



مدل شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی

میلاذ خورشیدی پاجی، نعمت اله نعمتی، طاهره باقرپور^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل شایستگی حرفه‌ای برای روسای فدراسیون‌های ورزشی با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بر مبنای الگوی گلنیز انجام شد. با توجه به نقش محوری مدیران فدراسیون‌ها در هدایت و توسعه سازمان‌های ورزشی و ضرورت شناسایی الگوی بومی شایستگی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، اساتید مدیریت ورزشی و روسای باسابقه فدراسیون‌ها گردآوری گردید. نمونه‌گیری به صورت هدفمند آغاز و تا اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی به صورت مستمر و مقایسه‌ای انجام گرفت. نتایج نشان داد که مهارت‌های راهبردی و مدیریتی، به ویژه در زمینه برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت بحران، بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد فدراسیون‌ها دارند. همچنین مهارت‌های رهبری و توسعه فردی شامل توانایی هدایت تیم و ایجاد انگیزه، و مهارت‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی از جمله توانمندی‌های کلیدی در موفقیت مدیران ورزشی شناخته شدند. مهارت‌های بازاریابی، مالی و توسعه منابع نیز نقش مهمی در تأمین مالی پایدار و بهره‌برداری بهینه از منابع ایفا می‌کنند. علاوه بر این، دانش تخصصی و مهارت‌های نوآوری و تطبیق با شرایط محیطی، موجب افزایش انعطاف‌پذیری و حفظ مزیت رقابتی فدراسیون‌ها شدند. یافته‌ها ضرورت توجه متوازن به تمامی ابعاد شایستگی و تدوین برنامه‌های آموزشی هدفمند و ارزیابی دقیق مدیران را تأکید می‌کند. این مدل به عنوان چارچوبی علمی و کاربردی می‌تواند در سیاست‌گذاری‌های ورزشی کشور به منظور ارتقای کیفیت مدیریت و توسعه پایدار فدراسیون‌ها مورد استفاده قرار گیرد و راهنمایی ارزشمند برای تصمیم‌گیرندگان و مدیران فراهم آورد.

کلیدواژه‌ها:

شایستگی حرفه‌ای، روسای فدراسیون‌های ورزشی، مدیریت راهبردی، تحول، علوم انسانی

۱۶

دوره ۴، شماره ۴، پیاپی ۱۶
زمستان ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴-۰۶-۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴-۱۲-۰۲

صص: ۹۴-۷۱

شابا چاپی: ۲۳۲۲-۵۵۹۹

رتبه علمی

ب

پژوهی، صنعت گواهی در:
JOURNALS.MSRT.IR

۱. گروه علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

۲. گروه علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران (نویسنده مسئول) nemati@iau.ac.ir

۳. گروه علوم ورزشی، واحد دامغان، دانشگاه آزاد اسلامی، دامغان، ایران

۱. مقدمه و بیان مسأله

با توجه به اینکه فدراسیون های ورزشی به عنوان نهادهای اصلی در توسعه و پیشرفت ورزش در کشورها شناخته می شوند، مدیریت صحیح و رهبری مؤثر در این سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. روسای فدراسیون ها، به عنوان نهادهای تصمیم گیرنده، باید توانایی هدایت و نظارت بر برنامه ها و اقدامات مختلف ورزشی، منابع مالی، و تعامل با ذینفعان مختلف را داشته باشند. اما در عمل، این مسئولیت ها با چالش ها و مشکلات متعددی روبه رو است که موجب ناکامی در تحقق اهداف بلندمدت ورزشی می شود (کواهی و همکاران، ۲۰۲۱).

یکی از اصلی ترین مشکلات در این زمینه، عدم وجود یک مدل شایستگی جامع و علمی برای انتخاب و ارزیابی روسای فدراسیون های ورزشی است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه و حتی کشورهای پیشرفته، به رغم اهمیت این موضوع، فاقد معیارهای دقیق و شفاف برای ارزیابی شایستگی های حرفه ای مدیران ورزشی هستند. در نتیجه، ممکن است روسای فدراسیون ها از افرادی با شایستگی های ناپایدار و نادرست انتخاب شوند که توانایی رهبری و مدیریت مؤثر در چنین موقعیت هایی را ندارند (کاظمی و همکاران، ۱۴۰۳). در برخی موارد، انتخاب روسای فدراسیون ها به دلایل سیاسی، اقتصادی یا روابط شخصی انجام می شود، نه بر اساس معیارهای مدیریتی و فنی. این امر موجب می شود که بسیاری از فدراسیون ها نتوانند به طور مؤثر منابع مالی خود را مدیریت کرده یا برنامه های توسعه ای مناسبی طراحی کنند (کشتی دار و همکاران، ۱۴۰۳). چالش دیگر در این زمینه، کمبود آموزش های مدیریتی و فنی برای روسای فدراسیون ها است. بسیاری از مدیران ورزشی در این سمت ها فاقد آموزش های خاص در زمینه رهبری و مدیریت منابع هستند. این فقدان دانش و مهارت های مدیریتی می تواند منجر به اتخاذ تصمیمات نادرست در زمینه های مختلف مانند برنامه ریزی استراتژیک، تخصیص منابع مالی، و مدیریت کارکنان و ورزشکاران شود. در بسیاری از موارد، روسای فدراسیون ها حتی با وجود تجربه های ورزشی خود، فاقد تخصص های مدیریتی لازم برای هدایت یک سازمان پیچیده و چندوجهی مانند فدراسیون های ورزشی هستند (گوتزه و همکاران، ۲۰۲۵). این نقص در شایستگی های حرفه ای، ممکن است موجب کاهش کارایی سازمان و تضعیف توسعه ورزش در سطح کشور گردد (سورانی، ۱۳۹۴). مسئله دیگر، ناتوانی در ایجاد یک ساختار نظارتی مؤثر است. بسیاری از فدراسیون های ورزشی فاقد سیستم های ارزیابی عملکرد دقیق و شفاف هستند که بتوانند به طور مداوم شایستگی های روسای فدراسیون ها را مورد ارزیابی قرار دهند. در نتیجه، هیچ گونه بازخورد و نظارت مستمر بر عملکرد آن ها وجود ندارد و حتی در صورت بروز مشکلات یا ضعف در عملکرد، اصلاحات لازم به موقع انجام



نمی‌شود. این امر ممکن است باعث شود که روسای فدراسیون‌ها به دلیل عدم نظارت کافی از مسائل مدیریتی غافل شوند یا تصمیمات نادرستی را اتخاذ کنند که بر روند رشد و توسعه ورزش تأثیر منفی بگذارد (آتیا و همکاران، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، در بسیاری از کشورها، روسای فدراسیون‌های ورزشی با محدودیت‌های مالی جدی روبه‌رو هستند که مانع از تأمین منابع لازم برای آموزش، توسعه شایستگی‌ها و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای می‌شود. این مشکلات مالی می‌تواند منجر به ناکامی در تحقق اهداف استراتژیک و توسعه‌ای فدراسیون‌ها گردد و موجب کاهش رقابت‌پذیری ورزش کشورها در سطح بین‌المللی شود. به علاوه، فقدان منابع مالی برای جذب و آموزش مدیران با شایستگی‌های حرفه‌ای در بسیاری از فدراسیون‌ها، سبب می‌شود که این سازمان‌ها نتوانند به‌طور مؤثر در زمینه‌هایی چون بازاریابی، جذب حامیان مالی و اجرای طرح‌های توسعه‌ای پیشرفت کنند (مادیرا و همکاران، ۲۰۱۹).

چالش دیگر، درک نادرست از مفهوم شایستگی حرفه‌ای در رهبری فدراسیون‌ها است. بسیاری از افراد به اشتباه تصور می‌کنند که برای مدیریت فدراسیون‌های ورزشی، صرفاً تخصص در یک رشته ورزشی یا تجربه ورزشی کافی است. در حالی که شایستگی حرفه‌ای به معنای داشتن ترکیبی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیریتی، رهبری، ارتباطات مؤثر، دانش فنی و توانایی حل مسائل است. عدم درک این امر ممکن است منجر به انتخاب افرادی غیرمتخصص برای این سمت‌ها و در نتیجه کاهش کارایی و تأثیرگذاری فدراسیون‌ها گردد (دوکولوس و همکاران، ۲۰۲۱).

در مجموع، چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی مدل شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی شامل انتخاب نادرست افراد به دلیل عدم وجود معیارهای شفاف و دقیق، کمبود آموزش‌های تخصصی در زمینه رهبری و مدیریت، نبود نظارت مؤثر بر عملکرد روسای فدراسیون‌ها، محدودیت‌های مالی، و درک نادرست از مفهوم شایستگی‌های حرفه‌ای است (علیدوست و اسدی، ۱۴۰۰). ضرورت این مدل زمانی بیشتر از پیش نمایان می‌شود که به چالش‌های موجود در سیستم‌های ورزشی کشورها و کمبود منابع مالی اشاره کنیم. بسیاری از فدراسیون‌ها با محدودیت‌های مالی مواجه هستند که مانع از توانمندسازی مدیران و آموزش‌های تخصصی برای آن‌ها می‌شود. در چنین شرایطی، مدل شایستگی حرفه‌ای می‌تواند نقش حیاتی در بهره‌برداری بهینه از منابع موجود و تخصیص آن‌ها در مسیرهای صحیح ایفا کند. در عین حال، این مدل می‌تواند بر اهمیت آموزش‌های مستمر و به‌روز برای روسای فدراسیون‌ها تأکید کند تا آن‌ها بتوانند با چالش‌های روزافزون در عرصه مدیریت ورزشی مقابله کنند (ژنگ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، مدل شایستگی حرفه‌ای برای روسای فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان یک ضرورت حیاتی برای توسعه ورزش کشورها شناخته می‌شود. این مدل می‌تواند به‌طور مستقیم بر

۱Attia et al

۲Madeira et al

۳Dokolos et al

۴Zhang et al



ارتقای کیفیت مدیریت، بهبود عملکرد فدراسیون‌ها، و افزایش رقابت‌پذیری در عرصه بین‌المللی تأثیر بگذارند و در نهایت به رشد پایدار ورزش کمک کند. همچنین در این رابطه نیز صمدزاده اکرم و همکاران (۱۴۰۳)، پژوهشی با عنوان الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه ای باشگاه های فوتبال ایران انجام دادند، بر اساس چارچوب مفهومی استخراج شده شامل ۳ کد محوری، ۱۴ مقوله و ۶۷ کد باز بود. کد محوری محیطی شامل سیاسی، اقتصادی، رسانه، سطح فوتبال جهانی، فدراسیون بین‌المللی فوتبال، سازمان های ورزشی و سازمان‌های غیرورزشی؛ کد محوری فردی شامل نگرش، دانش و ویژگی های فردی و کد محوری سازمانی شامل روابط عمومی باشگاه، ساختار باشگاه، مدیریتی و مالی بودند. نعمتی و همکاران (۱۴۰۲)، پژوهشی با عنوان مدل پرورش مدیران ارشد ورزشی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران انجام دادند، طبق یافته‌ها ۹۳ کد باز به‌دست آمده در ۱۵ مفهوم فرعی و سه مقوله اصلی توانایی‌های اولیه، توانایی‌های ثانویه و توانایی‌های خاص جای می‌گیرند. نتایج مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد، مفاهیم در هفت سطح قرار دارد. در سطح اول و پایین‌ترین سطح بوم‌شناسی ورزشی و مسئولیت اجتماعی؛ در سطح دوم شبکه‌سازی و قابلیت عملیاتی نمودن در ورزش؛ در سطح سوم قابلیت‌های شخصی و توانایی‌های ذهنی؛ در سطح چهارم آگاهی‌های سیاسی؛ در سطح پنجم سه عامل توانایی‌های گزینشی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی تصمیم‌گیری؛ در سطح ششم تفکر توسعه‌ای و دید استراتژیک و در نهایت در سطح آخر و مهم‌ترین سطح سه عامل قابلیت‌های علمی و تخصصی، توانایی‌های مدیریتی و توانایی مرجعیت و اخلاق حرفه‌ای قرار داشت. جیوشیان و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل صلاحیت مدیران ارشد در صنعت ورزش به این نتیجه رسیدند که شایستگی های مورد نیاز مدیران ارشد در صنعت ورزش، به ابعاد عمومی و فنی تقسیم می‌شوند و سه حوزه مهم ترین حوزه های مهارت در مدیران است که شامل رهبری، مدیریت بحران و حل مسئله می‌باشد. جی لارا و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی را تحت عنوان دانش در مورد شایستگی‌های مدیریتی: تحلیل بین فرهنگی دانشجویان اروپایی و آمریکایی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین شایستگی دانشجویان برحسب ملیت و جنسیت با هم متفاوت است. همچنین مشخص گردید که بین شایستگی مدیران برحسب فرهنگ تفاوت وجود دارد. به علاوه در تحقیق نامبرده شواهد تجربی پیرامون اینکه باید بین شایستگی های بیرونی مدیران، بین فردی و شخصی تمایز قائل بود، ارائه شده است. با توجه به این پیشینه پژوهش‌ها، واضح است که مدل شایستگی حرفه‌ای برای روسای فدراسیون‌های ورزشی از ضرورت بالایی برخوردار است و باید به‌طور جدی در کشورهای مختلف، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، مورد توجه قرار گیرد. پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که پیاده‌سازی چنین مدل‌هایی می‌تواند به ارتقای کیفیت رهبری در فدراسیون‌های ورزشی و بهبود عملکرد کلی ورزش در سطح ملی و



بین‌المللی منجر شود. بنابراین، ایجاد و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی حرفه‌ای برای انتخاب و ارزیابی روسای فدراسیون‌ها، یکی از اقدامات کلیدی برای توسعه ورزش و بهبود شرایط مدیریتی در این حوزه است.

این مسائل می‌توانند به‌طور جدی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار دهند و مانع از تحقق اهداف توسعه‌ای و بهبود عملکرد ورزش در سطح ملی و بین‌المللی شوند. بنابراین، ضروری است که اقداماتی جهت شفاف‌سازی معیارهای شایستگی، آموزش و توانمندسازی مدیران ورزشی، و ایجاد ساختارهای نظارتی مؤثر در فدراسیون‌ها صورت گیرد تا بتوان این مشکلات را حل کرده و شایستگی‌های حرفه‌ای را در سطح رهبری فدراسیون‌های ورزشی تقویت کرد.

روش تحقیق

روش انجام این پژوهش کیفی است که با نظریه داده بنیاد و رویکرد گلیزر انجام گرفته است، به این صورت که عوامل شناسایی شده از مصاحبه‌های انجام گرفته شده استخراج گردیده است. هدف استفاده از رهیافت تحقیق کیفی در مطالعه حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر برند سازی شخصی ویژگی‌های مدیران با شگاه‌های فوتبال لیگ برتر بود، که از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد، در این رابطه برای مصاحبه، یک پروتکل با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش تهیه گردید که مورد تایید اساتید و خبرگان حوزه در ابتدا قرار گرفت و در نهایت مصاحبه‌ها از نخبگان و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزشی گرفته شد، که شاخص انتخاب این افراد داشتن مدرک مرتبط و سابقه پژوهشی در این زمینه بود، به عنوان افراد مصاحبه شوند بهره گرفته شد. از این رو جامعه آماری در این پژوهش اعضای هیئت علمی دانشگاه - مدیران باشگاه‌های لیگ برتر - مدیران و مسئولین سازمان لیگ و فدراسیون فوتبال بودند، روش نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی^۱ با انتخاب هدفمند و با حداکثر تنوع یا ناهمگونی استفاده شد. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری ادامه داشت. وقتی کفایت نظری حاصل شد هیچ نوع داده‌های اضافی نمی‌توان یافت که پژوهشگر به وسیله آن بتواند خواص یا ویژگی‌ها (مقوله‌ها) را تدوین کند. به موازاتی که داده‌های مشابه را جمع‌آوری می‌کند، از لحاظ تجربی اطمینان حاصل می‌کند که یک مقوله به کفایت رسیده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸)، از این رو، تعداد مشارکت کنندگان در مصاحبه ۱۵ نفر بود. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی موردبررسی قرار گرفت. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. طول مدت مصاحبه‌ها ۹۰-۳۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط دیجیتالی ثبت شد. قبل از مصاحبه با افراد به منظور حداکثر مشارکت متخصصان و استادان، نامه‌ای همراه با جزئیات اساسی اهداف مطالعه و سؤال‌ها مرتبط با آن توسط E-mail به مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها جهت

ملاقات حضوری درخواست شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از رویکرد ویرایشی^۱ تئوری مبتنی بر داده آگلا سر و استراوس که یکی از رویکردهای تحلیل داده‌ها در مصاحبه‌ها است استفاده شد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای انجام کدبندی باز است. کدگذاری باز شامل تعداد کدهای اولیه می‌باشد که شناسایی شده است و با توجه به مفاهیم آن‌ها دسته‌بندی می‌شود (کارگر و نومایر، ۲۰۰۶). مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در الگوی کدگذاری^۲ جای می‌گیرد، الگوی کدگذاری روابط بین مقوله‌هایی که شناسایی شد را ترسیم می‌کند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸). در نهایت مرحله سوم یا کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد که مدل نهایی پژوهش شکل گرفته و ارائه می‌شود.

همچنین در پژوهش حاضر جهت سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴) که در جدول شماره ۱ به آن اشاره شده است استفاده شد.

جدول ۱- روش‌های اطمینان از روایی

روش‌ها	نحوه اجرا در این پژوهش
درگیری طولانی مدت	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق
مشاهده پایدار	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات	انجام بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به دست آمده به جهت پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت، توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع مورد پژوهش
چک کردن	بررسی اطلاعات به دست آمده به کمک گروه تحقیق و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نتایج
مثلت سازی	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها
مقایسه مستمر	مقایسه داده‌های به دست آمده از منابع مورد بررسی با سایر منابع به صورت مستمر در تمام طول تحقیق

۱ Editing approach

۲ Grounded Theory

۳ Krueger and Newman

۴ Coding paradigm

۵ Skinner



برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشته و از آگاهی مناسبی در خصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

همانگونه که در جدول شماره ۲، ملاحظه می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۲۹، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۲ است. پایایی باآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۲٪ است. با توجه با اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲: میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی
۱	P3	۱۲	۵	۰/۸۳
۲	P11	۷	۳	۰/۸۵
۳	P15	۱۰	۴	۰/۸۰
جمع		۲۹	۱۲	۰/۸۲

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳: توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات
۱	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی
۲	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی
۳	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی
۴	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت ورزشی	دکترای مدیریت ورزشی
۵	هیئت علمی دانشگاه	مدیریت منابع انسانی	دکترای مدیریت
۶	مدیر باشگاه	مدیریت	دکترای مدیریت منابع انسانی
۷	کارشناس وزارت	حقوق	کارشناسی ارشد حقوق
۸	کارشناس وزارت	مدیریت ورزشی	ارشد مدیریت ورزشی
۹	مدیر عامل باشگاه	مدیریت	دکترای مدیریت
۱۰	مدیر عامل باشگاه	مدیریت	دکترای مدیریت



دکترای مدیریت صنعتی	مدیریت	مدیر عامل باشگاه	۱۱
دکترای روانشناسی عمومی	روانشناسی	مدیر عامل باشگاه	۱۲
دکترای مدیریت ورزشی	مدیریت ورزشی	کارشناس فدراسیون	۱۳
دکترای مدیریت دولتی	مدیریت	هیئت علمی دانشگاه	۱۴
دکترای جامعه شناسی عمومی	جامعه شناسی	هیئت علمی دانشگاه	۱۵

در این پژوهش از ۱۵ نمونه تار سیدن به اشباع نظری م صاحبه شد. با انجام مصاحبه با این افراد، تشخیص محقق و گروه تحقیق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های بیشتر نیست.

جدول (۴): کدبندی عوامل شناسایی شده

کد اولیه (باز)	کد محوری	کد گزینشی	کد اصلی			
مدیریت تعارض در سازمان تقویت همکاری بین اعضای تیم ایجاد انگیزه در کارکنان برقراری ارتباط سازنده با ذینفعان حل مشکلات بین فردی در تیم توسعه مهارت های تصمیم گیری بحران توانایی تحلیل سریع شرایط و واکنش مناسب بهره گیری از تجربیات گذشته برای تصمیم گیری مدیریت بحران های ناگهانی ورزشی توانایی انعطاف پذیری در تصمیمات مهارت برنامه ریزی دقیق و هدفمند تنظیم اهداف کوتاه مدت و بلندمدت مدیریت زمان مؤثر اولویت بندی وظایف و پروژه ها توانایی نظارت و ارزیابی عملکرد توانایی مدیریت پروژه های ورزشی برنامه ریزی و اجرای رویدادهای ورزشی کنترل کیفیت اجرای برنامه ها مدیریت منابع انسانی پروژه گزارش دهی و مستندسازی پروژه ها مدیریت رسانه ها در شرایط بحران واکنش سریع به اخبار و حوادث ورزشی	مهارت های رهبری و مدیریت	مهارت های راهبردی و مدیریتی کلان	شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های			
				مهارت های تصمیم گیری		
					مهارت های برنامه ریزی و سازماندهی	
						مهارت های پروژه و برنامه ریزی



	مهارت‌های کنترل کیفیت	تدوین برنامه‌های واکنش اضطراری	
		حفظ آرامش و کنترل شرایط بحرانی	
		آموزش تیم به واکنش در شرایط بحرانی	
		مهارت‌های نظارت و کنترل کیفیت	
		انجام ممیزی و ارزیابی عملکرد	
		طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد	
		پایش مداوم فرآیندها و فعالیت‌ها	
		اجرای برنامه‌های بهبود مستمر	
		مهارت‌های رهبری و مدیریت	مدیریت تعارض در سازمان
	تقویت همکاری بین اعضای تیم		
	ایجاد انگیزه در کارکنان		
	برقراری ارتباط سازنده با ذینفعان		
	حل مشکلات بین فردی در تیم		
	توسعه فردی و انگیزشی		ایجاد انگیزه در ورزشکاران برای ارتقاء عملکرد
			مدیریت استرس و فشارهای ورزشی
			بهبود ارتباط مربی و ورزشکار
			استفاده از تکنیک‌های انگیزشی در تیم
			تشخیص و مدیریت خستگی روانی ورزشکاران
			توسعه مهارت‌های خلاقیت در مدیریت ورزشی
	مهارت‌های راهبردی و توسعه فردی		ارائه راه حل‌های نوآورانه در مشکلات ورزشی
		تشویق به ایده‌پردازی در تیم مدیریت	
		به کارگیری تفکر خارج از چارچوب در تصمیمات	
		مدیریت تنش‌ها با روش‌های خلاقانه	
		توانایی ایجاد اتحاد و همدلی در تیم	
		مدیریت نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تیم	
	مهارت‌های تیم‌سازی	تشخیص و رفع مشکلات بین اعضای تیم	
		افزایش همکاری و هماهنگی تیم	
توسعه فرهنگ تیمی مثبت			
توانایی مدیریت جلسات و مذاکرات			
ارائه سخنرانی‌های انگیزشی			



			مدیریت جلسات تیمی موثر
			تسلط بر فنون مذاکره و اقناع
			بهره گیری از بازخورد در بهبود عملکرد
		مهارت های ارتباطی پیشرفته	توانایی برقراری ارتباطات رسمی و غیررسمی
			تسلط بر فنون مذاکره پیشرفته
			مدیریت کنفرانس ها و نشست های تخصصی
			طراحی استراتژی های ارتباطی
		مهارت های شبکه سازی	تحلیل و مدیریت افکار عمومی
			ایجاد شبکه های ارتباطی قوی
			حفظ و تقویت ارتباط با اعضا و ورزشکاران
			همکاری با نهادهای ورزشی و اجتماعی
			برقراری ارتباط با مسئولان دولتی و سازمان های ورزشی
		مهارت های ارتباطی و تعاملات اجتماعی	توسعه همکاری های بین فدراسیونی
			توانایی مدیریت تنوع جنسیتی در ورزش
			ارتقای مشارکت زنان در مدیریت و ورزش
			حمایت از گروه های اقلیت ورزشی
			ایجاد فرصت های برابر برای همه ورزشکاران
		مهارت های فرهنگی	مقابله با تبعیض و نابرابری در ورزش
			مدیریت تیم های ورزشی چندفرهنگی
			ارتقای تعاملات فرهنگی در ورزش
توانایی مذاکره در شرایط بین فرهنگی			
مدیریت تنوع در تیم های ورزشی			
مسئولیت اجتماعی	توسعه برنامه های آموزشی فرهنگی برای ورزشکاران		
	ارتقای سلامت و ایمنی ورزشکاران		
	رعایت اصول اخلاقی در مدیریت ورزشی		
	حفظ شفافیت و پاسخگویی		
	ترویج عدالت و برابری در ورزش		
	حمایت از محیط زیست در برنامه های ورزشی		

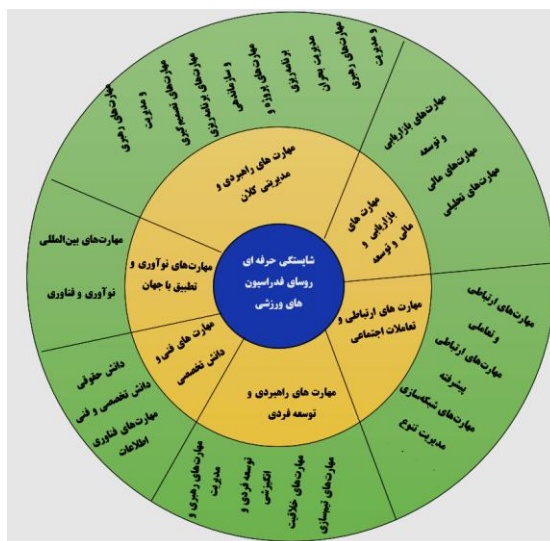


	مهارت های بازاریابی و توسعه	مهارت های بازاریابی و توسعه	تسلط بر فنون بازاریابی ورزشی
			توانایی جذب اسپانسر و حمایت مالی
			طراحی کمپین های تبلیغاتی ورزشی
			توسعه برند فدراسیون
			مدیریت ارتباط با رسانه ها
		مهارت های مالی	تسلط بر اصول مالی و بودجه بندی
			مدیریت منابع مالی فدراسیون
			شناسایی فرصت های سرمایه گذاری
			کنترل هزینه ها و بهینه سازی بودجه
			ارائه گزارش های مالی شفاف و دقیق
	مهارت های تحلیلی	توانایی تحلیل داده ها و گزارش دهی عملکرد	
		بهره گیری از فناوری اطلاعات در مدیریت ورزشی	
		جمع آوری و تحلیل اطلاعات عملکرد	
		تدوین گزارش های پیشرفت و بهبود	
		پیش بینی روندهای آینده ورزش	
	مهارت های فنی و دانش تخصصی	دانش حقوقی	ارتقای دانش حقوقی در ورزش
			آشنایی با قوانین و مقررات داخلی و بین المللی
			توانایی مدیریت دعاوی حقوقی
			رعایت حقوق ورزشکاران و کارکنان
			تدوین قراردادهای حرفه ای
دانش تخصصی و فنی		شناخت روش های نوین تمرین و آموزش	
		استفاده از فناوری های نوین ورزشی	
		تحلیل عملکرد ورزشکاران با داده های علمی	
		به روز رسانی دانش تخصصی به صورت مداوم	
		شناخت روانشناسی ورزشکاران	
مهارت های فناوری اطلاعات	مهارت های فناوری اطلاعات	توانایی کار با نرم افزارهای مدیریتی ورزشی	
		توسعه سیستم های اطلاعاتی ورزشی	
		تحلیل داده های ورزشکاران با نرم افزار	
		استفاده از سیستم های مدیریت عملکرد	

مهارت‌های نوآوری و تطبیق با جهان	نوآوری و فناوری	آموزش کارکنان در استفاده از فناوری‌های نوین
		توانایی مدیریت فناوری‌های نوین در ورزش
		استفاده از تحلیل داده‌های بزرگ ورزشی
		طراحی سامانه‌های مدیریت هوشمند ورزش
		توسعه اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای ورزشی
	مهارت‌های بین‌المللی	تشویق به نوآوری در فرایندهای ورزشی
		مدیریت روابط بین‌المللی ورزشی
		آشنایی با قوانین و مقررات جهانی ورزش
		ارتباط موثر با سازمان‌های جهانی ورزشی
		مدیریت رویدادهای بین‌المللی
توسعه همکاری‌های ورزشی فرامرزی		

جدول ارائه شده شامل کدهای محوری و کدهای گزینشی استخراج شده از داده‌های کیفی است که مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی را طبقه‌بندی می‌کند. کدهای محوری، حوزه‌های اصلی شایستگی شامل مهارت‌های رهبری و مدیریت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، توسعه فردی و انگیزشی، مهارت‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی، مهارت‌های بازاریابی، مالی و توسعه منابع، دانش تخصصی و فنی، و نوآوری و تطبیق با شرایط محیطی را نشان می‌دهند. کدهای گزینشی جزئیات هر حوزه را مشخص می‌کنند؛ برای مثال، در حوزه مهارت‌های رهبری و مدیریت، زیرشاخه‌هایی مانند مهارت‌های راهبردی و مدیریتی کلان، مهارت‌های پروژه و برنامه‌ریزی، مدیریت بحران و مهارت‌های کنترل کیفیت وجود دارد. حوزه توسعه فردی و انگیزشی شامل مهارت‌های تیم‌سازی، خلاقیت و انگیزش کارکنان است، و حوزه مهارت‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی شامل مهارت‌های شبکه‌سازی، مدیریت تنوع، مهارت‌های فرهنگی و مسئولیت اجتماعی می‌شود. همچنین، حوزه‌های فنی و تخصصی و نوآوری بر توانمندی‌های فناورانه، دانش حقوقی و بین‌المللی و قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی تأکید دارند. این جدول تصویری جامع از ابعاد و مولفه‌های شایستگی حرفه‌ای فراهم می‌کند و زمینه لازم برای تحلیل و مدل‌سازی کمی در مراحل بعدی پژوهش را ارائه می‌دهد.

براساس ترکیب لایه‌های ارائه شده در جداول قبل، مدل نهایی تحقیق به شرح زیر است:



شکل (۱): مدل شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی

بحث و نتیجه گیری

در نظام مدیریت ورزش، به ویژه در سطح فدراسیون های ورزشی که نقطه تماس میان سیاست گذاری، اجرا و توسعه ملی و بین المللی محسوب می شوند، اهمیت برخورداری از مدیران با شایستگی های حرفه ای برجسته، امری انکارناپذیر است. روسای فدراسیون ها به عنوان بالاترین مقام اجرایی این نهادها، باید از مجموعه ای از مهارت ها، دانش ها و نگرش های مدیریتی برخوردار باشند تا بتوانند مسیر تحول و ارتقاء ورزش کشور را به درستی هدایت کنند. در میان ابعاد مختلف شایستگی حرفه ای، مهارت های راهبردی و مدیریتی کلان جایگاه ویژه ای دارد؛ چرا که این مهارت ها شالوده تصمیم گیری های حیاتی، تدوین سیاست ها، هدایت منابع و مدیریت بحران های بالقوه را فراهم می سازند. در رأس این مهارت ها، مدیریت راهبردی قرار دارد که شامل شناخت محیط بیرونی و درونی، تحلیل وضعیت موجود، تدوین چشم انداز و اهداف کلان، طراحی نقشه راه و اجرای برنامه های منسجم و پایدار است. در واقع، رئیس فدراسیون باید بتواند از طریق تحلیل محیط (SWOT)، بررسی روندهای ملی و بین المللی ورزش، و درک عمیق از ظرفیت ها و محدودیت های درون سازمانی، برنامه ای تدوین کند که توسعه رشته ورزشی تحت مدیریت را تسهیل کند. مطالعه ای که توسط محمدی عسکر آبادی و همکاران (۱۳۹۹) انجام شد، نشان می دهد که یکی از نقاط ضعف مشترک فدراسیون های ورزشی ایران، فقدان برنامه ریزی راهبردی منسجم و نهادینه نشده است که به ناپایداری در اجرای برنامه ها و اتکای بیش از حد به افراد منجر شده است. در ادامه، تصمیم گیری حرفه ای و تحلیل محور به عنوان دومین رکن از شایستگی های کلان مدیریتی مطرح می شود. روسای فدراسیون ها با تصمیم گیری های متعددی مواجه هستند که گاه جنبه ملی و گاه حتی بین المللی دارد. این تصمیمات می توانند شامل انتخاب سرمربیان تیم های ملی، نحوه توزیع منابع مالی، اعزام های بین المللی، و همکاری های



استراتژیک با سایر نهادها باشد. در چنین بستری، اتخاذ تصمیماتی که بر پایه داده، نظر خبرگان، و در نظر گرفتن پیامدهای بلندمدت باشد، یک ضرورت حیاتی است. بهره مند و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود دریافتند که مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، داده‌محور و واقع‌نگر دارند، عملکرد موفق‌تری از خود نشان می‌دهند و در ایجاد اجماع و انسجام در سازمان مؤثرتر عمل می‌کنند. برنامه‌ریزی و سازماندهی از دیگر مولفه‌های بنیادی در مدیریت حرفه‌ای است. روسای فدراسیون‌ها باید توانایی طراحی ساختار سازمانی کارآمد، تقسیم مناسب مسئولیت‌ها، تدوین تقویم فعالیت‌های ورزشی، و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان را داشته باشند. در غیر این صورت، فعالیت‌ها به صورت جزیره‌ای و ناهماهنگ انجام شده و منجر به اتلاف منابع، تکرار فعالیت‌ها و بروز تعارضات داخلی می‌شود. محمدی و همکاران (۱۳۹۸) در تحلیل ساختار اجرایی فدراسیون‌های پایه، به این نتیجه رسیدند که نبود ساختار منسجم، عدم شفافیت در وظایف و نبود فرآیندهای هماهنگ‌سازی، مهم‌ترین موانع تحقق اهداف راهبردی این فدراسیون‌هاست. در همین راستا، پروژه‌ریزی و توانایی هدایت پروژه‌های مختلف از جمله اردوهای تدارکاتی، میزبانی رویدادهای ورزشی، برنامه‌های استعدادیابی و پروژه‌های ساختاری مانند احداث آکادمی‌ها، نیاز به دانش تخصصی مدیریت پروژه دارد. رئیس فدراسیون باید بداند که چگونه منابع را تخصیص دهد، جدول زمانی طراحی کند، خروجی‌ها را تعریف کند و مخاطرات پروژه را پیش‌بینی نماید. بدون چنین دانشی، پروژه‌ها اغلب با تأخیر، افزایش هزینه، یا شکست مواجه می‌شوند. در کنار این موارد، کنترل کیفیت نیز یک عنصر کلیدی در مدیریت کلان است. کنترل کیفیت در فدراسیون‌ها، شامل نظارت بر عملکرد کمیته‌ها، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های اجرا شده، و سنجش نتایج بر مبنای شاخص‌های از پیش تعیین شده است. این فرآیند باید به صورت مستمر، مستند و مبتنی بر داده انجام شود تا امکان بهبود مستمر فراهم شود. نبود نظام ارزیابی منسجم، موجب عدم شناسایی نقاط ضعف، عدم یادگیری سازمانی، و تکرار خطاها می‌شود. این مسئله در پژوهش‌های بین‌المللی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان مثال، در مطالعه‌ای از اسمیت و همکاران (۲۰۲۱)، اشاره شده که سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای در اروپا، با به‌کارگیری نظام ارزیابی عملکرد مستمر، توانسته‌اند کیفیت خدمات ورزشی خود را تا ۳۵ درصد بهبود بخشند. در نهایت، مدیریت بحران یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که هر رئیس فدراسیون باید آن را دارا باشد. محیط ورزش به‌طور دائم با بحران‌های مالی، سیاسی، رسانه‌ای، و گاه حتی اخلاقی روبه‌روست. توانایی درک بحران، تحلیل علل، تصمیم‌گیری سریع و اثربخش، و اطلاع‌رسانی شفاف به ذی‌نفعان، می‌تواند بحران را به فرصت تبدیل کند. برای نمونه، فدراسیون‌هایی که در دوران کرونا با بحران‌های ناشی از لغو مسابقات، آسیب‌های مالی و نارضایتی ورزشکاران روبه‌رو شدند، تنها در صورتی موفق به حفظ انسجام سازمانی شدند که رهبران آن‌ها از اصول مدیریت بحران مانند سناریونویسی، تصمیم‌گیری چابک، و ارتباط مؤثر با جامعه استفاده کرده باشند. در این زمینه، مطالعه‌ای توسط شیلبوری (۲۰۲۰) در حوزه



مدیریت ورزشی استرالیا نشان می‌دهد که «تاب‌آوری سازمانی» و «قابلیت سازگاری»، دو مولفه کلیدی در رهایی از بحران‌ها محسوب می‌شوند.

در مجموع، مجموعه‌ای از مهارت‌های راهبردی و مدیریتی کلان برای روسای فدراسیون‌های ورزشی، نه تنها ابزاری برای موفقیت مدیریتی به شمار می‌رود، بلکه مبنایی برای حکمرانی اثربخش، توسعه پایدار و ارتقاء جایگاه بین‌المللی فدراسیون‌ها محسوب می‌شود. این مهارت‌ها از توانایی در تدوین راهبرد، تصمیم‌گیری آگاهانه، برنامه‌ریزی دقیق، سازماندهی و شمندانه، اجرای پروژه‌های توسعه‌ای و کنترل کیفیت گرفته تا مدیریت بحران‌های پیچیده، دامنه و سیعی از شایستگی‌ها را پوشش می‌دهند که همگی باید در فرآیند انتخاب، ارزیابی و آموزش مدیران ورزش حرفه‌ای لحاظ شوند. بر اساس پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی، روشن است که روسای موفق کسانی هستند که ضمن برخورداری از تجربه میدانی، به اصول علمی مدیریت مسلط هستند و قادرند ساختاری پاسخگو، منعطف و یادگیرنده در سازمان خود ایجاد کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدلی جامع برای ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای روسای فدراسیون‌ها تدوین شود که این مهارت‌ها را به‌طور کامل در بر گیرد، و همچنین، نظام‌های آموزشی و توسعه‌ای هدفمندی برای ارتقاء این مهارت‌ها طراحی و پیاده‌سازی گردد.

در دهه‌های اخیر، نگاه به ورزش به عنوان یک صنعت پیچیده و راهبردی موجب شده است تا نقش مدیران ارشد، به‌ویژه روسای فدراسیون‌های ورزشی، تنها به انجام وظایف اداری و اجرایی محدود نشود. بلکه، آنان باید به مثابه رهبران تحول‌آفرین، الهام‌بخش و توانمند عمل کنند؛ افرادی که نه تنها سازمان تحت مدیریت خود را اداره می‌کنند، بلکه با مهارت‌های رهبری، توسعه فردی، تیم‌سازی و خلاقیت، مسیر رشد و توسعه پایدار را هموار می‌سازند. بنابراین، مهارت‌های رهبری و توسعه فردی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، نقشی اساسی در اثربخشی مدیریت و موفقیت سازمانی ایفا می‌کند. در گام نخست، مهارت رهبری و مدیریت، یکی از مؤثرترین عناصر در شکل‌دهی رفتار سازمانی و هدایت تیم‌های ورزشی و اجرایی است. رهبری در سطح فدراسیون نه تنها به معنای هدایت تیم اداری، بلکه شامل الهام‌بخشی به ورزشکاران، مربیان، ذی‌نفعان و حتی جامعه ورزشی است. پژوهش قره‌خانی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیران ورزشی با بهبود عملکرد فدراسیون‌ها، افزایش تعهد سازمانی کارکنان و ارتقاء اعتماد عمومی رابطه مستقیم دارد. به عبارت دیگر، رئیس فدراسیون باید فراتر از مدیر اجرایی، یک رهبر با چشم‌انداز، مهارت نفوذ، انگیزش‌بخشی و قدرت سازمان‌دهی بالا باشد. رهبری مؤثر در ورزش نیازمند قدرت تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، مهارت ارتباطی بالا و درک عمیق از نیازهای انسانی و حرفه‌ای اعضای تیم است.

در کنار آن، توسعه فردی به عنوان مؤلفه‌ای از شایستگی حرفه‌ای، به رشد پیوسته دانش، نگرش، مهارت و خودآگاهی فردی مدیر مربوط می‌شود. رئیس فدراسیون، اگرچه در رأس هرم تصمیم‌گیری قرار دارد، اما باید همواره به یادگیری،

بازخوردپذیری، بازنگری در عملکرد شخصی و ارتقاء بینش مدیریتی متعهد باشد. مطالعه‌ای از کریمی و همکاران (۱۴۰۰)، در خصوص رشد حرفه‌ای مدیران ورزشی نشان داد که آن دسته از مدیرانی که به توسعه شخصی خود از طریق مطالعه، شرکت در دوره‌های آموزشی، و تعامل با مدیران موفق دیگر می‌پردازند، نسبت به سایرین اثربخش‌تر عمل کرده‌اند. این موضوع با نظریه رهبری خودتوسعه‌ای که در ادبیات مدیریت مطرح است نیز هم‌راستا است. در این رویکرد، رهبران موفق کسانی هستند که ابتدا روی خودشان کار می‌کنند و سپس بر دیگران تأثیر می‌گذارند. در ارتباط با تیم‌سازی نیز باید گفت که هیچ رئیس فدراسیونی، به تنهایی قادر به تحقق اهداف کلان سازمانی نیست. توانایی در تشکیل، هدایت و تقویت تیم‌های حرفه‌ای و چندوظیفه‌ای، یکی از ویژگی‌های ممتاز رهبران ورزشی موفق به شمار می‌رود. رئیس فدراسیون باید بتواند افراد مناسب را شناسایی، در جای مناسب به کار گیرد، انگیزه‌سازی کند و میان افراد هم‌افزایی ایجاد نماید. در تحقیق حسن نژاد شان‌دیز (۱۴۰۲)، مشخص شد که فدراسیون‌هایی که دارای ساختارهای تیم‌محور، جلسات منظم تیمی، و فرهنگ مشارکتی هستند، در زمینه اجرای برنامه‌های راهبردی عملکرد بالاتری دارند. این مهارت به‌ویژه در زمان مدیریت پروژه‌های ملی، اعزام‌های بین‌المللی، و اجرای رویدادهای چندجانبه بسیار حیاتی است. تیم‌سازی موفق، مستلزم رهبری با هوش هیجانی بالا، قدرت مدیریت تعارض، و ایجاد اعتماد میان اعضاست. چهارمین مؤلفه در این حوزه، خلاقیت و نوآوری است؛ مؤلفه‌ای که امروزه در هر مدل شایستگی حرفه‌ای جزو ارکان کلیدی به شمار می‌رود. رئیس فدراسیون در محیطی پویا، رقابتی و در حال تحول عمل می‌کند؛ شرایطی که ایجاب می‌کند او بتواند برای چالش‌ها راه‌حل‌های نوآورانه بیابد، از شیوه‌های مرسوم عبور کند و فضای خلاقانه را در سازمان توسعه دهد. خلاقیت در طراحی مسابقات، جذب منابع مالی، به‌کارگیری فناوری، ارتقاء برند فدراسیون، و حتی حل تعارضات، می‌تواند مرز بین موفقیت و شکست باشد. در مطالعه‌ای توسط هاوی و همکاران (۲۰۱۵)، در حوزه رهبری ورزشی در استرالیا، مشخص شد که فدراسیون‌هایی با فرهنگ خلاقیت و نوآوری بالا، در مواجهه با چالش‌های منابع انسانی و مالی بهتر عمل کرده‌اند و در ایجاد ارزش افزوده برای ذی‌نفعان موفق‌تر بوده‌اند. در مجموع، مهارت‌های رهبری و توسعه فردی بخش مهمی از مدل شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی را تشکیل می‌دهد. این مهارت‌ها شامل توانایی در رهبری اثربخش و الهام‌بخش، تلاش برای رشد و خودشناسی مداوم، توانمندی در تیم‌سازی و هدایت گروه‌ها، و در نهایت برخورداری از نگاه خلاق و نوآورانه به مسائل پیچیده مدیریتی است. بر اساس یافته‌های پژوهش‌های معتبر داخلی و بین‌المللی، رهبرانی که در این ابعاد توانمند هستند، نه تنها در هدایت فدراسیون موفق‌تر عمل می‌کنند، بلکه در ایجاد انگیزش درون‌سازمانی، ارتقاء برند ملی فدراسیون، و ارتباط مؤثر با نهادهای بیرونی نیز اثربخشی بالاتری دارند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در تدوین مدل‌های شایستگی حرفه‌ای، این مهارت‌ها به طور جداگانه مورد شناسایی و سنجش قرار گیرند. همچنین، برنامه‌های آموزش مدیران ورزشی



باید به گونه‌ای طراحی شود که این شایستگی‌ها به صورت هدفمند پرورش یابد. به‌کارگیری آزمون‌های رهبری، ارزیابی عملکرد تیمی، و توسعه ابزارهای سنجش خلاقیت و توسعه فردی می‌تواند در این مسیر مفید واقع شود. در نهایت، نظام ارزیابی روسای فدراسیون‌ها باید بر پایه شایستگی‌های واقعی و قابل سنجش بنا شود، نه صرفاً سوابق اجرایی یا ارتباطات بیرونی؛ زیرا تنها در این صورت است که می‌توان انتظار داشت فدراسیون‌ها از یک ساختار حرفه‌ای، علمی و تحول‌گرا برخوردار شوند.

مهارت‌های ارتباطی و تعاملات اجتماعی، به‌عنوان یکی از ستون‌های اساسی شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، نقش کلیدی و غیرقابل انکاری در موفقیت مدیریتی و پیشبرد اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها به مجموعه توانایی‌های فردی و اجتماعی اطلاق می‌شود که مدیر را قادر می‌سازد تا ارتباط مؤثر، همدلانه و هماهنگ با ذی‌نفعان مختلف برقرار کند و با بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی پیشرفته، تعاملات بین‌فردی و سازمانی را مدیریت نماید. در واقع، روسای فدراسیون‌های ورزشی در جایگاه‌های حساس مدیریتی باید بتوانند میان ورزشکاران، مربیان، کارکنان اجرایی، رسانه‌ها، نهادهای حامی مالی، سازمان‌های بین‌المللی و جامعه ارتباطی هوشمندانه، هدفمند و تأثیرگذار ایجاد کنند. در این زمینه، مهارت ارتباطی و تعاملی پایه و اساس موفقیت‌های مدیریتی است. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که کمبود توانایی در انتقال صحیح پیام، گوش دادن فعال و درک متقابل می‌تواند منجر به سوءتفاهم‌های سازمانی، کاهش انگیزه، و در نهایت افت عملکرد شود. به عنوان نمونه، مطالعه ناصربور و همکاران (۱۳۹۹) در حوزه مدیریت ورزشی ایران نشان داده است که ارتباطات ضعیف بین روسای فدراسیون‌ها و بخش‌های اجرایی، یکی از عوامل اصلی ناکامی در پیاده‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای بوده است. این یافته‌ها با نتایج تحقیق بین‌المللی فاچر و ارنولد (۲۰۲۰)، نیز همخوانی دارد که بر اهمیت مهارت‌های تعاملی پیشرفته در بهبود روابط سازمانی و کاهش تعارض تأکید کرده است. یکی از ابعاد مهم در این حوزه، بهره‌مندی از ارتباطی پیشرفته است؛ یعنی توانایی استفاده از انواع کانال‌ها و فناوری‌های نوین ارتباطی، از جمله رسانه‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، و ارتباطات چندرسانه‌ای برای توسعه تصویر سازمان، اطلاع‌رسانی به موقع و تعامل سازنده با مخاطبان مختلف. روسای فدراسیون‌های ورزشی در عصر حاضر نمی‌توانند بدون تسلط بر این مهارت‌ها، در عرصه ملی و بین‌المللی جایگاه اثرگذاری داشته باشند. پژوهش محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، نشان می‌دهد که فدراسیون‌هایی که در استفاده استراتژیک از شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات دیجیتال پیشرو بوده‌اند، در جذب حمایت‌های مردمی و شرکای مالی موفق‌تر بوده‌اند. مهارت شبکه‌سازی نیز یکی از مؤلفه‌های حیاتی در حوزه تعاملات اجتماعی است که اغلب کمتر به آن توجه می‌شود اما اثرات بسزایی در توسعه منابع، تبادل اطلاعات، و ایجاد فرصت‌های جدید دارد. شبکه‌سازی به معنای ساخت و نگهداری روابط حرفه‌ای و شخصی در داخل و خارج از سازمان است که به مدیران اجازه می‌دهد از تجارب، حمایت‌ها و منابع دیگران بهره‌مند شوند. در مطالعه‌ای که توسط شریفی و همکاران (۱۳۹۸)، انجام شد،



اثبات گردید که روسای فدراسیون های موفق، کسانی بوده اند که توانسته اند شبکه های قدرتمند ملی و بین المللی ایجاد کنند که این امر موجب تسهیل همکاری های چندجانبه، جذب اسپانسرها و بهبود جایگاه فدراسیون شده است. از دیگر ابعاد مهم این مهارت ها، درک فرهنگی و تنوع پذیری است. ورزش به عنوان یک حوزه چندفرهنگی و متنوع، نیازمند مدیرانی است که بتوانند تفاوت های فرهنگی، قومی، زبانی و نسلی را به رسمیت شناخته و مدیریت کنند. این توانایی باعث افزایش همبستگی سازمانی، کاهش تعارضات ناشی از تفاوت ها و ارتقاء روحیه همکاری می شود. رحمانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی پیرامون مدیریت تنوع فرهنگی در فدراسیون های ورزشی کشور، به این نتیجه رسیدند که مدیرانی که نسبت به مسائل فرهنگی حساسیت بیشتری دارند، فضای کاری مثبت تر و مشارکت بیشتر اعضا را فراهم می آورند. این یافته در مطالعات بین المللی همچون گزارشات ای او سی (۲۰۱۸) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در نهایت، بحث مسئولیت اجتماعی به عنوان بعدی است که امروزه در مدیریت ورزشی به شکل جدی مطرح شده و در مهارت های ارتباطی و تعاملات اجتماعی مدیران برجسته می شود. مسئولیت اجتماعی، به معنای تعهد سازمان به ایفای نقش مثبت در جامعه، حمایت از سلامت و آموزش ورزشکاران، رعایت اخلاق حرفه ای و ایجاد فضای برابر برای گروه های مختلف است. روسای فدراسیون باید قادر باشند این تعهدات را به ذی نفعان منتقل کرده و از طریق ارتباطات خود، تصویر سازمانی شفاف، مسئولانه و قابل اعتماد ایجاد کنند. پژوهش دهقان و همکاران (۱۳۹۹)، نشان داده است که مدیریت مسئولانه و تعهد به مسئولیت های اجتماعی، به بهبود اعتبار فدراسیون و افزایش رضایت اعضا و هواداران منجر شده است. به طور خلاصه، مهارت های ارتباطی و تعاملات اجتماعی به عنوان یکی از محورهای بنیادین شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی، نقشی محوری در ایجاد هم افزایی، تقویت مشارکت و توسعه پایدار فدراسیون ها دارند. این مهارت ها شامل توانایی های متنوعی همچون برقراری ارتباط مؤثر، استفاده از فناوری های نوین ارتباطی، شبکه سازی حرفه ای، مدیریت تفاوت های فرهنگی و تعهد به مسئولیت اجتماعی است. یافته های پژوهش های متعدد داخلی و بین المللی گواه بر آن است که روسای فدراسیون هایی که در این حوزه ها توانمند هستند، موفق تر در جذب حمایت ها، کاهش تعارضات، ارتقاء فرهنگ سازمانی و تقویت جایگاه ملی و بین المللی عمل می کنند. بر این اساس، توصیه می شود مدل شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی به گونه ای طراحی شود که این مهارت ها به طور مشخص مورد شناسایی، آموزش و ارزیابی قرار گیرند. ایجاد دوره های تخصصی ارتباطات ورزشی، تقویت سواد رسانه ای، توسعه مهارت های میان فرهنگی، و نهادینه سازی مسئولیت اجتماعی در ساختار فدراسیون ها می تواند به افزایش اثربخشی مدیریت کمک شایانی نماید. همچنین، استفاده از ابزارهای سنجش رفتارهای ارتباطی و تعاملات اجتماعی در فرآیند انتخاب و ارتقاء مدیران، می تواند تضمین کننده حضور مدیرانی با این شایستگی های کلیدی باشد.



در عصر کنونی که ورزش به عنوان یک صنعت بزرگ با گردش مالی گسترده و رقابت شدید میان فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها شناخته می‌شود، مهارت‌های بازاریابی، مالی و توسعه منابع به عنوان یکی از ارکان حیاتی شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند. روسای فدراسیون‌های ورزشی، علاوه بر وظایف مدیریتی و رهبری، باید به‌عنوان استراتژیست‌هایی کارآمد در زمینه جذب منابع مالی پایدار، بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌ها و توسعه برند سازمان خود عمل کنند؛ این موضوع به خصوص در شرایط محدودیت منابع مالی دولتی و نیاز به خودکفایی فدراسیون‌ها برجسته‌تر می‌شود. مهارت بازاریابی و توسعه منابع در واقع توانایی طراحی و اجرای استراتژی‌های جامع برای جذب اسپانسرها، توسعه بازارهای هدف، ایجاد همکاری‌های تجاری و گسترش نفوذ برند فدراسیون است. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که فقدان دانش و مهارت‌های بازاریابی منجر به کاهش فرصت‌های مالی و شکست در جذب حامیان مالی می‌شود. در مطالعه عرب‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) مشخص گردید که روسای فدراسیون‌هایی که رویکرد بازاریابی فعال و نوآورانه داشتند، توانستند علاوه بر جذب حمایت‌های مالی، به ارتقاء جایگاه برند فدراسیون و افزایش اعتبار آن در جامعه ورزشی کمک کنند. همچنین، تحقیقات بین‌المللی مانند پژوهش‌های رایان و همکاران (۲۰۱۹)، تأکید می‌کنند که توانمندی در بازاریابی ورزشی از عوامل کلیدی در حفظ پایداری مالی و رقابت‌پذیری فدراسیون‌ها به شمار می‌رود. در زمینه مدیریت مالی، رئیس فدراسیون باید قادر باشد تا بودجه‌ها را به صورت مؤثر برنامه‌ریزی، کنترل و گزارش‌دهی کند. مدیریت مالی به معنی تسلط بر مفاهیم حسابداری، تجزیه و تحلیل هزینه و فایده، مدیریت نقدینگی و شناسایی ریسک‌های مالی است. پژوهش مطهری و همکاران (۱۴۰۰) نشان داده است که مدیرانی که مهارت بالایی در تحلیل مالی و برنامه‌ریزی منابع دارند، موفق‌تر در جلوگیری از بحران‌های مالی و بهینه‌سازی هزینه‌ها عمل می‌کنند. این امر باعث می‌شود فدراسیون‌ها توان بیشتری در سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک، حمایت از ورزشکاران و توسعه زیرساخت‌ها داشته باشند. همچنین، گزارش‌های جهانی نشان داده‌اند که موفقیت مالی فدراسیون‌ها به طور مستقیم با سلامت مالی و مدیریت هوشمندانه منابع ارتباط دارد. یکی دیگر از مهارت‌های حیاتی در این حوزه، توانایی تحلیلی برای ارزیابی داده‌ها، پیش‌بینی روندهای مالی، تحلیل بازار و سنجش کارایی پروژه‌ها و برنامه‌های مالی است. با توجه به پیچیدگی و تغییرات مداوم در محیط ورزش حرفه‌ای، رئیس فدراسیون باید بتواند با بهره‌گیری از داده‌های تحلیلی و ابزارهای نوین مدیریت مالی، تصمیمات استراتژیک و مبتنی بر شواهد اتخاذ نماید. پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) در زمینه استفاده از داده‌کاوی و تحلیل‌های مالی در مدیریت ورزشی بیان کرده است که مدیرانی که توانمند در تحلیل داده‌های مالی و بازاریابی هستند، قادرند به صورت بهینه منابع محدود را تخصیص دهند و برنامه‌های توسعه‌ای مؤثرتری تدوین کنند. به طور کلی، مهارت‌های بازاریابی، مالی و توسعه منابع از شاخص‌های کلیدی شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی محسوب می‌شوند که نقش بسیار مهمی در پایداری مالی، ارتقاء جایگاه سازمانی و تحقق اهداف بلندمدت فدراسیون ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها شامل توانایی



طراحی استراتژی های بازاریابی جامع و نوآورانه، مدیریت دقیق و کنترل بودجه و منابع مالی، و همچنین تحلیل دقیق داده ها برای اتخاذ تصمیمات هوشمندانه است. یافته های پژوهش های داخلی و خارجی همگی بر ضرورت تقویت این مهارت ها در مدیران ورزشی تأکید دارند. بنابراین، توصیه می شود در تدوین مدل شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی، آموزش های تخصصی در حوزه بازاریابی ورزشی، مدیریت مالی پیشرفته و تحلیل داده های مالی گنجانده شود و سازوکارهای سنجش این مهارت ها در فرآیند انتخاب و ارتقاء مدیران به کار گرفته شود. با این رویکرد، فدراسیون ها می توانند به جایگاه های بالاتر در سطح ملی و بین المللی دست یابند و نقش موثرتری در توسعه ورزش کشور ایفا کنند.

مهارت های فنی و دانش تخصصی، به عنوان یکی از ابعاد بنیادین شایستگی حرفه ای روسای فدراسیون های ورزشی، نقشی کلیدی در موفقیت و کارآمدی مدیریت در حوزه ورزش ایفا می کنند. در واقع، رئیس فدراسیون باید علاوه بر مهارت های مدیریتی و ارتباطی، از دانش تخصصی لازم در حوزه ورزش، مقررات و قوانین مرتبط، و فناوری های نوین اطلاعاتی برخوردار باشد تا بتواند تصمیم گیری های دقیق، به موقع و منطبق بر استانداردهای حرفه ای انجام دهد. فقدان این دانش ها می تواند به نارسایی های مدیریتی، خطاهای حقوقی و ضعف در به کارگیری فناوری های نوین منجر شود که در نهایت منافع فدراسیون را تهدید می کند. اولین حوزه ای که در این مهارت ها جای می گیرد، دانش تخصصی و فنی مرتبط با رشته ورزشی تحت پوشش فدراسیون است. رئیس فدراسیون باید آگاهی کامل از قوانین و مقررات ورزشی، تکنیک ها و استراتژی های مرتبط با رشته ورزشی، و روندهای علمی و پژوهشی جدید در این حوزه داشته باشد. این دانش تخصصی زمینه ساز اعتماد اعضا و ذی نفعان است و باعث می شود که مدیریت بتواند تصمیمات فنی دقیق، حمایت های مناسب از ورزشکاران و توسعه های مستند علمی را به درستی هدایت کند. به عنوان نمونه، تحقیقات موسوی و همکاران (۱۳۹۹) در زمینه شایستگی مدیران ورزشی نشان داده است که مدیرانی که دانش فنی و تخصصی کافی دارند، قادرند با شناخت بهتر چالش ها و فرصت های رشته ورزشی، برنامه ریزی هدفمندتری ارائه دهند و باعث ارتقای عملکرد سازمانی شوند. دومین بعد مهم، آشنایی با مسائل حقوقی مرتبط با ورزش است. ورزش در سطح ملی و بین المللی با طیف وسیعی از قوانین، مقررات و قراردادهای روبرو است که شامل حقوق ورزشکاران، قوانین ضد دوپینگ، مسائل مالکیت معنوی، و تعهدات قراردادی می شود. رئیس فدراسیون باید دانش کافی درباره چارچوب های قانونی مرتبط داشته باشد تا ضمن رعایت اصول قانونی، از بروز دعاوی حقوقی جلوگیری کرده و حقوق سازمان و ورزشکاران را حفظ کند. پژوهش نیکزاد و همکاران (۱۴۰۰) نشان می دهد که آگاهی حقوقی مدیران ورزشی به کاهش مخاطرات قانونی، بهبود نظم سازمانی و تقویت اعتبار فدراسیون کمک شایانی کرده است. همچنین، در سطح بین المللی گزارشات WADA و CAS بر ضرورت آموزش حقوقی مدیران ورزشی تأکید دارند. سومین حوزه تخصصی که در مهارت های فنی روسای فدراسیون باید مورد توجه قرار گیرد، تسلط بر فناوری های نوین اطلاعاتی است. با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات، استفاده از نرم افزارهای مدیریت



داده‌ها، تحلیل عملکرد ورزشکاران، سیستم‌های ارتباطی و سامانه‌های هوشمند مدیریتی به یک ضرورت تبدیل شده است. رئیس فدراسیون باید توانایی بهره‌برداری از فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای مدیریتی، اطلاع‌رسانی سریع، و تحلیل دقیق داده‌ها را داشته باشد. مطالعه‌ای توسط کاظمی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که مدیران ورزشی که در حوزه فناوری اطلاعات توانمند بودند، ضمن تسهیل فرایندهای سازمانی، در ایجاد شفافیت و ارتقاء کارایی فدراسیون نیز موفق‌تر عمل کردند. همچنین، گزارش‌های جهانی حوزه ورزش دیجیتال تأکید دارند که تسلط بر فناوری‌های نوین، به ویژه در زمینه مدیریت داده‌های ورزشی و ارتباطات الکترونیکی، از عوامل مهم موفقیت سازمان‌های ورزشی است. به طور کلی، مهارت‌های فنی و دانش تخصصی، شامل دانش تخصصی رشته ورزشی، آگاهی حقوقی و تسلط بر فناوری اطلاعات، از مولفه‌های کلیدی و تعیین‌کننده شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی است که به آن‌ها امکان می‌دهد مدیریت اثربخش، هوشمندانه و مطابق با استانداردهای جهانی داشته باشند. یافته‌های پژوهش‌های متعدد داخلی و بین‌المللی حاکی از آن است که روسای فدراسیونی که در این حوزه‌ها توانمند هستند، نه تنها قادرند برنامه‌های توسعه‌ای و تصمیمات فنی بهتری اتخاذ کنند، بلکه می‌توانند ریسک‌های حقوقی را کاهش داده و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، فرایندهای سازمانی را تسهیل نمایند. لذا، توصیه می‌شود در تدوین مدل شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، آموزش‌های تخصصی در حوزه دانش فنی ورزشی، حقوق ورزشی و فناوری اطلاعات گنجانده شده و ارزیابی دقیق این مهارت‌ها در فرآیند انتخاب و ارتقاء مدیران لحاظ گردد. با این رویکرد، فدراسیون‌ها قادر خواهند بود در محیط‌های پیچیده و رقابتی امروزی با عملکردی حرفه‌ای و هوشمند، جایگاه خود را تثبیت و توسعه دهند.

مهارت‌های نوآوری و تطبیق با جهان از جمله ویژگی‌های حیاتی و ضروری برای روسای فدراسیون‌های ورزشی در عصر حاضر به شمار می‌روند. دنیای ورزش به سرعت در حال تحول است و مدیران ورزشی برای حفظ و ارتقای جایگاه فدراسیون‌های خود در عرصه ملی و بین‌المللی، ملزم به درک عمیق و به‌کارگیری نوآوری‌ها و فناوری‌های روز می‌باشند. این مهارت‌ها شامل توانایی شناسایی فرصت‌های نوآورانه، به‌کارگیری فناوری‌های جدید، و همچنین تطبیق سریع و مؤثر با تغییرات محیطی، فرهنگی و جهانی است. نوآوری در مدیریت ورزشی می‌تواند شامل توسعه مدل‌های جدید مدیریتی، استفاده از فناوری‌های دیجیتال در تحلیل عملکرد ورزشکاران، طراحی راهکارهای خلاقانه برای جذب منابع مالی، و ارتقاء تجربه هواداران باشد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که فدراسیون‌هایی که در پذیرش و به‌کارگیری نوآوری‌ها پیشرو هستند، از مزیت رقابتی قابل توجهی برخوردارند. مطالعه کریم‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) بر روی فدراسیون‌های ورزشی نشان داد که نوآوری در فرآیندهای مدیریتی و فناوری‌های مرتبط باعث افزایش بهره‌وری و رضایت ذی‌نفعان می‌شود. همچنین تحقیقات اسمیت و همکاران (۲۰۱۵) در سطح بین‌المللی بر نقش اساسی نوآوری در تحول ورزش‌های سازمان‌یافته و مدیریت آنها تأکید کرده‌اند. توانایی تطبیق با جهان و تحولات بین‌المللی، به معنای درک و پاسخگویی به



روندهای جهانی در ورزش، سیاست‌ها، فناوری‌ها و فرهنگ‌هاست. روسای فدراسیون باید از تغییرات بین‌المللی، مانند قوانین جدید، فناوری‌های نوین، و انتظارات متغیر جامعه ورزش آگاه باشند و بتوانند استراتژی‌های سازمان خود را بر اساس آن به‌روزرسانی کنند. تحقیق عباسی و همکاران (۱۳۹۹) نشان داده است که فدراسیون‌هایی که مدیران شان توانایی تطبیق سریع با تغییرات جهانی را داشتند، موفق‌تر در حفظ تعاملات بین‌المللی و ارتقاء جایگاه خود بودند. علاوه بر این، گزارش‌های ای او سی به اهمیت تطبیق فرهنگی و پذیرش فناوری‌های نوین در مدیریت ورزشی اشاره دارد که می‌تواند به بهبود عملکرد و تسهیل همکاری‌های بین‌المللی کمک کند. از سوی دیگر، تلفیق نوآوری با قابلیت تطبیق به روسای فدراسیون‌ها امکان می‌دهد تا در شرایط عدم قطعیت و پیچیدگی‌های محیطی، تصمیمات هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند و ساختارهای سازمانی را به گونه‌ای انعطاف‌پذیر شکل دهند که پاسخگو به نیازهای متغیر جامعه ورزش و فناوری‌های جدید باشد. این موضوع از دیدگاه مطالعات سازمانی مدرن مانند پژوهش‌های تیکی (۲۰۱۸)، که بر اهمیت قابلیت تطبیق و نوآوری در سازمان‌های پویا تأکید دارد، پشتیبانی می‌شود. مهارت‌های نوآوری و تطبیق با جهان، به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، نقش بی‌بدیلی در ارتقاء سطح مدیریت و توسعه پایدار فدراسیون‌ها ایفا می‌کنند. این مهارت‌ها شامل توانایی بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ایجاد فرهنگ نوآوری، و واکنش سریع و مؤثر به تحولات بین‌المللی است که به مدیران اجازه می‌دهد در محیط‌های پیچیده و متغیر، سازمان خود را به سمت موفقیت هدایت کنند. یافته‌های پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهند که مدیران توانمند در این حوزه، می‌توانند نه تنها سطح عملکرد فنی و سازمانی را ارتقا دهند بلکه موقعیت فدراسیون را در عرصه جهانی تثبیت و ارتقاء بخشند. بنابراین، توصیه می‌شود در طراحی مدل شایستگی حرفه‌ای روسای فدراسیون‌های ورزشی، آموزش‌های تخصصی در حوزه نوآوری، فناوری‌های ورزشی نوین، و تحلیل روندهای جهانی گنجانده شود و ابزارهای ارزیابی این مهارت‌ها به صورت دقیق توسعه یابد. با این رویکرد، فدراسیون‌ها قادر خواهند بود ضمن حفظ مزیت رقابتی، به‌عنوان نهادهایی پیشرو و نوآور در ورزش ملی و بین‌المللی ظاهر شوند.



فهرست منابع؛

۱. مسلم، نظری، رسول و رحیمی سرشبادرانی، قاسم. (۱۴۰۳). مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۳(۶۳)، ۲۷۳-۲۹۴.
۲. کشتی دار، رضا، نعمتی، نعمت اله و باقرپور، طاهره. (۱۴۰۲). مدل پرورش مدیران ارشد ورزشی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، (۰)، -.
۳. سورانی، محبوبه. (۱۳۹۴). بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی استان اصفهان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۷(۳۲)، ۱۳۳-۱۵۴.
۴. خسروزاده، اکرم صمد، نشاطی، ابوالفضل، جلیلود، محم. (۱۴۰۳). الگوی صلاحیت فنی مدیران حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال ایران. فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، ۳(۳)، ۴۹-۶۳.
۵. علی دوست قهفرخی، ابراهیم و اسدی، مهرزاد. (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱(۲۱)، ۱۵۱-۱۶۷.
۶. کشتی دار، رضا، نعمتی، نعمت اله و باقرپور، طاهره. (۱۴۰۳). مدل پرورش مدیران ارشد ورزشی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای در ساختار سازمانی آموزش و پرورش ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۶(۸۵)، ۶۳-۹۰.
۷. دانایی‌فرد، ح.، علوانی، س. م. و آذر، ا. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات اشراقی سفر.
۸. محمدی عسکر آبادی مسعود؛ عیدی حسین، عباسی همایون (۱۳۹۹) تحلیل تماتیک عوامل موثر بر توسعه اقتصاد ورزش ایران مدیریت و توسعه ورزش، ۹(۴)، ۲۰-۳۵
۹. بهره مند، محمود، کشتی دار، محمد، مستحفظیان، مینا، کریمیان، جهانگیر. (۱۴۰۰). شنا سایی و مدل سازی عوامل موثر بر برند سازی ویژگی‌های شخصیتی داوطلبان در رویدادهای ورزشی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۴۵-۶۱.
۱۰. محمدی فروغ کلاته سیفری معصومه رضوی، سید محمد حسین؛ فارسیجانی، حسن (۱۳۹۸). طراحی مدل کیفی توسعه اقتصادی صنعت ورزش ایران با رویکرد تولید در کلاس جهانی،
۱۱. قره خانی، حسن؛ سیف، پناهی جبار؛ فولادی، حیدرلو شهرام (۱۳۹۴). طراحی مدل موانع خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال ایران مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۴(۲۸)، ۱-۱۹.
۱۲. حسن نژاد شاندیز، احسان، اسماعیل زاده قندهاری، محمدرضا، عظیم زاده، سید مرتضی. (۱۴۰۲). طراحی مدل مفهومی هویت برند ورزش شهروندی در ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵(۳)، ۲۳۱-۲۱۴.
۱۳. عیدی پور کامران؛ خزایی علی اشرف، آرین الهام و غلامی ترکسلویه، سجاد (۱۳۹۴). چالش - ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استانهای غرب کشور، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۵۱-۵۸
۱۴. عباسی، ناصر (۱۳۹۶) طراحی مدل کسب و کارهای ورزشی با رویکرد کارآفرینانه، رساله دکتری دانشگاه خوارزمی
۱۵. کریم زاده، فردین، اخلاقی، امیر. (۱۳۹۶) ارائه مدل برند سازی شخصی مربیان کسب و کار اساس نظریه داده، بنیاد نشریه مدیریت برند ۴(۱۱) ۲۸-۱۱

۱. Smit, A., George, A., Valiyakath, S. (2021). Personality Traits: An Analytical Study between Sedentary Males and Sports Males. *Science, Movement and Health*, 15 (1): 5-9.
۲. Havi, M., Bergmann, J., Mackey, T., Eichbaum, Q., McDougal, L., Novotny, T., & Faid, M. (2015). "Mapping foreign affairs and global public health competencies: Towards a competency model for global health diplomacy". *Journal of global health governance*, 10(2), 3-49.
۳. Kohei, S & Hyunkang, H. (2021). "Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations". *Public Management Review*, DOI:10.1080/14719037.2021.1895545.
۴. Attia, M.S., & Jawad, Z.M. (2020). "Standard levels of the scale of administrative merit of leaders of olympic sports federations from the viewpoint of employees". *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(1): 350-358.
۵. Duclos-Bastias D, Giakoni-Ramírez F, Parra-Camacho D, Rendic-Vera W, Rementería-Vera N, Gajardo-Araya G. (2021). "Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile". *Sustainability*. 13(2):724. <https://doi.org/10.3390/su13020724>.



۶. Zhang, X., Wang, P., & Peng, L. (2024). Developing a Competency Model for Human Resource Directors (HRDs) in Exponential Organizations Undergoing Digital Transformation. *Sustainability*, 16(23), 10540. <https://doi.org/10.3390/su162310540> MDPI
۷. Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Future-proof human resource competencies as synergetic boosters of workplace stewardship capability. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a2862. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2862>
۸. Guba, E G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Rresearch*, Handbook of Qualitative Research. London: Sage
۹. Jiu Shian, W. L. and Dissanayake, D. (2023). The impact of brand awareness, brand association and brand perceived quality on female consumers' purchase decision of foreign makeup products (a study on youth segment). *International Conference on Business & Information* (s. 1-21). Bali: International Business Academics Consortium (IBAC)
۱۰. GiLar, S. H., Kim, Y., & Seo, W. J. (2015). Role of curiosity and openness to experience the big five traits on sport media consumption behaviours. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 37(3), 153-167.
۱۱. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. Routledge.