

## عوامل موثر بر خود توسعه‌ای مدیران ورزش کشور و مدل سازی

منصوره طهرانچی<sup>۱</sup>

رضا نیک‌بخش<sup>۲</sup>

فریده شریفی‌فر<sup>۳</sup>



10.22034/ssys.2024.3168.3312

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱/۲۰

هدف کلی پژوهش حاضر، مدل‌سازی عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای مدیران ورزش کشور بود. جامعه آماری این تحقیق را تمامی روسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور به تعداد ۲۰۴ نفر (۵۱ نفر رئیس، ۱۰۲ نفر نواب رئیس و ۵۱ نفر دبیر) تشکیل می‌دادند که نمونه آماری به صورت تمام‌شمار انتخاب شد. پس از توزیع پرسش‌نامه، تعداد ۱۹۲ پرسش‌نامه برگشت داده شد. در این تحقیق از یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته و برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی از روش آماری توصیفی استفاده گردید و از فراوانی، درصد و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره‌گیری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. و اسمارت پی. ال. اس. نسخه ۳ استفاده شد. نتایج نشان داد عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، عوامل فردی و مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور تاثیر مثبت معنادار دارد.

**واژگان کلیدی:** خودتوسعه‌ای، عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، عوامل فردی د مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول) E-mail: R\_nikbakhsh@azad.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

در سازمان‌های امروزی علاقمندی زیادی جهت شناسایی کارکرد روان‌شناسی سازمانی در حوزه ورزش ایجاد شده است و این امر به طور خاص بر چگونگی به‌کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده و تسهیل توسعه سازمان‌های ورزشی در راستای ایجاد عملکرد بهینه متمرکز شده است (مولان<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۱). در این راستا، سازمان‌های ورزشی در حال تبدیل شدن به محیط‌های اجتماعی پیچیده‌تر هستند که در آن طیف متنوعی از پرسنل (مانند مدیر، مربیان، کارکنان پشتیبانی) به منظور توسعه، آماده‌سازی و بهبود عملکرد تلاش می‌کنند (آرنولد<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان‌ها و کارکنان در محیطی با تغییرات دائمی فعالیت می‌کنند. در واقع، در دنیای کار امروزی معمولاً سازمان‌ها نمی‌توانند به کارهایی که در گذشته انجام می‌دادند تکیه کنند و دائماً نیاز دارند قبل از اینکه رقیب دیگری صنعت و تجارت آن‌ها را مختل کند، خود را توسعه دهند. بنابراین، یکی از سازگاری‌هایی که سازمان‌ها برای مقابله با این چالش‌ها انجام می‌دهند، تأکید بیشتر بر برنامه‌های یادگیری و توسعه غیررسمی است. با تغییرات روزافزون در محل کار، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که برنامه‌های آموزشی رسمی به اندازه کافی همه نیازهای توسعه کارکنان آنها را برطرف نمی‌کند (سیمونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

یکی از حوزه‌هایی که تأکید فزاینده بر توسعه غیررسمی نیز در آن صورت گرفته، توسعه مدیران است. برنامه‌های توسعه مدیر اساساً بر مداخلات آموزشی رسمی مانند آموزش کلاس درس و برنامه‌های چرخش شغلی برای افزایش ظرفیت رهبری مدیران تکیه دارند. با این حال، راه‌های مختلفی برای توسعه ظرفیت رهبری افراد وجود دارد (منصور<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). یکی از شکل‌های جالب توجه توسعه غیررسمی مدیران، خودتوسعه‌ای<sup>۵</sup> است (سیمونز، ۲۰۱۷). خودتوسعه‌ای مدیریتی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که رهبران برای توسعه ظرفیت رهبری خود بر عهده می‌گیرند (بیکه<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). این شکل از توسعه احتمالاً غیررسمی‌ترین شکل است، زیرا یک رفتار فعالانه از سوی رهبران است و می‌تواند بدون سرمایه‌گذاری از سوی سازمان‌هایی که رهبران در آن کار می‌کنند رخ دهد. بنابراین، خودتوسعه‌ای مدیریتی به عنوان یک جایگزین مقرون به صرفه برای برنامه‌های آموزشی رسمی نامیده می‌شود که می‌تواند برای توسعه ظرفیت رهبری در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. خودتوسعه‌ای مدیریتی را می‌توان به عنوان "فرایند توسعه مهارت‌ها و دانش خودراهبر و خودگردان" تعریف کرد که می‌تواند به دو مرحله تقسیم شود - درک خود<sup>۷</sup> و تغییر خود<sup>۸</sup> (نسبیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲). در حالی که مرحله اول به درک شکاف عملکرد مربوط می‌شود، فاز دوم با توانایی ایجاد تغییر خودگردان مرتبط است.

<sup>1</sup> Molan

<sup>2</sup> Arnold

<sup>3</sup> Simmons

<sup>4</sup> Munsoor & Munsoor

<sup>5</sup> Self-development

<sup>6</sup> Boyce

<sup>7</sup> Self-understanding

<sup>8</sup> Self-change

<sup>9</sup> Nesbit

## عوامل موثر بر خود توسعه‌ای مدیران ورزش کشور و مدل‌سازی

از سوی دیگر، هم سازمان‌ها و هم مدیران کاربرد خودتوسعه‌ای را در افزایش قابلیت‌ها و پتانسیل‌های مدیران درک می‌کنند. سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که برای رقابت‌پذیری باید مدیران خود را ارتقا دهند و به یادگیری خودتوسعه‌ای روی آورند و کارمندانی که در فعالیت‌های خودتوسعه‌ای شرکت می‌کنند، مولدتر و اثربخشی بالاتری را از خود نشان می‌دهند (بیکه و دیگران، ۲۰۱۰). علاوه بر این، از آنجایی که مدیران امروزی در طول دوران حرفه‌ای خود بیشتر در سازمان‌های متعدد کار می‌کنند و سازمان‌ها را با سرعت بیشتری نسبت به گذشته تغییر می‌دهند، حفظ مهارت حرفه‌ای به یک مسئولیت شخصی بزرگ‌تر تبدیل می‌شود (مارکوف<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۱). سازمان‌ها همچنین نقش مهمی در ارزیابی و حمایت از فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مدیران دارند. فعالیت‌های خودتوسعه‌ای مدیران با کیفیت باید مرتبط با محتوا، فراگیرنده، چالش‌برانگیز، ساختارمند و متمایز باشد (وروس و راتوانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). به طور کلی، پشتیبانی و منابع سازمانی می‌تواند به تبدیل مقاصد خودتوسعه‌ای مدیران به رفتارهای رشدی واقعی رهبر کمک کند (ریچارد<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۷). بنابراین، خودتوسعه‌ای ماهیتاً بر اساس نظریات یادگیری است و مواردی چون بازتاب دستاوردها، شناسایی نقاط قوت و موارد قابل بهبود، هدف‌گذاری، تعیین مهارت‌ها، ثبت بازخوردها، برقراری ارتباط بین یادگیری با تمام زمینه‌های کاری و اقدام به پرورش قابلیت‌ها و شناسایی حوزه‌های نیازمند توسعه اقدامات و دستاوردها را شامل می‌شود (کهرودی و دیگران، ۱۴۰۰). تحقیقات مختلفی نقش خودتوسعه‌ای در حوزه مدیریت و رهبری را بررسی کرده‌اند. جیانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) مدل خودتوسعه‌ای رهبران را با چهار شاخص اکتشاف‌کننده، تسهیل‌گر، آینده‌نگر و پیشرفت‌کننده توسعه داده‌اند. در حالی که مارکوف و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که سازمان‌ها از طریق فراهم ساختن زیرساخت‌ها از جمله مراکز خودتوسعه‌ای مدیران، محیط خودتوسعه‌ای مدیران، اطلاعات، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌توانند بر پیوند شغلی مدیران تأثیرگذار باشند. قمر ضیاء<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) عوامل فردی و زمینه‌ای را بر نتایج مثبت حاصل از خودتوسعه‌ای موثر دانسته‌اند. صحرانی بیرانوند و همکاران (۱۴۰۰) نیز نشان دادند که فرآیند خودتوسعه‌ای رهبران از طریق یکی از انواع خودتوسعه‌ای یعنی ساختاریافته، هدایت‌شده یا فردی و با استفاده از یکی از سازوکارهای خودتوسعه‌ای خودرهبری، خودمدیریتی، خودنظم‌دهی و خودراهبری یادگیری شکل می‌گیرد. اما همانطور که از نتایج تحقیقات مذکور بر می‌آید از یک سو، این تحقیقات در سازمان‌های غیرورزشی بوده‌اند و عوامل گوناگونی در مدل خودتوسعه‌ای مدیران موثر بوده است که بومی‌سازی آن در سازمان‌های ورزشی مستلزم یک رویکردی جامع‌تر است و از سوی دیگر، برای شناسایی شاخص‌های مناسب‌تر و مطلوب‌تر برای مدیریت سازمان‌های ورزشی نیز یک شکاف تحقیقاتی وجود دارد- چرا که تاکنون تحقیقی در حوزه ورزش گزارش نشده است. علاوه بر این، در حوزه اجرایی به نظر می‌رسد مدیران سطح عالی کشور نیازمند توسعه و پیشرفت متناسب با شرایط به روز و متغیر ورزش هستند تا بتوانند در این حوزه متناسب با شرایط تصمیم‌سازی کنند و راهبردهای مطلوب‌تری را ارائه دهند. این امر در ورزش کشور چندان مطلوب به نظر نمی‌رسد و این یکی از مهم‌ترین ابهاماتی

<sup>1</sup> Markov

<sup>2</sup> Orvis & Ratwani

<sup>3</sup> Reichard

<sup>4</sup> Jiang

<sup>5</sup> Qamar Ziaa

است که مدیران ورزش کشور در راستای توسعه باید برطرف سازند. لذا محقق با در نظر گرفتن مطالب بیان شده در این تحقیق درصدد پاسخ به این سوال است:

مدل خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور چگونه می‌تواند باشد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است که از لحاظ هدف نیز جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. داده‌های این تحقیق به صورت میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه گردآوری شد. تمامی روسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی کشور به تعداد ۲۰۴ نفر جامعه آماری را تشکیل می‌دادند (۵۱ نفر رئیس، ۱۰۲ نفر نایب رئیس و ۵۱ نفر دبیر) که نمونه آماری به صورت تمام‌شمار انتخاب شد. تعداد ۱۹۲ پرسش‌نامه برگشت داده شد. در این تحقیق از یک پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد که شامل ۳۲ سوال بود و شرکت‌کنندگان از طریق لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) به گویه‌ها پاسخ دادند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی از روش آماری توصیفی استفاده شد و از این طریق فراوانی، درصد، محاسبه گردید. جهت تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها از شاخص چولگی و کشیدگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسپاس و اسمارت پی ال‌اس نسخه ۳ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان نشان داد که از نظر وضعیت سنی بیشترین فراوانی به تعداد ۸۸ نفر به دامنه سنی ۴۱ تا ۴۵ سال (حدود ۴۶ درصد) و کمترین فراوانی به تعداد ۲۴ نفر ۴۰ سال و کمتر (حدود ۱۲) تعلق داشت. از لحاظ وضعیت جنسیت، تعداد ۱۱۸ نفر مرد (حدود ۱۲ درصد) و تعداد ۷۴ نفر زن (حدود ۳۸ درصد) بودند. از لحاظ وضعیت تحصیلی، بیشترین فراوانی به تعداد ۸۹ نفر دکترا و کارشناسی ارشد (حدود ۴۶ درصد) و کمترین فراوانی به تعداد ۴۳ نفر دارای مدرک کارشناسی (حدود ۱۰ درصد) بودند.

طبق جدول ۱ می‌توان مشاهده کرد که پرسش‌نامه‌های تحقیق به ترتیب دارای واریانس ۰/۶۹، ۰/۶۱، ۰/۷۱، ۰/۷۸، ۰/۶۷ هستند و از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشند. هم‌چنین، پایایی ترکیبی (ضریب دیلون - گلدشتاین) نیز به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۱، ۰/۸۳، ۰/۷۵ و ۰/۸۰ به دست آمد که از ملاک ۰/۷۰ بالاتر می‌باشد و نشان‌دهنده قابل قبول بودن آن می‌باشد. هم‌چنین، پایایی پرسش‌نامه‌ها نیز به ترتیب ۰/۷۱، ۰/۷۶، ۰/۷۰، ۰/۷۲ و ۰/۷۲ به دست آمد که حاکی از مطلوب بودن آن‌هاست.

عوامل موثر بر خود توسعه‌ای مدیران ورزش کشور و مدل‌سازی

جدول ۱: ضرایب رگرسیونی

میانگین واریانس مستخرج Mean variance extracted (AVE)	پایایی ترکیبی Composite reliability	آلفای کرونباخ rho_A Cronbach's alpha	سازه‌ها (Constructs)
۰/۶۹	۰/۷۹	۰/۷۸	خود توسعه‌ای (Self-development)
۰/۶۱	۰/۸۱۰	۰/۷۳	عوامل سازمانی (Organizational factors)
۰/۷۱	۰/۸۳	۰/۷۰	عوامل فراسازمانی (Extra-organizational factors)
۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۵	عوامل فردی (Individual factors)
۰/۶۳	۰/۸۴	۰/۷۱	مکانیسم‌های خود توسعه‌ای (Self-development mechanism)

Table1: Regression Coefficients

هم‌چنین برای بررسی برازش مدل از شاخص GOF استفاده می‌شود. برای به‌دست آوردن برازش مدل در ابتدا باید مقدار اشتراکی متغیر وابسته (خود توسعه‌ای) را (۰/۶۹۰) و سپس مقدار ضریب تعیین متغیر وابسته (خود توسعه‌ای) (۱/۰۰) را در نظر گرفت و سپس این مقادیر را در فرمول زیر گذاشت. در نتیجه مقدار شاخص GOF برابر است با ۰/۸۳۰ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، و ۰/۴۱ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاکی از برازش کلی قوی می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{Communality \times Rsquare}$$

$$GOF = \sqrt{0.690 \times 1.00} =$$

$$GOF = \sqrt{0.690}$$

$$GOF = 0.830$$

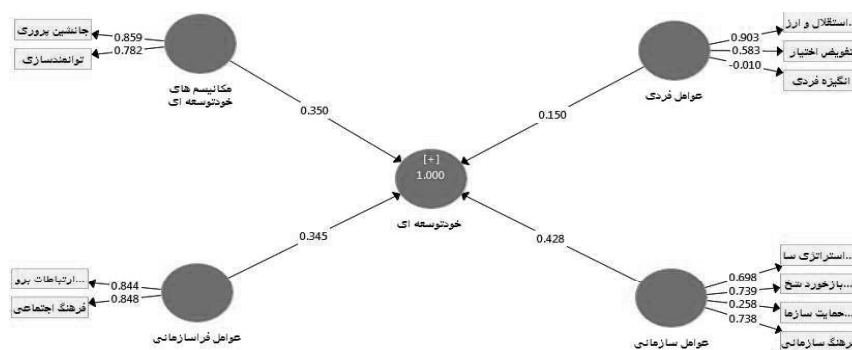
نتایج جدول ۱، وزن‌های رگرسیونی استاندارد شده مدل را نشان می‌دهد. براساس نتایج، می‌توان گفت با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۴۲ و نسبت بحرانی ۷/۵۱ که خارج از بازه  $\pm 1/96$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل)، و هم‌چنین سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که عوامل سازمانی بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور تأثیر مثبت معنادار دارد. همچنین، با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۳۴ و نسبت بحرانی ۵/۲۲ که خارج از بازه  $\pm 1/96$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) و

هم‌چنین سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که عوامل فراسازمانی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور تاثیر مثبت معنادار دارد. علاوه بر این، با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۱۵ و نسبت بحرانی ۲/۰۶ که خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) و هم‌چنین سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور تاثیر مثبت معنادار دارد. با توجه به ضریب رگرسیونی ۰/۳۵ و نسبت بحرانی ۶/۶۸ که خارج از بازه  $\pm ۱/۹۶$  قرار دارد (بر اساس قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) و هم‌چنین سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ می‌توان گفت که مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور تاثیر مثبت معنادار دارد.

جدول ۲: ضرایب رگرسیونی

سطح معنی -	ضرایب	متغیرهای تحقیق
آماره تی	رگرسیون	
t-value	Beta	Variables
۰/۰۰۱	۰/۴۲۸	عوامل سازمانی -> خودتوسعه‌ای Organizational factors----> Self-development
۰/۰۰۱	۰/۳۴۵	عوامل فراسازمانی -> خودتوسعه‌ای Extra-organizational ----> Self-development
۰/۰۰۱	۰/۱۵۰	عوامل فردی -> خودتوسعه‌ای Individual factors ----> Self-development
۰/۰۰۱	۰/۳۵۰	مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای -> خودتوسعه‌ای Self-development mechanism ----> Self-development

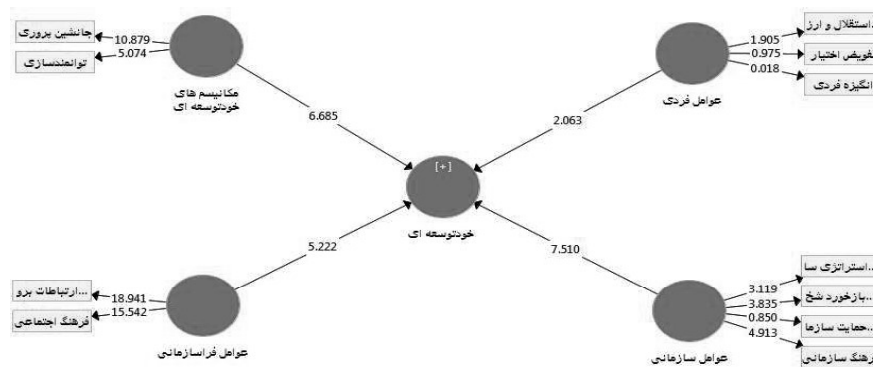
Table1: Regression Coefficients



شکل ۱: مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

Model in standard coefficient estimation mode

## عوامل موثر بر خود توسعه‌ای مدیران ورزش کشور و مدل‌سازی



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق در حالت معناداری (مقدار t)

The final research model in meaningful mode – value (t)

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی پژوهش حاضر، طراحی مدل خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که مکانیسم‌های خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. این بدان مفهوم است که وقتی در سازمان‌های ورزشی تعیین شایستگی‌های شغلی مورد نیاز برای آینده مدیریتی، آموزش و پرورش، نیاز به دانش و آموزش لازم را برای مدیران و کارکنان، تربیت نیروهای متخصص برای آینده، مشخص شدن مسیر پیشرفت شغلی، به روزرسانی دانش تخصصی هر شغل، پویا بودن شرح وظایف و مسئولیت‌های مدیران ورزشی، فراهم ساختن زیرساخت فناوری برای فعالیت‌های علمی و پژوهشی، تعیین جایگاه آموزش از لحاظ قوانین و مقررات، ایجاد ارتباط با آموزش و پیشرفت شغلی، فراهم ساختن فرصت‌های ارتباطاتی بیشتر جهت کسب دانش و تخصص بیشتر، برنامه‌های آموزشی رسمی و تشویق کارکنان فعال انجام شود، در واقع این سازمان علاقمند و تمایل به توسعه مدیران دارد. در این راستا، یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از تاثیر راهبردهای خودتوسعه‌ای بر خودتوسعه‌ای بود. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق سرشار و همکاران (۱۴۰۰) همسو است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که عوامل سازمانی بر خود توسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. از دیدگاه شرکت‌کنندگان در این تحقیق عواملی نظیر راهبردهای هدفمند، تعیین چشم‌انداز و آینده شغلی جهت ایجاد انگیزه و علاقمندی، چشم‌انداز سازمانی، داشتن راهبرد سازمانی، کار تیمی، مدیریت منابع انسانی، اعتماد به سازمان، ساختار سازمانی منعطف، حمایت از افراد متخصص و خبره ورزشی، حمایت روانی، حمایت ساختاری، حمایت و فراهم کردن شرایط برای توسعه دانش تخصصی و فرهنگ سازمانی می‌تواند بر خودتوسعه‌ای مدیران سازمان‌های ورزشی کشور موثر واقع شوند. این بدان مفهوم است که از دیدگاه شرکت‌کنندگان در این تحقیق اگر سازمان‌های ورزشی در ایران بتوانند در برنامه‌های راهبردی و چشم‌اندازی که برای ورزش تدوین می‌کنند بخش مدیریت ورزش کشور را در دو بخش مدیران فعال و مدیران آینده به سمت و سوی خودتوسعه‌ای هدایت کنند و از مدیران حمایت کنند و برنامه‌های حمایتی برای مدیران ارائه دهند، در این حالت مدیران در واقع توانمندتر شده و

خودشان را توسعه می دهند. در این راستا، کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی از عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی است. یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از شناسایی توسعه سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) و سرشار و همکاران (۱۴۰۰) همسوست.

یافته‌های دیگر نشان داد که عوامل فراسازمانی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. از دیدگاه شرکت‌کنندگان در این تحقیق مفاهیمی نظیر ارتباطات با دنیای بیرونی، الگوبرداری از سایر سازمان‌های ملی و بین‌المللی، تأثیرات سازمان‌های برتر بیرونی، مراودات و همکاری با سازمان‌های بیرونی و بین‌المللی، عدم تمایل برخی از مدیران ورزش به بهبود توانمندی کارکنان، محیط و شرایط جامعه، نحوه تربیت افراد در محیط خانوادگی، هنجارها و فرهنگ جامعه می‌توانند به عنوان عواملی فراسازمانی باشند که مدیران را به خودتوسعه‌ای سوق دهند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد وقتی مدیران ورزش به منظور همکاری و تعامل و حتی رقابت با سایر سازمان‌ها بتوانند در سطح بالاتری حضور داشته باشند نیاز مبرمی به خودتوسعه‌ای دارند تا بتوانند شرایط موجود ورزش را به نحوه مطلوب مدیریت کنند. در این راستا، کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، عدالت سازمانی و تعهد سازمانی) از عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی است. یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران (۱۴۰۰) حاکی از شناسایی فراسازمانی به عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داد که عوامل فردی و زمینه‌ای بر نتایج مثبت حاصل از خودتوسعه‌ای تأثیر مثبت معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) و سرشار و همکاران (۱۴۰۰) و قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) همسوست.

نتایج دیگر این تحقیق نشان داد که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای در مدیریت کلان ورزش کشور موثر است. براساس دیدگاه‌های افراد شرکت‌کننده در این تحقیق احساس ارزشمندی در سازمان، استقلال و آزادی عمل، حس استقلال در سازمان، خودشکوفایی، ویژگی‌های فردی، انطباق‌پذیری، انگیزه شغلی، توسعه دانش فردی، تفویض اختیار، احساس نیاز اختیاری به نوآوری شغلی و بلوغ ذهنی می‌تواند منجر به بهبود خودتوسعه‌ای در افراد شود. این بدان مفهوم است که وقتی مدیران و کارکنان در سازمان‌های ورزشی خودشان را به عنوان فردی موثر قلمداد کنند و از اختیار و قدرت عمل کافی برخوردار باشند و بتوانند با انگیزه بیشتر و اختیارات کافی برای ایجاد نوآوری در فرآیند مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها عمل کنند، به خودتوسعه‌ای دست یافته‌اند. در این راستا، کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که عوامل فردی (خودکارآمدی، درگیری شغلی، انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، نیاز به موفقیت، مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روان‌شناختی، تاب‌آوری شغلی، خودشکوفایی، پایگاه اقتصادی/اجتماعی و سرمایه فرهنگی) از عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی است. یافته‌های پژوهش سرشار و همکاران (۱۴۰۰) هم حاکی از شناسایی توسعه فردی به عنوان یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای بود. گودرزی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که خودآگاهی بر خودتوسعه‌ای تأثیرگذار است. قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که عوامل فردی بر خودتوسعه‌ای تأثیر مثبت



## عوامل موثر بر خود توسعه‌ای مدیران ورزش کشور و مدل‌سازی

معنادار دارد. بنابراین، یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیق کهرودی و همکاران (۱۴۰۰) و سرشار و همکاران (۱۴۰۰)، قمر ضیاء و همکاران (۲۰۲۱) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۸) همسوست.

براساس یافته‌های حاصل از این تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران عالی ورزش کشور در دوره‌های بین‌المللی مدیریت ورزشی از جمله دوره‌های المپیک سولیداریتی شرکت کنند. سازمان‌های ورزشی تسهیلات ویژه‌ای برای شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی برای مدیران و کارکنان ارائه دهند. حضور و گواهی دوره‌های تخصصی را به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد قرار دهند. پیشنهاد می‌شود مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی وزارت ورزش و جوانان دوره‌های تخصصی کاربردی مدیریت ورزشی را برای مدیران ورزش کشور برگزار نماید.

## منابع

- سرشار، نیما؛ مختاری بایع کلایی، مهران و کیاچوری، داوود. (۱۴۰۰). «توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خود توسعه‌ای». نظارت و بازرسی. ۱۵(۵۵)، صص ۴۷-۷۰.
- صحرائی بیرانوند، مهدی؛ خراسانی، اباصلت؛ خیاطیان یزدی، محمدصادق و شمس مورکانی، غلامرضا. (۱۴۰۰). «ارائه الگوی خودتوسعه‌ای رهبران: سنتز پژوهی پژوهش‌ها». آموزش و توسعه منابع انسانی. ۲۸(۸)، صص ۱۳۷-۱۶۷.
- کهرودی، زهرا؛ ایران‌نژاد، پرینا و جهانیان، رمضان. (۱۴۰۰). «ارزیابی و شناسایی عوامل موثر بر خودتوسعه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان‌های مازندران، گیلان و گلستان و ارائه الگوی بهینه آن». خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. ۱۲(۴۱)، صص ۹۷-۱۱۱.
- گودرزی، محمدعلی؛ مزاری، ابراهیم و خبار، کبری. (۱۳۹۸). «نقش واسطه‌ای خودتوسعه‌ای در رابطه خودآگاهی و عملکرد شغلی». مدیریت فرهنگ سازمانی. ۵۴(۱۷)، صص ۵۳۱-۵۴۷.
- Arnold, Rachel; Collington, Sam; Manley, Hannah; Rees, Samuel; Soanes, James; & Williams, Matthew. (2019). "The Team Behind the Team: Exploring the Organizational Stressor Experiences of Sport Science and Management Staff in Elite Sport". Journal of Applied Sport Psychology, 31(1), 7-26. <https://doi.org/10.1080/10413200.2017.1407836>
- Boyce, Lisa A.; Zaccaro, Stephen J.; & Wisecarver, Michelle Zazanis. (2010). "Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development". The Leadership Quarterly, 21(1), 159-178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>
- Jiang, Xueting; Xu, Sen; Houghton, Jeffery D.; & Kulich, Steve J. (2021). "Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders?" Business Horizons, 64(2), 239-248. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>
- Markov, Denis; Markova, Nina; & Chernovalova, Galina. (2021). "Impact of information-infrastructure mechanism of self-development management at industrial enterprises on employee engagement: empirical evidence". (N. Akatov & K. Antipiev, eds.), SHS Web of Conferences, 116, 20. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600020>
- Molan, Conor; Arnold, Rachel; Kelly, Seamus; Toomey, Elaine; & Matthews, James. (2021). "An exploration of performance management processes used within Olympic sport programmes". Journal of Applied Sport Psychology, 0(0), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10413200.2021.1894506>
- Munsoor, Mohamed Safiullah; & Munsoor, Mohamed Safiullah. (2021). "Spiritual Leadership and Self-Development Model". In *Wellbeing and the Worshipper* (Vol. 7, pp. 241-321). Springer International Publishing.
- Nesbit, Paul L. (2012). "The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development". Human Resource Development Review, 11(2), 203-226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>

- Orvis, Karin A.; & Ratwani, Krista Langkamer. (2010). **“Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation”**. The Leadership Quarterly, 21(4), 657-674.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.008>
- Qamar Zia, Muhammad; Naveed, Muhammad; Iqbal, Asif; & Ghauri, Shagufta. (2021). **“Predictors and outcomes of self-directed development: an investigation of individual and contextual factors”**. International Journal of Training Research, 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/14480220.2021.1991834>
- Reichard, Rebecca J.; Walker, Dayna O.; Putter, Stefanie E.; Middleton, Eric; & Johnson, Stefanie K. (2017). **“Believing Is Becoming: The Role of Leader Developmental Efficacy in Leader Self-Development”**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 24(2), 137-156.  
<https://doi.org/10.1177/1548051816657981>
- Simmons, Mathias. (2017). **“Leader self-development: an emerging strategy for building leadership capacity”**. Kansas State University.