. با بررسی دستگاه‌های منابع انسانی سازمان‌ها مشخص می‌شود که در سیستم‌هایی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و غیره ارتباطات و پیوستگی لازم وجود ندارد و از همین‌رو بیشتر برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به عبارت دیگر وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی، بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به‌منظور تقویت متقابل هر یک از زیرسیستم‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویاشدن سیستم منابع انسانی ضروری است که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی مبذول می‌شود.

مطابق کدگذاری ماتریسی انجام شده، می‌توان گفت که توسعه شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی، تنها از منظر ساختاری و سازمانی میسر نیست، بلکه تمامی مراحل و فرایندهای زمینه‌یابی و نیازسنجی، ظرفیت‌سازی و بسترسازی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، توانمندسازی توسعه باید به طور همزمان حاصل تطبیق برنامه مسیر شغلی مدیران با برنامه‌های سازمانی در زمینه توانمندسازی مدیران باشد. به طور مثال تنها دوره‌های آموزشی برای ارتقای جنبه‌های دانش شایستگی در این مدیران، کافی نیست و خود مدیران بایستی یادگیری و خودآموزی داشته باشند. پور افکاری و قنبری (۱۳۹۱) و ویلج^۱، (۲۰۱۵) سازوکار توانمندسازی در مدیریت سازمان‌های ورزشی را اثربخش گزارش کرده‌اند. لارا و سالاس والینا^۲ (۲۰۱۷) نیز توانمندسازی مدیران را یک فرایند نظام‌مند می‌دانند. بر مبنای این سطح مدل، پیشنهاد می‌شود که برای ارتقای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی تنها به اقدامات و برنامه‌های موردی، مانند دوره آموزشی و فرصت اجرایی برای مدیران اکتفا نشود، بلکه به صورت نظام‌مند و هدفمند فرایند نیازسنجی، ظرفیت‌سازی، برنامه‌ریزی، توانمندسازی و توسعه در هر دو رویکرد فردی (مدیران) و ساختاری (سیستم) مورد توجه قرار بگیرد.



شکل ۴ - سطح سوم مدل: فرایند توسعه شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی

Figure 4. The third level of the model: the process of developing international competencies and diplomacy of sports managers

1. Villegas
2. Lara & Salas-Vallina



سطح چهارم مدل: کارکردهای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی
 آخرین سطح مدل مفهومی، شامل کارکردهای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی است که مشتمل بر منظرهای کارکرد برای مدیران، کارکرد برای سازمان‌ها و کارکرد برای ورزش و به تفکیک دو نوع ابعاد کارکردهای مستقیم-اولیه و کارکردهای غیرمستقیم - ثانویه است. نتایج مدل-سازگی کمی در بخش تحلیل عاملی ابعاد و مولفه‌هایی مربوط به متغیرهای اصلی مدل، نشان داد که ابعاد کارکردهای مستقیم و اولیه و کارکردهای غیرمستقیم و ثانویه به ترتیب نقش معناداری در تبیین کارکردها برای مدیران، سازمان و ورزش داشتند.



شکل ۵ - سطح چهارم مدل: کارکردهای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی
 Figure 5. Level 4 of the model: Functions of international competencies and diplomacy of sports managers

در واقع کارکردهای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی را باید از ترکیب همزمان انواع نتایج و پیامدهای مستقیم - غیرمستقیم، اولیه - ثانویه و برای مدیران - سازمان - ورزش در نظر گرفت. هنری، راجی و مومنی‌فر (۱۳۹۶) و بجانی (۱۳۹۸) و فرد^۱ (۲۰۱۱) نیز کارکردهای مشابهی در سطح مولفه‌ها برای شایستگی مدیران ورزشی گزارش کرده‌اند. براساس نتایج این سطح، پیشنهاد می‌شود که از نتایج و پیامدهای ارتقای شایستگی‌های بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی غفلت

1. fred

نشود و یا تنها به چند نتیجه و پیامد مشهود و مستقیم اکتفا نشود، بلکه انواع کارکردها و پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم مربوط به شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ابتدا برای خود مدیران ورزشی، سپس برای سازمان‌های ورزشی و در نهایت برای ورزش کشور و ارتباطات بین‌الملل و دیپلماسی ملی توجه شود.

روابط بین سطوح و متغیرهای آنها

در تبیین روابط بین سطوح مدل و متغیرهای آنها می‌توان به چند نکته اساسی اشاره کرد. نخست اینکه شناخت عوامل اثرگذار مقدمه تحلیل درونی سیستم (توسعه شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی) است و بدون شناخت متغیرها نمی‌توان به درک درستی از سازوکار توسعه شایستگی دست یافت. علاوه بر این، توسعه شایستگی نیازمند بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، شناخت نیازها، تدوین برنامه‌ها و توانمندی در اجرای آنها است (سطح دوم مدل). بر حسب شناخت عوامل و شرایط و تدوین برنامه و مسیر، می‌توان انواع شایستگی‌ها را بهبود و توسعه بخشید (سطح سوم مدل). در نهایت توسعه شایستگی کارکردها و پیامدهای مختلف و مهمی برای مدیران و سیستم مدیریت و ورزش به همراه دارد. نتایج بخش تحلیل مسیر که روابط معنی‌دار بین متغیرهای سطوح چهارگانه مدل را نشان داده‌اند در واقع تاییدکننده مدل و روابط بین متغیرهای آنها هستند. به صورت کلی نیز پیشنهاد می‌شود نگاه تحلیلگران و تصمیم‌گیران به بحث شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی تنها معطوف به نوع شایستگی و نتایج آن نباشد بلکه کلیه عوامل، ابعاد، مولفه‌ها و روابط بین آنها به صورت یک زنجیره تحلیل و مدل ذهنی در نظر گرفته شود تا منجر به ارزیابی و تصمیم‌گیری محدود و جهت‌دار نگردد. بنابراین لازم است به رابطه علی معلولی و تقدم و تأخر بین متغیرها در عمل توجه کنند. در واقع مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش به

عنوان یک مدل فکری برای تصمیم‌گیری و یک چارچوب تحلیل برای برنامه‌ریزی در حوزه استارت‌آپی ورزش مورد استفاده قرار بگیرد. هم‌چنین براساس چارچوب ارائه شده این پژوهش، باید تقسیم کار مناسبی بین سازمان‌ها و مراکز متولی و ذی‌ربط در توسعه شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی جهت توزیع مناسب مسئولیت‌ها و منابع صورت بگیرد تا از موازی‌کاری و ناهماهنگی بین بخش‌ها و هدر رفتن منابع جلوگیری شود. هم‌چنین تنها به برخی اقدامات موردی در زمینه به‌کارگیری جمع‌سپاری اکتفا نکنند و به تمامی جنبه‌های آن توجه داشته باشد و برای این کار، فرایند تشریح شده در این پژوهش در محوریت تصمیم‌گیری قرار بگیرد. محققان آینده می‌توانند از مطالعه تطبیقی برای



مقایسه منظرهای تحلیل‌شده این پژوهش با کشورهای منتخبی از سراسر جهان از جمله کشورهای همسایه و منطقه خاورمیانه استفاده کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران به‌خصوص اساتید صاحب‌نظر در حوزه دیپلماسی ورزشی که با صبوری مشارکت فعال در این پژوهش داشتند، سپاسگزاریم.

References

1. Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. B., & Abdul Manaf, H. B. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
2. Asadi, S., & Rezaia, M. (2015). Investigating the Relationship between Participation in Decision Making and Managers' Happiness. *The First National Conference on New Research in the Field of Humanities and Social Studies in Iran*, Tehran. (In Persian).
3. Asheghi, H., Qahramani, M., Qaderchian, N. G. (2017). Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking industry managers. *Human Resources Education and Development*, 4(14), 57-76. (In Persian).
4. Bakhshi Chenari, A., Goodarzi, M., Sajjadi, S., & Jalali Farahani, M. (2019). The role of sports diplomacy in the foreign policy of the Islamic Republic of Iran. *New Approaches in Sports Management*, 7 (26): 21-36. (In Persian).
5. Basiji, A., Babaei Zakleki, M. A., Hosseinzadeh Shahri, M., Khadivar, A. (2020). Presenting the competency model of international marketing managers. *Management Research in Iran*. 24(1): 131-152 (In Persian).
6. Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2019). Formulating Model of Sport Organization's Managers Competencies; Grounded Theory. *Sport Management Studies*. 11 (54): 109-28. (In Persian).
7. Bonyadi, H., Fani, A. A., & Seyed Javadin, S. R. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents. *educational and school studies*, 7(9): 113-144. (In Persian).
8. Castro, A. S. (2013). South Africa's engagement in sports diplomacy: The successful hosting of the 2010 FIFA World Cup. *The Hague Journal of Diplomacy*, 8(3-4): 197-210.
9. Chen, X., & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press.



10. Ebrahimpour, H., Khalili, H., Nazemipour, B. (2011). Factors affecting the empowerment of cooperative managers; Presenting a conceptual model. National Conference on Entrepreneurship, Cooperation, Economic Jihad, Nain. (In Persian).
11. Eckstein, D., Belongia, M. & ElliottApplegate, G. (2000). The Four Directions of Encouragement Within Families. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 8(4): 406-415.
12. Jacobus, G. M. (2021). The psychosocial development theory of Erik Erikson: critical overview. *Early Child Development and Care*, 191 (7-8), 1107-1121.
13. Fattahpour Marandi, M., Kashif S. M., Seyed Ameri M., Shaji R. (2017). Competency model of managers of general departments of sports and youth of Iran with data theory approach. *New approaches in sports management*, 4 (15), 23-38. (In Persian).
14. Fullerton, J. Abdi, K. Talebpour, M. Ranjhesh, M. Nooghabi, H. (2018). Converting sports diplomacy to diplomatic outcomes: introducing a sport diplomacy model. *Article resue guideline. International area studies review*. 15, 1-17.
15. Honari, H., Raji, A., Momenifar, F. (2016). Building and validating the tool of core competencies of managers of sports and youth departments. *Sports Management Studies*, 9(43), 141-160. (In Persian).
16. Hosseini Askarabadi, M, heydarinejhad, S, roomi F, Marashian, S. (2021). Identifying Strategies Affecting Iran Public Diplomacy through Sport and Its Consequences. *New approaches in sports management*, 8 (31), 153-168. (In Persian).
17. Jankovic S. (2017). Enhancing international dispute settlement: the role of sports diplomacy. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 3(3):264-78.
18. Javadipour, M., Rasekh, N. (1398). The role of sports and the development of sports diplomacy in promoting socio-cultural policies and foreign relations of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports Management*, 11 (2), 219-234. doi: 10.22059 / jsm.2017.235086.1860. (In Persian).
19. Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4), 192-218.
20. Lara, F., J. & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, Elsevier, 79(C): 152-160.
21. Min, D., Choi, Y. (2019). Sport cooperation in divided Korea: an overstated role of sport diplomacy in South Korea. *Sport in Society*, 22(8), 1382-1395.
22. Mahmodi, S., Badami, R., Meshkati, Z., & Nazari, R. (2018). Description of Paralympic Athletic Talent Development Environment. *JRRS*, 14 (5), 296-302. (In Persian).
23. Murray S. (2013). Moving beyond the ping-pong table: sports diplomacy in the modern diplomatic environment. *Public Diplomacy Magazine*, 9: 11-6.
24. Naderian, M., & Sultan Hosseini, M. (2011). Technical skills and abilities for sports managers (indicators and criteria from the perspective of managers). *Sports Management and Motor Science Research*, 1 (2 (2 in a row)), 11-18. (In Persian).



25. Nazarian Madevani, A., Mokhtari Dinani, M. (2016). Predicting organizational performance through knowledge management in sports organizations. *Sports Management Studies*, 8 (36), 73-92. (In Persian).
26. Peymanfar, M. H. (2016). Codification of strategic model of sport diplomacy development for Islamic Republic of Iran. PhD dissertation for sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Science, Kharazmi University, Tehran, Iran. (In Persian).
27. Peymanfar, M. H., Elahi, A., Sajjadpour, S. m. K., Hamidi, m. (2019). Explaining sports diplomacy using a paradigm model: a qualitative study. *Sport Management*. 59-75. (In Persian).
28. Pourafkari, N., & Ghanbari, A. (2011). Mechanism of human resource empowerment in the management of sports organizations. *Iran Social Development Studies*, 4, 3. (Series 15)), 25-38. (In Persian).
29. Ramezani Nejad, R., & Sahebkar, M. (2014). Indicators for evaluating the performance of professional coaches of the Iranian Volleyball Premier League. *Sports Management Studies*, 7 (33), 15-32. (In Persian).
30. Razavi, S. M. H., Mohammadi, F. (1400). Monitoring the indicators affecting the future of competence of sports managers with world-class management in the Iranian sports industry. *Human Resource Management in Sport*, 8 (2): 273-293. (In Persian).
31. Samian, M., Movahedi, R., Sadi, H. A., Salehi Omran, E. (2021). Professional Competency model of agricultural students based on a qualitative method of grounded theory. *Journal of Agricultural Education Administration Research*, 12(55): 137-156. (In Persian).
32. Schroder, H. M. (1989). *Managerial competence: The key to excellence*. Kendall/Hunt Publishing Company.
33. Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & Fathi Vajargah, K., (2017). Presenting a competency model for primary school principals in Tehran. *Research in Educational Systems*, Special Issue, 94-79. (In Persian).
34. Shirvani, T., Esmaili, M., Ehsani, M. (2021). Constructing and validating the competency questionnaire of sports marketing managers using a mixed exploratory approach. *Sport Management Studies*, 13 (69), 184-213. (In Persian).
35. Toloyain, G. (2019). Developing a Process Model of Competencies of Public Sector Human Resource Managers with Emphasis on General Administrative System Policies. *New research approaches in management and accounting*, 19. (In Persian).
36. Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Shamalla, L. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37 (11), 251-270.
37. Ulrich, D., David K., Michael, U., & Wayne B. (2017). *Competencies for HR professionals who deliver outcomes*. First Edit, Burlington: Elsevier and Book Aid International.
38. Willig, C. (2017). Interpretation in qualitative research. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*.



استناد به مقاله

جعفربیگی، شاپور؛ سیوان نوری، محمد؛ و محرمزاده، مهرداد. (۱۴۰۱). تدوین الگوی مفهومی شایستگی بین‌المللی و دیپلماسی مدیران ورزشی کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۵)، ۴۶-۱۰۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2022.11672.3528

Jafarbeigi, Sh., Saiwan Nouri, M., & Moharramzadeh. M. (2022). Developing a Conceptual Model of International Competence and Diplomacy of the Country's Sports Managers. *Sport Management Studies*, 14(75), 109-46. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2022.11672.3528

