

Presenting the Pattern of Mentoring Behavior of Iranian Sports Managers: As a strategic behavior

Fariba Rafeei¹, Rasool Nazari^{1*}, Parisa Niazy¹

1. Department of Sport Management, Faculty of Sports Science, Isfahan branch (khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Received: 2022/01/21

Accepted: 2022/03/19

Original Research

Abstract

Objective: The purpose of this study is to introduce and present a model of strategic behavior called mentoring behavior of sports managers.

Methodology: The present research method has been done using a constructivist approach in the data theory of the Charms Foundation (2006). Data collection and analysis were performed consciously and simultaneously and logical purposeful sampling method with snowball sampling technique was used for in-depth interviews and the interviews continued until theoretical saturation. For this study, 26 interviews were conducted with individuals with experience in the field of sports management individually. Data analysis method was a four-step process of free, centralized, pivotal and theoretically constructive coding.

Results : In the initial coding stage of the interviews, about 115 sentences were implemented. About 80 initial codes were identified and marked by the researcher in the first stage. In the next step, the initial codes of the previous step were transformed into 25 basic concepts and 5 categories. In centralized coding, finally, five behavioral characteristics were classified with titles, conformist behavior, perfectionist behavior, self-directed behavior, role-oriented behavior, and effective behavior, so that each of these behaviors includes other concepts.

Conclusion: Due to the different types of leadership styles and personality types and due to the presence of knowledge and skills in sports managers, a knot is expected regarding solving problems inside and outside the organization and unique decisions by managers due to masterful behavior. In general, the results showed that mentoring is the relationship between the mentor and the disciple, which is a direct and long-term relationship between an experienced and knowledgeable person and a newcomer in order to nurture the professional and professional development of the disciple. According to the results of the research, the guiding behavior of managers in sports organizations for all levels of management is considered and emphasized. This is especially important for new middle managers and operations managers when they are first hired for such an organizational position. It is also hoped that the managers of other organizations will use the characteristics of mentoring behavior and use the research results to develop human resources and managers. The findings of this study introduce the characteristics and behaviors of mentors in the form of five behaviors including compliance behavior, perfectionist behavior, self-directed behavior, role-oriented behavior and effective behavior. First, masterful behavior emphasizes the need to pay attention to others, preferring the interests of others to one's own interests, which includes empathy, altruism, willingness to serve and forgiveness, humility and friendship. Second, perfectionist behavior, which is based on the individual's enduring desire to set complete and achievable criteria that constructively highlights the behaviors of sports managers that emphasize the concepts of criticism, futurism, spiritual attitude, justice and confidence-building power. Is included. The third behavior is self-directed behavior, which emphasizes the manager-centered behaviors that are related to employees and includes responsibility, positivity, honesty in information and comprehensiveness. Role-oriented behavior that focuses on the need for managers in the career path of employees, which emphasizes role modeling, role mastery, information scaffolding, guidance, desire for the ideal of career advancement, desire for team building. Effective behavior emphasizes behaviors that are used to persuade and influence others, including encouraging curiosity about teach ability, competitiveness, ideation, and communicative attractiveness for influence. Due to the different types of leadership styles and personality types and due to the presence of knowledge and skills in sports managers, a knot is expected to solve problems inside and outside the organization and unique decisions by managers due to the guidance behavior. They open. Overall, the research findings on the proposed model open a new horizon for understanding and drawing the behavioral pattern of managers in a sports organization that can contribute to the development of knowledge retention and organizational memory and the development of knowledge boundaries in organizational behavior. Therefore, achieving the model of managerial behavior of managers opens new doors in the literature of organizational behavior that can be the source of future studies of thinkers and researchers.

Keywords: Guiding Behavior, Strategic Behavior, Sports Managers

* Corresponding author's e-mail address: r.nazari@khuisf.ac.ir

ارائه الگوی رفتار مرشدانه مدیران ورزشی ایران: به عنوان یک رفتار استراتژیک

فریبا رافعی^۱، رسول نظری^{۱*}، پرینا نیازی^۱

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۸

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر معرفی و ارائه یک الگوی رفتار استراتژیک به نام رفتار مرشدانه مدیران ورزشی است. **روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر با استفاده از رویکرد ساخت‌گرا در نظریه داده‌بنیاد چارمز (۲۰۰۶) انجام گرفته است. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به طور آگاهانه و همزمان انجام گرفت و از روش نمونه‌گیری هدفمند منطقی با تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی برای انجام مصاحبه‌های عمیق استفاده گردید و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری، ادامه یافت. برای این پژوهش ۲۶ مصاحبه با افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی به صورت انفرادی انجام گردید. روش تحلیل داده‌ها از فرایند چهار مرحله‌ای کدگذاری آزاد، متمرکز شده، محوری و نظری ساخت‌گرا استفاده شد.

یافته‌ها: در مرحله کدگذاری اولیه از مصاحبه‌ها حدود ۱۱۵ جمله اجرا شد. حدود ۸۰ کد اولیه در مرحله اول توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه‌گذاری شد. در مرحله بعد، کدهای اولیه مرحله قبلی به ۲۵ مفهوم اولیه و ۵ مقوله تبدیل و دسته‌بندی شدند. در کدگذاری متمرکز در نهایت پنج ویژگی رفتاری با عناوین رفتار هم‌نوایانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار خودمدیرانه، رفتار نقش‌مدارانه و رفتار اثرگذارانه طبقه‌بندی گردید به طوری که هریک از این رفتارها خود در برگیرنده مفاهیم دیگری است. نتیجه‌گیری: با توجه به انواع سبک‌های رهبری و تیپ‌های شخصیتی متفاوت و با توجه به حضور دانش و مهارت در مدیران ورزش انتظار می‌رود گره‌ای درباره حل مشکلات درون و بیرون سازمان و تصمیم‌گیری‌های منحصر به فرد توسط مدیران با توجه به رفتار مرشدانه آنها باز شود.

واژه‌های کلیدی: رفتار مرشدانه، رفتار استراتژیک، مدیران ورزشی

مقدمه

شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد؛ به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد (Mohammadpour, Karami, & Rassouli, 2013). امروزه با افزایش پیچیدگی‌ها و تغییرات روزافزون در محیط کسب و کار به نظر می‌رسد شیوه‌های مناسب از رفتار می‌تواند رهبران را در رسیدن به موفقیت یاری کند. پژوهش‌های مرتبط با سبک‌های رهبری و مدیریتی بیان می‌کند که این سبک‌ها به عنوان متغیری قوی و مهم بر عملکرد محسوب می‌شود. یکی از واقعیت‌های مهم در موفقیت هر سازمانی، نحوه رفتار مدیران در درون و بیرون سازمان است (Keshavarz, 2016). در این راستا مسئولیت اساسی مدیران، ایفای رفتارها و نقش‌های رهبری پویا و استراتژیک است که برخی از این رفتارها باعث می‌شود که کارکنان، دیدی فراگیرانه نسبت به سازمان پیدا کنند (Nasiri, Nasiri, & Norrollahi, 2020). البته این موضوع مستلزم داشتن ایده‌ها و تفکرات نو و جدیدی در مدیران است و شاید تفکر استراتژیک از این بعد جایگاه مهمی در مدیریت پیدا کرده است و به نظر می‌رسد اتخاذ یک الگوی رفتاری استراتژیک که بتواند بر سازمان اثرگذار باشد اهمیتی کمتر از تفکر استراتژیک نداشته باشد (Shao, 2019). ضمناً الگوی رفتاری مدیریت، نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد، بستگی به شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان دارد؛ از این رو استفاده صحیح از الگوهای مناسب مدیریتی می‌تواند سبب افزایش تعهد و وفاداری پیروان شود (Nazari, 2016).

رهبری و مدیریت در سازمان‌ها برای شکل دادن به دیدگاه کارکنان، پاسخ به تغییر و پذیرش نوآوری اهمیت زیادی دارد، به حدی که مطالعات نشان داده است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق‌پذیر بوده و با یکدیگر در بهبود سیستم‌ها و فرآیندهای کاری تلاش نمایند. برخی رفتارهای خاص رهبری که بر مشارکت و دانش استراتژیک تمرکز دارند، موجب اثربخشی سازمان در زمینه اجتماعی می‌شوند، حتی می‌تواند به مشروعیت اجتماعی سازمان منجر شود؛ بنابراین همان‌گونه که تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند عمیقاً بر سازمان تأثیر بگذارد اتخاذ یک استراتژی رفتاری مطلوب می‌تواند در بلندمدت اثر بخش باشد (Vecchiato, 2019)؛ به عبارت بهتر، تفکر استراتژیک در مرحله عمل یا اقدام و اجرا به ثبات در رفتار یا رفتار استراتژیک هم نیاز دارد. رفتار استراتژیک یک فرایند انسان‌محور است که بر مشاهده، همکاری، یادگیری سریع، تصویرسازی از ایده‌ها و تجزیه و تحلیل همزمان در فضای سازمان تأکید دارد و به مدیران ورزشی ایران کمک می‌کند تا با الهام از آن بتوانند به رشد و تعالی سازمان کمک کنند تا تحول شگرفی در زمینه تقویت تفکر استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایجاد شود (Rafeei, Nazari, & Ramezani Nezhad, 2020).

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها، برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی، باید به سازمانی راهبردمحور تبدیل شوند. این سازمان‌ها امیدوارند با اجرای برنامه‌های راهبردی به اهداف تعیین شده با حداقل انرژی و منابع، دست پیدا کنند (Nazari & Sohrabi, 2015). پیشرفت در درک رفتار واقعی مدیران در طی سال‌های گذشته و تحولات مربوط به مدل‌های رفتاری گوناگون، توانایی تصمیم‌گیری در مواقع بحران در خصوص مسائل مختلف را افزایش داده است. با توجه به تئوریهای رفتاری فاکتورهایی همچون حمایت‌های سازمانی در رفتار مدیران سازمان تأثیرگذار خواهد بود، همچنین هنجارهای شخصی و نیت مدیران در بروز رفتار آنها نقش مهمی دارند (Wesselink, Blok, & Ringersma, 2017). نوع رفتاری که مدیران در مورد افزایش عزت نفس و انگیزه کارکنان در پیش می‌گیرند، در افزایش اعتماد زیردستان به مدیر و حمایت آنها از فرد اول سازمان تأثیر

خواهد داشت و این رفتارها مسیر را برای رسیدن به اهداف سازمان باز می‌کند (Vieira, Perin, & Sampaio, 2018).

مدیریت نقش مهمی در شکل‌گیری استراتژی و به کارگیری مؤثر آن دارد. همچنین سبک‌های رهبری تصمیم‌گیرندگان، به یاری آنها آمده است که در نهایت تمرکز سازمان را بر موفقیت مدیران در تحقق هدف و مشارکت کارکنان نهاده است (Shao, 2019). انواع گوناگونی از شکل‌های مدیریت به عنوان مکانیسمی برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری متغیر مطرح شده‌اند (Nazari, Anvari, & Abudarda, 2018). روش‌های مدیریتی به‌ویژه رفتارهای حمایتی مدیران جزو مکمل ایجاد یک محیط مناسب برای پرورش کارکنان و افزایش انگیزه آنان است. مهارت توانایی هماهنگی افراد با دیگران، یک مهارت کلیدی دیگر برای مدیران است. ایجاد هماهنگی درست و منطقی بین افراد، واحدها و ارتباط درست با ذی‌نفعان و تحولات محیطی بخش مهمی از این مهارت است. قضاوت و تصمیم‌گیری درست، یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی مدیران است (Naqshbandi, 2019). علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری، نحوه تصمیم‌گیری، شیوه‌های تفکر، سبک و باورهای مدیریتی و به‌خصوص نوع رفتار آنها در همه سطوح مدیریت است (Vecchiato, 2019).

مدیریت نقش مهمی در شکل‌گیری استراتژی و به کارگیری مؤثر آن دارد. همچنین سبک‌های رهبری تصمیم‌گیرندگان، در عرصه مدیریت به یاری آنها آمده است که در نهایت تمرکز سازمان بر موفقیت مدیران در به هدف رسیدن و مشارکت کارکنان نهاده است. مدیران ارشد اغلب برای تطبیق فریم‌های ذهنی خود در محیط به سرعت تغییر می‌کنند و این خود منجر به نفوذ در سازمان می‌شود. در حالی که اکثر محققان بر تأثیر باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده‌اند و نشان دادند که رفتارهای مدیران ثابت نیستند و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌تواند عمیقاً بر تکامل آنها تأثیر بگذارد (Nazari, Tabatabaei, & Karimian, 2017). شاید بتوان بعضی از رفتارهای خاص مدیران را که منجر به رضایت کارکنان و جلوگیری از هدررفت سرمایه، جهت‌دهی به اهداف، کشف حوزه‌های جدیدی از کسب و کار، بلوغ و بقای سازمان، عدم ریسک‌پذیری مخاطره‌آمیز، بهبود اوضاع با رفتار سیاسی و سیاست در رفتار می‌شود را به عنوان منبعی از سرمایه‌های سازمان به شمار آورد (Fani, 2015).

مفهوم رفتار مرشدانه مدیران در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی جایگاه قابل توجهی داشته و اندیشمندان عرصه مدیریت نظرات متفاوتی در مورد آن ارائه کرده‌اند. پژوهش حاضر در تلاش است تا ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران را از زوایای نوینی واکاوی نماید. تغییر ماهیت کار در سازمان‌های با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل رویکردهای جدیدی را نسبت به توسعه مدیران ایجاد کرده‌اند. انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به عنوان مکانیسمی برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری متغیر مطرح شده‌اند (Dadakhah, Asemi, Abedi, & Mashhadi, 2015). در این رویکرد، تئوری مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به عنوان مرشد، ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای همگن و واقعی پذیرفته شده و مرشدیت به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است (Hagger Chatzisarantis, & Harris, 2006).

«مرشدیت» اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم‌تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود. به طور مرسوم، مرشدیت عبارت است از ارتباط بین مرشد و مرید که ارتباط به صورت مستقیم و بلندمدت میان یک شخص با تجربه و آگاه و یک تازه وارد در پرورش و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی مرید صورت می‌پذیرد. اگرچه مدیران اغلب مرشدانی‌اند که بر این باورند که می‌توانند

توانایی‌های خود را توسعه دهند و از آنچنان محبوبیتی نیز برخوردارند که مریدان از آنها به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند، با وجود این معتقدند که در این‌گونه فعالیت‌ها مهم آن است که همه اعضا توسعه یابند (Dadakhah et al., 2015).

در ادبیات گذشته در مورد مرشدیت مملو از نمونه‌های مشهور رهبرانی است که موفقیت خود را مرهون رفتار مرشدان خویشند (Nazari & Mokhtari, 2019). مدیران ارشد اغلب برای تطبیق فریم‌های ذهنی خود در محیط به سرعت تغییر می‌کنند و این خود سبب نفوذ در سازمان می‌شود. در حالی که اکثر محققان بر تأثیر باورهای مدیریتی بر استراتژی تمرکز کرده‌اند و نشان داده‌اند که رفتارهای مدیران ثابت نیستند. امروزه محققان بر این باورند که مرشدیت عاملی مؤثر در رشد و موفقیت فردی و تخصصی است که سازمان‌ها مدل‌های گوناگونی از مرشدیت را برای توسعه منابع انسانی آینده و ارتقای پتانسیل مدیریتی مدیران به کار برده‌اند (Dadakhah et al., 2015).

مرشدیت را روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد. موفقیت مرشدیت در سازمان‌ها تحت تأثیر فرایندهای زیادی قرار می‌گیرد. از زمانی که علم مدیریت در اوایل قرن بیستم بسط یافت، تکاملی در رفتار مدیران پدیدارگشت. این موضوع سازمان‌ها را بر آن داشت که بازخورد مناسبی را برای تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به تصمیم‌گیری‌های اساسی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به وسیله مدیران فراهم آورند. بازخوردهایی همچون بررسی اثربخشی مدیران در سازمان‌ها که در گرو رفتار آنهاست (Sumarsi & Rizal, 2021). در واقع با تلاش سازمان‌های ورزشی است که سلامت نیروی فعال و کارآمد سایر سازمانها تأمین می‌شود و ایجاد رضایت درون این سازمان‌ها سبب ایجاد رضایت در جامعه می‌شود که منجر به تسهیل دسترسی به هدف سازمان است (Zare, 2015).

به نظر می‌رسد تغییر ماهیت کار در سازمان‌های با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل رویکردهای جدیدی را نسبت به توسعه مدیران ایجاد کرده‌اند. در این رویکرد، مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شده و به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است. زمانی که مدیری وارد سازمان می‌شود به مرور زمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده و مدیر بهایی به اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است که با خروج مدیر از سازمان، مدیر دیگری باید عهده‌دار این پست شود. برکناری و تغییر مدیران ورزشی مجرب، چالش جدیدی پیش روی ابقای دانش و حافظه سازمان‌های ورزشی ایجاد می‌کند.

بی تردید پذیرش تحول نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد که یکی از این ابزارهای لازم برای توسعه مدیران با استعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها و رفتار مرشدانه مدیران در سازمان ورزشی است. در حال حاضر، متخصصان توسعه منابع انسانی بر این باورند که: مستندسازی تجارب مدیران پیشکسوت از جمله راهکارهای مناسبی است که می‌تواند ما را در جهت ارتقای سطح دانش فنی و تجربی مدیران ورزشی جوان برای فردا یاری دهد. رابطه مرشد مریدی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشد به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان به طور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند و مریدان می‌توانند یک منبع شگرف از سیگنال‌های هشداردهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نمایند. مرشد مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه یک فرایند یک به یک داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت‌کننده و صادقانه میان یک فرد باتجربه و یک آغازگر راه کم تجربه است، هدف نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید است.

اهمیت انجام این پژوهش درباره لزوم آگاهی از تأثیر موانع و محدودیت‌ها بر رفتار مدیران است. همچنین محقق درصدد یافتن تأثیر مهارت‌ها، باورها و سبک‌های رهبری آنها بر رفتارهای مرشدانه مدیران است. در واقع، مطالعه حاضر از چند جهت می‌تواند مسیر درست را برای خلاقیت مدیران سازمان‌های ورزشی در ارائه رفتار مناسب، اهداف سازمان نشانه‌گذاری کند. موفقیت سازمان و ارتباط آن با قابلیت رفتار استراتژیک مدیران ارشد، آنها را تشویق به تقویت این نوع تفکر در خود می‌نماید تا زمینه‌ساز موفقیت بیشتر سازمان‌ها گردد که آن هم خود موجب تقویت و پیشرفت می‌شود. این پژوهش از طریق ارائه مدل از رفتار مرشدان مدیران، به نحوی متفاوت و با طراحی مدلی مفهومی به ترکیب رفتارهای متفاوتی از مدیران و انسجام آنها در قالب رفتار استراتژیک می‌پردازد. نتایج این پژوهش می‌تواند راه‌گشایی باشد برای نهادینه‌سازی رفتارهای مدیران سازمان‌های ورزشی که گاهی نشأت گرفته از کاربرد نادرست تصمیمات راهبردی یا رفتارهای مدیران و یا سبک‌های رهبری است، باشد. شناسایی مقوله‌های رفتار مدیران که با توجه به سطوح مدیریتی، تفاوت‌های شخصیتی، شرایط محیطی و سطح تحصیلات و همچنین رویکرد تفکر استراتژیک، را می‌توان از جنبه‌های نوآوری این پژوهش دانست. با توجه به انواع سبک‌های رهبری و تیپ‌های شخصیتی متفاوت و با توجه به حضور دانش تفکر استراتژیک در مدیران ورزش ایران انتظار می‌رود گرهی در حل مشکلات درون و بیرون سازمان و تصمیم‌گیری‌های منحصر به فرد توسط مدیران با توجه به رفتار استراتژیک مرشدانه آنها باز شود. در نهایت می‌توان اذعان نمود اهمیت شناختن ابعاد مختلف رفتار؛ سرانجام تصمیم‌گیری مدیران بدون تفکر استراتژیک؛ در پیش گرفتن استراتژی رفتاری مناسب در مقابل رفتار کارکنان؛ دانستن جنبه‌های مثبت و منفی رفتار مرشدانه در سرنوشت مدیریت؛ ضرورت دانستن نقش مهارت مدیریت در به نتیجه رسیدن اهداف سازمان؛ آگاهی مدیران از چگونگی رفتار و برخوردشان با موانع موجود در سازمان؛ دانستن نقش تفکر استراتژیک در رفتار مدیران؛ به عنوان مهمترین دلایل اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر است. از این رو سؤال اصلی پژوهش این است که مفاهیم و مقوله‌های رفتار مرشدانه مدیران ورزشی ایران شامل چه عواملی می‌شود؟

روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر، پس از مطالعه و بررسی چالش مذکور برای ارائه مدلی نظام‌مند و شماتیک از یافته‌های برخاسته از داده‌های کدگذاری شده، سعی شد از رویکرد ساخت‌گرا در نظریه داده بنیاد که چارمز^۱ ارائه کرده است، استفاده شود. این طرح اشاره به دیدگاه چارمز دارد که نوعی موضوع فلسفی است. تئوری مبتنی بر ساخت‌گرایانه، محققان را به این سمت سوق می‌دهد که روی آنچه در زمینه تحقیق اتفاق می‌افتد تمرکز کنند، تکرار می‌کند که محققان بخشی از آنند انعطاف‌پذیر باشند و از رویدادهای تجربی پیروی کنند (Kathy Charmaz, 2020). دیدگاه معرفت‌شناختی رویکرد ساخت‌گرا به این اشاره دارد که این روش ادعای کشف یک و فقط یک واقعیت مطلق را ندارد و در عوض به کشف نسخه‌ای از واقعیت معتقد است که در نتیجه تعامل پژوهشگر و داده‌ها به دست می‌آید (Kathy Charmaz, 2017). در رویکرد ساخت‌گرا تأکید بیشتر بر این است که محقق باید یک کاشف باشد (A. Clarke, Lewis, Cole, & Ringrose, 2005). یادداشت‌های تفسیری و معنا بخش یک محقق در اثنای گردآوری داده‌ها باید اتفاق بیفتد نه اینکه پی در پی جمله‌هایی از این و آن را فهرست کند و سیاهه کدگذاری را به شکل اداری پر کند. هرچه محقق می‌نویسد از یک سو گویای موقعیت واقعی بیرون ذهن محقق و از سوی دیگر سرشار از معناها و تفاسیر سریع و تکوینی محقق باشد (K. Charmaz, 2008). این تعامل ذهن و عین است که طی فرآیند تکوینی، نظریه ساخته

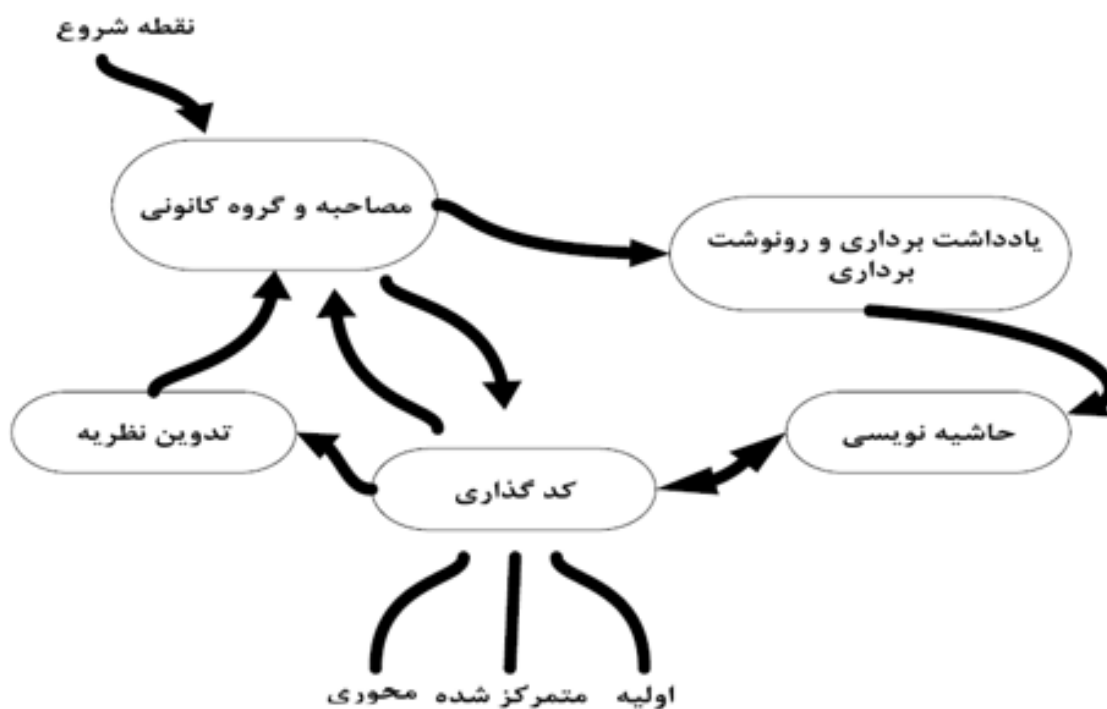
می‌شود (Robyn, 2005). این استراتژی از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری تئوری در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. هدف عمده این روش تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم^۱، مقوله‌ها^۲ و قضیه‌ها^۳) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرآیند آن پدیده است (A. E. Clarke, 2003). جمع‌آوری داده‌ها به دلیل اشباع داده‌ها، پس از ۲۶ مصاحبه متوقف شده پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری، داده‌های خام به صورت استقرایی از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و متخصصان به دست آمده و به صورت همزمان با اجرای مصاحبه‌ها و بر اساس نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ساخت‌گرا تجزیه و تحلیل شدند.

جدول ۱. پیاز نوع‌شناسی پژوهش حاضر

مؤلفه	نوع
ماهیت پژوهش	اکتشافی - بنیادی
نحوه انجام پژوهش	رویکرد آمیخته
پارادایم حاکم بر پژوهش	تفسیری / اثبات‌گرایی (پراگماتیسم)
رویکرد پژوهش	استقرایی
استراتژی پژوهش	تئوری داده بنیاد / پیمایش
منبع گردآوری داده‌ها	مصاحبه با افراد و گروه‌های کانونی / مطالعات نظری موجود / پرسشنامه / برنامه‌های سینمایی و تلویزیونی / کلیپ‌ها
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی براساس رویکرد ساخت‌گرا (چارمز)

در انتخاب نمونه آماری برای مصاحبه‌های عمیق سعی گردید تا از افراد دارای تجربیات مدیریتی در بخش‌های مختلف استفاده شود که شامل استادان رشته مدیریت ورزشی، مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان و کلیه افراد دارای تجربه در حوزه مدیریت ورزشی بودند. برای نمونه‌گیری برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند^۴ معیار ورد افراد تخصص آنها در حوزه مدیریت در نظر گرفته شد و تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی^۵ استفاده گردید و مصاحبه‌ها به صورت حضوری، مجازی و تلفنی انجام گرفت، متوسط زمان هر مصاحبه ۳۰ دقیقه در نظر گرفته شد. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری، ادامه یافت. چهار فرآیند همپوشان در تحلیل ساخت‌گرای نظریه داده‌بنیاد کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز شده، کدگذاری محوری و نظری است. رویه کلی اجرای پژوهش به صورت شکل زیر است.

1. Concepts
2. Categories
3. Propositions
4. Purposeful Sampling
5. Snow ball



شکل ۱. فرایند اجرای کدگذاری‌های در پژوهش حاضر

جدول ۲. گستر مشارکت‌کنندگان و تعداد منابع برای کدگذاری

کد	منبع	تعداد	وسایل و ادوات مورد نیاز
IN-M	مصاحبه با مدیران تربیت بدنی	۴	وسایل ضبط و واتساپ
IN-Pro	مصاحبه با استادان دانشگاه با تجربه مدیریت	۱۳	وسایل ضبط و ثبت و واتساپ
IN-E	مصاحبه با معاونان و کارشناسان تربیت بدنی	۳	وسایل ضبط و ثبت
DO	ادبیات و مبانی نظری، اسناد و مدارک	۳۵	کامپیوتر و اینترنت، کاربرگ‌ها، فهرست‌برداری و چک لیست‌ها

IN: Interview, Pro: Professor, M: Management, E: Expert, Do: Document

کدهای اولیه نیاز به تصدیق و اشباع دارند. کدهای اولیه‌ای که در مجموع منابع مختلف به دست آمد و از نظر مفهومی به هم شباهت زیاد داشتند با هم ادغام شدند؛ اما تا جایی که امکان داشت سعی گردید تنوع و وسعت آنها حفظ گردد تا غنای مفهومی پدیده حاصل گردد. در مرحله کدگذاری اولیه از جملات انجام شد. در مرحله بعد که کدگذاری متمرکز نامیده می‌شود فرآیند اختصاص کد به مفاهیم موجود در داده از حالت کاملاً باز خارج می‌شود و شکلی گزیده به خود می‌گیرد؛ به بیان دیگر کدگذاری گزینشی به بروز محورهای مشترکی در مجموعه داده گردآوری شده منجر می‌شود که این محورها به مرحله بعدی کدگذاری جهت‌گیری‌های تازه‌ای می‌بخشد. سومین مرحله کدگذاری شامل کدگذاری نظری است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. کدگذاری نظری بر اساس رویکرد ساخت‌گرا چارمز انجام گرفت و گویه‌های رفتار مرشدان مدیران ورزشی شناسایی و نهایتاً به تدوین مدل پرداخته گردید. برای ممیزی پژوهش حاضر از چهار راهبرد استفاده شد؛ در ابتدا برای باورپذیری، محقق یکی از مصاحبه‌ها را بعد از یک ماه دوباره کدگذاری نموده و نتایج با ضریب اسکات (۰/۷۸)

مقایسه شد. گفتنی است برای اعتمادپذیری و انتقال پذیری از روش تحلیل اعضای پژوهش استفاده شد، در این روش گزارش محقق از نظر صحت و کامل بودن مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، در این راستا اتکاپذیری به معنای اینکه آیا اگر کس دیگری کدگذاری کند به همین یافته‌ها می‌رسد نیز انجام شد. برای تأییدپذیری ۳ نفر صاحب نظر کدها، یافته‌ها و مدل را بررسی کردند و تمام مراحل به صورت جزء به جزء ارائه شد تا متخصصان خبره نظرشان را در مورد مدل ارائه دهند.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توزیع فراوانی صاحب‌نظران و متخصصان حاضر در تحقیق در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها

کد	جنسیت	تحصیلات	سابقه مدیریت	سابقه تدریس	گرایش
۱	مرد	دکتری	۴	۴	مدیریت منابع انسانی
۲	زن	دکتری	۱۰	۲۵	مدیریت ورزشی
۳	مرد	دکتری	۱۰	۲۰	مدیریت استراتژیک ورزشی
۴	مرد	دکتری	۲	۱۲	مدیریت منابع انسانی
۵	زن	دکتری	۵	۹	مدیریت ورزشی
۶	زن	دکتری	۲۰	۲۰	مدیریت ورزشی
۷	مرد	دکتری	۲۰	۲۰	مدیریت منابع انسانی
۸	مرد	دکتری	۲۸	۲۲	مدیریت ورزشی
۹	مرد	دکتری	۲۰	-	مدیریت منابع انسانی
۱۰	زن	دکتری	۱۴	۲	مدیریت ورزشی
۱۱	مرد	دکتری	۲	۶	مدیریت ورزشی
۱۲	زن	دکتری	۲۰	-	مدیریت استراتژیک ورزشی

در کدگذاری اولیه، قطعه‌هایی از داده مانند خطوط، کلمات، بخش‌ها و وقایع مورد بررسی قرار می‌گیرد و به‌خصوص آن‌ها را از دیدگاه تحلیلی مد نظر قرار می‌دهیم. در واقع کدهای اولیه به صورت ترکیبی و بر اساس محتوای هریک از آن‌ها در مفاهیم یا مقوله‌ها قرار داده می‌شوند. هدف از کدگذاری اولیه تجزیه مجموعه داده‌های گردآوری شده به کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است. در این مرحله از تحقیق، از حدود ۱۱۵ جمله اجرا شده از مصاحبه‌ها، بعد از حذف موارد تکراری و غیر مرتبط حدود ۸۰ کد اولیه در مرحله اول توسط پژوهشگر شناسایی و نشانه‌گذاری شد.

بر اساس جدول ۵. در واقع کدهای متمرکز شده به صورت ترکیبی و بر اساس محتوای هر یک از آن‌ها در مفاهیم یا مقوله‌ها قرار داده می‌شوند. از کدهای اولیه ۲۵ مفهوم به دست آمد.

جدول ۴. نمونه‌ای از استخراج نکات کلیدی از منابع

منبع	گزاره	نکات کلیدی
مصاحبه IN-Pro	مرشدیت روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد.	تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشد میردی حاصل می‌شود.
مصاحبه IN-E	انقلاب صنعتی رابطه استاد شاگردی را به رابطه کارفرما کارمند تبدیل کرد و در همین راستا تمرکز کارفرمایان از حفظ کیفیت بر افزایش سود تغییر جهت داد و انسان‌ها به مثابه ماشین‌آلاتی در نظر گرفته می‌شدند که باید کار می‌کردند.	انقلاب صنعتی رابطه استاد شاگردی را به رابطه کارفرما کارمند تبدیل کرد
مصاحبه IN-M	رابطه مرشد - میردی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کند.	توسعه مهارت‌های فردی و بین فردی و یادگیری حرفه تعادل بین تقاضاهای فردی
فیلد‌نویسی DO	رابطه مرشد میردی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشد به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان به طور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند و مریدان می‌توانند یک منبع شگرف از سیگنال‌های هشداردهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نماید.	فراهم کردن شرایطی برای دسترسی مرشد به نگرش و احساسات کارکنان

جدول ۵. کدگذاری اولیه و مفهوم‌سازی

مفاهیم اولیه	گزاره‌ها و برچسب زنی‌های اولیه
ارتباطات برای اثرگذاری	رابطه مرشد - میردی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کند. مرشدیت روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد. رابطه مرید و مرشد (کارمند و مدیر) ایده‌آل‌گراست. توجه به صحبت کردن، توجه به برقراری ارتباط، خوش بیان بودن، آراستگی ظاهری، روابط عمومی بالا، پیشگامی در برقراری ارتباط، برقراری مؤثر با کارکنان، روابط‌سازی
خلاق و ایده‌پرداز روحیه رقابت‌پذیری	حمایت از افکار کارکنان، بسترسازی برای ارائه ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرات، تشویق به فرصت‌طلبی زمینه‌سازی رقابت سازنده برای افراد، ایجاد انگیزه برای کارکنان، رقابت با مدیران
ذکاوت و آموزش پذیر تمایل به تیم‌گرایی ارشادکنندگی	مرشدیت به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد انگیزه برای یادگیری، احساس نیاز به آموزش، یادگیری مستمر، اهمیت برگزاری دوره‌های آموزشی رابطه مرشد میردی به عنوان یک رابطه توسعه‌دهنده بین افراد با تجربه و افراد کم تجربه از نظر رشد شخصی و حرفه‌ای است. تیم‌سازی شبکه‌ای، تمرکز بر کار گروهی و کار تیمی
تمایل به توسعه شغلی شبکه‌سازی	مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود. هدایت کارکنان به سمت چشم‌انداز، هدایت افراد در مسیر تعالی پذیرش تحول نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد که یکی از این ابزارهای لازم برای توسعه مدیران با استعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها رفتار مرشدانه مدیران در سازمان است. تعهد به شغل، حمایت دیگران، حمایت پیشرفت شغلی کارکنان، فرصت رشد دیگران، تفویض وظایف اشتراک‌گذاری اطلاعات، تسهیم اطلاعات، انتقال تجربه، خودگشودگی

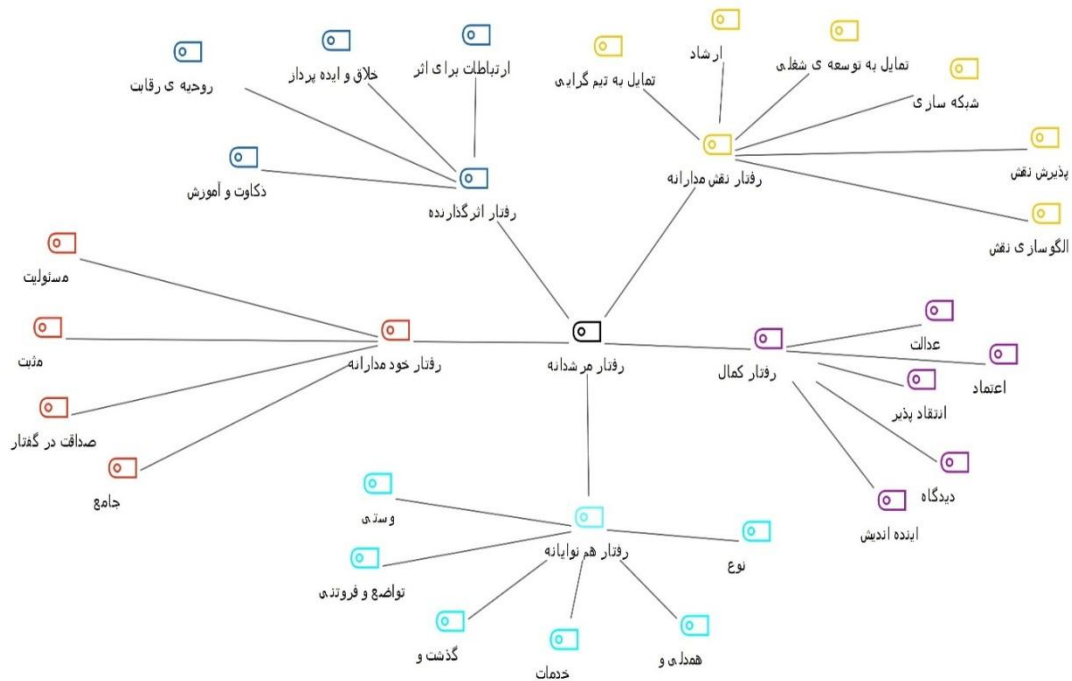
کدگذاری اولیه و مفهوم‌سازی

مفاهیم اولیه	گزاره‌ها و برچسب زنی‌های اولیه
اطلاعات	
پذیرش نقش	زمانی که مدیری وارد سازمان می‌شود به مرور زمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده و مدیر بهایی به اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است که با خروج مدیر از سازمان، مدیر دیگری باید عهده‌دار این پست شود. ایفای نقش مؤثر در سازمان، درک از نقش خود توسط مدیر
الگوسازی نقش رفتاری	افراد به وسیله پیروی افراد دیگر (مرشد) نقش رهبری را فرا می‌گیرند. تمایل به همانندسازی کارکنان، الگو قرار دادن مدیر
مسئولیت‌پذیری	مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای همگن و واقعی پذیرفته شده است. تمایل به پذیرش مسئولیت، مسئولیت‌پذیری مدیر و افراد سازمانی
مثبت اندیشی	مقوله رفتار مرشدانه، سابقه دیرینی دارد، اما عملاً در سازمان‌های داخلی ایران از انسجام و پویایی ندارد. استفاده مثبت از مشکلات و چالشها، تأثیر مثبت مدیر بر کارکنان، خوش‌بینی مسائل
صداقت در گفتار و رفتار کلان و جامع‌نگری	انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به عنوان مکانیسمی برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری، دادن اطلاعات درست به دیگران، صداقت و روراستی با کارکنان، دوری از تظاهر چندبعدی نگاه کردن به امور کاری، کل و کلان‌نگری نسبت به امور، بررسی جزئیات کاری
اعتماد آفرین	ایجاد حس امنیت برای کارکنان، سوء استفاده نکردن از اعتماد، ایجاد جو اعتماد طرفین، روابط مبتنی بر اعتماد
دیدگاه معنوی	باورهای عمیق، در حضور ناظر الهی بر کارها، ایجاد نگرش معنویت در کار
عدالت محور	انقلاب صنعتی رابطه استاد شاگردی را به رابطه کارفرما کارمند تبدیل کرد و در همین راستا تمرکز کارفرمایان از حفظ کیفیت به افزایش سود تغییر جهت داد و انسان‌ها به مثابه ماشین‌آلاتی در نظر گرفته می‌شدند که باید کار می‌کردند تبعیض نداشتن، عدالت‌محوری، رعایت انصاف در گفتار و رفتار
انتقادپذیر	پذیرش بازخورد، نقدپذیری
آینده اندیش	مرشدان (مدیران) از آنچنان محبوبیتی نیز برخوردارند که مریدان (کارکنان) از آنها به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند. اهمیت قائل شدن برای آینده سازمان، آماده کردن افراد برای آینده، پیش‌بینی تصمیمات. به طور مرسوم، مرشدیت عبارت است از ارتباط بین مرشد و مرید که ارتباط به صورت مستقیم و بلندمدت میان یک شخص با تجربه و آگاه و یک تازه‌وارد در جهت پرورش و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی مرید صورت می‌پذیرد.
دوستی	رابطه مرشد مریدی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشد به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان به طور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند و مریدان می‌توانند یک منبع شگرف از سیگنال‌های هشداردهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نمایند. توجه به وجه انسانی افراد، روابط صمیمی و دوستانه و روابط غیر رسمی
تواضع و فروتنی	دوری از تکبر و خود برزگ بینی، افتادگی، بی توجه به جایگاه بالای سازمانی
گذشت	حمایت کردن و مدارا کردن، چشم‌پوشی از برخی خطاهای کوچک
خدمت‌گزار	علاقه به خدمت‌رسانی؛ رسیدگی به وظایف محوله
همدلی و تعاون	مرشد - مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه یک فرایند یک به یک داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد باتجربه و یک آغازگر راه کم تجربه است، هدف نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید است. دلسوزی و ملاحظت، همدردی و همراهی، گوش دادن به دغدغه‌ها
نوع دوستی	توجه به منفعت جمعی، نیازهای دیگران، حمایت از دیگران، توجه به دغدغه‌های دیگران

جدول ۶. مقوله‌های برآمده از مفاهیم رفتار مرشدانه

مفاهیم	مقوله‌ها	مفاهیم	مقوله‌ها
ارتباطات برای اثرگذاری خلاق و ایده‌پرداز روحیه رقابت‌پذیری ذکاوت و آموزش‌پذیر	رفتار اثرگذارنده	اعتماد آفرین دیدگاه معنوی عدالت محور انتقادپذیر آینده‌اندیش دوستی	رفتار
تمایل به تیم‌گرایی ارشادکنندگی تمایل به توسعه شغلی شبکه‌سازی اطلاعات پذیرش نقش الگوسازی نقش رفتاری مسئولیت‌پذیری مثبت‌اندیشی صداقت در گفتار و رفتار کلان و جامع‌نگری	رفتار نقش‌مدارانه رفتار خودمدیرانه	گذشت تواضع و فروتنی همدلی و تعاون نوع‌دوستی	رفتار هم‌نویانه

بر اساس اطلاعات جدول ۶، کل ۲۵ مفهوم به دست آمده در مرحله کدهای متمرکز به ۵ مقوله کلی تبدیل و دسته‌بندی شدند.



شکل ۱. مؤلفه‌های خروجی مکس کیودا^۱ رفتار مرشدانه

بر اساس اطلاعات مفاهیم به دست آمده و ۵ مقوله در قالب مدل درختی رفتار مرشدانه مدیران ورزشی ایران ارائه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه باید اذعان نمود اینکه مدیران شایسته با تفکر استراتژیک متضمن سلامت سازمانند و نگاه کلان نسبت به پدیده ورزش حاصل علم به فنون تفکر استراتژیک است. نتایج نشان داد مکمل رفتارهای مرشدانه مدیران تفکر آنهاست و در غیاب تفکر راهبردی و نداشتن برنامه راهبردی مدیر فقط به این فکر است که چگونه امروز را به پایان برساند. به نظر می‌رسد با تفکر استراتژیک، مدیر می‌تواند بدون اتلاف منابع مادی، انسانی و مالی سازمان را به اهدافش برساند. مدیران سازمان‌ها با انتظارات بالای مدیران دستگاه‌ها، توقعات جامعه، نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجهند. همین امر باعث می‌شود آنها با توجه به شایستگی‌های رفتاری خود و رویکرد تفکر استراتژیک همچنین با دانسته‌ها و مهارت خودشان موانع و مشکلات را با کمترین بها پشت سر بگذارند. شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و رفتار مدیران آن بستگی دارد. به طوری که اگر سازمانی دچار بحران شود ابتدا مدیر باید پاسخگو باشد و برای این مهم تسلط بر تفکر استراتژیک لازم است زیرا نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز سازمان است. ارائه این الگو درباره رفتار مرشدانه مدیران ورزشی می‌تواند راهگشایی باشد. شناسایی نوعی از رفتار مدیران را که با توجه به تفکرات آنها، تفاوت‌های شخصیتی، دانش و مهارت را که در دل این مدل گنجانده شده است. رویارویی با موانع و مشکلات سر راه سازمان‌های ورزشی توسط مدیران با تفکر استراتژیک و اتخاذ تصمیماتی برخاسته از رفتار مرشدانه استراتژیک را می‌توان حضور رفتاری جدید در سازمان‌های ورزشی دانست.

نتایج نشان داد یادگیری مشاهده‌ای توسط کارکنان تنها از طریق رفتار مرشدانه مدیران ممکن است. همچنین نتایج نشان داد مرشدیت روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و روابط شکل می‌گیرد و انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به عنوان مکانیسمی برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری به کار می‌رود که با دستاوردهای رافعی و همکاران (۲۰۲۰) همسوست. مرشدان (مدیران) از آنچنان محبوبیتی نیز برخوردارند که مریدان (کارکنان) از آنها به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند. رابطه مرشد - مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کند. مرشدیت روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد، این بخش از یافته‌ها با دستاوردهای زهرانی و همکاران (۲۰۱۸) همسوست.

رابطه مرید و مرشد (کارمند و مدیر) ایده‌آل‌گراست. توجه به صحبت کردن، توجه به برقراری ارتباط، خوش‌بین بودن، آراستگی ظاهری، روابط عمومی بالا، پیشگامی در برقراری ارتباط، برقراری مؤثر با کارکنان و روابط‌سازی از این جمله‌اند. پذیرش تحول نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد که یکی از این ابزارهای لازم برای توسعه مدیران با استعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها رفتار مرشدانه مدیران در سازمان است. اهمیت قائل شدن برای آینده سازمان، آماده کردن افراد برای آینده، پیش‌بینی تصمیمات است. بر اساس مفاهیم به دست آمده به نظر می‌رسد رابطه مرشد - مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کند. مرشدیت روابط منحصر به فرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد.

به نظر می‌رسد مدیری که رفتار مرشدانه را به عنوان یک رفتار استراتژیک به عنوان یک الگوی رفتاری برای خود انتخاب می‌کند باید حمایت از افکار کارکنان، بسترسازی برای ارائه ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرات، تشویق به فرصت‌طلبی را مد نظر قرار داده تا زمینه‌سازی رقابت سازنده برای افراد، ایجاد انگیزه برای کارکنان را فراهم آورد. مرشدیت به عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است. ایجاد انگیزه برای یادگیری، احساس نیاز به آموزش، یادگیری مستمر در این زمینه می‌تواند سطح اکتساب این رفتار را برای نهادینه‌سازی در بین مدیران ورزشی افزایش دهد. در این راستا رابطه مرشد مریدی به عنوان یک رابطه توسعه‌دهنده بین افراد با تجربه و افراد کم تجربه از نظر رشد شخصی و حرفه‌ای است. تیم‌سازی شبکه‌ای، تمرکز بر کار گروهی و کار تیمی می‌تواند به عنوان راهبردهای مؤثر مدنظر مدیران ورزشی قرار گیرد.

از آنجا که مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم‌تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود. هدایت کارکنان به سمت چشم‌انداز، هدایت افراد در مسیر تعالی از جمله خصوصیات بارز رفتار استراتژیک مرشدانه مدیران ورزشی است. پذیرش تحول نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد که یکی از این ابزارهای لازم برای توسعه مدیران با استعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها رفتار مرشدانه مدیران در سازمان است. تعهد به شغل، حمایت دیگران، حمایت پیشرفت شغلی کارکنان، فرصت رشد دیگران، تفویض وظایف نیز می‌تواند شرایطی را فراهم آورد تا کارکنان سازمان در مسیر تعالی قرار گیرند. به نظر می‌رسد اشتراک‌گذاری اطلاعات، تسهیم اطلاعات، انتقال تجربه، خودگشودگی توسط مدیران شرایطی را فراهم می‌آورد و ایفای نقش مؤثر در سازمان، درک از نقش خود توسط مدیر را افزایش دهد زیرا افراد به وسیله پیروی افراد دیگر نقش رهبری را فرا می‌گیرند. تمایل به همانندسازی کارکنان، الگو قرار دادن مدیر و از این طریق مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای همگن و واقعی پذیرفته خواهد شد.

تمایل به پذیرش مسئولیت، مسئولیت‌پذیری مدیر و افراد سازمانی در کنار استفاده مثبت از مشکلات و چالشها، تأثیر مثبت مدیر بر کارکنان، خوش‌بینی مسائل می‌تواند شرایطی را فراهم آورد که انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت به عنوان مکانیسمی برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری، دادن اطلاعات درست به دیگران، صداقت با کارکنان، دوری از تظاهر را در سازمان نهادینه نماید. چندبعدی نگاه کردن به امور کاری، کل و کلاننگری نسبت به امور، بررسی جزئیات کاری منجر به ایجاد حس امنیت برای کارکنان، سوء استفاده نکردن از اعتماد، ایجاد جو اعتماد طرفین، روابط مبتنی بر اعتماد باعث باورهای عمیق و ایجاد نگرش و معنویت در کار خواهد شد. باید توجه داشت که رابطه مرشد مریدی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشد به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان به طور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند و مریدان می‌توانند یک منبع شگرف از سیگنال‌های هشداردهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نمایند. توجه به وجه انسانی افراد، روابط صمیمی و دوستانه و روابط غیر رسمی، دوری از تکبر و خود بزرگ‌بینی، افتادگی، بی توجه به جایگاه بالای سازمانی، حمایت کردن و مدارا کردن، چشم‌پوشی از برخی خطاهای کوچک، علاقه به خدمت‌رسانی؛ رسیدگی به وظایف محوله، دلسوزی و ملاحظت، همدردی و همراهی، گوش دادن به دغدغه‌ها، توجه به منفعت جمعی، نیازهای دیگران، حمایت از دیگران، توجه به دغدغه‌های دیگران خواهد شد زیرا مرشد - مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه یک فرایند یک به یک داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد باتجربه و یک آغازگر راه کم تجربه است، هدف نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید است.

به طور کلی نتایج نشان داد مرشدیت عبارت است از ارتباط بین مرشد و مرید که ارتباط به صورت مستقیم و بلندمدت میان یک شخص با تجربه و آگاه و یک تازه‌وارد در پرورش و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی مرید صورت می‌پذیرد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق، رفتار مرشدانه مدیران در سازمان‌های ورزشی برای کلیه سطوح مدیریتی مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد به‌ویژه، این موضوع زمانی برای مدیران میانی و عملیاتی تازه‌وارد حائز اهمیت است که برای اولین بار جذب چنین پست سازمانی می‌شوند. همچنین امید است که مدیران دیگر سازمان‌ها از ویژگی‌های رفتار مرشدانه ارائه شده و نتایج پژوهشی حاصل از آن در راستای توسعه منابع انسانی و مدیران استفاده کنند. یافته‌های حاصل از این تحقیق، ویژگی‌ها و رفتارهای مرشدانه را در قالب پنج رفتار شامل رفتار همنویانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار خودمدیرانه، رفتار نقش‌مدارانه و رفتار اثرگذارانه معرفی می‌نماید. اول آنکه رفتار مرشدانه بر لزوم توجه به دیگران، ترجیح منفعت دیگران بر منافع خود تأکید دارد که همدلی، نوع‌دوستی، تمایل به خدمت‌رسانی و گذشت، تواضع و فروتنی و دوستی را در برمی‌گیرد. دوم آنکه رفتار کمال‌گرایانه که بر تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست‌یافتنی است که به گونه‌ای سازنده، رفتارهای مدیران ورزشی را برجسته می‌نماید که مفاهیم انتقادپذیری، دید آینده‌نگرانه و دوراندیشی، نگرش معنوی، عدالت‌محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می‌گردد. سومین رفتار، رفتار خودمدیرانه است که بر رفتارهای متمرکز بر خود فرد مدیر که در ارتباط با کارکنان است تأکید دارد و مسئولیت‌پذیری، مثبت‌نگری، صداقت در اطلاع‌رسانی و جامع‌نگری را در برمی‌گیرد. رفتار نقش‌مدارانه که بر لزوم نقش مدیران در مسیر شغلی کارکنان تمرکز دارد که بر الگوسازی نقش، تسلط بر نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، ارشادکنندگی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی، تمایل به تیم‌سازی تأکید دارد. رفتار اثرگذارانه بر رفتارهایی که برای ترغیب و نفوذ در دیگران به کار گرفته می‌شود از جمله تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، رقابت‌پذیری، ایده‌پردازی و جذابیت ارتباطی برای نفوذ تأکید دارد. با توجه به انواع سبک‌های رهبری و تیپ‌های شخصیتی متفاوت و با توجه به حضور دانش و مهارت در مدیران ورزش انتظار می‌رود گرهی در مورد حل مشکلات درون و بیرون سازمان و تصمیم‌گیری‌های منحصر به فرد توسط مدیران با توجه به رفتار مرشدانه آنها باز شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش پیرامون مدل ارائه شده، افق جدیدی را برای درک و ترسیم الگوی رفتاری مدیران در یک سازمان ورزشی می‌گشاید که می‌تواند سهمی در توسعه ابقای دانش و حافظه سازمانی و توسعه مرزهای دانش در عرصه رفتار سازمانی داشته باشد؛ بنابراین دستیابی به مدل رفتار مرشدانه مدیران درهای جدیدی را بر ادبیات رفتار سازمانی می‌گشاید که می‌تواند سرچشمه مطالعات آتی اندیشمندان و محققان باشد.

منابع

- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. *Handbook of emergent methods* (pp. 155-172): The Guilford Press. <https://doi.org/10.1080/15332691.2013>.
- Charmaz, K. (2017). The power of constructivist grounded theory for critical inquiry. *Qualitative inquiry*, 23(1), 34-45.
- Charmaz, K. (2020). "With constructivist grounded theory you can't hide": Social justice research and critical inquiry in the public sphere. *Qualitative inquiry*, 26(2), 165-176.
- Clarke, A., Lewis, D., Cole, I., & Ringrose, L. (2005). A strategic approach to developing e-learning capability for healthcare. *Health Information & Libraries Journal*, 22, 33-41.
- Clarke, A. E. (2003). Situational analyses: Grounded theory mapping after the postmodern turn. *Symbolic interaction*, 26(4), 553-576.
- Dadakhah, S., Asemi, A., Abedi, M., & Mashhadi, F. (2015). Relationship between demographic factors The extent of knowledge management's implementation as viewed by the employees of Isfahan's oil refining company. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 2(4), 67-86.

- Fani, A. A., Sheikhinejad, F., Danaeifard, H., Hassanzadeh, A. R. (2015). Exploring the effective factors on shaping political behavior in the organization. 6(1), 151-174. *Journal of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran.*, 6(1), 151-174.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L., & Harris, J. (2006). From psychological need satisfaction to intentional behavior: Testing a motivational sequence in two behavioral contexts. *Personality and social psychology bulletin*, 32(2), 131-148.
- Keshavarz, L., Farahani, A., Shahrabz, M. (2016). Regression analysis of political intelligence and political behavior of managers of the General Directorate of Sports and Youth and sports delegations of Fars province. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 9(1), 23-30.
- Mohammadpour, Z., Karami, A., & Rassouli, M. (2013). Investigation into the relationship between knowledge management process and strategic thinking capacity in Mazandaran Gas Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (s)), pp. 1023-1033.
- Naqshbandi, S. S., Mirani, K. (2019). Questionnaire of validating the political behavior of the organization. *Sports Management Studies*, 1(11), 136-156.
- Nasiri, A., Nasiri, Z., & Norrollahi, A. (2020). Investigating the effect of managers' supportive behavior on participatory decision making with the role of mediation of work conscience in sports organizations. *An Approach to Business Management*, 1(1), 84-97.
- Nazari, R. (2016). Model psychological effect on personality traits and strategic thinking skills of Sport Managers. *Sports Psychology*, 1(2), 75-84.
- Nazari, R., Anvari, M., & Abudarda, Z. (2018). The Role of Mental Strength on Management Skills, Self-Management and Efficiently Performance Sport Managers.
- Nazari, R., & Mokhtari, M. (2019). The Model Elements of Professional Football Clubs are based on Customers Based Brand Equity. *Sport Management and Development*, 7(4), 106-117.
- NAZARI, R., & SOHRABI, Z. (2015). Structural Equation Modeling of Classification Managers Based on the Communication Skills and Cultural Intelligence in Sport Organizations. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(1), 34-43.
- Nazari, R., Tabatabaei, M., & Karimian, J. (2017). An Analysis of the Barriers to Implementing Isfahan Sports Strategic Plan Based on the Fortune Model. *Journal of Sport Management*, 9(1), 99-112.
- Rafei, F., Nazari, R., & RAMZANINEZHAD, R. (2020). Presentation of Strategic Behavior Paradigm Model of Iranian Sport Managers based on Grounded Theory. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SPORT JOURNAL*, [online], 7(2), 351-366.
- Robyn, R. (2005). *The changing face of European identity*: Routledge London and New York.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International journal of information management*, 44, 96-108.
- Sumarsi, S., & Rizal, A. (2021). THE EFFECT OF COMPETENCE AND QUALITY OF WORK LIFE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATION: Study on Jaken and Jakenan Health Center Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 69-88.
- Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 52(5), 101865.
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of cleaner production*, 168, 1679-1687.
- Zare, I., Tajikzadeh, F., Khodakhast, S., Ahmadi, E. (2015). Relationship between supportive and non-supportive behavior of managers and job burnout and the control of organizational commitment in nurses of Motahhari Hospital in Marvdasht. . *Scientific Journal of Hamadan School of Nursing and Midwifery*, 23(1), 69-75.