

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### Career path Experiences of Successful Sports Managers Through Narrative Analysis

Seyed Mohammad Mehdi Shahpari<sup>1\*</sup>, Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>2</sup>, Amin Dehghan Ghahfarokhi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ph.D candidate department of sport management, faculty of sports science and health, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Associate professor, sport management department, faculty of sport science and health, University of Tehran, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Assistant professor, sport management department, faculty of sport science and health, University of Tehran, Tehran, Iran.

Correspondence

Seyed Mohammad Mehdi Shahpari

Email: mehdishahpari@ut.ac.ir

#### ABSTRACT

The country's sports managers have reached the highest level of success either through stepwise growth or because of career leaps that they have gained experiences that will never be written. In this research, a special look was made at the tacit knowledge of senior sports managers of the country. Thirteen top sports managers of the country were interviewed in depth. The interview process was carried out deeply and purposefully and then in a snowball fashion. The philosophical orientation of the interpretive research was based on social structuralism and was done by the way of narrative analysis. Coding was done using MAXQDA version 20 software and the research's reliability was obtained by using MAXQDA software and calculating the Kappa coefficient of 0.81. The results of the research showed that the success factors of the career path of sports managers in the country are the result of technical skills, personal skills, management science skills, political skills, cognitive skills, and spiritual skills..

#### KEYWORDS

Career path development, success experience, managers' skills, lived experience, narrative analysis.

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

### تجارب مسیر شغلی مدیران موفق ورزش به روش تحلیل روایت

سید محمدمهدی شهری<sup>۱\*</sup>، ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۲</sup>، امین دهقان قهفرخی<sup>۳</sup>

#### چکیده

مدیران ورزش کشور در طول مسیر شغلی خود یا به واسطه رشد پله‌ای به بالاترین درجه از موفقیت رسیده‌اند و یا به واسطه جهش شغلی که در این مسیر در طول سال‌ها تجربیاتی کسب نموده که هیچ‌گاه مکتوب نمی‌شود. در این پژوهش نگاه ویژه‌ای به دانش ضمنی مدیران ارشد ورزش کشور شده است. تعداد سیزده نفر از مدیران عالی ورزش کشور مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند روند مصاحبه عمیق و به صورت هدفمند و در ادامه به صورت گلوله برفی انجام پذیرفت. جهت‌گیری فلسفی پژوهش تفسیری مبتنی بر ساختارگرایی اجتماعی و به شیوه تحلیل روایت صورت گرفت. کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰ انجام پذیرفت و همچنین، پایایی پژوهش با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و محاسبه ضریب کاپا ۰/۸۱ به دست آمد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد مؤلفه‌های موفقیت مسیر شغلی مدیران ورزش کشور حاصل مهارت‌های فنی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های علم مدیریت، مهارت‌های سیاسی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های معنوی است.

#### واژه‌های کلیدی

مسیر شغلی، تجربه موفقیت، مهارت‌های مدیران، تجربه زیسته، تحلیل روایت.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی دانشگاه تهران، تهران، ایران،  
<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

سید محمدمهدی شهری

رایانامه: mehdishahpari@ut.ac.ir

استناد به این مقاله:

شهری، سیدمحمدمهدی، علی دوست قهفرخی، ابراهیم، & دهقان قهفرخی، امین. (۱۴۰۲). تجارب مسیر شغلی مدیران موفق ورزش به روش تحلیل روایت. مطالعات

مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۰(۴): ۳۰-۱۱.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

برای دستیابی به توسعه در محیط متغیر و دانشی کنونی، سازمان‌ها نیازمند اتخاذ تصمیماتی به‌منظور حفظ و پیشرفت منابع با ارزش و استفاده اثربخش از شایستگی‌های انسانی هستند که یکی از این راهبردها، طرح‌ریزی و سازمان‌دهی مسیر شغلی است (۱).

در نگرش نوین، مدیریت مسیر شغلی، ابزاری برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی است و هدف عمده آن ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و سازمان است تا با ارائه چشم‌اندازی روشن شرایطی را فراهم نماید (۲)، که کارکنان و سازمان در مسیر توافق بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی مربوط به مسئولیت توسعه شغلی و امنیت شغلی به تعادل برسند (۳). چنین نگاهی به مسیر شغلی، مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش ساخته و پویایی به سازمان و کارکنان بدهد (۴)؛ اما نکته قابل‌تأمل آن است که مسیر شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی است؛ چون با انسان‌ها سروکار دارد و این انسان است که می‌تواند عامل تغییر و تحول باشد و به تغییرات محیطی پاسخ دهد تا از این طریق بتوان سازمان را موفق و پیشرو نمود؛ بنابراین زمانی که در یک سازمان از توسعه منابع انسانی صحبت می‌شود، توجه به مسیر شغلی به‌عنوان یک رکن مهم تلقی می‌گردد، زیرا توسط آن حمایت‌های لازم از کارکنان و مشاغل آن‌ها به‌عمل آمده و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌نماید (۵).

از آنجایی که در مدیریت کلان در بخش ورزش در کشور نیاز به شایسته‌سالاری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است به‌کارگیری مدیران ارشد ورزشی در سازمان‌های ورزشی و توجه به الگوی حرفه‌ای و مسیر شغلی این دسته از مدیران می‌تواند الگویی برای دیگر افرادی باشد که می‌خواهند این مسیر را طی کنند. مسیر شغلی فرایندی است که شامل یک مجموعه تحت عنوان نظام کار راه‌یاب و بیان و آن را تلاشی رسمی، سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی‌شده برای ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و نیازهای سازمان می‌دانند (۶).

حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان خلاق و توانمند یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. در چنین وضعیتی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، نیاز روزافزون به کارکنان توانمند در سال‌های آینده است. آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها کمک و یاری نماید، انتخاب شغل و مسیر پیشرفت شغلی است. علیرغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع مسیر شغلی و انتخاب شغل مناسب برای اکثر کارکنان یکی از دغدغه‌های مهم و قابل‌تأمل است که بسیاری از سازمان‌ها با آن دست‌به‌گریبان می‌باشند. شاید علت این امر را بتوان افزایش مطالبه‌گری بیشتر کارکنان از یکسو و پاسخگو نبودن سازمان به خواسته و نیاز کارکنان از سوی دیگر دانست؛ بنابراین در مواجهه با این چالش، رویکردهای مختلفی مطرح شده که یکی از بهترین راه‌حل‌ها، پیاده‌سازی الگوی مسیر شغلی یا کار راه‌یاب است (۷).

بنابراین طی سال‌های اخیر تمرکز و توجه مدیران و سازمان‌های موفق به این موضوع معطوف شده است. با این حال بررسی مطالعات بیانگر آن است که موضوع مسیر شغلی در حوزه سرمایه انسانی سابقه‌چندانی نداشته و در این باره پراکندگی‌های نظری بسیاری وجود دارد. با این وجود، کوشش‌های گسترده نظری و عملی در اوایل دهه ۱۹۷۵ - ۱۹۶۰ موجی در سازمان‌ها به وجود آورد که متمرکز بر دانش و غنی‌سازی شغل‌ها و پست‌هایی بود که بتواند در کارکنان و مدیران ایجاد انگیزه نماید (۸).

حفظ انگیزه در انجام دادن خدمات عمومی و کار کردن از طریق افزایش تقاضا برای بهره‌گیری از نیروی کار عاطفی در محیط‌های جدید زندگی کاری نیاز به سیاست‌های منابع انسانی را پررنگ می‌کند و شرح می‌دهد که رویکردی انعطاف‌پذیر، انعکاسی، کل‌نگر و شخص‌محور، مهم‌ترین موارد در سیاست‌های مرتبط با منابع انسانی است (۹).

و آموزش‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف است (۱۳). توسعه مسیر شغلی فردی روی کمک به افراد برای شناسایی اهداف اصلی‌شان و چگونگی دسترسی به آن‌ها تمرکز دارد (۱۴). بر اساس دیدگاه دوم، توسعه مسیر شغلی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان، جهت رسیدن به اهداف سازمانی، کارکنان را به صورت مؤثری انتخاب و آموزش می‌دهد. این مدیریت مسیر شغلی در سطح سازمانی یک فرآیند مداوم آماده کردن، به‌کارگیری و نظارت بر برنامه‌های مسیر شغلی است که کارکنان بر عهده گرفته‌اند (۱۳).

توسعه مسیر شغلی سازمانی به اشخاص برای تأمین نیازهای سازمان نگاه می‌کند درحالی‌که توسعه مسیر شغلی فردی به مسیر شغلی در کار هر شخص و دیگر مسائل سبک زندگی مهیا می‌کند (۱۵).

برنامه‌ریزی مسیر شغلی انگاره‌ای فردی است که بر مبنای خرده‌فرآیندهای پیشه‌گزینی، انتخاب سازمانی، انتخاب از لحاظ واگذاری شغل و خود بهبودی مسیر شغلی، تلاش می‌شود تا فرد، مشاغلی را در سازمان بر عهده بگیرد که با قابلیت‌ها (دانش، مهارت، توانایی)، علائق، شخصیت و ارزش‌های او منطبق باشد. اگرچه برنامه‌ریزی مسیر شغلی یک فرآیند شخصی است ولی می‌توان از آن در استخدام سازمانی، جهت انتخاب مسیر کاری کارکنان ستادی و سرپرستان بهره برد و از طریق معرفی محل‌های کاری به افراد، در ارزیابی کردن خود و همچنین در تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های توسعه‌ای کمک نمود (۱۶).

مسیر شغلی برای سازمان ارزشمند است زیرا؛ اطمینان می‌دهد استعداد موردنیاز در دسترس است؛ توانایی سازمان جهت جذب و نگهداری کارکنان بااستعداد بالا را افزایش می‌دهد؛ اطمینان می‌دهد که اقلیت‌ها و زنان، فرصت‌های رشد و توسعه را دارند؛ سرخوردگی‌های کارکنان را کاهش می‌دهد؛ تنوع فرهنگی را افزایش می‌دهد؛ حسن نیت سازمانی را ارتقا می‌دهد (۱۴).

توسعه مسیر شغلی به اثربخشی شغل در بلندمدت و موفقیت سازمانی کارکنان نگاه می‌کند. در مقایسه با آن، توسعه کارکنان بر روی اثربخشی یا عملکرد در چارچوب‌های زمانی متوسط یا نیمه متوسط تمرکز دارد. این دو مفهوم پیوند نزدیکی دارند،

امروزه نقش مدیریت و توسعه دانش در رشد سازمان‌ها و ملت‌ها غیرقابل‌انکار است. عامل عمده در این حیطة منابع انسانی است. منابع انسانی والاترین سرمایه‌ی سازمانی به شمار می‌رود؛ زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان‌ها است. برای ارتقای منابع انسانی تمهیدات گسترده‌ای در سازمان‌های پیشرو فراهم می‌شود. در محیط کسب‌وکار امروزی، سازمان‌ها نقش مهمی در سیستم‌های مسیر پیشرفت شغلی ایفا می‌کنند. مدیریت مسیر پیشرفت شغلی که با عنوان حمایت سازمانی برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی یا پشتیبانی سازمانی نیز شناخته می‌شود، به برنامه‌ها، فرآیندها و کمک‌هایی گفته می‌شود که سازمان برای حمایت و افزایش موفقیت مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خودش فراهم می‌آورد (۱۰).

نکته حائز اهمیت این است که در این خصوص تحقیقات صورت گرفته در کشور غالباً به صورت کمی بوده و نیاز ژرف‌نگری در این خصوص در سازمان‌های ورزشی می‌تواند چشم‌اندازی برای مدیران ورزشی ایجاد نماید از آنجایی‌که سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها از بزرگ‌ترین ثروت‌های یک سازمان محسوب می‌شود بررسی مسیر پیشرفت شغلی یک مدیر موفق به ایجاد دانش تصریحی<sup>۱</sup> از دانش ضمنی<sup>۲</sup> در سازمان کمک شایانی می‌کند.

بر اساس مطالعات صورت گرفته، افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها با نیازها و ظرفیت‌هایشان متجانس است، تلاش افزون‌تری دارند تا دانش و مهارت خود را در طول کار راه و مسیر ترقی شغلی خود بهبود بخشند (۱۱).

با پیشرفت وضعیت کاری افراد، می‌توان گفت مسیر شغلی آن‌ها تغییر کرده و تحت تأثیر مدیریت دانش، شیوه‌های کاری جدید تغییر و باعث ایجاد انتخاب‌های شغلی و بدیل‌های دیگر برای کارمند شده که این کار موجب تنوع اساسی در مسیر شغلی محسوب می‌شود (۱۲).

فرآیند توسعه مسیر شغلی را می‌توان از دو دیدگاه موردتوجه قرارداد. ابتدا از نقطه نظر فردی که عبارت است از تلاش برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود به صورت کارا و اثربخش. این فرآیند برنامه‌ریزی شامل مراحل آگاه شدن از فرصت‌ها، محدودیت‌ها، گزینه‌ها و پیامدهای آن‌ها، تعیین اهداف، تجارب

جسمانی به همراه تکنیک مناسب سبب افزایش اعتمادبه‌نفس می‌شود و مهارت در تکنیک، محصول یادگیری و تمرینات مکرر و فراوان است.

(رحیمی کیا و همکاران، ۱۴۰۱) این پژوهش با هدف طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، انجام پذیرفت. روش تحقیق به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد است. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۲ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی، شهرداران و معاونان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و مدیران تربیت‌بدنی مناطق شهرداری تهران بودند داده‌ها توسط مصاحبه‌های عمیق و نیمه سازمان‌یافته گردآوری و به‌منظور سنجش اعتبار ابزار، از مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری استفاده شد. تحلیل اطلاعات طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) صورت پذیرفت. با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، ۱۰۸ مفهوم اولیه تعیین و با دسته‌بندی این مفاهیم ۸۹ مقوله فرعی شکل گرفت و در کدگذاری محوری، پیرامون ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی صورت گرفت. عوامل فردی، عوامل سازمانی، نظام آموزش، چشم انداز سازمان، ارزشیابی و مدیریت عملکرد، شرایط محیطی و شرایط فرهنگی به عنوان عوامل اصلی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی شهرداری تهران هستند. بر اساس نتایج مدل به‌دست‌آمده فرآیند توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت‌بدنی و مفاهیم توسعه مسیر شغلی منتج از این پژوهش می‌تواند بر عملکرد نهایی شهرداری در راستای دستیابی به توسعه مدیران و اهداف متعالی سازمانی تأثیر داشته باشد (۱).

اسدی و همکاران (۱۳۹۹) طراحی مدل رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور را مطالعه کردند هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل رهبری معنوی برای توسعه اشتیاق شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان شمال غرب کشور بود. نتایج تحلیل مسیر پژوهش نشان داد که رهبری معنوی و ابعاد آن بر توسعه اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر مستقیم مثبت و معناداری دارد. در نتیجه، برای توسعه و بالا بردن اشتیاق شغلی کارکنان ادارات

آموزش و توسعه کارکنان باید با توسعه مسیر شغلی افراد در سازمان همخوانی داشته باشد؛ اما یک برنامه مسیر شغلی موفق، برای انطباق توانایی‌ها و انتظارات فردی با نیازهای سازمانی باید کارکنان را برای نیازهای بلندمدت سازمان آماده کند و به تغییرات پویایی که درگذر زمان رخ می‌دهد، بپردازد (۱۴).

کار راهه به صورت مجموعه‌ای از مشاغل تعریف می‌شود که یک فرد در طی مسیر شغلی زندگی‌اش در پیش می‌گیرد و موفقیت آن به دو صورت ذهنی و عینی سنجیده می‌شود (۱۷). در ادامه پیشینه‌های تحقیق مرتبط با موضوع تحقیق بررسی می‌شود.

کیاکجوری (۱۴۰۱) به بررسی روایت پژوهی قهرمانان ورزشی بندر انزلی؛ واکاوی علل موفقیت پرداخت. هدف این تحقیق، واکاوی علل موفقیت قهرمانان ورزشی با رویکرد کیفی و شیوه‌ی روایت پژوهی است. پژوهش مبتنی بر مصاحبه‌ی نیمه ساختارمند و شیوه‌ی نمونه‌گیری هدفمند است. مصاحبه با ۸ نفر از مشارکت‌کنندگان که بر اساس کیفیت مدال‌ها در سطح جهانی و بازی‌های آسیایی بود، صورت گرفت. بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های روایتی، مضامین عوامل موفقیت ورزشی عبارت‌اند از: عوامل روان‌شناختی (تمرکز و خودباوری، علاقه و اشتیاق، انگیزه، هدف‌داری، پشتکار و تعهد، تصویرسازی و خودکارآمدی)، توانایی فنی و جسمانی (تکنیک، تاکتیک و آمادگی جسمانی)، عوامل مادی و اقتصادی (امکانات، تجهیزات و فضای ورزشی مناسب و پول)، عوامل سازمانی و مدیریتی (وجود مربیان مجرب، مدیریت استعدادیابی، روان‌شناس ورزشی، رسانه‌ی جمعی، دولت و وزارت ورزش، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان)، شرایط محیطی زندگی (شرایط جغرافیایی محل زندگی و موقعیت، فرهنگ و حمایت خانواده)، که پس از بررسی‌های متوالی تأیید شد. بررسی عوامل موفقیت در این تحقیق، نشان داد که عوامل چندگانه‌ای در موفقیت ورزشکاران دخالت داشته است. بسیاری از عوامل موفقیت ذکر شده با هم در ارتباط هستند که مشارکت‌کنندگان به این مسئله نیز اشاره کردند. برای مثال تمرکز و خود باوری عاملی است که سبب کاهش استرس و اضطراب نیز می‌شود. یا آمادگی

نظریه‌های معلولیت و ادبیات مربوط به سیاست ورزش نخبگان، پروتکل مصاحبه در مورد ابعاد و اصول سیاست برای حمایت از توسعه ورزشکاران پاراگراف ایجاد شد و ۳۲ ذینفع اصلی از زمینه ورزش پارالمپیک برزیل مصاحبه کردند. داده‌ها نشان داد که ارائه مربیگری و آموزش به‌عنوان یک عامل خطمشی و مربیانی که دارای دانش خاص معلولیت هستند به عنوان یک ذینفع تأثیرگذار در تمام مراحل شغلی پارا ورزشکاران محسوب می‌شوند (۲۲).

سوکماواتی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر برنامه آموزشی و تجربیات کاری بر توسعه شغلی را مورد مذاقه قرار دادند. آن‌ها دریافتند، مدیران اگر می‌خواهند کارمندی کاملاً متعهد و راضی را به کار گیرند، باید به پیشرفت شغلی کارکنان خود توجه کنند. نتایج نشان داد که برنامه آموزشی و تجارب کاری بر پیشرفت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، مهارت‌های کارکنان نیز بر پیشرفت شغلی تأثیر می‌گذارد. در نهایت دریافتند که مهارت‌های کارکنان به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین برنامه آموزشی یا تجارب کاری و توسعه شغلی نقش دارد (۲۳). سادر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) موانع درک شده و منابع حمایتی برای ماندگاری دانشجویان دختر مقطع کارشناسی در رشته مدیریت ورزشی را بررسی کردند. تعداد رشته‌های مدیریت ورزش در مقطع کارشناسی مردان به طور قابل توجهی از زنان بیشتر است، که نشان می‌دهد مسیر شغلی در صنعت ورزش تحت سلطه مردان است و ممکن است کلیشه‌های جنسیتی وجود داشته باشد. به طور هم‌زمان، تحقیقات کمی در مورد تجربیات زنان هنگام ثبت نام در آموزش عالی و توسعه شغلی مدیریت ورزشی وجود دارد. این تحقیق از طریق گروه‌های تمرکز کیفی که در دو مؤسسه با گرایش‌های مدیریت ورزش زنان انجام شد، به دنبال درک موانع و منابع حمایتی بود که دانشجویان دختر هنگام درگیر شدن در این رشته دانشگاهی درک می‌کنند (۲۴).

با توجه به تحقیقات انجام شده از این دست و در زمینه‌ی سقف شیشه‌ای موانعی برای حضور زنان در جوامع ورزشی وجود دارد.

کل ورزش و جوانان مدیران سازمان می‌بایست از سبک رهبری معنوی بهره ببرند (۱۸).

فراهانی و فریدونی (۱۳۹۹) مدل یابی تأثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی را مطالعه کردند. هدف پژوهش آن‌ها مدل‌یابی تأثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویای شغلی و ارتقاء عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. همچنین نتایج تحلیل مسیر نیز تأثیر رهبری خدمتگزار و رهبری توزیعی را بر رفتارهای پویای شغلی و عملکرد سازمانی تأیید کرد. دانش حاصل از این پژوهش به مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا برنامه‌های ارتقاء عملکرد سازمان را با توسعه رفتارهای خاص رهبری موردتوجه قرار دهند (۱۹).

فتحی و ولی زاده (۱۳۹۸) شناسایی عوامل موثر بر رفتار سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی را بررسی کردند، یافته‌های پژوهش نشان داد به ترتیب اولویت عامل ارتباطات، رفتاری، هوش، مهارت مذاکره، علمی، مدیریتی و رهبری، شناختی و ارزشی و فنی - تجربی شناسایی شدند و بر رفتار سیاسی مدیران فدراسیون‌های ورزشی موثر هستند (۲۰).

شین و پارک (۲۰۲۲) در پژوهشی به مطالعه زندگی پرستاران کره ای در مسیر شغلی‌شان به روش تحلیل روایت پرداختند. هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل روایت تاریخیچه زندگی پرستاران بالینی و بازبینی ساختار تجارب و کشف قدرتی که باعث شده بود تا آن‌ها را قادر به حفظ مشاغل طولانی مدت خود کنند بود. درنهایت "قدردانی و حمایت خانواده‌ها"، "رابطه سالم در محل کار"، "اعتماد به نفس"، و "انباشت دستاوردهای کوچک" از مهم‌ترین عوامل در مسیر شغلی آن‌ها بود که آن‌ها را قادر ساخته تا بیش از ۳۰ سال خدمت کنند. (۲۱).

پتاتاس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در این مقاله تلاش می‌کنند تا مشخص کنند که کدامیک از عوامل سیاست‌گذاری و ذی‌نفعان ورزش بر پیشرفت مسیرهای شغلی ورزشی در ورزش پارالمپیک تأثیر دارند (به‌عنوان مثال، جذب، حفظ، رقابت، شناسایی و توسعه استعدادها، مراحل نخبه و بازنشستگی) با استفاده از

شناخت‌شناسی ذهنی گرا است. در چنین رویکردی، هدف محقق، درک پدیده‌ها از منظر مشارکت‌کنندگان در بستر نهادی و اجتماعی خاص خود است. پژوهش بدون فرضیه اولیه و با هدف اکتشاف آغاز شده است. نگاه استقرایی برای دستیابی به یک مفهوم کلی با توسل به داده‌های میدانی در هم‌آمیخته و روش پژوهش روایتی برای اجرای پژوهش انتخاب شده است. هدف پژوهشگران از انتخاب طرح پژوهش روایتی — زندگی‌نامه‌ای، تناسب کامل این طرح با اهداف کلی پژوهش بوده است. با استفاده از این رویکرد می‌توان به جمع‌آوری تجربیات افراد و روایت آن‌ها به صورت حکایت گونه پرداخت. نقطه قوت اصلی این روش، توانایی بازنمایی تجربه‌های فردی و اجتماعی و معنا سازی از آن‌ها است (۲۶).

پژوهش روایی یک روش تحقیق کیفی در روش تحقیق روایی است. سؤال و جواب‌های روایی، داستان‌ها را برای درک مردم، فرهنگ‌ها و جوامع استخراج و تحلیل می‌کند. تحقیق روایی از ساخت‌گرایی اجتماعی و چرخش روایی پدید آمده، که پژوهشگران روایت را با اهمیت داستان و این باور که زندگی مردم از طریق داستان‌ها ساخته می‌شود، هماهنگ می‌کند (۲۷). داستان‌پردازی و روایت، یکی از شیوه‌های درک بهتر محیط اطراف و به طور کلی درک بهتر جهان هستی است. روایت فرآیندی است که در آن توده‌های نامنظم و به هم ریخته با کمک پردازش منظم و قاعده‌مند ذهن، به صورت منظم درمی‌آید. روایت همه‌جا حضور دارد و یکی از مهم‌ترین شیوه‌های درک جهان اطرافمان پیش‌بینی و تعریف داستان‌های کوچک در مورد این جهان بر پایه‌ی داستان‌هایی است که قبلاً تعریف شده است. هر داستانی به ضرورت از زبان یک راوی تعریف می‌شود، و بنابراین به نظر می‌رسد که در مطالعه‌ی داستان باید به دو سازه‌ی داستان و داستان‌گو بپردازیم. این نکته درباره‌ی کنش سخن‌گویی نیز صادق است. هر سخنی، سخن‌گویی دارد که از آنچه گفته شده متمایز است؛ اما آنچه روایت را با سخن‌گویی متفاوت می‌سازد این است که غالباً در

لوتانز<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) به تفاوت میان مدیران موفق<sup>۲</sup> و اثربخش<sup>۳</sup> پرداخت. در این پژوهش ۴۵۰ نفر از مدیران بررسی شدند. با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها شبکه‌سازی بیشترین سهم نسبی را در مدیران موفق و مهم‌تر از آن، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کمترین سهم نسبی را دارا بود. این پژوهش روی مدیران واقعی به طور کلی، دریافت که بیشترین سهم در مدیران اثربخش ناشی از ارتباطات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. با این حال، اهمیت این یافته‌ها در این بود که، کمترین سهم نسبی در اثربخشی مدیران واقعی ناشی از فعالیت شبکه‌سازی است. فعالیت شبکه‌ای قوی‌ترین رابطه نسبی را با موفقیت داشت، در حالی که ضعیف‌ترین رابطه را با اثربخشی داشت؛ بنابراین یافته‌ها مدیران موفق به صورت عملیاتی به مدیرانی گفته می‌شود که در مسیر شغلی به سرعت رشد می‌کنند و پیشرفت آنان در مسیر شغلی در سازمان از دیگران بیشتر است در ادامه پژوهش بیان می‌کند که مدیران واقعی که هم موفق و هم اثربخش هستند از رویکرد نسبتاً متعادلی در زمینه‌ی فعالیت‌های خود استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، مدیران واقعی کسانی هستند که می‌توانند تعادل ظریفی بین هر چهار فعالیت مدیریتی که شامل (مدیریت سنتی، ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و شبکه‌سازی) است را به خوبی ایجاد می‌کنند (۲۵). از این رو در این پژوهش انتخاب مدیران بر مبنای موفقیت و پیشرفت در مسیر شغلی ایشان بوده است و عملکرد مدیران اعم از اثربخشی و یا کارایی و مواردی از این دست می‌تواند در پژوهش‌های دیگر بررسی شود، هرچند این امر اثربخشی و کارایی مدیران موفق ورزش کشور را تحت الشعاع قرار نمی‌دهد.

### روش پژوهش

روش پژوهش بر اساس تفکر پارادایم تفسیری در علوم اجتماعی پایه‌گذاری شده است. جهان‌بینی پژوهش، به لحاظ هستی‌شناسی معترف به واقعیات چندگانه و به لحاظ

بنابراین، با توجه به توضیحات مطرح شده نتوانستیم در این پژوهش در جامعه آماری از حضور زنان استفاده کرده، به همین دلیل محیط پژوهش شامل تعداد سیزده نفر مشارکت کننده مرد از مدیران عالی ورزش کشور است.

داده‌های روایی همچون انواع مختلف داستان با روش‌های متفاوتی جمع‌آوری شده، از جمله مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته، زمینه‌یابی‌های نوشتاری، زمینه‌یابی‌های رایانه‌ای، مکالمات نوشتاری شده، روش‌های قوم‌نگاری و زمینه‌های کاربردی از این نوع هستند (۳۱).

در این پژوهش مشارکت‌کنندگان به روش هدفمند و در ادامه بر اساس منطق گلوله برفی برگزیده شدند، بدین صورت که بر اساس نظر خبرگان افرادی انتخاب شده و مصاحبه با ایشان صورت گرفت، در ادامه ایشان نیز با توجه به تجربیات مدیریتی و آشنایی با موضوع پژوهش یک یا چند نفر را معرفی کردند که با نظر خبرگان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. معیارهای این انتخاب‌ها شامل پیشرفت در مسیر شغلی در کوتاه‌ترین زمان، تصدی سمت شغلی در زمان انجام مصاحبه و تأثیرگذاری بر ورزش کشور در سطح کلان مدیریت ورزش بوده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم (کدگذاری روشمند) استفاده شد. تم یا مضمون<sup>۲</sup>، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش بوده و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد و از طریق رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌ها حاصل می‌شود که مطابق با شکل ۱ دارای شش مرحله است (۳۲).

لازم به ذکر است که تحلیل مضمون به دنبال استخراج مضامین اصلی هر داستان است.

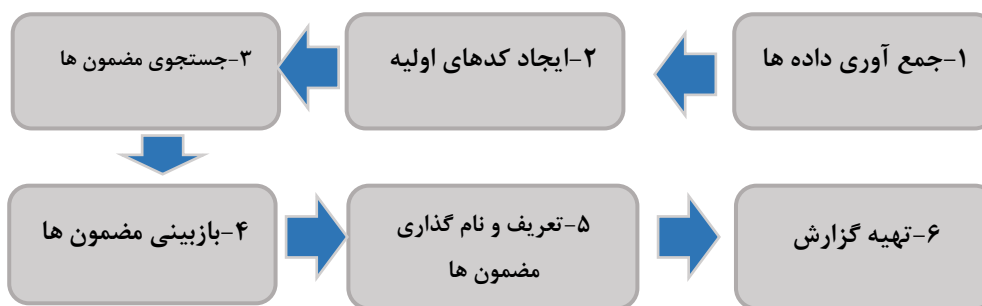
روایت، راوی کاملاً مشخص است و حتی زمانی که توجه شنونده کاملاً به رخدادها و شخصیت‌های داستان جلب شده، حضور راوی به روشنی حس می‌شود (۲۸).

جامعه آماری و محیط پژوهش مدیران مرد ورزش کشور در فضای سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌های ورزشی، کمیته ملی المپیک، وزارت آموزش و پرورش مرتبط با معاونت ورزش است. به طور کلی مدیران ورزش با توجه به گردش شغلی گاه در چند سمت در سازمان‌های مذکور در مناسب مدیریتی مختلف خدمت کرده‌اند. با توجه به فضای حساس ورزش کشور و نوسانات سیاسی و اقتصادی و فرهنگی کشور، تحریم‌های گسترده در سال‌های پس از انقلاب اسلامی و مشکلات عدیده در برگزاری و حضور و یا عدم حضور ورزشکاران در میدان‌های بین‌المللی تجربیات ارزنده‌ای را نصیب مدیران ارشد ورزش کشور کرده است که در قالب دانش ضمنی حتی مکتوب نشده و این تجربیات ارزنده به نسل‌های دیگر منتقل نمی‌شود. پژوهش‌هایی از این دست علاوه بر اهداف اولیه نشر دانش غیر مکتوب مشارکت‌کنندگان را نیز میسر می‌سازند. لازم به ذکر است که در این پژوهش با توجه به یافته‌های لوتانز (۱۹۸۸) در خصوص مدیران موفق و اثربخش، موفقیت مدیران در کار راه شغلی ایشان مدنظر بوده است.

هرچند حضور و مشارکت کمی زنان در سال‌های اخیر افزایش یافته، اما مشارکت کیفی آنان به سطح مطلوب نرسیده است و در این زمینه پیشرفت چشم‌گیری وجود نداشته است. در این میان عوامل مختلف وجود دارد که سبب عقب ماندن زنان در عرصه‌های مختلف اشتغال و پست‌های مدیریت شده است (۲۹).

از عوامل مؤثر موانع اثر سقف شیشه‌ای بر ارتقای جایگاه مدیریت بانوان به‌عنوان مدیر عالی در سازمان‌های ورزشی جنسیت، موانع حمایت خانواده، موانع تضاد بین کار و خانواده و موانع حمایت رهبر در ارتقای جایگاه مدیریتی بانوان است. به طور کلی باید توجه داشت زنان سزاوار بهره‌مندی از امکانات رشد و تعالی در سازمان‌ها هستند، به شرطی که موانع سد راه آنان تعدیل شود (۳۰).





### شکل ۱. مراحل شش‌گانه تحلیل تم‌ها (مضامین) منبع: برون و کلارک (۲۰۰۶)

معیارهای پیشنهادی (گوبا و لینکلن ۱۹۸۹) استفاده شد که به شرح زیر است:

۱- قابلیت اعتبار<sup>۲</sup> ۲- قابلیت اعتماد<sup>۳</sup> ۳- قابلیت انتقال‌پذیری<sup>۴</sup> ۴- قابلیت تأیید‌پذیری<sup>۵</sup> (تصدیق)<sup>(۳۵)</sup>.

قابلیت اعتبار جهت افزایش اعتبار در این پژوهش از موارد زیر بهره گرفته شد درگیری طولانی مدت با داده‌ها و مشاهدات پیگیر؛ استمرار در جمع‌آوری اطلاعات؛ جستجو برای شواهد مغایر<sup>۶</sup> (در این پژوهش سعی گردید از مدیران موفق ورزش که در دولت‌های مختلف در سطوح عالی مدیریتی مشغول به خدمت بوده‌اند، مصاحبه شود)؛ ترکیب و تلفیق منابع جمع‌آوری داده‌ها (مثلث‌سازی روش<sup>۷</sup> در این راستا سعی گردید علاوه بر مصاحبه‌های عمیق گفته‌ها و نوشته‌های موجود مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص موضوع مورد مطالعه، مورد بررسی قرار گیرد و در مواردی که در مرتبط با سؤالات مصاحبه بود کدگذاری انجام گردید).

قابلیت اطمینان‌پذیری (اعتماد، پایداری) که در این پژوهش برای محاسبه پایایی از روش پایایی محاسبه ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه شماره ۲۰ به دست آمد.

انتقال‌پذیری اشاره به احتمال اینکه داده‌های مطالعه در وضعیت‌های مشابه، برای دیگران معنایی مشابه ایجاد کند اشاره دارد<sup>(۳۶)</sup>. در همین رابطه استومل و ویلز<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) می‌نویسد: توصیف غنی<sup>۹</sup>، یک توصیف خیلی جامع از ماهیت مشارکت‌کنندگان، تجارب گزارش‌شده توسط آنان و مشاهدات پژوهشگر در طول مطالعه، برای فراهم کردن اطلاعات جامع در مورد مطالعه، است<sup>(۳۷)</sup>.

در خصوص تحلیل تم (مضمون) در بررسی محتوای یک روایت تحقیقات روایی به دو شکل به تحلیل تم می‌پردازند. (۱) روش نظریه بنیاد که در آن پژوهشگر نظریه را مبنا قرار داده و در متن روایت به دنبال نمونه‌هایی از آن است، (۲) روش استقرایی که در آن مفاهیم با روش‌ها و بررسی‌ها و خوانش‌های مکرر متن و بدون اتکا به پیشینه نظری به دست می‌آیند در این پژوهش از روش استقرایی استفاده شده است<sup>(۳۳)</sup>.

جهت انسجام هر چه بیشتر و دسترسی آسان‌تر در فرایند تحلیل از نرم‌افزار MAXQDA نسخه شماره ۲۰ استفاده شده است. در فرایند تحلیل داده‌ها عدم سوگیری و تورش<sup>۱</sup> از جانب پژوهشگر رعایت شده است و تا اشباع نظری فرایند مصاحبه‌ها ادامه یافت. در ادامه دو مصاحبه دیگر نیز صورت گرفت اما چون کد جدیدی استخراج نگردید و اشباع نظری حاصل شد مراحل کدگذاری با ۱۳ مشارکت‌کننده پایان یافت.

پژوهش حاضر در پی آن است تا به طور خلاصه به مسیر شغلی و تلقی آن به‌عنوان پدیده ذهنی، به بررسی داستان‌های مسیر شغلی افراد با استفاده از روش‌های تحلیل روایتی بپردازد. به عبارت دیگر و به طور خلاصه، تغییر پارادایم در تحقیقات مسیر شغلی و نگاه روایتی داستانی به مسیر شغلی، به‌عنوان پدیده ذهنی که فرد آن را در قالب یک داستان می‌فهمد و به آن معنی می‌بخشد زمینه را برای پژوهشی با رویکرد داستانی و روایتی به مسیر شغلی فراهم ساخته و این پژوهش نیز در همین راستا گام بر می‌دارد<sup>(۳۴)</sup>.

در تحقیقات کیفی روایی به میزانی که یافته‌های تحقیق بیانگر واقعیت باشد، اطلاق می‌شود. به‌منظور اعتبار داده‌ها از

6. Searching for disconfirming evidence  
7. Method triangulation  
8. Stommel & Wills  
9. Thick description

1. Bias  
2. credibility  
3. dependability  
4. transferability  
5. confirmability

در حین بازخوانی‌های متعدد از داده‌ها، فهرستی از کدهای اولیه که تا حد امکان جامع و فراگیرند به دست می‌آید. سپس این طبقه‌های کدگذاری ابتدایی و جامع طی فرآیند ادغام در خانواده‌های کدگذاری فراگیرتر ترکیب شده و این فرآیند پویای کاهش کدگذاری و اصلاح تا رسیدن به یک طرح کدگذاری رضایت‌بخش ادامه می‌یابد. درنهایت، یک نظامنامه کدگذاری باید شامل توصیف کد، قوانین شمول یا عدم شمول در آن کد، مثال‌هایی از واحدهایی از داده که شامل آن کد هستند، و یا شامل آن نمی‌شوند، باشد (۲۵).

بعد از انجام مصاحبه‌ها و بازخوانی‌های مجدد داده‌ها درنهایت ۷۲۹ کد از مجموع ۱۳ مصاحبه انجام‌شده استخراج گردید، سپس مفاهیم و مضامین مشخص و نام‌گذاری با توجه به محتوا و مفهوم روایت‌ها صورت پذیرفت. پس از آن با روند دسته‌بندی و فرآیند پویای کاهش کدگذاری درنهایت به مؤلفه‌های کلیدی و مهارت‌های لازم در موفقیت مدیران ورزش کشور رسیدیم. کدهای استخراج شده ابتدا در زیرگروه‌های خود دسته‌بندی شده و بعد از آن به شش مهارت کلیدی در موفقیت مدیران ورزش خلاصه و تقسیم‌بندی گردیدند. مهارت‌های فنی با بیشترین فراوانی (۲۳۲) مورد در صدر این فهرست قرار گرفت مهارت‌های فردی با فراوانی (۲۰۹) مورد در رتبه دوم، مهارت‌های علم مدیریتی با فراوانی (۱۳۴) کد استخراج‌شده در جایگاه سوم، مهارت‌های سیاسی با فراوانی (۶۶) مورد در رتبه چهارم، مهارت‌های ادراکی با فراوانی (۵۳) مورد کد استخراج‌شده از مصاحبه در رتبه پنجم و مهارت‌های معنوی با فراوانی (۳۵) مورد آخرین مؤلفه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها بود. کدهای نهایی استحصال‌شده در خروجی نموداری از نرم‌افزار MAXQDA20 در شکل ۲ نشان داده شد.

از این رو در این پژوهش از راهبرد توصیف غنی استفاده شد. تأیید پذیری به عبارتی دیگر یعنی قابلیت عینیت و خنثی بودن داده‌ها که موردتوافق با چند فرد مستقل است در این پژوهش جهت افزایش تأیید پذیری از نظارت دائمی متخصصان استفاده شد.

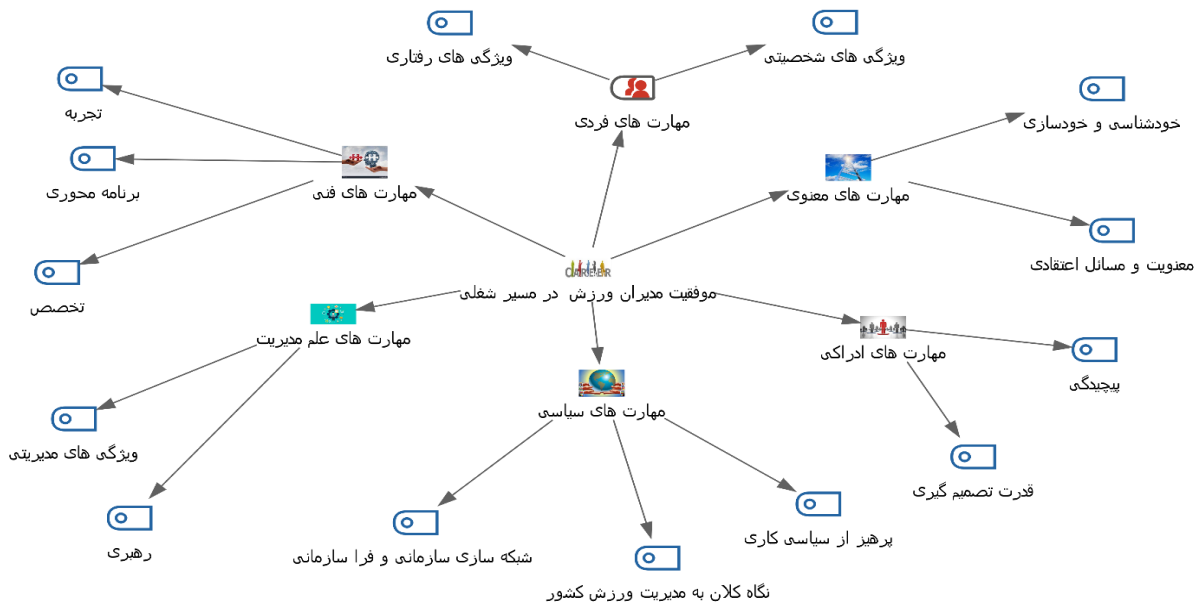
در تحقیقات کیفی، توجه به شرکت‌کنندگان به دلیل بعد انسانی ضروری است. در این‌گونه تحقیقات محقق، مسئول حفاظت از حقوق افراد شرکت‌کنندگان است. با پیروی از دستورالعمل‌های اخلاقی استاندارد، یک محقق می‌تواند از حقوق شرکت‌کنندگان محافظت کند. مشارکت داوطلبانه و رضایت آگاهانه، ناشناس بودن و محرمانه بودن، برقراری ارتباط از طریق تلفن، اجرای جلسه و مثلث سازی محیط برای مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌ها و توزیع نتایج، موانع ماهیت فرهنگی و زبانی و مدیریت و کنترل اضطراب در طول مصاحبه از مهم‌ترین مباحث موردتوجه محقق است (۳۸).

### یافته‌های پژوهش

مدیران موفق ورزش کشور در مسیر پیموده شغلی عوامل مختلفی را در موفقیت خود تأثیرگذار می‌دانند که در بزنگاه‌های حساس توانسته‌اند با استعانت از همین عوامل موفقیت خود را تضمین و سازمان تحت امرشان را به سرمنزله مقصود و ساحل آرامش برسانند.

این پژوهش به دنبال یافتن این عوامل در تجربه زیسته افرادی است که در سطح کلان مدیریت ورزش کشور ایفای نقش نموده‌اند.

در پاسخ به سؤال مطرح‌شده در پژوهش در مورد عوامل موفقیت مدیران ورزش کشور در توسعه مسیر شغلی با نگاهی به تجربه زیسته ایشان ابتدا داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق جمع‌آوری گردید و کدهای اولیه شناسایی شد.



شکل ۲. خروجی نموداری از نرم‌افزار MAXQDA20

یکی از مؤلفه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها پیرامون مهارت‌های فنی مدیران اهمیت کسب تجارب ارزشمند در حیطه‌های مدیریتی است. تجربه با فراوانی ۱۱۳ مورد در مصاحبه بیشترین تکرار را در میان مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران مهم‌ترین عامل در مهارت‌های فنی قلمداد گردید. کدهای استخراج‌شده زیر مؤلفه تجربه عبارت است از گردش شغلی با (۸۰) کد استخراج‌شده (۷۱ درصد) و استفاده از تجارب دیگران (۳۳) مورد (۲۹ درصد)، از این مؤلفه را تشکیل می‌دهند.

گردش شغلی حاوی زیر مؤلفه‌های زیر است.

- شروع فعالیت از فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی
- اذعان داشتن به جهش شغلی
- داشتن مسئولیت از اداره ورزش و جوانان

### مهارت‌های فنی در موفقیت مسیر شغلی مدیران

**ورزش** مهارت‌های فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرامی‌گیرند، نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و غیره. ویژگی بارز این مهارت این است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت (۳۹).

- کسب تجربه در مسیر شغلی
- توجه به گردش شغلی در موفقیت مسیر شغلی
- شروع کار پله‌ای و رشد پله‌ای در مسیر شغلی
- تجربه داشتن فعالیت‌های ورزشی از جوانی

### جدول ۱. متن مصاحبه مهارت‌های فنی

مصاحبه‌شونده شماره (۱)
سال (...) <sup>۱</sup> وارد تربیت‌بدنی شدم هم زمان رئیس هیئت فوتبال استان بودم در سال (...هم زمان با سرپرستی تیم‌های ملی در بازی‌های آسیایی مدیرکل مجموعه آزادی را به عهده داشتم سپس به‌عنوان معاون اداره کل تربیت‌بدنی فارس و مسئول

<p>برگزاری مسابقات دوچرخهسواری دهه فجر از سوی سازمان تربیت بدنی انتخاب شدم مدیرکل تربیت بدنی کهگیلویه و بویراحمد سرپرستی تیم‌های ملی کشتی آزاد و فرنگی در ژاپن و مدیر تیم ملی فوتسال در قطر و...</p>
<p>اغلب انتصاب بوده است و چون رئیس جمهور وقت می‌دید که در پست‌های دیگر خوب بودم پست‌های دیگر پیشنهاد می‌شد و خب بعد هم وزیر شدم. سمت‌ها رو مدیران بالادستی پیشنهاد می‌دادند و چون توانایی‌های من رو می‌دیدند این سمت‌ها رو می‌گرفتم. از یک وزارت خونه دیگه به وزارت ورزش اومدم.</p>
<p>مسئولیت به دنبال من می‌اومد من ذهنیتم این بود که تدریس کنم البته تدریس رو هیچ وقت رها نکردم مصاحبه‌گر، این‌که گفتید مسئولیت به دنبال شما می‌آید دلیلش چه بود؟ شاید مسائلی که پیش‌بینی می‌کردم بود مدیران بالادستی فکر می‌کردند در جاهایی که بودم موفق بودم تحلیل این بود که آثار موفقیت اجرایی رو می‌دیدند...</p>

به تدوین (تحت رسالت پژوهشی خود) و انتقال (تحت رسالت آموزشی خود) تجربه مدیریتی اقدام نمایند. چنین اقدامی لوازمی دارد که محوری‌ترین آن، مستندسازی است. نه تنها تجارب مستند شده جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌ها محسوب می‌شوند، بلکه گاه صاحب نظران، دانش را تجارب مستند شده تعریف کرده‌اند (۴۰).

استفاده از تجارب دیگران شامل موارد زیر است.

- توجه به تجربه مدیران قبلی
- مشورت با خبرگان ورزش

قسمت‌هایی از مصاحبه‌های استفاده از تجارب دیگران و مشورت با خبرگان در جدول ۲ آمده است.

#### جدول ۲. نمونه مصاحبه تجارب دیگران و مشورت با خبرگان

<p>در هر مسئولیتی که وارد می‌شدم اولین کاری که می‌کردم با خبرگان اون بخش صحبت و مشورت می‌کردم با این کاری که انجام می‌دادم من نزدیک به صد سال تجربه رو در کنار خودم داشتم.</p>	<p>مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ (مشورت با خبرگان در حوزه ورزش)</p>
<p>از افراد متعدد و متنوع هر کدام بعضی از رفتارهای اجرایی و عملیاتی شون رو آدم فرا می‌گیره. طبیعی هست دیگه.</p>	<p>مصاحبه‌شونده شماره ۸ (استفاده از تجارب دیگران)</p>

با ۱۰ درصد است؛ که مجموعاً ۶۸ کد در این خصوص گزارش شد.

در خصوص زیر مؤلفه‌ی نقش تحصیلات در ورزش نکته حائز اهمیت در مصاحبه‌ها این بود که هرچند مدیران ورزش کشور مدعی بودند که تحصیلات اهمیت وافری در موفقیت مسیر شغلی

استفاده از تجارب مدیریت در یک مؤسسه، حتی در شکل ناموفق آن، برای مدیر تجاربی را به ارمغان می‌آورد. این تجارب بیش از هر کس برای مدیر بعدی مفید هستند؛ مخصوصاً اگر او اصلاح و اعتلا را طلب کند و در پی روش‌های تازه‌ای برای عمل باشد. به همین دلیل، آنچه در تغییر مدیران حائز توجه است انتقال تجربه مدیریتی است؛ تجربه‌ای که از جمله سرمایه‌های مؤسسه محسوب می‌شود. انتقال تجربه مدیریتی در مؤسسات آموزش عالی هم در ارتباط با رسالت آموزشی و هم در ارتباط با رسالت پژوهشی آن‌ها، موضوعی اساسی است. اگر دانش «تجربه انبوه شده نسل‌ها» قلمداد شود، این مؤسسات از آن جهت که دانش‌بنیاد (یعنی در خدمت تولید و انتشار دانش) هستند، موظف‌اند

مؤلفه‌ی دیگر استخراج‌شده از مهارت‌های فنی تخصص است. با توجه به خروجی کدهای استخراج‌شده از زیر مؤلفه‌ی تخصص، نقش تحصیلات ورزشی در موفقیت (۳۷) مورد معادل ۵۵ درصد و مطالعه، تحقیق و توسعه در ورزش (۲۴) مورد معادل ۳۵ درصد داشتن سوابق ورزشی درخشان (۷) مورد معادل

مدیران قادرند، انگیزه‌های کارکنان را دریابند و از محرک‌ها و نیازهای آنان در رهبری مؤثر بهره‌گیرند. مهارت انسانی به آسانی قابل حصول نیست و روش‌های مشخصی ندارد اما امروزه روانشناسی اجتماعی و مردم‌شناسی، زمینه دستیابی به این مهارت را فراهم می‌نمایند. به همان نسبت که انسان‌ها از نظر شکل ظاهری با یکدیگر تفاوت دارند از نظر رفتاری و پیچیدگی‌های روانی هم بسیار متفاوت هستند. به هر حال برای هدایت و اداره انسان‌هایی که رفتارهای کاملاً متفاوتی دارند، بعضی الگوهای رفتاری و مهارت‌های اساسی وجود دارد (۴۳).

با توجه به کدهای استخراج‌شده از مهارت‌های فردی مدیران مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری استخراج گردید مهارت‌های فردی با ۲۰۹ کد استخراج‌شده دومین جایگاه بعد از مهارت‌های فنی را حائز شد. ویژگی‌های شخصیتی (۱۵۲) مورد معادل ۷۳ درصد و ویژگی‌های رفتاری ۵۷ مورد معادل ۲۷ درصد را شامل می‌شود.

در بخش ویژگی‌های شخصیتی به ترتیب داشتن الگوی مناسب، تلاش و سخت‌کوشی خود وقتی و مسئولیت‌پذیری و تعهد کاری از پررنگ‌ترین موارد ذکر شده توسط مدیران ورزش کشور بود.

شخصیت یکی از عمده‌ترین عواملی است که می‌توان در اولین تماس، متقاضی شغل را ارزیابی کرد. از آنجا که توجه به وضع متقاضی در بسیاری از محیط‌ها و در وضعیت‌های مختلف امری دشوار به نظر می‌رسد، از اطلاعات شخصیتی فرد می‌توان برای پیش‌بینی رفتار آینده او کمک گرفت (۴۴). ویژگی‌های شخصیتی با (۱۵۱) تکرار از میان کدها استخراج گردید.

ویژگی‌های رفتاری با ۵۷ کد استخراج‌شده از مصاحبه‌ها شامل مؤلفه‌های مردم‌داری و خدمت به مردم (۲۶) مورد معادل ۴۶ درصد که خود شامل (احترام به پیشکسوتان، توجه به اعتماد متقابل مردمی، تسهیل در دیدارهای مردمی و احترام به دیگران)، ارتباطات (۲۴) مورد معادل با ۴۲ درصد و تأثیر خانواده بر رفتار فردی (۷) مورد معادل با ۱۲ درصد است. مؤلفه‌های ارتباطات شامل (ارتباطات، حل مسئله به کمک فنون ارتباطاتی و گوش دادن فعال) است. مؤلفه‌های تربیت خانوادگی نیز تربیت اثربخش والدین که عاملی در جهت ظهور بارقه‌های مدیریت از طفولیت است را شامل می‌شود.

ایشان داشته است اما تحصیلات را شرط لازم اما کافی برای موفقیت نمی‌دانستند. داشتن مطالعه و تلاش برای یادگیری و آموزش از پرتعدادترین کدهای این زیر مؤلفه بودند.

تحقیق و توسعه در ورزش از دیگر زیرشاخه‌های مؤلفه‌های تخصص است که اشاره به فناوری اطلاعات در ورزش تحقیق و پژوهش‌های آماری دارد. مدیران ورزش کشور نقش تحقیقات ورزشی انجام‌گرفته در حوزه ورزش را مفید دانسته و معتقد بودند در مسیر شغلی خود از فناوری‌ها بی‌نیاز نبوده‌اند. عمل‌گرایی علمی از موارد دیگر در این قسمت بود که توجه به آن مدیران را جهت موفقیت یاری نموده است.

با توجه به کدهای احصا شده مؤلفه‌های دیگر مهارت‌های فنی مدیران شامل برنامه محوری در سازمان و منابع سازمان است. برنامه محوری با (۵۱) تکرار شامل برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری (۲۸) مورد معادل با ۵۵ درصد، بودجه بندی و برنامه مالی (۲۳) مورد معادل با ۴۵ درصد است.

مهارت برنامه‌ریزی، توانایی تقسیم بندی کردن یک هدف سطح بالا و تبدیل آن به وظایف اندازه‌گیری شده و منطقی، توانایی برنامه‌ریزی طرح‌ها و فعالیت‌ها است (۴۱).

در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از دو روش عقلانی و سیاسی استفاده می‌شود. تصمیمات اتخاذ شده بر اساس هر کدام از رویکردهای مطرح‌شده فوق، می‌تواند کارکردهای متفاوتی برای سازمان به همراه داشته باشد. پیشرفت، ترقی و یا توسعه مقصود و سرمنزل بسیاری از برنامه‌ریزی‌ها و جهت‌گیری‌ها در سطح فردی، گروهی و ملی است. اصولاً توسعه در تمام سطوح نیازمند به برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت بهینه و مؤثر است (۴۲).

در این خصوص مدیران با توجه به مشکلات مالی سازمان‌های ورزشی نقش بودجه‌بندی و رفع مشکلات مالی در سازمان‌های ورزشی را عامل مهمی در موفقیت ورزش کشور و حتی موفقیت مدیران ورزشی می‌دانستند به طوری که اذعان داشتند مدیران موفق ورزش در کشور مدیرانی هستند که به بهترین شکل با رفع مشکلات و موانع مالی و لزوم بودجه بندی در سازمان‌های ورزشی آشنایی کامل داشته باشند.

### مهارت‌های فردی در موفقیت مسیر شغلی

**مدیران ورزشی**، منظور دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم، در انجام کار به وسیله‌ی آنان است. در این نوع از مهارت،

از نکات مورد توجه در این بخش می‌توان حمایت مدیران بالادستی به همراه شایسته سازی را نام برد. مدیران ورزش کشور یکی از مهم‌ترین مسائل در موفقیت ورزش در کشور را وجود مدیران بالادستی آگاه به مسائل ورزشی عنوان کردند. مدیران ورزش وجود شبکه‌های سالم در راستای اعتلای ورزش کشور را مفید دانستند و وجود شبکه‌های مافیایی در ورزش را بسیار مضر عنوان کردند به طوری که همواره یکی از مشکلات سد راه ایشان باند بازی‌های سیاسی مطرح گردید.

در بخش نگاه کلان داشتن به مدیریت ورزش کشور وجود مدیران غیرورزشی و پرهیز از انتصابات به جای انتخاب اصلح و همچنین ضعف قوانین از جمله عواملی بود که مدیران ورزش آن را عامل فساد دانسته و موفقیت مسیر شغلی یک مدیر ورزش را دوری از این موارد عنوان کردند.

#### مهارت‌های ادراکی مدیران و موفقیت مسیر شغلی

مهارت‌های ادراکی به دو مؤلفه‌ی قدرت تصمیم‌گیری با (۳۵) مورد معادل ۶۴ درصد و پیچیدگی با (۱۹) مورد معادل ۳۶ درصد تقسیم بندی شد.

منظور از مهارت ادراکی، درک کلی قدرت و تلقی موسسه به صورت یک واحد کلی است؛ یعنی این که مدیر تشخیص دهد که چگونه هریک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هریک از قسمت‌ها، الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین موسسه مورد نظر و صنعت به طور کلی جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. با تشخیص این رابطه‌ها و درک عناصر مهم در هر وضع مدیر خواهد توانست به نحوی عمل کند که موجبات پیشرفت سازمان به طور کلی فراهم گردد (۴۷).

از مهم‌ترین موارد مطرح شده در تصمیم‌گیری توجه به شرایط محیطی کشور، تصمیم‌گیری در جهت ساخت زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی ضروری بکارگیری از ظرفیت‌های موجود، تسری تصمیمات به کل کشور مطرح گردید.

در بخش پیچیدگی اشاره به پیچیدگی‌های سازمانی، تفکر در شرایط بحرانی، ادراک تفاوت‌های فردی کارکنان، توانایی در درک مکاتبات اداری توجه و تشخیص مطالبات عمومی را می‌توان نام برد.

#### مهارت‌های علمی مدیریت در موفقیت مسیر شغلی

**مدیران ورزشی** یکی از مؤلفه‌هایی بود که از مصاحبه‌ها به دست آمد. در طی قرن گذشته و سال‌های اخیر مدیریت از لحاظ علمی پیشرفت به سزایی داشته است. تیم پژوهش با توجه به مصاحبه‌های عمیق به این نتیجه رسید که علم مدیریت در ورزش خود مهارتی است که باید اکتساب نمود؛ و ورزش به دلیل حساسیت‌های ویژه نیاز بیشتری دارد تا مدیران مباحث علمی دانش مدیریت ورزش را فراگیرند.

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آن‌هاست، لذا بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآمد ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است (۴۵).

مهارت‌های علمی مدیریت شامل ویژگی‌های مدیریتی با ۱۰۸ تکرار (۸۱ درصد) و رهبری با (۲۶) تکرار (۱۹ درصد) است. ویژگی‌های مدیریتی، شامل مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی (۲۸) تکرار، مدیریت راهبردی (۲۰)، مدیریت ریسک (۱۶)، ثبات مدیریتی (۸)، کسب مهارت‌های مدیریتی (۸)، مدیریت اثربخش و کارا (۵)، مدیریت عملکرد (۴)، مدیریت جهادی (۴)، مدیریت مشارکتی (۴)، مدیریت استعداد (۴)، تفویض اختیار (۳)، مدیریت سیستمی (۲)، مدیریت اقتضایی (۲) تکرار است.

رهبری فرایند نفوذ پیروان برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است. چگونگی این نفوذ بر پایه رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه‌ای که در آن فرایند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود. رهبران، فرهنگ سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است. به گونه‌ای که هدف‌های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند (۴۶).

کدهای استحصالی شده از رهبری شامل اشاره مستقیم به رهبری (۱۰)، تیم سازی و کار تیمی (۵)، هنر هدایت و رهبری (۵)، رهبری مشارکتی (۴) و نفوذ در دیگران (۲) مورد است.

#### مهارت‌های سیاسی در موفقیت مسیر شغلی

**مدیران ورزشی** با (۶۶) مؤلفه با اشاره به شبکه‌سازی سازمانی و فرا سازمانی (۳۰) مورد معادل با ۴۵ درصد، نگاه کلان به مدیریت ورزش کشور (۲۷) مورد معادل با ۴۱ درصد و پرهیز از سیاسی‌کاری (۹) مورد معادل با ۱۴ درصد را شامل شد.

معنویت یکی از نیازهای درونی انسان است که برخی صاحب‌نظران آن را متضمن بالاترین سطح و رشد شناختی - اخلاقی و تلاش همواره آدمی برای معنا بخشیدن به زندگی و پاسخ به چراهای زندگی می‌دانند (۴۹).

برخی از پژوهشگران، پارادایم جدید پاسخگویی به چالش‌های آینده مدیریت را معنویت می‌دانند آنان بر این عقیده‌اند که ارضای نیازهای متعالی کارکنان را می‌توان در مدل مربوط به معنویت جستجو کرد (۵۰).

صدرالمتالهین در کتاب السرارالایات خودشناسی و معرفت نفس را از مهم‌ترین علوم دانسته است. به اعتقاد او با شناخت نفس، تمام اشیا و عالم آفرینش و عوالم روحانی و مجرد و از همه مهم‌تر خالق عالم شناخته خواهد شد. وی می‌فرماید هر کس نفس خود را بشناسد دشمن خود را که در آن پنهان است خواهد شناخت و به تبع آن رهبری جهان بر انسان میسر می‌گردد (۵۱).

بنابراین با توجه به اطلاعات استخراج شده به طور خلاصه جدول ۳ مهارت‌های لازم در موفقیت مسیر شغلی برای مدیران ورزش کشور را به ترتیب اولویت همراه با تعداد کدهای آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مهارت‌های لازم در موفقیت مسیر شغلی برای مدیران ورزش کشور

مهارت‌های فنی (۲۳۲)	مهارت‌های فردی (۲۰۹)	مهارت‌های علم مدیریت (۱۳۴)	مهارت‌های سیاسی (۶۶)	مهارت‌های ادراکی (۵۳)	مهارت‌های معنوی (۳۵)
* تجربه (۱۱۳)	* ویژگی‌های شخصیتی (۱۵۲)	* ویژگی‌های مدیریتی (۱۰۸)	* شبکه‌سازی (۳۰)	* قدرت	* معنویت و مسائل اعتقادی (۲۴)
* تخصص (۶۸)	* ویژگی‌های رفتاری	* رهبری (۲۶)	* نگاه کلان به مدیریت ورزش (۲۷)	* تصمیم‌گیری (۳۴)	* خودشناسی و خودسازی (۱۱)
* برنامه محوری (۵۱)	(۵۷)		* پرهیز از سیاسی‌کاری (۹)	* پیچیدگی (۱۹)	

**مهارت‌های معنوی و توسعه مسیر شغلی با (۳۵)**  
تکرار شامل معنویت و مسائل اعتقادی (۲۴) تکرار معادل با ۶۹ درصد خودشناسی و خودسازی (۱۱) تکرار معادل با ۳۱ درصد است. معنویت و مسائل اعتقادی شامل کار برای رضای خدا و رعایت تقوای الهی (۱۶) مورد و توکل به خدا (۸) تکرار را شامل می‌شود. خودشناسی و خودسازی با (۱۱) کد شامل خودشناسی و خودسازی (۶) تکرار و پرهیز از نگاه مادی و پاک دستی (۵) تکرار است.

بعد معنوی انسان از دیدگاه دانشمندان، به ویژه کارشناسان سازمان بهداشت جهانی است که اخیراً انسان را موجودی زیستی، روانی، اجتماعی و معنوی تعریف می‌کنند. موضوع ظهور کشش معنوی جستجوی درکی روشن‌تر از ایمان و کاربرد آن در زندگی روزانه افراد است که موجب استفاده عمیق از منابع درونی فرد به واسطه توجه داشتن به ظرفیت‌ها، قدرت تحمل و تطبیق‌پذیری، تشخیص و تکریم ارزش‌های شخصی با درک روشن از هدف، توانایی سالم ماندن در هنگام مواجهه با بحران و هرج‌ومرج، نگرش نوع‌دوستانه در ارتباط با دیگران، داشتن افکاری روشن و چشم‌اندازی امیدبخش در زندگی می‌شود (۴۸).

پایایی پژوهش از طریق روش ضرب کاپا با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه شماره ۲۰ به دست آمد. خروجی نرم‌افزار در ادامه آمده است. ضرب کاپای به دست آمده ۰/۸۱+ محاسبه گردید.

If there is an unequal number of codes per segment or if only one code is to be evaluated:

$P(\text{chance}) = P_c = \text{Number of codes} / (\text{Number of codes} + 1)^2 = 0.02$

$$\text{Kappa} = \frac{(P_o - P_c)}{(1 - P_c)} = 0.81$$

بر اساس مقادیر ارائه شده توسط گویت<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، حداقل مقدار قابل قبول ضریب کاپای کوهن، بیش از ۰/۶۰ است. مقادیر بین (۰/۲۱ تا ۰/۴) پایین تر از حد متوسط و (۰/۴۱ تا ۰/۶۰) حد متوسط، از (۰/۶۱ تا ۰/۸۰) خوب و از (۰/۸۱ تا ۱) در توافق دو ارزش یاب، ایدئال (عالی) محسوب می‌شود (۵۲).

در انتخاب مدیران ورزش از مدیران مجرب و متخصص و دارای برنامه مدون ورزشی بهره بگیرند. مدیرانی که مسلط به دانش فنی هستند به خوبی می‌دانند که دغدغه‌ها در ورزش کشور چیست؟ نیازهای ورزشکاران چیست؟ و یا اینکه نگاه صحیح به ورزش ملی و فراملی به چه صورت باید باشد؟ متأسفانه حضور مدیران غیرورزشی یکی از بزرگ‌ترین گلاویه‌های مدیران در ورزش کشور است. چرا که بودن در فضای ورزش و لمس مشکلات یک ورزشکار عامل صحیح در تصمیم سازی را محقق می‌سازد.

تئوری‌های مسیر شغلی بیشتر رویکردی عینی و به صورت پوزیتیویستی مطرح شده است و محور آن خصوصیات فردی است (۵۶). در این پارادایم فرد واجد ابعادی تلقی می‌شود که محقق به شکل عینی آن را اندازه‌گیری کند و فرد را برای شغل مناسب آماده کند (۵۷). به بیان دیگر در حوزه مسیر شغلی گفتمان غالب، گفتمان ویژگی‌های (مهارت‌های) فردی است؛ دیدگاهی که سعی دارد ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرد را با الزامات شغلی منطبق کند (۵۸).

اما این رویکرد سنتی با تمام اثربخشی نمی‌تواند تمام پیچیدگی‌های مسیر شغلی را بررسی و نشان دهد. با توجه به رویکرد تک بعدی و خصیصه محور در کار راهه شغلی که مبتنی بر ویژگی‌های فردی است، رویکرد جدیدی در این زمینه مطرح شده که تحت عنوان رویکرد روایی مطرح گردید (۵۶).

هرچند مدیری که رده‌های مدیریت را به صورت پله‌ای طی کرده باشد قطعاً حائز ویژگی‌های فردی و رفتاری است اما دقت

		Document 1		
		1	0	
Document 2	1	a = 180	b = 14	194
	0	c = 28	0	28
		208	14	222

$$P(\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0.81$$

$$P(\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Number-of-codes} = 1 / 50 = 0.02$$

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.81$$

### بحث و نتیجه‌گیری

در خصوص ذهنی‌گرایی و عینیت مطالعه آنچه واضح است، بین مفاهیم عینی و ذهنی واقعیت، تفاوت وجود دارد. البته که نتایج، بیانگر سرگذشت مشارکت‌کنندگان هستند اما در مراحل مختلف تحلیل، از صافی ذهن پژوهشگران عبور کرده‌اند و توسط آن‌ها تعبیر و تفسیر شده‌اند. باید پذیرفت که مواد اولیه و اصلی مطالعه، داستان‌های مشارکت‌کنندگان هستند. داستان‌هایی که نه بیانگر حقیقت، بلکه بیانگر برداشت مشارکت‌کنندگان از حقیقت هستند. روایت‌های مشارکت‌کنندگان به نظر درست می‌رسند اما صحت و راستی آن‌ها موضوعی نیست که قابل اثبات یا رد باشد چرا که آن‌ها حکایت از نحوه ادراک روایت‌کننده از تجربه دارند (۵۳).

در دنیای مدرن امروزی هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود نیازمند کارکنان و مدیرانی است تا بتواند بر اساس شایستگی‌های آنان در فعالیت‌های خود موفق باشد (۵۴).

شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است. با توجه به توسعه و تغییرات پویای امروزی، توجه بسیار زیادی به شخصیت مدیران و شایستگی‌های آنان می‌شود، چراکه آنان به عنوان یک منبع مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند (۵۵).

اذعان مدیران ورزش کشور به داشتن تجربه، تخصص و برنامه محوری در ورزش از مهم‌ترین دستاوردهای این تحقیق است و مسئولان کشور باید این مهم را در نظر داشته باشند که



مدیران موفق ورزش نگاه خداوند و استعانت از خداوند را لازمه موفقیت در مسیر شغلی در مراحل مختلف طی مسیر خود می‌دانند.

به گفته مولای متقیان حضرت امیر (ع) در همه‌ی امور باید از خدا یاری طلبید که اگر یک لحظه امداد غیبی و کمک حضرت حق نباشد، رشته نظام زندگی انسان گسسته خواهد شد و این برنامه‌ی مداوم و خلل‌ناپذیر هر فرد مسلمانی است که در تمامی مقاطع زندگی، از صبح و ظهر و عصر و مغرب و عشا در نمازهای خود از خدای متعال استمداد کرده و با جمله‌ی نورانی 'ایاک نعبد و ایاک نستعین' از خداوند یاری می‌طلبید؛ و اگر از وجود مقدس او به تنهایی یاری می‌جویم دیگری صلاحیت و شایستگی ندارد و قدرت و استطاعتی در تحت اختیار دیگری نیست (۶۰).

در خاتمه توصیه می‌شود با توجه به وجود مدیران ورزش در کشور و تجربیات ایشان پژوهشگران با استفاده از روش تحلیل روایت دانش ضمنی مدیران را تصریح و از تجربیات ایشان استفاده و آن را انتقال و نشر دهند. با توجه به اینکه تحلیل روایت وابسته به زمان و مکان و سازمان‌ها و شرایط تغییر می‌کند لذا در دیگر سازمان‌ها و حیطه‌ها و حتی زمان‌های دیگر نتایج متفاوتی حاصل می‌شود. بسط و گسترش روش تحلیل روایت در شرایط مختلف حائز اهمیت است. همچنین استخراج رویکردها و روش‌های توسعه مسیر شغلی با عنایت به مهارت‌های شش‌گانه مطرح شده می‌تواند موضوع مهمی برای مطالعات بعدی باشد.

مسئولان کشور در انتخاب مدیران ورزش و همچنین مسلط به علم مدیریت و نیز توجه به دیگر ابعاد ضروری در پیشبرد اهداف راهبردی در سازمان‌های ورزشی و مدیریت کلان از عوامل مهم در اثربخشی و کارایی آنان خواهد بود. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش و مذاقه در آن، به صورت ارتكازی در ادامه مؤلفه‌های استخراج‌شده عنوان می‌گردد. از این روی عامل تأثیرگذار دیگری در رشد مدیران ورزش کشور ارتباطات و شبکه‌سازی‌های مؤثر در پیشبرد اهداف سازمانی است. به اذعان مدیران ارشد ورزش کشور شبکه‌سازی‌ها در مواقع بحرانی کمک ارزنده‌ای به ایشان در راستای موفقیت و پیشرفت داشته است.

به زعم مدیران ارشد ورزش کشور شبکه‌سازی باید به دور از هرگونه سیاسی‌کاری باشد چرکه آسیب‌های سیاسی از عمده‌ترین آسیب‌های ورزش در کشور است. در بین عوامل مختلف نیز نفوذ افراد قدرتمند سیاسی در تصدی منصب‌های مدیریت ورزش کشور، نبود شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ورزشی و نبود ارزیابی استاندارد و دقیق از عملکرد مدیران ورزشی کشور و (فقدان شفافیت) از گلایه‌های مندی‌های مدیران ارشد ورزش کشور است. از این روی توجه به استقلال در حوزه ورزش، تلاش در جهت ورود متخصصین به این پدیده مهم اجتماعی پیشنهاد می‌شود (۵۹).

## References

1. Rahimi Kia Y, kohandel m, khalifeh sn, khodayari a. Designing a Career Development Model for Physical Education Managers in Tehran Municipality. Research on Educational Sport. 2022.
2. Alwani SM. Knowledge-creating policy, the necessity of survival in today's organizations. Assembly Strategic Quarterly. 2014(41):15-39 [Persian].
3. Tafti MMA, Tajaldini Y. Succession, the key to saving in the talent crisis. Tadbir Magazine. 2009(81):97-199.
4. SeyedNaghavi S, Kalhori MA. Internal orientations of career path development. Iranian Management Sciences Quarterly. 2012;3(12):20-40 [Persian].
5. Pardlan N, Sarmad A, Motaghi H. Investigating career path mission among students of Isfahan University. New Educational Ideas Quarterly, Faculty of Educational Sciences. 2016 [Persian].
6. Soltani I, MohammadiAkbari A, Shaimi A. Presentation of a new model in the development and integration of career path system in Mobarake Steel Company of Isfahan. Knowledge Management Quarterly. 2013(12):117-31 [Persian].
7. Ardakani MA, Faraji R. Al-Zahra University psychology. 2011(15):53-78 [Persian].
8. Safarzadeh H, AhmadiSharif M, Zakari A. Advanced human resources management (concepts, theories and applications). 3 ed: Shahid Rajae Tarbiat University; 2013 [Persian].

9. Berry S, Trochmann MB, Millesen JL. Putting the humanity back into public human resources management: A narrative inquiry analysis of public service in the time of COVID-19. *Review of Public Personnel Administration*. 2022;0734371X211069656.
10. Kong H, Cheung C, Song H. From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*. 2012;31(1):76-85.
11. SheikhIsmaili S, Hezbavi S. Presenting the model of factors influencing career path development trends. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University* 2016;8(23):55-78 [Persian].
12. Shani D, Divyapriya P. A study on impact of knowledge management for career development among IT professionals. *Asia Pacific J Mark Manag Rev*. 2013;2(9):2319-836.
13. Karbasian M, Rad S. The necessity of career path management in the third millennium, Challenges and Strategies Human Resource Management Strategic Research Institute of Expediency Discernment Forum, *Research Journal*. 2009;Fall 2009(44):91-2 [Persian].
14. DeCenzo DA, Robbins SP, Verhulst SL. *Fundamentals of human resource management*: Tehran, Meh Kameh; 2009 [Persian].
15. Kong H, Cheung C, Song H. Hotel career management in China: Developing a measurement scale. *International Journal of Hospitality Management*. 2011;30(1):112-8.
16. Seyedjavadin S. *Principles of organization and management*.: neghahe danesh; 2003 [Persian].
17. Hamidian M, Darvish H, Hozoori MJ, Rafiei M, Baharloee F. Determinants of success in a job career at National Iranian Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 2022;13(52):101-16 [Persian].
18. Asadi M, imanzadeh m, Moharamzadeh M, azizian kohan n. Designing a spiritual leadership model to develop the Job enthusiasm of the employees of sport and Youth general Offices in Northwest of the country. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2020;7(3):11-20 [Persian].
19. Jalali Farahani M, Freydoni M. Modeling the impact of transformational and distributive leadership on improving organizational performance ( Youth and Sports General Administration of Tehran Province) .*Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2020;7(1):25-36 [Persian].
20. Farid fathi A, Valizade R. Identifying the Factors Influencing the Political Behavior of the Directors in Sport Federations. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2.۱۱۹-۳۰:(۴)۶;۰۱۹ [Persian].
21. Shin BJ, Park EY. The life history narrative of clinical nurses with more than 30 years of experience. *BMC nursing*. 2022;21(1):1-10.
22. Patatas JM, De Bosscher V, Derom I, De Rycke J. Managing parasport: An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes' career pathways. *Sport Management Review*. 2020;23(5):937-51.
23. Sukmawati NPS, Rahyuda AG, Supartha WG, editors. *The Impact of Training Program and Work Experiences on Career Development*. SU-AFBE 20 :<sup>۱</sup>Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Jakarta Indonesia; 2019: European Alliance for Innovation.
24. Sauder MH, Mudrick M, DeLuca JR. Perceived barriers and sources of support for undergraduate female students' persistence in the sport management major. *Sport Management Education Journal*. 2018;12(2):69-79.
25. Luthans F. Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Perspectives*. 1988;2(2):127-32.
26. Blustein DL, Connors-Kellgren A, Olle C, Diamonti A. Promising career and workforce development programs and services in supporting the needs of unemployed populations. *The Handbook of Career and Workforce Development*. 2017:97-123.
27. Wolgemuth JR, Hicks T, Agosto V. Unpacking assumptions in research synthesis: A critical construct synthesis approach. *Educational Researcher*. 2017;46(3):131-9.
28. Afroughinia A, Shahbadizadeh M, Mehraban Ghezalhesar J. Analysis and Criticism of Narration in the Main Themes of One Thousand and One Nights. *Journal of Studies in Lyrical Language and Literature*. 2022;12(43):8-21 [Persian].
29. Mehrara A, Shafipour SF, Diyanti R, Zeydi AZ. Glass ceiling, from challenges and solutions to empowering women. *Shabak*. 2018;3(29):61 [Persian].

30. Nazari R. The Analysis of Glass Ceiling Effect on Improving the Management Position of Women in Sport Organizations in Isfahan Province. *Sport Management Journal*. 2018;10(3):477-65 [Persian].
31. Syed M, Nelson SC. Guidelines for Establishing Reliability When Coding Narrative Data. *Emerging Adulthood*. 2015;3(6):375-87.
32. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006;3(2):77-101.
33. Polkinghorne DE. Narrative configuration in qualitative analysis. *International journal of qualitative studies in education*. 1995;8(1):5-23.
34. PourEzzat A, Zanjani MS, Far KR. Examining the stories of job seekers with the approach of narrative analysis (structural and content), *Scientific-Research. Quarterly of Government Organizations Management*. 20. ۶۵-۸۲:(۳)۶; ۱۸
35. Guba EG, Lincoln YS. Guba, Egon G. and Yvonna S. Lincoln, *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989. 1989.
36. Speziale HS, Streubert HJ, Carpenter DR. *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*: Lippincott Williams & Wilkins; 2011.
37. Stommel M, Wills C. *Clinical research: Concepts and principles for advanced practice nurses*. 2004.
38. Vivek R. Ethics in qualitative study in social work: systematic review. *Social work and education*. 2022;9(2):298-304.
39. Katz R. Skills of an effective administer. *Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*. 1991:1-3.
40. Leinonen J, Juntunen P, editors. *Leadership competences in changing local government*. Conference paper-The European Group of Public Administration; 2007.
41. Keil M, Lee HK, Deng T. Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & management*. 2013;50(7):398-414.
42. Emam Jomee Zade SJ, Shahramnia AM, Safariyan Garmekhani R. Model of Good Governance, Community and Government Partners to Effectively. *Political Science Quarterly*. 2016;12(36):7-40 [Persian].
43. ModaresiSaryazdi S. *The principles of stewardship*. 7 ed: Tehran Termeh, 2012 [Persian].
44. Memarzadeh G, Mehrnia A. Investigating the necessity of proportion of employed personality with high-risk operational jobs" proper recruitment and employment. *Management Researches in Iran*. 2010;14(3):227-49.
45. Hunt JW, Baruch Y. Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of management development*. 2003;22(8):729-52.
46. Politis JD. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*. 2001.
47. Alagheband A. *Public administration*. Ravan Publications Tehran. [Persian]; 2011 [Persian].
48. Sisk D. Spiritual intelligence: The tenth intelligence that integrates all other intelligences. *Gifted Education International*. 2002;16(3):208-13.
49. Nasiri F, Ardalan M, Mirzakhani E. Relationship between Spiritual Intelligence and Communication Skills of Lorestan University Staffs. *Organizational Culture Management*. 2015;13(3):667-89 [Persian].
50. Kennedy MH. *Spirituality in the workplace: An empirical study of this phenomenon among adult graduates of a college degree completion program*: Nova Southeastern University; 2002.
51. Khosropanah A. *Andishe-Novin-E-Dini*. 2006;2(4):33-54 [Persian].
52. Gwet KL. *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*: Advanced Analytics, LLC; 2014.
53. Czarniawska B. *Narratives in social science research*: Sage; 2004.
54. Oreizy HR, Khoshouei MS, Nouri A. Assessment Center And Job Analysis Application In Determination Of Managerial Competencies. *Contemporary Psychology*. 2012;7(1 (13)):-.
55. Martina K, Hana U, Jiri F. Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of competitiveness*. 2012;4(1):129-42.
56. Bujold C. Constructing career through narrative. *Journal of vocational behavior*. 2004;64(3):470-84.
57. Del Corso J, Rehffuss MC. The role of narrative in career construction theory. *Journal of vocational behavior*. 2011;79(2):334-9.

58. Young RA, Collin A. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of vocational behavior*. 2004;64(3):373-88.
59. Dadashpour M, Sabunchi R, Foroghiour H. Pathology of sports management in the country from the point of view of sports management professors and heads of sports federations. 6th National Conference of Physical Education and Sports Science Students of Iran, Tehran2011 [Persian].
60. Ali E. Nahj Al-Balaghe1389 [Persian].