



Research Paper

Identification and Analysis of Most Important Indicators and Solutions of Educational Empowerment in the Sports Boards

Mahammadamin Sayadi¹, Negin Ahmadi²

1. PhD in Sports Management, University of Payam Nour, Tehran, Iran.
2. MA in Sports Management, University of Urmia, Urmia, Iran.

Received: 27 June 2023

Accepted: 2 January 2024

Abstract

Objective: The purpose of this research work was to identify and analyze the most important indicators of educational empowerment in the sports boards of the West Azerbaijan Province.

Methodology: The research method was descriptive-analytical, and was qualitative based on the thematic analysis approach method, and it has been practical in terms of the purpose. The statistical population of the research included all presidents, deputy presidents, secretaries, treasurers, and officials of the education committee in sports boards of the West Azerbaijan Province, numbering 215 people. Sampling was by the snowball method with theoretical saturation method and 18 interviews were conducted. The tool used was a semi-structured in-depth interview.

For the validity of the research work, the respondent validation method was used. After matching the main and sub-themes with the conceptual model obtained from the background and conceptual framework of the research, to check the reliability of the research work, the internal consistency of the research results was confirmed with the data collected by the people of the central focus group. Finally, the final thematic model of the research was presented by examining and commenting the people of the central focus group of the research.

Results: The results showed that the most important predictive variables of the research work were in the form of three areas of specialized, structural, and psychological empowerment, and consist of facilities, knowledge, skills, personality-attitude characteristics, and professional ethics.

Conclusion: In order to achieve the qualitative development of educational services in the sports boards of the West Azerbaijan Province, there must first be a special and expert working group regarding the supervision and control of all cases in each of the sports boards, and should be prioritized, especially the necessary measures to increase the quantity and quality of sports facilities and infrastructure, selection members and succession.

Keywords: Facilities and infrastructure, Educational empowerment, Sports board.

To cite this article:

Sayadi M, Ahmadi N. Identification and analysis of the most important indicators and solutions of educational empowerment in the sports boards. *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(1):55-70. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13234.2556>

Corresponding Author: **Mahammadamin Sayadi**

E-mail: sayadimamad42@gmail.com



Extended Abstract

Summary

The purpose of this research work was to identify and analyze the most important indicators of educational empowerment in sports boards of the West Azerbaijan Province. The method was descriptive-analytical. Statistical population of the research included all presidents, deputy presidents, secretaries, treasurers, and officials of the education committee in sports boards of the West Azerbaijan Province, and sampling was by the snowball method. Finally, the thematic model of the research was presented. The results showed three areas of specialized, structural, and psychological empowerment. It should be prioritized, especially the necessary measures to increase the quantity and quality of sports facilities and infrastructure, selection members and succession.

Introduction

In order to boost people, organizations should to put their main investment on the progress and development of the potential of these human resources. Therefore, empowerment of the human resources by using education to meet the current and future needs is a basic principle. Also the empowerment of human resources depends on the knowledge, attitude, and skill of human resources, and knowledge and attitude are always developed through education. Therefore, the purpose of this research work was to identify and analyze the most important indicators of educational empowerment in the sports boards of the West Azerbaijan Province.

Methodology and Approach

The research method was descriptive-analytical, and was qualitative based on thematic analysis approach method, and it has been practical in terms of the purpose. The statistical population of the research included all presidents, deputy presidents, secretaries, treasurers, and officials of the education committee in sports boards of the West Azerbaijan Province, numbering 215 people. Sampling was by the snowball method with theoretical saturation method and 18 interviews were conducted. The tool used was a semi-structured in-depth interview. After verifying the validity by matching the main and secondary themes with the conceptual model obtained from the background and conceptual framework of the research, to check the reliability of the research, the internal consistency of the research results was checked with the data collected by the people of the central focus group. Thematic analysis is a method for recognizing, analyzing and reporting the existing patterns in qualitative data and analyzing textual interview data (1). The template of the final theme of the research was presented with the review and comments of the central focus group. Finally, based on the common aspects of phrases grouped in each of the categories, related themes, main themes, and central themes were identified. In this research work, to analyze the research results, it has been used basic, organizing, and inclusive themes.

Results and Conclusion

The results showed that the most important predictive variables of the research work were in the form of three areas of specialized, structural, and psychological empowerment, and consist of facilities, knowledge, skills, personality-attitude characteristics, and professional ethics. Based on the consensus of the experts of the central research center, three empowering areas were identified in both individual and organizational dimensions for educational empowerment in the sports boards of the West Azerbaijan Province that the specialized empowering field is related to necessary individual specialized indicators for obtaining organizational positions in the sports boards and includes the expertise of the person working in two aspects of necessary skills to get a job and also necessary knowledge for a job. It is undeniable to have skills, expertise, job competence, and have a relevant background and resume for selecting and employing the members of the boards. Also the field of psychological empowerment also refers to individual characteristics in attitudinal-personality dimensions and appropriate professional ethics in the work environment. What is considered more important than anything is that the character of each sports board is derived from the members at the top of that boards, and the perspective of the identity of a sports board goes back to the members who have been assigned there. In order to reach the ideal situation, the educational work environment should be made healthy in such a way that it is evident the promotion of the spirit of trustworthiness and the preservation of organizational secrets, and the members should



think more about teamwork and seek the growth of their teamwork. Finally, structural empowerment plays an inevitable role as an organizational enabling factor regarding the educational facilities necessary for the development and growth of educational issues. Structural empowerment emphasizes the attention to necessary and standard infrastructure and sports facilities. Therefore, most important factor for growth of the sports boards is having a private sports hall and space but the most important point is the maintenance of the sport hall and space. In order to achieve the qualitative development of educational services in the sports boards of the West Azerbaijan Province, there must first be a special and expert working group regarding the supervision and control of all cases in each of the sports boards, and should be prioritized, especially the necessary measures to increase the quantity and quality of sports facilities and infrastructure, selection members, and succession.

Ethical Considerations: The authors hereby undertake that this article has not been published anywhere else, and they give permission to publish it in the Journal of Human Resource Management in Sports. The responsible author also undertakes that the other authors of the article are fully aware and satisfied of the order of placement of names and specifications in the article. In addition, if any other person objects to the ownership of the article, s/he will be ready to respond and fully accept the responsibility. If at any time it is proven against the above, the journal of human resources management in sports has the right to act in accordance with the relevant rules and regulations.

Funding: The General Administration of Sports and Youth of West Azarbaijan Province is the sponsor of a research project on the subject of this article.

Authors' Contributions: The contribution of the first author is 60% and the second author is 40%.

Conflicts of interest: The authors do not receive any funding from a third party (government, commercial, private foundation, etc.) for any part of the submitted article (including grants, data monitoring, study design, article preparation, analysis statistics, etc.) has not been received. Also the authors do not have any pending, adjudicated or registered patents related to this work. In addition, there are no aspects of this work related to experimental animals or specific human diseases that need to be declared and approved by publishing ethics.

Acknowledgement: We consider it necessary to express our gratitude and appreciation for the continuous research support of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. It should be mentioned that the present article is also taken from the research project with titled "Identification and analysis of the most important indicators and solutions of educational empowerment in the sports boards", and was carried out with the financial and moral support of the General Administration of Sports and Youth of the West Azarbaijan Province.

References

1. Braun, V, Clarke, V. Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*. 2006; 32:77-101. ISSN1478-0887. Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>.





شناسایی و تحلیل مهم‌ترین شاخص‌ها و راهکارهای توانمندساز آموزشی در هیئت‌های ورزشی

محمدامین صیادی^۱، نگین احمدی^۲

۱. دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران، تهران، ایران.
۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۶

چکیده

هدف: هدف از این تحقیق، شناسایی و تحلیل مهم‌ترین شاخص‌ها و راهکارهای توانمندساز آموزشی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی بود. **روش‌شناسی:** روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی و به روش کیفی و بر اساس رویکرد تحلیل مضمون انجام شد و به لحاظ هدف، کاربردی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه رؤسا، نواب رئیس، دبیران و مسئولین کمیته آموزش در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی به تعداد ۲۱۵ نفر بودند. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی با شیوه اشباع نظری بود و کلاً ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. ابزار مورد استفاده نیز مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. برای بررسی روایی تحقیق از روش اعتباریابی پاسخ‌دهنده استفاده شد. بعد از مطابقت مضمون‌های اصلی و فرعی با الگوی مفهومی به‌دست آمده از پیشینه و چارچوب مفهومی تحقیق، برای بررسی پایایی تحقیق نیز سازگاری درونی نتایج تحقیق با داده‌های گردآوری شده توسط افراد گروه کانون مرکزی تأیید شد. در نهایت الگوی مضمون نهایی تحقیق با بررسی و اظهار نظر افراد گروه کانون مرکزی تحقیق ارائه شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مهم‌ترین حوزه‌های توانمندساز آموزشی در هیئت‌های ورزشی دربرگیرنده سه بعد تخصصی، ساختاری و روانشناختی و شامل شاخص‌های امکانات، دانش، مهارت، ویژگی شخصیتی - نگرشی و اخلاق حرفه‌ای بودند. **نتیجه‌گیری:** برای رسیدن به توسعه کیفی خدمات آموزشی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی، بایستی ابتدا یک کارگروه ویژه و متخصصی درخصوص نظارت و کنترل کلیه موارد در هر کدام از هیئت‌های ورزشی وجود داشته باشد و به‌ویژه اقدامات لازم برای افزایش کمیت و کیفیت امکانات و زیرساخت‌های ورزشی، گزینش اعضا و جانشین‌پروری در اولویت قرار گیرد. **واژه‌های کلیدی:** امکانات و زیرساخت‌ها، توانمندسازی آموزشی، هیئت ورزشی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

صیادی محمد امین، احمدی نگین. شناسایی و تحلیل مهم‌ترین شاخص‌ها و راهکارهای توانمندساز آموزشی در هیئت‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۲؛ ۱۱(۱)، ۵۵ - ۷۰. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.13234.2556>

نویسنده مسئول: محمد امین صیادی

E - mail: Sayadimamad42@gmail.com



مقدمه

امروزه مهمترین منبع برای پیشرفت و رشد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع به منابع انسانی سازمان برمی‌گردد و سایر منابع تنها در صورتی به ثمر خواهند نشست که نیروی انسانی توانمند برای بهره‌برداری از آنها وجود داشته باشد؛ یعنی در اصل و اساس مهم‌ترین شاخص در رشد و توسعه هر سازمان، اعم از آموزشی و خدماتی، بالنده کردن منابع انسانی آن سازمان از طریق آموزش مؤثر و کارا است (۱)؛ بنابراین سازمان‌ها برای بالنده کردن افراد بایستی سرمایه‌گذاری اصلی خود را قبل از هر چیز روی پیشرفت و توسعه پتانسیل همین منابع انسانی قرار دهند؛ لذا توجه به اصل آموزش برای تأمین نیازهای حال و آینده منابع انسانی یک اصل اساسی است که باعث ایجاد آمادگی بیشتری جهت رشد، توسعه و رقابت روزافزون سازمان‌ها در عرصه ملی و بین‌المللی خواهد شد (۲). در حوزه آموزش، تمرکز توانمندسازی باید روی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان یعنی منابع انسانی باشد؛ چرا که در این زمینه چالش‌های اصلی مدیران، عدم استفاده کافی از توان بالقوه ذهنی، فکری، ظرفیت‌ها و خلاقیت‌های بالقوه، نبود قدرت، اختیار و آزادی عمل منابع انسانی است (۳)؛ لذا برای پیشرفت، باید مشکل اصلی یعنی کارایی و اثربخشی پایین، دیوان‌سالاری سنگین، قوانین و مقررات سخت و کارکنان با احساس مسئولیت کم را مدیریت کرد (۴).

مروری بر ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که در راستای حل معضل فوق، توانمندسازی به مثابه موضوعی مهم و راه حل خروج از این بحران، به‌عنوان یکی از مفاهیم مهم بالندگی و افزایش اثربخشی آموزش کیفی منابع انسانی مطرح و به داغ‌ترین مباحث روز مدیریت تبدیل شده است (۵)؛ زیرا رشد غافلگیرکننده نفوذ فناوری اطلاعات به سازمان‌ها و هجوم تغییرات و رقابت شدید بیرونی در سطح جهانی و نیز از جنبه درون سازمانی، تقاضای کار معنی‌دار، احساس لیاقت و شایستگی، صراحت و صداقت رفتاری، خودارزیابی، خودیابی و خودشکوفایی توسط کارکنان، سازمان را مجبور به فرآیند توانمندسازی با استفاده از آموزش مهارت، دانش و توانایی کرده است (۶) و توانمندسازی آموزشی به‌عنوان یک راهکار خلق کارآمدی ظرفیت بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از توانایی بالقوه انسانی ایجاد می‌کند و در سازمان توانمند، کارکنان بهترین ابداعات و افکار را به سازمان می‌آورند و منافع سازمان را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند (۷، ۸)؛ همچنین توانمندسازی منابع انسانی در گرو دانش، نگرش و مهارت منابع انسانی است و همواره دانش و نگرش به وسیله آموزش توسعه می‌یابد (۹). کارکنان به طور مداوم نیاز به یادگرفتن چیزهای جدید دارند و همیشه تقاضا برای آموزش به طور مستمر وجود دارد (۱۰)؛ در غیر این صورت با فقدان جذابیت، انگیزش، تعهد کاری و نهایتاً شکست شغلی مواجه خواهند شد و شکست در اغلب سازمان‌ها ناشی از عدم آموزش ملزومات نوین شغلی کارکنان است (۱۱).

در این میان لازم است که توانمندسازی آموزشی را امری حیاتی برای هیئت‌های ورزشی نیز دانست؛ زیرا هیئت‌های ورزشی به‌عنوان سازمانی دارای منابع انسانی مختلف، نقشی مهم در جایگاه ورزشی افراد و جوامع دارد و در عرصه‌های بین‌المللی نیز منافع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی زیادی را برای کشورها به دنبال دارد و پیوسته باعث کسب وجهه بین‌المللی می‌شود؛ لذا همواره باید رشد و ارتقای آموزش در رشته‌های مختلف ورزشی را در برنامه تعلیم و تربیت محیط‌های آکادمیک و مؤسسات آموزشی، سازمان ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و در نهایت هیأت‌های ورزشی هر کشوری مورد توجه خاصی قرار گیرد. در فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان سازمان‌های متولی امر، برای تعیین، بررسی و نظارت بر فرآیند توسعه کیفی آموزش پس از تدوین اهداف، خط‌مشی، راهبردهای آموزشی، سیاست‌های کاری براساس مدل قیاسی، بخشنامه مربوطه به ادارات کل و فدراسیون‌های ورزشی ابلاغ خواهد شد و در قالب نیازسنجی آموزشی طی چهار مرحله به ترتیب فرایند نیازسنجی در شهرستان‌ها، استان‌ها، فدراسیون و نهایتاً دفتر برنامه‌ریزی آموزشی انجام می‌شود (۱۲). کارایی و اثربخشی بالای این مدل نظام‌مند آموزش، نیازمند فرایند چهار مرحله‌ای است که با تعیین نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا و ارزشیابی نتایج آموزش، امکان کنترل کیفی و کمی فعالیت‌های آموزشی را توسط منابع انسانی متخصص فراهم می‌کند (۱۳).



در این تحقیق نیز مسئولین هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی به مثابه منابع انسانی متخصص، محور و کانون هدایت، نشو و نما و ورزش استان بوده و در نقش تربیت‌کنندگان و هدایت‌گران اجرایی ورزشکاران در تمامی سطوح (مبتدی تا نخبه)، تأثیرگذاری مهمی در پیشرفت ورزش استان ایفا می‌کنند. تحقیقات داخلی و خارجی از زوایای مختلفی به بررسی نقش مسائل آموزشی در هیأت‌های ورزشی و الزامات آن پرداخته‌اند. در تحقیقات انجام شده داخلی، پژوهش جهرمی و همکاران (۲۰۱۶) بیان کرد که آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی جمعیت مورد مطالعه مؤثر بوده و پیشنهاد می‌کنند که توجه بیشتر به مسئله توانمندسازی و آموزش در ارتقای ورزش و جوانان مبذول گردد (۱۴). طیبی و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که آموزش و توانمندسازی کارکنان در هیئت‌های ورزشی استان گلستان از شرایط نسبتاً مطلوبی برخوردار است و هیأت‌های ورزشی با توجه به محیط متغیر و رقابتی ورزش باید دائماً آموزش و توانمندسازی کارکنان خود را جدی بگیرند (۱۵). دهقان قهفرخی (۲۰۲۰) نشان داد که عوامل مرتبط با ارزیابی اثربخشی آموزش، نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای آموزش و استانداردسازی فعالیت‌های آموزشی به ترتیب بیشترین اهمیت را در آموزش کیفی مربیان ورزشی استان گلستان داشتند (۱۶). دهقانی (۲۰۲۰) نشان داد که توانمندسازی آموزشی کارکنان، پیش‌بینی کننده معنادار چابکی نیروی انسانی بود (۱۷). علیمردانی و همکاران (۲۰۲۰) از فعالیت‌های آموزشی به‌عنوان شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی هیأت‌های ورزشی استان قم نام بردند (۱۸). پژوهش گودرزی و همکاران (۲۰۲۱) نظارت و کنترل بر شاخص‌های توسعه منابع آموزشی را در ارزیابی عملکرد هیئت‌های ورزشی ضروری دانستند (۱۹). اسحاقی و حامی (۲۰۲۱) برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف را در ارزیابی کارایی هیأت‌های ورزشی استان مازندران مؤثر دانستند (۲۰). میقانی و همکاران (۲۰۲۳) عوامل مؤثر بر توانمندسازی مربیان و داوران جودوی ایران با استفاده از رویکرد یکسان‌سازی آموزش را شامل برنامه‌ریزی آموزشی، برگزاری دوره‌های آموزشی و دانش‌افزایی، تأکید بر توانمندی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، داشتن تخصص و تجربه، توسعه منابع مالی و انسانی و فرهنگ‌سازی بیان کردند (۲۱). صیادی و احمدی (۲۰۲۳) عوامل مدیریتی، کاریزما و ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، سواد شناختی، شایستگی مهارتی ورزشی را باعث توسعه کیفی آموزش مربیان هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی می‌دانند (۱)؛ همچنین در تحقیقات خارجی، پژوهش آرایا^۱ و همکاران (۲۰۱۵) ارتقای برنامه‌های آموزشی ورزشی را در توسعه دانش حرفه‌ای، دانش بین‌فردی (ارتباطات) و دانش درون‌فردی (خودیادگیری و بازخورد) ضروری دانسته‌اند (۲۲). رزنده^۲ (۲۰۱۶) اظهار کرد، فدراسیون‌های ورزشی معتقدند که آموزش در بخش‌های آکادمیک، بسیار تئوریک است و قابلیت عملیاتی شدن ندارند (۲۳). توزتو^۳ و همکاران (۲۰۱۹) آموزش‌پذیری مستمر مانند شرکت در دوره‌های رسمی را راهبرد توسعه هیأت‌های ورزشی می‌دانند (۲۴). کیامپولینی^۴ و همکاران (۲۰۱۹) تحلیل محتوای پژوهش‌های حوزه برنامه‌های آموزشی هیئت‌های ورزشی را در سه دسته برنامه‌های مقیاس کوچک، تأکید روی نیازهای خاص باشگاه یا سازمان ورزشی، برنامه‌های آموزشی مقیاس بزرگ، تمایل به استفاده از فناوری و پلتفرم‌های آنلاین در کنار بحث بین‌گروهی و در دوره‌های دانشگاه‌محور، استراتژی آموزش مبتنی بر شناسایی و حل مسئله مهم تشخیص داده است (۲۵). در حالت کلی مشکل اصلی که در کلیه بخش‌های مختلف هیأت‌های ورزشی وجود دارد، این است که نظام مدیریت منابع انسانی آنها فاقد چارچوب منظم برای توانمندسازی کارکنان است (۲۶).

به‌طور کلی طبق تحقیقات انجام گرفته می‌توان گفت که برای توانمندسازی آموزش در راستای اثربخشی و کارایی بهتر هیئت‌های ورزشی لازم است که اقداماتی از قبیل تأکید بر تخصص و ویژگی شخصیتی، برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی، تأکید توأمان بر کیفیت و کمیت خدمات آموزشی، تأکید بر ضوابط و قانون‌مداری، فرهنگ‌سازی، واقع‌گرایی در برنامه‌ریزی و ارزشیابی اعمال گردد؛ بنابراین مشخصاً فرآیند موجود آموزشی حال حاضر منتج به اهداف مورد نظر نظام آموزشی و عملکردی در هیئت‌های ورزشی نخواهد شد و نیاز به بازنگری برنامه‌ریزی فعلی نظام آموزشی و تعلیم و تربیت بسیار ضروری به‌نظر می‌رسد و باید در کم و کیف برنامه‌های موجود بازنگری کرد و آن را با نیازهای روز تطبیق داد. از آنجایی‌که تا کنون پژوهشی مدون و با قابلیت عملیاتی شدن پیرامون توانمندسازی آموزشی در هیئت‌های

1. Araya
2. Resende
3. Tozetto
4. Ciampolini



ورزشی استان آذربایجان غربی مشاهده نشده است و ابعاد توانمندسازی و شیوه‌های اجرای این مقوله به صورت کاربردی برای مسئولین و مدیران مربوطه محرز نشده است، محققان درصدد برآمدند تا نشان دهند که راهکارهای توانمندساز آموزشی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی کدامند؟

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی بوده که از نظر هدف کاربردی، از بعد گردآوری داده‌ها به روش کیفی با مصاحبه و با رویکرد تحلیل مضمون بود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و تحلیل داده‌های متنی مصاحبه‌ای است (۲۷).

در حقیقت تحلیل مضمون سعی می‌کند، از طریق کدگذاری داده‌ها و تحلیل آنها مشخص کند که داده‌ها به ما چه می‌گویند. این تحلیل در پی الگوییابی در داده‌ها است. زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، باید حمایت موضوعی از آن صورت گیرد. به عبارتی، مضامین از داده‌ها نشأت می‌گیرند (۲۸). در تحلیل مضمون، داده‌های متنی در آن براساس مقوله‌های معنایی مشترک گروه‌بندی می‌شود و در نهایت بر اساس وجوه مشترک عبارات گروه‌بندی شده در هر کدام از مقولات و طی فرآیندی سلسله مراتبی، مضامین اصلی و در مرحله نهایی، مضمون مرکزی (مضمون نهایی) شناسایی می‌شود (۲۹).

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه رؤسا، نواب رئیس، دبیران، خزانه‌داران و مسئولین کمیته آموزش در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی به تعداد ۲۱۵ نفر بودند. با ۱۸ نفر از متخصصین نیز به‌عنوان نمونه تحقیق، مصاحبه هدفمند به روش گلوله‌برفی با شیوه اشباع نظری انجام شد؛ یعنی تا رسیدن به اشباع و کفایت نظری از افرادی که می‌توانستند اطلاعات بهتر و غنی‌تری را در دسترس قرار دهند، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته صورت گرفت. بعد از هر مصاحبه از مشارکت‌کننده درخواست می‌شد افرادی را معرفی نمایند که دارای پتانسیل احتمالی تناسب با پژوهش را دارند. پس از تحلیل داده‌ها تعیین می‌شد که با کدام یک از افراد معرفی شده مصاحبه شود و فرایند مصاحبه به صورت گلوله‌برفی ادامه پیدا کرد. برای طبقه‌بندی داده‌های مصاحبه، ابتدا از هر مصاحبه عبارات، توضیحات، جملات و اشاراتی استخراج گردید که به نوعی حکایت از ارتباط با موضوع مورد پژوهش به لحاظ معنایی دارد و سپس براساس مقوله‌های معنایی مشترک گروه‌بندی شدند. در نهایت براساس وجوه مشترک عبارات گروه‌بندی شده در هر کدام از مقولات، مضامین مرتبط، مضامین اصلی و مضامین مرکزی شناسایی شدند. در مجموع برای تحلیل نتایج تحقیق از مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استفاده شده است.

برای بررسی روایی تحقیق نیز از روش اعتباریابی پاسخ‌دهنده استفاده شد؛ یعنی درباره یافته‌های کیفی آشکار شده بازخورد ۵ نفر از اساتید گروه کانون مرکزی تحقیق دریافت شد تا هر نوع احتمال سوء تفسیر پژوهشگر کنترل شود و مشخص شود که آیا این پژوهش به شکل صحیح دیدگاه‌های آنان را درباره موضوع پژوهش تحت پوشش قرار می‌دهد یا نه؟

بعد از تایید روایی با مطابقت مضمون‌های اصلی و فرعی با الگوی مفهومی به دست آمده از پیشینه و چارچوب مفهومی تحقیق، برای بررسی پایایی تحقیق نیز سازگاری درونی نتایج تحقیق با داده‌های گردآوری شده توسط افراد گروه کانون مرکزی بررسی شد و بعد از کنترل و مقایسه نتایج با داده‌ها، این متخصصین تأیید کردند که یافته‌ها ثابت، معنی‌دار و مطابق با داده‌های گردآوری شده هستند. در نهایت الگوی مضمون نهایی تحقیق با بررسی و اظهار نظر افراد گروه کانون مرکزی ارائه شد.

یافته‌ها

نتایج یافته‌های توصیفی ابتدا در قالب وضعیت جمعیت‌شناختی در جدول شماره ۱ آورده شد و یافته‌های بخش کیفی نیز که در ادامه آمده‌اند از طریق فرایند تحلیل مضمون شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ارائه شده است.



جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه شده تحقیق

Table 1. Demographic information of the research sample

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	درصد فراوانی
تحصیلات	لیسانس ۴۸
	بالتر از لیسانس ۵۲
سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال ۶۶
	بالای ۱۰ سال ۳۴
جنسیت	مرد ۷۰
	زن ۳۰
سن	۲۰ تا ۲۹ سال ۲۵
	بالتر از ۳۰ سال ۷۵

همچنین خروجی جدول ۲ نتایج مضامین توانمندسازی آموزشی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی را نشان می‌دهد که از مصاحبه‌های کیفی تحقیق منتج شده‌اند. پنج شاخص امکانات، مهارت، دانش، نگرش و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان شاخص‌های اصلی تحقیق حاضر در توانمندسازی آموزشی در هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی شناسایی شده‌اند.

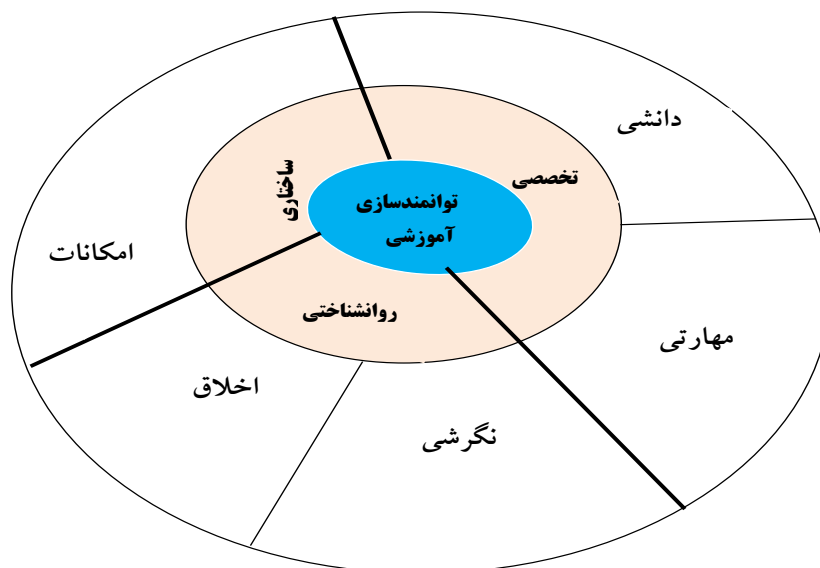
جدول ۲. مضامین توسعه آموزش در هیئت‌های ورزشی

Table 2. Themes of education development in sport boards

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	گویه‌ها یا مضمون اصلی
توانمندسازی آموزشی	امکانات	در اختیار داشتن زیرساخت و سالن ورزشی
		استاندارد بودن زیرساختها و تجهیزات آموزشی
		وجود وسایل کمک آموزشی ضروری و مشخص
		استاندارد بودن وسایل کمک آموزشی
		جایابی مناسب و دسترسی آسان به زیرساخت
	مهارت	کنترل و نظارت مستقیم بر حفظ، نگهداری و ارتقای زیرساخت
		فراهم بودن زیرساخت فناوری‌ها و تکنولوژی‌های نوین آموزشی
		وجود سیستم گرمایشی و سرمایشی به‌روز و متناسب
		داشتن تخصص و شایستگی شغلی
		داشتن پیشینه و رزومه شغلی مرتبط
دانش	مهارت	داشتن توانایی مدیریتی و ارتباطی قابل قبول
		توانایی حل مسئله و داشتن ذهن راهکارمحور
		قدرت ارتباط بالا برای جذب منابع انسانی، مالی و رسانه
		توانایی مدیریت سایه و جانشین‌پروری
		داشتن برنامه منسجم مسیر پیشرفت شغلی
	دانش	توانایی پیشبرد هر دو بعد ورزش همگانی و قهرمانی
		به‌روز بودن و داشتن علم روز در ورزش مربوطه
		شرکت در دوره‌های همسان‌سازی و دانش‌افزایی
		توانایی بهره‌وری مناسب از فناوری‌های نوین آموزشی
		پیگیری و تسلط بر بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاری
نگرش	دانش	داشتن تقویم ورزشی سالیانه مدون و مورد تأیید
		آشنایی با ابزار درآمدزایی، بازاریابی، مالیاتی
		داشتن مدارک و مدارج قابل قبول علمی و عملی
		تسلط بر دانش حقوقی و قانونی مرتبط شغلی
		داشتن عفت کلام و طرز صحبت کردن متناسب

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	گویه‌ها یا مضمون اصلی
		آراستگی ظاهری و پوشش مناسب محیطی
		مقبولیت اجتماعی و مردمی قابل قبول
		پرهیز از منیت‌گرایی و خودمحوری
		داشتن روحیه جوان‌مردی، انتقادپذیری و گشاده‌رویی
		قانون‌مداری و ضابطه‌محوری (پرهیز از تبعیض و رابطه‌محوری)
		داشتن قدرت محبوبیت و انگیزه‌بخشی
		ثبات رفتاری و پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی
اخلاق حرفه‌ای		رعایت منزلت افراد و سلسله‌مراتب اداری
		داشتن عشق، انگیزه و اشتیاق شغلی
		ترویج روحیه امانت‌داری و حفظ اسرار سازمانی
		مسئولیت‌پذیری، حضور داشتن و جواگو بودن
		ترویج روحیه صداقت، درستکاری و نظم و انضباط کاری
		داشتن روحیه کار تیمی و ارزش نهادن به آن در عمل

در نهایت براساس مطالعه کیفی ناشی از مصاحبه‌های عمیق صورت گرفته، مدل نهایی تحلیل مضمون توانمندسازی آموزشی در هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی در شکل یک ارائه شده است. براساس اجماع نظر متخصصین کانون مرکزی تحقیق سه حوزه توانمندساز در دو بعد فردی و سازمانی برای توانمندسازی آموزشی در هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی شناسایی شدند که حوزه توانمندساز تخصصی ناظر به شاخص‌های تخصصی فردی لازم برای احراز پست‌های سازمانی در هیأت‌های ورزشی است و دربرگیرنده تخصص فرد شاغل در دو جنبه مهارت لازم برای احراز شغل و نیز دانش یا آگاهی ضروری شغلی هستند؛ همچنین حوزه توانمندسازی روانشناختی نیز ناظر به ویژگی‌های فردی در ابعاد نگرشی-شخصیتی و نیز اخلاق حرفه‌ای شایسته در محیط کاری است. در نهایت توانمندسازی ساختاری نیز به‌عنوان یک عامل توانمندساز سازمانی درخصوص ضرورت وجود امکانات و تسهیلات آموزشی لازم برای توسعه و رشد مسائل آموزشی به‌صورت اجتناب‌ناپذیری نقش ایفا می‌کند.



شکل ۱. الگوی تحلیل مضمون توانمندسازی آموزشی در هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی

Figure 1. Model of the theme analysis of educational empowerment in sports boards of West Azarbaijan province

بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی مدل نهایی تحقیق در شکل یک، نتایج تحقیق حاضر نشان داد برای توانمندسازی آموزش هیأت‌های ورزشی، سه راهبرد توانمندسازی ساختاری (امکانات و تجهیزات)، توانمندسازی روانشناختی (ویژگی‌های نگرشی-شخصیتی و اخلاق حرفه‌ای) و توانمندسازی تخصصی (رشد دانشی و مهارتی) بایستی در نظر گرفته شود. از طرف دیگر این سه عامل توانمندسازی آموزش خود دربرگیرنده پنج شاخص کلی امکانات و تجهیزات، دانشی، مهارتی، اخلاق حرفه‌ای و نهایتاً ویژگی‌های نگرشی-شخصیتی بود. در ادامه بحث و تفسیر نتایج ارائه شده است.

طبق نتایج، راهبرد توانمندسازی ساختاری، راهبرد مهم آموزشی در هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی بوده که دربرگیرنده شاخص امکانات و تسهیلات می‌باشد که توجه به زیرساخت، فضا و اماکن ورزشی استاندارد و ضروری را گوشزد می‌کند. چیزی که در اکثر هیأت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی کاملاً مشهود است، کمبود امکانات و زیرساخت‌های ورزشی آنهاست. در اختیار داشتن زیرساخت ورزشی استاندارد، به‌روز و ایمن از مهمترین شرایط زمینه‌ساز برای رشد و پیشرفت مسائل آموزشی در هر هیأت ورزشی است. طبق گفته مصاحبه شماره ۶: «موفق‌ترین هیأت‌های ورزشی کشور را ببینید، امکان ندارد بدون سالن ورزشی اختصاصی به نتیجه رسیده باشند. اصلاً مبحث آموزش در هیأت‌های ورزشی با منابع انسانی و سالن ورزشی است که معنی پیدا می‌کند». از طرفی مصاحبه شماره ۵ می‌گوید: «وقتی شرایط زیرساخت مناسبی داشته باشی، منابع بعدی مانند حامی و اسپانسر هم به دنبال آن میاد».

مهمترین عامل برای رشد هیأت‌های ورزشی قبل از همه داشتن سالن و فضای اختصاصی ورزشی است که امکان دسترسی آسان و مستمر به آن داشته باشند تا هم در زمینه آموزش ورزش همگانی و هم قهرمانی مربوطه نقش خود را به بهترین نحو ایفا کنند. در این میان وجود وسایل کمک آموزشی نیز نقشی مکمل و تعیین‌کننده دارد و بسیار مهم است که وسایل ورزشی با استانداردهای روز جهان همخوانی داشته باشند. مصاحبه شماره ۱۰: «شما نمی‌توانید با راکت تنیس روی میز چند سال قبل با برترین‌های دنیا رقابت کنید حتی اگر بازیکن شما بهترین هم باشد».

نکته دیگر اینکه فقط داشتن سالن و فضای تخصصی ورزشی مهم نیست، بلکه مهمتر از آن حفظ و نگهداری این امکانات است که بیشترین مشکل در همین جا است و نگهداری تسهیلات و تجهیزات ورزشی افراد متخصص و آموزش‌دیده می‌خواهند. مضافاً اینکه فراهم بودن زیرساخت فناوری‌ها و برنامه‌های نوین آموزشی در یک مجموعه یا فضای ورزشی برای بهره‌گیری از دنیای دیجیتال نوین ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. مصاحبه شماره ۱۳: «کادر اجرایی هیأت‌ها بایستی با سیستم و سامانه ثبت‌نام آشنایی داشته باشند و در جوابگویی سیستمی سامانه‌ها سواد کافی را دارا باشند نه اینکه منتظر افرادی دیگر از بیرون باشند که به آنها تفویض اختیار کنند و آمار و ارقام فضایی و خود درآوردی ارائه دهند». در این زمینه کیامپولینی و همکاران (۲۰۱۹) تمایل به استفاده از فناوری و زیرساخت فنی برنامه‌های آنلاین را برنامه آموزشی در مقیاس بزرگ در هیأت‌های ورزشی می‌دانند. در خصوص این شاخص پیشنهاد می‌شود که با فرایند بانک اطلاعات جامع، ابتدا یک آمار دقیقی از وضعیت امکانات موجود ورزشی تمامی هیأت‌های ورزشی را بررسی و مستند کرده و بعد از آن امکانات و تسهیلات موجود را با شرایط استاندارد مقایسه کرده و سپس نیازسنجی دقیق و درستی از ضروریات زیرساخت آموزشی در هر کدام از هیأت‌های ورزشی انجام شود تا در خصوص تخصیص بودجه برای ساخت امکانات و تسهیلات اقدام شود. بدیهی است که عدالت توزیع زیرساخت‌ها و امکانات در این مورد حرف اول را خواهد زد که نیاز به مدیریت دقیق دارد.

طبق نتایج دیگر تحقیق، راهبرد توانمندسازی تخصصی به اهمیت آموزش در شاخص مهارت منابع انسانی در هیأت‌های ورزشی اشاره دارد و با نتایج تحقیقات صیادی و احمدی (۲۰۲۱) که تأکید ویژه بر توانمندسازی آموزشی در زمینه مهارتی دارد، همخوانی دارد. داشتن مهارت، تخصص، شایستگی شغلی و برخورداری از پیشینه و رزومه شغلی مرتبط برای انتخاب و به‌کارگیری اعضای هیأت‌ها امری انکارناپذیر است، اما در عمل این امر بیشتر براساس روابط انجام گرفته و کمتر بر بعد تخصصی شغلی اهمیت داده می‌شود. یکی از مهارت‌های بسیار اساسی برای اعضای هیأت‌ها و مخصوصاً افراد رأس هیأت‌ها، داشتن قدرت مدیریتی و ارتباطی مناسب برای جذب منابع انسانی، مالی و



رسانه است. چنانچه مصاحبه شماره ۸ می‌گوید: «فرهنگ‌سازی ورزشی و تغییر نگرش و دیدگاه ورزشی مردم اول از رسانه صوتی و تصویری شروع می‌شود». پس مدیری که سواد رسانه‌ای، مهارت جذب رسانه و ارتباطات خوبی در این زمینه نداشته باشد، نه می‌تواند جنبه همگانی ورزش مورد نظر را اشاعه دهد و نه آن چنان که باید پشتوانه قهرمانی خوبی پیدا می‌کند و عملاً برای تأمین منابع دیگر نیز به مشکل خواهد خورد.

مصاحبه شماره ۴: «اعتقاد من بر این است که جذب منابع مالی و امکاناتی فقط با پیگیری و پشتکار امکان‌پذیر است. شما نمی‌توانید در هیأت بنشینید و منتظر امداد غیبی باشید و یا از یکی دو کانال برای جذب منابع اقدام کنید و وقتی دست خالی برگشتید، رهایش کنید. خواستن توانستن است، وقتی واقعاً بخواهید کاری را انجام دهید، حتماً راهش را پیدا می‌کنید یا راهی برای آن می‌سازید».

اشتباه فاحش دیگر این است که رؤسای هیأت استانی را از بین افرادی (شورای شهر، مدیران کل و رؤسای ادارات و سازمان‌های دیگر، ملاک مشهور و تجار و بازرگانان پر از سرمشغله) انتخاب می‌کنند که شاید در نگاه اول به نظر می‌رسد که جذب این افراد وجهه خوبی داشته و احتمال جذب منابع مالی توسط آنان زیاد باشد اما در اینجا باید به جنبه دیگر این موضوع که کمی نگران‌کننده نیز هست توجه شود و آن‌هم اینکه چون جایگاه شغلی، اجتماعی و اقتصادی این افراد بسیار بالاتر از جایگاه مدیر کل ورزش و جوانان است، در نتیجه قدرت دستور، تذکر، بازخواست، تشویق و تقدیر کمتری توسط مدیر کل ورزش و جوانان برای آنها وجود دارد و به تبع آن حرف شنوی آنها نیز از ایشان کمتر خواهد بود. مصاحبه شماره ۸: «گاهاً شده که مدیر کل حتی جرأت نمی‌کنه که به این افراد تذکر بده که به جلسه‌های مربوطه بیان» و هم اینکه به تجربه ثابت شده است که خود این افراد بیشتر از آنکه منابع مالی را به هیأت‌ها سرازیر کنند بیشتر خودشان منتفع شده و از آن بهره‌برداری شخصی و بخشودگی مالیاتی می‌کنند. خارج از آنکه این افراد بعلت غرورشان، کسر شأن خود می‌دانند که از جایگاه شغلی خود برای درخواست کمک مالی از جای دیگر و افراد حقوقی و حقیقی دیگر کنند. مصاحبه شماره ۱۴: «هر وقت می‌گیم که برای حمایت مالی و اسپانسر تماس بگیرین، فقط یک جواب میدن و اون هم اینه که برای من افت داره برای پول به این و اون زنگ بزنم. خوب من موندم وقتی خودتون حمایتی نمی‌کنن و پولی هم نمیتونن به بدنه هیأت بیان اصلاً چرا میان و چرا میزارن بیان؟».

به‌عنوان یک پیشنهاد کاربردی، یادآور می‌شود که گزینش رؤسا و اعضای هیأت‌های ورزشی طوری باشد که وزن سمت، مقام، شأن و جایگاه شغلی ریاست و اعضای هیأت شهرستان از ریاست هیأت استان و همچنین ریاست هیأت و اعضای آن در استان از مدیر کل ورزش و جوانان پایین‌تر باشد. این مهم خود باعث می‌شود که قدرت دستور، تذکر، تشویق، بازخواست، عزل و تعدیل به‌صورت واقعی انجام شود و اهرم فشاری واقعی وجود داشته باشد و هم اینکه پیگیری امورات شغلی مانند جذب منابع مالی و انسانی توسط آنها سریع‌تر و بهینه‌تر انجام شود نه اینکه قدرت بالای رؤسای هیأت‌ها جهت سرکوب و یکه‌تازی اعمال شود.

مصاحبه‌های شماره ۱۲ و ۲: مشترکاً اذعان داشتند که «در همه جا برای اشاعه رشته ورزشی خاص رسانه حرف اول را می‌زند و چون در استان آذربایجان غربی فقط به ورزش‌های پول‌ساز و مشهورتر مانند والیبال پرداخته شده است و تک‌بعدی شده، پس توجه مسئولین هم به همون سمت میره و شما بایستی بتوانید ارتباطات رسانه‌ای مناسب پیدا کنید تا ورزش خود را به عرصه نمایش بگذارید و دیده شوید تا حرفی برای گفتن داشته باشید».

در تکمیل مطلب بالا باید گفت که اعضای انتخابی هیأت بایستی دارای توانایی حل مسئله و داشتن ذهن راهکارمحور باشند نه اینکه فقط به مشکلات توجه کنند و آنها را بزرگ کنند. نکته دیگر داشتن برنامه‌ای برای جانشین‌پروری است و به‌نظر می‌رسد که شخص جانشین وقتی از نزدیک، تصمیمات و رفتارهای مدیریتی را در موقعیت‌های ویژه ببیند و لزوم داشتن مهارت‌های تخصصی مدیریتی را در شرایط مختلف درک کند، این موضوع می‌تواند به‌عنوان تجربه و دانشی گرانبها و متناسب با فرهنگ خاص آن سازمان در آینده بسیار کارگشا باشد. " مصاحبه شماره ۸: «این امر نیز میسر نخواهد شد مگر با شناسایی افراد مستعد در هیأت و فراهم کردن زمینه ورود ایشان با برنامه‌ریزی بلندمدت».



لذا پیشنهاد کاربردی داشتن چشم‌انداز مناسب در خصوص جانشین‌پروری (استعدادیابی و استعدادپروری) برای اعضای هیأت‌های ورزشی، نکته ضروری است و بهتر است، در این مورد کادر اجرایی هیأت‌ها از دل بدنه هیأت مربوطه و از میان افرادی باشد که خودشان دارای تجربه ورزشکاری و اجرایی بوده باشند و با بودن در کنار ورزشکاران و مسئولین از تجربه لازم برخوردار باشند تا در زمان اخذ منصب بتوانند سریع‌تر و بهره‌ورتر اقدام عملی جهت پیشبرد اهداف هیأت داشته باشند.

دیگر شاخص مهم تحقیق، در قالب راهبرد توانمندسازی تخصصی خود را در زمینه دانش و شناخت نشان داد و با نتایج تحقیقات صیادی و احمدی (۲۰۲۱)، همخوانی دارد. در تأیید این مطلب رزنده (۲۰۱۶) آموزش‌پذیری مستمر و آرایا (۲۰۱۵) توسعه دانش حرفه‌ای، دانش بین‌فردی (ارتباطات) و دانش درون‌فردی را امری لازم دانسته‌اند؛ بنابراین این خود می‌طلبد که اولاً اعضای هیأت هم مدارک و مدارج قابل قبول علمی و عملی داشته باشند و هم اینکه همواره و مستمر، به‌روز بودن و داشتن علم روز در ورزش مربوطه را با شرکت در دوره‌های همسان‌سازی و دانش‌افزایی تقویت کنند.

به‌عنوان مطلب دیگر، تسلط بر بخش‌نامه‌های اجرایی، دانش حقوقی و قانونی مرتبط شغلی بسیار مهم و اساسی است. مصاحبه شماره ۹: « شما هیچ دبیر هیأتی را نباید در بین پرسنل خود جا بدهید که در زمینه حقوقی و مسائل قانونی سهل‌انگار باشد و شخصیتی هیجانی داشته و از روی احساسات تصمیم بگیرد. کار اجرایی با منابع انسانی همیشه با مسائل حقوقی همراه بوده و همواره خطرات زیادی برای ورزشکاران و کادر اجرایی در اعزام‌ها، مسابقات، جشنواره‌ها و همایش‌ها وجود دارد».

مطلب دیگر در این زمینه داشتن تقویم ورزشی سالیانه مدون و مورد تأیید در جلسه شورای تخصصی هیأت و ادارات ورزش و جوانان است. وقتی تقویم ورزشی مشخصی باشد، طبیعتاً برنامه‌ریزی آسان‌تر و طبق روال پیش خواهد رفت، اما اگر شما ندانید که هدف شما چیست و چه کاری را چه‌زمانی انجام دهید، طبق گفته مصاحبه شماره ۱۱: « مثل آن است که سوار ماشین بشین، ولی ندونین که مقصدتان کجاست یا از کدوم راه باید برین. فقط می‌زنین تو دل جاده و احتمال زیاد هم راه دوری نمیرین و به جای خوبی نمی‌رسین». آخرین مطلب این بخش به آشنایی با ابزار کاری مسئولین در هیأت‌ها برمی‌گردد. مدیران و اعضای هیأت‌های ورزشی بایستی آشنایی خاصی با شیوه‌های درآمدزایی، بازاریابی، مالیاتی داشته باشند. چنانچه گودرزی و همکاران (۲۰۲۱) جذب منابع مالی و نیز اسحاقی و حامی (۲۰۲۲) برگزاری دوره‌های آموزشی مالی را در ارزیابی عملکرد هیأت‌های ورزشی ضروری دانستند. همیشه هیأت ورزشی که در این زمینه‌ها دارای تخصص و دانش کافی بوده باشد، قدرت جذب سرمایه و پول بیشتری داشته و امورات هیأت ورزشی خود را به‌نحو قابل قبول‌تری در مقایسه با سایر هیأت‌های ورزشی انجام خواهد داد. در تأیید این حرف مصاحبه شماره ۷: « هر روز سعی می‌کردم به مطالعه بر روی هیأت‌های موفق در زمینه درآمدزایی داشته باشم یا با اون‌ها مصاحبه کنم تا نکته جدیدی یاد بگیرم، جالبه که بعد یک سال چهار کتاب در این زمینه خوندم و حدود ۲۰ مصاحبه موفق و کلیدی داشتم و کلی مطلب جدید یاد گرفتم و خدا رو شکر چم و خم این قسمت دستم اومد و نکته طلایی اینه که اگه در هر زمینه اشتیاق یادگیری و شغلی داشته باشی شاید کمی دیر ولی بالأخره راهشو پیدا می‌کنی».

در خصوص این شاخص، پیشنهاد می‌شود که کادر اجرایی صلاحیت‌دار در هیأت‌های ورزشی فعال و برتر به مسابقات و رویدادهای مهم در داخل و خارج کشور اعزام شوند تا با کسب ایده‌های خلاقانه و نوین جهت پیشبرد اهداف موردنظر در هیأت‌های ورزشی خود مؤثرتر واقع شوند.

شاخص ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی نیز به‌عنوان یک مؤلفه از راهبرد توانمندسازی روانشناختی در رسیدن به اهداف آموزشی هیأت‌های ورزشی اثربخشی مستقیم دارد و با نتایج تحقیقات صیادی و احمدی (۲۰۲۱)، همخوانی دارد.

آنچه که بیش از هر چیز مهم تلقی می‌گردد، این است که شخصیت هر هیأت ورزشی برگرفته از افراد رأس آن هیأت بوده و دورنمای هویت یک هیأت ورزشی به افرادی برمی‌گردد که در آنجا به‌کار گماشته شده‌اند. اگر این افراد، پای‌بند به ارزش‌های اخلاقی مشخصی باشند، رفتار ثابت و به‌دور از تبعیض و افراط و تفریط داشته باشند، عفت کلام داشته و شأن و جایگاه شغلی خود را بدانند، در نتیجه از

جایگاه اجتماعی و مقبولیت مردمی بهتری برخوردار خواهند شد و توانایی جذب منابع انسانی و استعدادها برتری خواهند داشت. چون همواره در نگاه اول مردم به ظاهر و تیپ شخصیتی اولیه افراد بیشتر اهمیت می‌دهند، بنابراین آراستگی ظاهری و پوشش مناسب و متناسب با موقعیت کاری و بیان شیوا و مردمی می‌تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد. به قول مصاحبه شماره ۱: «ما هر روز با ده‌ها و صدها نفر عام و خاص ارتباط داریم از اقشار مختلف جامعه، وقتی بلد نباشیم با هر قشری چطور رفتار کنیم، نتیجه این میشه که همه از ما فراری میشن. توی یه هیأت ورزشی همیشه با خودبزرگ‌بینی و منم منم کردن مردم رو جذب کرد و به اهداف خودمون هم برسیم. هیأت‌های ورزشی مال مردم و مردم از مسئولین ورزشی انتظار یه آدم افتاده، پهلوان، متواضع، جوانمرد و گشاده‌رو دارن نه یک آدم نجسب و اخمو که همه رو پایین‌تر از خودش ببینه».

همچنین اگر افراد رأس هیأت ورزشی روحیه انتقادپذیری داشته باشند، همواره در پی تبدیل نقاط ضعف شخصیتی و نگرشی برخوردار خواهند آمد و وقتی نقاط ضعف به قوت تبدیل شود، قدرت شخصیت افراد چندین برابر خواهد شد و همواره این شخصیت سازنده و مثبت، الگو و نمادی مثبت از شخصیت و هویت همان هیأت ورزشی را منعکس خواهد بود و این چنین سازمانی نیروی جاذبه مردمی و استعدادی بسیار زیادی خواهد داشت؛ زیرا طبیعت آدمی به گونه‌ای است که جذب جایی خواهد شد که از بودن در آنجا انگیزه بگیرد و با حس و حال خوب و بهتری که از برخوردهای اول می‌گیرد، مطمئناً تمایل بازگشت مجدد به آنجا خواهد داشت. مطلب مهم دیگر این است که وقتی افراد تبعیض و حق‌خوری را در ورزشی ببینند، دیدگاه بدی نسبت به آنجا خواهند داشت و احتمالاً مردم بیشتری را از آن مجموعه فراری خواهند داد. در این زمینه گودرزی و همکاران (۲۰۲۱) رعایت مسائل حقوقی و قانونی را مهم برشمردند؛ لذا اعتقاد به قانون‌مداری و ضابطه‌محوری (پرهیز از تبعیض و رابطه‌محوری) یکی از اصول اساسی است که بایستی مسئولین هیأت‌های ورزشی سرلوحه رفتار و کردار خود قرار دهند. چنانچه مصاحبه شماره ۶ می‌گوید: «وقتی رئیس هیأت ورزشی همسر خود را که هیچ سابقه ورزشی مرتبطی ندارد و بدون ضابطه مشخص مسئول فلان قسمت هیأت می‌کنه مردم اینو می‌بینن و می‌فهمن توی این هیأت چه خبره و سرخورده میشن و میرن».

پیشنهاد کاربردی این شاخص آن است که جهت انتخاب و گزینش اعضای هیأت‌های شهرستان و استان، تیم منتخب و کارگروه متخصصی وجود داشته باشند که بر کلیه امورات هیأت‌های ورزشی اشراف داشته و شایسته‌ترین فرد را بدون در نظر گرفتن روابط و نفوذ افراد انتخاب نمایند.

آخرین مؤلفه تحقیق تحت عنوان مؤلفه اخلاق حرفه‌ای به عنوان یک مؤلفه دیگر راهبرد توانمندسازی روانشناختی در رسیدن به اهداف آموزشی هیأت‌های ورزشی اثربخشی مستقیم دارد و مورد تأکید در نتایج تحقیقات صیادی (۲۰۲۱) است. برای رسیدن به وضع مطلوب فضای کاری آموزشی باید به گونه‌ای سالم‌سازی شود که در آن ترویج روحیه امانت‌داری و حفظ اسرار سازمانی مشهود باشد و مسئولین بیشتر به فکر کار تیمی بوده و در پی رشد همکاران خود بر بیایند. این گونه است که فضای حمایتی و انگیزشی ایجاد خواهد شد که انجام امورات سازمانی، لذت‌بخش بوده و شخص خود را جزئی از سازمان مهم و درگیر شغل مؤثری می‌بیند که احساس شایستگی شغلی در وی ایجاد خواهد کرد و شغلش را معنی‌دار می‌داند. طبق گفته مصاحبه شماره ۲: «اگر شما تو مجموعه‌ای احساس کنین همش زیرآب شما رو می‌زنن و تا به اونها پشت می‌کنی، تخریب می‌کنن، دیگه خودتو جزئی از اونها نمی‌بینی و دلیلی نمی‌بینی که با هاشون ادامه بدی حتی اگه خیلی کارت درست باشه با این رفتارها چندان دووم نخواهی آورد».

وقتی در یک هیأت ورزشی عملاً روحیه صداقت، درستکاری و نظم و انضباط کاری ترویج شود، در نتیجه اخلاق حرفه‌ای در عمل خود را نشان خواهد داد. این هم بسیار مرتبط با اهداف شخصی افراد خواهد بود؛ زیرا وقتی عشق، انگیزه و اشتیاق شغلی هدف اصلی باشد و اهداف شخصی مادی در مرحله بعد از آن قرار بگیرد، ناخودآگاه اشتیاق زیاد کاری، عامل محرکه جذب منابع مالی هم خواهد شد اما اگر جای این دو اشتباه باشد، در اصل و اساس نه شخص از اخذ منصب منتفع خواهد شد و نه هیأت ورزشی، زیرا هیأت‌های ورزشی، سازمانی دولتی نبوده و دارای حقوق و مزایای رسمی نیستند و بیشتر وابسته به تلاش و اهتمام کادر آن است تا منابع بیرونی؛ در نتیجه وقتی



عشق و اشتیاق شغلی وجود داشته باشد، مسئولیت‌پذیری بیشتری وجود خواهد داشت، حضور داشتن و جوابگو بودن در هیأت ورزشی مسئله‌ای همیشگی و مستمر خواهد بود و مهم‌ترین عامل هم همین حضور داشتن، مسئولیت‌پذیری و جوابگویی به موقع است. طبق گفته مصاحبه شماره ۶: «وقتی مسئولین هیأت در دفتر کاری، مسابقات، همایش‌ها و مراسمات باشند و مردم به راحتی دسترسی به اون‌ها دارن، از دغدغه‌شون که دغدغه هیأت هم هست بیشتر آگاه میشن، در دل کار مشکلات رو درک می‌کنن و حساب همه چی دستشون میاد ولی وقتی که مسئول هیئت در شأن خودش نمی‌بینه که به یه مراسم مردمی بیاد دیگه قراره چه کسی از امورات باخبر باشه و چه کاری میتونه برای هیأت ورزشی بکنه؟» در این مورد کیامپولینی و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر شناسایی و حل مسئله در دل اجرای کارها تأکید دارند. وقتی افراد جایگاه واقعی شغلی خودشان را دقیق می‌دانند و منزلت افراد و سلسله مراتب اداری را رعایت می‌کنند، در نتیجه تضادهای ناخواسته کمتر ایجاد خواهد شد و شأن و جایگاه افراد مشخص می‌شود. به قول مصاحبه شماره ۱۰: «وقتی مسئولین همه کارها رو انتظار دارن که یه نفر (معمولاً دبیر هیأت ورزشی) انجام بده و خودشون رو درگیر کار محول شده نمی‌کنن و فقط موقع معرفی، تجلیل و تقدیر تو مراسم‌های خاص تشریف میارن، مشخصه نتیجه چی میشه، در نتیجه همه فشارها روی یه نفر میفته و همین باعث فراری دادن همون یه نفر کار درست میشه».

آخرین مطلب این شاخص هم به تبعیت مسئولین هیأت‌ها از استراتژی و خط‌مشی سازمانی و پرهیز از اعمال نظر و سلیقه شخصی برمی‌گردد. یعنی اگر ورزشکار و مردم محوری اساس کار در یک هیأت ورزشی نباشد و برطبق وظایف مشخص قبلی، امورات محوله انجام نپذیرد، شاهد رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده سازمانی نخواهیم بود و ثمره خودمحوری و دخالت نظر و سلیقه شخصی چیزی جز هدر رفت منابع انسانی و مالی نخواهد بود.

طبق گفته مصاحبه شماره ۱۸: «وقتی مسئول هر هیأتی خودسرانه هدف‌گذاری می‌کنه، عزل و انتصاب می‌کنه و در میدان بی‌رقیب خودش یکه‌تازی می‌کنه و از هیچ کسی هم ابایی نداره، حرفی برای گفتن نمی‌مونه، این آدم فقط یک چیز رو قبول داره و اون هم تجربه، تخصص و نظر خودش، شاید بخاطر مصلحت، ملاحظه افراد و خالی نبودن عریضه به حرف بقیه هم گوش بده اما تصمیم‌گیرنده نهایی تنها خودش. با این روش، خوب مشخصه سنگ روی سنگ بند نمیشه». در تکمیل و تأیید این مطلب صیادی و احمدی (۲۰۲۱) نیز بیان داشتند که تعامل و مشورت بین همکاران و نیز جلسات طوفان مغزی به هم‌افزایی در همه زمینه‌ها منتج خواهد شد.

پیشنهاد کاربردی این بخش، راهکار سرپرستی موقت برای اعضای مختلف هیأت‌های ورزشی است. در این خصوص بهتر است که اعضای منتخب هیأت‌ها توسط تیم و کارگروه تخصصی، ابتدا در یک بازه سه ماهه یا فصلی به صورت موقت به کار گرفته شود و بعد از نظارت دقیق بر روند کاری ایشان و همچنین شناخت میزان علائق شغلی توسط شخص منتخب، نسبت به تصمیم‌گیری درخصوص واگذاری یا عدم واگذاری پست اصلی به ایشان اقدام نمود؛ همچنین با توجه به اینکه تغییر پست افراد در هیأت‌های ورزشی همواره تابعی از تغییر مدیران کل ادارات ورزش و جوانان است و خیلی از مشکلات از همین تغییر و تحولات اداری پیش می‌آید، بهتر است که استراتژی بلندمدت برای اعضای تأیید شده هیأت‌ها توسط کارگروه متخصص در نظر گرفته شود و هرگونه عزل و انتصاب مجدد به کارگروه خبره و تیم متخصص تفویض اختیار و واگذار شود و هرگونه تصمیم سازمانی در این خصوص منحصراً با مشورت تیم مذکور انجام پذیرد.

ملاحظات اخلاقی: بدینوسیله نویسندگان متعهد می‌شوند که این مقاله در هیچ جایی دیگر منتشر نشده است و اجازه انتشار آن را به نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش اعلام می‌دارند. نویسنده مسؤول نیز متعهد می‌شود که سایر نویسندگان مقاله از ترتیب قرارگیری نام و مشخصات در مقاله آگاهی و رضایت کامل دارند. ضمناً در صورت اعتراض هر فرد دیگری نسبت به مالکیت مقاله، آماده پاسخگویی بوده و مسؤولیت آن را کاملاً پذیرا خواهد بود. چنانچه در هر زمان خلاف موارد فوق اثبات شود، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش حق دارد مطابق آیین‌نامه‌ها و ضوابط و مقررات مربوط عمل نماید.

حامی مالی: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی حامی طرح پژوهشی با موضوع مقاله حاضر می‌باشد.



مشارکت نویسندگان: سهم نویسندگان اول ۶۰ درصد و نویسندگان دوم ۴۰ درصد می‌باشد.

تعارض منافع: نویسندگان، هیچ گونه وجهی از یک شخص ثالث (دولتی، تجاری، بنیاد خصوصی و غیره) برای هر بخشی از مقاله ارائه شده (شامل کمک‌های مالی، نظارت بر داده‌ها، طراحی مطالعه، آماده‌سازی اثر، تجزیه و تحلیل آماری و ...) دریافت ننموده است؛ همچنین نویسندگان هیچ‌گونه اختراعی که در حال انجام، داوری و یا ثبت شده، مربوط به این اثر را در حال انجام ندارند. بعلاوه اینکه هیچ جنبه‌ای از این اثر مرتبط با حیوانات آزمایشی یا بیماری‌های خاص انسانی وجود ندارد که نیاز به اعلام و تایید اخلاق نشر باشد.

تشکر و قدردانی: بر خود لازم می‌دانیم که از حمایت‌های پژوهشی مستمر اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، نهایت تشکر و قدردانی را داشته باشیم. لازم به ذکر است که مقاله حاضر نیز برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان "مطالعه شناسایی راهکارهای توانمندساز آموزشی هیئت‌های ورزشی استان آذربایجان غربی" و با حمایت مادی و معنوی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی انجام شده است.

منابع

1. Sayadi M, Ahmadi N, Eskandari I, Tarkhani E. The title of the design of the qualitative development model for the training of sports coaches in West Azerbaijan province. A research project under the supervision of the General Administration of Sports and Youth of West Azerbaijan Province. 2023. **[In Persian]**
2. Sayadi. M, Ahmadi N. Educational Need Assessment of Sport Science Units for Students of Sama Colleges in West Azerbaijan Province. Archives in Sport Management and Leadership.1(1):2023, pp. 92-102 DOI: 10.22108/jhs.2023.137081.1013. **[In Persian]**
3. Mazaheri, M, Nobakht, M B and Esfahani, M. Providing a model of human resource empowerment in cultural organizations. Journal of Cultural Management, 2012. 72-87, 19. SID. <https://sid.ir/paper/199653/fa> **[In Persian]**
4. Shelton, S. Employee, supervisors, and empowerment in public sector: The role of employee trust. Thesis of Degree of doctor.2002. P: 15.
5. Abbasi, T. Hasanpour, Sh and Hasan Alipour H. R. Examining the relationship between employee empowerment and employee organizational commitment. Development and Transformation Management Quarterly, 2011. 23-17-11. **[In Persian]**
6. Keller T, Dansereau F. Leadership and empowerment. a social exchange perspective. Human Relate. 1995. Vol. 48(2). pp: 127-450).
7. Abdulahi, B and Abdu Rahim, Ib. Empowering employees is the golden key of human resource management. Tehran: Rovin Publications. 2009. P. 23. **[In Persian]**
8. Soleimani, N, Zahmat Kash, M and Faiz, A. The relationship between employee empowerment and organizational learning. Educational Sciences Quarterly, 2010. fourth year, 15, 105-89. **[In Persian]**
9. Khorasani, A. Investigating the impact of in-service training on the dimensions of human resource empowerment. Human resources training and development quarterly. 2016. 1-10. **[In Persian]**
10. Westley, C. R. Exploring the effectiveness of leadership training on adult learners: an evaluation of the leadership and communications workshop for natural resource professionals. University of Alaska Anchorage.2005. 12.
11. Kingsbury, N. Program Evaluation: Experienced Agencies Follow a Similar Model for Prioritizing Research". Report to the Subcommittee on Oversight of Government Management, the Federal Workforce, and the District of Columbia, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, US Senate. GAO.11-176. US Government Accountability Office.2011. 512.
12. Ministry of Sports and Youth. Vice Chancellor of Culture, Education and Research. Educational planning office. Directive on holding short-term coaching courses and executive instructions. 2015. 28. **[In Persian]**



13. Maisami, H; Abdullahi, M; Shahidi Nesab, M; Ghaemi Asl, M. Interdisciplinary approaches and Islamic economics and finance curriculum design. Quarterly journal of interdisciplinary studies in humanities. Second period. 2010. Number 3. 31-58. **[In Persian]**
14. Jahromi Sh, Bagheri K, Najar A and Akbari R. Investigating the impact of in-service training courses on the empowerment and productivity of managers and employees. A new scientific-research quarterly in educational management, 2016. 7th year, number 4, consecutively 131 to 148. **[In Persian]**
15. Tayebi B, Dehghan Qahfarokhi A and Hashemi M. Identifying explanatory variables of training and empowering employees in Golestan province sports boards. Quarterly magazine of strategic studies of the Ministry of Sports and Youth. 2017. Series 37. pp. 195-203. **[In Persian]**
16. Dehghan Qahfarokhi, A, Tayebi B, Jesmani M. Compilation of qualitative development strategies for the training of sports coaches in Golestan province, Sports Management, 12(2):581-600. Doi: 10.22059/jsm.2020.238180.1899. **[In Persian]**
17. Dehghani, A. Asefi, A and Jahromi, M. The relationship between human resource empowerment and agility in Isfahan city sports boards, 2020. period 12, number 4; P.: 1077 to 1091. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.243777.1962> **[In Persian]**
18. Alimardani, M. Adabi, J. Ramazani, R. Performance evaluation and ranking of sports boards of Qom province. Sports management applied research. Volume 8, Number 4, Spring 2020. 49-59. **[In Persian]**
20. Ishaghi Kanari, H and Hami, M. BCC model in data envelopment analysis. Performance evaluation index of sports boards of Mazandaran province. Journal of Sport Management, 2022. 14(3), 251-271. DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.325266.2743>.
21. Miqhani D, Hami M, Shojaeidentifying V. factors affecting empowerment of judo coaches and referees focusing on standardization uniformity of education, Journal of Human Resource Management in Sport. 2023 / Vol. 10 / No. 1 / Pages 149-166. DOI: 10.22044/SHM.2023.12209.2490.
22. Araya J, Bennie A, O'Connor D. Understanding performance coach development: Perceptions about a postgraduate coach education program. International Sport Coaching Journal. 2015 Jan 1;2(1):3-14.
23. Resende R, Sequeira P, Sarmiento H. Coaching and coach education in Portugal. International Sport Coaching Journal. 2016 May 1;3(2):178-83. 178. <http://dx.doi.org/10.1123/iscj.2016-0038>.
24. Tozetto AV, Galatti LR, Nascimento JV, Milistetd M. Strategies for coaches' development in a football club: a learning organization. Motriz: Revista de Educação Física. 2019; 25(2). 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-6574201900020010>.
25. Ciampolini V, Milistetd M, Brasil VZ, Nascimento JV. Teaching strategies adopted in coach education programs: Analysis of publications from 2009 to 2015. Journal of Physical Education. 2019. 30. DOI: <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v30i1.3006> .
26. Jahanian. R. Approaches, dimensions and framework of empowering educational managers. Message Management Magazine. 2018. No. 27. pp. 131-154. **[In Persian]**
27. Braun, V, Clarke, V .Usingthematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology .2006. (Vol. 3). 3 (2). pp. 77-101. ISSN1478-0887 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>
28. Mohammadpour. A. (2012). Qualitative research method: Antimethod Tehran: Sociological. **[In Persian]**
29. Qeshmi M, Abbas, P, Mohammad, & Rahmati, M. (2018). Thematic analysis of sports culture pattern in Iran. Sports Management and Development, 8(2), 118-128. doi: 10.22124/jsmd.2019.3723. **[In Persian]**

