



## Developing a mentoring process model for the professional development of sports club managers (Case study: East Azerbaijan Province)

Farid Kiani<sup>1</sup> | Jafar Barghi Moghadam<sup>2✉</sup> | Mohammad Rahim Najafzadeh<sup>3</sup> |  
Habib Mohammad Pour Yaghini<sup>4</sup>

1. Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Email: [farid.kiani90@gmail.com](mailto:farid.kiani90@gmail.com)

2. Corresponding Author, Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Email: [jbmoghaddam@gmail.com](mailto:jbmoghaddam@gmail.com)

3. Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Email: [najafzadehrahim@yahoo.com](mailto:najafzadehrahim@yahoo.com)

4. Department of Physical Education, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Email: [mohammadpour@iaut.ac.ir](mailto:mohammadpour@iaut.ac.ir)

---

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 27 November 2025

Revised 23 December 2025

Accepted 25 December 2025

Published 30 December 2025

#### Keywords:

Mentoring,

Professional Development,

Sports Clubs,

Developing a model

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of the current research was to compile a model of the process of using mentoring for the professional development of managers of sports clubs in East Azarbaijan province.

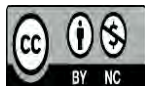
**Methods:** The current research is based on the objective of the applied type and based on the research method of the mixed type. In the qualitative part, the statistical sample included 16 experts (professors in the field of sports management and club officials) who were selected by purposeful and snowball sampling, and the theoretical saturation criterion in this method ended the number of interviews. The statistical population of the quantitative section was 1200 experts of the General Administration of Sports and Youth and managers of sports clubs in East Azerbaijan province, which was obtained by regular random method according to the Karjesi-Morgan table, 300 healthy and undistorted questionnaires were obtained as a sample. An interview was used in the quantitative part and a researcher-made questionnaire based on the coding results of the qualitative part was used as a research tool. Structural equation test with SPSS and Amos version 21 software was used to extract the results. To extract the results of the quantitative part, descriptive statistical methods in the form of tables and graphs and inferential statistics of structural equations were used with SPSS and Amos software version 21.

**Results:** The obtained results showed that causal factors consisting of 3 components, background factors consisting of 4 components, warm intervention factors consisting of 5 components, strategies consisting of 3 components and the consequences of the process of using mentoring for the professional development of sports club managers of East Azarbaijan province consisting of 3 components were identified

**Conclusions:** At the same time, the model obtained from the process of using mentoring for the professional development of sports club managers of East Azarbaijan Province had a favorable fit.

---

**Cite this article:** Kiani, Farid., Barghi Moghadam, jafar., Najafzadeh, Mohammad Rahim & Mohammad Pour Yaghini, Habib. (2026). Developing a mentoring process model for the professional development of sports club managers (Case study: East Azerbaijan Province). Jahesh, 3 (4), 73-86.



© The Author(s).

Publisher: Gorgan Branch, Islamic Azad University.

---



## تدوین الگوی فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی (مطالعه موردی: استان آذربایجان شرقی)

فرید کیانی<sup>۱</sup> | جعفر برقی مقدم<sup>۲</sup> | محمد رحیم نجف زاده<sup>۳</sup> | حبیب محمد پور یقینی<sup>۴</sup>

۱- گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه [farid.kiani90@gmail.com](mailto:farid.kiani90@gmail.com)

۲- نویسنده مسئول، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه [jbmoghaddam@gmail.com](mailto:jbmoghaddam@gmail.com)

۳- گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه [najafzadehrahim@yahoo.com](mailto:najafzadehrahim@yahoo.com)

۴- گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه [mohammadpour@iaut.ac.ir](mailto:mohammadpour@iaut.ac.ir)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

**هدف:** هدف از اجرای پژوهش حاضر تدوین الگوی فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی بود.

**روش پژوهش:** تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و بر مبنای روش از نوع آمیخته می باشد. در بخش کیفی نمونه آماری شامل ۱۶ نفر از متخصصین (اساتید حوزه مدیریت ورزشی و مسئولین باشگاه ها) بودند که به شیوه نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و معیار اشباع نظری در این روش به تعداد مصاحبه ها پایان داد. جامعه آماری بخش کمی، کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان و مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۲۰۰ نفر بود که به روش تصادفی منظم با توجه به جدول کرجسی - مورگان تعداد ۳۰۰ پرسشنامه سالم و بدون مخدوش به عنوان نمونه بدست آمد. از مصاحبه در بخش کمی و از پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای نتایج کدبندی های بخش کیفی به عنوان ابزار تحقیق استفاده گردید. برای استخراج نتایج از آزمون معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS و آموس نسخه ۲۱ استفاده گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۹/۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۹

کلیدواژه ها:

منتورینگ،

توسعه حرفه ای،

باشگاه های ورزشی،

تدوین الگو

**یافته ها:** نتایج بدست آمده نشان داد که عوامل علی متشکل از ۳ مولفه، عوامل زمینه ای متشکل از ۴ مولفه، عوامل مداخله گرمشکل از ۵ مولفه، راهبردها متشکل از ۳ مولفه و پیامدهای فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی متشکل از ۳ مولفه شناسایی شدند.

**نتیجه گیری:** الگوی بدست آمده از فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی از برازش مطلوبی برخوردار بود.

**استناد:** کیانی، فرید؛ برقی مقدم، جعفر؛ نجف زاده، محمد رحیم و محمد پور یقینی، حبیب. (۱۴۰۴). تدوین الگوی فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی (مطالعه موردی: استان آذربایجان شرقی). جهش، ۳(۴)، ۷۶-۷۳.



## مقدمه

امروزه در دنیا مدیریت سازمان های ورزشی تنها در برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل و نظارت خلاصه نمی شود. بلکه در مدیریت مدرن مدیران می بایست دارای ویژگی های خاص فردی و شخصیتی و مهارت های حرفه ای باشند تا توان مقابله با تهدیدات و چالش های جدید و پاسخگویی نیازهای رو به رشد کارکنان باشند (سرگریو، ۲۰۱۵). از این رو توسعه مهارت های حرفه ای همچنان به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثر بخشی و کارایی و بهره وری نظام های آموزشی و ورزشی در نظر گرفته می شود (براون و میلیتو، ۲۰۱۶). بنابراین توسعه حرفه ای مدیران و در نتیجه شناخت و ادراک و نگرش آنها از توسعه حرفه ای تأثیر انکارناپذیری در موفقیت سازمان دارد. (بودیاکس، ۳، ۲۰۱۵).

مدیران باید توانایی ایفای نقش های مختلفی را داشته باشند تا امورات سازمانی به بهترین نحو انجام پذیرد. به عنوان مثال بتواند ارتباطات درونی و بیرونی سازمان را مدیریت کرده، منابع انسانی و منابع مالی اعم از درآمدها و هزینه ها را تحت کنترل خود داشته باشند. همچنین ایمنی و امنیت سازمان را تضمین و عملکردهای سازمانی را هم مدیریت کنند (بیاراستینو، ۲۰۱۳). لیتوود (۲۰۱۰) معتقد است که در سازمان ها موفقیت وابسته به اشتیاق و بالندگی مدیر آن سازمان است. مدیر می بایست درک عمیقی از رویدادهای تجربی شغلی داشته باشد. او همچنین بیان می کند که مدیران می بایست یک ثلث از تمرکز خود را بر باشگاه، مربی و ورزشکار قرار دهند و عملکرد ورزشکاران، دغدغه اصلی آنها باشد.

هرگاه اهداف نهایی موسسات ورزشی بر اساس پیشرفت و توسعه برنامه ریزی شده باشد مدیران این سازمان ها می بایست با لحاظ نمودن تجربیات خود روش های متفاوت و نوینی را انتخاب کنند زیرا امکان دارد روش های تکراری سبب کاهش بازده کاری مربیان و یا کاهش توانمندی اجراهای مهارتی ورزشکاران شود (بندر خانی، ۱۳۸۹). این امر تنها با توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی امکان پذیر می باشد. برای توسعه حرفه ای نیاز به ساختارهای قوی و نظری است که تحت تأثیر مولفه های توسعه حرفه ای همچون رهبری، تصمیم گیری، مشارکت، برنامه ریزی و... است (گیو و همکاران، ۲۰۱۵).

توسعه حرفه ای عبارت از رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی مدیران در جهت پرورش و موفقیت در باشگاه های ورزشی است و یا توسعه حرفه ای، فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است که به افراد کمک می شود تا بر احساس ناتوانی و درماندگی خویش چیره شوند (روی، ۲۰۰۸). این عوامل منجر به بهسازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان می شود (وکچیو و همکاران، ۲۰۱۰). البته هر چند مدیران نقشی کلیدی در تحقق کیفیت عملکردی سازمان دارند، اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه با چالش های درونی و بیرونی هستند که مهمترین چالش توسعه حرفه ای خود آنهاست (مفورا و اسپولز، ۲۰۱۲).

پر واضح است که عملاً امکان توسعه حرفه ای بدون توجه و تمرکز به منتورینگ (*Mentoring*)، وجود ندارد. در دهه های اخیر با توسعه فضای کسب و کارهای اینترنتی توجه به اصطلاح کوچینگ و منتورینگ افزایش یافته است. در لغت واژه منتورینگ به معنای راهنمایی و استفاده از تخصصی است که در یک حوزه فعالیت می تواند به پیشرفت کسب و کار کمک نماید. این فرد، را منتور می نامند. منتور فردی است که تجربه کافی در یک زمینه فعالیت خاص داشته و تحت عنوان یک فرد متخصص در این حیطه شناخته می شود. منتور به افرادی که به تازگی در حوزه تخصصی اش وارد شده اند کمک می نماید تا این افراد نکات گوناگونی را یاد گرفته و پیشرفت زیادی را داشته باشند.

منتور راهنمای دیگران می باشد و می تواند آنها را در مسیر پیشرفت یاری کند و به آنها کمک می کند تا به تخصص مورد نظر برسند. در واقع این فرد همان شخصی است که به توسعه کسب و کار اینترنتی یا استارتاپ پرداخته و به عنوان یک کارآفرین تلاش می کند کسب و کار جدیدی راه انداخته و یا کسب و کار موجود را توسعه دهد. اشخاصی که تلاش می کنند کسب و کار جدیدی راه بیندازند؛ ابتدا در زمینه تخصصی این کسب و کار تحقیقات بسیار گسترده ای را انجام داده و سعی می کنند تا تخصص مناسب و مورد نیاز را به دست آورند. در ادامه با استفاده از کمک منتورها، تلاش می کنند کسب و کار خویش را بهبود بخشیده و به موفقیت و توسعه مد نظر برسند. در واقع منتورینگ تحت عنوان یک ارتباط حرفه ای است که طی آن ارتباط یک فرد حرفه ای که همان منتور می باشد، تلاش می کند تا به افراد دیگر کمک نماید تا آنها بتوانند دانش خودشان را در یک زمینه تخصصی افزایش داده و این ارتباط مهم در بهبود شرایط کسب و کار موثر واقع شود.

بنابراین، منتور وظیفه ی مدیریت و رهبر یک کسب و کار را برعهده دارد و تلاش می کند تا مهارت های مورد نیاز را در توسعه مسیر شغلی به زیردستان بیاموزد. مهارت هایی که به کارکنان کمک می کند تا براحتی مسیر پیشرفت را طی کرده و یک کسب و کار جدید را به مرحله ای از پیشرفت که مدنظر می باشد، برساند. منتور فردی بسیار متخصص و مسلط به حرفه خود می باشد و دقیقاً اطلاع دارد کی چه اتفاقی باید رخ دهد. در واقع منتورینگ نوعی روحیه مدیر است که در کنار اداره کارها تلاش می کند تا به عنوان یک مربی و راهنمای دلسوز باشد تا بتواند به دیگران در ارتباط با نکات مهم کاری اطلاعات مناسبی را بدهد.

بطور اعم اکثر مدیران موسسات ورزشی و بطور اخص مدیران باشگاه های ورزشی در استان آذربایجان شرقی علیرغم تسلط بر حوزه تخصصی، عموماً در حوزه علمی کسب و کار و بازاریابی با مشکلات عدیده ای مواجه هستند و فاقد شناخت کافی در این زمینه هستند، معمولاً در باشگاه های ورزشی همچون خیلی از حوزه ها، مدیران موفق پرورش نمی یابند و حتی اگر مدیری موفق عمل نماید باشگاه قایم به شخص بوده و متکی به مدیر خاص می باشد و با از دست دادن مدیر فوق شیرازه باشگاه از هم پاشیده و مسیر افول را در پی خواهد گرفت. بنابراین می بایست طی فرایندی مدیرانی پرورش یابند که بتوانند فرایند توسعه حرفه ای خود را افزایش دهند و باشگاه را به اهداف از پیش تعیین شده برسانند. این امر زمانی تحقق خواهد یافت که باشگاه های از الگوی خاصی در امر منتورینگ پیروی نموده و مدیران موفق را تربیت نمایند که در امر توسعه حرفه ای خود در تمامی زمینه های کسب و کار اقدام نمایند. بنابراین محقق بدنال پاسخگویی به این سؤال و پیدا نمودن الگوی متناسب در این فرایند می باشد.

پژوهش های متعددی در زمینه منتورینگ و توسعه حرفه ای صورت گرفته و هر کدام ابعادی از موضوع منتورینگ و توسعه حرفه ای را برجسته و بر ضرورت وجود آن بیش از پیش تاکید نموده اند بطوری که یان و چینگ (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان توسعه مقیاس منتورینگ دو سویه با تمرکز بر شایستگی های بارز نسل بعدی انجام دادند تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که ارزش های سازگاری درونی برای توسعه شغلی، حمایت روانی اجتماعی و الگوسازی به ترتیب ۰/۹۱۱، ۰/۸۷۹ و ۰/۷۹۱ بود. و مک ایالنگو و استرودام (۲۰۲۱) در مطالعات خود نشان دادند که زنان کارمند در بخش دولتی، منتورینگ را به عنوان یک عامل مهم برای توسعه می بینند.

لانسفورد و همکاران (۲۰۲۰) عوامل نهادی و سازمانی و ویژگی های رابطه منتور - منتهی را به عنوان تسهیل کننده های منتورینگ اثربخش معرفی نموده اند. در حالیکه فلاحی و همکاران (۱۴۰۲) اثرات منتورینگ الکترونیکی را بر بهبود عملکرد سنجیده و متوجه شدند که گروه منتورینگ الکترونیکی در ابعاد توانایی، ابتکار، محیط و پیشرفت به طور معنی داری از نمرات منتورینگ حضوری بالاتر برخوردار بوده ولی در مولفه های مشوق و ارزشیابی و بازخورد، نمرات گروه منتورینگ حضوری به طور معنی داری بالاتر بود و در بعد کمک هم تفاوت چندانی بین دو گروه دیده نشد. نیرومند و همکاران (۱۴۰۲) نیز نتیجه گرفتند که عوامل و مولفه های

حمایتی مدل مستخرج از تحلیل عاملی تاییدی منتورینگ موثر بر پیشرفت شغلی معلمان زن در مرحله اول شامل ویژگی‌های منتورینگ (متنی و منتور) و در مرحله بعدی عوامل منتورینگ (عوامل بین‌فردی، عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل کلان) می‌باشد. راهبردهای منتورینگ (راهبردهای فردی، راهبردهای سازمانی و راهبردهای فراسازمانی) و پیامدهای منتورینگ (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای فراسازمانی) می‌باشند. قلی‌پور و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی دریافتند که عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی فرآیند منتورینگ در ۱۷ مقوله فرع و ۳ مقوله اصل؛ شامل برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و بازخورد قرار می‌گیرد.

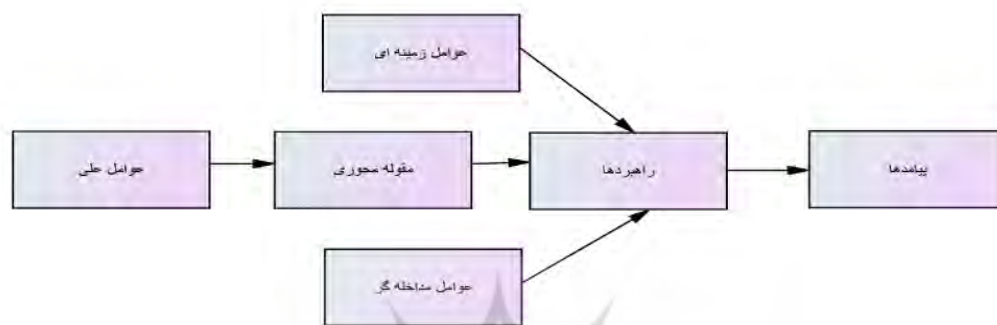
اینک که اکثر مدیران باشگاه‌های ورزشی علیرغم تسلط بر حوزه تخصصی، عموماً در حوزه علمی کسب و کار و بازاریابی با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند و فاقد شناخت کافی در این زمینه‌اند. جهت یکدست نمودن برنامه منتورینگ نیاز به یکسان‌سازی فرآیند منتورینگ جهت بهره‌وری بیشتر و جلوگیری از انحرافات انتخاب منتور و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌باشد که به سبب این مهم سازمان‌ها به طور اعم و باشگاه‌های ورزشی به طور اخص نیازمند داشتن الگویی خاص می‌باشند. بنابراین محقق بدنبال پاسخگویی به این سؤال و پیدا نمودن الگوی متناسب فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه‌ای مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌باشند.

### روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) جهت دستیابی به اهداف و پاسخ به سؤالات پژوهش استفاده می‌گردد. پژوهش حاضر از نظر هدف، در فاز کیفی جزو تحقیقات اکتشافی و در فاز کمی از انواع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود، از نظر نوع داده‌ها، این پژوهش در فاز اول جزء تحقیقات کیفی و در فاز دوم جزو تحقیقات کمی است. از نقطه نظر نتیجه در قسمت کیفی جزء تحقیقات بنیادی و در قسمت کمی جزء تحقیقات تبیینی، از نقطه نظر اهمیت مساله از نوع اکتشافی (کیفی-تعیین ابعاد متغیرها) با رویکرد نظریه داده بنیاد و همبستگی (کمی-آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش) و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی-کمی می‌باشد.

در بخش کیفی جامعه آماری متخصصین متشکل از ۱۶ نفر از اساتید حوزه مدیریت ورزشی و مسئولین باشگاه‌ها بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی مدیران باشگاه‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی طبق استعلام از اداره کل مربوطه به تعداد ۱۲۰۰ نفر بود که برای تعیین حجم نمونه کمی به تعداد ۳۰۰ نفر پرسشنامه سالم و بدون مخدوش با توجه به جدول کرجسی - مورگان به روش تصادفی منظم بدست آمد. برای ساخت ابزار ابتدا در روش کیفی (تحلیل روش گراند تئوری) به مصاحبه پرداخته شد، در این قسمت مصاحبه شونده‌گان به سؤالات طراحی شده به صورت مبسوط پاسخ می‌دادند و مصاحبه بر مبنای مطالب مطروحه توسعه و ادامه می‌یافت. سؤالاتی که در حین مصاحبه طرح گردید براساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) بود. این مصاحبه‌ها به صورت عمیق، باز و نیمه ساختارمند و به مدت ۴۵ تا ۶۰ دقیقه با هر کدام از آنها به طول انجامید. کلیه گفته‌های آنها ضبط و بصورت مکتوب پیاده شدند، و بعد از هر مصاحبه کدها استخراج و دسته بندی شد و در ادامه نیز به نرات بعدی جهت انجام مصاحبه مراجعه گردید ا شباع نظری ملاک اتمام مصاحبه‌ها بود. بعد از هر مصاحبه کدها استخراج و مقوله بندی گردید. پس از کد گذاری از مصاحبه‌های بعمل آمده و پس از مشخص نمودن عوامل علی و زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر و راهبردها و پیامدها، الگوی فرآیند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه‌ای مدیران باشگاه‌ها تدوین گردید.

در بخش کمی نیز به همراه اساتید راهنما کدهای مستخرج از مصاحبه ها بصورت سوال در قالب پرسشنامه تنظیم گردید. برای استخراج نتایج بخش کمی از روش های آماری توصیفی در قالب جداول و نمودار استفاده شد و پس از آن از روش های آماری معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS و آموس نسخه ۲۱ محاسبات بعمل آمد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## یافته های پژوهش

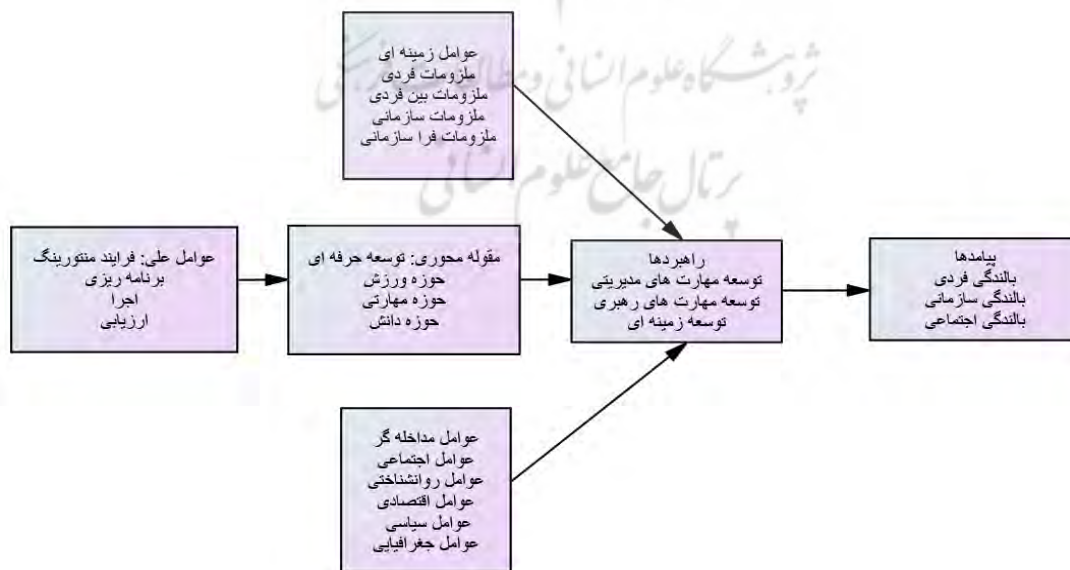
جدول ۱. کدگذاری انتخابی (گزینشی) و محوری الگوی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی

مقوله اصلی	مقوله گزینشی (مولفه)	مقوله محوری (خرده مقیاس)	
عوامل علی	برنامه ریزی منتورینگ	آگاهی سازمانی	
		تدوین اهداف منتورینگ	
		بومی سازی	
		انعطاف در برنامه منتورینگ	
		مجری پروژه	
	اجرای فرایند منتورینگ	ارزیابی منتورینگ	نوع منتور
			شایستگی منتور
			آموزش و توجیه
			نگرش ارزیابی
			زمان ارزیابی
عوامل زمینه ای	ملزومات فردی	نوع ارزیابی	
		علاقه و اراده	
		توانمندی	
		بهبود ارتباطات	

کیفیت آموخته ها		
تحولات فردی		
درک متقابل	ملزومات بین فردی	
شفافیت		
بازخورد		
مقررات		
توانمندی	ملزومات سازمانی	
ساختار		
فرهنگ سازمانی		
مهارت های علمی		
حمایت های دولتی	ملزومات فرا سازمانی	
فرهنگی		
نگرش سیستمی		
حمایت اجتماعی		
تعهد عاطفی	عوامل اجتماعی	عوامل مداخله گر
خودکارآمدی		
برانگیختگی		
درآمد		
هزینه	عوامل روانشناختی	
جایگاه		
قوانین		
منطقه		
محیط	عوامل اقتصادی	
فنی		توسعه مهارت های مدیریتی
انسانی		
ادراکی		
توسعه راهبردی	توسعه مهارت های رهبری	
مهارت ارتباطی		
رهبری تغییر		
کار تیمی		
کارآفرینی	توسعه زمینه ای	
نقش اجتماعی		
کیفیت آموخته ها		بالتدگی فردی
رشد فردی		
رضایت شغلی		
افزایش توانمندی		
توسعه ارتباطات فردی	بالتدگی سازمانی	پیامدها
یادگیری سازمانی		
توسعه سازمانی		
بهبود عملکرد		

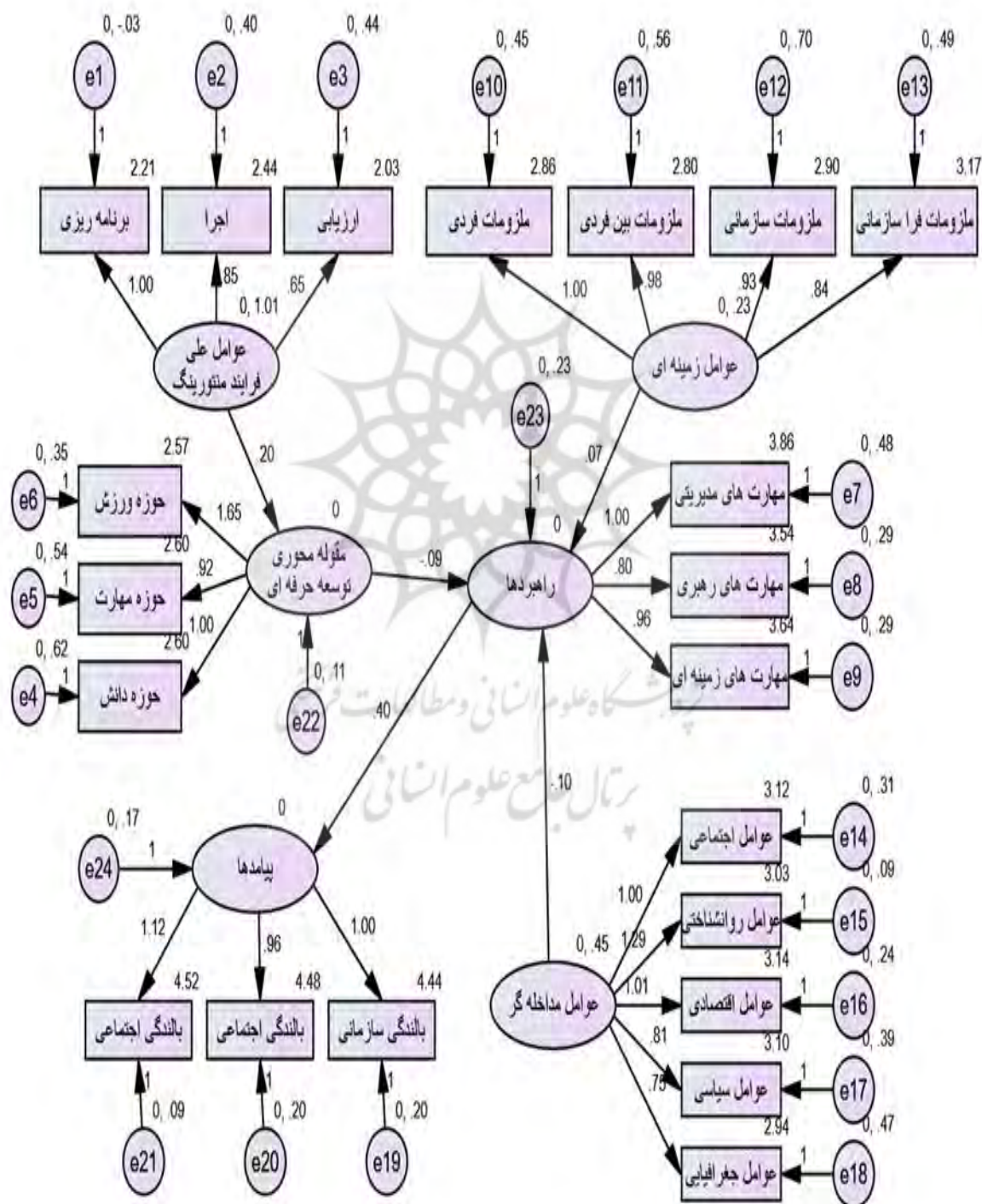
هم افزایی سازمانی	بالتدگی اجتماعی	توسعه حرفه ای
انتظارات جامعه		
بالتدگی جامعه	حوزه ورزش	
توسعه زیرساخت ها		
توسعه نیروی انسانی	حوزه مهارتی	
اخلاق حرفه ای		
مهارت مدیریت		
مهارت رهبری	حوزه دانش	
نگرش علمی		
دانش مدیریتی		
دانش ورزش		

نتایج کدگذاری های پژوهش نشان داد که عوامل علی با ۳ مقوله گزینشی برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی (با ۱۱ مقوله محوری) و عوامل زمینه ای با ۴ مقوله گزینشی ملزومات فردی، بین فردی، سازمانی و فرا سازمانی (با ۱۴ مقوله محوری) و عوامل مداخله گر با ۵ مقوله گزینشی عوامل اجتماعی، روانشناختی، اقتصادی، سیاسی و جغرافیایی (با ۱۲ مقوله محوری) و راهبردها با ۳ مقوله گزینشی توسعه مهارت های مدیریتی، مهارت های رهبری و توسعه زمینه ای (با ۹ مقوله محوری) و پیامدها با ۳ مقوله گزینشی بالتدگی فردی، سازمانی و اجتماعی (با ۱۱ مقوله محوری) در الگوی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی با ۳ مقوله گزینشی حوزه ورزش، حوزه مهارتی و حوزه دانش (با ۸ مقوله محوری) شناسایی گردیدند.



شکل ۲. الگوی نهایی بدست آمده از کدگذاری مصاحبه های تحقیق

توضیح شکل: الگوی نهایی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی را شکل ۲ نشان می دهد در این الگو عوامل علی و زمینه ای و مداخله گر موثر و نیز راهبردها و پیامدهای بکارگیری منتورینگ جهت توسعه ای حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی نشان داده شده است. این الگو بر مبنای مصاحبه با جامعه کیفی و کدگذاری سه مرحله ای (باز، محوری و گزینشی) بدست آمده است.



شکل ۳. برازش الگوی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی کلیت الگوی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه ها

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل نهایی	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مطلق	برازش هنجار شده	NFI	0/850	نزدیک به یک
	برازش تطبیقی	CFI	0/923	نزدیک به یک
	برازش نسبی	RFI	0/829	نزدیک به یک
	برازش افزایشی	IFI	0/924	نزدیک به یک
	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	0/745	بزرگتر از ۰/۵۰
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	0/55	کمتر از ۰/۱۰
	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	CMIN/df	1/889	مقدار بین ۱ تا ۳

توضیح شکل و جدول: شاخص‌های ارزیابی کلیت الگوی معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص ها در مجموع بیانگر این است که الگوی مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به الگو برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت الگوی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی استان آذربایجان شرقی دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی مفهومی فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی (مطالعه موردی: استان آذربایجان شرقی) به صورت کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد به روش اشتراوس- کوربین انجام گرفت. اولین یافته کدگذاری سه مرحله ای (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی) پژوهش نشان داد که عوامل علی تحت عنوان فرایند منتورینگ با ۳ مقوله گزینشی برنامه ریزی منتورینگ (با ۵ خرده مقیاس شامل، آگاهی سازمانی، تدوین اهداف منتورینگ، بومی سازی، انعطاف در برنامه منتورینگ و مجری پروژه)، اجرای فرایند منتورینگ (با ۳ خرده مقیاس شامل نوع منتور، شایستگی منتور، آموزش و توجیه) و ارزیابی (با ۳ خرده مقیاس شامل نگرش ارزیابی، زمان ارزیابی و نوع ارزیابی) شناسایی گردید. این یافته با نتایج یافته های یان و چینگ (۲۰۲۳)، مک ایالتگو و استرودام (۲۰۲۱)، لانسفورد و همکاران (۲۰۲۰)، فلاحی و همکاران (۱۴۰۲)، نیرومند و همکاران (۱۴۰۲) و قلی پور و همکاران (۱۴۰۱) همسو می باشد. همچنانچه مشاهده می گردد این فرایند همانند خیلی از فرایندهای اجرایی با برنامه ریزی شروع و با ارزیابی و بازخورد تداوم می یابد. لیکن آنچه که مکمل هر یک از مراحل فوق می باشد خرده مقیاس های موجود در هر یک از موارد فوق است. ابتدا در امر برنامه ریزی، آگاهی سازمانی از موارد مطروحه ضرورتی انکار ناپذیر می باشد. آگاهی سازمانی از آشنایی با مفهوم منتورینگ، آشنایی با ضرورت برگزاری دوره های آموزشی و

توجیهی، آگاهی از نیاز سازمان به تلاش برای افزایش دانش منتورینگ از مواردی است که بی توجهی به هر یک از آنها می تواند سازمان را با روزمرگی و بی برنامه‌گی مواجه سازد. در گام بعدی برنامه ریزی، شناخت از وضع موجود (تعیین وضعیت سازمان در مسیر توسعه، شناخت فرهنگ سازمانی، شناخت ذینفعان منتورینگ و تحلیل نیاز آنها) و نیز تدوین برنامه جهت رسیدن به وضع مطلوب (مشخص بودن چشم انداز و هدف توسعه) تدوین اهداف منتورینگ را امکان پذیر می سازد. طبیعتاً در گام بعدی برنامه ریزی می بایست به بومی سازی برنامه توجه به ماهیت باشگاه (عدم تقلید صرف از سایر باشگاه ها، توجه به نیاز فعلی مشتری، با توجه به تغییرات) توجه به ماهیت واحدهای سازمانی (در نظر گرفتن تفاوت واحدها و شغل ها در طراحی منتورینگ توجه خاصی نمود. در برنامه ریزی تمرکز بر برنامه خشک و ثابت سازمان را با چالش هایی مواجه می سازد که جهت چیرگی بر چالش های موجود در برنامه، انعطاف در برنامه با ارتباط تنگاتنگ منتورینگ با کانون ارزیابی، عدم اعتقاد به نتایج کانون ارزیابی به عنوان تنها منبع ورودی منتورینگ و دستورالعملی نبودن و ضرورت انعطاف پذیری منتورینگ ضروری می باشد. در آخرین گام برنامه ریزی، تمرکز و انتخاب بر اساس ویژگی های مجری برنامه، همانند سوابق منتور در باشگاه و یا سایر باشگاه ها، نیز مدیریت موفق در باشگاه و یا سایر باشگاه ها از اهمیت خاصی برخوردار است. فرایند منتورینگ با برنامه ریزی شروع و با اجرای فرایند منتورینگ تداوم می یابد. تنها یک برنامه خوب و موثر برای موفقیت سازمان کافی نیست بلکه مجریان، نقشی اساسی در موفقیت برنامه را ایفا می کنند در امر اجراء، نوع منتور (کارآفرین بودن منتور، انتخاب منتور بر اساس هدف منتورینگ، رازداری و امانت داری تیم منتورینگ)، شایستگی منتور (انعطاف پذیری و سازگاری و روحیه کمک به دیگران، خودآگاهی و خودباوری و عزت نفس، داشتن وجدان کاری و تعهد و اشتیاق به یادگیری و توان یاددهی، توانایی برقراری ارتباط صمیمی با افراد متفاوت از طریق مهارت گوش دادن مؤثر و شناخت احساسات دیگران، توانایی دسته بندی مطالب و ساختار ذهنی طبقه بندی شده با تفکر راهبردی و کلان نگری، الگو بودن با داشتن شخصیت کاریزماتیک و تاثیرگذاری بوسیله الهام بخشی و همدلی، توانایی جلب مشارکت منتهی و ایجاد انگیزه در وی، هدف گذاری شبیه توانایی اولویت بندی اهداف و تدوین برنامه توسعه) و آموزش و توجیه (تعاملات گروهی با سایر منتورها، شناخت منتهی توسط منتور با شناخت فردی و شناخت شغلی) از گام های اساسی می باشد که بی توجهی به هر یک از آنها منجر به عدم نتیجه گیری و یا نتیجه گیری نامطلوب و ضعیف می گردد. آنچه که سازمان را از نتیجه برنامه اجرایی مطمئن می سازد ارزیابی و کنترل برنامه به عنوان گام نهایی فرایند می باشد. نگرش ارزیابی (نگاه و دید مثبت به ارزیابی فرآیند، مشخص بودن شاخص های ارزیابی، مشخص بودن انتظارات سازمان از منتورینگ، خروجی منتور و منتهی و سازمان)، زمان ارزیابی (ارزیابی فرآیند، ارزیابی در پایان پروژه) و نوع ارزیابی (مشخص بودن شاخص های موفقیت، ارزیابی برنامه نحوه برگزاری جلسات، زمانبندی و .... منتور و منتهی و ارزیابی ۳۶۰ درجه ای زیر مجموعه های تشکیل دهنده نوع ارزیابی محسوب می شوند.

جهت اثرگذاری موثرتر فرایند بکارگیری منتورینگ ۴ مولفه ملزومات فردی (با ۵ خرده مقیاس شامل علاقه و اراده، توانمندی، بهبود ارتباطات، کیفیت آموخته ها، تحولات فردی) و ملزومات بین فردی (با ۳ خرده مقیاس شامل درک متقابل، شفافیت و بازخورد) و ملزومات سازمانی (با ۴ خرده مقیاس شامل مقررات، توانمندی، ساختار و فرهنگ سازمانی) و ملزومات فرا سازمانی (با ۲ خرده مقیاس شامل مهارت های علمی و حمایت های دولتی) تحت عنوان عوامل موثر زمینه ای و ۵ مولفه عوامل اجتماعی (با ۳ خرده مقیاس شامل فرهنگی، نگرش سیستمی و حمایت اجتماعی)، عوامل روانشناختی (با ۳ خرده مقیاس شامل تعهد عاطفی، خودکارآمدی و برانگیختگی)، عوامل اقتصادی (با ۲ خرده مقیاس شامل درآمد و هزینه)، عوامل سیاسی (با ۲ خرده مقیاس شامل جایگاه و قوانین) و عوامل جغرافیایی (با ۲ خرده مقیاس شامل منطقه و محیط) تحت عنوان عوامل مداخله گر شناسایی شده اند. طبیعتاً بی توجهی به هر یک از زمینه ها و عوامل مداخله گر موثر بر بکارگیری فرایند منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی، سازمان را با مشکلات عدیده ای مواجه خواهد ساخت. زمینه یابی هر برنامه ای در کنار شناسایی عامل هایی

که در موفقیت برنامه تداخل دارند، از ضروریات اولیه موفقیت بشمار می رود. علاقمندی و اراده فردی منتهی و منتور در کنار همکاری و تبادل نظر و استفاده از تجارب یکدیگر و آمیزش آن با توانمندی و بالندگی فردی و توانایی مهارت های مدیریتی و پایه و آشنایی و توانمندی استفاده از ابزارهای آموزشی مناسب تر با تقویت و پویایی روابط نیروی انسانی و بازآفرینی ارتباط با جامعه در کنار افزایش کیفیت آموزشی بصورت عمیق تر و بیش تر و دایمی تر و رضایت شغلی، فرد را متحول نموده و با همراهی درک متقابل، شفافیت، بازخورد بین فردی در کنار مقررات، توانمندی، ساختار و فرهنگ سازمانی و در راستای مهارت های علمی و حمایت های دولتی زمینه های موفقیت در فرایند منتورینگ را مهیا می سازد. مجریان فرایند منتورینگ نباید از نقش عوامل اجتماعی، روانشناختی، اقتصادی، سیاسی و جغرافیایی غفلت نمایند.

هرگاه فرایند بکارگیری منتورینگ جهت توسعه حرفه ای مدیران باشگاه های ورزشی در کنار راهبردهای متشکله از توسعه مهارت های مدیریتی (با ۳ خرده مقیاس شامل فنی، انسانی و ادراکی)، توسعه مهارت های رهبری (با ۴ خرده مقیاس شامل توسعه راهبردی، مهارت ارتباطی، رهبری تغییر و کار تیمی) و توسعه زمینه ای (با ۲ مقیاس شامل کارآفرینی و نقش اجتماعی) قرار گیرد انتظار می رود که ما شاهد پیامدهایی همچون بالندگی فردی بصورت افزایش کیفیت آموخته ها (متداوم تر و بیشتر و عمیق تر)، تحولات فردی (تغییر در نگرش، دانش و مهارت)، رضایت شغلی (کاهش استرس شغلی، ایجاد محیط دوستانه و افزایش رضایت شغلی)، افزایش توانمندی (آموزش مهارت های کاری، توانمندی و بالندگی کارکنان، استفاده بهینه از تجهیزات و دستگاه های جدید) و توسعه ارتباطات فردی (شروع و تقویت ارتباطات نیروی انسانی)، بالندگی سازمانی بصورت یادگیری و توسعه و بهبود و هم افزایی سازمانی و بالندگی اجتماعی با افزایش انتظارات جامعه و بالندگی جامعه باشیم.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران بر خود لازم می دانند از زحمات تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند؛ به خصوص مشارکت کنندگان در پژوهش کمال قدردانی را داشته باشند. این پژوهش برگرفته از رساله دکتری است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- بندرخانی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی میزان اثربخشی سیستم های مدیریتی در بالندگی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق سازند. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه پیام نور
- فلاحی، مریم؛ نیلی احمدآبادی، محمد رضا؛ مقامی، حمید رضا؛ زارعی زوارکی، اسماعیل؛ و دلاور، علی. (۱۴۰۲). تاثیر منتورینگ الکترونیکی بر بهبود عملکرد کارکنان. نشریه پژوهش های رهبری آموزشی، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۶۵ - ۳۲.
- قلی پور، آرین؛ اکبری، مهناز؛ و رجب پور، ابراهیم. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه بندی پسایندهای منتورینگ: رویکردی آمیخته. دو فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۴، شماره ۶، صص ۲۷ - ۷.
- نیرومند، پروانه؛ قهرمانی، جعفر؛ و قاسم زاده، ابوالفضل. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر عوامل و مولفه های حمایتی مدل منتورینگ بر پیشرفت شغلی معلمان زن جدیدالاستخدام استان آذربایجان شرقی. فصلنامه زن و مطالعات خانواده، دوره ۱۶، شماره ۶۱، صص ۱۵۳ - ۱۲۵.
- Bayarystanova, Elmira. I., (۲۰۱۳). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ۱۴۰(۲۰۱۴), pp. ۴۲۷. ۴۳۱. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>
- Boudreaux, M. K. (۲۰۱۵). An Examination of principals Perceptions of Profesional Development in an Urban School District. *Journal of Education & social policy* .۲(۴), Pp. ۲۶-۲۷. Retrieved from: <http://jespnet.com/journal/index/۲۲۰۸>
- Brown,C,& Militello.M. (۲۰۱۶). "Principal s perception of effective Profesional Development in school", *Journal of Education Administration*, ۶(۴), pp. ۶۷-۵۶. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JEA-0109-2014-09>
- Guo, Jiajia, Juan Chen, Jie Fu, Xinling Ge, Min chen, Yanhui liu. (۲۰۱۵). Structural. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.12.007>
- Leithwood, K., Louis, K.S., Seashore, K., Wahlstrom, K., Anderson, S., Mascall, B., & Gordon, M. (۲۰۱۰). How Successful Leadership Influences Student Learning: the Second Installment of a Longer Story. *Second International Handbook of Educational Change*, Springer International Handbooks of Education. Retrieved from: [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-9281-9\\_35](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-9281-9_35)
- Lunsford LG, Baker V, Pifer M.(۲۰۱۸). Faculty mentoring faculty: career stages, relationship quality, and job satisfaction. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. ۲۰۱۸Jan ۱;۷(۲):۱۵۴-۱۳۹ <https://doi.org/10.1108/IJMCE-0055-2017-008>
- Mafora, T. P. & Schulze, S. (۲۰۱۲). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. *South African Journal of Education*, ۳, pp. ۲۳۹-۲۲۷. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1057/saje.v32n3a071>
- Mcilongo, M., Strydom, K. (۲۰۲۱). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector, *Journal Pre-proof. Heliyon*. ۷(۲), P.p: ۳۳-۱
- Roy, N. (۲۰۰۸). *Empowering people at work*. Cambridge: Gower. Retrieved from: <https://www.cambridge.org>

- Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (۲nd ed.). Sage Publications, Inc .
- Sugrue, C. (۲۰۱۵). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance? Unmasking School Leadership, pp. ۱۲۰-۹۳. Springer. Retrieved from: <https://www.springer.com/gp/book/۹۷۸۹۴۰۱۷۹۴۳۲۹>
- Vecchio, Robert P. Joseph E. Justin b; Craig L. Pearc. (۲۰۱۰). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership Quarterly. ۲۱, pp. ۵۴۲-۵۳۰. Retrieved from: <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua..۲۰۱۰.۰۳.۰۱۴>
- Yin, C, C & Cing, C, C. (۲۰۲۳). Development of a two-way mentorship scale focusing on next-generation core competencies. Humanities & Social Sciences Communications, ۱۰, ۶۲۹, pp ۱- ۱۳

