



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال دهم، شماره اول، پیاپی ۲۵

دانشگاه گیلان

## بررسی تحلیلی آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی در ورزش دانشگاه های دولتی

علیرضا خادم لو<sup>۱</sup>، مهدی طالب پور<sup>۲\*</sup>، محمد کشتی دار<sup>۲</sup> و وحید ساعت چیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۹

### چکیده

**هدف:** منابع انسانی ورزش به عنوان مجریان ورزش هر کشور بر روی تمام بخش های صنعت ورزش تأثیر گذارند، از این رو شناخت شایستگی های ضروری برای آنها هدف اصلی این پژوهش است. **روش شناسی:** این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی بود و به روش کیفی شیوه نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل نخبگان تربیت بدنی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی ایران بود و نمونه گیری آزمودنی ها به صورت نظری و گلوله برفی صورت گرفت. ابزار جمع آوری داده ها، مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و داده های حاصل از مصاحبه ها به روش زمینه ای، کدگذاری شده و تجزیه و تحلیل گردید.

**یافته ها:** نتیجه گروه بندی کدها، نشان دهنده ۴ مقوله اصلی (بستر فرهنگی، بستر دانش، بستر روانشناختی و بستر استقلال سازمانی)، ۹ مقوله فرعی و ۳۲ مفهوم بود.

**نتیجه گیری:** نتایج نهایی به دست آمده در این مطالعه مشخص نمود که جذب، استخدام و پرورش نیروی انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی نیازمند برنامه ای بلندمدت و دقیق و همکاری گسترده و در سطح ملی میان وزارتخانه های آموزش و پرورش، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم در راستای تدوین برنامه آموزشی ویژه، عملیاتی کردن آن و همچنین اختصاص بودجه اقتصادی مشخص و قابل توجه به این مقوله بسیار مهم و اثرگذار بر آینده ورزش کشور می باشد.

**واژه های کلیدی:** آسیب های زمینه ای، شایستگی، فوق برنامه ورزشی، منابع انسانی

۱- دکترای مدیریت ورزشی، مدیریت تربیت بدنی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ۲- استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. ۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه بین المللی امام رضا (ع)، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول : Talebpour@um.ac.ir

## مقدمه

در گذشته، سازمان ها افرادی را استخدام می کردند که بتوانند مجموعه ای از وظایف را انجام دهند و معمولاً بر دانش فنی تأکید داشتند؛ اما با توجه به تغییرات سریع محیط های کسب و کار در نتیجه جهانی شدن و رقابت زیاد، امروزه سازمان ها باید با چالش های پیچیده و غیرقابل پیش بینی تری در بازارها و جوامع مواجه شوند؛ از اینرو سازمان ها ارزش و اهمیت نیروی کار را دریافته اند که نه تنها مهارت فنی بالایی داشته باشد، بلکه مهمتر از آن بتواند به سرعت یاد بگیرد، نسبت به تغییر سازگار شود، روابط مؤثری داشته باشد و روابط بین فردی را گسترش دهد (انگویی و جاگر، ۱، ۲۰۱۶).

امروزه به نظر می رسد که نارسایی های زیادی در اداره تربیت بدنی دانشگاه ها به چشم می خورد؛ مهم ترین مشکلات در راه رشد و توسعه ورزش های درون دانشگاهی از نظر مربیان، سرپرستان و ورزشکاران شرکت کننده در المپیادهای ورزشی کشور کمبود مربی خبره، کمبود بودجه، عدم حمایت مسئولان دانشگاه، کمبود اردوهای تدارکاتی، عدم انگیزه دانشجویان و بخصوص ضعف مدیریت شناسایی شده است (امیرتاش، ۱۳۸۳).

بدون شک سرمایه انسانی بهینه، منبعی ارزشمند و مهم است که سازمان ها می توانند از طریق آن مزیت رقابتی پایدار کسب و حفظ کنند و عملکردشان را بهبود بخشند (چوهن آ، ۲۰۱۵؛ دوونپورت آ، ۲۰۱۶). به علاوه تحقیقات نشان داده اند که "۲۰ درصد موفقیت

کسب و کار می تواند به متخصصان منابع انسانی نسبت داده شود" (آلریچ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). از اینرو منابع انسانی نقشی اساسی در اثربخشی سازمان دارند و یکی از موانع اصلی توانایی منابع انسانی برای داشتن نقشی استراتژیک تر در سازمان، فقدان شایستگی های معین است (آیتچیسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷).

از سوی دیگر در محیط ناپایدار کنونی و تغییر نقش های شغلی، می توان از شایستگی ها به عنوان ابزاری برای تعریف منعطف نقش های شغلی در این محیط ناپایدار بهره گرفت (بیهام و مویر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). تأکید بر افراد شایسته در مشاغل، منجر به سیستم های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی شده است که به صورت گسترده ای تصدیق، مقبولیت و حمایت سازمان ها را بدست آورده اند (دوبیز و روث ول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰).

شورای سیاست عمومی انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (۲۰۰۳) موفقیت سازمان ها را وابسته به دانش و ظرفیت های کارکنانشان توصیف کرد. بنابراین سازمان ها برای دستیابی به عملکردی بهینه در بلند مدت، باید مهارت ها و شایستگی های کارکنانشان را دائماً توسعه دهند. این شایستگی ها، برای بهره وری و بهبود مستمر سازمان، حیاتی هستند (انگویی و جاگر، ۲۰۱۶). اهمیت و تأثیر شایستگی ها و توسعه شایستگی دائماً در حال افزایش است. این افزایش همه بخش ها، حوزه ها و سطوح جامعه، از خانواده تا مهد کودک، مدرسه و آموزش و پرورش، زندگی کاری تا یادگیری مادام العمر،

4 Ulrich et al  
5 Aitchison  
6 Byham & Moyer  
7 Dubois & Rothwell

1 Ngowi & Jager  
2 Cohe  
3 Devonport

دارد و مبنایی را برای ادغام افقی فعالیت های کلیدی منابع انسانی مانند گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه حرفه ای و مدیریت پاداش و همچنین ادغام عمودی با استراتژی سازمانی، ارزش ها، فرآیندهای کسب و کار و خروجی های عملکرد فراهم می کند (اریک سودرکوئیست<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). بدین ترتیب رویکردی منسجم برای مدیریت افراد است (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) و از طریق مرتبط ساختن توسعه حرفه ای فردی و استراتژی سازمانی (لیونزو همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). در مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل اصلی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است (لاولر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵). بطوریکه امروزه ادغام سیاست ها و سیستم های مدیریت منابع انسانی با هدف ایجاد تناسب بین شایستگی های فردی و قابلیت های سازمانی، نقشی محوری برای مزیت رقابتی پایدار بازی می کند (آلریچ و اسمالوود<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴).

وثرلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی را، "شناسایی شایستگی های مورد نیاز افراد با عملکرد بالا در پست های مهم سازمان، تلاش برای رفع همه شکاف های شایستگی موجود از طریق گزینش مؤثر و یا آموزش و توسعه، و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته شناسایی و پاداش داده می شود"، دانست. مک لاگان<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۰) مدل های شایستگی را به عنوان نقطه محوری برنامه ریزی، سازماندهی، یکپارچه سازی و بهبود همه

ورزش کشورها و بویژه تجارت و اقتصاد را دربر می گیرد که شامل توسعه منابع انسانی و آموزش شغلی باشد (استراک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). شاخص های آماری نیز از این توصیف حمایت می کنند؛ اگر چه در سال ۱۹۵۰، ۸۰ درصد مشاغل به عنوان مشاغل غیرحرفه ای دسته بندی شدند، امروزه بیش از ۸۰ درصد مشاغل به عنوان مشاغل حرفه ای دسته بندی می شوند (بف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

بدین ترتیب شایستگی ها فراتر از دانش، مهارت ها و توانایی ها هستند و کیفیت هایی مانند انگیزه ها، ویژگی ها، خودپنداره، ارزش ها و غیره را در بر می گیرند (کلاردی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به طور کلی، شایستگی به عنوان مفهومی مربوط به کارکنان تعریف می شود که به مجموعه ای از ابعاد رفتاری عملکرد مؤثر در کار اشاره دارد (لانگ و ایسمائل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). همچنین شایستگی صرفاً به داشتن مهارت های معینی اشاره ندارد بلکه به چگونگی به کار بردن آن مهارت ها و چگونگی استفاده از چنین مهارت هایی برای تأثیرگذاری بر عملکرد هم اشاره می کند و مهمترین نکته در مورد شایستگی همین تأکید بر چگونگی بکار بردن مهارت ها و دانش است (زایم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

محققان زیادی به تأثیر شایستگی ها بر وضعیت و موفقیت سازمان اذعان دارند که در ادامه بر اساس پیشینه به مهمترین مزایای شایستگی برای سازمان ها اشاره خواهد شد. مفهوم شایستگی در مرکز مدیریت منابع انسانی قرار

6 Eric Soderquist et al

7 Armstrong

8 Lievens et al

9 Lawler

10 Ulrich &amp; Smallwood

11 Weatherly

12 McLagan

1 Stracke

2 BHEF

3 Clardy

4 Long &amp; Ismail

5 Zaim

از آموزش و توسعه و (د) ارائه چارچوبی برای اقدامات مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت. رهبر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) نیز در تحقیقی چهار محرک کلیدی یا منفعت مورد انتظار شایستگی ها را شناسایی کردند: (الف) تقویت فرآیندهای منابع انسانی، (ب) دستیابی به انسجام فرهنگی و هماهنگی سازمانی، (ج) بهبود بهره وری عملیاتی و (د) تحریک تغییر سازمانی. همچنانکه مشاهده شد، محققان دلایل استفاده از شایستگی ها را برای مدیریت منابع انسانی؛ بهبود عملکرد سازمانی، افزایش توانایی رقابت، حمایت از تغییر فرهنگی، افزایش اثربخشی آموزش و توسعه، بهبود فرآیند مربوط به استخدام، کاهش جابجایی شغلی، روشن کردن نقش های مدیریتی و تخصصی، افزایش تأکید بر اهداف کسب و کار، کمک به برنامه ریزی شغلی و سلسله مراتب، تحلیل مهارت ها و توانایی شناسایی کمبودهای مهارت فعلی و پیش بینی شده، بهبود انعطاف نیروی کار، حمایت از ادغام استراتژی های کلی منابع انسانی و ارائه مبنایی برای برنامه های حقوق و مزایا دانسته اند (پیکت<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸). از سوی دیگر، ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها در ارتباط دائم با قشر تحصیل کرده و فرهیخته دانشجویان، اساتید و کارکنان دانشگاهی هستند و باید از توانایی تعلیم نیروی عظیم انسانی جهت پرداختن به ورزش و نیز در بعد قهرمانی برای حضور در میادین بین المللی برخوردار باشند. با این اوصاف، با توجه به مزایا و منافع استفاده از شایستگی ها و همچنین اهمیت وجایگاه تربیت بدنی دانشگاه ها، در پژوهش حاضر محققین

جانبه سیستم منابع انسانی توصیف کرد. استون<sup>۱</sup> و بیبر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) تذکر دادند که "شایستگی ها به تصمیم گیری های پیشگیرانه از طریق روشن ساختن دانش، مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز در آینده و از طریق خدمت کردن به عنوان مبنایی برای برنامه ریزی گزینش، آموزش، توسعه تخصصی، ارزیابی عملکرد و جانشینی افراد کمک می کنند" (ص: ۲). وثرلی (۲۰۰۵) اظهار داشت که "شایستگی ها می توانند برای حمایت از خط مشی یکپارچه منابع انسانی درون سازمان؛ از گزینش و استخدام تا آموزش و توسعه، برنامه ریزی سلسله مراتب جانشینی و جبران خدمات جامع، مورد استفاده قرار گیرد".

سیستم آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی، شایستگی های فردی را با عملکرد شایسته سازمان هماهنگ و قابل اندازه گیری می کند متقابلاً (دووبیز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). همچنین سازمان ها می توانند شایستگی هایی را هدف گیری کنند که مناسب تر هستند یا بیشترین تأثیر را دارند و از رویکردی کوتاه مدت اجتناب کنند (کوچران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). لوسیا<sup>۵</sup> و لپسینگر<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) چهار منفعت اصلی سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به صورت زیر توصیف کردند: (الف) تأکید بر مهارت ها و رفتارهای مناسب، (ب) تضمین هماهنگی آموزش و توسعه، (ج) استفاده مؤثرتر

- 1 Stone
- 2 Bieber
- 3 Dubois, et al
- 4 Cochran
- 5 Lucia
- 6 Lepsinger

7 Rahbar, et al  
8 Pickett

اصطلاحاً مطلعین<sup>۳</sup> و یا دروازه بان<sup>۴</sup> می خوانند (نیومن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ ارلندسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳) از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان دهنده کفایت حجم نمونه بود که نهایتاً به ۲۲ نفر خاتمه پیدا کرد. به عبارت دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله ای است که در آن داده های جدیدی در ارتباط با مقوله به دست نیامده و روابط بین مقوله ها برقرار و تأیید شده است (گلیزر<sup>۷</sup> و استراس، ۲۰۱۷). در گام نخست بعد از بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه ها، از مصاحبه نیمه ساختار یافته به عنوان ابزار گردآوری داده ها استفاده شد و در صورت لزوم با سؤالات اکتشافی عمیق تری مانند "چگونه؟"، "چرا؟"، "آیا می توانی بیشتر توضیح دهی؟" و "خروجی و نتیجه چه بود؟". همچنین با نوشتن یادداشت های میدانی، پژوهشگر رفتارهای غیر کلامی شرکت کنندگان (مانند حالت های چهره، خنده ها، مکث ها و تأکیدها داخل پرانتز همراه با عبارت ها ثبت شد) و مشاهدات خود را از محیط پژوهش و افراد مصاحبه شونده جمع آوری و در زمان تحلیل داده ها استفاده کرد. هر مصاحبه بین نیم تا دو ساعت (به دلیل تغییر پاسخ ها و یادآوری وقایع) با میانگین ۵۳ دقیقه طول کشید. مصاحبه ها تا به اشباع رسیدن داده ها ادامه یافت، به طوری که نظر مشارکت کننده شماره ۱۹ به حد اشباع نظری رسید. برای اطمینان با سه نفر دیگر هم مصاحبه انجام شد. مصاحبه دوم نیز به منظور تأیید داده ها و پر کردن شکاف های احتمالی انجام شد.

برآند به بررسی آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی در تربیت بدنی دانشگاه های دولتی بپردازند.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته ی پژوهش های کاربردی و از منظر روش شناختی و استراتژی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها در دسته ی پژوهش های کیفی قرار می گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه بنیادی بود. رویکرد نظریه داده بنیاد، به صورت استقرایی یک سلسله رویه های نظام مند را به کار می گیرد تا نظریه ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). ماهیت استقرایی این نظریه به ویژه باعث خلاقیت و آزادی عمل محقق شده و فرایند پژوهش را بسیار انعطاف پذیر می سازد (گابریوم و هالستین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). در این پژوهش با رویکردی کیفی، مدل آسیب زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی در راستای نمایش اهمیت توجه به شایستگی ها ارائه می شود. مراحل و نحوه انجام پژوهش در تصویر زیر نشان داده شده است.

جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد تربیت بدنی دانشگاه های کشور و کارشناسان فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی بودند که با توجه به اصول پژوهش نظریه داده بنیاد، انتخاب شرکت کنندگان با نمونه گیری هدفمند آغاز شد و با نمونه گیری نظری به منظور انتخاب افرادی که به توسعه مفاهیم در حال ایجاد و نظریه در حال شکل گیری بیشتر کمک کنند که این افراد را

3 informants  
4 gatekeepers  
5 Neuman  
6 Erlandson  
7 Glaser

1 Strauss & Corbin  
2 Gubrium & Holeystein

یا تأییدپذیری<sup>۱۱</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۱۲</sup> و اصالت<sup>۱۳</sup> بود. در نهایت به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۲ به دست آمد.

### یافته های پژوهش

همچنانکه پیش از این گفته شد، تجزیه و تحلیل داده های کیفی بر اساس روش سه مرحله ای استراس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. در ابتدا داده ها به صورت واحدهای مجزا و معنادار تفکیک شدند، زیرا در کدگذاری باز باید مفهوم سازی و برچسب زدن به داده ها صورت گیرد. در این بخش از مجموع مصاحبه ها، ۲۴ کد استخراج گردید. سپس مفاهیم و کدهای استخراج شده مرحله اول، ترکیب و تحلیل شدند و مقوله های فرعی ایجاد شدند. در نهایت، مقوله های اصلی بر اساس مقوله های فرعی تدوین گردیدند. در جدول (۱)، مقوله های اصلی، مقوله های فرعی و مفاهیم استخراج شده ارائه شده است. نتایج تحقیق ارائه شده در جدول (۱) نشان دهنده ۴ مقوله اصلی، ۹ مقوله فرعی و ۳۲ مفهوم بود. نظریه پردازان داده بنیاد، نظریه خودشان را در سه شکل ممکن ارائه می دهند: (۱) الگوی کدگذاری بصری، (۲) مجموعه ای از قضاها و (۳) داستانی که به شکل روایی نوشته می شود (کرسول<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲). مقولات نظری همان قضایایی هستند که روابط بین مقوله ها را با پدیده محوری بیان می کنند. قضایای مربوط به تحقیق کنونی عبارت اند از:

جهت تحلیل داده ها از تحلیل محتوای قراردادی<sup>۱</sup> استفاده شد که روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای (تم ها) موجود در داخل متن است. این نوع تحلیل، زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که نظریه های موجود در زمینه موضوع تحقیق محدود باشد (هسیه و شانون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در این روش طی فرایند طبقه بندی سیستماتیک، کدها و تم ها از درون محتوای متن مصاحبه شناسایی می شوند (اسپانگل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در تحلیل داده ها، روش مرحله ای و تکنیک های تحلیلی استراس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت. این روش تحلیل شامل مفهوم بندی داده ها (کدگذاری باز<sup>۴</sup>)، مقوله بندی و ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری<sup>۵</sup>)، ساخت "خط داستان"<sup>۶</sup> که مقولات را به یکدیگر مرتبط می سازد (کدگذاری انتخابی<sup>۷</sup>) و پایان بخشیدن به آن با مجموعه ای گفتمانی از قضایای نظری (مدل پارادایمی)، می باشد. (استراس و کوربین، ۱۹۹۸، پانچ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، چارماز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶؛ گلنیز و استراس، ۲۰۱۷). در نتیجه، برای تحلیل داده ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید (استراس و کوربین، ۱۹۹۸).

اعتبار این مطالعه با استفاده پنج معیار ارزیابی تأیید گردید که شامل باورپذیری<sup>۱۰</sup>، قابلیت تأیید

1 Conventional Content Analysis

2 Hsieh & Shannon

3 Spannagel et al

4 open coding

5 axial coding

6 story line

7 selective coding

8 Punch

9 Charmaz

10 credibility

11 confirmability

12 dependability

13 authenticity

14 Creswell

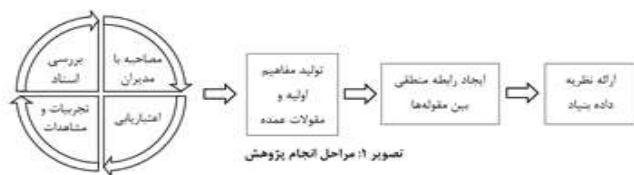
خاص) و سیاست زدگی (زیر ساخت های غیرقانونی، تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، قوانین بازدارنده است.

**مقاله اول:** بستر فرهنگی در آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی های منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی شامل فرهنگ سازمانی (ناسازگاری، عدم انسجام ارزش ها، بی رسالتی، فردگرایی) و اخلاق سازمانی (مسئولیت گریزی، سهل انگاری در کار، کاهلی و تن آسایی (ناپایداری در هدف)، رفتار مبتنی بر محرک بیرونی) است.

**مقاله دوم:** بستر دانش در آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی های منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی شامل یادگیری سازمانی (بی تفاوتی نسبت به یادگیری، یادگیری گسسته، یادگیری تک حلقه ای)، مدیریت دانش (خودداری از اشتراک گذاری دانش، عدم پیاده سازی رویه های مستندسازی، برگزار نکردن جلسات گروهی، مقاومت در برابر تغییر) و توانمندسازی (بی کفایتی، بی توجهی نسبت به ملزومات شغلی، ناتوانی در تصمیم گیری، عدم تأثیرگذاری در خروجی) است.

**مقاله سوم:** بستر روانشناختی در آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی های منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی شامل زمینه شناختی (عدم درک ناپیوستگی ها، جهالت، عدم درک ابهام، برون نگری) و تفکر منفعل (ناسازگاری با هدف و کار، منفعل بودن در مقابل حل مسئله، ناتوانی چرخش سریع افکار (عدم چابکی ذهنی)، تفکر غیر تحلیلی) است.

**مقاله چهارم:** بستر استقلال سازمانی در آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی های منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی شامل عدم استقلال سازمان (مدیریت از بیرون، بی قانونی و نبود مقررات



جدول ۱: میزان درصد پایایی باز آزمون

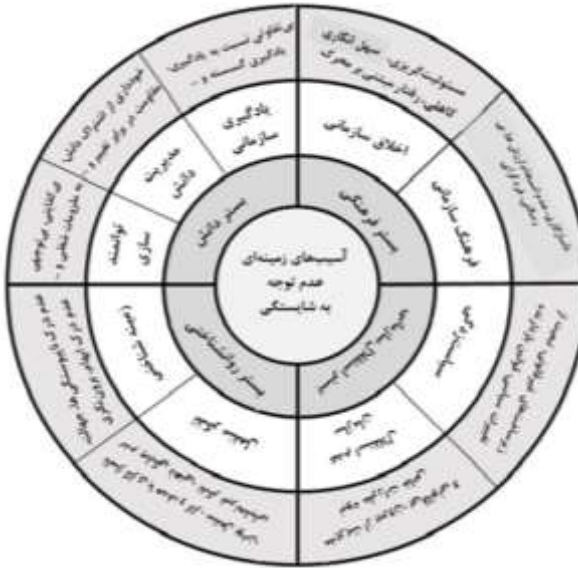
ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	PA	۲۱	۹	۳	۸۵٪
۲	PB	۱۹	۸	۳	۸۴٪
۳	PC	۱۸	۷	۴	۷۷٪
	کل	۵۸	۲۴	۱۰	۸۲٪

جدول ۲: کدگذاری باز، محوری و انتخابی - آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی

مقوله دسته	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
آسیبهای زمینه‌ای	بستر فرهنگی	فرهنگ سازمانی	ناسازگاری، عدم انسجام ارزش ها، بی رسالتی، فردگرایی
		اخلاق سازمانی	مسئولیت‌گریزی، سهل‌انگاری در کار، کاهلی و تن‌آسایی (ناپایداری در هدف)، رفتار مثبتی بر محرک بیرونی
	بستر دانش	یادگیری سازمانی	بی تفاوتی نسبت به یادگیری، یادگیری گسسته، یادگیری تک حلقه ای
		مدیریت دانش	خودداری از اشتراک‌گذاری دانش، عدم پیاده‌سازی رویه‌های مستندسازی، برگزار نکردن جلسات گروهی، مقاومت در برابر تغییر
		توانمندسازی	بی کفایتی، بی توجهی نسبت به ملزومات شغلی، ناتوانی در تصمیم‌گیری، عدم تأثیرگذاری در خروجی
	بستر روانشناختی	زمینه شناختی	عدم درک ناپوستگی ها، جهالت، عدم درک ابهام، برون‌نگری
		تفکر منفعل	ناسازگاری با هدف و کار، منفعل بودن در مقابل حل مسئله، ناتوانی چرخش سریع افکار (عدم چابکی ذهنی)، تفکر غیر تحلیلی
بستر استقلال سازمانی	عدم استقلال سازمان	مدیریت از بیرون، بی قانونی و نبود مقررات خاص	
	سیاست‌زدگی	زیر ساخت های غیرقانونی، تبعیت از تغییرات سیاسی کشور، قوانین بازارنده	

در نهایت، آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی در تصویر (۲) نیز به صورت بصری نشان داده شده است.





تصویر ۲: آسیب‌های زمینه‌ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی



تصویر ۳: الگوی تعامل دانش صریح و ضمنی (مدیریت دانش)

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که عدم توجه به شایستگی منابع انسانی، دارای پیامدهای روانی-هیجانی، اجتماعی-فرهنگی و حتی شناختی است. نتایج پژوهش نشان دهنده ۴ مقوله اصلی و مقوله فرعی و مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: بستر فرهنگی (فرهنگ سازمانی و اخلاق سازمانی)، زمینه یادگیری (یادگیری سازمانی)، عوامل روان شناختی (زمینه شناختی و تفکر منفعل) و عدم استقلال سازمانی (عدم استقلال سازمان و سیاست زدگی) می شود که "فرآیند رسیدگی و مرتفع کردن زمینه های آسیب ز" را نشان می دهند. در این بخش بحث پیرامون یافته ها و مقایسه و تبیین این یافته ها به تفکیک عوامل مورد بررسی قرار گرفت.

**آسیب های زمینه ای:** در میان آسیب های زمینه ای، مهم ترین عامل تعیین کننده در خصوص ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها، استقلال سازمانی است که با توجه به اهمیت تربیت بدنی و ورزش، سیاست گذاری و تحولات سیاسی تأثیرات گسترده ای بر مدیریت و مقررات حاکم بر سازمان های دولتی داشته است. عدم استقلال سازمانی سازمانی ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها مانع بزرگی در استخدام و پرورش کارکنان شایسته خواهد بود، زیرا تصمیمات نهایی و مهم سازمان توسط افرادی خارج از سازمان گرفته شده که تصور دقیقی از عواقب و اثرات آن تصمیمات بر آینده ورزش دانشگاهی کشور، نخواهند داشت.

بستر دانش از دیگر زمینه های آسیب زا است که در مصاحبه با مدیران ارشد تربیت بدنی دانشگاه هی به چالش کشیده شد. در مورد

یادگیری، با سه سطح یادگیری (تک حلقه ای<sup>۱</sup>، دو حلقه ای و سه حلقه ای<sup>۲</sup>) مواجه می شویم. یادگیری تک حلقه ای که برگرفته از دیدگاه داگسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) است، در مورد افزایش انطباق پذیری از طریق آموزش و کسب تجربه است. خلأ مهارتی و دانشی کارکنان به دلیل وجود یادگیری تک حلقه ای از طریق دوره های آموزش ضمن خدمت پر می شود و نتایج آن در بهترین شرایط این است که در پارادایم جاری، خطاها کشف و اصلاح می شود. این نوع یادگیری همان یادگیری سطح پایین یا غیر استراتژیک است. اما بر اساس یافته های پژوهش در صورتی که ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها بخواهند طرح مدون و موفق برای رسیدگی و مرتفع کردن زمینه های آسیب زا داشته باشند، باید از یادگیری تک حلقه ای گذر کرده و به یادگیری سطوح بالاتر دست یابند.

یادگیری دو حلقه ای (یادگیری مولد)، سطحی از یادگیری است که به آن یادگیری استراتژیک نیز می گویند (پیترزاک و پالیزکویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵) و بر کشف و اصلاح کاستی ها و زیر سؤال بردن هنجارها، رویه ها، سیاست ها، اهداف و حتی ساختارهای موجود تأکید می کند. لازم و ضروری است که در ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها این سطح از یادگیری از طریق تقویت سیستم های انگیزشی، ایجاد فضای باز گفت و گو، آموزش های نوین و فرهنگ سازی ایجاد شود. از یادگیری دو حلقه ای به عنوان یادگیری سطح بالا (برتا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵) نیز یاد می شود.

1 - single loop learning

2 - three-loop learning

3 - Dodgson

4 - Pietrzak & Paliszkiwicz

5 Berta et al

مرور تحقیقات، توماس و ولسوز<sup>۸</sup> (۱۹۹۰) ادعا کردند که توانمندی مفهومی چندوجهی است و با یک مفهوم واحد قابل درک نیست. آنها توانمندی را به عنوان مجموعه ای از چهار حالت روانشناسانه تعریف کردند که تمایل فرد را به نقش شغلی اش نشان می داد: معناداری<sup>۹</sup> (بی توجهی به ملزومات شغلی)، شایستگی<sup>۱۰</sup> (بی کفایتی) (که مترادف خودکارآمدی کنگر و کانوگو<sup>۱۱</sup> است)، خود مختاری<sup>۱۱</sup> یا انتخاب<sup>۱۲</sup> (ناتوانی در تصمیم گیری) و نفوذ<sup>۱۳</sup> (عدم تأثیرگذاری در خروجی).

**معناداری:** معنا، ارزش هدف کار است که در رابطه با ایده ها یا استانداردهای خود فرد مورد قضاوت قرار می گیرد (توماس و ولسوز، ۱۹۹۰). معناداری شامل تناسب بین ملزومات شغلی و عقاید، ارزش ها و رفتارها می شود (بریف و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۰؛ هاگمن<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۰). در واقع شامل مراقبت ضروری در مورد شغلی مفروض است (ارگنلی و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷). ادراک کارکنان از معنای وظایفشان، بر احساس توانمندی شان تأثیر می گذارد (توماس و ولسوز، ۱۹۹۰). همچنین معنی داری به عنوان "معنی و مفهوم" هم در نظر گرفته می شود (اسپریتزر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۵).

پس از فراهم آمدن سطح دوم یادگیری باید تلاش شود که سازمان خودش را به سطح سوم یادگیری، یعنی یادگیری سه حلقه ای یا فرا یادگیری برساند. در این نوع یادگیری سازمان چگونگی یادگیری را می آموزد (لاین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها می توانند کارکنان قوی و مؤثری را تربیت یا استخدام کنند که بتوانند زمینه تحقق یادگیری دو و سه حلقه ای را فراهم نمایند.

در زمینه بستر دانش، مقوله مدیریت دانش مطرح است. نوناکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) استدلال کرد که مدیریت دانش از طریق یک تعامل مارپیچی<sup>۳</sup> بین ابعاد معرفت شناسی و هستی شناسی دانش رخ می دهد. این فرآیند دارای چهار الگوی متفاوت تعامل بین دانش صریح<sup>۴</sup> و ضمنی<sup>۵</sup> است: است: اجتماعی سازی (مفهوم خودداری از اشتراک گذاری دانش)، بیرونی سازی (عدم پیاده سازی رویه های مستندسازی)، ترکیب (برگزار نکردن جلسات گروهی) و درونی سازی (مقاومت در برابر تغییر) (تصویر ۱). این الگوهای تعامل روش هایی را نشان می دهد که دانش موجود به دانش جدید تبدیل می شود (لیندرمن و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). عامل آسیب زای زمینه ای دیگر که زیرمجموعه بستر دانش محسوب می شود، عدم توجه سازمان به توانمندسازی روانشناختی کارکنان است. کنگر و کانوگو<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) توانمندی را به عنوان مفهوم انگیزشی خودکارآمدی تعریف کردند. بعد از

8 Thomas & Velthouse  
9 meaningfulness  
10 competence  
11 self-determination  
12 choice  
13 impact  
14 Brief et al  
15 Hackman  
16 Erganeli et al  
17 Spreitzer

1 Laine et al  
2 Nonaka  
3 spiral  
4 explicit  
5 tacit  
6 Linderman et al  
7 Conger & Kanungo

پذیری کارکنان برای انتخاب یا تنظیم فعالیت های شغل است (ارگنلی و همکاران، ۲۰۰۷).  
**نفوذ:** نفوذ، میزان تأثیرگذاری فرد در خروجی های استراتژیک، اداری یا عملیاتی در کار است (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ اشفورس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹). نفوذ نقطه مقابل درماندگی آموخته شده است (مارتینکو<sup>۱۲</sup> و گاردنر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۸۲). علاوه بر این، نفوذ با منبع کنترل تفاوت دارد؛ در حالیکه نفوذ تحت تأثیر بستر شغلی قرار دارد، منبع درونی کنترل یک ویژگی های شخصیتی کلی است که در موقعیت های مختلف قرار می گیرد (ولف<sup>۱۴</sup> و رابرتشاو<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۲). نفوذ، به این امر اشاره دارد که کارکنان به چه میزانی رفتارشان را "ایجاد کننده تفاوت" در اجرای شغل دخیل می دانند (ارگنلی و همکاران، ۲۰۰۷).

سومین زمینه آسیب زا، بستر فرهنگی است که دو مقوله فرعی فرهنگ سازمانی و اخلاق سازمانی را به عنوان مهم ترین بسترهای آسیب زا مطرح می کند. جهت تحقق طرح رسیدگی و مرتفع کردن بسترهای آسیب زا، لازم و ضروری است که عدم انسجام ارزش ها و بی رسالتی سازمانی در صنعت ورزش تضعیف شود و سازمان ها به سوی یکپارچگی ارزش ها و رسالت ها یا مأموریت های سازمانی حرکت کنند. اخلاق سازمانی نیز که دربرگیرنده مفاهیمی همچون مسئولیت گریزی، بی تجربگی در کار، کاهلی، تن آسایی و ناپایداری در هدف است که از مقوله های زمینه ای آسیب زای مهمی است که در اهمیت عملیاتی نمودن منشورهای اخلاقی را در

**شایستگی:** شایستگی یا خودکارآمدی، اعتقاد فرد در مورد توانایی اش برای اجرای ماهرانه فعالیت ها است (مائر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). شایستگی مشابه عقاید شخصی، تسلط فردی یا انتظار تلاش - عملکرد است (باندورا<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). این بعد به جای خودکارآمدی، شایستگی خوانده می شود، زیرا تأکید روی اثربخشی مربوط به شغل مد نظر است و نه اثربخشی عام (اسپریتزر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). در واقع، شایستگی به این عقیده مربوط می شود که افراد در صورت تلاش می توانند فعالیت های شغل را ماهرانه اجرا کنند (ارگنلی و همکاران، ۲۰۰۷). گئورگو و هانسر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳:۴) ادعا کردند که این مؤلفه تنها در زمانی که کارکنان می خواهند شایستگی داشته باشند، قوی ترین مکانیسم کنترل برای توانمندی بود.

**خودمختاری یا انتخاب:** در اینجا شایستگی، تسلط بر رفتار است، خودکارآمدی، احساس فرد در مورد داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم فعالیت ها است (دسی<sup>۵</sup>، کانل<sup>۶</sup> و رایان<sup>۷</sup>، ۱۹۸۹). خودمختاری به اقتدار در راه اندازی و تداوم رفتارها و فرآیندهای شغلی اشاره دارد؛ نمونه های آن، تصمیم گیری در مورد روش های کار، شیوه و تلاش است (اسپکتور<sup>۸</sup>، ۱۹۸۶؛ بل<sup>۹</sup> و استاو<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۹). انتخاب، میزان مسئولیت

- 1 Mauer et al
- 2 Bandura
- 3 Spreitzer
- 4 Hancer و George
- 5 Deci
- 6 Connell
- 7 Rayan
- 8 Spector
- 9 Bell
- 10 Staw

- 11 Ashforth
- 12 Martinko
- 13 Gardner
- 14 Wolfe
- 15 Robertshaw

می توانند با مجموعه ای از مدیران شایسته به برنامه ریزی راهبردی سازمان، در شرایط پیچیده اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نیز رصد کردن تغییر و تحولات بیرونی و درونی و همچنین نحوه حرکت سازمان در مسیر استراتژی های تدوین شده کمک نماید. بدون شک بسترها و زمینه های آسیب زا پیامدهای بسیار بیشتر از موارد ذکر شده برای سازمان ها خواهد داشت، علاوه بر اینکه در دنیای پیچیده و بسیار سریع امروز عدم بهره مندی از کارکنان مجهز به شایستگی ها می تواند عامل شکست های جبران ناپذیری برای سازمان گردد. با توجه به نقش مهم تربیت بدنی دانشگاه ها در زمینه ارتباط دائم با اقشار جامعه در سنین متفاوت و اهمیت تصمیمات مدیران دانشگاهی در حوزه تربیت بدنی دانشگاه ها در راستای ارتقاء بهره وری و عملکرد این سازمان ها، توجه ویژه به استخدام و پرورش نیروی انسانی شایسته، به منظور استفاده از توانایی های این افراد و توسعه اهداف استراتژیک ورزش های دانشگاهی در راستای چشم انداز ۱۴۰۴ امری ضروری می باشد.

در مجموع و با توجه به نتایج پژوهش می توان گفت که استخدام و پرورش نیروی انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی نیازمند برنامه ای بلندمدت و دقیق و همکاری گسترده و در سطح ملی میان وزارتخانه های آموزش و پرورش، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، و علوم در راستای تدوین برنامه آموزشی ویژه و عملیاتی کردن آن و همچنین اختصاص بودجه اقتصادی مشخص و قابل توجهی به علت اهمیت این مقوله در آینده ورزشی کشور می باشد.

ادارات تربیت بدنی دانشگاه های دولتی نشان می دهد.

بستر روانشناختی به عنوان چهارمین بستر آسیب زا که در برگرنده دو مقوله فرعی زمینه شناختی و تفکر منفعل است، به نقش و اهمیت این بسترها در آسیب زایی در ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها تأکید داشته و توجه مراکز ارزیابی و آموزش نیروی انسانی را به شناسایی این زمینه ها جلب می نماید.

مطالعه حاضر با به کارگیری رویکرد تفسیرگرایی اجتماعی سعی داشته است که از منظر مدیران ارشد تربیت بدنی دانشگاهی به آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی بپردازد. در این راستا با استفاده از روش شناسی کیفی و ابزار نظریه داده بنیاد، نظریه ای موقعیتی، خاص، استقرایی و ایدئوگرافیک از درک مدیران خبره از آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی حاصل شد. این نظریه در واقع بازتاب ارزیابی و فهم مدیران و متخصصان ورزشی ارشد از آسیب های زمینه ای عدم توجه به شایستگی منابع انسانی پیرامون آن هاست. در این جا، محقق بر اساس منطق روش شناسی کیفی که ابزاری برای استخراج، دسته بندی و انعکاس وقایعی است که در میدان مطالعه در حال رخ دادن است، استفاده نمود.

رسیدگی و مرتفع ساختن زمینه های آسیب زا به ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها کمک می کند که از یک سو اهداف استراتژیک سازمان دست یافتنی تر شود و توسعه یابد و از سوی دیگر وجود کارکنان شایسته در ورزش دانشگاهی می تواند راه را برای بهبود زمینه های آسیب زا هموارتر سازد. با استخدام و پرورش نیروی انسانی شایسته، ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها

منابع:

- works: insights from organizational learning theory. *Implementation Science*, 10(1), 141.
- BHEF, B.-H. E. F. (2003). *Building a Nation of Learners: The Need for Changes in Teaching and Learning to Meet Global Challenges*. Washington, Dc, Retrieved May 7, 2009, from [http://www.bhef.com/sites/default/files/BHEF\\_2003\\_building\\_a\\_nation.pdf](http://www.bhef.com/sites/default/files/BHEF_2003_building_a_nation.pdf).
  - Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. [Monograph]. Retrieved May 7, 2009, from *Development Dimensions International, Inc*: [http://onpointcoaching.typepad.com/files/using\\_competencies\\_to\\_build\\_org.pdf](http://onpointcoaching.typepad.com/files/using_competencies_to_build_org.pdf), 54(1), 61-80.
  - Charmaz, K. (2006). *Grounding grounded theory: A practical guide Through Qualitative Analysis*, Lodon. London: Sage Publication Ltd.
  - Clardy, A. B. 2007. Strategy, Core Competencies and Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 10(3): 339-349.
  - Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization*. The Ohio State University.
  - Cohen, D. J. (2015). HR past,
  - Aitchison, D. (2007). HR transformation: Myth or reality. *HROA Europe and Sharedpertise Forums in Association with TPI, Survey report*.
  - Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10 ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
  - Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 207-242.
  - ASTD, P. P. C. (2003). *The Human Capital Challenge*. Retrieved from Alexandria, VA American. Society for Training and Development. Retrieved May 7, 2009, from [http://www.astd.org/NR/rdonl\\_yres/94B67899-27AD-4826-9B8CEA3A2D486E66/12999/HCWPColor.pdf](http://www.astd.org/NR/rdonl_yres/94B67899-27AD-4826-9B8CEA3A2D486E66/12999/HCWPColor.pdf).
  - Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729-735.
  - Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations. *Handbook of career theory*, 232, 251.
  - Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). Why (we think) facilitation

- competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Erlandson, D. A. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. London: SAGE Publications, Incorporated.
  - Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London and New York: Routledge (Taylor & Francis Group).
  - Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research: Context and method*: Sage.
  - Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
  - Hancer, M., & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 3-16.
  - Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
  - Laine, P.-M., Meriläinen, S., Tienari, J., & Vaara, E. (2016). Mastery, submission, and subversion: On the performative construction of strategist identity. present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
  - Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
  - Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
  - Devonport, R. (2016). *Understanding perceptions of Human Resource competencies and effectiveness in the New Zealand and Australian hotel industry*. Auckland University of Technology.
  - Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
  - Dubois, D., Rothwell, W., Stern, D., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
  - Ergeneli, A., Ari, G. S. I., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
  - Eric Soderquist, K., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to

- entrepreneurial mindset  
*Revisiting the Entrepreneurial Mind* (pp. 293-317): Springer.
- McLagan, P. (1996). Great Ideas Revisited. Competency Models. Creating the Future of HRD. *Training and Development*, 50(1), 60-65.
  - Neuman, W. L. (2007). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches*: Allyn & Baco.
  - Ngowi, A., & De Jager, H. (2016). *A Competency-Based Approach to Recruiting and Developing Academic Leaders—A Review*.
  - Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
  - Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). *Studying meanings of work: The case of work values*: Lexington Books/DC Heath and Com.
  - Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115.
  - Pietrzak, M., & Paliszkiwicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle. *Management (18544223)*, 10(2).
  - Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications Ltd.
  - Rahbar-Daniels, D., Erickson,
  - Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*: Stanford University Press.
  - Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57(4), 881-904.
  - Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C., & Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of operations management*, 22(6), 589-607.
  - Long, C. S., & bin Wan Ismail, W. K. (2008). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4(2), 65.
  - Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
  - Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of management review*, 7(2), 195-204.
  - Mauer, R., Neergaard, H., & Linstad, A. K. (2017). Self-efficacy: Conditioning the



- intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Ulrich, D. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*: United States of America: The Society of Human Resource Management.
  - Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard business review*, 82(6), 119-128.
  - Weatherly, L. (2005a). Competency Models Series Part I: Competency Models—an Overview. Available from *Society for Human Resource Management*: <http://shrm.org>.
  - Weatherly, L. (2005b). Competency models series part II: Competency model methods and uses. Available from *Society for Human Resource Management*: <http://www.shrm.org>.
  - Wolfle, L. M., & Robertshaw, D. (1982). Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and social psychology*, 43(4), 802-810.
  - Zaim, H. (2013). *Analyzing the Relationship between the Competencies and Wage Level: A Case Study in a Telecom Company*. Paper presented at the International Conference on Economic and Social Studies, 10-11 May, 2013, Sarajevo.
  - M. L., & Dalik, A. (2001). Here to Stay: Taking Competencies to the Next Level. *WorldatWork Journal*, 10(1), 70-77.
  - Spannagel, C., Gläser-Zikuda, M., & Schroeder, U. (2005). *Application of qualitative content analysis in user-program interaction research*. Paper presented at the Forum Qualitative Social Research.
  - Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
  - Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
  - Stone, B. B., & Bieber, S. (1997). Competencies: A new language for our work. *Journal of extension*, 35(1), 1-3. Retrieved from <http://www.joe.org/joe/1997february/comm1991.html>.
  - Stracke, C. M. (2011). *Competence Modelling for Vocational Education and Training: Innovations for Learning and Development*: Shaker.
  - Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications, Inc.
  - Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of



## The Contextual Damages of Lack of Attention to Human Resource Competencies in the Sports of Universities

Alireza khademlou<sup>1</sup>, Mahdi Talebpour\*<sup>2</sup>, Mohammad Kashtidar<sup>2</sup>, Vahid Saatchian<sup>3</sup>

Received: Dec 30, 2018

Accepted: May 18, 2019

### Abstract

**Objective:** The human resources of sport as the sports executives of each country are very influential on all sectors of the sports industry.

**Methodology:** Accordingly, the recognition of the competencies essential for them is the main objective of the current research. This research was an applied research and was carried out qualitatively using Grounded Theory. The statistical population of the study consisted of physical education elites in Physical Education Departments of Iranian state universities.

**Results:** The sampling was carried out theoretically using and snowball sampling technique. The instrument for data collection was a semi-structured interview. Also, the data from the interviews were coded and analyzed using grounded theory. The grouping of the codes resulted in 4 main categories (Cultural context, knowledge, psychology and organizational independence), 9 sub-categories and 32 concepts.

**Conclusion:** the final results obtained in this study revealed that the recruitment and training of qualified staff in sports organizations of state universities requires a long-term and accurate program as well as widespread and national cooperation among Ministry of Education, Ministry of Health and Medical Education, and Ministry of Science, Research and Technology in order to develop a special training program and operationalize it and the allocation of a considerable economic budget due to the importance of this category in the future of the sport in the country.

**Keywords:** Contextual Damages, Competency, Human Resources, intramural athletics

1- PhD in Sports Management, Physical Education Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. 2- Professor in Sport management, Faculty of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. 3- Assistant Professor in Sport management, Imamreza International University, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: Talebpour@um.ac.ir