

## تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی<sup>۱</sup>

زهرا عسگری گندمانی<sup>۲</sup>؛ محمد احسانی<sup>۳</sup>؛ مرجان صفاری<sup>۴</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۸

### چکیده

در بازار پرقابلیت امروز، کیفیت کار نویسندگان ورزشی، عاملی مهمی در حفظ خوانندگان است و ورزشی‌نویسان با نوشتن درباره بازی‌های ورزشی، شرکت‌کنندگان، تحلیل عملکرد و جریان مداوم از اخبار و گزارش‌های خبری، اشتیاق خوانندگان را حفظ می‌کنند. با توجه به این مسئله، هدف این پژوهش کیفی، تحلیل و شناسایی شایستگی‌های اساسی موردنیاز نویسندگان ورزشی بر مبنای ویژگی‌های شاغل، نیازمندی‌های شاغل، نیازمندی‌های تجربی، نیازمندی‌های حرفه‌ای، مشخصات و ویژگی‌های شغل و نیازمندی‌های خاص حرفه‌ای است. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است که از طریق پرسشنامه دلفی ۶۹ سؤالی براساس ۶ مؤلفه مدل آنت-که روایی و پایایی آن مورد تأیید خبرگان بود- انجام شد. براساس روش دلفی فازی، ۱۰ نویسنده از طریق روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند که پس از اجرای سه مرحله نظرسنجی و دستیابی به اجماع میان خبرگان، در نهایت تعداد ۵۶ معیار مشخص شد. با وجود این معیارها می‌توان استاندارد را برای پذیرش نویسندگان ورزشی در اختیار مدیران قرار داد. براساس نتایج، یک نویسنده ورزشی باید از خلاقیت خود برای تحریک و جذب خوانندگان استفاده کند. این ممکن است به معنای سفر به مسابقات، تحقیق در مورد رویدادهای جاری در ورزش، برقراری تماس برای دستیابی به اطلاعات داخلی یا ردیابی منابع باشد. نویسندگان ورزشی باید به دنبال اطلاعاتی باشند که در جاهای دیگر یافت نمی‌شوند و جنبه‌های ذهنی بازی را برای ارائه محتوای موفق، تحلیل کنند.

### واژه‌های کلیدی

رسانه ورزشی<sup>۵</sup>، روزنامه‌نگاران ورزشی<sup>۶</sup>، شایستگی<sup>۷</sup>، مدل آ.نت<sup>۸</sup>، روش دلفی فازی<sup>۹</sup>.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.
۲. دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. zahra\_asgari@modares.ac.ir (نویسنده مسئول)
۳. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. ehsani@modares.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. saffari.marjan@modares.ac.ir

5. Sports Media
6. Sports Authors
7. Competency
8. O\*NET model
9. Fuzzy Delphi method

## مقدمه

مردم به دنبال اخبار و اطلاعات مربوط به ورزش از طریق رسانه‌های جمعی هستند. خبرنگاران و روزنامه‌نگاران ورزشی از شخصیت‌های محوری در نقل و انتقال اطلاعات به مخاطبان هستند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳). طبق ماده یک آیین‌نامه مربوط به نویسندگان مطبوعات، نویسنده مطبوعاتی شخصی است که بطور حرفه‌ای به کار نویسندگی یا ترجمه در روزنامه و مجلات مشغول و دارای پروانه از وزارت اطلاعات است (معتدنی‌زاد، ۱۳۷۶: ۴۳). روزنامه‌نگاری ورزشی شکلی تخصصی از نوشتن است (Andrews, 2013: 2). ورزشی‌نویسان باید با نوشتن درباره‌ی بازی، شرکت‌کنندگان، تحلیل عملکرد و جریانی مداوم از اخبار و گزارش‌های خبری اشتیاق خوانندگان خود را حفظ کنند. در بازار پر رقابت امروز، کیفیت نویسندگان ورزشی عاملی مهم در حفظ خوانندگان است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۴). امروزه سازمان‌ها در تلاشند تا شایسته‌ترین افراد را شناسایی و جذب کنند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، بیشترین استفاده شود. امروزه انتخاب صحیح و مناسب افراد برای تصدی مسئولیت‌ها و مشاغل همواره دغدغه مدیران و سازمان‌ها است. کشف افراد باهوش و لایق در سازمان‌ها موجب می‌شود تا سازمان‌ها در تلاش و رقابت باشند تا باهوش‌ترین و کارآزموده‌ترین افراد را به خدمت گیرند. شایسته‌سالاری، بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده است؛ به طوری که در تمام اجزای آن، مناسب‌ترین و کاراترین افراد هر کدام در جای واقعی خود قرار بگیرند (نصر اصفهانی و نصر اصفهانی، ۱۳۸۹: ۱۵۵).

گزینش کارکنان یک مسئله مهم است که به طور قابل ملاحظه‌ای، رقابت‌پذیری و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Agarwal, 2013: 11). در واقع؛ گزینش کارکنان فرآیند انتخاب افرادی است که با شرایط مورد نیاز برای انجام یک وظیفه تعریف شده، بهترین مطابقت را دارند (Dursun & Karsak, 2010: 4324). گزینش منابع انسانی با صلاحیت، عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌هاست (Kelemenis & Askounis, 2010: 499).

در واقع شایستگی‌ها عبارتند از روش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که یک کارمند در کار خود به کار می‌گیرد و اهرم‌های کلیدی مرتبط با کار هستند که برای

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

دستیابی به نتایج مرتبط با راهبردهای کلیدی سازمان ضروری است (نظری منش، ۱۳۸۴: ۲۳). پس از آشنایی با مفهوم معیار گزینش یا همان شایستگی، لازم به ذکر است که معیارهای گزینش را می‌توان به معیارهای اجباری، اساسی و معیارهای مطلوب تقسیم کرد. معیارهای اساسی حداقل الزاماتی هستند که برای رسیدن به عملکرد شغلی رضایت‌بخش ضروری به نظر می‌رسد (Bassett & etl, 2012: 447). سازمان صدا و سیما در حوزه سرمایه انسانی شرایطی بحرانی دارد. این سازمان در حال حاضر با انباشت کارکنان کم کیفیت و کمبود نیروی انسانی شاخص رو به رو است. این نیروها عموماً فرایند جذب مناسب و شفاف نداشته‌اند، به لحاظ مهارتی در سطح مطلوبی قرار ندارند، به لحاظ ارزشی با ارزش‌های سازمانی هماهنگ نیستند، آموزش مناسبی ضمن خدمت خود نمی‌بینند، الزاماً در محل مناسب توانایی خود بکار گرفته نمی‌شوند، انگیزه لازم برای فعالیت رسانه‌ای ندارند و زمینه لازم برای بروز خلاقیت را در اختیار ندارند. استمرار این وضعیت منابع انسانی موجود، سازمان را در بحران فرو خواهد برد. تا زمانی که این مسائل حل نشود رسانه ملی از حوزه منابع انسانی کماکان ضربات جبران ناپذیری را خواهد خورد (بیاوری، ۱۳۹۵، گزارش خبری). تاکنون در زمینه‌ی چپستی تجزیه و تحلیل شغل، اهمیت و کاربردهای آن، ویژگی‌های کارکنان، طراحی شغل، شایستگی و... تحقیقات داخلی و خارجی گوناگونی صورت گرفته است؛ اما پژوهشگر نتوانست پژوهشی را بیابد که به طور جامع شرایط موردنیاز شغل و شاغل را برای تحلیل ویژگی‌ها و شایستگی‌های کلیدی روزنامه‌نگاران به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی رسانه‌های ورزشی، مورد بررسی قرار داده باشد. یافته‌ها و نتایج این پژوهش، در قالبی نمود پیدا خواهد کرد که به وسیله‌ی آن‌ها می‌توان افراد مستعد و دارای صلاحیت را به صورتی هدفمند و برنامه‌ریزی شده برای فعالیت در رسانه‌های ورزشی برگزید و با استفاده از این شایستگی‌ها و ویژگی‌ها، برنامه‌های آموزشی مؤثر و نظام‌های نگهداشت مناسبی را سازمان‌دهی کرد. به علاوه، می‌توان انتظار داشت که تطابق جایگاه شغلی با ویژگی‌های آن‌ها موجب رضایت شغلی، بالا بردن سطح انگیزه و کیفیت زندگی کاری آن‌ها خواهد شد. با انجام این پژوهش به شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز نویسندگان ورزشی به منظور بکارگیری منابع انسانی کارآمد، در این حوزه پرداخته می‌شود

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

تا از این گذر، ارتقاء کیفیت سازمان، بالا بردن صحیح سطح اطلاعات ورزشی و مستندسازی دقیق شایستگی‌های اساسی جامعه میسر گردد. از این‌رو، سوالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که معیارهای اساسی گزینش نویسندگان ورزشی براساس مدل آنت کدامنند؟

در این پژوهش، بعد از بررسی پژوهش‌های پیشین و مدل‌های مختلف به معرفی مدل آنت پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از روش دلفی فازی به شناسایی شایستگی‌ها می‌پردازیم.

### پیشینه تحقیق

براساس پژوهش‌های انجام شده می‌توان انتظار داشت که شایستگی‌ها مبنای مناسبی را برای استانداردهای مورد نیاز فراهم می‌کنند (صادق و امیری، ۱۳۹۴: ۱۱۸). همان‌طور که Willnat & etl (۲۰۱۳) از طریق تحلیل محتوا، یافته‌هایی مربوط به شایستگی‌های روزنامه‌نگاری یا مهارت‌های انتخاب شده از نظر تعداد بیش از ۲۹۰۰۰ روزنامه‌نگار در ۳۱ کشور را ارائه می‌دهند. در این پژوهش سن و تحصیلات مهم‌ترین شاخص شایستگی بود (ص. ۱۶۳). همچنین Reed (۲۰۱۳) تحقیق خود را با هدف بررسی عوامل حرفه‌ای شدن نویسندگان ورزشی آمریکایی روی نمونه آماری خبرنگاران و روزنامه‌نگاران لیگ‌های فوتبال، بیس‌بال، هاکی و بسکتبال انجام داد. براساس آزمون کای اسکوار هیچگونه ارتباط معنی‌داری بین حرفه‌ای شدن و سن، نوع ورزش تحت پوشش، تجربه و جایگاه شغلی یافت نشد. او به این نتیجه دست یافت که نوشتن درباره زندگی شخصی ورزشکاران، نوشتن درباره موضوعات ورزشی پرتعداد، تغییر نحوه استفاده از دستور زبان، تسلط بر تکنولوژی و استفاده از ابزارهایی همچون تویتر و فیس بوک به یک استاندارد جدید حرفه‌ای بودن روزنامه‌نگاری تبدیل شده است (ص. ۵۶۸). علاوه بر این، Carpenter & Kanver (۲۰۱۲) براساس مدل آکر شیوه‌های محرمانه در روزنامه‌نگاری ورزشی را به ارتباط با دیگران، دانش درمورد تصاویر و اطلاعات، ارزش‌ها و زمینه‌های شغلی طبقه‌بندی کردند (ص. ۷۱۶)؛ که براساس طبقات معرفی شده Sherwood & Nicholson (۲۰۱۳) با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با روزنامه‌نگاران و خبرنگاران ورزشی استرالی

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

مبنی بر تأثیر سیستم عامل وب ۲/۰ بر نویسندگان ورزشی مشخص کردند که این سیستم تأثیر زیادی بر رشد روزنامه‌نگاران و خبرنگاران و رسانه‌های جدید دارد و مجهز بودن به کار با این سیستم به زودی جزء ابزارهای ضروری این شغل می‌شود (ص. ۹۵۵). همچنین Royal (۲۰۱۰) تحقیقی را از طریق مصاحبه و مشاهده منابع انسانی بخش خبر نیویورک تایمز انجام داد و به این نتیجه رسید که با توجه به پیشرفت تکنولوژی، روزنامه‌نگاران و خبرنگاران علاوه بر داشتن توانایی‌های عمومی باید دارای مهارت برنامه‌نویسی و توانایی شناختی باشند (ص. ۲۴). یا Wenger & Owens (۲۰۱۳) در پژوهش خود تخصص روزنامه‌نگاری را به عنوان مهارت، دانش یا توانایی‌های مربوط به وظایف یا فعالیت‌های روزنامه‌نگاری، ارتباط فردی حرفه‌ای و آشنایی با رسانه‌های دیجیتال تعریف کردند (ص. ۵۶). علاوه بر این Carpenter, S., & Kanver (۲۰۱۷) نیز در پژوهش‌شان به شناسایی ویژگی‌های مربوط به روزنامه‌نگاری با استفاده از تحلیل محتوای اطلاعات موجود در صفحه فیسبوک خبرنگاران و روزنامه‌نگاران پرداختند. نتایج تحقیق کارپنتر و کانور نشان داد که روزنامه‌نگاران تخصص خود را با برجسته کردن وابستگی، تجربه قبلی و مدرک تحصیلی ابراز کردند (ص. ۲۰۳). که همانطور که در پژوهش Carpenter (۲۰۰۹) بیان شده است، تخصص روزنامه‌نگاری حرفه‌ای رسانه‌ها به طور گسترده‌تر به دو حوزه تطبیقی و معمول طبقه‌بندی می‌شود. تخصص معمول روزنامه‌نگاری شامل داشتن مهارت‌هایی مانند نوشتن، تصویربرداری و ویرایش است، در حالی که دانش تطبیقی شامل مهارت‌هایی مانند تفکر انتقادی و دانش دو زبانه است. اکثر کارفرمایان می‌خواهند کسی با هر دو نوع تخصص داشته باشند. در واقع، این مهارت‌ها در تصمیم‌گیری‌های استخدام نقش کلیدی دارند (ص ۲۹۸).

با توجه به پژوهش‌های مورد بررسی برای تعیین معیارهای شایستگی مدل‌های مختلفی وجود دارد، بیشتر صاحب‌نظران سعی کرده‌اند با قرار دادن شایستگی‌ها در مرکز و سیستم‌های فرعی منابع انسانی این ارتباط را به تصویر بکشند. تنها تفاوتی که بین صاحب‌نظران وجود دارد، در تعداد سیستم‌های فرعی منابع انسانی مرتبط با شایستگی‌هاست.

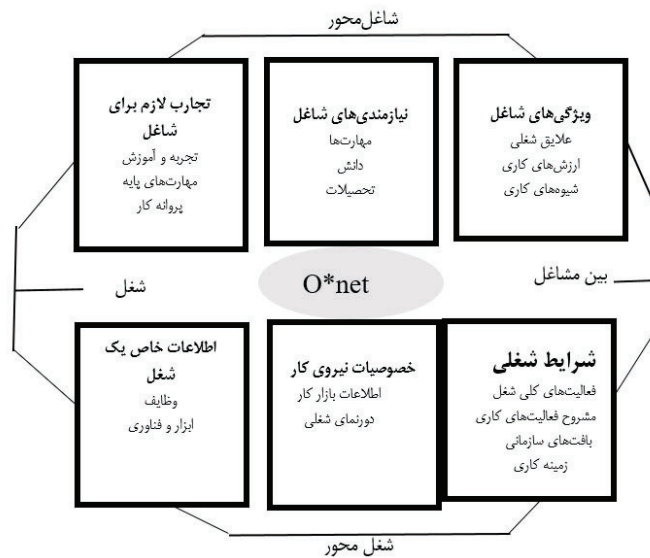
برای مثال Fridenberg & loi (۲۰۰۴) چهار سیستم فرعی شامل؛ مدیریت عملکرد، استخدام، انتخاب و توسعه را در مدل خود می‌آورند. مدل پلیوم اینترنشنال<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز مشابه چنین مدلی است. Kerartez (۱۹۹۷) علاوه بر این چهار سیستم فرعی، توسعه مسیر ترقی شغل را نیز به آن می‌افزاید (احدزاده و ملک‌پور، ۱۳۹۱: ۱۰). تمامی این مدل‌ها برای تعیین شایستگی مدیران طراحی شده‌اند. اما جامع‌ترین مدل در این زمینه، مدل "آنت" است که مختص کارکنان و بر دو محور استوار است: شغل و شاغل. یعنی هم شرایط شغل و هم شرایط مورد نیاز کارکنان را مد نظر قرار می‌دهد. مدل آنت منبع اصلی کشور آمریکا از اطلاعات شغلی است. جامع‌ترین و بروزترین معیارهای عمومی مورد نیاز شغل را در اختیار می‌گذارد (اداره کار و اشتغال ایالات متحده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این مدل داده‌های ضروری و معتبر درباره‌ی تغییرات سریع کار و نحوه تأثیر آن بر نیروی کار و اقتصاد ایالات متحده را شامل می‌شود. از این اطلاعات، برنامه‌های کاربردی برای توسعه و نگهداری نیروی کار ماهر تدوین می‌شود (Michael، ۲۰۱۴: ۶). پژوهشگران متعددی از جمله مامفورد و همکاران (۲۰۰۱: ۴۵۲)؛ هدن و همکاران (۲۰۰۴: ۶۷)؛ هاروی (۲۰۰۳: ۴)؛ ریترپالمون و همکاران (۲۰۰۶: ۲۹۵) و دیردورف و مورسن (۲۰۰۹: ۶۰۹) از مدل آنت (ONET) برای ساختار تجزیه و تحلیل شغل و تعیین شاخص‌هایی برای گزینش کارکنان استفاده کرده‌اند. با توجه به جستجوهای انجام شده، به نظر می‌رسد از این مدل در پژوهش‌های مربوط به رسانه استفاده‌ای نشده است.

شش حوزه اصلی شکل‌دهنده این مدل شامل ویژگی‌های شاغل، نیازمندی‌های شاغل، نیازمندی‌های تجربی، نیازمندی‌های حرفه‌ای، مشخصات و ویژگی‌های شغل و نیازمندی‌های خاص حرفه‌ای هستند (Reiter-Palmon، ۲۰۰۶: ۲۹۶) که در شکل ۱ به صورت کامل نشان داده شده است.

1. International

2. U.S. Department of Labor, Employment & Training Administration

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی



شکل ۱. الگوی محتوایی آ.نت (مرکز ملی توسعه آ.نت، ۱۹۹۵)

- ❖ ویژگی‌های شاغل<sup>۱</sup>: ویژگی‌هایی پایدار که ممکن است بر عملکرد شغلی و توانایی به دست آوردن دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای عملکرد موثر شغلی تأثیر بگذارد. حوزه ویژگی‌های شاغل مؤلفه‌هایی از قبیل: توانمندی‌ها، شیوه‌ها، علایق و ارزش‌های کاری را دربرمی‌گیرد (مرکز ملی توسعه آ.نت، ۱۹۹۵).
- ❖ نیازمندی‌های شاغل<sup>۲</sup>: نشان‌دهنده ویژگی‌های توسعه‌یافته یا اکتسابی یک فرد است که ممکن است مربوط به عملکرد شغلی مانند دانش و مهارت مرتبط با کار باشد. دانش نشان‌دهنده کسب حقایق و اصول در مورد حوزه اطلاعات است. تجربه پایه و اساس کار با دانش داده شده است (مرکز ملی توسعه آ.نت، ۱۹۹۵).

❖ نیازمندی‌های تجربی یا تجارب لازم برای شاغل<sup>۱</sup>: فعالیت‌های کاری قبلی مورد نیاز و انواع خاصی از فعالیت‌های کاری مرتبط را به صراحت بیان می‌کند. این حوزه شامل اطلاعاتی در مورد: مهارت‌های تجربی و آموزشی مورد نیاز، مهارت‌های ابتدایی لازم برای ورود به شغل و مدارک تخصصی و کارآموزی لازم را دربرمی‌گیرد (مرکز ملی توسعه ا.نت، ۱۹۹۵).

❖ \* اطلاعات مربوط به شغل یا شرایط شغلی<sup>۲</sup>: مجموعه‌ای از عناصر که برای یک شغل واحد و یا یک خانواده شغل محدود شده تعریف می‌شود. این حوزه با سایر محتوای مدل هماهنگ است، زیرا علاوه بر دانش، مهارت‌ها و وظایف مربوط به کار، شامل الزاماتی مانند ماشین‌ها، تجهیزات، ابزار و نرم‌افزار در محل کار است. به طور کلی، شرایط شغلی به مجموعه‌ی جامع و وسیعی از متغیرها و عوامل کلیدی اشاره دارد که نشانگر بسترهای انجام شغل هستند (مرکز ملی توسعه ا.نت، ۱۹۹۵).

❖ \* اطلاعات خاص شغل<sup>۳</sup>: به بیان متغیرها و عوامل مربوط به شغل مورد بررسی می‌پردازد و مواردی از قبیل وظایف، ابزارآلات و تجهیزات، فناوری و منابع مورد نیاز و... را دربرمی‌گیرد (مرکز ملی توسعه ا.نت، ۱۹۹۵).

❖ \* خصوصیات نیروی کار<sup>۴</sup>: متغیرهایی که ویژگی‌های عمومی شغل را تعریف می‌کنند و می‌توانند آن را تحت تأثیر قرار دهند. این خصوصیات شامل اطلاعات حقوق و دستمزد، چشم انداز شغلی و اطلاعات مربوط به اندازه صنعت می‌باشد (مرکز ملی توسعه ا.نت، ۱۹۹۵).

با مروری بر پیشینه، می‌توان گفت شاخص‌های مدون و مؤثری برای انتخاب، گزینش و استخدام روزنامه‌نگاران ورزشی در اختیار نیست به همین دلیل، افراد نامناسب برای فعالیت در رسانه ورزشی برگزیده می‌شوند. این موضوع، پیامدهای بسیار زیادی را به همراه خواهد داشت که ازجمله آنها می‌توان به عدم تطابق

1. Experience Requirements
2. Occupational Requirements
3. Occupation-specific information
4. Workforce characteristics



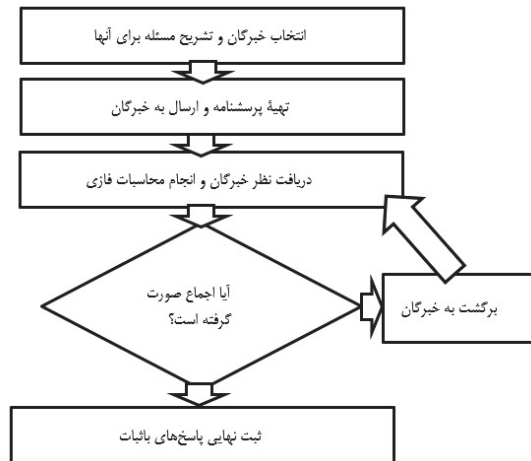
تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

شغل و شاغل، ناتوانی در تدوین برنامه‌های مناسب و هدفمند آموزشی براساس ویژگی‌های روزنامه‌نگاران ورزشی، از بین رفتن انگیزه کارکنان و دلسردی آنها نسبت به کار اشاره کرد.

### روش‌شناسی

پژوهش کیفی حاضر از نظر هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است که به صورت میدانی انجام شد. نمونه آماری (شرکت‌کنندگان دلفی) متخصصین<sup>۱</sup> یا خبرگان<sup>۲</sup> بود. با استفاده از روش گزینش نمونه به صورت هدفمند تعداد ۱۰ خبره انتخاب گردید. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش روش دلفی فازی بود. در روش دلفی کلاسیک، نظرات خبرگان در قالب اعداد قطعی بیان می‌شود، در حالی که افراد خبره از شایستگی‌های ذهنی خود برای بیان نظر استفاده می‌کنند و این نشان‌دهنده احتمالی بودن عدم قطعیت حاکم بر این شرایط است. احتمالی بودن عدم قطعیت، با مجموعه‌های فازی سازگاری دارد. بنابراین، بهتر است داده‌ها در قالب زبان طبیعی از خبرگان اخذ و با استفاده از مجموعه‌های فازی مورد تحلیل قرار گیرند (آذر و فرجی، ۲۰۱۰، ۲۵). بدین منظور، پیشنهاد ادغام روش دلفی سنتی با تئوری فازی با عنوان روش دلفی فازی ارائه شد. در این روش از توابع عضویت برای نشان دادن نظر خبرگان استفاده می‌شود (Kardaras & etl, ۲۰۱۳، ۱۴۳). به همین دلیل از روش دلفی فازی که در سال ۱۹۸۰ میلادی توسط کافمن و گوپتا<sup>۳</sup> ابداع شد با هدف دستیابی به اجماع گروهی در بین خبرگان استفاده شد (جعفری و منتظر، ۱۳۸۶: ۹۵). مراحل اجرایی این روش ترکیبی از روش دلفی سنتی و تحلیل داده‌های هر مرحله با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است (میرسپاسی، ۱۳۸۹: ۹) که با توجه به مدل Hsueh (۲۰۱۳) مراحل کلی پژوهش به صورت شکل ۲ انجام شد:

1. Specialists
2. Experts
3. Kaufman and Gupta



شکل ۲. مراحل کلی پژوهش

### گام اول: انتخاب خبرگان و تشریح مسئله

با توجه به ماهیت مسئله مطرح شده در این پژوهش، اولین نکته، لزوم انتخاب خبرگان است، به نحوی که علاوه بر آشنایی با مباحث روزنامه‌نگاری، نسبت به مباحث ورزشی نیز آگاهی لازم را داشته باشند در مرحله اول دلفی، پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته طراحی شد و از خبرگان درخواست شد تا با استفاده از متغیرهای کلامی میزان اهمیت هر یک از مراحل شناسایی شده را مشخص کنند. خبرگان توسط گزارش انجمن ورزشی‌نویسان معرفی شدند که پس از تماس تلفنی با خبرگان و توضیح راجع به پژوهش و ضرورت انجام آن، ۱۰ خبره با پاسخگویی به پرسشنامه، با پژوهشگر همکاری کردند. ویژگی‌های توصیفی این افراد در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی خبرگان

سمت شغلی	جنسیت	تحصیلات	سابقه فعالیت
بازنشسته روزنامه‌نگاری ورزشی	مرد	لیسانس کارگردانی	بالتر از ۲۰
بازنشسته جهان فوتبال	مرد	لیسانس تئاتر	بالتر از ۲۰
بازنشسته- کارشناس کشتی	مرد	لیسانس خبرنگاری	بالتر از ۲۰

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

سابقه فعالیت	تحصیلات	جنسیت	سمت شغلی
بالتر از ۲۰	فوق لیسانس سینما	مرد	استاد دانشکده خبر
بالتر از ۲۰	لیسانس	مرد	فعالیت در همشهری ورزشی
بالتر از ۲۰	دیپلم	مرد	معاون ایپس
بالتر از ۲۰	دکتری تربیت بدنی	مرد	معاون فرهنگی وزارت ورزش
۲۰-۱۵ سال	لیسانس	مرد	فعالیت در خبر ورزشی
بالتر از ۲۰	لیسانس	مرد	مدیر سابق رادیو ورزش
بالتر از ۲۰	لیسانس	مرد	بازرس انجمن ورزشی نویسان

نکته مهم در اجرای تکنیک دلفی، اندازه پانل خبرگان است. در ارتباط با اندازه پانل موردنیاز برای دلفی سنتی و دلفی فازی اجماع نظر وجود ندارد (Mullen, ۲۰۰۳، ۳۱). اما اندازه معمول پانل خبرگان بین ۸ تا ۱۲ یا بین ۱۰-۱۸ نفر است (Okoli & Pawlowski, ۲۰۰۴، ۵۲). در این پژوهش، اعضای پانل خبرگان گروهی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، پیشکسوتان و نویسندگان ورزشی در سطح کشور بودند که براساس چهار ویژگی دانش، تجربه، تمایل و زمان کافی برای شرکت در مراحل دلفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی شناسایی و انتخاب شدند همچنین برخورداری از تحصیلات رسانه‌ای، فعالیت در بخش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در نهادهای مرتبط با رسانه، تجربه کار رسانه‌ای و خبرنگاری از دیگر ویژگی‌های آنها هستند.

### گام دوم: تهیه پرسشنامه و ارسال به خبرگان

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بود که براساس الگوی محتوایی "ا.انت" و شاخص‌های معرفی شده مرتبط با شایستگی‌های نویسندگان در ادبیات پژوهش، تدوین شد که متشکل از: ۶۹ سوال براساس ۶ مولفه مدل اُنت که در هر مولفه ۲ تا ۳ عامل مورد مطالعه قرار گرفت و براساس طیف ۷ ارزشی لیکرت (کاملاً مناسب، مناسب، تاحدودی مناسب، معمولی، تاحدودی نامناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب) طراحی شدند. پرسشنامه طراحی شده برای روش دلفی فازی که در اصل کلیه معیارهای استخراج شده از طریق استفاده از ادبیات پژوهش

و پرسشنامه‌های استاندارد سایت انت آنلاین به همراه تعاریف معیارها، برای خبرگان ارسال شد.

### گام سوم: دریافت نظر خبرگان و انجام محاسبات فازی

پرسشنامه برای ۱۰ نفر از خبرگان در زمینه نویسندگی ورزشی ارسال گردید. براساس قانون ۲۰-۸۰ زمانیکه میانگین غیرفازی شده نظرات برای هر معیار از ۸ بالاتر باشد معیار مورد نظر پذیرفته می‌شود و معیارهایی که کمتر از ۸ باشند برای اجماع برای مرحله بعدی دوباره به خبرگان ارسال می‌شوند. در دور دوم دلفی فازی نتایج دور اول برای خبرگان ارسال شد و دوباره از خبرگان خواسته شد تا نظرات خود را نسبت به نتایج و معیارها بیان کنند.

### گام چهارم: اجماع و ثبت نهایی پاسخ‌های باثبات

بعد از اینکه بازخورد اولیه به خبرگان داده شد و مرحله دوم دلفی انجام گرفت، نظرات اصلاح شده خبرگان در قالب اعداد فازی مثلثی به صورت گام دوم بدست آمد. میزان اختلاف نظر خبرگان در دو مرحله دلفی از طریق تفریق نظرات دو مرحله متوالی محاسبه شد. تکرار مراحل دلفی تا آنجا پیش رفت که اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله نظر سنجی به کمتر از حد ۰/۲ رسید. در مرحله دوم به منظور بررسی میزان توافق بین خبرگان، پرسشنامه مرحله اول بعد از اعمال تغییرات لازم به همراه میانگین نظرات خبرگان و اختلاف نظر قبلی هر یک از آنها با میانگین، مجدداً برای اعضاء پانل خبرگان ارسال و از آنها درخواست شد تا پاسخ‌ها را مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات و قضاوت‌های خود تجدید نظر کنند. پس از میانگین‌گیری فازی از پاسخ‌های مرحله دوم و مقایسه دو میانگین با یکدیگر، در صورتیکه تفاوت میانگین نظرات خبرگان کمتر از ۰/۲ به دست آید خبرگان به اجماع می‌رسند در غیر این صورت باید یک دور دیگر برای رسیدن به اجماع انجام شود (فخاری، ۱۳۹۳: ۷۳). اما با توجه به اینکه در این مرحله تفاوت نظرات خبرگان تنها در ۳۱ معیار کمتر از ۰/۲ بود هنوز پاسخ‌ها به ثبات نرسیده بود به همین دلیل دور سوم دلفی انجام شد. در نتیجه با توجه به اینکه در این دور تفاوت نظرات خبرگان کمتر از ۰/۲ است، به اجماع رسید.

### یافته‌های پژوهش

بعد از پشت سر گذاشتن ۳ مرحله دلفی فازی تعداد ۵۶ معیار اساسی در ۶ حوزه، براساس مؤلفه‌های مدل آنت برای شغل نویسنده ورزشی تأیید و مشخص شدند که در جدول ۲ قابل مشاهده است:

جدول ۲. شایستگی‌های اساسی نویسندگان ورزشی براساس مدل آنت

اجزا	مولفه	شایستگی‌های اساسی
شاغل محور	ویژگی‌های شاغل	توانایی‌ها: ۱. قدرت و توانایی تجزیه و تحلیل مسائل ۲. توانایی‌های نوشتاری- این توانایی‌ها شامل درک نوشتاری و بیان نوشتاری است. ۳. توانایی یادداشت برداری و تندنویسی ۴. ابتکار- توانایی ارائه ایده‌های غیرمعمول یا هوشمندانه در مورد یک موضوع یا وضعیت خاص. ارزش‌های کاری: ۱. موفقیت- جنبه‌های جهانی کار که متشکل از نیازهای خاص است و برای رضایت فرد مهم است ۲. شناخت- ارائه کننده پیشرفت و پتانسیل برای رهبری بوده است. ۳. استقلال- به کارکنان اجازه می‌دهند تا به تنهایی کار کرده و تصمیماتی اتخاذ کنند. شیوه‌ها: ۱. قابلیت اطمینان- شغل نیازمند اعتماد، مسئولیت‌پذیری و قابل اعتماد بودن، و انجام تعهدات است. ۲. توجه به جزئیات- شغل نیازمند داشتن دقت درباره جزئیات و انجام وظایف کاری است. ۳. درستکاری- شغل نیازمند درستکاری و توجه به مسائل اخلاقی است.
	نیازمندی‌های شاغل	دانش: ۱. زبان انگلیسی- آگاهی از ساختار و محتوای زبان انگلیسی از جمله معنا و تلفظ کلمات، قوانین ترکیب و دستور زبان. ۲. ارتباطات و رسانه- دانش تولید و ارتباطات و تکنیک‌ها و شیوه‌های انتشار رسانه‌ها که شامل راه‌های جایگزین برای اطلاع‌رسانی و سرگرمی از طریق رسانه‌های نوشته شده، صوتی و تصویر است. ۳. مخابرات- دانش انتقال، پخش، تعویض، کنترل و بهره‌برداری از سیستم‌های مخابراتی. مهارت: ۱. درک مطلب- درک جملات و پاراگراف‌ها و اسناد مرتبط با شغل. ۲. نوشتن- برقراری ارتباط موثر در نوشتن متناسب با نیازهای مخاطبان. ۳. مدیریت زمان- مدیریت زمان خود و زمان دیگران، وقت‌شناسی و رعایت دقیق آن. ۴. مهارت‌های متقاعد کردن- متقاعد کردن دیگران برای تغییر ذهن و رفتار خود. تحصیلات و آموزش: ۱. لیسانس علوم ارتباطات اجتماعی و بالاتر ۲. فوق لیسانس رسانه ورزشی و بالاتر ۳. مدرک دوره‌های روزنامه‌نگاری ۴. گواهی دوره‌های آشنایی با انواع ورزش‌ها
	تجارب لازم برای شاغل	تجربه: ۱. فعالیت در خبرگزاری‌های منطقه‌ای و محلی ۲. فعالیت بعنوان خبرنگار در مبادین ورزشی در سال‌های ابتدایی. کارآموزی و مدارک: ۱. فراگیری اصول و روش‌های سوژه‌یابی، تنظیم و تدوین خبر، مصاحبه و گزارش ورزشی ۲. آشنایی کامل با مهارت لید نوشتن ۳. پرورش تخیلات ۴. مهارت سانسور کردن

شایستگی‌های اساسی	مولفه	اجزا
<p>وظایف: ۱. وظیفه جستجوی اطلاعات پس زمینه یک خبر و ارائه کامل و دقیق اطلاعات. ۲. وظیفه جمع‌آوری اطلاعات در مورد رویدادها از طریق تحقیق، مصاحبه، تجربه و حضور در فعالیتهای ورزشی. ۳. وظیفه اصلاح کردن مطالب مهم روزنامه متناسب با زمان و فضای مورد نیاز. ۴. وظیفه انتشار خبرها براساس اهمیت، طول، فرمت و سازماندهی خبرها. ۵. وظیفه بررسی مواد مرجع، از جمله کتاب، فایل‌های اخبار، و یا پرونده‌های عمومی. ۶. وظیفه بحث در مورد مسائل مربوط به ایجاد اولویت و یا موقعیت خبرها با سردبیران. ۷. وظیفه ارتباط با خوانندگان، بینندگان، تبلیغ‌کنندگان و یا عموم مردم از طریق ایمیل یا تلفن. ۸. وظیفه ارسال پست‌های آنلاین بمنظور گزارش تحولات اخبار و یا ارائه اطلاعات اضافی، نظرات، یا تفسیر اخبار و رویدادهای ورزشی. ۹. گزارش جلسات و مصاحبه‌ها با کمک ابزارهای ضبط صدا و یا از راه خلاصه‌نویسی جهت درج در روزنامه یا پخش از رادیو و تلویزیون. ۱۰. وظیفه ارسال ستون، سرمقاله، تفسیر یا بررسی وقایع و یا ارائه نظرات.</p> <p>ابزار، تجهیزات و فناوری: ۱. توانایی کار با فناوری‌های دریافت و ارسال خبر: (ایمیل، فکس، کار با ریکوردر، ضبط صوت، دوربین، تلفن همراه، اینترنت، شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی و...) ۲. آشنایی با نرم افزار تحلیلی یا علمی-نرم افزار تجزیه و تحلیل آماری spss. ۳. آشنایی مجموعه نرم‌افزار مایکروسافت آفیس ۴. استفاده از رایانه شخصی و چاپگر، موبایل و دفترچه، دوربین چشمی و ضبط صوت</p>	اطلاعات خاص یک شغل	شغل محور
<p>فعالیت‌های کلی: ۱. دریافت اطلاعات- مشاهده، دریافت و در غیر این صورت به دست آوردن اطلاعات از همه منابع مربوطه. ۲. به روزرسانی و استفاده از دانش مرتبط- استفاده از دانش جدید ورزشی و ویرایش مواد نوشته شده. ۳. تعامل با رایانه- استفاده از رایانه و سیستم‌های کامپیوتری (از جمله سخت افزار و نرم افزار) برای برنامه‌ریزی، نوشتن نرم‌افزار، ایجاد توابع، وارد کردن داده‌ها یا پردازش اطلاعات. ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها یا اطلاعات- شناسایی اصول، دلایل و یا واقعیت‌های اطلاعات، از طریق تجزیه اطلاعات یا داده‌ها به قطعات جداگانه. ۵. پردازش اطلاعات- برنامه‌نویسی، طبقه‌بندی، محاسبه، جدول‌بندی، حسابرسی یا تأیید اطلاعات یا داده‌ها و نوشتن مطالب اطلاع‌رسانی.</p> <p>شرح شغل: ۱. فشار زمان یا سریع‌الخط بودن ۲. تماس با دیگران ۳. دقیق بودن ۴. رقابت- شناخت عرصه رقابتی رسانه به‌ویژه در فضای مجازی ۵. کار با گروه یا کار تیمی ۶. کار با افراد ناخوشایند یا عصبانی</p>	شرایط شغلی	
<p>حقوق و دستمزد: ۱. میانگین حقوق و دستمزد شاغلین این حوزه نسبت به میانگین مشاغل با توجه به سختی کار آنها، پایین است. ۲. حقوق و دستمزد باید متناسب با اثرگذاری و شایستگی‌ها در نظر گرفته شود.</p> <p>چشم‌انداز شغلی: ۱. وجود رقابت شدید در کسب موقعیت‌های کاری. ۲. نیازمند خلاقیت، تخصص، تجربه و توانایی همگامی با فناوری روز دنیا را دارند.</p> <p>اطلاعات بازار کار: ۱. نیازمند امکانات، فضاهای مناسب و تسهیلات کافی برای نویسندگان ورزشی به‌خصوص در شهرستان‌ها ۲. داشتن سن بین ۳۰-۴۵.</p>	خصوصیت نیروی کار	

## بحث و نتیجه‌گیری

وجود رابطه بین توانایی‌های افراد و نتایج کار، بارها مورد تحقیق قرار گرفته و به تأیید رسیده است. برای مثال تحقیقی که توسط Tiphin (۲۰۱۰) در مورد کارمندان اداری انجام شده، نشان داده است که بین توانایی فرد و دشواری کار رابطه معنی‌دار وجود دارد. به طوری که با گذشت زمان فرد تمایل پیدا می‌کند در جهتی پیش برود که کار با دانش و توانایی‌های او هماهنگی داشته باشد (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۱). با توجه به آنچه گفته شد، لازم است که به منظور تخصیص افراد به مشاغل، در ابتدای کار، افراد از نظر سطح دانش و توانایی‌های مختلف مورد ارزیابی قرار گیرند و متناسب با ویژگی‌های آن‌ها، مشاغل واگذار شود. در صورتیکه بتوان به اطلاعات مفیدی در خصوص سطح دانش و توانایی‌های افراد دست یافت، می‌توان براساس تفاوت‌های آنان تصمیم‌گیری کرد (Dessler، ۲۰۱۰: ۲۱۲). از این رو هدف این پژوهش، تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی بود تا ابزار جامع و کاملی را در اختیار مسئولین منابع انسانی رسانه ورزشی، بخش‌های روابط عمومی سازمان‌های ورزشی و کلیه سازمان‌هایی بگذارد که با استخدام نویسندگان ورزشی سروکار دارند.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج عنوان شده در پژوهش‌های کارپنتر (۲۰۰۹)، ونگر و اوونز (۲۰۱۳)، کارپنتر و کانور (۲۰۱۷) و روشندل اربطانی و جعفری زوج (۱۳۹۴) که در زمینه شایستگی‌های شاغل‌محور هستند هماهنگی دارد. براساس نتایج کارپنتر (۲۰۰۹)، مهارت‌هایی مانند نوشتن، ویرایش، تفکر انتقادی؛ ونگر و اوونز (۲۰۱۳)، ارتباط فردی حرفه‌ای و آشنایی با رسانه‌های دیجیتال؛ کارپنتر و کانور (۲۰۱۷)، تجربه‌های قبلی و مدرک تحصیلی؛ سلطانی‌فر و پوراآزادی (۱۳۹۳)، نیز داشتن تحصیلات در حوزه ارتباطات و آگاهی از فضای مجازی و همچنین لین (۲۰۱۰)، سابقه تحصیلی و سابقه حرفه‌ای قبلی را به عنوان شایستگی‌های شاغل‌محور اساسی برای گزینش نیروی انسانی در رسانه ورزشی می‌دانند که با نتایج پژوهش حاضر نیز مورد تأیید است.

نتایج پژوهش‌های رویال(۲۰۱۰)، شروود و نیکلسون (۲۰۱۳)، اندروس (۲۰۱۳)، ویلنات، ویور و چوی (۲۰۱۳)، کلارینگ‌بولد و کنوپر (۲۰۱۲) و روشندل اربطانی و جعفری زوج (۱۳۹۴) نیز در زمینه شایستگی‌های شغل‌محور با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارند. داشتن مهارت‌های برنامه‌نویسی و توانایی شناختی، مهارت ارتباطی، فناورانه و عمومی، قدرت تعامل، تسلط به رایانه و تایپ، تسلط به یک زبان خارجی از جمله این موارد هستند.

بطور کلی، با توجه به داده‌های ارائه‌شده در مطالعه‌ای که در قرن بیست و یکم بر روی روزنامه‌نگاران ۲۵ کشور جهان صورت گرفته است پی‌برده‌اند که شایستگی روزنامه‌نگاری یک مفهوم پیچیده است که می‌تواند از طریق روش‌های مختلف ارزیابی شود و از طریق آن الگوهای شایستگی را برای کشورها و قلمروهای مختلف تدوین کند. براساس این پژوهش، در برخی از کشورها دیده شد که از افراد جوان‌تر، افرادی که مهارت‌های چندرسانه‌ای لازم را ندارند، کسانی که کمتر در محیط‌های آکادمیک آموزش رسمی دیده‌اند، افرادی که اهمیت تفسیری-تحلیلی روزنامه‌نگاری را نادیده می‌گیرند، به عنوان روزنامه‌نگار به کار گرفته می‌شوند. در چنین کشورهایی، منطقی است که فرض کنیم روزنامه‌نگاران کمتر از صلاحیت‌های حرفه‌ای برخوردارند (Willnat, Weaver & Choi, ۲۰۱۳: ۱۸۰).

کشور ایران نیز ممکن است از این قاعده مستثنی نباشد. این موجب می‌شود افراد با صلاحیت که شایستگی‌های کافی برای حضور در شغل را بصورت اصولی با گذراندن دوره‌های آموزشی و تحصیل در دانشگاه‌ها کسب کرده‌اند نتوانند در جای مناسب خود مشغول به کار شوند. براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش می‌توان گفت که مدل آنت اولین بار در ورزش مورد استفاده قرار گرفته و همچنین در رسانه ورزشی به آزمون گذاشته شده است.

در چشم انداز کلی این پژوهش، این نتیجه حاصل شد که برای احیا، توسعه و ارتقای شغل نویسندگی ورزشی وجود ابزار جامع که حاوی شایستگی‌های اساسی این گروه شغلی است امری ضروری بود. از جمله محدودیت‌هایی که انجام این پژوهش را دچار مشکل می‌کرد، پاسخگویی محدود اصحاب رسانه، دسترسی مشکل



تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

به خبرگان، ریزش پاسخگو و .... بود. با این وجود نتایج این پژوهش می‌تواند با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای رفع کاستی‌های این حوزه‌ی شغلی آینده‌ای روشن را برای پیشرفت رسانه‌ی ورزشی، وجود نویسندگان ورزشی کارآمد، فرارگیری جزء سرآمدترین رسانه‌های جهان و کسب سرمایه برای کمک اقتصادی به کشور را امید داشت. به این منظور، راهکارهایی برای حل این مشکلات ارائه می‌شود:

۱. براساس مؤلفه‌ی خصوصیات نیروی کار پیشنهاد می‌شود سازمان مربوطه شغل را براساس شایستگی‌ها، توانایی‌ها و اثرگذاری درجه‌بندی کنند و حقوق و دستمزد را متناسب با هر درجه به هر گروه اختصاص دهند. این فرایند موجب می‌شود افراد برای بدست آوردن درجه و حقوق بیشتر، برای کسب شایستگی‌ها حداکثر تلاش خود را به کار گیرند.

۲. براساس مؤلفه‌ی شرایط شغلی پیشنهاد می‌شود برای افراد جدید شرح شغل مناسب با شایستگی‌ها طراحی شود و متناسب با آن افراد برگزیده شوند.

۳. براساس مؤلفه‌ی اطلاعات خاص یک شغل پیشنهاد می‌شود سازمان موردنظر با برگزاری کلاس‌های فن بیان و زبان بدن افراد را موظف به گذراندن این دوره کنند.

۴. براساس مؤلفه‌ی اطلاعات خاص یک شغل سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و ... می‌توانند کارگاه‌هایی را برای آشنایی نویسندگان ورزشی با ورزش مربوطه برگزار کنند تا افراد ضمن آشنایی کامل با ورزش تحت گزارش با اهداف، ماموریت‌ها و چشم‌انداز سازمان آشنا شوند و مردم را نیز از آن آگاه کنند.

۵. براساس مؤلفه‌ی شرایط لازم برای شاغل کارفرمایان باید در نظر بگیرند که افرادی که قصد فعالیت در این شغل را دارند باید دارای مدرک معتبر زبان انگلیسی و کارت کارگاه مقدماتی مخابرات باشند.

همچنین متناسب با هر ۶ مؤلفه و جدول شماره ۲ راهکارهایی برای توسعه و پیشرفت این شغل در نظر گرفته شود.

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

در پایان نیز پیشنهادهایی برای پژوهشگران آینده ارائه می‌شود؛

۱. پژوهشی در جهت تعیین شایستگی‌های گویندگان، گزارشگران و تصویربرداران می‌تواند قدمی دیگر برای توسعه رسانه ورزشی باشد.
۲. نرم‌افزار خبره فازی براساس شایستگی‌های به‌دست‌آمده برای گروه نویسندگان ورزشی به‌منظور دسترسی راحت‌تر و کارآمدتر برای استفاده کارفرمایان طراحی شود.
۳. رشته‌های تحصیلی و نوع دانشگاه (سراسری، آزاد، پیام نور، غیرانتفاعی، پردیس) و رابطه آن با شایستگی‌های گروه نویسندگان ورزشی بررسی شود.

فهرست منابع

4. Aggarwal, Remica. (2013). « Selection of IT Personnel through Hybrid Multi-attribute AHP-FLP approach. » International Journal of Soft Computing and Engineering (IJSCE), 2(6): 11-17.
5. Aghababai, sara (2011). « Fuzzy expert system solution in selecting and employing IT staff. » Master Thesis. Faculty of Social Sciences and Economics. Al-Zahra University.
6. Ahadzade, sajad & Malekpour, zahra (2012). « Training and improving human resources using the competency model. » Third National Conference on Industrial and Systems Engineering.
7. Andrews, Phill. (2013). « Sports journalism: A practical introduction». Sage.
8. Bassett, Mark. L., Ramsey, Wayne. P., & Chan, Christopher CA A. (2012). « Improving medical personnel selection and appointment processes.» International Journal of Health Care Quality Assurance, 25(5): 442-452.
9. Carpenter, Serena. (2009). « An application of the theory of expertise: Teaching broad and skill knowledge areas to prepare journalists for change. » Journalism & Mass Communication Educator, 64(3): 287-304.
10. Carpenter, Serena., & Kanver, Duygu. (2017). « Journalistic expertise: A communicative approach.» Communication and the Public, 2(3): 197-209.
11. Claringbould, Inge., & Knoppers, Annelies. (2012). « Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. » Journal of Sport Management, 26(5): 709-718.

12. Dessler, Gary. (2010), "A framework for management", Prentice-Hall, 2nd Edition.
13. Dierdorff, Erich. C., & Morgeson, Frederick. P. (2009). « Effects of descriptor specificity and observability on incumbent work analysis ratings. » *Personnel Psychology*, 62(3): 601-628.
14. Dursun Mehtap, Karsak E. Ertugrul (2010). « A fuzzy MCDM approach for personnel selection .» *Expert Systems with Applications*, 37:4324-4330.
15. Fakhari, Nasrin (2014). « Evaluate and prioritize green electronics suppliers using fuzzy Delphi. » Thesis for obtaining a master's degree. Islamic Azad University Tehran Branch.
16. Ghasemi, Hamid; Hosseini, Masoumeh; Qara, Mohammad Ali and Nasirzadeh, Abdul Mahdi (2015). « Sports journalism and journalism. » Tehran: Payam-e-Noor University Press.
17. Hadden, Wilbur. C., Kravets, Nataliya., & Muntaner, Carles. (2004). « Descriptive dimensions of US occupations with data from the O\*NET. » *Social Science Research*, 33(1): 64-78.
18. Harvey, Robert. J. (2003). « Applicability of binary IRT models to job analysis data. In In Meade, A.(Chair), Applications of IRT for Measurement in Organizations. » Symposium presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
19. Hedayat Nia, Farajullah (2014). « The nature of arbitration (in family disputes) in verse 35 of Surah Nisa.» *Quran, Islamic jurisprudence and law*, 1 (1), pp. 161-184.

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

20. Jafari, niloofar & Montazer, gholamali (2008). « Using the fuzzy Delphi method to determine the country's tax policies. » Journal of Economic Research, 8 (1), pp. 91-114.
21. Kardaras, Dimitris. K., Karakostas, Bill. & Mamakou, Xenia.J. (2013). « Content presentation personalisation and media adaptation in tourism web sites using Fuzzy Delphi Method and Fuzzy Cognitive Maps.» Expert Systems with Applications, 40, 2331-2342.
22. Kelemenis, Alecos. & Askounis, Dimitrios. (2010). «A new TOP-SIS-based multi-criteria approach to personnel selection.» Expert Systems with Applications, 37(3): 499-508.
23. Kashkar, Sara and Ghasemi, Hamid (2009). « The role of the press in the development of Iranian sports.» Journal of Physical Education and Sports Science, 1 (3), pp. 67-80.
24. Khan Mohammadi, Sohrab, Hajiha, Ali and Jasbi, Javad (2006). « Designing a competency matrix model in order to properly allocate people to jobs.» Economics and Management. No. 66, pp. 19-29.
25. Michael C. Hansen, Jennifer J. Norton, Christina M. Gregory, Adam W. Meade, Lori Foster Thompson, David Rivkin, Phil Lewis, & John Nottingham. (2014, February). O\*NET® Work Activities Project Technical Report. P.O. Box 27625, Raleigh, NC, 27(61): 6-126. [https://www.onetcenter.org/reports/DWA\\_2014.html](https://www.onetcenter.org/reports/DWA_2014.html)
26. Mirsapasi, Nasser; Tolouei Ashlaghi, Abbas; Memarzadeh, Gholamreza and Pidayi, Mir Mehrdad (2010). « Designing human resources excellence in Iranian government organizations using fuzzy Delphi technique.» Journal of Management Research, 19 (87), pp. 1-23.

27. Motamednejad, Kazem (1999). « Issuance of journalists' professional identity cards, securing material and spiritual rights and privileges, and guaranteeing the journalist's professional and social honor. » *Social Sciences and Media*, 8 (4), pp. 36-51.
28. Mullen, Penelope. (2003). « Delphi: myths and reality ». *Journal of Health Organisation and Management*, 17(1), 37-52.
29. Nasr Esfahani, Mehdi and Nasr Esfahani, Ali (2010). « Merit in the management of society with emphasis on the political ideas of Imam Ali». *Political Knowledge*, 2 (2), pp. 141-160.
30. National Center for O\*NET Development. (1995, September). The Development of Prototype Occupational Information Network (O\*NET) Content Model <https://www.onetcenter.org/reports/Prototype.html>
31. Nazarimanesh, Leila (2006). « Criteria for selection and appointment of managers with a suitable selection approach ». The first conference on meritocracy in organizations, Tehran.
32. Okoli, Chitu., & Pawlowski, Suzanne. (2004). « The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications». *Information & Management*, 42(1), 15-29.
33. Peterson, Norman. G., Mumford, Michael. D., Borman, Walter. C., Jeanneret, P. Richard., Fleishman, Edwin. A., Levin, Kerry. Y& Gowing, Michael. K. (2001). « Understanding work using the Occupational Information Network (O\* NET): Implications for practice and research». *Personnel Psychology*, 54(2), 451-492.

تحلیل شایستگی‌های نویسندگان ورزشی

34. Reed, Sada. (2013). « AMERICAN SPORTS WRITERS' SOCIAL MEDIA USE AND ITS INFLUENCE ON PROFESSIONALISM ». Journalism Practice, 7(5): 555-571.
35. Reiter-Palmon, Roni., Brown, Michael., Sandall, Darrel. L., Buboltz, CaraBeth., & Nimps, Thomas. (2006). « Development of an O\* NET web-based job analysis and its implementation in the US Navy: Lessons learned». Human Resource Management Review, 16(3): 294-309.
36. Royal, Cindy. (2010, April). The journalist as programmer: A case study of the New York Times interactive news technology department. In International Symposium on Online Journalism.
37. Sadegh, Mohammad Hadi and Amiri, Mojtaba (2015). « Prioritize the competencies and characteristics of the employees of revolutionary institutions with a value approach». Human Resource Management Research, 7 (1), pp. 113-135.
38. Sherwood, Meryn., & Nicholson, Matthew. (2013). « Web 2.0 platforms and the work of newspaper sport journalists». Journalism, 14(7): 942-959.
39. U.S. Department of Labor, Employment & Training Administration. (2014, February). O\*NET Work Activities Project Technical Report. [https://www.onetcenter.org/reports/DWA\\_2014.html](https://www.onetcenter.org/reports/DWA_2014.html)
40. Wenger, Deb., & Owens, Lynn. C. (2013). « An examination of job skills required by top US broadcast news companies and potential impact on journalism curricula». Electronic News, 7(1): 22-35.

41. Willnat, Lars., Weaver, David. H., & Choi, Jihyang. (2013). « The global journalist in the twenty-first century: A cross-national study of journalistic competencies». *Journalism Practice*, 7(2): 163-183
42. Yavari, Mehdi (March 10, 2017). Crisis of inefficient manpower in radio and television. Wisdom Research Institute taken on 5/16/2019 [www.hekmatac.ir](http://www.hekmatac.ir)