Journal of
New Approaches in Management and Marketing
https://www.jnamm.ir
Volume 5, Issue 2, Summer 2026, Pages 489 to 516

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Designing a Model for Enhancing Managers' Competencies with a Focus on Territorial Planning

Meysam Parizi, Yosef Ahmadi, Lili Ferdosipour

Department of management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran.

Receive:
18 April 2026
Revise:
16 May 2026
Accept:
27 May 2026

Abstract

The aim of this research is to design a model for improving managerial competencies with a focus on land planning in sports in Kerman province. This research was applicative-developmental in terms of purpose, qualitative in terms of approach, and conducted by the Strauss and Corbin Foundation data method. The participants of this research included 20 university professors, experts, and sports managers in Kerman province, selected through purposive sampling based on at least 10 years of management experience and complete familiarity with this field. Semi-structured interviews with participants continued until the theoretical saturation stage. The data collection tool consisted of two parts: a review and exploration of research literature in the library section and semi-structured interviews in the field section. The method of analyzing the interviews was carried out by the content analysis method (basic, organizing, and comprehensive themes). The coding and text analysis process of the interviews was carried out in the 2020 MAXQDA qualitative data analysis software. The results showed that the model for improving managers' competencies with a focus on land planning includes: core categories (knowledge competencies, management competencies, strategic competencies and spatial planning, interactive and network competencies), causal factors (sports environmental changes, weak existing management capacity, geographical inequality in facilities), contextual conditions (geographical and climatic characteristics, provincial sports management structure, capacities and social culture), intervening conditions (policies and laws, financial and human resources, data and technology infrastructure), strategies (empowerment of managers, regional planning, reform of management structures, development of network cooperation), consequences (improvement of management performance, balanced development of sports, resource efficiency, social participation).

Keywords:
Management competencies, balanced sports development, spatial planning, empowerment of managers, capacities and social culture

Please cite this article as (APA): Parizi, M., Ahmadi, Y. & Ferdosipour, L. (2026). Designing a Model for Enhancing Managers' Competencies with a Focus on Territorial Planning. *New Approaches in Management and Marketing*, *5*(2), 489-516.

https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.592833.1343

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Yosef Ahmadi | **Email:** yosef.ahmadi@iau.ac.ir

Journal of
New Approaches in Management and Marketing
Volume 5, Issue 2, Summer 2026, Pages 489 to 516
https://www.jnamm.ir

Extended Abstract

Introduction

The foundation and infrastructure of any organization is its human resources (Alirezaei et al., 2022; Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020), who, if their needs are met and they are sufficiently motivated, will put their talents and skills at the service of the organization (Alirezaei & Paktinat, 2017). Given today's dynamic and increasing changes and developments, the competencies of managers have received more attention than ever before (Gholami zarandi et al., 2026), because they are considered the main elements of creating a sustainable competitive advantage (Saleh et al., 2025; Neumeyer & Liu, 2021). Today, developing and selecting competent managers with special capabilities has become one of the most key concepts and challenges in the field of management, and designing and applying competency models and patterns is recognized as one of the most effective and common methods for developing, hiring, investing in, and excelling superior human capital and competency selection in most developed countries of the world. Therefore, the criterion for selecting suitable people for managerial jobs is basically designing and applying competency models, and past methods such as job analysis and other methods are used less (Saleh et al., 2025). Focusing on the role of managers' and human resources' competencies can lead to organizational dynamism and excellence, and at the national level, more income generation and economic growth and development of the country. Lack of attention and ignoring the selection and appointment of competent managers in various fields can also lead to loss of opportunities, waste of resources, and failure of organizations in the competitive arena (Abdul Ali et al., 2022). Managers, as the main decision-makers in dealing with organizational issues and problems, play a decisive and significant role in the success or even failure of their organization. Accordingly, all organizations must use the most competent people in the most appropriate job positions (Nosrati et al., 2021). Therefore, the recklessness, inefficiency, and incompetence of professional managers can cause irreparable damage (Madani et al., 2022). Managers need a set of knowledge, skills, and personal characteristics to face the challenges facing business, and in an era of rapid change, new skills and competencies are needed for changing roles in organizations, and competency models provide a tool to determine what is needed now and in the future (Amirnajad & Mostafavi, 2022). Therefore, the present study seeks to identify the dimensions and components of managerial competence related to the spatial planning approach and, considering the conditions and characteristics of sports in Kerman province, present a model for improving the competencies of sports managers, thereby providing a basis for improving managerial decision-making, balanced distribution of resources, and sustainable development of sports at the provincial level. Accordingly, the main question of the study is: What is the model for improving the competencies of managers with a focus on spatial planning in sports in Kerman province?

Theoretical Framework

The Concept of Competence

Saleh et al. (2025) considers competence as a set of personal competencies. Hwang & Kuo (2018) defines competence as a combination of skills, knowledge, and attitudes required to perform a role effectively. Triana et al. (2021) considers competence as a tool for increasing human resource efficiency. Finally, Matić (2022) considers competence as a term generally used for individuals who demonstrate their professional ability in real-world tasks. Gholami Zarandi et al. (2026) examined the validation and prioritization of the organizing themes of the competency model of professional managers in the General Directorate of Education of Kerman Province. The results showed that the themes of "self-management and individual

Journal of
New Approaches in Management and Marketing
https://www.jnamm.ir
Volume 5, Issue 2, Summer 2026, Pages 489 to 516

competence", "change-seeking in the organization" and "value-based competencies" had the most explanations in relation to the competencies of professional managers based on management in the school of Martyr Hajj Qasem Soleimani in the General Directorate of Education of Kerman Province. Also, the organizing theme of "change-seeking in the organization" with a relative weight of (0.143) ranked first, the organizing theme of "acquiring a jihadi culture" with a relative weight of (0.137) ranked second, and the organizing theme of "self-management and individual competence" with a relative weight of (0.115) ranked third in the importance of the competency model of professional managers based on management in the school of Martyr Hajj Qasem Soleimani.

Lecours et al. (2025) studied the identification of the essential competencies of managers for the successful implementation of the principles of diversity, equality and inclusion in organizations. Through a systematic analysis of 21 articles, seven core competencies and 28 sub-competencies were extracted: communicating effectively with people, intelligently managing conflicts related to (diversity, equity, and inclusion), identifying and resolving personal challenges in the area of (diversity, equity, and inclusion), being transparent in dealing with employees, modeling the promotion of (diversity, equity, and inclusion) at all levels, facilitating the full development of individuals' talents, creating team dynamics and a sense of belonging for all. The authors concluded that these competencies are vital for managers in creating inclusive environments, and in particular facilitating the successful return to work of employees with disabilities, and can be used as the main framework for training programs for managers in the area of diversity, equity, and inclusion.

Research Methodology

This research was conducted with an applicative-developmental purpose, and qualitative in approach, through the Strauss and Corbin Foundation data method. The participants of this study included 20 university professors, experts, and sports managers in Kerman province, selected through purposive sampling based on at least 10 years of management experience and complete familiarity with this field. Semi-structured interviews with participants continued until theoretical saturation. The data collection tool consisted of two parts: a review and exploration of research literature in the library section and a semi-structured interview in the field section.

Research findings

The method of analyzing the interviews was carried out through thematic analysis (basic, organizing, and overarching themes). The coding and text analysis process of the interviews was carried out in the qualitative data analysis software MAXQDA 2020. The results showed that the model for improving managers' competencies with a focus on land planning includes: core category (knowledge competencies, management competencies, strategic competencies and spatial planning, interactive and network competencies), causal factors (environmental changes in sports, weakness of existing management capacity, geographical inequality in facilities), background conditions (geographical and climatic characteristics, provincial sports management structure, capacities and social culture), intervening conditions (policies and laws, financial and human resources, data and technology infrastructure), strategies (empowerment of managers, regional planning, reform of management structures, development of network cooperation), consequences (improvement of management performance, balanced development of sports, resource efficiency, social participation).

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a model for improving managers' competencies with a focus on land planning in sports in Kerman province. The results of this study are consistent with the results of the studies of Gholami Zarandi et al. (2026), Lecours et al. (2025), Misbahuddin et al. (2025), Askari et al. (2025), Saleh et al. (2025), Samadi et al. (2024), Alamdari et al. (2024), Rasuli et al. (2024), and Puspitaningtyas (2024). Gholami Zarandi et al. (2026) showed that the themes of "self-management and individual competence", "change-seeking in the organization" and "value competencies" had the most explanations in relation to the competencies of professional managers based on management in the school of Martyr Hajj Qasem Soleimani in the General Directorate of Education of Kerman Province.

Based on the research findings, it is recommended that the General Directorate of Sports and Youth of Kerman Province create a "comprehensive database of sports spatial planning" so that the distribution of facilities and needs assessments can be carried out based on precise geographical, demographic and climatic indicators.

Acknowledgments

The authors gratefully acknowledge all individuals, institutions, and organizations that provided scientific, technical, administrative, or advisory support throughout this research and the preparation of this manuscript.

Conflicts of Interest

The authors declare that they have no financial or non-financial, personal, professional, or institutional conflicts of interest relevant to this work.

Data Availability Statement

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

AI Use Statement

The authors declare that no generative artificial intelligence (AI) or AI-assisted technologies were used in the preparation, writing, or editing of this manuscript.

Funding

The authors declare that no funds, grants, or other financial support were received during the conduct of this research or the preparation of this manuscript.

Ethics Approval

All procedures performed in this study were conducted in accordance with the ethical standards of the responsible institutional and national research committee.

فصلنامه
رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی
https://www.jnamm.ir
دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۶
علمی پژوهشی (کیفی)
eISSN: 2981-1554

طراحی الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین

میثم پاریزی، یوسف احمدی، لی لی فردوسی پور

گروه مدیریت دولتی، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران.

تاریخ دریافت: ۲۹ فروردین ۱۴۰۵
تاریخ بازنگری: ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۰۶ خرداد ۱۴۰۵

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین در ورزش استان کرمان می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و از لحاظ رویکرد به صورت کیفی و با استفاده از روش داده بنیاد اشتراوس و کوربین انجام شد. مشارکت کنندگان این پژوهش شامل، ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه، خبرگان و مدیران ورزش استان کرمان می‌باشد که انتخاب افراد به روش نمونه گیری هدفمند با ملاک حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت و آشنایی کامل در این حوزه انجام گردید. مصاحبه نیمه ساختاریافته با مشارکت کنندگان تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. ابزار جمع آوری داده‌ها، شامل دو بخش، بررسی و کنکاش ادبیات تحقیق در بخش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش میدانی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر) انجام شد. فرآیند کدگذاری و تحلیل متنی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA۲۰۲۰ انجام گردید. نتایج نشان داد الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین شامل: مقوله محوری (شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی فضایی، شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای)، عوامل علّی (تحولات محیطی ورزش، ضعف توان مدیریتی موجود، نابرابری جغرافیایی در امکانات)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی، ساختار مدیریتی ورزش استان، ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی)، شرایط مداخله‌گر (سیاست‌ها و قوانین، منابع مالی و انسانی، زیر ساخت‌های داده و فناوری)، راهبردها (توانمند سازی مدیران، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، اصلاح ساختارهای مدیریتی، توسعه همکاری‌های شبکه‌ای)، پیامدها (ارتقای عملکرد مدیریتی، توسعه متوازن ورزش، بهره‌وری منابع، مشارکت اجتماعی) می‌باشد.

کلید واژه‌ها:
شایستگی‌های مدیریتی،
توسعه متوازن ورزشی،
آمایش سرزمین،
توانمند سازی مدیران،
ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پاریزی، میثم، احمدی، یوسف و فردوسی پور، لی لی. (۱۴۰۵). طراحی الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین. *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی*، ۵ (۲)، ۴۸۹-۵۱۶.

https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.592833.1343

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

ایمیل: yosef.ahmadi@iau.ac.ir
نویسنده مسئول: یوسف احمدی

مقدمه

شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است (Babaei Meybodi &Alirezaei, 2020؛Alirezaei et al, 2022) که در صورت برآورده شدن نیازها و داشتن انگیزه کافی، استعدادها و مهارت‌های خود را در خدمت سازمان قرار خواهند داد (Alirezaei & Paktinat, 2017). با توجه به تغییرات و پیشرفت‌های پویا و روزافزون امروزی، شایستگی‌های مدیران بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Gholami zarandi et al, 2026)، زیرا آن‌ها به عنوان عناصر اصلی ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شوند (Saleh et al, 2025; Neumeyer & Liu, 2021).

امروزه پرورش و انتخاب مدیران شایسته و دارای توانمندی‌های خاص، به یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم و چالش‌ها در عرصه مدیریت تبدیل شده است و طراحی و بکارگیری مدل و الگوهای شایستگی به عنوان یکی از مهمترین روش های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی برتر و شایسته‌گزینی در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است، بنابراین معیار و ملاک انتخاب و گزینش افراد مناسب مشاغل مدیریتی، اساساً طراحی و بکارگیری مدل‌های شایستگی است و از متدها و روش‌های گذشته مانند تجزیه و تحلیل شغل و سایر روش‌ها کمتر استفاده می‌شود (Saleh et al, 2025). درکانون توجه قرار گرفتن نقش شایستگی‌های مدیران و منابع انسانی می‌تواند موجب پویایی و تعالی سازمانی و در سطح ملی درآمدزایی بیشتر و رشد و توسعه اقتصادی کشور شود، عدم توجه و نادیده انگاشتن گزینش و انتصاب مدیران شایسته در حوزه‌های مختلف نیز می‌تواند به از دست رفتن فرصت‌ها، اتلاف منابع و شکست سازمان‌ها در عرصه رقابت منجر شود (Abdul Ali et al, 2022).

مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش و تعیین کننده و بسزایی در موفقیت و یا حتی شکست سازمان خود ایفا می‌کنند بر همین اساس تمامی‌سازمان‌ها، باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کنند (Nosrati et al, 2021). از اینرو بی تدبیری، ناکارآمدی و عدم شایستگی مدیران حرفه‌ای می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد (Madani et al, 2022). مدیران برای مواجه با چالش‌های پیش روی کسب وکار به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی نیازمندند و در عصری که تغییرات سریع وجود دارد، برای نقش‌های در حال تغییر در سازمان‌ها مهارت و شایستگی‌های جدید مورد نیاز است و مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه حال و آینده نیاز دارد فراهم می‌نماید (Amirnajad & Mostafavi, 2022). شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای منجر به بهره وری و کاهش هزینه‌های سازمان می‌شوند و باید اذعان نمود که مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند و هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگی‌های مورد نیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده شود (Rostami et al, 2023).

مدیریت کارآمد در حوزه ورزش، به‌ویژه در سطح استانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌برداری بهینه از منابع، توسعه متوازن زیرساخت‌ها و تحقق اهداف اجتماعی و اقتصادی ورزش دارد. در این میان، شایستگی‌های مدیران ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌های ورزشی شناخته می‌شود؛ زیرا تصمیم‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و نحوه تخصیص منابع در این حوزه به میزان زیادی به توانمندی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های مدیران وابسته است. با این حال، در

بسیاری از استان‌های کشور از جمله استان کرمان، مدیریت ورزشی با چالش‌هایی نظیر توزیع نامتوازن امکانات و فضاهای ورزشی، عدم توجه کافی به ظرفیت‌ها و ویژگی‌های جغرافیایی مناطق مختلف، ضعف در برنامه‌ریزی مبتنی بر آمایش سرزمین و نبود چارچوبی منسجم برای ارتقای شایستگی‌های مدیریتی مواجه است. آمایش سرزمین به‌عنوان رویکردی راهبردی در برنامه‌ریزی توسعه، می‌تواند با در نظر گرفتن قابلیت‌ها، محدودیت‌ها و نیازهای منطقه‌ای، زمینه تصمیم‌گیری‌های علمی‌تر و عادلانه‌تر را فراهم سازد؛ اما تحقق این امر مستلزم مدیرانی است که علاوه بر برخورداری از شایستگی‌های عمومی مدیریتی، دارای دانش، مهارت و نگرش لازم برای به‌کارگیری اصول آمایش سرزمین در مدیریت ورزش باشند. با وجود اهمیت این موضوع، مرور پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اغلب مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت ورزشی بیشتر بر شناسایی شایستگی‌های عمومی مدیران یا بررسی مسائل توسعه ورزش متمرکز بوده و کمتر به طراحی مدل‌های جامع ارتقای شایستگی مدیران با رویکرد آمایش سرزمین، به‌ویژه در سطح استانی، پرداخته‌اند. این خلأ پژوهشی سبب شده است که چارچوبی بومی و نظام‌مند برای هدایت و ارتقای توانمندی‌های مدیران ورزشی در راستای توسعه متوازن ورزش در استان‌ها وجود نداشته باشد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر درصدد است با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیریتی مرتبط با رویکرد آمایش سرزمین و با توجه به شرایط و ویژگی‌های ورزش استان کرمان، مدلی برای ارتقای شایستگی‌های مدیران ورزشی ارائه دهد تا از این طریق زمینه بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، توزیع متعادل منابع و توسعه پایدار ورزش در سطح استان فراهم شود. بر همین اساس، پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح می‌شود که مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین در ورزش استان کرمان چگونه است؟

ادبیات نظری

مفهوم شایستگی

بیش از سه دهه است که اصطلاح «شایستگی» توسط محققان مختلف با ادراکات و دیدگاه‌های متفاوت و به روش‌های مختلفی مورد توجه قرار گرفته و بنابراین تعریف‌های متفاوتی از آن ارائه شده است. از نظر (McClelland, 1973)، شایستگی ابزاری است که می‌توان توسط آن فرد ممتاز را از افراد معمولی تشخیص داد (McLagan & Suhadolnik, 1989)، شایستگی را به عنوان مرکزی برای دانش، نگرش و مهارتهایی که در تولید خروجی‌های کلیدی حیاتی هستند، تعریف کردند. (Spencer & Spencer, 1993) شایستگی را به عنوان یک ویژگی زیرین و مبنایی فرد که باعث عملکرد برتر یا کارآیی او در یک شغل یا شرایط می‌شود تعریف نموده‌اند. شایستگی را یک ویژگی زیربنایی که منجر به عملکرد موفقیت آمیز می‌شود و ممکن است شامل دانش، مهارت و سطوح انگیزشی باشد معرفی می‌کند (Sun & Shi, 2005). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند (Abel, 2008) شایستگی را برای بکارگیری دانش در عمل در یک زمینه خاص مفهوم سازی کرد. شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها و رفتار مرتبط تعریف می‌کند که می‌تواند بر جنبه اصلی شغل تأثیر بگذارد. شایستگی را به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. (Saleh et al, 2025) شایستگی را مجموعه‌ای از صلاحیت‌های شخصی

می‌داند. (Hwang & Kuo, 2018) شایستگی را ترکیبی از مهارتها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای یک نقش به گونه اثربخش تعریف می‌کنند (Triana et al, 2021) شایستگی را ابزار افزایش کارآیی منابع انسانی می‌داند و در نهایت (Matić, 2022) شایستگی را عبارتی می‌داند که عموماً برای افرادی که توانایی حرفه‌ای خود را در کارهای دنیای واقعی نشان می‌دهند، استفاده می‌شود.

پیشینه پژوهش

(Gholami zarandi et al, 2026) به بررسی اعتباریابی و اولویت‌بندی مضامین سازمان دهنده الگوی شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان پرداختند. نتایج نشان داد که مضامین «خود مدیریتی و شایستگی فردی»، «تحول‌خواهی در سازمان» و «شایستگی‌های ارزشی» بیشترین تبیین را در رابطه با شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی را در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان دارا بوده‌اند. همچنین مضمون سازمان دهنده «تحول‌خواهی در سازمان» با وزن نسبی (۰/۱۴۳) در رتبه اول، مضمون سازمان دهنده «کسب فرهنگ جهادی» با وزن نسبی (۰/۱۳۷) در رتبه دوم و مضمون سازمان دهنده «خود مدیریتی و شایستگی فردی» با وزن نسبی (۰/۱۱۵) در رتبه سوم اهمیت الگوی شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی قرار دارند.

(Lecours et al, 2025) به بررسی شناسایی شایستگی‌های ضروری مدیران برای اجرای موفق اصول تنوع، برابری و فراگیری در سازمان‌ها پرداختند. با تحلیل نظام‌مند ۲۱ مقاله، هفت شایستگی اصلی و ۲۸ زیرشایستگی استخراج شد: ارتباط مؤثر با افراد، مدیریت هوشمندانه تعارض‌های مرتبط با (تنوع، برابری و فراگیری)، شناسایی و رفع چالش‌های شخصی در حوزه (تنوع، برابری و فراگیری)، شفافیت در رفتار با کارکنان، الگوسازی برای ترویج (تنوع، برابری و فراگیری) در همه سطوح، تسهیل شکوفایی کامل استعدادهای افراد، ایجاد پویایی تیمی و حس تعلق برای همه. نویسندگان نتیجه‌گیری کردند که این شایستگی‌ها برای مدیران در ایجاد محیط‌های فراگیر و به‌ویژه تسهیل بازگشت موفق کارکنان دارای معلولیت به کار حیاتی است و می‌تواند به‌عنوان چارچوب اصلی برنامه‌های آموزشی مدیران در حوزه (تنوع، برابری و فراگیری) به‌کار گرفته شود.

(Misbahuddin et al, 2025) به بررسی ارزیابی توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران پروژه مخابراتی: رویکرد برنامه‌ریزی سناریو در صنعت مخابرات پرداختند. با استفاده از تحلیل PESTLE و ماتریس ۲×۲ بر اساس دو عدم‌قطعیت کلیدی (پیچیدگی پروژه و عدم‌قطعیت فناوری)، چهار سناریوی آینده تدوین شد: ثبات، پیچیدگی، نوآوری، اختلال. نتایج نشان داد که مدیران پروژه مخابراتی برای موفقیت در آینده نیازمند ترکیب هوشمندانه سبک‌های رهبری معاملاتی و تحول‌آفرین هستند. پنج اقدام کلیدی توسعه رهبری مدیریتی پیشنهاد شد که شامل تقویت مهارت‌های تطبیقی، مدیریت عدم‌قطعیت، نوآوری سریع، رهبری تغییر و ایجاد انگیزه در تیم‌های چندفرهنگی است. نویسندگان تأکید کردند که این مدل می‌تواند به‌عنوان راهنمای اصلی برنامه‌های توسعه رهبری مدیران پروژه در صنعت مخابرات به‌کار رود.

(Askari et al, 2025) به بررسی شناسایی و تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک در یکی از سازمان‌های دفاعی کشور پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده شش مقوله اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران

لجستیک است که به ترتیب اهمیت عبارتند از: شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت روابط، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های هوشمندی. نویسندگان تأکید کرده‌اند که موفقیت مدیران لجستیک در محیط پیچیده و پرفشار سازمان‌های دفاعی، مستلزم طراحی نظام‌های گزینش، انتصاب، آموزش و توسعه شایستگی مبتنی بر الگوی بومی و متناسب با الزامات مأموریتی جدید است. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنای عملیاتی برای اصلاح فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی در حوزه لجستیک نظامی و ارتقای اثربخشی زنجیره تأمین دفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

(Saleh et al, 2025) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی مبتنی بر الگوی کوه یخ پرداختند. نتایج نشان داد پس از ادغام ۳۰ مؤلفه گوناگون به عنوان مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی و در قالب ۵ بُعد اصلی الگوی کوه یخ شایستگی یعنی دانش (با ۴ مؤلفه)، مهارت (۱۱ مؤلفه)، خودانگاره (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های شخصیتی (۹ مؤلفه) و محرک‌ها (۳ مؤلفه) طبقه‌بندی شدند. استفاده از یک الگو و چارچوب شایستگی مناسب جهت گزینش، پرورش و ارزیابی مدیران سازمان‌های دولتی زمینه‌ساز توسعه در سطح سازمانی و ملی است.

(Samadi et al, 2024) به بررسی ارائه مدل شایستگی‌های مدیریتی زنان در صنعت (مورد مطالعه: شرکت مواد غذایی صباح) پرداختند. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل کیفی شش دسته از عوامل اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، شرایط علی، پدیده محوری، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بعنوان مولفه‌های اصلی توسعه شایستگی زنان شناسایی شد. در این پژوهش، استقرار فرهنگ مدیریتی زنان بعنوان مهم‌ترین شرط زمینه‌ای برای توسعه شایستگی زنان گزارش شده است. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص شد که پدیده «سقف شیشه‌ای» مهم‌ترین عامل مداخله‌گر در توسعه شایستگی‌های مدیران زن، توانمندسازی زنان بعنوان مهم‌ترین راهبرد توسعه شایستگی مدیریتی زنان و برابری جنسیتی و پیشرفت شغلی زنان مهمترین پیامدهای توسعه شایستگی مدیران زن گزارش شده است که این امر از لحاظ مدیریت سازمان اهمیت بسیار بالایی دارد.

(Alamdari et al, 2024) به بررسی تدوین الگویی برای توسعه شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران پرداختند. در بخش کیفی با بهره‌گیری از تکنیک تحلیل مضمون، شایستگی‌های مدیران در دو دسته عمومی و اختصاصی شناسایی شد. شایستگی‌های عمومی شامل اخلاق حرفه‌ای، مدیریت تغییر، مهارت ادراکی و مدیریت داده‌ها و شایستگی‌های اختصاصی شامل مهارت حل‌مساله، رهبری افراد، توانمندی فردی، دانش و مهارت تخصصی، مهارت ارتباطی و مدیریت عملکرد است. در بخش کمی با استفاده از تکنیک AHP، از میان شایستگی‌های عمومی، «مهارت ادراکی» و «مدیریت داده‌ها» و از میان شایستگی‌های اختصاصی، «مهارت حل‌مساله» و «رهبری افراد» به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران از نظر خبرگان اولویت‌بندی شدند. در نهایت، با استفاده از ماتریس شناسایی‌شده، روش‌های توسعه متناسب با هر شایستگی نیز توسط خبرگان پیشنهاد و دسته‌بندی گردید. نویسندگان تأکید کرده‌اند که این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی یکپارچه برای فرآیندهای توسعه فردی مدیران عمل کند، جایگاه منابع انسانی را به سطح شریک استراتژیک ارتقا دهد و برند منابع انسانی را به‌عنوان یکی از واحدهای کلیدی و استراتژیک سازمان تقویت نماید.

(Rasuli et al, 2024) به بررسی پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه، حرکت به سمت اقتدار ملی، مدیریت تنوع و تکثرو تقویت رابطه انسان با طبیعت می‌شوند.

(Puspitaningtyas, 2024) به بررسی طراحی برنامه‌ای برای ارتقای شایستگی‌های فنی مدیران و کارکنان حوزه مدیریت زمین در اداره زمین استان جاکارتا پرداختند. پژوهش با تأکید بر پیچیدگی مسائل زمین در کلان‌شهر جاکارتا، نشان می‌دهد که فقدان برنامه توسعه شایستگی ساختاریافته، عملکرد و کیفیت خدمات کارکنان فنی را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار داده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق، مشاهده مستقیم و تحلیل اسناد گردآوری و با روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های فنی کلیدی مورد نیاز مدیران و کارکنان مدیریت زمین شامل چهار بعد اصلی است: سواد دیجیتال و تسلط بر سیستم‌های اطلاعات زمین، مهارت‌های تخصصی اداره زمین (ثبت، صدور گواهی و حل اختلافات ملکی)، تخصص حقوقی در قوانین و مقررات زمین، مهارت‌های ارتباطی مؤثر با ذی‌نفعان و جامعه محلی. نویسنده تأکید کرده است که نبود برنامه توسعه شایستگی متناسب با چالش‌های شهری جاکارتا منجر به کاهش اثربخشی خدمات زمین شده است. در نهایت، چارچوب شایستگی پیشنهادی و برنامه توسعه‌ای ارائه‌شده شامل دوره‌های آموزشی هدفمند، کارگاه‌های عملی، گواهینامه‌های تخصصی و ارزیابی دوره‌ای عملکرد است که می‌تواند به‌طور مستقیم با اهداف سازمانی هم‌راستا شود و کیفیت مدیریت زمین شهری را به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای ارتقا دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضراز نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای و از نظر روش تحقیق در زمره‌ی تحقیقات کیفی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان آشنا با مباحث شایستگی‌های مدیران می‌باشد. پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار موردنظر اقدام کرده است. تکنیک به کاررفته در نمونه‌برداری در این پژوهش از نوع هدفمند بود. بر اساس موضوع داده‌ها و اطلاعات از طریق مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد کفایت و اشباع نظری ادامه پیدا کرد و پس از انجام ۲۰ مصاحبه، تحلیل داده‌ها حاکی از اضافه نشدن داده جدید به داده‌های قبلی بود، چراکه درصد بالایی از داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های آخر تکراری بود؛ بنابراین، با انجام ۲۰ مصاحبه و رسیدن به حد اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد. برحسب راهبرد داده بنیاد اشتراوس و کوربین در سه فنون کدگذاری باز، محوری و انتخابی فهرستی از مفاهیم و مقوله‌ها جمع‌آوری و مدل مرتبط با موضوع تدوین شد. برای تأیید دقت علمی با استفاده از قابلیت اعتماد از استراتژی‌های متعددی مانند ردیابی حساب گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه مجدد به آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل

مورد کیفی، تأیید ساختار و کفایت منابع مورد ارجاع استفاده می‌شود. به‌منظور تأیید پذیری تمامی مستندات مربوط به امر پژوهش حفظ و نگهداری شد. ازجمله مستندات می‌توان به متن کامل مصاحبه‌های انجام‌شده و خروجی‌های نرم‌افزار MAXQDA اشاره نمود و برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش با سه متخصص خارج از پژوهش، مشورت شد.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش (مصاحبه با خبرگان) به ارائه الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین در ورزش استان کرمان با رویکرد داده بنیاد پرداخته شده است. در پاسخ به این سؤال که مهم‌ترین عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدهای شکل دهنده الگو با رویکرد داده بنیاد کدام است؟ در این پژوهش تحلیل متون مصاحبه (۲۰ نفر) در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. پاسخ‌های ارائه شده توسط برخی از مصاحبه شوندگان برای نمونه در این پژوهش به صورت جدول زیر آمده است:

جدول ۱. جدول کدگذاری باز براساس برخی از مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم	تعداد تکرار	منبع (شماره مصاحبه شونده)	کدهای باز
۱)	«افزایش سطح رقابت‌ها در استان، ضرورت ارتقای زیرساخت‌ها را دوچندان کرده است. مدیران باید بتوانند با مدل‌سازی فضایی، فضاهایی در شأن رقابت‌های حرفه‌ای ایجاد کنند تا از قافله توسعه عقب نمانیم.»	6	E3,E5,E6,E8,E4,E9	افزایش میزان رقابت در سطوح مختلف ورزش
۲)	«مدیر ورزش باید یک دیپلمات باشد. تعامل با شهرداری برای زمین، با دانشگاه برای علم، و با وزارتخانه برای بودجه. اگر نتواند این شبکه تعاملات را بسازد، در توسعه ورزش تنها خواهد ماند.»	5	E1,E4,E5,E7,E10	تعامل مؤثر با نهادهای محلی، استانی و ملی مرتبط با توسعه ورزش
۳)	«مدیران باید مهارت کافی در تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای GIS پیدا کنند. این توانمندی‌ها باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها علمی‌تر و مبتنی بر شواهد واقعی باشد.»	5	E2,E3,E6,E8,E9	ارتقای مهارت مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای GIS
۴)	«مدیران ورزشی در استان با مسائل پیچیده و چندعاملی روبه‌رو هستند. بنابراین توانایی تصمیم‌گیری درست و حل مسئله در شرایط دشوار، یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های آن‌هاست.»	5	E1,E4,E5,E7,E10	موفقیت مدیران در تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در شرایط پیچیده

کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آنها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد .کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروهها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول (۲) است. مشاهده می‌گردد ۸۰ کد اولیه در قالب ۲۱ کد محوری دسته بندی شده‌اند.

جدول ۲. استخراج کدهای محوری از دسته بندی کدگذاری باز

کد گذاری محوری	کد گذاری باز
تحولات محیطی ورزش	افزایش میزان رقابت در سطوح مختلف ورزش
	تغییر سیاست‌ها و رویکردهای کلان ورزش در سطح کشور
	رشد نیاز جامعه به فضاهای ورزشی استاندارد
ضعف توان مدیریتی موجود	محدود بودن توان تحلیل داده‌ها و اطلاعات مدیریتی
	ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد علمی و داده‌های فضایی
	فقدان رویکرد آمایشی در ارزیابی وضعیت و برنامه‌ریزی توسعه ورزش استان
	کمبود توان برنامه‌ریزی بلندمدت و نبود نگاه آینده‌پژوهانه در مدیران حوزه ورزش
نابرابری جغرافیایی در امکانات	تمرکز امکانات ورزشی در برخی مناطق و محروم‌ماندن سایر شهرستان‌ها
	نبود فضاهای ورزشی مناسب و قابل‌دسترس در بخش‌های کم‌برخوردار استان
	توزیع غیرعادلانه منابع ورزشی
	استفاده غیرکارآمد و کم‌بازده از امکانات موجود در برخی مناطق
	فاصله جغرافیایی زیاد برخی شهرستان‌ها با مرکز استان
شایستگی‌های دانشی	سطح آگاهی از اصول و مبانی آمایش سرزمین
	دانش تحلیل ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فضایی ورزش در مناطق مختلف
	آشنایی با اصول توسعه پایدار و اثرات آن بر زیرساخت‌های ورزشی
	شناخت سازوکارهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و ابزارهای تصمیم‌گیری فضایی
شایستگی‌های مدیریتی	توان مدیریت منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی در پروژه‌های منطقه‌ای ورزش
	مهارت برنامه‌ریزی و ارزیابی پروژه‌ها براساس شاخص‌های فضایی و منطقه‌ای
	اثربخشی در هدایت تیم‌های اجرایی و سازمان‌های ورزشی
	توان حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و چندعاملی
	مدیریت اثربخش زمان و تخصیص بهینه منابع در مناطق مختلف
شایستگی‌های راهبردی و	توان طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک مبتنی بر آمایش سرزمین

برنامه‌ریزی فضایی	میزان استفاده از داده‌های فضایی، GIS و اطلاعات آمایشی در تصمیم‌گیری
	توان اجرای برنامه‌های توسعه‌ای متوازن در سطح شهرستان‌ها و استان
شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای	تعامل مؤثر با نهادهای محلی، استانی و ملی مرتبط با توسعه ورزش
	کیفیت و گستره شبکه روابط مدیریتی در حوزه ورزش
	توان ایجاد ارتباط اثربخش با ذینفعان حوزه ورزش و توسعه منطقه‌ای
	توان مدیریت مشارکت‌ها و همکاری‌های بین‌بخشی در توسعه ورزش استان
ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی	گستردگی وسیع جغرافیایی استان
	وجود تنوع اقلیمی قابل‌توجه در مناطق مختلف
	فاصله طولانی بین برخی شهرستان‌ها
	تفاوت نیازهای ورزشی مناطق مختلف استان
ساختار مدیریتی ورزش استان	وجود ساختارهای چندلایه و پیچیده تصمیم‌گیری
	وابستگی زیاد ساختار استان به سیاست‌گذاری‌های ملی
	کمبود واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و آمایش
ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی	میزان مشارکت جامعه در فعالیت‌های ورزشی
	حمایت نهادهای محلی و استانی از توسعه ورزش
	نقش فرهنگ بومی و باورهای محلی در جهت‌گیری برنامه‌های ورزشی استان
	میزان همکاری اجتماعی در توسعه ورزش
سیاست‌ها و قوانین	ثبات یا ناپایداری سیاست‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران
	میزان تناسب قوانین موجود با رویکرد آمایش سرزمین و توسعه منطقه‌ای
	سطح حمایت دولت از مناطق کمتر برخوردار
منابع مالی و انسانی	کمبود یا ناکافی بودن نیروی انسانی متخصص در حوزه ورزش
	محدودبودن منابع مالی جهت اجرای طرح‌های توسعه‌محور
	میزان مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها
	سطح دسترسی مدیران به تجهیزات، امکانات و ابزارهای مدیریتی استاندارد
زیر ساخت‌های داده و فناوری	عدم دسترسی مدیران به داده‌های قابل‌اعتماد فضایی و آمایشی برای تصمیم‌سازی
	نبود سامانه‌های GIS و ابزارهای جغرافیایی جهت تقویت برنامه‌ریزی فضایی
	توانایی مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات در فرایند مدیریت
	میزان به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در ارزیابی و پایش پروژه‌های ورزشی
	وجود سیستم‌های هوشمند مدیریتی جهت تسهیل توسعه ورزش
توانمند سازی مدیران	اجرای برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی فضایی
	ارتقای مهارت مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای GIS
	موفقیت مدیران در تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در شرایط پیچیده

برنامه‌ریزی منطقه‌ای	تدوین اسناد جامع توسعه ورزش استان براساس یافته‌های آمایشی
	استفاده عملی از داده‌های فضایی برای شناسایی نیازها و اولویت‌های شهرستان‌ها
	طراحی برنامه‌های ورزشی بر اساس ویژگی‌های هر منطقه و سطح برخورداری آن
	هماهنگ‌سازی برنامه‌های استان با سیاست‌ها و راهبردهای ملی در حوزه ورزش
اصلاح ساختارهای مدیریتی	تفویض اختیار بیشتر به شهرستان‌ها برای مدیریت بهتر برنامه‌های ورزشی
	ایجاد واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و تحلیل داده‌ها
	بازنگری در فرآیندهای اداری برای افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌سازی
	طراحی و استقرار نظام ارزیابی شایستگی مدیران ورزشی استان
	کاهش بروکراسی و رفع موانع ساختاری برای اجرای سریع‌تر طرح‌های توسعه
توسعه همکاری‌های شبکه‌ای	تقویت همکاری بین ادارات ورزش با دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها و سایر نهادها
	توسعه ارتباطات بین‌سازمانی برای اجرای طرح‌های آمایشی مشترک
	ایجاد شبکه فعال مدیران ورزشی برای تبادل تجربیات و هماهنگی اقدامات منطقه‌ای
ارتقای عملکرد مدیریتی	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیران براساس داده‌ها و شاخص‌های آمایشی
	افزایش دقت برنامه‌ریزی و هماهنگی تصمیمات با نیازهای مناطق مختلف
	ارتقای توان مدیریت در مواجهه با مسائل پیچیده و چندعاملی استان
توسعه متوازن ورزش	کاهش شکاف توسعه ورزشی میان مناطق برخوردار و کم‌برخوردار
	ایجاد توزیع عادلانه امکانات و خدمات ورزشی در سراسر استان
	توسعه زیرساخت‌های ورزشی در مناطق محروم براساس نیازهای واقعی
	افزایش فرصت‌های برابر برای مشارکت ورزشی در سطح استان
بهره‌وری منابع	افزایش استفاده هدفمند و مؤثر از بودجه اختصاص‌یافته به ورزش
	جلوگیری از اجرای پروژه‌های کم‌اثر و غیرمتناسب با نیازهای فضایی
	تخصیص هوشمندانه منابع برای دستیابی به بیشترین بازده در توسعه ورزش
مشارکت اجتماعی	افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزشی و فعالیت‌های بدنی
	گسترش ورزش همگانی و افزایش سطح فعالیت‌های ورزشی عمومی
	افزایش رضایت مردم از کیفیت خدمات ورزشی ارائه‌شده
	ارتقای سبک زندگی فعال و سالم در سطح استان

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی، فرآیند پالایش مقوله‌ها، یکپارچه سازی آنها و نیز پیوند دادن مقولات به یکدیگر است. در این مرحله از فرآیند کدگذاری، می‌بایست ضمن تجمیع و تبیین ارتباط بین مقوله‌ها، فرآیند رسیدن به یک تئوری و بیان مدل آن را نهایی کرده، با در کنار هم قرار دادن مقوله‌ها حول یک مقوله مرکزی، یک روایت تئوریک و نظام مند طرح

شود. جدول (۳) کدگذاری انتخابی مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. استخراج کدهای انتخابی از دسته بندی کدهای محوری

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری
عوامل علّی	تحولات محیطی ورزش
	ضعف توان مدیریتی موجود
	نابرابری جغرافیایی در امکانات
مقوله محوری (ارتقای شایستگی‌های مدیران ورزشی با تمرکز بر آمایش سرزمین)	شایستگی‌های دانشی
	شایستگی‌های مدیریتی
	شایستگی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی فضایی
	شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی
	ساختار مدیریتی ورزش استان
	ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی
شرایط مداخله‌گر	سیاست‌ها و قوانین
	منابع مالی و انسانی
	زیر ساخت‌های داده و فناوری
راهبردها	توانمند سازی مدیران
	برنامه‌ریزی منطقه‌ای
	اصلاح ساختارهای مدیریتی
	توسعه همکاری‌های شبکه‌ای
پیامدها	ارتقای عملکرد مدیریتی
	توسعه متوازن ورزش
	بهره‌وری منابع
	مشارکت اجتماعی

فرآیندهای شناسایی مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان

شرایط علی: مقوله‌هایی مربوط به شرایطی که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.

-**پدیده محوری**: مقوله‌محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای که اساس فرآیند است. یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند پژوهش است.

-شرایط زمینه‌ای: مجموعه عوامل و شرایطی که چگونگی جمع‌آوری، تفسیر، استفاده و تأثیرگذاری داده‌ها را در جامعه مدرن شکل می‌دهند. این عوامل، صرفاً به خود داده‌ها مربوط نمی‌شوند، بلکه به محیط، زمان، افراد، اهداف و ساختارهای اجتماعی‌ای که داده‌ها در آن‌ها حضور دارند، اشاره دارند.

-شرایط مداخله گر: شرایط مداخله‌گر، شرایط وسیع و عامی همچون فرهنگ، فضا و غیره است که به عنوان تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع کرده و به عنوان یک مانع، دچار تأخیر می‌نمایند.

-راهبردها و اقدامات: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود. راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی‌اند که به طراحی مدل کمک می‌نمایند.

-پیامدها: پیامدها شامل خروجی‌های تاثیرگذار مشهود و نامشهودی است که در اثر مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان ایجاد می‌گردد و خروجی‌های حاصل از راهبردها هستند.

در بخش کیفی پژوهش (بررسی مصاحبه خبرگان) به کدهای باز و محوری و انتخابی مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان پاسخ داده شده است. در پاسخ به این سؤالات که عوامل علی، مقوله محوری، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهای شکل‌دهنده مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان کدام است؟ بعد از مصاحبه با افراد خبره به استخراج کدها پرداخته شد. قابل ذکر است که پس از انجام مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. بدین گونه که کدهای استخراج شده جدیدی در مصاحبه نوزدهم و بیستم به مجموع کدها اضافه نشد و کدهای استخراجی تکراری بودند.

جدول ٤. شرایط علی، مقوله محوری، زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها

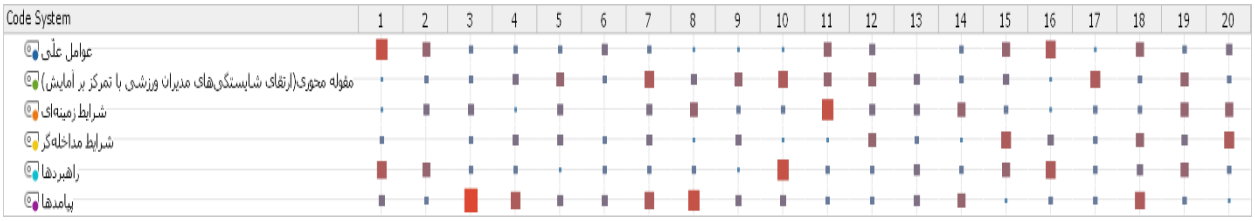
کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
عوامل علّی	تحولات محیطی ورزش	افزایش میزان رقابت در سطوح مختلف ورزش
		تغییر سیاست‌ها و رویکردهای کلان ورزش در سطح کشور
		رشد نیاز جامعه به فضاهای ورزشی استاندارد
	ضعف توان مدیریتی موجود	محدود بودن توان تحلیل داده‌ها و اطلاعات مدیریتی
		ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد علمی و داده‌های فضایی
		فقدان رویکرد آمایشی در ارزیابی وضعیت و برنامه‌ریزی توسعه ورزش استان
		کمبود توان برنامه‌ریزی بلندمدت و نبود نگاه آینده‌پژوهانه در مدیران حوزه ورزش
	نابرابری جغرافیایی در امکانات	تمرکز امکانات ورزشی در برخی مناطق و محروم‌ماندن سایر شهرستان‌ها
		نبود فضاهای ورزشی مناسب و قابل‌دسترس در بخش‌های کم‌برخوردار استان
		توزیع غیرعادلانه منابع ورزشی
		استفاده غیرکارآمد و کم‌بازده از امکانات موجود در برخی مناطق

		فاصله جغرافیایی زیاد برخی شهرستان‌ها با مرکز استان
مقوله محوری (ارتقای شایستگی‌های مدیران ورزشی با تمرکز بر آمایش سرزمین)	شایستگی‌های دانشی	سطح آگاهی از اصول و مبانی آمایش سرزمین
		دانش تحلیل ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فضایی ورزش در مناطق مختلف
		آشنایی با اصول توسعه پایدار و اثرات آن بر زیرساخت‌های ورزشی
		شناخت سازوکارهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و ابزارهای تصمیم‌گیری فضایی
	شایستگی‌های مدیریتی	توان مدیریت منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی در پروژه‌های منطقه‌ای ورزش
		مهارت برنامه‌ریزی و ارزیابی پروژه‌ها براساس شاخص‌های فضایی و منطقه‌ای
		اثربخشی در هدایت تیم‌های اجرایی و سازمان‌های ورزشی
		توان حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و چندعاملی
		مدیریت اثربخش زمان و تخصیص بهینه منابع در مناطق مختلف
	شایستگی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی فضایی	توان طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک مبتنی بر آمایش سرزمین
		میزان استفاده از داده‌های فضایی، GIS و اطلاعات آمایشی در تصمیم‌گیری
		توان اجرای برنامه‌های توسعه‌ای متوازن در سطح شهرستان‌ها و استان
	شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای	تعامل مؤثر با نهادهای محلی، استانی و ملی مرتبط با توسعه ورزش
		کیفیت و گستره شبکه روابط مدیریتی در حوزه ورزش
		توان ایجاد ارتباط اثربخش با ذینفعان حوزه ورزش و توسعه منطقه‌ای
		توان مدیریت مشارکت‌ها و همکاری‌های بین‌بخشی در توسعه ورزش استان
شرایط زمینه‌ای	ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی	گستردگی وسیع جغرافیایی استان
		وجود تنوع اقلیمی قابل‌توجه در مناطق مختلف
		فاصله طولانی بین برخی شهرستان‌ها
		تفاوت نیازهای ورزشی مناطق مختلف استان
	ساختار مدیریتی ورزش استان	وجود ساختارهای چندلایه و پیچیده تصمیم‌گیری
		وابستگی زیاد ساختار استان به سیاست‌گذاری‌های ملی
		کمبود واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و آمایش
	ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی	میزان مشارکت جامعه در فعالیت‌های ورزشی
		حمایت نهادهای محلی و استانی از توسعه ورزش
		نقش فرهنگ بومی و باورهای محلی در جهت‌گیری برنامه‌های ورزشی استان
		میزان همکاری اجتماعی در توسعه ورزش
شرایط مداخله‌گر	سیاست‌ها و قوانین	ثبات یا ناپایداری سیاست‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران
		میزان تناسب قوانین موجود با رویکرد آمایش سرزمین و توسعه منطقه‌ای
		سطح حمایت دولت از مناطق کمتر برخوردار
	منابع مالی و انسانی	کمبود یا ناکافی بودن نیروی انسانی متخصص در حوزه ورزش

		محدودبودن منابع مالی جهت اجرای طرح‌های توسعه‌محور
		میزان مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها
		سطح دسترسی مدیران به تجهیزات، امکانات و ابزارهای مدیریتی استاندارد
	زیر ساخت‌های داده و فناوری	عدم دسترسی مدیران به داده‌های قابل‌اعتماد فضایی و آمایشی برای تصمیم‌سازی
		نبود سامانه‌های GIS و ابزارهای جغرافیایی جهت تقویت برنامه‌ریزی فضایی
		توانایی مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات در فرایند مدیریت
		میزان به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در ارزیابی و پایش پروژه‌های ورزشی
		وجود سیستم‌های هوشمند مدیریتی جهت تسهیل توسعه ورزش
راهبردها	توانمند سازی مدیران	اجرای برنامه‌های آموزشی تخصصی در زمینه آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی فضایی
		ارتقای مهارت مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای GIS
		موفقیت مدیران در تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در شرایط پیچیده
	برنامه‌ریزی منطقه‌ای	تدوین اسناد جامع توسعه ورزش استان براساس یافته‌های آمایشی
		استفاده عملی از داده‌های فضایی برای شناسایی نیازها و اولویت‌های شهرستان‌ها
		طراحی برنامه‌های ورزشی بر اساس ویژگی‌های هر منطقه و سطح برخورداری آن
		هماهنگ‌سازی برنامه‌های استان با سیاست‌ها و راهبردهای ملی در حوزه ورزش
	اصلاح ساختارهای مدیریتی	تفویض اختیار بیشتر به شهرستان‌ها برای مدیریت بهتر برنامه‌های ورزشی
		ایجاد واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و تحلیل داده‌ها
		بازنگری در فرآیندهای اداری برای افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌سازی
		طراحی و استقرار نظام ارزیابی شایستگی مدیران ورزشی استان
		کاهش بروکراسی و رفع موانع ساختاری برای اجرای سریع‌تر طرح‌های توسعه
	توسعه همکاری‌های شبکه‌ای	تقویت همکاری بین ادارات ورزش با دانشگاه‌ها، شهرداری‌ها و سایر نهادها
		توسعه ارتباطات بین‌سازمانی برای اجرای طرح‌های آمایشی مشترک
		ایجاد شبکه فعال مدیران ورزشی برای تبادل تجربیات و هماهنگی اقدامات منطقه‌ای
پیامدها	ارتقای عملکرد مدیریتی	بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیران براساس داده‌ها و شاخص‌های آمایشی
		افزایش دقت برنامه‌ریزی و هماهنگی تصمیمات با نیازهای مناطق مختلف
		ارتقای توان مدیریت در مواجهه با مسائل پیچیده و چندعاملی استان
	توسعه متوازن ورزش	کاهش شکاف توسعه ورزشی میان مناطق برخوردار و کم‌برخوردار
		ایجاد توزیع عادلانه امکانات و خدمات ورزشی در سراسر استان

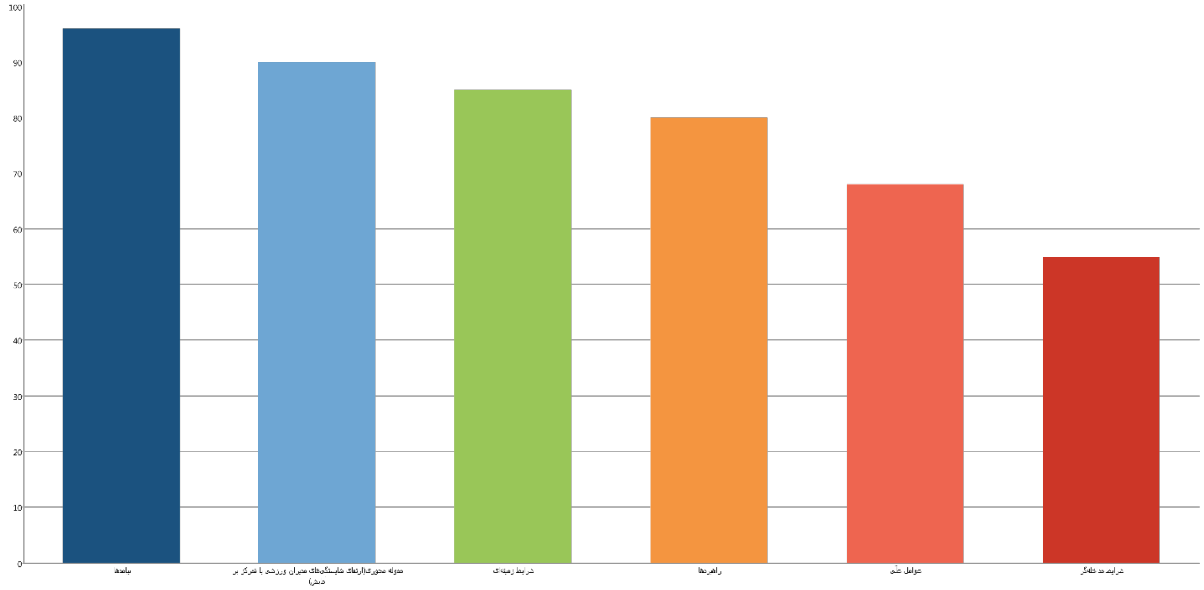
		توسعه زیرساخت‌های ورزشی در مناطق محروم براساس نیازهای واقعی
		افزایش فرصت‌های برابر برای مشارکت ورزشی در سطح استان
	بهره‌وری منابع	افزایش استفاده هدفمند و مؤثر از بودجه اختصاص‌یافته به ورزش
		جلوگیری از اجرای پروژه‌های کم‌اثر و غیرمتناسب با نیازهای فضایی
		تخصیص هوشمندانه منابع برای دستیابی به بیشترین بازده در توسعه ورزش
	مشارکت اجتماعی	افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزشی و فعالیت‌های بدنی
		گسترش ورزش همگانی و افزایش سطح فعالیت‌های ورزشی عمومی
		افزایش رضایت مردم از کیفیت خدمات ورزشی ارائه‌شده
		ارتقای سبک زندگی فعال و سالم در سطح استان

جدول ۵. اشباع نظری ابعاد مدل با اشکال هندسی



جدول ٦. اشباع نظری ابعاد مدل با اعداد

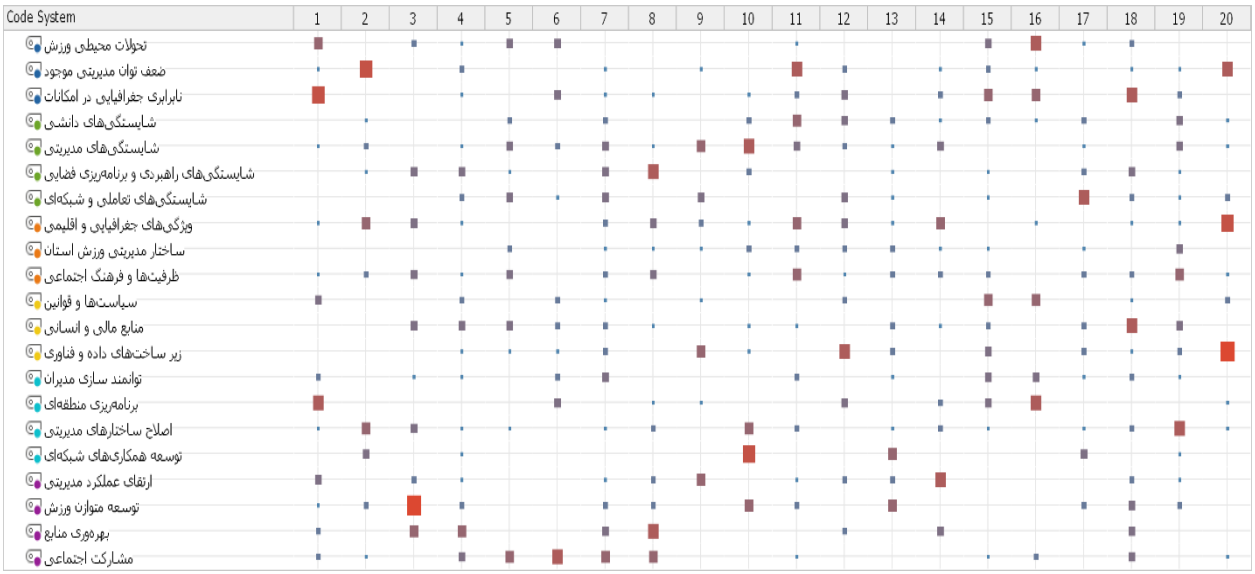
Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUM
عوامل علّی	41	25	5	6	12	20	6	2	3	3	26	14		6	26	35	3	27	8	20	288
مقوله محوری(ارتقای شایستگی‌های مدیران ورزشی با تمرکز بر آمایش)	1	12	11	18	27	7	33	19	25	29	25	21	13	12	13	2	30	12	26	8	344
شرایط زمینه‌ای	4	18	17	3	16		14	22	10	8	37	17	13	21	8	2	7	8	27	24	276
شرایط مداخله‌گر	8		11	19	14	11	14	2	18	4	2	26	8	1	29	15	11	25	14	34	266
راهبردها	29	25	10	6	1	12	11	6	1	39	11	9	20	10	23	30	12	13	22	5	295
پیامدها	18	7	49	31	15	18	29	42	13	17	11	12	20	26	2	5	5	33	5	2	360
∑ SUM	101	87	103	83	85	68	107	93	70	100	112	99	74	76	101	89	68	118	102	93	1829



نمودار ۱. اشباع نظری ابعاد مدل

اشباع نظری برای کدهای مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان در جداول (۷ تا ۱۰) آمده است:

جدول ۷. اشباع نظری مؤلفه‌های مدل با اشکال هندسی



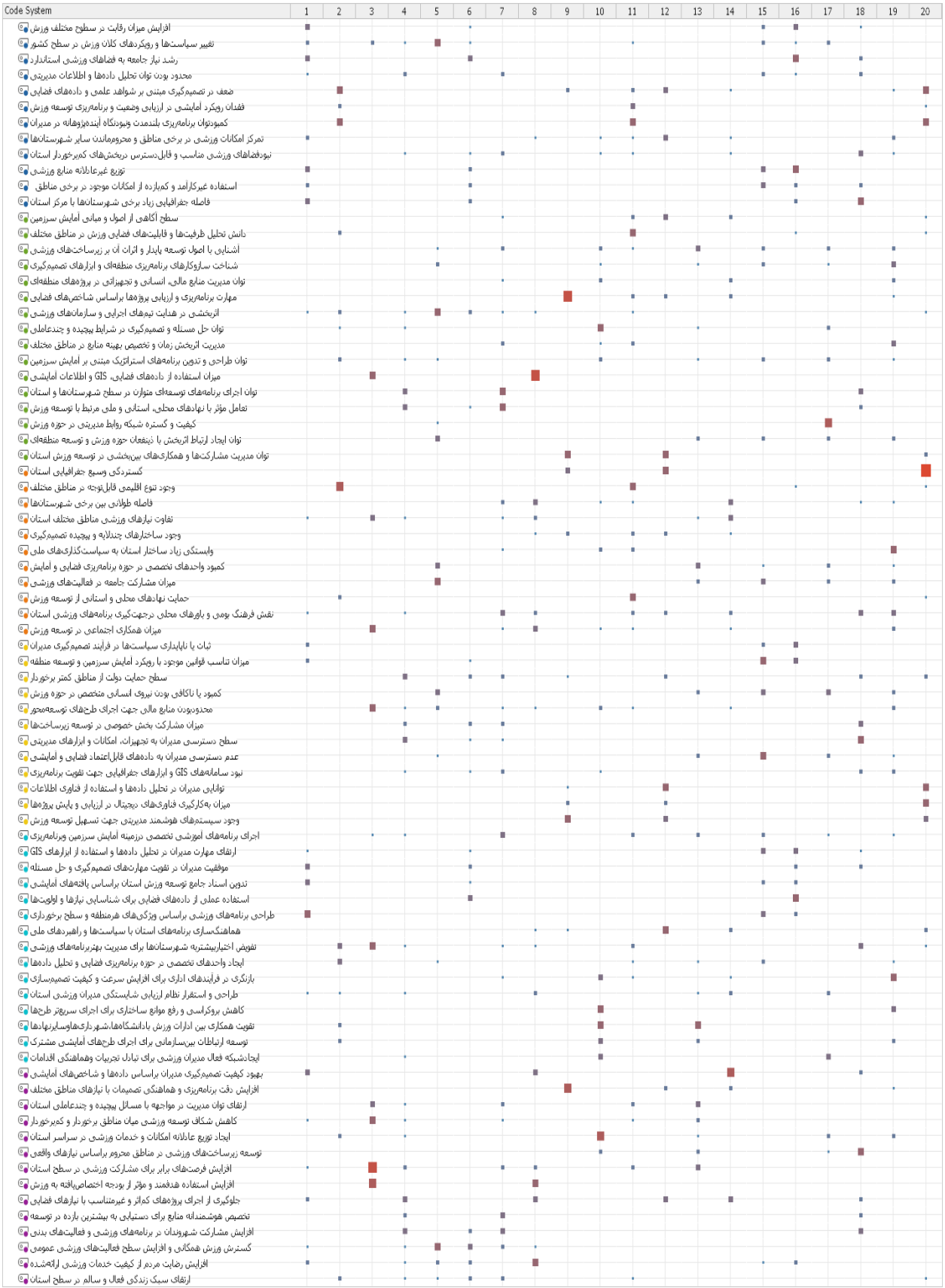
فصلنامه
رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی
https://www.jnamm.ir
دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۶

جدول ۸. اشباع نظری مؤلفه‌های مدل با اعداد

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUM
تحولات محیطی ورزش	17		5	1	12	9					1				8	18	3	5			79
ضعف توان مدیریتی موجود	2	25		4			3		3		21	6		2	4	1		3	1	20	95
نابرابری جغرافیایی در امکانات	22			1		11	3	2		3	4	8		4	14	16		19	7		114
شایستگی‌های دانشی		3			4		4			6	16	8	7	3	7	2	5		10	2	77
شایستگی‌های مدیریتی	1	6		3	12	5	9	1	16	18	9	4	1	9			3		12	2	111
شایستگی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی فضایی		3	11	8	2		11	18		5			2		3		4	8	1		76
شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای				7	9	2	9		9			9	3		3		18	4	3	4	80
ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی	2	14	8	1			5	11	7	2	14	10	1	14		2		1	2	22	116
ساختار مدیریتی ورزش استان					6		2	2	3	4	7	4	7	2	1		3		11		52
ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی	2	4	9	2	10		7	9		2	16	3	5	5	7		4	7	14	2	108
سیاست‌ها و قوانین	8			6		5	3		2			5			14	15		3		5	66
منابع مالی و انسانی			11	12	12	4	6	2		3	2		4	1	6		6	19	9		97
زیر ساخت‌های داده و فناوری				1	2	2	5		16	1		21	4		9		5	3	5	29	103
توانمند سازی مدیران	7		1	1		4	8				4		3		9	11	1	6	1		56
برنامه‌ریزی منطقه‌ای	20					8		2	1			9		4	11	19				3	77
اصلاح ساختارهای مدیریتی	2	17	9	3	1		3	4		15	7		2	6	3		3	7	18	2	102
توسعه همکاری‌های شبکه‌ای		8		2						24			15				8		3		60
ارتقای عملکرد مدیریتی	8		6	1			3	6	13		3	5	6	18				5	1		75
توسعه متوازن ورزش	2	4	28	7			5	4		17	6		14				5	11	4		107
بهره‌وری منابع	4		15	13			8	18				7		8				9			82
مشارکت اجتماعی	4	3		10	15	18	13	14			2				2	5		8		2	96
∑ SUM	101	87	103	83	85	68	107	93	70	100	112	99	74	76	101	89	68	118	102	93	1829

فصلنامه
رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی
https://www.jnamm.ir
دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۶

جدول ۹. اشباع نظری شاخص‌های مدل با اشکال هندسی

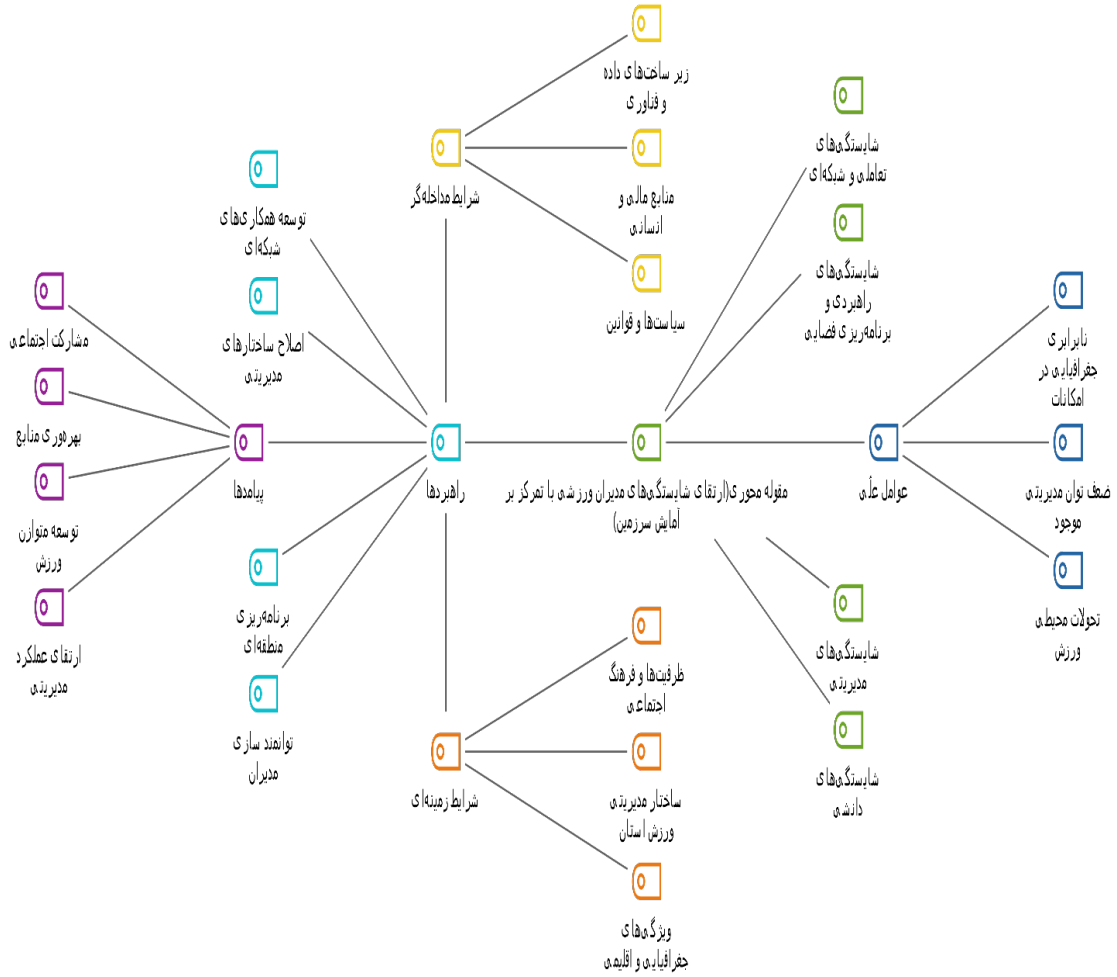


فصلنامه
رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی
https://www.jnamm.ir
دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۶

جدول ۱۰. اشباع نظری شاخص‌های تحقیق با اعداد

Code System	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUM
افزایش میزان رقابت در سطوح مختلف ورزش	6					2									4	6		1			19
تغییر سیاست‌ها و رویکردهای کلان ورزش در سطح کشور	4		5	1	12	1					1				4	1	3				32
رشد نیاز جامعه به فضاهای ورزشی استاندارد	7					6										11		4			28
محدود بودن توان تحلیل داده‌ها و اطلاعات مدیریتی	2			4			3								4	1		3			17
ضعف در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد علمی و داده‌های فضایی		9							3		4	6		2					1	9	34
فقدان رویکرد آمایشی در ارزیابی وضعیت و برنامه‌ریزی توسعه ورزش		5									8									2	15
کمبودتوان برنامه‌ریزی بلندمدت ونبودنگاه آینده‌پژوهانه در میدان		11									9									9	29
تمرکز امکانات ورزشی در برخی مناطق و محرومماندن سایر شهرستان‌ها	3							2		2	2	8		2					5		24
نبودفضاهای ورزشی مناسب و قابل‌دسترس دربخش‌های کم‌برخوردار استان				1		1	3			1	2			2				6	2		18
توزیع غیرعادلانه منابع ورزشی	8					3									6	10					27
استفاده غیرکارآمد و کم‌بازده از امکانات موجود در برخی مناطق	4					3									8	3		3			21
فاصله جغرافیایی زیاد برخی شهرستان‌ها با مرکز استان	7					4										3		10			24
سطح آگاهی از اصول و مبانی آمایش سرزمین							1				4	8		3						1	17
دانش تحلیل ظرفیت‌ها و قابلیت‌های فضایی ورزش در مناطق مختلف		3									10					2				1	16
آشنایی با اصول توسعه پایدار و اثرات آن بر زیرساخت‌های ورزشی					1		3			4	2		6		3		3		4		26
شناخت سازوکارهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و ابزارهای تصمیم‌گیری					3					2			1		4		2		6		18
توان مدیریت منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی در پروژه‌های منطقه‌ای							2			5				4					4		15
مهارت برنامه‌ریزی و ارزیابی پروژه‌ها براساس شاخص‌های فضایی									16		3	4		5					1		29
اثربخشی در هدایت تیم‌های اجرایی و سازمان‌های ورزشی	1	4		1	12	5	2	1			2									2	30
توان حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده و چندعاملی		2		2						11			1				3				19
مدیریت اثربخش زمان و تخصیص بهینه منابع در مناطق مختلف							5			2	4								7		18
توان طراحی و تدوین برنامه‌های استراتژیک مبتنی بر آمایش سرزمین		3		2	2					5			2		3		4		1		22
میزان استفاده از داده‌های فضایی، GIS و اطلاعات آمایشی			11					18													29
توان اجرای برنامه‌های توسعه‌ای متوازن در سطح شهرستان‌ها و استان				6			11											8			25
تعامل مؤثر با نهادهای محلی، استانی و ملی مرتبط با توسعه ورزش				7		2	9											4			22
کیفیت و گستره شبکه روابط مدیریتی در حوزه ورزش					1												14				15
توان ایجاد ارتباط اثربخش با ذینفعان حوزه ورزش و توسعه منطقه‌ای					8								3		3		4		3		21
توان مدیریت مشارکت‌ها و همکاری‌های بین‌بخشی در توسعه ورزش استان									9			9								4	22
گستردگی وسیع جغرافیایی استان									7			10								20	37
وجود تنوع اقلیمی قابل‌توجه در مناطق مختلف		14									12					2				2	30
فاصله طولانی بین برخی شهرستان‌ها							4	7		2	2			7				1	2		25
تفاوت نیازهای ورزشی مناطق مختلف استان	2		8	1			1	4					1	7							24
وجود ساختارهای چندلایه و پیچیده تصمیم‌گیری								2	3		4	4		2							15
وابستگی زیاد ساختار استان به سیاست‌گذاری‌های ملی							2			4	3								10		19
کمبود واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و آمایش					6								7		1		3		1		18
میزان مشارکت جامعه در فعالیت‌های ورزشی					10								5		7		4		3		29
حمایت نهادهای محلی و استانی از توسعه ورزش		4									11									2	17
نقش فرهنگ بومی و باورهای محلی درجهت‌گیری برنامه‌های ورزشی استان	2			2			6	3			3	3		4				7	6		36
میزان همکاری اجتماعی در توسعه ورزش			9				1	6		2	2			1					5		26
ثبات یا ناپایداری سیاست‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران	5														3	8					16
میزان تناسب قوانین موجود با رویکرد آمایش سرزمین و توسعه منطقه	3					2									11	7					23
سطح حمایت دولت از مناطق کمتر برخوردار				6		3	3		2			5						3		5	27
کمبود یا ناکافی بودن نیروی انسانی متخصص در حوزه ورزش					7								4		6		6		4		27
محدودبودن منابع مالی جهت اجرای طرح‌های توسعه‌محور			11	1	5		1	2		3	2			1					5		31
میزان مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها				5		3	3											8			19
سطح دسترسی مدیران به تجهیزات، امکانات و ابزارهای مدیریتی				6		1	2											11			20
عدم دسترسی مدیران به داده‌های قابل‌اعتماد فضایی و آمایشی					2								4		9		5		2		22
نبود سامانه‌های GIS و ابزارهای جغرافیایی جهت تقویت برنامه‌ریزی				1		2	5			1								3	3		15
توانایی مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری اطلاعات									1			10								11	22
میزان به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در ارزیابی و پایش پروژه‌ها									5			5								11	21
وجود سیستم‌های هوشمند مدیریتی جهت تسهیل توسعه ورزش									10			6								7	23
اجرای برنامه‌های آموزشی تخصصی درزمینه آمایش سرزمین وبرنامه‌ریزی			1	1			8				4		3		3		1		1		22
ارتقای مهارت مدیران در تحلیل داده‌ها و استفاده از ابزارهای GIS	1					1									6	8		1			17
موفقیت مدیران در تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله	6					3										3		5			17
تدوین اسناد جامع توسعه ورزش استان براساس یافته‌های آمایشی	8					2									3	5					18
استفاده عملی از داده‌های فضایی برای شناسایی نیازها و اولویت‌ها						6										9					15
طراحی برنامه‌های ورزشی براساس ویژگی‌های هرمنطقه و سطح برخورداری	12														8	5					25
هماهنگ‌سازی برنامه‌های استان با سیاست‌ها و راهبردهای ملی								2	1			9		4						3	19
تفویض اختیاربیشتربه شهرستان‌ها برای مدیریت بهتربرنامه‌های ورزشی		8	9	2			1	1			3							7		2	33
ایجاد واحدهای تخصصی در حوزه برنامه‌ریزی فضایی و تحلیل داده‌ها		8			1						2		1		3				2		17
بازنگری در فرایندهای اداری برای افزایش سرعت و کیفیت تصمیم‌سازی							2			6	2			1					10		21
طراحی و استقرار نظام ارزیابی شایستگی مدیران ورزشی استان	2	1		1				3					1	5			3				16
کاهش بروکراسی و رفع موانع ساختاری برای اجرای سریع‌تر طرح‌ها										9									6		15
تقویت همکاری بین ادارات ورزش باداشگاه‌ها،شهرداری‌هاوسایرنهادها		5								9			11								25
توسعه ارتباطات بین‌سازمانی برای اجرای طرح‌های آمایشی مشترک		3								7			4						3		17
ایجادشبکه فعال مدیران ورزشی برای تبادل تجربیات وهماهنگی اقدامات				2						8							8				18
بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیران براساس داده‌ها و شاخص‌های آمایشی	8							6						14				5			33
افزایش دقت برنامه‌ریزی و هماهنگی تصمیمات با نیازهای مناطق مختلف									13			5		4					1		23
ارتقای توان مدیریت در مواجهه با مسائل پیچیده و چندعاملی استان			6	1			3				3		6								19
کاهش شکاف توسعه ورزشی میان مناطق برخوردار و کم‌برخوردار	1		12	1			1				2		3								20
ایجاد توزیع عادلانه امکانات و خدمات ورزشی در سراسر استان		4		2						13			1				4		4		28
توسعه زیرساخت‌های ورزشی در مناطق محروم براساس نیازهای واقعی										4			3				1	11			19
افزایش فرصت‌های برابر برای مشارکت ورزشی در سطح استان	1		16	4			4	4			4		7								40
افزایش استفاده هدفمند و مؤثر از بودجه اختصاص‌یافته به ورزش			15					10													25
جلوگیری از اجرای پروژه‌های کم‌اثر و غیرمتناسب با نیازهای فضایی	4			8				8				7		8				4			39
تخصیص هوشمندانه منابع برای دستیابی به بیشترین بازده در توسعه				5			8											5			18
افزایش مشارکت شهروندان در برنامه‌های ورزشی و فعالیت‌های بدنی				6		3	7											8			24
گسترش ورزش همگانی و افزایش سطح فعالیت‌های ورزشی عمومی	1			1	9	7	3	2													23
افزایش رضایت مردم از کیفیت خدمات ورزشی ارائه‌شده	3			2	5	4		12							2	5					33
ارتقای سبک زندگی فعال و سالم در سطح استان		3		1	1	4	3				2									2	16
Σ SUM	101	87	103	83	85	68	107	93	70	100	112	99	74	76	101	89	68	118	102	93	1829

فصلنامه
رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی
https://www.jnamm.ir
دوره ۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صفحات ۴۸۹ تا ۵۱۶



شکل ۱. خروجی نهایی مدل ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین ورزش استان کرمان

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین در ورزش استان کرمان بود. نتایج نشان داد الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر آمایش سرزمین شامل: مقوله محوری (شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های راهبردی و برنامه‌ریزی فضایی، شایستگی‌های تعاملی و شبکه‌ای)، عوامل علّی (تحولات محیطی ورزش، ضعف توان مدیریتی موجود، نابرابری جغرافیایی در امکانات)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های جغرافیایی و اقلیمی، ساختار مدیریتی ورزش استان، ظرفیت‌ها و فرهنگ اجتماعی)، شرایط مداخله‌گر (سیاست‌ها و قوانین، منابع مالی و انسانی، زیر ساخت‌های داده و فناوری)، راهبردها (توانمند سازی مدیران، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، اصلاح ساختارهای مدیریتی، توسعه همکاری‌های شبکه‌ای)، پیامدها (ارتقای عملکرد مدیریتی، توسعه متوازن ورزش، بهره‌وری منابع، مشارکت اجتماعی) می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Gholami zarandi et al, 2026) (Lecours et al, 2025) (Misbahuddin et al, 2025) (Askari et al, 2025) (Saleh et al, 2025) (Samadi et al, 2024) (Alamdari et al, 2024) (Rasuli et al, 2024) (Puspitaningtyas, 2024) همسو می‌باشد. (Gholami Zarandi et al, 2026) نشان دادند که مضامین «خود مدیریتی و شایستگی فردی»، «تحول‌خواهی در سازمان» و

«شایستگی‌های ارزشی» بیشترین تبیین را در رابطه با شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای مبتنی بر مدیریت در مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی را در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمان دارا بوده‌اند. (Askari et al, 2025) نشان دادند که شش مقوله اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران لجستیک شناسایی شد که به ترتیب اهمیت عبارتند از: شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت روابط، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجرایی، شایستگی‌های شناختی، شایستگی‌های هوشمندی. نویسندگان تأکید کرده‌اند که موفقیت مدیران لجستیک در محیط پیچیده و پرفشار سازمان‌های دفاعی، مستلزم طراحی نظام‌های گزینش، انتصاب، آموزش و توسعه شایستگی مبتنی بر الگوی بومی و متناسب با الزامات مأموریتی جدید است. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنای عملیاتی برای اصلاح فرآیندهای مدیریت سرمایه انسانی در حوزه لجستیک نظامی و ارتقای اثربخشی زنجیره تأمین دفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

در تبیین مقوله محوری و شرایط علّی این پژوهش، الگوی ارتقای شایستگی‌های مدیران ورزش استان کرمان نشان می‌دهد که به دلیل گستردگی جغرافیایی این استان و چالش‌هایی نظیر تحولات محیطی و نابرابری در توزیع امکانات، شایستگی‌های سنتی پاسخگوی نیازهای مدیریتی نیستند. ضرورت تجهیز مدیران به شایستگی‌های راهبردی و «برنامه‌ریزی فضایی»، دقیقاً با یافته‌های (Askari et al, 2025) در خصوص لزوم برخورداری مدیران از شایستگی‌های شناختی و اجرایی در محیط‌های پیچیده (مانند لجستیک سازمان‌های دفاعی که ماهیتی فضایی و توزیعی دارد) همخوانی دارد. همچنین (Abdollahi et al, 2015) بر تفکر استراتژیک و شایستگی‌های ادراکی تأکید کرده‌اند؛ در استان کرمان نیز درک ادراکی از تفاوت‌های منطقه‌ای و نیازسنجی مبتنی بر جغرافیا، پیش‌شرط توسعه متوازن است. همسو با این استدلال، (Alamdari et al, 2024) در مدیریت شهری تهران نشان دادند که مهارت حل‌مسئله و مهارت‌های ادراکی از اولویت‌های اصلی هستند. مدیریت ورزش در پهنه وسیع کرمان نیز همانند مدیریت شهری، نیازمند مدیرانی است که بتوانند داده‌های محیطی را تحلیل کرده و برای چالش‌های ناشی از نابرابری‌های جغرافیایی، راه‌حل‌های فضایی و شبکه‌ای ارائه دهند.

در تحلیل شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، الگو نشان می‌دهد که ویژگی‌های اقلیمی متنوع، ساختارهای موجود مدیریتی و زیرساخت‌های فناوری نقش تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی شایستگی‌ها دارند. تبیین این بخش پیوند عمیقی با پژوهش (Saeedi et al, 2022) دارد. آن‌ها در بررسی صنایع پروژه‌محور دولتی دریافتند که اثر عوامل کلان محیطی، پیچیدگی و پیش‌بینی‌ناپذیری شرایط ایجاب می‌کند مدیران دارای «کلان‌نگری»، «انعطاف‌پذیری» و «شایستگی‌های رفتاری رنگ‌پذیر از محیط» باشند. در اقلیم پهناور کرمان نیز، سیاست‌ها و کمبود منابع ایجاب می‌کند مدیر انعطاف‌پذیر بوده و تصمیمات خود را با شرایط بومی هر شهرستان تطبیق دهد. از سوی دیگر، برجسته شدن نقش «زیرساخت‌های داده و فناوری» در این الگو، کاملاً با یافته‌های (Abdollahi et al, 2015) تطابق دارد. همان‌طور که در مدیریت و تخصیص زمین، فقدان سواد دیجیتال و سیستم‌های اطلاعات مکانی منجر به کاهش اثربخشی خدمات می‌شود، در مدیریت ورزش نیز بدون دسترسی به سامانه‌های یکپارچه داده‌های مکانی و فناوری‌های تحلیل اطلاعات اقلیمی و جمعیتی، امکان استقرار یک نظام آمایش سرزمینِ کارآمد و توزیع عادلانه سرانه‌های ورزشی وجود نخواهد داشت.

در نهایت، تبیین راهبردها (مانند برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه همکاری‌های شبکه‌ای) و پیامدهای الگو (توسعه متوازن و بهره‌وری منابع) حاکی از یک گذار پارادایمی در مدیریت ورزش استان است. اجرای این راهبردها مستلزم آن است که،

همان‌گونه که (Askari et al, 2025) پیشنهاد داده‌اند، نظام‌های گزینش، انتصاب و آموزش مدیران ورزشی استان دقیقاً بر اساس همین الگوی بومی بازطراحی شوند. توانمندسازی مدیران در این الگو صرفاً یک اقدام آموزشی نیست، بلکه چنانچه (Puspitaningtyas, 2024) اشاره کرده‌اند، ارتقای جایگاه منابع انسانی به سطح یک «شریک استراتژیک» است که می‌تواند با نگاه شبکه‌ای، ظرفیت‌های محلی را هم‌افزا کند. پیامد نهایی این الگو یعنی «مشارکت اجتماعی و توسعه متوازن»، زمانی محقق می‌شود که بر اساس مدل (Saeedi et al, 2022) مدیران با «عارضه‌یابی مستمر» و «تعهد کاری و نتیجه‌محوری»، ساختارهای صلب اداری را به نفع همکاری‌های بین‌بخشی و شبکه‌ای (مثلاً تعامل با شهرداری‌ها و آموزش‌وپرورش) اصلاح نمایند تا بالاترین سطح بهره‌وری از منابع محدود ورزشی به دست آید.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود اداره کل ورزش و جوانان استان کرمان نسبت به ایجاد یک «پایگاه داده جامع آمایش سرزمینی ورزش» اقدام نماید تا توزیع امکانات و نیازسنجی‌ها بر اساس شاخص‌های دقیق جغرافیایی، جمعیتی و اقلیمی انجام گیرد. همچنین، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی پودمانی و کارگاه‌های حل‌مساله با محوریت «برنامه‌ریزی فضایی» و «مدیریت شبکه‌ای» برای مدیران فعلی و آینده ورزش استان ضروری است. از سوی دیگر، توصیه می‌شود شاخص‌های مستخرج از این الگو (به‌ویژه شایستگی‌های راهبردی و فضایی) به عنوان معیارهای اصلی در کانون‌های ارزیابی برای انتصاب و ارتقای روسای هیئت‌ها و مدیران ورزشی شهرستان‌ها لحاظ گردد. در نهایت، تشکیل کارگروه‌های مشترک (شبکه‌سازی) بین اداره ورزش، شهرداری‌ها و آموزش‌وپرورش استان برای استفاده اشتراکی از فضاهای موجود، می‌تواند به کاهش سریع نابرابری‌های جغرافیایی و افزایش بهره‌وری منابع کمک شایانی نماید.

تقدیر و تشکر

نویسندگان مقاله از تمامی اشخاص، مراکز و سازمان‌هایی که با ارائه همکاری علمی، فنی، اجرایی یا مشورتی در انجام این پژوهش و یا آماده‌سازی این مقاله نقش داشته‌اند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافع مالی یا غیرمالی، شخصی، حرفه‌ای یا سازمانی مرتبط با این پژوهش ندارند.

بیانیه دسترس‌پذیری داده‌ها

داده‌های پشتیبان یافته‌های این پژوهش، در صورت درخواست منطقی، از نویسنده مسئول قابل دسترسی خواهند بود.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

نویسندگان اعلام می‌کنند که در تهیه، نگارش یا ویرایش این مقاله از ابزارهای هوش مصنوعی مولد یا فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده نکرده‌اند.

تأمین مالی

نویسندگان اظهار می‌دارند که این پژوهش و نگارش مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی، گرنت پژوهشی یا منبع مالی دیگری دریافت نکرده است.

تأییدیه اخلاقی

تمامی مراحل پژوهش مطابق با ضوابط و اصول اخلاق در پژوهش اجرا شده است.

Reference

Abdollahi, M., & Fathi Vajargah, K., & Taghipour Zahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of human resources training and development managers. A New Approach in Educational Administration, 6(4), 23-53. http://noo.rs/tW8RD (In Persian)

Abdul Ali, I., & Karimi, Eu., & Abdul Manafi, S., & Lari Semnani, B. (2022). Designing and explaining the competence model of managers with the aim of creating a competitive advantage in the organization, Development of Quarterly Journal of Training & Human Resources, 9 (32), 111-136. Doi: 20.1001.1.24233277.1401.9.32.6.9 (In Persian).

Abel, M.H., (2008). Competencies management and learning organizational memory. Journal of knowledge management, 12 (6), 15-30. https://doi.org/10.1108/13673270810913595

Alamdari, V., & Imani, M. N., & Younesi Boroujeni, J., & Sharifi, A. (2024). Designing a competency development model for Tehran municipality managers. Journal of Training and Development of Human Resources, 10(38), 100-135. https://civilica.com/doc/2291759/ (In Persian)

Alirezaei, A., & Paktinat, I. (2017). Investigating the Relationship between Social Capital and Intellectual Capital with staff Productivity (Case Study: Kerman University of Medical Sciences). International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research, 6(1), 465-471. (https://civilica.com/doc/1804504/ (In Persian)

Alirezaei, A., & abbasgholizadeh, A., & Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. Journal of value creating in Business Management, 2(3), 82-108. doi: 10.22034/jvcbm.2023.376957.1044.

Amirnajad, Q., & Mostafavi, A.S. (2022). The Strategic Competencies Model of Managers from the Perspective of Imam Khomeini (RA) and the Supreme Leader (May Allah protect him). Quarterly Journal of Transformative Human Resources, 1(1), 74-86. https://dorl.net/dor/20.1001.1.28212304.1401.1.1.5.1 (In Persian).

Askari, N., & Javashi Jadid, S., & Ghorani, S. F., & Noori, R. (2025). Competency model for logistics managers of defense organizations. Journal of Defense Logistics and Technology, 8(1), 53-78. https://journals.sndu.ac.ir/article_3806.html (In Persian)

Babaei Meybodi, H., & Alirezaei, A. (2020). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). Communication Research, 26(100), 61-84. doi: 10.22082/cr.2020.113346.1913.

Gholami zarandi, I., & nikpour, A., & sharafi, S., & Madahian, S., & Shokooh, Z. (2026). Validation and prioritization of organizing themes of the competency model for professional managers in the General Directorate of Education of Kerman Province. Management and Educational Perspective, 8(1), 27-45. doi: 10.22034/jmep.2025.556016.1592

Hwang, H., & Kuo, T. (2018). Competency in delivering health education: A concept analysis. Journal of Interprofessional Education & Practice, 11, 20-25. https://doi.org/10.1016/j.xjep.2018.02.005

Lecours, A., & Laliberté, M., & Drolet, A. A., & Bellehumeur-Béchamp, L., & Bédard-Mercier, R., & Drolet, M. J., & & Feillou, I. (2025). Description of managers' competencies in diversity, equity, and Inclusion: A scoping review. Journal of Occupational Rehabilitation, 1-26. https://doi.org/10.1007/s10926-025-10315-1

Madani, S.H., & Daraei, M., & Rahimikia, A. (2022). Designing a competency model for managers in the University of Medical Sciences Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, Volume 16, Issue 3 - Serial Number 61, 213-233. https://civilica.com/doc/1847554./ (In Persian).

Mati´c, I. (2022). Managerial Interpersonal Competencies Benefiting from Learning Organization Characteristics in SMEs, Leibniz Information Centre for Economics: Kiel, Germany, 19–36. DOI: 10.2478/mdke-2022-0002

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092

McLagan, P. A., & Suhadolnik, D. (1989). Models for HRD practice: The research report. Washington, DC: American Society for Training and Development.

Misbahuddin, M., & Maarif, M. S., & Suroso, A. I., & Triyonggo, Y. (2025). Evaluating the development of leadership competencies of telecommunication project managers: A scenario planning approach. Agregat Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 9(1), 21-35. https://doi.org/10.22236/agregat_vol9.i1/17864

Nosrati, T., & Gholamzadeh, D., & M'omeni, M. (2021). Designing a Model for Managers' Coaching Competencies. Journal of Research in Human Resources Management, 13(2), 107-140. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.2.4.0 (In Persian).

Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies, and development in the digital age. IEEE Eng Manag Rev. 49, 49–55. https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3101950

Puspitaningtyas, D. A. (2024). Planning for the development of technical competence in land management (Case study at the Regional Office of the National Land Agency, DKI Jakarta Province). Edu vest - Journal of Universal Studies, 4(10), 9271-9285 . https://www.researchgate.net/publication/385290691_Planning_For_The_Development_Of_Technical_Competence_In_Land_Management_Case_Study_At_The_Regional_Office_Of_The_National_Land_Agency_DKI_Jakarta_Province

Rasouli, M., & Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Antecedents and consequences of professional competence of school administrators with emphasis on environmental sustainability and sustainable development. Management and Educational Perspective, 6(2), 1-25. doi: 10.22034/jmep.2024.449993.1344 .(In Persian).

Rostami, M., & Hazrati, M., & Hamidi, N., & Jabari asl, S. (2023). Designing the Model of Future Cultural Managers Using a Mixed Approach (ministry of culture and Islamic Guidance). Journal of Iran Futures Studies, 8(1), 135-171. doi: 10.30479/jfs.2023.18049.1441. (In Persian).

Saeedi, F., & Yousefi, S., & Sobhieh, M. H., & Zargarpour, H. (2022). Developing a competency model for managers in public sector project-based industries using a Grounded Theory approach. Human Resource Management Research, 14(1), 171-198. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.1.6.7 (In Persian)

Saleh, S. H., & Talari, M., & Peykani, M. H., & Faeghi, S. (2025). Analyzing the dimensions and components of managers' competence in government organizations based on the iceberg model. (e222383). Management and Educational Perspective, 7(3), e222383 doi: 10.22034/jmep.2025.510652.1491. (In Persian).

Samadi, M., & Mohammadi, M., & Rezaei Far, H., & Hakimpour, H. (2024). Presenting the model of managerial competencies of women in the industry (case study: Sabah Food Company). Journal of value creating in Business Management, 4(2), 458-482. doi: 10.22034/jvcbm.2024.428221.1258. (In Persian).

Spencer, L., & Spencer, S. (2008). Competence at Work models for superior performance. John Wiley & Sons.

Sun, L., & Shi, K. (2008). The HR Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China. DOI: 10.1177/009102600803700307.

Triana, M. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, *60*, 145–204. https://doi.org/10.1002/hrm.22052