



## تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور (نظریه زمینه‌ای)

علیرضا خادم لو<sup>۱</sup>، مهدی طالب پور<sup>۲\*</sup>، محمد کشتی دار<sup>۳</sup> و وحید ساعتچیان<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۴. استادیار دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۸

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق کنونی، شناسایی راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها بود.

**روش شناسی:** به منظور تحقق این هدف از روش شناسی کیفی و روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد استفاده شد و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار داشت. جامعه تحقیق شامل نخبگان تربیت بدنی در ورزش دانشگاهی (شامل مدیران ارشد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی وزارت عتف) بود و نمونه‌گیری آزمودنی‌ها به صورت نظری و گلوله‌برفی صورت گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساخت‌یافته بود و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش زمینه‌ای کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتیجه گروه‌بندی کدها، نشان دهنده ۹ مقوله اصلی، ۴۶ مقوله فرعی و ۵۸ مفهوم بود که در قالب مدل پارادایمی شامل: راهبردها (تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی) و پیامدها (توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، مقوله محیطی و پرورش تفکر استراتژیک) در سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها پدیدار شد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به طیف مخاطبان و مشتریان ورزش دانشگاهی که شامل دانشجویان، کارمندان و اساتید است و همچنین گزینه‌های غیرورزشی جذاب و جایگزین ورزش دانشگاهی موجود، اگر متولیان ورزش دانشگاه‌ها نتوانند با تکیه بر شایستگی‌های منابع انسانی و با تحقق راهبردهایی مانند تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی زمینه توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، پرورش تفکر ایدئولوژیک و توجه به مقولات محیطی را فراهم نمایند، قادر به جلب رضایت جامعه مخاطب خود نخواهند بود؛ بنابراین توصیه می‌شود که مدیران بالادستی ورزش دانشگاهی طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی شایستگی‌های لازم برای کارکنان ورزش دانشگاه اجرا کنند و نیروی انسانی را بر اساس شایستگی‌ها، جذب و استخدام نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** نیروی انسانی، ورزش دانشگاهی، مدل‌های شایستگی، نظریه داده‌بنیاد.

## مقدمه

ماهیت در حال تغییر کار و نگرانی‌های مربوط به شکاف مهارت‌ها توسط رشته‌های متعددی بررسی شده است. همچنان که سازمان‌ها در این قرن در حال حرکت هستند، با فشارهایی مواجه شده‌اند که منجر به تغییرات سازمانی شد. این فشارها شامل افزایش استفاده از تکنولوژی، جهانی‌شدن، افزایش تنوع، حرکت به سوی خدمات مؤثر و باکیفیت، افزایش نرخ تغییرات و طرح‌های سازمان انعطاف‌پذیرتر با مرزهای کمتر بین مشاغل می‌شود (دابویس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ دودرستات<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ لاولز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴؛ مک لگان<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). در واقع این تغییر سازمانی و ماهیت در حال تغییر مشاغل، علت افزایش تأکید بر سرمایه انسانی هستند (کوکران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). انجمن سیاست عمومی جامعه تربیت و توسعه آمریکا<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) موفقیت سازمان‌ها را وابسته به دانش و ظرفیت‌های کارکنانشان توصیف کرد. «در اقتصاد مبتنی بر دانش قرن ۲۱، تجهیزات یا تکنولوژی سازمان‌ها را متمایز نمی‌کند، بلکه نیروی کارشان و فرآیندهای که توسط نیروی کار ایجاد، به کار برده و حفظ می‌شود، است» (انجمن سیاست عمومی آمریکا، ۲۰۰۳). در واقع رویکرد مبتنی بر شایستگی برخلاف رویکرد سنتی، تمرکز را از مشاغل به سوی افراد و شایستگی‌هایشان تغییر می‌دهد.

از سوی دیگر دقیق‌ترین طرح‌های سازمانی، منطقی‌ترین ساختارهای سازمانی، پیچیده‌ترین برنامه‌های بازاریابی و پیشرفته‌ترین سیستم‌های کامپیوتری به تنهایی موفقیت یک سازمان را تضمین نمی‌کنند. طرح‌ها، ساختارها، برنامه‌ها و سیستم‌ها به خودی خود عمل نمی‌کنند بلکه آنها تنها به وسیله افراد اجرا، حفظ و محقق می‌شوند. در واقع منابع انسانی (به مثابه حیاتی‌ترین منبع) به عنوان کاتالیزور و نیروی محرک و انرژی بخشی است که بهره‌برداری از سایر منابع را امکان‌پذیر می‌سازند و سازمان را قادر به دستیابی به اهدافش می‌سازند. بدون داشتن تعداد کافی نیروی انسانی واجد شرایط در مکان و زمان مناسب، سازمان هرگز به اهدافش نخواهد رسید. حتی در یک کارخانه کاملاً اتوماتیک این افراد هستند که بر دکمه‌ها فشار می‌آورند، کامپیوترها را برنامه‌نویسی می‌کنند و تصمیمات مهم را اخذ می‌کنند؛ بنابراین، تنها با جذب و به کارگیری اثربخش است که یک سازمان می‌تواند رسالتش را محقق سازد و به اهدافش دست یابد (عباس پور، ۱۳۸۹). از این رو شناخت بهتر مدیریت منابع انسانی شایسته برای سازمان‌ها توانایی ایجاد مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد.

در سازمان‌های خدماتی نیز، فرآیند و ماهیت کسب‌وکار بیش از آن که بر منابع مشهود و تسهیلات تولیدی استوار باشد، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است. در سازمان‌های خدماتی و دانشی (مانند ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها)، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی<sup>۷</sup> پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). وجود ساختار سازمانی مناسب، روش اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، جو کاری مناسب و از همه مهم‌تر، نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از شرایطی هستند که برای نیل به اهداف ورزش حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرند (احسانی و همکاران، ۱۳۹۲).

چنانچه انتخاب افراد به عنوان مدیر یا کارشناس در ورزش بر اساس شایستگی‌های لازم باشد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور نیز دور از دسترس نخواهد شد. البته، شایستگی دامنه وسیعی از مشخصات و ویژگی‌ها شامل: دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارها است که می‌تواند فرد را قادر سازد تا وظیفه خود را به طور اثربخش

1. Dubois
2. Duderstadt
3. Lawler
4. McLagan
5. Cochran
6. American Society for Training and Development (ASTD)
7. Competitive Advantage

انجام دهد (سو و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده در یک سازمان تعریف می‌شود (لی<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۱۰). همچنین در مطالعات تطبیقی صورت گرفته توسط پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و تحلیل‌های انجام شده توسط کولرتر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) بر روی مطالعات وی، عوامل و مؤلفه‌هایی که بر مزیت رقابتی و تحقق اهداف بنگاه‌های اقتصادی یا یک ملت تأثیرگذار هستند، اولویت‌بندی شده‌اند (به نقل از سانر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱) و بر اساس این اولویت‌بندی عامل نیروی انسانی به‌ویژه نیرویی که از مهارت و دانش بالایی برخوردارست، مهم‌ترین عامل در رقابت اقتصادی بین بنگاه‌های اقتصادی و ملت‌ها به‌شمار می‌رود. به‌علاوه آلریش<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند که ۲۰ درصد موفقیت کسب‌وکار می‌تواند به متخصصان منابع انسانی نسبت داده شود. بر همین اساس برخی از پژوهشگران معتقدند که سرمایه انسانی نقش مستقیمی در عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی پایدار بازی می‌کند (بارنی و رایت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ کوهن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ گرپت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵؛ لانگ و بین‌ون اسماعیل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ آلریش و همکاران، ۲۰۰۸). به همین دلیل تقاضای زیادی برای کارکنان مؤثر و شایسته در سازمان‌های بخش دولتی، عمومی و خصوصی وجود دارد.

با این حال، استفاده از مدل‌های شایستگی در مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی را تکمیل می‌کند (تریپاتی و اگراوال<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). در واقع شایستگی‌ها، پیوند مشترک اکثر زیرسیستم‌های منابع انسانی و مهارت‌های ذاتی و اکتسابی هستند (ویلیام و بایهم<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ سلیمی و همکاران، ۱۳۹۷). با پیوند فرآیندهای منابع انسانی با شایستگی‌های مطلوب، سازمان‌ها می‌توانند به ظرفیت‌های نیروی کارشان شکل دهند و نتایج بهتری را به دست آورند (دونزلی<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) و ممکن است سازمان بتواند مؤلفه‌های در حال پیشرفت سرمایه کلی دانش و الگوی مهارت‌های نیروی کارش را ایجاد کند (تریپاتی و اگراوال، ۲۰۱۴). به‌علاوه، سازمان‌ها ممکن است بتوانند از این اطلاعات برای تحقق تحلیل فردی و سازمانی، کاهش هزینه‌های آموزش، بهبود شیوه‌های استخدام، بهبود حفظ، بهبود عملکرد منابع انسانی و فرآیندهای برنامه‌ریزی توسعه‌ای استفاده کنند و سرمایه انسانی‌شان را به صورت مؤثرتری گسترش دهند (گانگانی<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع استفاده از شایستگی‌ها به‌عنوان مبنایی برای استخدام کارکنان، انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای گزینش و جایگیری افراد در جایی که بهترین خدمت را برای سازمان ارائه می‌کنند، فراهم می‌شود.

از این رو نتایج بسیاری برای پیامدهای شایستگی منابع انسانی در ورزش، از ارائه زبانی مشترک (دابوس و همکاران، ۲۰۰۴) تا توصیف امور ارزشمند برای کارکنان (لاموراکس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸)، وجود دارد. آن‌چنان که راهبر-دانیلز<sup>۱۶</sup> و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی چهار محرک کلیدی یا منفعت مورد انتظار شایستگی‌ها را شناسایی کردند که شامل: (۱) تقویت فرآیندهای منابع انسانی، (۲) دستیابی به انسجام فرهنگی و هماهنگی سازمانی، (۳) بهبود بهره‌وری عملیاتی و (۴) تحریک تغییر سازمانی،

1. Xu and Wang
2. Lee
3. Porter
4. Koellreuter
5. Saner
6. Ulrich
7. Barney and Wright
8. Cohen
9. Gerpott
10. Long and bin Wan Ismail
11. Tripathi and Agrawal
12. William and Byham
13. Donzelli
14. Gangani
15. Lamoureux
16. Rahbar-Daniels

می‌شود. در همین راستا، دراگانیدز و منتزاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) چند دلیل اصلی به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی توسط شرکت‌ها یا سازمان‌ها را این‌گونه توصیف کردند: (۱) شنا سایی مهارت‌ها، دانش، رفتارها و ظرفیت‌های مورد نیاز برای تحقق معیارهای معین را فراهم می‌کند که با استراتژی‌ها و اولویت‌های سازمانی مطابقت دارند؛ (۲) بر زدودن شکاف شایستگی در بین افراد و گروه‌ها در پروژه، نقش شغلی یا استراتژی انتخاب شده تأکید دارد.

علاوه بر مزایای ذکر شده، برخی از پیامدهای شایستگی منابع انسانی توسط دابیوس و همکاران (۲۰۰۴) به صورت زیر بیان می‌شود: افزایش مزیت رقابتی، توسعه کیفیت بهتر کالاها و خدمات، افزایش بهره‌وری، تعیین رشد آتی سازمان، تسهیل تغییر و تبدیل فرهنگ، کمک به تغییر سازمان در مقیاس وسیع، تقویت نتایج مثبت با مصرف‌کنندگان یا فروشندگان، افزایش عملکرد مالی، ایجاد پیوندها و ادغام سیستماتیک بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تطبیق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها یا استراتژی‌ها یا اهداف کسب و کار سازمان. در این راستا عیدی و همکاران، (۱۳۹۸) بیان داشتند که افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد.

با توجه به نتایج تحقیقات در حوزه شایستگی منابع انسانی که به برخی از این نتایج اشاره شد، بدون شک سرمایه انسانی بهینه، روشی مهم است که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن مزیت رقابتی پایدار کسب و حفظ کنند؛ در نتیجه این مطالعه به دنبال آن است که راهبردها و پیامدهای شایستگی منابع انسانی را در سازمان‌های ورزشی دانشگاهی بررسی کند تا مشخص شود که آیا در ورزش دانشگاهی هم شایستگی‌ها می‌توانند مفید و مؤثر باشند یا خیر؟

امید است که نتایج پژوهش حاضر رهنمودهایی را برای مدیران و کارشناسان اداره کل تربیت بدنی وزارت عتف، ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها و هیئت‌های ورزش دانشگاهی و در قالب ارائه مؤلفه‌های کیفی ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر شایستگی منابع انسانی معرفی کند. همچنین کارشناسان سازمانی را با نقطه نظرات مدیران ارشد خود در خصوص متغیر مورد بررسی آشنا ساخته و زمینه‌های توسعه فردی همراه با خلق نوآوری در ارائه خدمات آموزشی و ورزشی را فراهم آورد. لذا با توجه به استخراج، شناسایی و معرفی مؤلفه‌های شایستگی سرمایه‌های انسانی ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها و به سبب مشترک بودن زمینه‌های فعالیت در سازمان‌های ورزشی، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی و هیئت‌های زیرمجموعه و سازمان‌های ورزشی دستگاه‌های دولتی کشور را می‌توان در زمره استفاده‌کنندگان از نتایج این پژوهش قرار داد.

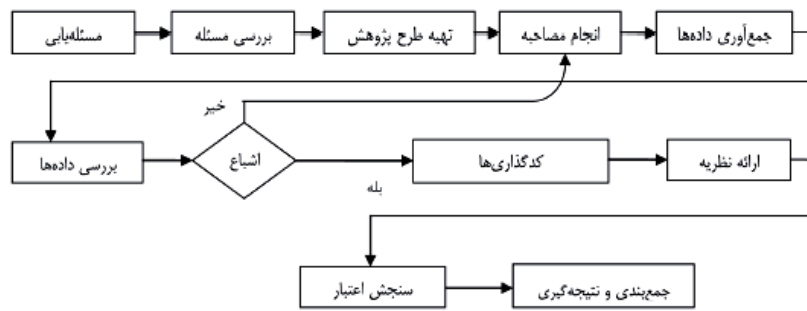
## روش‌شناسی

این پژوهش از منظر ماهیت در دسته پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش‌شناختی و استراتژی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. روش کیفی پژوهش حاضر مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بود. رویکرد نظریه داده‌بنیاد، به صورت استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام‌مند را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). ماهیت استقرایی این نظریه به‌ویژه باعث خلاقیت و آزادی عمل محقق شده و فرایند پژوهش را بسیار انعطاف‌پذیر می‌سازد (گابریوم و هلستین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ مورس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ اسپرئیل<sup>۵</sup> و استرین، ۲۰۰۱).

در این پژوهش با رویکردی کیفی، مدل راهبردها و پیامدهای به‌کارگیری منابع انسانی شایسته در ورزش دانشگاهی کشور در

1. Draganidis and Mentzas
2. Strauss and Corbin
3. Gubrium and Holstein
4. Morse
5. Schreiber

راستای نمایش اهمیت توجه به شایستگی‌ها ارائه می‌شود. مراحل و نحوه انجام پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و کارشناسان اداره کل تربیت‌بدنی وزارت عتف، ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و هیئت‌های ورزش دانشگاهی بودند که با توجه به اصول پژوهش نظریه داده‌بنیاد، انتخاب شرکت‌کنندگان با نمونه‌گیری هدفمند آغاز شد و با نمونه‌گیری نظری به منظور انتخاب افرادی که به توسعه مفاهیم در حال توسعه و نظریه در حال شکل‌گیری بیشتر کمک کنند که این افراد را اصطلاحاً مطلعین یا دروازه‌بان می‌خوانند (ارلندسن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ جانسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ مریام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ نومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، ادامه یافت. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن سابقه مدیریت ستادی در بدنه ورزش دانشگاهی یا سابقه خدمت بالای ۱۵ سال در این حوزه بود.

از نظر حجم نمونه، معیار اشباع نظری نشان‌دهنده کفایت حجم نمونه بود. معیار اشباع نظری، تکرار داده‌های قبلی بود که پژوهشگران با آن مواجه شدند (بایرن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). به عبارت دیگر، مقصود از اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله به‌دست نیامده و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (گلاسر<sup>۶</sup> و اشتراوس، ۲۰۱۷). در مجموع با ۲۲ نفر مصاحبه (۳ مصاحبه مجدد جهت تأیید تکرار شد) صورت گرفت که در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه ارائه شده است.

جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

بازه	انحراف استاندارد / درصد	میانگین / فراوانی	جنسیت
	۷/۷۲	۱۶	مرد
	۲/۲۷	۶	زن
۶۵-۳۱	۴/۳	۴۵/۴	سن
	۴/۵	۱	میزان تحصیلات لیسانس
	۳۱/۸	۷	فوق لیسانس
	۶۳/۶	۱۴	دکتری
۳۰-۱۲	۲/۴	۱۶/۶	سابقه کاری

1. Erlandson
2. Johnson
3. Merriam
4. Neuman
5. Byrne
6. Glaser

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه‌ها، از مصاحبه عمیق با راهنمای پرسشنامه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد و در صورت لزوم با سؤالات اکتشافی عمیق تری مانند "چگونه؟"، "چرا؟"، "آیا می‌توانی بیشتر توضیح دهی؟" و "خروجی و نتیجه چه بود؟". همچنین با نوشتن یادداشت‌های میدانی، پژوهشگر رفتارهای غیرکلامی شرکت‌کنندگان (مانند حالت‌های چهره، خنده‌ها، گریه‌ها، مکث‌ها و تأکیدها داخل پرانتز همراه با عبارت‌ها ثبت شد) و مشاهدات خود را از محیط پژوهش و افراد مصاحبه‌شونده جمع‌آوری و در زمان تحلیل داده‌ها استفاده کرد. هر مصاحبه بین نیم تا دو ساعت (به دلیل تغییر پاسخ‌ها و یادآوری وقایع) با میانگین ۵۳ دقیقه تا به اشباع رسیدن داده‌ها ادامه یافت.

در نهایت جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوای قراردادی استفاده شد که روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای (تم‌ها) موجود در داخل متن است. این نوع تحلیل، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که نظریه‌های موجود در زمینه موضوع تحقیق محدود باشد (هاشیج و شانون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در این روش طی فرایند طبقه‌بندی سیستماتیک، کدها و تم‌ها از درون محتوای متن مصاحبه شناسایی می‌شوند (اسپانگل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

در تحلیل داده‌ها، روش مرحله‌ای و تکنیک‌های تحلیلی اشتراوس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت. این روش تحلیل شامل مفهوم بندی داده‌ها (کدگذاری باز)، مقوله‌بندی و ارتباط دادن بین مقولات (کدگذاری محوری)، ساخت "خط داستان" که مقولات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری انتخابی) و پایان بخشیدن به آن با مجموعه‌ای گفتمانی از قضایای نظری (مدل پارادایمی) است، می‌شود (اشترووس و کوربین، ۱۹۹۸؛ گلاسر و اشترووس، ۲۰۱۷؛ پانچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در نتیجه، برای تحلیل داده‌ها از سه نوع کدگذاری (الف) باز، (ب) محوری و (ج) انتخابی استفاده گردید (اشترووس و کوربین، ۱۹۹۸).

به منظور تعیین اعتبار این مطالعه با استفاده پنج معیار ارزیابی تأیید گردید که شامل باورپذیری، قابلیت تأیید یا تأییدپذیری، قابلیت اعتماد و اصالت می‌شود. به منظور بررسی این پنج معیار، از اندازه‌های متعددی مانند درگیر بودن طولانی مدت با موضوع پژوهش (اعتبار)، اعتباریابی با استفاده از پنج شرکت‌کننده (بخشی از متن مصاحبه همراه با کدهای اولیه به رؤیت مشارکت‌کنندگان رسید و میزان تجانس کدهای استخراج شده با نظر مشارکت‌کنندگان مقایسه شد)، بررسی فرآیند پژوهش توسط اعضای گروه پژوهش که تجربه زیادی در زمینه پژوهش‌های کیفی داشتند، استفاده از نظرات ناظران بیرونی از جمله کارشناسان ورزش دانشگاهی و اساتید گروه مدیریت ورزشی (تأیید پذیری)، مثلث‌سازی داده‌ها (استفاده از داده‌های مختلف مانند یادداشت‌برداری میدانی و مصاحبه) و مثلث‌سازی زمان (از طریق نمونه‌گیری در نقطه‌های زمانی مختلف در فرآیند پژوهش) استفاده گردید. به منظور سنجش پایایی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز از روش پایایی بین ارزیاب‌ها استفاده شد که ضریب توافق نیز ۰/۸۶ به دست آمد.

همچنین برای رعایت مسائل اخلاقی در این مطالعه، اهداف مطالعه و روش‌شناسی پژوهش برای افراد مورد نظر به صورت مختصر توضیح داده شد و سپس از آنها پرسیده شد که آیا تمایل به شرکت در مطالعه را دارند یا خیر. به آنها این اطمینان داده شد که در هر مرحله‌ای حق انصراف و ترک مطالعه را دارند و اطلاعاتشان محرمانه باقی خواهد ماند. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته شد که زمان و مکان مناسبی را برای برگزاری مصاحبه تعیین کنند. در ابتدای جلسه مصاحبه از شرکت‌کنندگان خواسته شد که فرم رضایت آگاهانه‌ای را مبنی بر ضبط مصاحبه‌ها امضا کنند.

1. Hsieh and Shannon
2. Spannagel
3. Punch

## یافته‌ها

بهره‌گیری از روش‌های تحقیق کیفی و به‌ویژه نظریه داده‌بنیاد یا زمینه‌ای در زمینه موضوع راهبردها و پیامدهای شایستگی سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها، رویکرد جدیدی را به این حوزه به همراه داشت. به صورتی که نگاهی عمیق‌تر برای شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های موجود و شناخت زیربنایی یک پدیده، بینشی خاص و متفاوت نسبت به موضوع ایجاد می‌کند. از جمله این ظرفیت‌ها و به عبارتی مقولات می‌توان به راهبردها یا کنش‌ها اشاره کرد که اقدامات هدفمندی را در بر گرفته که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایجی شوند. از سوی دیگر، راهبردهای کنش و کنش متقابل مربوط به راهبردهای ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ای، تحت شرایط مشاهده شده و خاص می‌شود. پیامدها نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر باید پیامدهای حاصل از به‌کارگیری کنش‌ها و واکنش‌ها به‌کار گرفته شده از سوی اداره‌های تربیت بدنی و ورزش دانشگاهی شناسایی شوند.

با توجه به مطالب ذکر شده در زمینه چابکی راهبردها و پیامدها، در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری ارائه شد.

## نتایج کدگذاری باز

در فرآیند کدگذاری باز، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفاهیم متعددی شناسایی شد که بر اساس نزدیکی موضوعی و مفهومی در قالب دو بخش راهبردها و پیامدها ارائه خواهد شد.

راهبردها: کدگذاری باز در این بخش در مورد کنش‌ها یا کنش‌های متقابل خاصی است که از پدیده محوری (منابع انسانی شایسته) منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارند.

کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای در مورد راهبردها در جدول ۲ ارائه شده است.

## جدول ۲. کدهای باز استخراج شده در زمینه راهبردها

ردیف	کد باز
۱	کوچک شدن و چابک سازی سازمانی
۲	مهندسی مجدد
۳	بهبودسازی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها
۴	نیاز به بازآموزی و یادگیری مادام‌العمر به دلیل تغییر سریع شرایط
۵	حاکمیت دموکراسی از طریق فرصت‌های برابر برای کسب جایگاه‌های مدیریتی بر اساس شایستگی
۶	مدیریت پویا و اثربخش
۷	استفاده از ارزیابی و آزمون‌های تنابوی از کارکنان بخصوص آزمون‌های مهارتی
۸	وجود ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در حوزه فناوری اطلاعات
۹	تدوین اهداف راهبردی صریح و روشن
۱۰	شکل‌گیری مشاغل جدید برای رفع نیازهای جدید
۱۱	گسترش آگاهی و شناخت نسبت به نتایج مطلوب استفاده از شایستگی در سازمان‌ها و ادارات
۱۲	بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ به کارگیری منابع انسانی شایسته
۱۳	تغییر استراتژی‌های سازمان برای تأمین منابع
۱۴	ایجاد فرصت مناسب برای کلیه کارکنان
۱۵	گذر از روش‌های قدیمی به کارگیری و استخدام به روش‌های نوین با توجه به شرایط متغیر
۱۶	تقاضای روش‌های استخدام و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی
۱۷	ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد کارکنان
۱۸	ثبت تجربه افراد در حافظه سازمان
۱۹	نیاز به نیروهای ماهر و متخصص به دلیل تغییرات اساسی شرایط
۲۰	بیان ایده‌ها و راه‌حل‌های ارزیابی توسط مدیران
۲۱	فراهم ساختن شرایط لازم برای پیاده‌سازی طرح‌هایی در زمینه ایجاد پارک‌های علمی و پژوهشی
۲۲	وجود برنامه‌ریزی‌های جذب، نگهداری و پرورش نیروی انسانی

پیامدها: کدگذاری باز در این بخش در مورد خروجی حاصل از به کارگیری راهبردهاست. با توجه شرایط درونی و بیرونی بررسی شده و همچنین راهبردهای ارائه شده پیش‌بینی می‌شود که پیامدهای زیر حاصل شود. کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای در مورد پیامدها در جدول ۳ ارائه شده است.



## جدول ۳. کدهای باز استخراج شده در زمینه پیامدها

ردیف	کد باز
۱	تغییر نگرش مدیران و تصمیم گیرندگان ارشد ورزش دانشگاهی نسبت به شایستگی‌ها
۲	فراهم کردن شرایط مناسب جهت مباحثه بین کارکنان سازمان‌های ورزشی دانشگاهی به منظور توسعه آگاهی‌های فرهنگی - اجتماعی
۳	تدوین برنامه‌های استراتژیک و راهبردی ویژه به منظور رفع نیازهای فرهنگی - اجتماعی منابع انسانی علاوه بر اطلاعات شغلی
۴	ایجاد شرایط مساعد ماندگاری افراد کلیدی
۵	توسعه فرهنگ یادگیری با هدف اجرای وظایف مبتنی بر علم، دانش و فناوری
۶	ارتقای سطح فرهنگ سازمانی
۷	تبدیل مهارت‌های انتزاعی به مهارت‌های عینی و مشهود
۸	بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ استفاده درست از نیروهای انسانی شایسته
۹	ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی
۱۰	فراهم نمودن شرایط لازم و ارائه نمونه‌های استاندارد جهت آشنایی مدیران به منظور درک صحیح آنان از نحوه کاربرد مطلوب از شایستگی منابع انسانی
۱۱	ارائه مهارت‌های بر اساس دیدگاه کارمندان
۱۲	فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت انتصاب نیروهای انسانی شایسته
۱۳	توانمندسازی منابع انسانی با ارائه آموزش‌های ضروری
۱۴	افزایش انعطاف‌پذیری سازمان با کاهش سطوح مدیریتی اداره‌های ورزش دانشگاهی
۱۵	به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی
۱۶	بهبود فضای رقابتی بین سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌های مختلف
۱۷	شایسته‌سالاری در استخدام نیروی انسانی
۱۸	ارتقای سطح نوآوری و خلاقیت
۱۹	مدیریت دانش
۲۰	تدوین و تعریف معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی
۲۱	ارتقای درک کارکنان سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها نسبت به جامعه هدف (یا مشتری‌ها)
۲۲	ترسیم نقش و تأثیر روابط اجتماعی کارکنان ادارات ورزشی دانشگاه‌ها جهت ارتقای آگاهی و شناخت نسبت به مزایای شایستگی‌های منابع انسانی
۲۳	تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی و تأثیرشان بر رشد و بالندگی مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی
۲۴	معرفی شایستگی منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق مزیت رقابتی در بین کارکنان
۲۵	بازاریابی و اهتمام به نیازهای منطقی مشتری‌ها (دانشجویان، اساتید و کارمندان)
۲۶	توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه دانشگاهی
۲۷	برقراری پیوند و رابطه‌ای عمیق تر بین مشتریان (دانشجویان، اساتید و کارمندان) و مسئولین ورزش دانشگاهی جهت جلوگیری از تأثیر بازدارندگی فعالیت تشکلی‌ها و نهادهای غیرورزشی
۲۸	حفظ، جلب رضایت و جذب مشتریان به فعالیت‌های ورزشی و فوق برنامه از طریق تکریم و احترام آنها
۲۹	ارائه اطلاعات مفید و ارزشمند در زمینه شناخت رفتار و روانشناسی مخاطبان
۳۰	حفظ هوشیاری مدیران
۳۱	پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای
۳۲	یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها
۳۳	ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها

## نتایج کدگذاری انتخابی و محوری

در این بخش، یافته‌ها و نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری مفاهیم به دست آمده که در فرآیند کدگذاری باز بر اساس دو بخش راهبردها و پیامدهای شایستگی منابع انسانی سازمان‌دهی گردید، ارائه خواهد شد.

راهبردها: یافته‌های فرآیند تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس کدگذاری‌های انتخابی و محوری در مورد راهبردها در جدول زیر قابل مشاهده است. راهبردهای شناسایی شده با ۳ مقوله اصلی ارائه شده‌اند به طوری که پوشش‌دهنده چالش‌های درونی و بیرونی راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته شامل تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی است.

## جدول ۴. مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه راهبردها

مقوله اصلی	مقوله فرعی
تفکر راهبردی	کوچک شدن و چابک‌سازی سازمانی مهندسی مجدد بهبودسازی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها نیاز به بازآموزی و یادگیری مادام‌العمر به دلیل تغییر سریع شرایط حاکمیت دموکراسی از طریق فرصت‌های برابر برای کسب جایگاه‌های مدیریتی بر اساس شایستگی مدیریت پویا و اثربخش تدوین اهداف راهبری صریح و روشن
تحول سازمانی	شکل‌گیری مشاغل جدید برای رفع نیازهای جدید گسترش آگاهی و شناخت نسبت به نتایج مطلوب استفاده از شایستگی در سازمان‌ها و ادارات بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ به کارگیری منابع انسانی شایسته تغییر استراتژی‌های سازمان برای تأمین منابع
نوآوری سازمانی	گذر از روش‌های قدیمی بارگیری و استخدام به روش‌های نوین با توجه به شرایط متغیر تقاضای روش‌های استخدام و ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی و عملکرد کارکنان نیاز به نیروهای ماهر و متخصص به دلیل تغییرات اساسی شرایط فراهم ساختن شرایط لازم برای پیاده‌سازی طرح‌هایی در زمینه ایجاد پارک‌های علمی و پژوهشی

پیامدها: پیامدهای حاصل از کاربرد راهبردها به کمک کدگذاری انتخابی و محوری اطلاعات حاصل از کدگذاری باز، در ادامه آورده شده است. پیامدهای شناسایی شده حاصل از راهبردها در ۶ مقوله که شامل توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، بهره‌وری و توسعه اجتماعی، مقوله محیطی و پرورش تفکر استراتژیک است که تا حدود زیادی منطبق بر راهبردها نیز هستند.

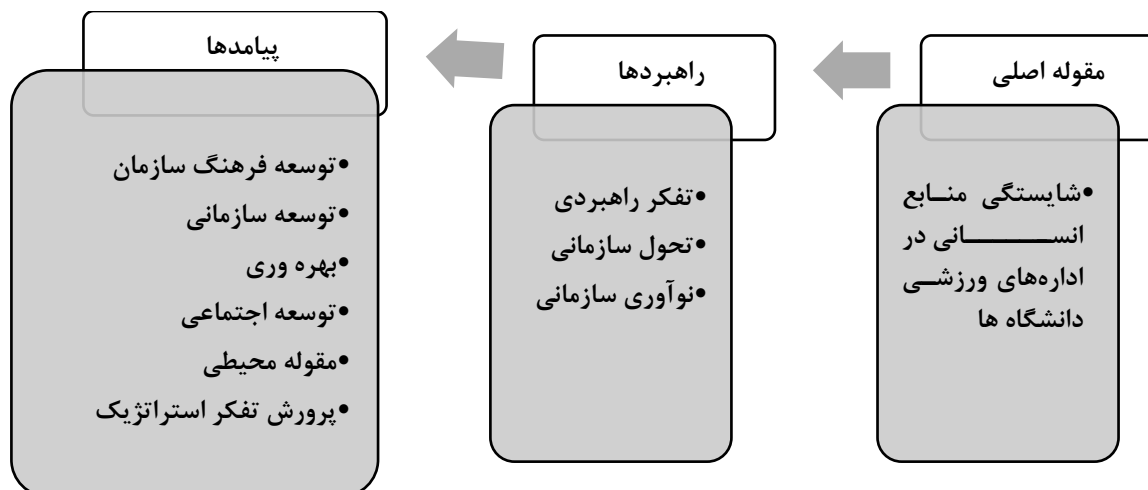
## جدول ۵. مقوله‌های حاصل از کدگذاری انتخابی و محوری در زمینه پیامدها

مقوله اصلی	مقوله محوری
توسعه فرهنگ سازمان	تغییر نگرش مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد ورزش دانشگاهی نسبت به شایستگی‌ها فراهم کردن شرایط مناسب جهت مباحثه بین کارکنان سازمان‌های ورزشی دانشگاهی به منظور توسعه آگاهی‌های فرهنگی-اجتماعی تدوین برنامه‌های استراتژیک و راهبردی ویژه به منظور رفع نیازهای فرهنگی-اجتماعی منابع انسانی علاوه بر اطلاعات شغلی توسعه فرهنگ یادگیری با هدف اجرای وظایف مبتنی بر علم، دانش و فناوری ارتقای سطح فرهنگ سازمانی بسترسازی فرهنگی از طریق اشاعه فرهنگ استفاده درست از نیروهای انسانی شایسته ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی
توسعه سازمانی	فراهم نمودن شرایط لازم و ارائه نمونه‌های استاندارد جهت آشنایی مدیران به منظور درک صحیح آگاهی از نحوه کاربرد مطلوب از شایستگی منابع انسانی فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت انتصاب نیروهای انسانی شایسته توانمندسازی منابع انسانی با ارائه آموزش‌های ضروری افزایش انعطاف‌پذیری سازمان با کاهش سطوح مدیریتی اداره‌های ورزش دانشگاهی به کارگیری سبک مدیریت مشارکتی بهبود فضای رقابتی بین سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌های مختلف
بهره‌وری	شایسته‌سالاری در استخدام نیروی انسانی ارتقای سطح نوآوری و خلاقیت مدیریت دانش تدوین و تعریف معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی
توسعه اجتماعی	ارتقا درک کارکنان سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها نسبت به جامعه هدف (یا مشتری‌ها) ترسیم نقش و تأثیر روابط اجتماعی کارکنان ادارات ورزشی دانشگاه‌ها جهت ارتقای آگاهی و شناخت نسبت به مزایای شایستگی‌های منابع انسانی تبیین نقش شبکه‌های اجتماعی مجازی و تأثیرشان بر رشد و بالندگی مهارت‌های تخصصی نیروی انسانی معرفی شایستگی منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق مزیت رقابتی در بین کارکنان
مقوله محیطی	بازاریابی و اهتمام به نیازهای منطقی مشتری‌ها (دانشجویان، اساتید و کارمندان) توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه دانشگاهی برقراری پیوند و رابطه‌ای عمیق تر بین مشتریان (دانشجویان، اساتید و کارمندان) و مسئولین ورزش دانشگاهی جهت جلوگیری از تأثیر بازدارندگی فعالیت تشکلیها و نهادهای غیرورزشی حفظ، جلب رضایت و جذب مشتریان به فعالیت‌های ورزشی و فوق برنامه از طریق تکریم و احترام آنها ارائه اطلاعات مفید و ارزشمند در زمینه شناخت رفتار و روانشناسی مخاطبان
پرورش تفکر استراتژیک	حفظ هوشیاری مدیران پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه‌ها

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که راهبردهای به کارگیری شایستگی منابع انسانی در اداره‌ها و سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها، دارای

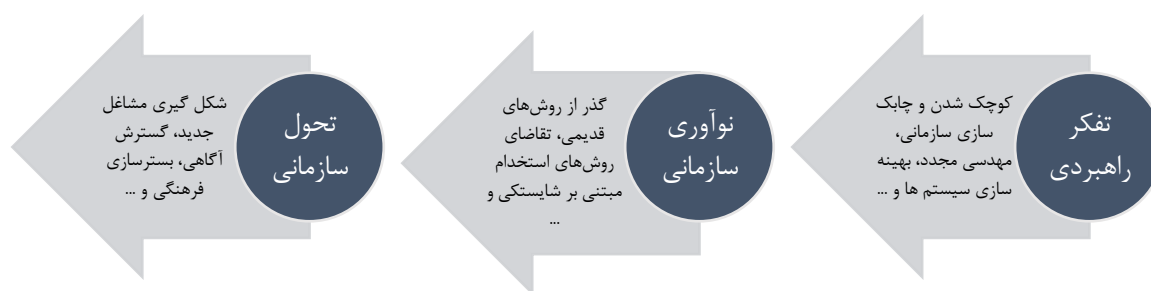
پیامدهایی در سه سطح سازمانی، محیطی و فردی است. نتایج پژوهش در قالب ۹ مقوله اصلی، ۴۶ مقوله فرعی و ۵۸ مفهوم ارائه شد که در مدل موجود در شکل ۲، شامل راهبردها (تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی) و پیامدها (توسعه فرهنگ سازمان، توسعه سازمانی، بهره‌وری و توسعه اجتماعی) می‌شود که «فرآیند راهبردهای به کارگیری نیروی انسانی شایسته جهت حصول پیامدها» را نشان می‌دهد. در این بخش بحث پیرامون یافته‌ها و مقایسه و تبیین این یافته‌ها به تفکیک عوامل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### راهبردها

در شکل ۳ سلسله‌مراتب تحقق راهبردها نمایش داده شده است که به ترتیب شامل تفکر راهبردی، نوآوری سازمانی و تحول سازمانی می‌شود.



شکل ۳. سلسله‌مراتب راهبردها

**تفکر راهبردی:** تفکر راهبردی یک بصیرت و فهم است. این بصیرت کمک می‌کند تا انسان تشخیص دهد کدام یک از عوامل در دستیابی به موفقیت، مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست. بدون این تشخیص صرف منابع هیچ ثمری را در موفقیت سازمان نخواهد داشت (غفریان و کیانی، ۱۳۸۴). تفکر راهبردی، فرایندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی‌شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت راهبردی بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است. آبراهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، تفکر راهبردی را شناسایی راهبردهای قابل اطمینان و یا

1. Abraham

مدل‌های کسب‌وکاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های راهبردی مناسب که معمولاً به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی انجام می‌گیرد، این مهم نتیجه عملی تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی یک فرایند مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است، این فرایند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه، نتایج تحلیل در قالب یک برنامه راهبردی موفقیت‌آمیز را در برمی‌گیرد (مشبکی و خزاعی، ۱۳۸۷). تفکر راهبردی، رویکردی است که در این راستا چارچوب نگرشی ارزشمندی را می‌آفریند و مفاهیم اثربخشی را عرضه می‌کند؛ هرچند باید عمیقاً توجه داشت که منظور از این مفاهیم، بازآفرینی نگرش مدیران است و نه توسعه دانش آن (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۳). تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدامیک مؤثر نیست و چرا؟ (زارعی و قلی‌ها، ۱۳۸۹).

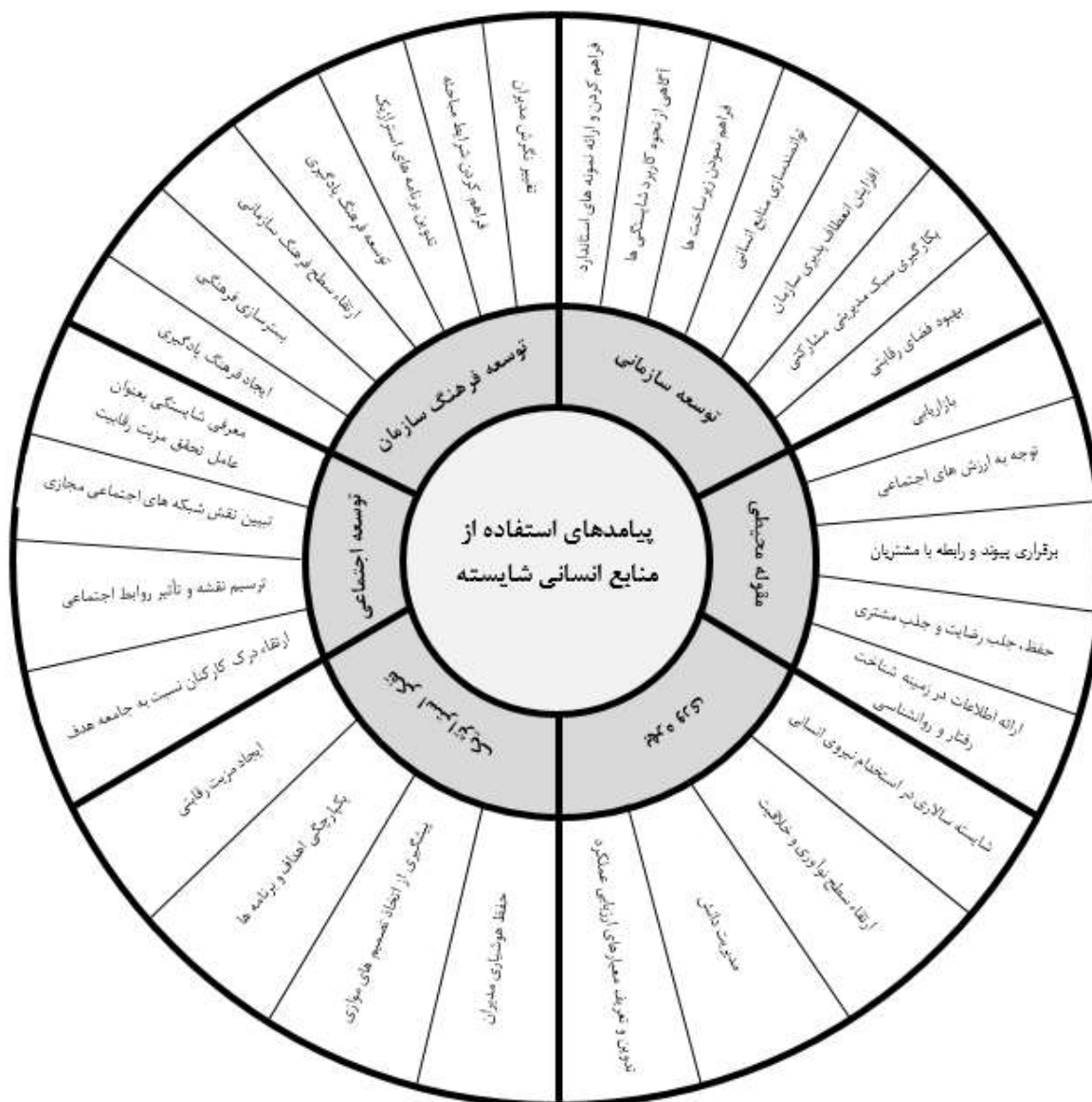
*تحول سازمانی*: انتخاب سبک مدیریت در اداره‌های ورزشی دانشگاه‌ها دارای تفاوت‌هایی است که گرچه همواره نمی‌توان از یک سبک مشخص در سازمان پیروی کرد؛ بنابراین، با توجه به شرایط اداره‌های ورزش دانشگاهی، مدیران این سازمان‌ها باید اعتماد بیشتری به کارکنان داشته باشند و تفویض اختیارات به آنان را بیشتر کنند و تمایل بیشتری به سوی مدیریت مشارکتی و تحول‌گرا داشته باشند. به گفته تافلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم. استمرار و تداوم تغییر به صورت یک اصل انکارناپذیر همواره پا برجا است. لذا اگر واحدی خود را با دیگر اعضای جامعه هماهنگ نکند، مجبور به شکست، انحلال، ضعیف شدن می‌گردد (خاکی، ۱۳۸۱؛ رابینز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸). تحول سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی‌شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است (فرنچ و بل<sup>۳</sup>، ۱۳۸۰). تحول سازمانی بدون مقدمه‌چینی انجام نمی‌گیرد. محرک‌های تغییر اصولاً از محیط سازمانی یا بازار سرچشمه می‌گیرند. این محرک‌ها مواردی از قبیل نیازهای جدید، گسترش آگاهی و شناخت و تغییر استراتژی‌های سازمان را در بر می‌گیرند همچنین ناکارایی مدیر می‌تواند محرکی برای تغییر در سازمان باشد.

*نوآوری سازمانی*: نوآوری فرایندی مستمر و برنامه‌ریزی شده است که موجب افزایش توان و مزیت رقابتی سازمان و در برآیند کلی موجب افزایش درآمد و شهرت سازمان می‌شود (کیسی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). حمل و رابن<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) معتقدند نوآوری نه صرفاً به‌عنوان یک خواسته مدیریتی بلکه به‌عنوان یک ضرورت در کسب و کار سازمان‌ها تلقی می‌شود. نوآوری سازمانی، به توسعه یا پذیرش یک ایده یا رفتار در عملیات کسب‌وکار، که برای کل سازمان تازگی دارد، اطلاق می‌شود که ایجاد ارزش از تکنولوژی جدید یا فعالیت‌های اداری جدید بر حسب محصولات یا فرایندهای جدید است (وانگ، ۲۰۰۷). نوآوری شامل ایجاد، پذیرش و اجرای ایده‌های نو در زمینه فرایندها، تولیدات و خدمات جدید یا روش‌های بازاریابی است. در واقع نوآوری سازمانی به‌عنوان اجرای ایده‌هایی که برای سازمان جدید است، تعریف می‌شود. بر این اساس در سازمان‌هایی که دارای جو نوآوری هستند، سطح آزادی، خودمختاری، انعطاف‌پذیری و تحمل‌پذیری مخاطره بیشتر بوده (آمابل<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۶؛ اگیو<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۸؛ مارتینز و تربلنچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳) و همبستگی مثبت بین جو نوآورانه و اقدامات نوآورانه آنها نیز بهتر مشاهده شود (شانکر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Toffler
2. Robbins
3. French and Bell
4. Kissi
5. Hamel and Ruben
6. Amabile
7. Egbu
8. Martins and Terblanche
9. Shanker

پیامدها

در انتهای مدل برخاسته از نظریه زمینه‌ای، پیامدهای مقوله اصلی (منابع انسانی شایسته) قرار می‌گیرند.



شکل ۴. مدل نظری پیامدهای استفاده از شایستگی منابع انسانی

پیامدها از یک طرف نتیجه نهایی مقوله اصلی هستند و از دیگر سو، خود زمینه‌ساز توسعه مقوله مرکزی هستند. علاوه بر این شکل ۴ مدل نظری مربوط به پیامدهای استفاده از شایستگی منابع انسانی را نمایش داده است. توسعه فرهنگ سازمان: ایجاد یک فرهنگ سازمانی سازنده، رضایت کارکنان را افزایش داده و در ایجاد یک محیط کاری مثبت با افزایش تعاملات بین همکاران مؤثر است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴). در این فرهنگ وظایف به‌نحوی سازمان داده می‌شود که کارکنان را برای رسیدن به سطح بالایی از رضایت شخصی و اهداف سازمانی، کمک می‌کنند (مترکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک تعریف می‌شود که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین

1. Meterko

زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی در هر سازمان، منحصر به فرد است و از ابعاد عینی و ذهنی تشکیل می‌شود و با طبیعت عقاید و انتظارات مشترک درباره زندگی سازمان، ارتباط دارد (اشریدر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای غالب به شدت حفظ و به طور روشن تبیین می‌شوند و تعداد زیادی از کارکنان از آن حمایت می‌کنند و آن را گسترش می‌دهند (هافستد<sup>۲</sup> و هافستد، ۱۹۹۱). فرهنگ سازمانی ضعیف و ناسالم، منجر به آشفتگی و فشار روانی می‌شود که نشانه‌های آن احساس درماندگی، انزوا، ناامیدی، سرخوردگی و بدبینی نسبت به خود و دیگران است و آثار آن به صورت کاهش بهره‌وری و نارضایتی شغلی ظاهر می‌شود (رابینز و کالتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). علاوه بر این نشان داده شده که فرهنگ سازمانی روی تدوین اهداف و استراتژی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، میزان مشارکت کارکنان، تصمیم‌گیری، سخت‌کوشی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (دکوات<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۴؛ وبر و پلیسکین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶).

بهره‌وری: افزایش بهره‌وری به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است (مصلحی و صلاحی کجور، ۱۳۹۵). ارتقای کیفی و بهره‌وری در ورزش دانشگاهی یکی از مباحث حاد امروز است، چرا که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی یکی از مهم‌ترین نهادهای علمی در راه تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها بایستی همواره در راه تعالی قدم نهاده و با بهبود در کیفیت ارائه خدمات، وظیفه خطیر و تأثیرگذار خود را به بهترین شکل ممکن به انجام رسانند (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۸). بهره‌وری یکی از عوامل پیشرفت هر جامعه است و مقدار و میزان رشد بهره‌وری در هر کشوری نقش به‌سزایی در سطح رفاه، میزان تورم، بیکاری، سلامت اقتصادی جامعه و رقابت‌پذیری در سطح جهان دارد. با توجه به محدودیت منابع، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشری در این رقابت شدید در صحنه جهانی، بهره‌وری عامل رشد و بقا در بلندمدت می‌باشد (محمدی پیراسته و همکاران، ۱۳۹۰). بهره‌وری می‌تواند به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه و ارتقای کیفیت در هر سازمانی لحاظ شود و یکی از راه‌های افزایش سرمایه‌گذاری در هر سازمان در نظر گرفته شود (قمری و همکاران، ۱۳۹۷).

توسعه اجتماعی: بر اساس آخرین تعاریف سازمان ملل، توسعه اجتماعی فرایندی از تغییرات است که منجر به بهبود در «به زیستن» و «روابط اجتماعی» می‌شود (جغتایی و همکاران، ۱۳۹۵). توسعه اجتماعی هم شامل دستاوردهای مادی مانند سلامت، آموزش و پرورش مناسب، دسترسی پایدار به منابع، برای زندگی مناسب در یک محیط قابل‌پذیرش است، هم دستاوردهای غیرمادی با ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی مانند حس کرامت، امنیت و شمول اجتماعی و دستاوردهای سیاسی مربوط به فعالیت، مشارکت و بازنمایی (موسسه مطالعات توسعه اجتماعی سازمان ملل<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). توسعه اجتماعی در جهت رفع تبعیض و ایجاد فضای اجتماعی مناسب برای بروز توانایی‌های بالقوه انسان‌ها گام بر می‌دارد (جغتایی و همکاران، ۱۳۹۵). هدف توسعه اجتماعی رسیدن به نقطه مطلوب است (اصغرپورماسوله و همکاران، ۱۳۹۴).

مقوله محیطی: در مبحث رضایت مشتریان در جامعه دانشگاهی، مشتری به دانشجوی، کارمند و استاد دانشگاه اطلاق می‌شود که بسته به سطح دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی، جلب رضایت آنان نیز، سطوح متغیری دارد. به‌نحوی که در برخی دانشگاه‌ها تأمین نیازهای اولیه در حوزه ورزشی دانشگاه مانند برگزاری مسابقات ورزشی همگانی و مناسبی می‌تواند سطح قابل‌قبولی از رضایت را ایجاد کند. لیکن این سطح از توجه و پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در دانشگاه‌های بزرگ‌تر و برتر، موجب نارضایتی

1. Schraeder
2. Hofstede
3. Coulter
4. Duquette
5. Weber and Pliskin
6. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD)

و عدم تأمین انتظارات و توقعات مشتریان از اقدامات متولیان تربیت بدنی دانشگاه خواهد شد. از این رو، تنوع و گستره فعالیت‌ها و حتی زیرساخت‌های ورزشی در دانشگاه‌ها متفاوت است. از طرفی شناخت رفتار مشتریان و روانشناسی مخاطبان و اهتمام و توجه به نیازها و خواسته‌های منطقی آنان امتیاز ویژه‌ای است که مدیران و کارشناسان را در مسیر توفیق و تثبیت جایگاهشان یاری می‌کند و در نقطه مقابل، ادراکات نادرست از نیازهای مشتریان، فعالیت‌ها را به بیراهه خواهد برد. داشتن نظم، برنامه، ایجاد ارتباط، ارائه اطلاعات به اندازه و به موقع و توجه به ارزش‌های اجتماعی جامعه دانشگاهی و تکریم، احترام و اعتماد به آنان زمینه‌ساز حفظ مشتریان، رضایت و جذب آنها به فعالیت‌های ورزشی و تفریحات سالم خواهد شد.

جذابیت گزینه‌های جایگزین ورزش دانشگاهی مانند فعالیت‌های تشکلی و نهادهای غیرورزشی، کانون‌های فرهنگی-هنری، باشگاه‌های ورزشی مجاور دانشگاه‌ها، کلوپ‌های بازی‌های رایانه‌ای و غیره می‌توانند از عوامل بازدارنده‌ای به‌شمار آیند که تهدیدی برای متولیان ورزش در دانشگاه‌ها با شند. از این رو شناخت و آشنایی با این قبیل عوامل بازدارنده و تلاش برای ایجاد ارتباط و تعامل بیشتر و مستحکم‌تر با مشتریان، پیوندی عمیق‌تر بین آنان و مسئولین ورزش دانشگاهی برقرار خواهد نمود که وفاداری و تعهدشان به ورزش را نیز پایدارتر و بادوام‌تر می‌کند. با توجه به این می‌توان نتیجه گرفت که غفلت از این موضوع و عدم توجه به عوامل بازدارنده موجب جابجایی مشتریان از ورزش به گزینه‌های جایگزین که خدمات مشابه برای اقشار دانشگاهی ارائه می‌دهند، می‌شود.

پرورش تفکر/استراتژیک: نتایج و پیامدهای پرورش تفکر استراتژیک شامل چهار مقوله فرعی حفظ هوشیاری مدیران، پیشگیری از اتخاذ تصمیم‌های موازی و سلیقه‌ای، یکپارچگی اهداف و برنامه‌ها و ایجاد مزیت رقابتی در تمامی عرصه بود.

با توجه به طیف مخاطبان و مشتریان ورزش دانشگاهی که شامل دانشجویان، کارمندان و اساتید است و همچنین گزینه‌های غیرورزشی جذاب و جایگزین ورزش دانشگاهی موجود در محیط دانشگاه، اگر متولیان ورزش دانشگاه‌ها نتوانند با تیکه بر شایستگی‌های منابع انسانی، راهبردهایی مانند تفکر راهبردی، تحول سازمانی و نوآوری سازمانی زمینه توسعه فرهنگ سازمانی، توسعه سازمانی، بهره‌وری، توسعه اجتماعی، پرورش تفکر ایدئولوژیک و توجه به مقولات محیطی را فراهم کنند، قادر به جلب رضایت مصرف‌کنندگان نخواهد بود و در مقابل جذابیت سایر نهادهای غیرورزشی دوام چندانی نخواهد آورد؛ بنابراین توصیه می‌شود که مدیران بالادستی ورزش دانشگاهی طرح‌های کارشناسی شده را جهت شناسایی و پیاده‌سازی شایستگی‌های لازم برای کارکنان ورزش دانشگاه اجرا کنند و نیروی انسانی را بر اساس شایستگی‌ها، جذب و استخدام نمایند. ورزش دانشگاه فقط در این صورت در عرصه رقابت‌های کنونی موجود در محیط دانشگاهی بالندگی خود را حفظ خواهد کرد و این بالندگی را افزایش خواهد داد.

همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق به دست آمده و نتایج حاصل در شرایط و محیط مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیت‌های پیش روی محققان بوده است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آنها از طریق پژوهش‌های آماری هم بررسی گردد و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم<sup>۱</sup> برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود. از سوی دیگر، در طراحی مدل راهبردها و پیامدهای بکارگیری منابع انسانی شایسته از مدیران ارشد و با سابقه مدیریت ستادی در بدنه ورزش دانشگاهی استفاده شده است، اما مدیران میانی و کارکنان اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌ها نقش آفرینی بسیار کم‌رنگی در طراحی این مدل داشته‌اند.



## منابع

- احسانی، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۲). طراحی و تدوین نظام جامع ورزش حرفه‌ای کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷، ۱۲۵-۱۳۶.
- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه: بیوک محمدی، چاپ اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اصغریور ماسوله، احمد رضا؛ کلانتری، عبدالحسین و روشنفکر، پیام. (۱۳۹۴). توسعه اجتماعی در شهر تهران. چاپ اول، تهران: انتشارات مرکزی مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- جغتایی، فائزه؛ موسوی، میر طاهر و زاهدی، محمد جواد. (۱۳۹۶). ابعاد و مؤلفه‌های توسعه اجتماعی در برنامه‌های توسعه. فصلنامه علمی - پژوهشی رفاه اجتماعی، ۱۶(۶۳)، ۵۵-۸۸.
- حمیدی، یداله؛ محمدی، عبدالعزیز؛ سلطانین، علیرضا و محمد فام، ایرج. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه. مجله ارگونومی، ۳(۴)، ۳۰-۳۸.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۱). مدیریت بهره‌وری. چاپ اول، تهران: انتشارات سایه نما.
- رابینز، استیفن. (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسایان و اعرابی، چاپ نهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی، ابراهیم و قلی‌ها، علی محمد. (۱۳۸۹). مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک. چاپ اول، تهران: نشر پیام مؤلف.
- سلیمی، مهدی؛ علوی، سید فرشید و سلیمانی، محبوبه. (۱۳۹۷). ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۶)، ۳۵-۴۹.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۹). تأملی بر مسائل جذب و به‌کارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی. فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناچا، ۱۹(۵)، ۷۷-۱۰۶.
- عزیزی، فیروزه؛ خسروانی، احسان و مسیبی، علیرضا. (۱۳۹۱). اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم‌انداز، بهبود و توسعه، پاداش (مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۴)، ۱۳۳-۱۵۴.
- عیدی، حسین؛ کریمی، جواد و محمدی عسکرآبادی، مسعود. (۱۳۹۸). اثر شایسته سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۱۹۵-۲۰۵.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا. (۱۳۸۴). پنج فرمان برای تفکر استراتژیک. چاپ اول، تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
- فرنچ، وندال و بل، سیسیل. اچ. (۱۳۸۰). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران: انتشارات صفار.
- قمری، آزاده؛ زین‌آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حمید رضا و بهرنگی، محمد رضا. (۱۳۹۷). بهره‌وری سازمانی با نگره داشت استعدادها، نیروی انسانی: ارائه الگو (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران). نشریه اقتصاد و مدیریت شهری، ۶(۳)، ۶۷-۸۰.
- قورچیان، نادر قلی؛ جعفری، پریوش و رهگذر، حسن. (۱۳۸۸). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس شاخص‌های تعالی سازمانی با استفاده از روش تحلیل پوششی داده‌ها. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۵)، ۱۰۱-۱۱۶.
- کیانی، غلامرضا و غفاریان، وفا. (۱۳۸۳). استراتژی اثربخش. چاپ اول، تهران: نشر سازمان فرهنگی فرا.
- محمدی پیراسته، سید محمد باقر؛ جلیلیان، حمید رضا و میرزایی، حبیب. (۱۳۹۰). رابطه سرمایه فکری و بهره‌وری در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک‌های استان لرستان). نشریه علمی - پژوهشی پژوهش‌های پولی - بانکی، ۳(۷)، ۲۰۳-۲۳۴.
- مشبکی، اصغر و خزاعی، آناهیتا. (۱۳۸۷). طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان‌های ایران. مدیریت بازرگانی، ۱(۱)، ۱۰۵-۱۱۸.

- مصلحی، عبدالله و صلاحی کجور، عظیم. (۱۳۹۵). ارتباط بین قدرت مدیران و مدیریت زمان با بهره‌وری نیروی انسانی (در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران). ماهنامه پژوهش ملل، ۱۰(۱)، ۴۵-۵۲.
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & leadership*, 33(5), 5-12 .
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management Journal*, 39(5), 1154-1184 .
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46 .
- Byrne, M. (2001). Sampling for qualitative research. *AORN journal*, 73(2), 494-498 .
- 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, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215 .
- Donzelli, P., Alfaro, N., Walsh, F., & Vandermissen, S. (2006). Introducing competency management at ESA. *ESA bulletin*, 126, 72-76 .
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64 .
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., with, King Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Palo Alto: CA: Davies-Black Publishing.
- Duderstadt, J. J. (1999). New roles for the 21st-century university. *Issues in Science and Technology*, 16(2), 37-44 .
- Duquette, A., Kérowc, S., Sandhu, B. K., & Beaudet, L. (1994). Factors related to nursing burnout a review of empirical knowledge. *Issues in mental health nursing*, 15(4), 337-358 .
- Egbu, C., Henry, J., Kaye, G., Quintas, P., Schumacher, T., & Young, B. (1998). Managing organizational innovations in construction. Paper presented at the Proceedings of the 14th Annual Conference of the Association of Researchers in Construction Management (ARCOM), Reading.
- Erlandson, D. A. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. London: SAGE Publications, Incorporated.
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139 .
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Human Resource Management*, 29(3-4), 214-234 .
- 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.
- Hamel, G., & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution (Vol. 286)*: Harvard Business School Press Boston, MA.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288 .
- Johnson, J. C. (1990). *Selecting ethnographic informants*. London: SAGE Publications, Incorporated.
- Kissi, J., Dainty, A., & Liu, A. (2012). Examining middle managers' influence on innovation in construction professional services firms: a tale of three innovations. *Construction Innovation*, 12(1), 11-28 .

- Koellreuter, C. (1997). Increasing globalisation: challenge for the European regions. *Basler Schriften zur Europäischen Integration*, 26, 16-27.
- Lamoureaux, K. (2008). Competency management–Gateway to an integrated talent strategy. *Bersin & Associates Research Report*, 1, 7-10.
- Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, 15(1), 3-15.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- 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), 65-76.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74 .
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & development journal*, 43(9), 49-60 .
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Meterko, M., Mohr, D. C., & Young, G. J. (2004). Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. *Medical care*, 42(5), 492-498.
- Morse, J. M. (2001). *Situating Grounded Theory within Qualitative Inquiry Using grounded theory in nursing* (pp. 1-15). New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of social research: Qualitative and quantitative approaches*: Allyn & Baco.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications Ltd.
- Rahbar-Daniels, D., Erickson, M. L., & Dalik, A. (2001). Here to Stay. Taking Competencies to the Next Level. *WorldatWork Journal*, 10(1), 70-77.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1995). *Principles of management* (Vol. 5): Prentice Hall Inc.
- Saner, R. (2001). *Competitive Advantage & Quality of Human Resources*, Geneva: Center for Socio–Eco-Nomic Development.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Schreiber, R. S., & Stern, P. N. (2001). *Using grounded theory in nursing*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- 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.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. London: SAGE Publications, Inc.
- Toffler, A. (2005). *Future shock*. New York: Bantam Books.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency based management in organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. United States of America: Society for Human Resource Management Alexandria, VA.
- UNRISD. (November 2015). Transformations to Equity and Sustainability: UNIRSD Strategy 2016-2020. Retrieved from Switzerland:  
[http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/\(httpInfoFiles\)/AA1325A0788B08EBC1257F1D005A3FA3/\\$file/Transformations to Equity and Sustainability UNRISD Strategy 2016-2020.pdf](http://www.unrisd.org/80256B42004CCC77/(httpInfoFiles)/AA1325A0788B08EBC1257F1D005A3FA3/$file/Transformations%20to%20Equity%20and%20Sustainability%20UNRISD%20Strategy%202016-2020.pdf)
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30(2), 81-90.
- William, C., & Byham, T. (2006). *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems: A Monograph*: Development Dimensions International, Inc.
- Xu, H.-h., & Wang, Y.-h. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1764-1771.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

خادم‌لو، علیرضا؛ طالب‌پور، مهدی؛ کشتی‌دار، محمد و ساعت‌چیان، وحید. (۱۳۹۸). تدوین مدل نظری راهبردها و پیامدهای به کارگیری منابع انسانی شایسته در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور (نظریه زمینه‌ای). *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۱۸۵-۲۰۵.



## Strategies and Consequences of Utilization of Competent Human Resources in Physical Education Institutions of Universities (Grounded Theory)

Alireza khademlou<sup>1</sup>, Mahdi Talebpour<sup>2</sup>, Mohammad Kashtidar<sup>3</sup>, and Vahid Saatchian<sup>4</sup>

1. PhD in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad.

2. Associate professor in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad.

3. Associate professor in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad.

4. Assistant Professor, Imam Reza International University.

Received: 30 August 2018

Accepted: 6 January 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of the current research work was to identify the strategies and consequences of utilizing the appropriate human resources in physical education institutions of universities.

**Methodology:** In order to achieve this goal, the qualitative methodology and the research method of grounded theory were used, and in terms of purpose, it was an applied research. The research population included the physical education elites in college sports (including the senior executives from the physical education offices of the universities and experts from the Ministry of Sports and Youth), and the samples were taken theoretically and snowball. The data collection tool was a semi-structured interview, and the data from the interviews was analyzed and coded in a context-based way.

**Results:** The results of the grouping of codes represented 9 main categories, 46 sub-categories, and 58 concepts that were presented in the form of a paradigmatic model including the strategies (strategic thinking, organizational transformation, and organizational innovation). The consequences, i.e. development of organization culture, organizational development, productivity, development Social, environmental category, and strategic thinking, emerged in college sports organizations.

**Conclusion:** Considering the range of audiences and clients of college sports that include students, staff, and professors as well as the attractive and alternative options for the existing college sports, if the custodians of college sports can not provide (via relying on human resource competencies and implementing strategies such as strategic thinking, organizational transformation, and organizational innovation) a field for the development of organizational culture, organizational development, productivity, and social development, the development of ideological thinking and focus on the environmental issues will not be able to satisfy the consumers. Therefore, it is recommended that the top managers of college sports carry out the planned plans in order to identify and implement the necessary competencies for college sports staff and to recruit human resources based on competencies.

**Keywords:** Human Resources, College Sport, Competency Models, Grounded Theory.

### To cite this article:

Khademlou, A. R., Talebpour, M., Kashtidar, M., & Saatchian, V. (2020). Strategies and Consequences of Utilization of Competent Human Resources in Physical Education Institutions of Universities (Grounded Theory). *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 185-205.

Corresponding Author: **Mahdi Talebpour**

E-mail: mtalebpour@um.ac.ir