

# Public Organizations Management

Open Access

Vol. 13(4), (Series 51): 45-64/ 2025

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.72838.5072>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Proposing a Model of Productivity Improvement Indices for Managers in Iranian Sports Organizations

Behzad Jafarzadeh Kuchaki<sup>1\*</sup>, Fatemeh Jafarzadeh<sup>2</sup>, Vajiheh Javani<sup>3</sup>, Fereshteh Aghajani<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate, Department of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
2. Ph.D, Department of Geography, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
3. Associate Professor, Department of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.
4. Ph.D Candidate, Department of Sport Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

#### \*Correspondence

Behzad Jafarzadeh Kuchaki  
E-mail: [Behzad.Jafarzadeh.64@Tabrizu.ac.ir](mailto:Behzad.Jafarzadeh.64@Tabrizu.ac.ir)

Receive Date: 20/Nov/2024

Revise Date: 08/Mar/2025

Accept Date: 16/Mar/2025

#### How to cite

Jafarzadeh Kuchaki, B., Javani, V., Aghajani, F. (2025). Proposing a Model of Productivity Improvement Indices for Managers in Iranian Sports Organizations. *Public Organization Management*, 13(4), 45-64.

#### EXTENDED ABSTRACT

##### Introduction

In the era of globalization, human societies are rapidly moving toward organizational structures, with social life increasingly dependent on organizations and institutions. Organizations now serve as main centers of interaction, cooperation, and human progress, bridging individuals, groups, and communities (Miranda-Tapia & Lee Rivera, 2024). However, organizations face unprecedented challenges threatening their survival. Emerging media, advances in information technology, and international standards have fundamentally transformed the organizational environment (Cispe et al., 2024). Flexibility, continuous innovation, and adaptability have become vital for organizational survival and success (Ath & Jacobs, 2023). Organizational management plays a vital role in institutional success through complex processes aimed at achieving efficiency and effectiveness. Key management functions include precise planning, organizing resources, directing employees, and continuous performance control (Tyagur et al., 2023). Managerial personality traits, including extraversion, emotional stability, and conscientiousness, significantly impact organizational performance (Tomasian, 2022; Tallman & Coza, 2024). Large organizations' success depends on managerial competence. Sports organizations are no exception, as the sports industry has become one of the largest global industries pursuing economic, political, cultural, and health goals (Salimi et al., 2019; Ghaedi et al., 2016). Research shows sports managers' productivity is influenced by multiple factors. Effectiveness studies are crucial for diagnosing job competencies (Birkan & Jenkler, 2015), while support and motivation enhance managerial capabilities (Anwar & Boudi, 2018). Technical skills (Asadi et al., 2015; Kachmaz & Serinkan, 2014), personality traits (Demeti & Hoehman, 2022; Akinwal & Oluafami, 2022), and organizational behavior-which

impacts productivity by 49.2% (Griffin et al., 2020; Mesgus Asaari et al., 2022)-are essential. Environmental support (Casal et al., 2018), scientific development (Bodowicz-Poyo, 2023), and lifelong learning (Sernito, 2022; Azandi et al., 2022) are also emphasized.

The country's sports sector faces a critical shortage of competent managers, causing extensive negative consequences including failure to secure international positions, violation of athletes' rights, and heavy fines (Nodi et al., 2017). Despite this importance, managerial appointments often remain arbitrary and lack scientific criteria. This research aims to provide a comprehensive model for improving sports organization managers' productivity, offering practical solutions to prevent resource waste and create conditions for sustainable sports development.

### **Methodology**

This research employed a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach conducted in two phases. In the qualitative phase, thematic analysis was utilized using the Attride-Stirling thematic network approach. After deep and repeated study of texts, initial codes were extracted and classified into three levels: basic themes, organizing themes, and global themes. The data analysis process comprised six fundamental steps: familiarizing with data, initial manual coding, identifying themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparing the final report.

The statistical population for the qualitative phase consisted of managers from the Ministry of Sports and National Olympic Committee, provincial directors of Sports and Youth, sports federation managers, provincial sports board presidents, and city-level sports and youth department managers. Although theoretical saturation was achieved at the eleventh interview, interviews continued until the thirteenth participant. To assess validity, approaches proposed by Guba and Lincoln were employed, and a research colleague coded three interview samples, calculating a reliability coefficient of 78%, indicating a satisfactory level of trustworthiness of the findings. In the quantitative phase, the statistical population comprised the same managerial groups from the qualitative section. Based on Hooman's (2005) suggestion requiring 5 to 15 observations per variable in structural equation modeling, the minimum required sample size was estimated at 320 participants ( $5 \times 64$ ). A researcher-made questionnaire extracted from qualitative findings was distributed among the sample, ultimately collecting 350 complete responses. For data analysis, structural equation modeling using the Partial Least Squares (PLS) approach was employed. The selection of PLS was due to its advantages over other covariance-based methods. This method, with its component-based approach, is suitable for non-normal data and enables working with latent variables and describing measurement errors. According to Kempo and Higgins (1995), this method is ideal for data facing issues of multicollinearity, small sample sizes, and non-normal distribution. Questionnaire validity was assessed through examining cross-loadings of items, convergent validity, discriminant validity, and Average Variance Extracted (AVE), while reliability was evaluated using composite reliability and Cronbach's alpha criteria.

The PLS-SEM approach provided flexibility in handling complex models with multiple constructs and indicators, making it particularly appropriate for exploratory research aimed at theory development. The method's predictive orientation aligned well with the research objectives of

developing a comprehensive productivity model for sports organization managers. Data analysis was conducted systematically, first assessing the measurement model to ensure reliability and validity of constructs, followed by evaluation of the structural model to test hypothesized relationships between variables. This rigorous two-phase methodology combining qualitative depth with quantitative validation ensured robust findings that could inform practical interventions for enhancing managerial productivity in sports organizations.

### **Findings**

In the qualitative phase of the research, data analysis was conducted precisely and systematically using thematic analysis. After collecting interview data, verbal texts were carefully transcribed and converted into written text. During the coding stage, meaning units were systematically extracted from the text and transformed into initial codes. This process led to the identification of 34 basic themes, 15 organizing themes, and 5 global themes. From the thematic analysis of interviews, five main categories were extracted: development of personality traits, development of environmental support, development of organizational behavior, scientific-research development, and development of individual skills.

Development of Personality Traits encompassed four sub-themes: managerial personality characteristics, mental and intellectual characteristics, communicative and behavioral characteristics, and motivational and psychological characteristics. This category emphasizes the crucial role of managers' inherent and developed personal attributes in organizational effectiveness.

Development of Environmental Support included three sub-themes: motivation and encouragement of managers, job support and security, and development of skills and team spirit. This dimension highlights the importance of creating a supportive organizational environment that enables managers to perform optimally.

Development of Organizational Behavior comprised three sub-themes: organizational leadership characteristics, development and promotion of human resources, and employee health and welfare. This category underscores the significance of leadership qualities and attention to human capital in achieving organizational objectives.

Scientific-Research Development contained two sub-themes: educational development and academic knowledge, and enhancement of professional and communication skills. This dimension emphasizes the critical role of continuous learning and research in maintaining managerial competence.

Development of Individual Skills included three sub-themes: technical and specialized skills, communication and social skills, and managerial skills. This category highlights the diverse skill set required for effective sports management.

To verify the findings' validity, approaches proposed by Guba and Lincoln were employed. Subsequently, structural equation modeling based on the Partial Least Squares (PLS) approach was utilized to assess validity and test relationships among identified variables. Statistical analyses demonstrated that the measurement instrument's reliability and validity were at satisfactory levels. Composite reliability above 0.7 and Average Variance Extracted (AVE) greater than 0.5 were calculated for all variables, indicating appropriate composite validity. Additionally, Cronbach's alpha values for all latent variables exceeded the threshold of 0.7, confirming the questionnaire's satisfactory reliability.

The results revealed that five different factors have significant impacts on the productivity of sports organization managers. All relationships were significant at the 0.001 level, indicating that all independent variables have considerable effects on managers' productivity. Among the various factors, development of organizational behavior with a path coefficient of 0.428 had the greatest impact on sports organization managers' productivity, underscoring the importance of organizational culture and behavior in enhancing managerial efficiency.

Scientific-research development ranked second with a path coefficient of 0.293, emphasizing the role of knowledge and research in improving managerial performance and highlighting the necessity of continuous learning. Development of environmental support, development of individual skills, and development of personality traits showed effects with path coefficients of 0.195, 0.114, and 0.115 respectively. Although these three factors exhibited smaller path coefficients, all factors were statistically significant, indicating that multiple dimensions contribute to improving sports organization managers' productivity.

### **Discussion and Conclusion**

This research aimed to provide a comprehensive model for identifying indicators to improve sports organization managers' productivity in the Islamic Republic of Iran. Investigations revealed five key indicators: development of individual skills, organizational behavior development, scientific-research development, personality traits development, and environmental support.

Findings demonstrated that developing personality traits is a complex, multidimensional process transforming the entire organizational system. Successful managers possessing responsibility, decisiveness, creativity, high intelligence, and strong communication skills effectively manage sports environment complexities. Risk-taking spirit, humility, extraversion, and intrinsic motivation create innovations and constructive cooperation. These findings align with Demeti and Hoehman (2022) and Akinwal and Oluafami (2022), confirming personality traits' central roles in determining organizational behavior, ethical leadership, and interpersonal relationships. Environmental support development emerged as a strategic approach enhancing managers' productivity through three components: motivation, job support, and team skills development. Creating job security and social-political support reduces job stress and increases self-confidence, consistent with Casal, Vinand, and Robinson (2018). Organizational behavior development focuses on continuous improvement of organizational culture through three components: organizational leadership, human resource development, and employee health and welfare. Gully et al. (2020) identified organizational behavior as vital for management, while Asaari et al. (2020) reported a 49.2% positive impact on organizational productivity. Scientific-research development represents continuous enhancement of specialized knowledge through educational development and participation in specialized courses. This aligns with Bodowicz-Poyo (2023) and Sernito (2021), who emphasize lifelong learning and professional development in knowledge-based economies. Individual skills development focuses on enhancing technical, communication, and managerial capabilities. Azandi et al. (2022) confirmed that targeted training programs improve sports management capacity.

It is recommended that sports organizations design comprehensive empowerment programs focusing on these five axes, including specialized training courses, skill-building workshops, continuous performance evaluation, and motivational mechanisms. Managerial appointment mechanisms should shift from arbitrary approaches toward merit-based selection founded on scientific and practical competencies, investing in continuous development of specialized knowledge and managerial skills to enhance productivity and innovation in sports management.

**KEY WORDS:**

Iran, Managers' Productivity, Structural Equation Modeling, Sports Organizations, Thematic Analysis.



Copyright © 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

## ارائه مدل شاخص‌های بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی در ایران

بهزاد جعفرزاده کوچکی<sup>۱\*</sup>، فاطمه جعفرزاده<sup>۲</sup>، وجیهه جوانی<sup>۳</sup>، فرشته آقاجانی<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع برای شناسایی شاخص‌های بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران انجام شد. این مطالعه با روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) در دو مرحله صورت گرفت. در بخش کیفی، از تحلیل تماتیک با رویکرد شبکه مضامین آتراید-استرلینگ استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی را مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، رؤسای هیئت‌های ورزشی استانی و مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها تشکیل دادند و مصاحبه با ۱۳ نفر انجام و داده‌ها به دقت تحلیل گردید. در بخش کمی، پرسشنامه میان ۳۵۰ مدیر سازمان‌های ورزشی توزیع و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، پنج عامل کلیدی شناسایی شد: توسعه رفتار سازمانی، توسعه علمی-پژوهشی، توسعه حمایت‌های محیطی، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و توسعه مهارت‌های فردی. نتایج نشان داد تمامی این عوامل تأثیر معناداری بر بهره‌وری مدیران دارند. سازمان‌های ورزشی با طراحی برنامه‌های جامع توانمندسازی، بر این پنج محور تمرکز کرده و از رویکرد سلیقه‌ای در انتصاب مدیران به سمت‌گزینش مبتنی بر شایستگی حرکت کنند تا زمینه ارتقای بهره‌وری و نوآوری در مدیریت ورزشی فراهم شود. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل متعددی در بهبود بهره‌وری مدیران نقش دارند و توجه به تمامی این عوامل می‌تواند به ارتقای سطح کیفی مدیریت ورزشی کشور کمک نماید.

### واژه‌های کلیدی

ایران، بهره‌وری مدیران، سازمان‌های ورزشی، تحلیل تماتیک، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
۲. دکتری، گروه جغرافیا، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

\*نویسنده مسئول: بهزاد جعفرزاده کوچکی  
رایانامه: [Behzad.Jafarzadeh.64@Tabrizu.ac.ir](mailto:Behzad.Jafarzadeh.64@Tabrizu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۳۰  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۶

### استناد به این مقاله:

جعفرزاده کوچکی، بهزاد؛ جوانی، وجیهه و آقاجانی، فرشته (۱۴۰۴). ارائه مدل شاخص‌های بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی در ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۴)، ۶۴-۴۵.



## مقدمه

سازمان‌ها با چالش‌های متعددی روبرو است که مهم‌ترین آن‌ها تحول دیجیتال و فشارهای رقابتی است. سازمان‌ها باید قابلیت انطباق‌پذیری خود را افزایش دهند و مداوماً استراتژی‌های خود را با تغییرات محیطی تنظیم کنند. این رویکرد نیازمند نگاهی پویا و به مدیریت است (هدی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

توابع کلیدی مدیریت شامل برنامه‌ریزی دقیق برای تعیین اهداف، سازمان‌دهی منابع و وظایف، هدایت و رهبری کارکنان و کنترل مستمر عملکرد است. هریک از این توابع نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند و بایستی به صورت یکپارچه و هماهنگ اجرا شوند (تیاگور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). در بخش‌های مختلف مانند سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات آموزشی، مدیریت نیازمند رویکردهای تخصصی است. در سازمان‌های غیرانتفاعی، تمرکز بر روابط ذینفعان، جذب منابع مالی و مشارکت اجتماعی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین در نهادهای آموزشی، مدیریت مؤثر برای حفظ کیفیت آموزشی و سازگاری با تحولات مدرن ضروری است. نکته مهم در مدیریت سازمان‌ها، تلفیق شیوه‌های سنتی با رویکردهای نوآورانه است. سازمان‌های موفق امروزی نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند ضمن حفظ اصول بنیادین مدیریت، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را نیز در دستور کار خود قرار دهند. این رویکرد تکاملی می‌تواند موجب ارتقای عملکرد سازمانی و موفقیت در محیط‌های پیچیده و رقابتی شود (نیومن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴).

شخصیت مدیران نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. ویژگی‌های شخصیتی مانند برونگرایی، ثبات عاطفی و وظیفه‌شناسی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. مدیران برونگرا معمولاً در برقراری ارتباط و هدایت تیم‌ها موفق‌تر هستند و می‌توانند محیط کاری پویاتری را ایجاد کنند (توماسیان<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). با این حال، داشتن ویژگی‌های شخصیتی مثبت به معنای کامل بودن نیست. مدیران باید بتوانند رویکردی متعادل داشته باشند. مدیرانی که بیش از حد غالب یا عصبی هستند ممکن است محیط کاری پرتنشی ایجاد کنند. از این‌رو، خودآگاهی و توانایی

در عصر جهانی‌شدن، جوامع انسانی به سرعت به سمت سازمانی شدن حرکت می‌کنند. این روند پیچیده نشان می‌دهد که زندگی اجتماعی ما به‌طور فزاینده‌ای به سازمان‌ها و نهادها وابسته شده است. سازمان‌ها دیگر صرفاً ساختارهای اداری نیستند، بلکه کانون‌های اصلی تعامل، همکاری و پیشرفت انسانی محسوب می‌شوند. در دنیای سازمانی امروز، افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف مشترک خود به شبکه‌های پیچیده‌ای از سازمان‌های رسمی و غیررسمی متکی هستند. این سازمان‌ها نقش مهمی در پیوند دادن انسان‌ها، هدایت تعاملات اجتماعی و ایجاد فرصت‌های جدید برای همکاری و پیشرفت دارند. اینک سازمان‌ها به‌مثابه پل ارتباطی میان افراد، گروه‌ها و جوامع عمل می‌کنند و چارچوب اصلی زندگی اجتماعی ما را شکل می‌دهند (میراندا-تاپیا و لی ریورا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

سازمان‌ها در این عصر با چالشی بی‌سابقه روبرو هستند. این تحولات سریع، بقای بسیاری از سازمان‌ها را به مخاطره انداخته است. عوامل متعددی همچون رسانه‌های نوظهور، پیشرفت‌های شگرف فناوری اطلاعات، گسترش فرهنگ‌های جهانی مصرف، ظهور استانداردهای بین‌المللی و امکان تسهیم هزینه‌ها در سطح جهانی، محیط سازمانی را دستخوش تغییرات بنیادین کرده‌اند (کیسپه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). عدم به‌روزرسانی، بی‌توجهی به فناوری‌های نوین، مهارت‌های جدید و شیوه‌های مدرن مدیریتی، مسیر اضمحلال سازمان‌ها را هموار می‌کند. در این میان، انعطاف‌پذیری، نوآوری مستمر و قابلیت سازگاری با شرایط جدید، عناصر حیاتی برای بقا و موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. برای ادامه حیات و رقابت در این عصر پرتلاطم، سازمان‌ها ناگزیر از پذیرش تغییر، به‌روزرسانی مداوم زیرساخت‌ها و سیستم‌ها، و سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی خلاق و کارآمد هستند. تنها سازمان‌هایی که بتوانند با سرعت تغییرات محیطی همگام شوند، قادر به دوام و پیشرفت خواهند بود (آث و جیکویز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

مدیریت سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین حوزه‌های دانش سازمانی است که نقش حیاتی در موفقیت و پیشرفت نهادها و مؤسسات دارد. این حوزه شامل فرایندهای پیچیده و چندبعدی است که هدف اصلی آن دستیابی به کارایی و اثربخشی سازمانی است. در عصر حاضر، همان‌طور که بیان شد مدیریت

4. Huda et al  
5. Tyagur et al  
6. Newman  
7. Tovmasyan

1. Miranda-Tapia & Ley-Rivera  
2. Quispe et al  
3. Auth & Jokisch

مسگوس آسکاری و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۲) تأثیر مثبت آن بر بهره‌وری سازمانی را ۴۹/۲٪ گزارش کرده‌اند.

کاسال، ویناند و رابینسون<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸)، بر توسعه حمایت‌های محیطی و تأثیر آن بر مدیریت عملکرد تأکید دارند. پژوهشگرانی مانند بودویچی-پویو<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۳)، توسعه علمی و پژوهشی در سازمان‌های ورزشی را راهبردی حیاتی می‌دانند و بر لزوم سازگاری با روندهای جهانی از طریق ارتقای مستمر دانش تخصصی تمرکز می‌کنند. سرنیتو<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۲)، بر اهمیت یادگیری مادام‌العمر و توسعه حرفه‌ای در اقتصاد دانش‌محور تأکید می‌کند و آزند و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۲۲)، بهبود ظرفیت مدیریت ورزشی را از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند با تمرکز بر مهارت‌های رهبری، سازمانی و مدیریت مالی پیشنهاد می‌دهند.

ورزش کشور امروزه با چالش اساسی کمبود مدیران شایسته و کارآمد روبرو است که پیامدهای منفی گسترده‌ای به دنبال داشته است. فقدان مدیران متخصص و توانمند موجب شده سازمان‌های ورزشی از دستیابی به اهداف راهبردی خود در سطوح ملی و بین‌المللی بازمانند و خسارات جبران‌ناپذیری را متحمل شوند. این خسارات شامل عدم موفقیت در کسب کرسی‌های بین‌المللی، تضییع حقوق ورزشکاران، انعقاد قراردادهای نامناسب، پرداخت جریمه‌های سنگین در دادگاه‌های بین‌المللی و ناتوانی در اخذ میزبانی رویدادهای معتبر ورزشی است (نودی و همکاران، ۲۰۱۷). علی‌رغم اهمیت موضوع، همچنان انتصابات مدیریتی در ورزش کشور غالباً سلیقه‌ای بوده و فاقد معیارهای علمی و تخصصی می‌باشد. این وضعیت ضرورت ایجاد سازوکاری علمی برای گزینش و توانمندسازی مدیران ورزشی را دوچندان می‌کند. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ تحقیقاتی و ارائه مدلی جامع برای بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی، تلاش می‌کند راهکاری عملی برای توسعه مدیریت ورزشی کشور ارائه دهد تا از این طریق بتوان از هدر رفت منابع ملی جلوگیری کرده و زمینه توسعه ورزش را فراهم آورد.

تطبیق با شرایط مختلف از اهمیت بالایی برخوردار است (تالمن و کوزا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آن‌ها برای ایجاد اثربخشی است و هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت. مدیران سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا امروزه صنعت ورزش برای همه حکومت‌ها اهمیتی دوچندان یافته و به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده است؛ چراکه با استفاده از ورزش اهداف گوناگونی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود (سلیمی و همکاران، ۲۰۱۹) و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح در سازمان‌های ورزشی می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد و اثرات ژرفی را بر وضعیت جوامع معاصر بر جای نهاد (قائدی و همکاران، ۱۳۹۵).

مطالعات پیشین نشان می‌دهند که بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. از دیدگاه بیرکان و جنکلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، مطالعات اثربخشی مدیران مهم‌ترین راه تشخیص صلاحیت‌های شغلی است که هدف آن شناسایی دانش و مهارت‌های ضروری است. انور و بودی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) بر نقش حمایت و ایجاد انگیزه در توسعه توانمندی مدیران تأکید می‌کنند و معتقدند این رویکرد می‌تواند به افزایش اثربخشی مدیریت کمک کند. مطالعات اسدی و همکاران (۱۳۹۴) و کاچماز و سرینکان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) بر اهمیت مهارت‌های فنی مانند تسلط بر فناوری و زبان خارجی در موفقیت مدیران ورزشی صحنه می‌گذارند. پژوهشگران مختلف از جمله دمتی و هوچمن<sup>۵</sup> (۲۰۲۲)، آکینوال و اولوافامی<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) و اینانیر<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) بر نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران تمرکز کرده‌اند و معتقدند این صفات بر رهبری اخلاقی، رفتار سازمانی، هویت سازمانی و اعتماد کارکنان تأثیرگذار هستند. گریفین، فیلیپس و گلی آر<sup>۸</sup> (۲۰۲۰) رفتار سازمانی را مفهومی حیاتی در مدیریت معرفی کرده و

1. Tallman & Koza
2. Bircan & Gençler
3. Anwar & Budi
4. Kaçmaz & Serinkan
5. Damti & Hochman
6. Akinwale & Oluwafemi
7. İnanır
8. Griffin, Phillips & Gully

9. Asaari et al

10. Kasale, Winand & Robinson

11. Budevici-Puiu

12. Cernițoiu

13. Azandi et al

## پیشینه پژوهش

بودیچی-پویو (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی مدیریت مهارت‌های متخصصان در سازمان‌های ورزشی پرداخت. این نوع مدیریت ابزاری عملیاتی برای بهینه‌سازی اثربخشی، عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان است. پژوهش نشان داد که شایستگی به الزامی در بازار کار تبدیل شده که باید توسط فرد در موقعیت‌های حرفه‌ای نشان داده شود. حوزه تخصص (حرفه‌ای، خاص و عرضی) برای سازمان ورزشی جهت مقابله با تغییرات جهانی شدن و افزایش ظرفیت سازمانی ضروری است. نتایج پژوهش نشان داد که بقای سازمان ورزشی دیگر تنها به تولید/ارائه خدمات بستگی ندارد، بلکه به مدیریت کارآمد دانش و مهارت‌های منابع انسانی نیز وابسته است و رویکرد مهارت‌ها در ارتباط با شاخص‌های عملکرد، امکان مدرن‌سازی آموزش کارکنان منطبق با نیازهای جامعه دانش‌محور را فراهم می‌کند.

آث و جیکوبز (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی ارتباط نزدیک مدیریت اطلاعات و فناوری اطلاعات پرداختند که محیطی در حال تکامل از وظایف و فرآیندها ایجاد می‌کند. این پژوهش نشان داد که با پیشرفت دیجیتالی‌سازی، تعداد و تنوع به‌روزرسانی استانداردهای مرتبط با مدیریت اطلاعات اخیراً به‌طور قابل‌توجهی افزایش یافته که انتخاب و پیاده‌سازی استاندارد را دشوارتر می‌کند. این مطالعه نقشه‌برداری سیستماتیک از وضعیت فعلی استانداردسازی مدیریت اطلاعات را با توجه به نهادهای استانداردسازی، انواع استانداردها و گواهینامه‌ها ارائه می‌دهد. نتایج پژوهش با بررسی کامل ۱۰۹ استاندارد مدیریت اطلاعات، مهم‌ترین نهادهای استانداردسازی، انواع استاندارد و موضوعات حوزه مدیریت اطلاعات را شناسایی کرد و همبستگی نهادهای استانداردسازی با انواع استاندارد و موضوعات با حوزه‌های وظیفه‌ای مدیریت اطلاعات را در نمودارهایی به‌وضوح نشان داد.

یحیی‌نژاد و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی با هدف تحلیل موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی انجام دادند. روش انجام پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل استادان دانشگاه، مدیران وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی بودند که ۳۰ نفر به صورت هدفمند و به شیوه در دسترس انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، روسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها و مدیران ادارات ورزش و

جوانان شهرستان‌ها (تعداد = ۲۰۷۹) بودند. در بخش کیفی از مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخت استفاده شد که روایی آن توسط ۸ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ محاسبه گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که پنج مانع مدیریت اثربخش مدیران ورزش شناسایی شد که عبارت بودند از موانع مهارتی، موانع حمایتی، موانع رفتار سازمانی، موانع علمی و موانع فردی-شخصیتی. نتایج پژوهش نشان داد که مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تلاش در جهت رفع موانع درون فردی و نیز برطرف کردن موانع بیرون فردی، میزان اثربخشی مدیریت خود را افزایش دهند.

نودهی و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی انجام دادند. روش انجام پژوهش، آمیخته (در بخش کیفی، روش دلفی کلاسیک تعدیل‌شده و در بخش کمی، توصیفی-تحلیلی) بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران سطوح عالی ورزش کشور بودند که از بین آن‌ها ۳۰ نفر به شیوه هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، روسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها و مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها به تعداد ۲۰۷۹ نفر بودند که ۳۱۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری تصادفی-طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته بود که روایی آن توسط ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که پنج مؤلفه برای توسعه اثربخشی مدیران ورزش شناسایی شد که به ترتیب اولویت عبارت بودند از توسعه مهارت‌های فردی، توسعه حمایت‌های محیطی، توسعه رفتار سازمانی، توسعه علمی و توسعه ویژگی‌های شخصیتی. نتایج پژوهش نشان داد که تقویت مهارت‌های شناسایی شده در مدیران سازمان‌های ورزشی می‌تواند میزان اثربخشی آنان را افزایش دهد.

سلیمی و همکارانش (۲۰۲۰)، در پژوهشی با هدف ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی پرداختند. روش تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نوع توصیفی زمینه‌یابی بود. جامعه آماری پژوهش را دو گروه اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی کشور و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی تشکیل

تدریس بیش از سه سال در دروس مرتبط با مدیریت رویداد ورزشی (۳۹ نفر) و مدیران برگزاری مسابقات ورزشی فدراسیون‌های کشور (۵۰ نفر) بود. نتایج پژوهش نشان داد که شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی هستند. همچنین تفاوت معناداری بین نظرهای استادان دانشگاه و مدیران برگزاری مسابقات فدراسیون‌های ورزشی کشور مشاهده نشد.

فریدفتحی و همکارانش (۲۰۱۴)، پژوهشی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انجام دادند. مطالعه به روش آمیخته اکتشافی و در دو فاز کیفی و کمی و به صورت پی در پی انجام شد. جامعه تحقیق را کلیه مدیران با تجربه (بیش از ۱۵ سال مدیریت در ورزش) به تعداد ۵۰ نفر و متخصصان مدیریت ورزشی (افراد دارای دکترای تخصصی مدیریت ورزشی) به تعداد ۶۰ نفر تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۸۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای (۳۷ نفر مدیر و ۴۳ نفر متخصص) به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در مرحله اول با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی به ۱۲ نفر از متخصصان و با تجربه‌های حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی مراجعه و از طریق مصاحبه عمیق به شناسایی شاخص‌های اصلی انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که تحویلات متناسب با مدیریت ورزشی با میانگین وزن ۰,۲۷۷، بیشترین اولویت را داشت و پس از آن قدرت ارتباطات سیاسی با میانگین وزن ۰,۲۹۹، قرار داشت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که توجه به شاخص‌های اساسی در انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی کمک خواهد کرد تا این سازمان‌ها بهتر از قبل در جهت اهداف از پیش تعیین شده حرکت نمایند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) بود که در دو مرحله اجرا گردید. در بخش کیفی، از روش تحلیل تماتیک با رویکرد شبکه مضامین آتراید-استرلینگ استفاده شد. پس از مطالعه عمیق و مکرر متون، کدهای اولیه استخراج و در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر طبقه‌بندی شدند. فرایند تحلیل داده‌ها شامل شش گام اساسی بود: آشنایی

دادند که در مجموع حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۴۱ نفر تعیین و به صورت تصادفی گزینش گردیدند. جهت جمع‌آوری معیارهای موردنظر ابتدا به مطالعه کتابخانه‌ای، مرور پیشینه مرتبط و مصاحبه باز با ۷ نفر از استادان صاحب‌نظر اقدام شد و سپس با استفاده از تکنیک دلفی و بر اساس نظرات ۵ استاد برجسته مدیریت ورزشی، پرسشنامه تحقیق در قالب ۵۷ شاخص طراحی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی نهایی در قالب ۲ مؤلفه (ذاتی و اکتسابی)، ۶ زیر مؤلفه و ۴۵ شاخص شامل ذاتی ادراکی (۹ شاخص)، ذاتی انسانی (۶ شاخص)، ذاتی فنی (۷ شاخص)، اکتسابی ادراکی (۱۰ شاخص)، اکتسابی انسانی (۶ شاخص) و اکتسابی فنی (۷ شاخص) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که توجه به معیارهای ارائه شده در هنگام گزینش مدیران عالی ورزشی می‌تواند شناس موفقیت سازمان را افزایش دهد.

محمدی و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی با هدف شناسایی و تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگویی در این زمینه انجام دادند. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی بود که به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ورزشی ناجا و افسران ارشد دارای سابقه مدیریتی ورزش به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی سازه آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و روایی محتوای آن توسط کارشناسان و متخصصان تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد اصلی شایستگی مدیران در ۴ بعد شامل فراشایستگی (شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روانی)، شایستگی‌های شناختی (شایستگی‌های حرفه‌ای)، شایستگی‌های اجتماعی (شایستگی‌های رفتاری، سیاسی-اجتماعی و فرهنگی-ارتباطی) و شایستگی‌های وظیفه‌ای (شایستگی‌های مدیریتی و رهبری) تعیین شد. نتایج تحلیل نیز گواه مطلوبیت و تناسب الگوی ارائه شده بود.

اسدی و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی با هدف بررسی و مقایسه دیدگاه‌های استادان دانشگاه و مدیران برگزارکننده مسابقات ورزشی فدراسیون‌ها در خصوص شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی پرداختند. این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی بوده و به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل استادان با سابقه

یافته‌های بخش کیفی استخراج شده بود، میان نمونه توزیع گردید و در نهایت ۳۵۰ پاسخ کامل جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. انتخاب روش PLS به دلیل مزایای آن نسبت به سایر روش‌های مبتنی بر کوواریانس صورت گرفت. این روش با داشتن رویکرد مؤلفه محور، برای داده‌های غیرنرمال مناسب است و امکان کار با متغیرهای پنهان و توصیف خطای اندازه‌گیری را فراهم می‌آورد. به گفته کمپو و هیگینز (۱۹۹۵)، این روش برای داده‌هایی که با مسائل هم‌خطی چندگانه، حجم نمونه کوچک و توزیع غیرنرمال مواجه هستند، ایده‌آل است. روایی پرسشنامه از طریق بررسی بارهای عاملی متقاطع گویه‌ها، روایی همگرا، روایی واگرا و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده شد و پایایی آن نیز با استفاده از معیارهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت.

با داده‌ها، کدگذاری اولیه دستی، شناسایی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی.

جامعه آماری بخش کیفی را مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، رؤسای هیئت‌های ورزشی استانی و مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها تشکیل دادند. اگرچه اشباع نظری در مصاحبه یازدهم حاصل شد، مصاحبه‌ها تا نفر سیزدهم ادامه یافت. برای سنجش اعتبار، از رویکردهای پیشنهادی گوبا و لینکن استفاده شد و همکار پژوهش با کدگذاری سه نمونه مصاحبه، ضریب پایایی ۷۸ درصد را محاسبه کرد که نشان‌دهنده سطح مطلوب اعتمادپذیری یافته‌ها بود.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری را همان گروه‌های مدیران بخش کیفی تشکیل دادند. براساس پیشنهاد هومن (۲۰۰۵) مبنی بر نیاز به ۵ تا ۱۵ مشاهده برای هر متغیر در مدل‌سازی معادلات ساختاری، حداقل حجم نمونه موردنیاز ۳۲۰ نفر ( $5 \times 64$ ) برآورد شد. پرسشنامه محقق ساخته که از

#### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 1. Demographic Characteristics of Participants

جنسیت	سن	مدرک تحصیلی	سابقه مدیریتی
مرد	۳۸	کارشناسی	۸ سال
مرد	۴۱	کارشناسی	۱۰ سال
مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	۷ سال
مرد	۴۵	دکتری	۱۵ سال
زن	۳۳	کارشناسی ارشد	۸ سال
مرد	۴۸	دکتری	۱۱ سال
زن	۳۶	کارشناسی ارشد	۹ سال
مرد	۴۴	کارشناسی	۱۰ سال
مرد	۳۹	دکتری	۱۰ سال
مرد	۴۱	کارشناسی ارشد	۹ سال
زن	۳۷	کارشناسی ارشد	۸ سال
مرد	۴۳	کارشناسی	۷ سال
مرد	۳۹	کارشناسی	۸ سال

گردیدند. این فرایند منجر به شناسایی ۳۴ مضمون اولیه، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند. جزئیات این دسته‌بندی در جدول ۲ به‌طور مفصل ارائه شده است. این شیوه تحلیلی، امکان استخراج مفاهیم عمیق و کشف روابط معنایی در داده‌های پژوهش را فراهم آورد.

#### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش، تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون به شکلی دقیق و نظام‌مند اجرا گردید. پس از جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، متون گفتاری با دقت رونویسی و به متن نوشتاری تبدیل شدند. در مرحله کدگذاری، واحدهای معنایی به صورت سیستماتیک از متن استخراج و به کدهای اولیه تبدیل

## جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و اصلی مستخرج از داده‌ها

Table 2. Basic, Organizing, and Main Themes Extracted from Data

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
توسعه ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی مدیریتی	مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن قاطعیت داشتن در انجام امور برخورداری از روحیه خطرپذیری
	ویژگی‌های ذهنی و فکری	برخورداری از خلاقیت در انجام امور برخورداری از بهره‌هوشی بالا
	ویژگی‌های ارتباطی و رفتاری	داشتن تواضع و فروتنی در داخل و خارج از سازمان برون‌گرایی
	ویژگی‌های انگیزشی و روان‌شناختی	داشتن انگیزه کافی برای انجام وظایف داشتن اعتماد به نفس بالا
	انگیزش و تشویق مدیران	ایجاد انگیزه در مدیران از طریق مشوق‌های مادی و معنوی
توسعه حمایت‌های محیطی	حمایت و امنیت شغلی	شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات مدیران در سازمان
	توسعه مهارت‌ها و روحیه تیمی	ایجاد امنیت شغلی برای مدیران حمایت اجتماعی سیاسی از مدیران
	ویژگی‌های رهبری سازمانی	حفظ روحیه مدیران و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی
	توسعه و ارتقای منابع انسانی	برگزاری دوره‌های توانمندسازی برای مدیران قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی
توسعه علمی پژوهشی	توسعه و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطی	تعهد و تعصب نسبت به سازمان و اهداف آن ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمان
	توسعه تحصیلی و دانش آکادمیک	ایجاد موقعیت‌های شغلی مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی‌های آنان
	مهارت‌های فنی و تخصصی	به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت دادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار
توسعه مهارت‌های فردی	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان ارتقای سطح تحصیلات دانشگاهی
	مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی	توسعه فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با شغل شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی تخصصی مرتبط با شغل شرکت در دوره‌های ارتقای مهارت‌های زبان انگلیسی
	مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی	شرکت در کارگاه‌های توسعه روابط عمومی آشنایی با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌های مختلف سازمانی
	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	تلاش در جهت یادگیری مستمر مهارت چانه‌زنی و مذاکره
	مهارت‌های مدیریتی	برون‌گرایی و داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران داشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان داشتن مهارت مدیریت اقتضایی

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، از تحلیل تماتیک مصاحبه‌ها، ۵ مقوله اصلی توسعه ویژگی‌های شخصیتی، توسعه حمایت‌های محیطی، توسعه رفتار سازمانی، توسعه علمی

پژوهشی و توسعه مهارت‌های فردی استخراج گردید. جهت بررسی اعتبار یافته‌ها، از رویکردهای پیشنهادی گوبا و لینکن بهره گرفته شد.

در بررسی مدل اندازه‌گیری، به‌منظور سنجش پایایی و روایی ابزار پژوهش، شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۳ ارائه گردیده است.

در گام بعدی، برای سنجش اعتبار و آزمودن روابط میان متغیرهای شناسایی شده، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. برای حصول اطمینان از کیفیت مدل، نخست مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل قرار گرفت.

### جدول ۳. شاخص‌های میانگین واریانس استخراج شده، اعتبار ترکیبی و آلفای کرونباخ

**Table 3.** Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Cronbach's Alpha Indicators

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	واریانس استخراج شده
ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطی	۰/۸۰۶	۰/۸۷۷	۰/۷۰۳
انگیزش و تشویق مدیران	۰/۸۸۴	۰/۹۲۸	۰/۸۱۲
بهره‌وری مدیران در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۷۴	۰/۹۲۳	۰/۸۰۰
توسعه تحصیلی و دانش آکادمیک	۰/۷۸۰	۰/۸۶۶	۰/۶۸۵
توسعه حمایت‌های محیطی	۰/۹۱۹	۰/۹۴۹	۰/۸۶۱
توسعه رفتار سازمانی	۰/۹۰۷	۰/۹۴۲	۰/۸۴۴
توسعه علمی پژوهشی	۰/۷۰۴	۰/۸۳۰	۰/۶۲۴
توسعه مهارت‌های فردی	۰/۸۲۹	۰/۸۹۸	۰/۷۴۷
توسعه مهارت‌ها و روحیه تیمی	۰/۸۳۰	۰/۸۹۹	۰/۷۴۸
توسعه و ارتقای منابع انسانی	۰/۸۴۲	۰/۹۰۴	۰/۷۵۹
توسعه ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۵۳	۰/۸۴۶	۰/۵۸۱
حمایت و امنیت شغلی	۰/۸۸۶	۰/۹۲۹	۰/۸۱۴
سلامت و رفاه کارکنان	۰/۸۷۳	۰/۹۲۲	۰/۷۹۷
مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی	۰/۸۷۰	۰/۹۲۰	۰/۷۹۵
مهارت‌های فنی و تخصصی	۰/۸۸۴	۰/۹۲۸	۰/۸۱۲
مهارت‌های مدیریتی	۰/۹۰۰	۰/۹۳۷	۰/۸۳۳
ویژگی‌های ارتباطی و رفتاری	۰/۸۷۲	۰/۹۲۵	۰/۷۹۴
ویژگی‌های انگیزشی و روان‌شناختی	۰/۹۰۱	۰/۹۳۶	۰/۸۳۳
ویژگی‌های ذهنی و فکری	۰/۸۸۴	۰/۹۲۸	۰/۸۱۱
ویژگی‌های رهبری سازمانی	۰/۹۰۶	۰/۹۴۱	۰/۸۴۱
ویژگی‌های شخصیتی مدیریتی	۰/۸۲۹	۰/۸۹۸	۰/۷۴۶

گام بعدی پژوهش به ارزیابی بارهای عاملی متقاطع اختصاص یافت که نتایج حاکی از وضعیت مطلوب تمامی بارهای عاملی بود. برای تکمیل ارزیابی مدل اندازه‌گیری، کیفیت ابزار سنجش نیز مورد بررسی قرار گرفت که یافته‌های آن در جدول ۴ منعکس شده است. در این جدول، شاخص SSO بیانگر جمع مجزورات مشاهدات هر بلوک متغیر مکنون، شاخص SSE نشان‌دهنده جمع مجذور خطاهای پیش‌بینی هر بلوک متغیر مکنون و نسبت SSE/SSO معرف شاخص اعتبار اشتراکی می‌باشد.

تحلیل‌های آماری نشان داد که پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری در سطح مطلوبی قرار دارد. پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵/۵ برای تمامی متغیرها محاسبه شد که نشان‌دهنده اعتبار ترکیبی مناسب گویه‌های پژوهش است. همچنین، مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای پنهان از حد آستانه ۰/۷ فراتر رفت که پایایی مطلوب پرسشنامه را تأیید می‌کند.

بررسی بارهای عاملی در مرحله بعدی انجام شد و همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، تمامی گویه‌ها از بار عاملی قابل قبولی (بیشتر از ۰/۳) برخوردار بودند.

جدول ۴. شاخص بررسی روایی متقاطع  
Table 4. Cross-Validation Reliability Index

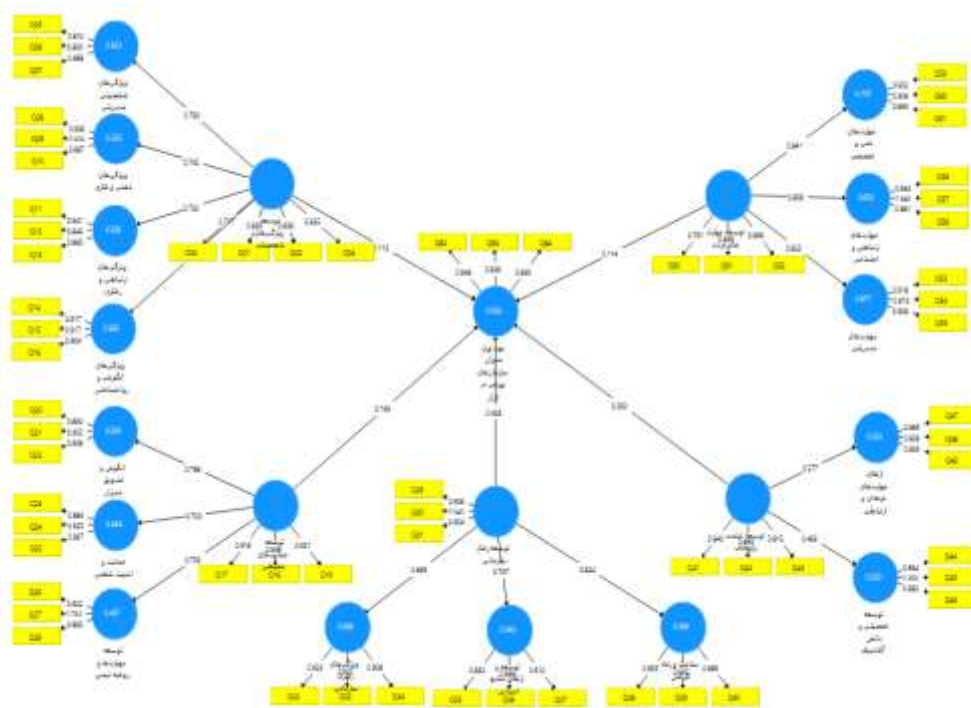
Q2	SSE	SSO	متغیرهای تحقیق
۰/۱۹۷	۶۰۱/۸۹۴	۷۵۰/۰۰۰	ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطی
۰/۴۵۱	۴۱۱/۴۴۸	۷۵۰/۰۰۰	انگیزش و تشویق مدیران
۰/۷۰۴	۲۲۱/۸۹۳	۷۵۰/۰۰۰	بهره‌وری مدیران در سازمان‌های ورزشی
۰/۱۳۵	۶۴۹/۰۷۵	۷۵۰/۰۰۰	توسعه تحصیلی و دانش آکادمیک
	۷۵۰/۰۰۰	۷۵۰/۰۰۰	توسعه حمایت‌های محیطی
	۷۵۰/۰۰۰	۷۵۰/۰۰۰	توسعه رفتار سازمانی
	۷۵۰/۰۰۰	۷۵۰/۰۰۰	توسعه علمی پژوهشی
۰/۳۵۲	۴۶۸/۵۷۸	۷۵۰/۰۰۰	توسعه مهارت‌های فردی
۰/۳۷۵	۴۶۸/۷۵۲	۷۵۰/۰۰۰	توسعه مهارت‌ها و روحیه تیمی
			توسعه و ارتقای منابع انسانی
		۱۰۰۰/۰۰۰	توسعه ویژگی‌های شخصیتی
۰/۳۷۶	۴۸۶/۲۲۳	۷۵۰/۰۰۰	حمایت و امنیت شغلی
۰/۲۹۱	۵۳۱/۸۲۴	۷۵۰/۰۰۰	سلامت و رفاه کارکنان
۰/۴۹۱	۳۸۱/۸۲۴	۷۵۰/۰۰۰	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی
۰/۵۴۱	۳۴۴/۵۰۱	۷۵۰/۰۰۰	مهارت‌های فنی و تخصصی
۰/۵۳۳	۳۵۰/۳۴۹	۷۵۰/۰۰۰	مهارت‌های مدیریتی
۰/۴۰۱	۴۴۹/۱۹۲	۷۵۰/۰۰۰	ویژگی‌های ارتباطی و رفتاری
۰/۴۶۲	۴۰۳/۶۲۹	۷۵۰/۰۰۰	ویژگی‌های انگیزشی و روان‌شناختی
۰/۴۱۸	۴۳۶/۲۲۴	۷۵۰/۰۰۰	ویژگی‌های ذهنی و فکری
۰/۵۵۶	۳۳۳/۲۲۶	۷۵۰/۰۰۰	ویژگی‌های رهبری سازمانی
۰/۴۳۹	۴۲۰/۶۸۲	۷۵۰/۰۰۰	ویژگی‌های شخصیتی مدیریتی

برای سنجش روایی واگرا در رویکرد PLS-SEM مورد استفاده قرار گرفت. بررسی ماتریس فورنل-لارکر نشان داد که این معیار برای همه متغیرها برقرار است که بیانگر روایی واگرای مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

در مرحله بعدی پژوهش و پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، به بررسی و ارزیابی مدل ساختاری پرداخته شد. شکل ۱ نشان‌دهنده مدل مفهومی آزمون شده است که در آن، ضرایب مسیر (بتا) که از تحلیل رگرسیون بین متغیرها به دست آمده، روی خطوط ارتباطی نمایش داده شده است.

شاخص اعتبار اشتراکی (Q2) یکی از معیارهای مهم سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری به شمار می‌آید. مثبت بودن این شاخص برای متغیرهای مکنون، نشانگر کیفیت قابل قبول مدل اندازه‌گیری است. نتایج ارائه شده در جدول ۳ نشان می‌دهد که شاخص اعتبار اشتراکی برای تمامی متغیرهای پنهان مقادیر مثبتی را به خود اختصاص داده است که این امر بیانگر کیفیت مناسب ابزار سنجش در پژوهش حاضر می‌باشد.

در مرحله بعدی، روایی واگرا مورد ارزیابی قرار گرفت. این نوع روایی نشان می‌دهد که هر متغیر تا چه اندازه با شاخص‌های خود در ارتباط است و چگونه از سایر متغیرهای مدل متمایز می‌شود. ماتریس فورنل-لارکر به‌عنوان ابزاری

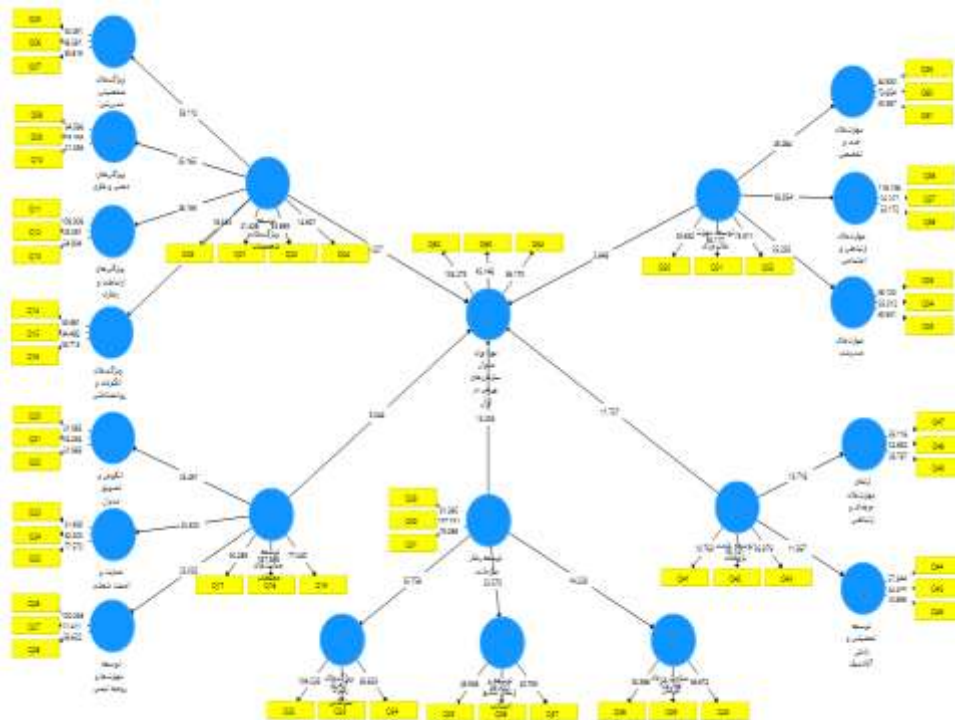


شکل ۱. ضرایب مسیر و بار عاملی متغیرها

Figure 1. Path Coefficients and Factor Loadings of Variables

۲/۵۸ بیشتر باشد، فرضیه در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، مقادیر تی بزرگتر از ۱/۹۶ در سطح معناداری ۰/۰۵ و مقادیر بالاتر از ۲/۵۸ در سطح معناداری ۰/۰۱ پذیرفته می‌شوند.

معناداری روابط میان متغیرها در نرم‌افزار PLS از طریق شاخص آماره تی (t-value) سنجیده می‌شود. این آماره معیار کلیدی برای پذیرش یا رد فرضیه‌های پژوهش است. چنانچه مقدار تی از ۱/۹۶ فراتر رود، فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود و اگر از



شکل ۲. مقدار آماره t برای بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر و بارهای عاملی

Figure 2. T-Statistic Values for Significance Testing of Path Coefficients and Factor Loadings

بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی و بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی تفصیل نمایش داده شده است.

نتایج تحلیل مدل ساختاری در جدول ۵ ارائه شده است که در آن ضرایب مسیر، انحراف معیار، مقادیر آماره تی و سطوح معناداری برای هر یک از روابط بین شاخص‌های بهبود

جدول ۵. ضرایب مسیر و آزمون t مدل ساختاری  
Table 5. Path Coefficients and t-test of the Structural Model

متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	مقدار آماری t	سطح معناداری
توسعه حمایت‌های محیطی ← بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی	۰/۱۰۵	۰/۰۲۸	۵/۰۴۴	۰,۰۰۱
توسعه رفتار سازمانی ← بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی	۰/۴۲۸	۰/۰۳۲	۱۳/۲۵۳	۰,۰۰۱
توسعه علمی پژوهشی ← بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی	۰/۲۹۳	۰/۰۲۵	۱۱/۷۳۷	۰,۰۰۱
توسعه مهارت‌های فردی ← بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی	۰/۱۱۴	۰/۰۳۳	۳/۶۴۸	۰,۰۰۱
توسعه ویژگی‌های شخصیتی ← بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی	۰/۱۱۵	۰/۰۳۴	۳/۲۲۷	۰,۰۰۱

و ارتقای بهره‌وری مدیران نقش محوری دارند. این شاخص‌ها شامل توسعه مهارت‌های فردی، توسعه رفتار سازمانی، توسعه علمی-پژوهشی، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و حمایت‌های محیطی می‌شوند که هر یک به نوبه خود می‌توانند در بهبود عملکرد مدیریتی و افزایش کارآمدی سازمانی مؤثر واقع شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد توسعه ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمان‌های ورزشی فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که فراتر از بهبود عملکرد فردی، کل سیستم سازمانی را متحول می‌سازد. نتایج پژوهش آشکار ساخت که مدیران موفق با برخورداری از ویژگی‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، خلاقیت، بهره‌مندی و مهارت‌های ارتباطی قوی، قادر به مدیریت پیچیدگی‌های محیط ورزشی هستند. همچنین مشخص شد که داشتن روحیه خطرپذیری، تواضع، برون‌گرایی و انگیزش درونی نقش مهمی در ایجاد نوآوری‌های بنیادین و همکاری سازنده در سازمان‌های ورزشی دارد. به علاوه، نتایج تحقیق نشان داد که مدیرانی که توانایی تصمیم‌گیری سریع و هدفمند را در کنار خلاقیت و نوآوری دارند، موفق‌تر از سایرین عمل می‌کنند و می‌توانند به‌طور مؤثری چالش‌های پیش روی سازمان‌های ورزشی را مدیریت کنند. این پژوهش همچنین تأکید کرد که توسعه مداوم ویژگی‌های شخصیتی مدیران، عامل کلیدی در موفقیت و پیشرفت سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود.

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که پنج عامل مختلف تأثیر معناداری بر بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی دارند. تمامی روابط در سطح معناداری ۰/۰۰۱ معنادار هستند، که نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مستقل تأثیر قابل توجهی بر متغیر وابسته (بهره‌وری مدیران) دارند. از میان عوامل مختلف، توسعه رفتار سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۲۸ بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی دارد. این موضوع اهمیت فرهنگ و رفتار سازمانی در افزایش کارایی مدیران را نشان می‌دهد. در مرتبه دوم، توسعه علمی پژوهشی با ضریب مسیر ۰/۲۹۳ قرار دارد که بر نقش دانش و پژوهش در بهبود عملکرد مدیران تأکید می‌کند. عوامل توسعه حمایت‌های محیطی، توسعه مهارت‌های فردی و توسعه ویژگی‌های شخصیتی نیز با ضرایب مسیر ۰/۱۹۵، ۰/۱۱۴ و ۰/۱۱۵ به ترتیب تأثیر کمتری بر بهره‌وری مدیران دارند. با این حال، همه این عوامل از نظر آماری معنادار هستند و نشان می‌دهند که عوامل مختلفی در بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی دخیل هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع برای شناسایی شاخص‌های بهبود بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران انجام پذیرفته است. بررسی‌های دقیق محققان نشان داد که پنج شاخص کلیدی در توسعه

یافته بعدی پژوهش نشان داد که توسعه رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی بر ارتقای مستمر فرهنگ سازمانی و ارتقای بهره‌وری مدیران تمرکز دارد. این رویکرد چندبعدی شامل سه مؤلفه اصلی رهبری سازمانی، توسعه منابع انسانی و تأمین سلامت و رفاه کارکنان است که هر یک نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری مدیران سازمانی دارند. مطالعه نشان داد که رهبران موفق سازمان‌های ورزشی باید قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی را داشته باشند و تعهد به سازمان را فراتر از یک احساس عاطفی، به صورت التزام عملی به ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی نشان دهند. همچنین، نتایج پژوهش بیانگر آن بود که توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد موقعیت‌های شغلی مناسب و ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی، نقش مهمی در افزایش انگیزه و حفظ نیروهای مستعد دارد. علاوه بر این، توجه به سلامت و رفاه کارکنان و کاهش تنش‌های محیط کاری، عامل مهمی در ارتقای بهره‌وری و تعهد سازمانی مدیران محسوب می‌شود.

گلی آر<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۲۰)، رفتار سازمانی را مفهومی حیاتی در مدیریت معرفی کرده و نشان داده که این حوزه بینش‌های اساسی درباره عوامل مؤثر بر عملکرد ارائه می‌دهد. در همین راستا، آسکاری و همکاران (۲۰۲۰) تأثیر مثبت رفتار سازمانی بر بهره‌وری سازمانی را ۴۹/۲٪ گزارش کرده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت قابل توجه این مفهوم در بهبود عملکرد سازمانی است.

یافته‌های همچنین بیانگر این است که توسعه علمی پژوهشی در سازمان‌های ورزشی از شاخص‌های ارتقای مستمر دانش تخصصی و مهارت‌های علمی مدیران است. این فرآیند شامل توسعه تحصیلی و دانش آکادمیک و مشارکت در دوره‌های تخصصی است که نقش محوری در بهبود عملکرد حرفه‌ای ایفا می‌کند. مطالعه نشان داد که ارتقای سطح تحصیلات دانشگاهی فراتر از کسب مدرک تحصیلی، به معنای گسترش دانش تخصصی و بینش راهبردی در حوزه مدیریت ورزشی است. همچنین، نتایج تحقیق روشن ساخت آن‌که شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی تخصصی و کارگاه‌های مهارتی، نقش مهمی در به‌روزرسانی مداوم دانش و ارتقای توانمندی‌های مدیران دارد. علاوه بر این، توسعه فعالیت‌های پژوهشی و مهارت‌های ارتباطی، به مدیران کمک می‌کند تا در عرصه

یافته‌های پژوهش تی و هوچمن (۲۰۲۲) و آکینوال و اولوفامی (۲۰۲۲) نیز نتایج مطالعه حاضر درباره اهمیت ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمان‌های ورزشی را تأیید می‌کند. پژوهشگران بر این باورند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران نقش محوری در تعیین رفتار سازمانی، رهبری اخلاقی و روابط بین فردی دارند. آن‌ها معتقدند این ویژگی‌ها نه تنها تناسب مدیران برای پست‌های سازمانی را مشخص می‌کنند، بلکه مسیر توسعه مدیریت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. این یافته‌های بین‌المللی اهمیت راهبردی توسعه مستمر ویژگی‌های شخصیتی مدیران در سازمان‌های ورزشی را بیش از پیش تأکید می‌کنند و بر ضرورت سرمایه‌گذاری در این حوزه صحنه می‌گذارند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد توسعه حمایت‌های محیطی در سازمان‌های ورزشی رویکردی راهبردی است که نقش محوری در ارتقای بهره‌وری مدیران و کل سیستم سازمانی ایفا می‌کند. بر اساس نتایج فرایند چندبعدی شامل سه مؤلفه اساسی انگیزش، حمایت شغلی و توسعه مهارت‌های تیمی است که هر یک سهم منحصر به فردی در تقویت عملکرد مدیریتی دارند. مطالعه نشان داد که سازمان‌های ورزشی با ایجاد انگیزه از طریق مشوق‌های مادی و معنوی و قدردانی رسمی از زحمات مدیران، نه تنها آن‌ها را تحت حمایت قرار می‌دهند، بلکه روحیه خلاقیت و نوآوری را در سطوح مختلف سازمانی تقویت می‌کنند. همچنین، نتایج تحقیق بیانگر آن بود که ایجاد امنیت شغلی و حمایت‌های اجتماعی و سیاسی از مدیران، نقش مهمی در کاهش استرس شغلی و افزایش اعتماد به نفس آن‌ها دارد. علاوه بر این، برگزاری دوره‌های توانمندسازی مستمر و ارتقای مهارت‌های ارتباطی و تیمی، به مدیران کمک می‌کند تا در محیط پیچیده و رقابتی ورزش، عملکرد بهتری داشته باشند. در مجموع، پژوهش تأکید کرد که توسعه حمایت‌های محیطی، استراتژی جامعی است که می‌تواند به‌طور چشمگیری بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی را ارتقا بخشد. این یافته با نتایج کاسال، ویناند و رابینسون (۲۰۱۸) همسو است که بیان می‌کنند توسعه حمایت‌های محیطی می‌تواند توانایی مدیران را برای ایجاد محیط‌های توانمند برای مدیریت عملکرد افزایش دهد و در نهایت کارایی و اثربخشی سازمانی را بهبود بخشد.

به‌طور چشمگیری بهره‌وری و عملکرد سازمانی را ارتقا بخشد.

آزندی و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند که ظرفیت مدیریت ورزشی را می‌توان از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند، با تمرکز بر مهارت‌های رهبری، سازمانی و مدیریت مالی بهبود بخشید.

بودویچی-پویو (۲۰۲۳)، بر مدل تطبیقی آموزش مداوم برای متخصصان تربیت‌بدنی و ورزش بر اهمیت مدیریت شایستگی در بهینه‌سازی اثربخشی و رقابت سازمانی تأکید کردند و بیان کردند این رویکرد با الزامات جامعه دانش همسو است و به نوسازی سیستم‌های آموزش کارکنان کمک می‌کند و در نهایت کیفیت آموزش و عملکرد متخصص در این زمینه را بهبود می‌بخشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های ورزشی با طراحی برنامه‌های جامع توانمندسازی مدیران، بر پنج محور اصلی شامل توسعه ویژگی‌های شخصیتی، حمایت‌های محیطی، رفتار سازمانی، توسعه علمی-پژوهشی و مهارت‌های فردی تمرکز کنند. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های آموزشی تخصصی، کارگاه‌های مهارت‌افزایی، ارزیابی مستمر عملکرد و ایجاد سازوکارهای انگیزشی باشند که به مدیران کمک می‌کنند ضمن ارتقای قابلیت‌های فردی، توان رقابتی و اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. همچنین توصیه می‌شود سازوکارهای انتصاب مدیران در سازمان‌های ورزشی از رویکرد سلیقه‌ای به سمت گزینش مبتنی بر شایستگی‌های علمی و عملی حرکت کند و با سرمایه‌گذاری در توسعه مستمر دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی، زمینه ارتقای بهره‌وری و نوآوری در عرصه مدیریت ورزشی را فراهم آورد.

### سپاسگزاری

از کلیه کسانی که در تدوین پژوهش حاضر نویسندگان را همراهی کرده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

ورزش، توانایی تعامل مؤثر و نوآوری داشته باشند. در مجموع، پژوهش تأکید کرد که توسعه علمی پژوهشی، استراتژی جامعی است که می‌تواند به‌طور چشمگیری قابلیت‌های رقابتی و پیشرفت سازمان‌های ورزشی را ارتقا بخشد.

پژوهشگرانی چون بودویچی-پویو (۲۰۲۳) بر این باورند که توسعه علمی پژوهشی در سازمان‌های ورزشی، راهبردی حیاتی برای مدیریت مؤثر دانش و مهارت‌های منابع انسانی است. آن‌ها معتقدند سازمان‌های ورزشی باید با روند جهانی شدن سازگار شوند و این مهم جز با ارتقای مستمر دانش تخصصی میسر نمی‌شود.

سرنیتویو (۲۰۲۱)، نیز در مطالعه خود بر اهمیت توسعه توانایی‌های فکری مدیران تمرکز می‌کند. وی یادگیری مادام‌العمر و توسعه حرفه‌ای را برای عملکرد مؤثر در اقتصاد مبتنی بر دانش ضروری می‌داند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که توسعه مهارت‌های فردی در سازمان‌های ورزشی بر ارتقای مستمر قابلیت‌های انفرادی مدیران تمرکز دارد. این فرایند چندبعدی شامل سه حوزه اصلی مهارت‌های فنی و تخصصی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و مهارت‌های مدیریتی است که نقش محوری در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. همچنین آشنایی با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و توانایی بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و نرم‌افزارهای تخصصی، از اهمیت راهبردی برخوردار است. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که مهارت‌های ارتباطی مانند چانه‌زنی، مذاکره و برون‌گرایی، نقش مهمی در ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تسهیل همکاری‌های بین سازمانی دارد. علاوه بر این، توانایی مدیریت تعارضات و اتخاذ سبک رهبری اقتضایی، از دیگر عوامل مؤثر در توسعه مهارت‌های فردی مدیران سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. در مجموع، پژوهش تأکید کرد که توسعه مهارت‌های فردی، استراتژی جامعی است که می‌تواند

### References

- Akinwale, O. E., & Oluwafemi, O. J. (2022). Personality traits, assessment centre quality and management development among Nigerian telecoms managers. *Management Matters*, 19(1), 30–56. <https://doi.org/10.1108/manm-12-2021-0001>
- Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informasi. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 453, 012064. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/453/1/012064>

- Asaari, M., Sandhi, A. F., & Anggiani, S. (2022). Efektivitas perilaku organisasi dan manajemen strategik terhadap tingkat produktivitas organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(5), 2440–2447. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i5.2738>
- Asaari, M., Sandhi, A. F., & Anggiani, S. (2022). Efektivitas perilaku organisasi dan manajemen strategik terhadap tingkat produktivitas organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(5), 2440–2447. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i5.2738>
- Asadi, N., Sajjadi, N., Goodarzi, M., & Moradi, A. (2015). Explaining the Competencies of Sports Event Managers. *Sport Management*, 7(2), 159-174. (In Persian) <https://doi.org/10.22059/jsm.2015.55156>
- Auth, G., & Jokisch, O. (2023). A systematic mapping study of standards and frameworks for information management in the digital era. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 11(1), 1–13. [https://doi.org/10.36965/ojakm.2023.11\(1\)1-13](https://doi.org/10.36965/ojakm.2023.11(1)1-13)
- Azandi, F., Sihombing, H., & Harahap, B. J. (2022). Sport Management Capacity Provincial Board of Sports. *Journal Management of Sport*, 1(1), 26–33. <https://doi.org/10.55081/jmos.v1i1.1462>
- Bircan, İ., & Gençler, F. (2015). Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1348–1354. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.321>
- Budevici-Puiu, L. (2023). The Adaptive Model of Improvement and Continous Training of Specialists in the Field of Physical Education and Sports to Improve Managerial Performance. *The Annals of Dunarea de Jos University of Galati Fascicle XV Physical Education and Sport Management*, 1, 26–38. <https://doi.org/10.35219/efms.2023.1.03>
- Cernitoiu, C. (2022). The need for lifelong learning and professional development of sports managers. *The Science of Physical Culture*, 38/2, 57–65. <https://doi.org/10.52449/1857-4114.2021.38-2.04>
- Damti, S., & Hochman, G. (2022). Personality Characteristics as Predictors of the Leader's Ethical Leadership in Regular Times and in Times of Crisis. *Sustainability*, 14(16), 9800. <https://doi.org/10.3390/su14169800>
- Faridfathi, A., Marefat, D., & Talaei, R. (2015). Identification and Prioritization of Selection Indicators for Sports Organization Managers Using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 2(2), 49-55. (In Persian) Dor: [20.1001.1.25384023.1394.2.2.5.9](https://doi.org/10.25384023.1394.2.2.5.9)
- Gaafar, H. A., Elzek, Y., & Al-Romeedy, B. S. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Green Organizational Behaviors: Evidence from Egyptian Travel Agencies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1339–1356. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.166>
- Ghaedi, A., Ghafouri, F., & Kargar, G. A. (2016). Investigating the Role of Championship Sports on Social Development Indicators. *Applied Research in Sport Management*, 5(1), 35–47. (In Persian) Dor: [20.1001.1.23455551.1395.5.1.3.8](https://doi.org/10.23455551.1395.5.1.3.8)
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. CENGAGE learning.
- Huda, K., Abdoe, T. A., Sari, L. A., & Wantika, A. (2024). Studi Literatur Penerapan Konsep dan Peran Manajemen pada Organisasi. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(2), 80–91. <https://doi.org/10.37329/metta.v4i2.3375>
- İNANIR, A. (2022). The effects of personality traits, organizational identification and trust in the manager at hotel organizations. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 7(1), 41–53. <https://doi.org/10.31822/jomat.2022-7-1-41>
- Kaçmaz, R., & Serinkan, C. (2014). Human Resource Management Practices in International Sebat Educational Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4809–4813. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1029>
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469–491. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2017-0056>

- Kashani, P. E. (2020). The Effects of Managers on Organizational Behaviors and Functions. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(1), 10.
- Miranda-Tapia, E. F., & Ley-Rivera, V. I. (2024). Sociología de las Organizaciones. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 11(22), 62-64. . <https://doi.org/10.29057/estr.v11i22.12493>
- Mohammadi, M., Esmaili, M. R., & Sajjadi Hazaveh, S. H. (2016). Identifying and Determining the Required Competencies for NAJA Sport Managers and Presenting a Model. *Journal of Resource Management in Police*, 3(4), 113-139. (In Persian)
- Newman, M. (2024). *Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders*. Taylor & Francis
- Noudehi, M., Dousti, M., Razavi, S. M. H., & Kalateh Seifari, M. (2017). Human Resource Development Indicators for the Iranian Judo Federation. *Annals of Applied Sport Science*, 5(3), 95-102. <https://doi.org/10.29252/acadpub.aassjournal.5.3.95>
- Quspe, R., Moreno, Z., & Julca, G. (2024). Technological innovation: key factors for business success. *SCIENDO*, 27(3), 343-351. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.062>
- Salimi, M., Alavi, S. F., & Soleimani, M. (2018). Presenting Selection Criteria for Senior Managers of Sports Organizations. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 35-49. (In Persian)
- Tallman, S., & Koza, M. P. (2024). *Global Strategy in Our Age of Chaos: How Will the Multinational Firm Survive?*. Cambridge University Press.
- Tovmasyan, G. (2022). The Impact of Skills, Personality and Psychology on Management and Decision Making: Empirical Study Among Managers and Employees. *Business Ethics and Leadership*, 6(3), 5-13. Internet Archive. [https://doi.org/10.21272/bel.6\(3\).5-13.2022](https://doi.org/10.21272/bel.6(3).5-13.2022)
- Tyagur, R. S., Pachkiv, M. A., & Lisovska, S. A. (2023). Management Of Educational Organizations: Functions. *Art of Medicine*, 180-185. <https://doi.org/10.21802/artm.2023.2.26.180>
- Yahya Nejad, A., Bahlekeh, T., Fallah, Z., & Nodehi, M. A. (2022). Identifying Barriers to Effective Management of Sports Organization Managers. *Sport Management Journal*, 14(1), 256-284. (In Persian)
- Zirak, H., Fariba, A., Bahrami, H., & Sarihi Sfestani, R. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Environment and Productivity of Organizational Managers. *Euro-Asian Journal of Economics and Finance*, 1(1), 51-62.