

## Research Paper

**Designing a Career Development Model for Physical Education Managers in Tehran Municipality****Y. Rahimi kia<sup>1</sup>, M. Kohandel<sup>2</sup>, S N. Khalifeh<sup>3</sup>, A. Khodayari<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student, Department of Sports Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran
2. Associate Professor in Sports Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran (Correspondent Authors)
3. Assistant Professor in Sports Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran
4. Associate Professor in Sports Management Department, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran

**Received: 2021/08/23****Accepted: 2022/04/05****Abstract**

To achieve development in current knowledge and changing environment, organizations need to make decisions to maintain and develop valuable resources and effective use of human competencies. One of these strategies is to plan and organize the concept of career path. The aim of this study was to design a career development model in physical education managers of Tehran Municipality. The research method was qualitative and based on grounded theory. Participants included 22 university faculty members in sports management, mayors and deputies of the 22 districts of Tehran Municipality, as well as physical education directors of the districts of Tehran Municipality. They were selected through the purposive non-random sampling to achieve theoretical saturation. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews, and the instrument's validity was assessed using criteria of acceptability, portability, and verifiability. The data were analyzed through three stages of coding (open, axial and selective). Using open coding technique, 108 basic concepts were identified and by categorizing these concepts, 89 sub-categories were formed and in axial coding, 7 main categories were categorized. Individual factors, organizational factors, education system, organizational perspective, performance evaluation and management, environmental conditions and cultural conditions are the main factors in development of career path in physical education managers. Based on the present model, the process of career development in physical education managers can be analyzed and concepts of career path development resulting

- 
1. Email: rahimikia61@gmail.com
  2. Email: mehdikohandel@yahoo.com
  3. Email: khalifeh\_Tkd@Yahoo.com
  4. Email: khodayariabas@yahoo.com



from this study can affect the final performance of the municipality in order to achieve development of managers and superior organizational goals.

**Keywords:** Development Model, Career Path Development, Physical Education Managers, Tehran Municipality.

---

## Extended Abstract

### Background and Purpose

Lack of proper career management creates many problems for organizations. Choosing a career path helps an organization meet these challenges. The career path of employees in an organization is one of the keys and essential components in the area of human capital. Career development is a human resources intervention program that allows human resources to be more secure in the face of organizational change and adapt to the environment. It is expected that by designing the optimal model of career development in Tehran Municipality, while ensuring the existence of effective alternatives for appointment in different job categories, the context of personal development, developing productivity of human resources, increasing job satisfaction, improving level of job security, enhancing job productivity, and retention of employees will be realized. Therefore, this study aims to design a career development model for physical education managers of Tehran Municipality.

### Materials and Methods

The research method is qualitative and based on grounded theory. Participants included 22 university faculty members in sports management, mayors and deputies of the 22 districts of Tehran Municipality, and physical education directors of the districts of Tehran Municipality. They were selected through the purposive non-random sampling to achieve theoretical saturation. Demographic data showed that the 22.73% of participants had a master's degree and 77.27% a doctoral degree, and in terms of segregation of job and social status, 50.00% of them were faculty members in the field of sports management, 22.73% mayors and deputy mayors of Tehran Municipality, and 27.27% of them were the directors of physical education in Tehran Municipality. The data were collected through in-depth and semi-structured interviews, and the instrument's validity was assessed using criteria of acceptability, portability, and verifiability. The data were analyzed by three stages of coding (open, axial, and selective).



## Findings

The results revealed that using open coding technique, 108 primary concepts were identified, which were categorized into 89 sub-categories. In the axial coding stage, 7 main categories were categorized. In the causal factors section, items of data affecting the central phenomenon of the research were extracted; the factors consisted of individual factors and organizational factors. In the section of contextual factors, the items extracted from the data affect the central phenomenon of the research; these included the job management training system of the Tehran Municipality organization, the perspective of the Tehran Municipality, and appraisal and performance management. In the section on interfering factors in career development in physical education managers of Tehran Municipality, regarding the extracted data items, factors such as environmental conditions and cultural conditions were among the factors that affect the central phenomenon. Strategies obtained for career development in physical education managers of Tehran Municipality include planning and managing the succession system in the organization, giving importance to job enrichment programs and job security in the organization, planning for vocational and in-service training, paying attention to individual motivations of career development planning, paying attention to organizational motivations for career development planning, and quantitative and qualitative development of evaluation centers in order to appoint and promote managers of physical education in Tehran Municipality. The consequences of implementing the model, at the individual level, lead to job satisfaction of employees, promoting a sense of organizational belonging and improving their attitudes. Moreover, at the middle level, it leads to operational excellence of organization and at the macro and community level, it causes the vitality of citizens and provision and development of public sports.

## Conclusion

Given that the sports mission of Tehran Municipality includes providing and developing public sports, providing conditions for identifying and introducing sports talents, managing sports spaces in all districts of Tehran by using new technology and relying on specialized human capital, using all municipal facilities and public and private sector capabilities for easy and cheap access to sports facilities, and promoting the health of Tehran citizens, the concepts of career development resulting from this study can affect the final performance of the municipality in achieving human resource development and organizational goals. Based on the present model, the process of career development in physical



education managers of Tehran Municipality can be analyzed. This model provides a comprehensive and macro cognition based on the career development pattern in managers. It can be used as a basis for career development in physical education managers.

**Keywords:** Development Model, Career Path Development, Physical Education Managers, Tehran Municipality.

### **References**

1. Nasrollahi, M., Soltani, M., Farahi, A. (2018). Provide a Career Path Pattern. *Journal of Human Capital Empowerment*, 1(2): 139-150. (Persian)
2. Onukwufor, O. V., Umoh, G. I., & Amah, E. (2018). Career development and organizational success of government parastatals in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research| Social & Management Sciences*, 4(4): 294-319.
3. Sepahvand, R., azadi, M., aeni, M. (2020). Capital Accumulation Model for the Career Path of Police Commanders and Senior Managers. *Police Management Studies Quarterly*, 15(2): 255-276. (Persian)
4. Yavapor, H., Hadipeykani, M., & Gholizadeh, A. (2017). Designing a management model for career advancement of Bank Melli Iran employees. *Public Policy In Administration*, 8: 263-281. (Persian)



## طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران

### یدالله رحیمی کیا<sup>۱</sup>، مهدی کهندل<sup>۲</sup>، سید نعمت خلیفه<sup>۳</sup>، عباس خدایاری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱

#### چکیده

برای دستیابی به توسعه در محیط متغیر و دانشی کنونی، سازمان‌ها نیازمند اتخاذ تصمیماتی به‌منظور حفظ و پیشرفت منابع با ارزش و استفاده اثربخش از شایستگی‌های انسانی هستند که یکی از این راهبردها، طرح‌ریزی و سازمان‌دهی مسیر شغلی است. تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، انجام پذیرفت. روش تحقیق به‌شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۲ نفر از اعضاء هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی، شهرداران و معاونان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و مدیران تربیت بدنی مناطق شهرداری تهران بودند که توسط نمونه‌گیری غیر تصادفی به‌شیوه هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها توسط مصاحبه‌های عمیق و نیمه سازمان‌یافته گردآوری و به‌منظور سنجش اعتبار ابزار، از مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری استفاده شد. تحلیل اطلاعات طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) صورت پذیرفت. با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، ۱۰۸ مفهوم اولیه تعیین و با دسته‌بندی این مفاهیم ۸۹ مقوله فرعی شکل گرفت و در کدگذاری محوری، پیرامون ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی صورت گرفت. عوامل فردی، عوامل سازمانی، نظام آموزش، چشم‌انداز سازمان، ارزشیابی و مدیریت عملکرد، شرایط محیطی و شرایط فرهنگی به‌عنوان عوامل اصلی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران می‌باشند. بر اساس این مدل می‌توان فرآیند توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی را تحلیل کرد و مفاهیم توسعه مسیر شغلی منتج از این پژوهش می‌تواند بر عملکرد نهایی شهرداری در راستای دستیابی به توسعه مدیران و اهداف متعالی سازمانی تأثیر داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** مدل توسعه، توسعه مسیر شغلی، مدیران تربیت بدنی، شهرداری تهران.

1. Email: rahimikia61@gmail.com
2. Email: mehdikohandel@yahoo.com
3. Email: khalifeh\_Tkd@Yahoo.com
4. Email: khodayariabas@yahoo.com



**مقدمه**

رشد و توسعه سازمان‌ها، بدون منابع انسانی امکان پذیر نیست (شیربیگی و آریامنش، ۲۰۱۷، ۷۰). فقدان استفاده کارآمد از منابع انسانی و به دلیل ضعف در به کارگیری نیروی انسانی در مشاغل متناسب با آنان است. انتخاب و انتصاب افراد و انطباق شغل و شاغل، نه تنها از ابتدای ورود باید در نظر گرفته شود، بلکه بایستی ارتقاء منابع انسانی بعد از ورود به سازمان بر اساس معیار و ضوابط خاص با در نظر گرفتن توانایی‌ها و علاقه‌مندی‌های آن‌ها صورت پذیرد. بر این اساس فقدان به کارگیری مدیریت صحیح مسیر شغلی مشکلات و تبعات زیادی را برای سازمان به وجود می‌آورد (یاورپور و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۶۵). آنچه می‌تواند سازمان را تا حدی در مقابل این چالش‌ها کمک نماید؛ انتخاب و مسیر پیشرفت شغلی است. علی‌رغم بی‌توجهی یا کم‌توجهی‌های صورت گرفته، باید گفت که موضوع مسیر شغلی مناسب برای بیشتر سازمان‌ها و منابع انسانی، به خصوص مدیران، یکی از مسائل بسیار مهم و قابل تأمل است که بسیاری از سازمانها با آن مواجه هستند. بر این اساس اگر سازمان نتواند به نیازهای مادی و معنوی منابع انسانی پاسخ دهد، به ناچار مدیران توانمند به دنبال جابجایی، تغییر شغل و حتی ترک سازمان اقدام می‌نمایند و این امر می‌تواند تا سال‌ها باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد (نصراللهی و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۴۰).

از نظر راهبردی، اگر سیستم مسیر شغلی و مدیریت آن به درستی در سازمان اجرا شود، می‌تواند موجب کاهش ابهام یا سرخوردگی یا فرسودگی شغلی، در اختیار داشتن گزینه‌های جایگزین، کمک به منابع انسانی و به خصوص مدیران در رشد و توسعه شود (فرهی، سلطانی و نصراللهی، ۲۰۱۹، ۵۴). داشتن مسیرهای شغلی از قبل طراحی و تعیین شده، این احساس را در منابع انسانی به وجود می‌آورد که سازمان به فکر آینده آن‌ها است و تمایل دارد با آنها ارتباط بلند مدت داشته باشند (راسدی، اسماعیل، الی و نوح، ۲۰۰۹، ۲۳۴). این احساس خوب، منابع انسانی را در قبال آینده سازمان حساس و علاقه‌مند می‌کند و آن‌ها را به تلاش بیشتری ترغیب می‌نماید که بر این اساس پله‌های پیشرفت شغلی را با سرعت بیشتری طی کنند و به مدارج شغلی و موقعیت‌های سازمانی بالاتری برسند (یاورپور و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۶۴).

توسعه شغلی یک برنامه مداخله‌ای در منابع انسانی است، که به نیروی کار اجازه می‌دهد در زمان مواجهه با تغییرات سازمانی، از امنیت بیشتری برخوردار شوند و خود را با محیط وفق دهند (اونو



کوفور<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۹۸). مسیر پیشرفت شغلی کارکنان در سازمان یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی است (سپهوند، آزادی و آئینی، ۲۰۲۰، ۲۵۶). شغل و اشتغال نیروی انسانی یکی از عوامل اساسی در هویت افراد و رضایت آنان از زندگی و یکی از مهم‌ترین ارزش‌های جوامع به حساب می‌آید (مقدس و نیلفروشان، ۲۰۲۰، ۱۲۲). شغل دارای ابعادی عینی (بیرونی) و ذهنی (درونی) است. بعد عینی نشان‌دهنده مجموعه‌ای از وظایف و مسئولیت‌هایی است که فرد بر عهده می‌گیرد و جنبه ذهنی آن به ارزش‌ها، آرزوها، انگیزه‌ها و ادراکات در شغل فرد اشاره دارد (دلباری<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰، ۲). پیشرفت شغلی به‌عنوان نتایج یا دستاوردهایی که افراد از تجربیات کاری خود بدست می‌آورند، تعریف می‌شود (دلباری و همکاران، ۲۰۲۰، ۲). درک و توجه به مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیری‌های حرفه‌ای به سازمان‌های مختلف کمک می‌کند که توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانشان طراحی کنند (لئونگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۵۲۶). برائر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) ادعا می‌کنند که پیشرفت شغلی فرد یک فرآیند مادام‌العمر است که شامل رشد و تغییرات در دوران کودکی، تحصیلات رسمی شغلی در مدرسه و مراحل بلوغ منجر به بزرگسالی و بازنشستگی است. پیشرفت شغلی شامل اجزای داخلی و خارجی است. توسعه شغلی خارجی شامل پرداخت، ارتقا و ... است. از طرف دیگر، پیشرفت شغلی داخلی به ارزیابی افراد از شغل و رضایت شغلی آنها بستگی دارد (دلباری و همکاران، ۲۰۲۰، ۳).

با نگاه راهبردی به سرمایه انسانی، از آن می‌توان به‌عنوان دارایی ارزشمند سازمان یاد کرد که برای توسعه آن عوامل متعددی تاثیرگذار است. بدین جهت اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمانی اقدام به مطالعات در این حوزه نموده‌اند. نوریادی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که نقش دولت در آماده‌سازی ورزشکاران در زمان بازنشستگی باید با سرمایه‌گذاری در انواع مختلف سرمایه‌گذاری مانند مدارس، آموزش‌های حرفه‌ای، خدمات بهداشتی، جابجایی و منبع اطلاعات در مورد درآمد، شکل بگیرد. گذشته از آن، آموزش و پرورش ورزشکاران باید مهمترین سرمایه‌گذاری در توسعه سرمایه

1. Onukwufor
2. Delbari
3. Leong
4. Braer
5. Nuryadi



انسانی باشد. آدنيجی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به این مهم اشاره می‌کنند که رشد سازمانی نه تنها به تدوین و اجرای برنامه‌های پیشرفت شغلی بلکه به نظارت بستگی دارد. در مطالعه دیگری محمد رحیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که مشاوره شغلی، آموزش و پیشرفت و برنامه‌ریزی شغلی دارای اهمیت بالایی است و با پیشرفت شغلی رابطه دارد. در تحقیق دیگری آروا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) چهار عامل، انتظارات شغلی، ساختار سازمان و رشد شغلی، انعطاف پذیری وظایف، تصمیم‌گیری و چالش‌های شغلی را به‌عنوان عوامل موثر بر مسیر شغلی کارکنان عنوان می‌کند. جیراگاما و سوریباندارا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که آموزش، اهداف سازمانی، آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و خود ارزیابی از عوامل مهم پیشرفت شغلی کارکنان هستند. مزیلا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی پنج مؤلفه سرمایه مسیر شغلی مدیران ارشد را به‌ترتیب شامل انگیزش شخصی و اخلاق کاری قوی، عزم و استقامت، آگاهی محیطی، مهارت‌های ارتباطی خوب و توانایی نفوذ و الهام بخشیدن ذکر کرده است. چیتانا و مهباترا<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) توسعه شغلی سازمانی را به‌عنوان یک کار چالش برانگیز و غیر قابل پیش بینی با در نظر گرفتن انتظارات شغلی فردی و توسعه سازمانی توصیف کرده است که روند کارآمد توسعه شغلی با هماهنگی مناسب در برنامه‌ریزی شغلی کارکنان و مدیریت شغلی سازمانی حاصل می‌شود. در مطالعه دیگری شکری املشی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف ارائه مدلی برای مدیریت مسیر شغلی مربیان ورزشی ایران، بیان می‌کنند که به‌منظور ارتقاء و پیشبرد اهداف سازمان‌های ورزشی نقش مدیران و سازمان در پایداری و ثبات سیستم مسیر شغلی مربیان ورزشی ضروری است و این قابلیت را دارد برای توسعه و ارتقاء مربیان ورزشی و قابلیت‌های مدیران در افزایش بهره‌وری سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

از مسائل و مشکلات موجود در مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان شهرداری تهران، چالش در ساختار و وظایف مرتبط و عدم وجود مسیر شغلی مشخص، قانونمند و پایدار به‌منظور انتصاب افراد در پست‌های مختلف سازمانی است که همین امر موجب ضعف انتخاب ضابطه‌مند و شایسته‌سالار افراد گردیده است. علاوه بر این کارکنان سازمان افق مشخصی برای پیشرفت شغلی نداشته و منتظر ارتباطات و انتصابات احتمالی جهت تعیین مسیر شغلی می‌باشند و هدف و انگیزه لازم را برای توسعه

- 
1. Adeniji
  2. Mohd Rahim
  3. Arora
  4. Giragama & Sooriyabandara
  5. Mzila
  6. Chetana & Mohapatra





شخصی و توانمندسازی و ارتقاء دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود ندارند. در واقع، مسأله و چالش کنونی شهرداری تهران با نیروهای دانشی خود به‌خصوص مدیران تربیت بدنی، مشخص نبودن مسیر پیشرفت شغلی برای آنان است. به عبارتی، حفظ سرمایه‌های دانشی و استفاده از تجربه‌های آنها در طول خدمت، چالشی است که در حال حاضر به‌عنوان یکی از مهمترین نیازهای شهرداری تهران محسوب می‌شود. بر این اساس با طرح پژوهشی در راستای رفع مسائل فوق‌الذکر در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران سعی شد تا ضمن تعیین شاخص‌های موثر در مسیر شغلی به طراحی مدلی جهت توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران اقدام شود. انتظار می‌رود با طراحی مدل بهینه توسعه مسیر شغلی در سازمان شهرداری تهران ضمن حصول اطمینان از وجود گزینه‌های جایگزین کارآمد جهت انتصاب در رده‌های شغلی مختلف، بستر و زمینه توسعه فردی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش رضایت شغلی، ارتقاء سطح امنیت شغلی، ارتقاء بهره‌وری شغلی و در نهایت ضریب ماندگاری کارکنان سازمان تحقق پذیرد.

با توجه به مطالب ذکر شده، فقدان مسیر شغلی همواره دغدغه کارکنان و مدیران سازمان شهرداری تهران بوده و مدل پیشنهادی این تحقیق به‌عنوان یک نوآوری در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران به‌شمار می‌آید. با در نظر گرفتن نیاز بیش از پیش شهرداری تهران، همانند سایر سازمانهای پیش رو به مدیران دانشی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و رشد و توسعه در ابعاد مختلف اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و... در نتیجه ضروری است که این سازمان از رویکردهای گوناگونی برای توسعه مسیر شغلی مدیران بهره برد. لذا این پژوهش تلاشی در جهت طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران است.

## روش پژوهش

این تحقیق از حیث نتیجه، جزء تحقیقات توسعه‌ای قلمداد می‌شود، از لحاظ هدف انجام، جزء تحقیقات اکتشافی است و بر اساس استراتژی تحقیق از نوع میدانی است. روش‌شناسی این تحقیق از نوع کیفی است که از داده‌های کیفی با استفاده از روش داده بنیاد یا گراند تئوری با رویکرد اشتراک و کوربین (۱۹۹۸) استفاده می‌شود.

مشارکت‌کنندگان این تحقیق اعضاء هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی، شهرداران و معاونان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و مدیران تربیت بدنی مناطق شهرداری تهران می‌باشند. با



در نظر گرفتن روش پژوهش از نمونه‌گیری نظری با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر نظرات ۲۲ نفر از افراد نخبه در طی مصاحبه عمیق و نیمه سازمان‌یافته تا دستیابی به حد اشباع نظری جمع‌آوری گردید.

به‌منظور انجام مصاحبه، سوالات کلی پژوهش در زمینه سه موضوع اصلی شامل شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی، راهکارهای دستیابی به توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی (استراتژیهای عملی) و نتایج حاصل از توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی (پیامدهای حاصل شده) طرح شد که با در نظر گرفتن روند مصاحبه‌ها و انتخاب مورد‌های جدید، سوالات به صورت جزئی‌تر و دقیق‌تر مطرح گردید. هر مصاحبه به فراخور میزان جذابیت و اطلاع مصاحبه‌شونده از موضوع، بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در نهایت، داده‌ها برای تحلیل نهایی استفاده شد.

در این پژوهش، فرآیند تحلیل داده‌ها با در نظر گرفتن اهمیت آن در رویکرد نظریه زمینه‌ای طی سه مرحله کدگذاری صورت پذیرفت. این سه مرحله مطابق نظریه زمینه‌ای به شکل: (۱) کدگذاری باز، (۲) کدگذاری محوری، (۳) کدگذاری انتخابی انجام گردید (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ استفاده گردید.

نحوه بررسی قابلیت اعتبار با روش‌های تحقیق کمی متفاوت است. برای بررسی اعتبار و روایی، مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری مورد بررسی قرار گرفت. (۱) مقبولیت: محقق تلاش کرد با انتخاب افراد نمونه از طیف متعدد، استفاده از تحلیلگران متعدد و با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه جهت انجام تحقیق از روشهای متعدد استفاده کرده باشد. (۲) انتقال پذیری: انتقال پذیری نتایج پژوهش نشانگر تعمیم پذیری نتایج حاصله به سایر گروه‌ها و محیط‌های مشابه است. قابلیت انتقال با استفاده از روشهایی مانند توصیف دقیق و پرمایه از داده‌های تحقیق مورد نظر در مرحله جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از رویه‌های خاص کدگذاری و تجزیه و تحلیل نمادها و نشانه‌ها در مرحله تحلیل عملی می‌شود. بر این اساس محقق تلاش نمود تا این نکته را در پژوهش حاضر مورد ملاحظه قرار دهد. هرچند پیتنی و پارکر (۲۰۰۹) اعتقاد دارند که این امر خارج از توانایی پژوهشگر است اما می‌توان با استخراج و ارائه حداکثری داده‌ها (تا جایی که ممکن باشد) تا حدودی این بخش از روایی تحقیق را نیز تأمین کرد که در این پژوهش با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیر

1. Credibility
2. Transferability



تکراری مطالعه سعی بر اجرای این توصیه شد. ۳) تأیید پذیری<sup>۱</sup>: جهت تاییدپذیری بهتر است در همه مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شود. همچنین در روند پیشبرد تحقیق سعی شد از حضور حداکثری همکاران گروه تحقیق با وجود محدودیت‌هایی مانند کمبود وقت و یا فقدان دسترسی استفاده شود.

به‌منظور سنجش پایایی در این پژوهش از روش (پایایی بازآزمون) استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط محقق دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی به‌منظور ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

فرمول ۱:

$$\%100 * \frac{\text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی}$$

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه‌ها چند مصاحبه را به‌عنوان نمونه در یک فاصله یک هفته‌ای مورد کدگذاری مجدد قرار داد (نئوندورف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۴۵). تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی یک هفته‌ای برابر ۸۳، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۶۸ و تعداد کل عدم توفقات در این دو زمان برابر ۱۵ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های این پژوهش برابر ۸۲٪ است. با در نظر گرفتن اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است (نئوندورف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۴۵) بر این اساس قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

1. Dependability
2. Neuendorf



## نتایج

اطلاعات دموگرافیکی نشان می‌دهد که مشارکت کنندگان از نظر تحصیلات، ۲۲/۷۳ درصد آن‌ها کارشناسی ارشد و ۷۷/۲۷ درصد آن‌ها دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. همچنین از لحاظ تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی، ۵۰/۰۰ درصد آن‌ها اعضاء هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی، ۲۲/۷۳ درصد شهرداران و معاونان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و ۲۷/۲۷ درصد آن‌ها مدیران تربیت بدنی مناطق شهرداری تهران بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی براساس راهنمای ارائه شده توسط اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) که شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، صورت پذیرفت. جدول ۱، نتایج کدگذاری باز را نشان می‌دهد:

جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح گدهای باز	مفهوم (مقوله)
۱	می‌بایست براساس نیازهای آتی سازمان، مدیران مورد نیاز را آموزش و پرورش دهیم.	آموزش و پرورش
۲	تهیه دستورالعمل آموزش مدیران عالی بر شایستگیهای آنان تهیه و طراحی شود.	دستورالعمل آموزشی
۳	می‌بایست تأکید اصلی بر آموزش در حین کار باشد، به صورتی که هر شخصی به‌صورت مستمر درگیر آن باشد.	آموزش ضمن خدمت
۴	آموزش و پرورش کارکنان باعث ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی می‌شود.	آموزش و پرورش
۵	می‌بایست دوره های آموزش ضمن خدمت در زمینه های مختلف دانش، مهارت ها و ارزش ها طراحی و اجرا شوند.	آموزش ضمن خدمت
۶	عاملی که باعث کندی مسیر رشد شغلی می شوند بی توجهی به صلاحیت و شایستگی شغلی افراد است.	صلاحیت و شایستگی شغلی
۷	از نتایج ارزیابیهای عملکرد در برنامه‌ریزی‌های آینده مسیر پیشرفت شغلی افراد استفاده می‌شود.	ارزیابی عملکرد
۸	برنامه ریزی مسیر شغلی میل به تعالی و پیشرفت شغلی را میان کارکنان ارتقاء دهد.	برنامه ریزی مسیر شغلی
۹	تجارب مدیران عالی موفق در تدوین شایستگیهای مدیریتی اعمال شود.	شایستگیهای مدیریتی



## ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۱۰	احساس رشد و موفقیت منجر به تعهد سازمانی در کارکنان سازمان می‌شود. توسعه منابع انسانی منجر به موفقیت مسیر شغلی کارکنان می‌شود.	تعهد سازمانی
۱۱	جانشین پروری در استقرار برنامه راهبردی سازمان اثربخش است و آموزش نقش کلیدی در توسعه مسیر شغلی ایفا می‌کند.	جانشین پروری
۱۲	هویت بخشی؛ یکپارچگی؛ موفقیت؛ و سازگاری با محیط مؤثر بر توسعه مسیر شغلی است.	هویت بخشی؛ یکپارچگی؛ موفقیت؛ و سازگاری با محیط
۱۳	نیازسنجی و نیازهای آموزشی متناسب با الگوی توسعه مسیر شغلی است و ارزشیابی، فرد، چرخش شغلی و استمرار بر الگوی توسعه مسیر شغلی اثربخش است.	نیازسنجی و نیازهای آموزشی، چرخش شغلی
۱۴	توسعه مسیر شغلی شامل تیم سازی، مدیریت تغییر و تغییر فرهنگ است و هدف آن توسعه کارکنان از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری فردی و سازمانی است.	تیم سازی، مدیریت تغییر و تغییر فرهنگ
۱۵	اجزای توسعه مسیر شغلی شامل آموزش عملی، یادگیری، توسعه و آموزش نظری است.	آموزش عملی، یادگیری، توسعه و آموزش
۱۶	نیازهای آموزشی افراد متناسب با توسعه ی مسیر شغلی خاص سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران باشد.	نیازهای آموزشی
۱۷	نیروهای متخصص و متعهد، سرمایه های فکری و نرم افزاری هستند که لازم است به صورت مستمر مهارت های آنها بهنگام شود.	مهارت افزایی
۱۸	اعتماد، ارتباطات منظم، جو و فضای سازمانی در توسعه مسیر شغلی مدیران مهم است.	اعتماد، ارتباطات منظم و جو و فضای سازمانی
۱۹	نهادینه سازی آموزش های شغلی و بالابردن اثربخشی این آموزش ها در الگوی توسعه مسیر شغلی نقش اساسی ایفا می‌کند.	نهادینه سازی آموزش های شغلی
۲۰	وجود انگیزه، تمایل و علاقه ی لازم در کارکنان نسبت به توسعه و توانمندسازی مستمر شرط مهم تحقق توسعه مسیر شغلی است.	انگیزش درونی



## ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح گدهای باز	مفهوم (مقوله)
۲۱	مدیر می‌بایست از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد می‌بایست شجاع باشد، می‌بایست مسئولیت کار خودش رو بپذیره، آدم هایی که مسئولیت پذیر نیستند، صلاحیت کارهای بزرگ را ندارند. مدیر می‌بایست از قدرت تحلیل بالایی برخوردار باشد، پدیده های مبهم تشریح کند. تعاملات انسانی بسیار مهم است.	اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیر، تحلیل‌گر و داشتن تعاملات انسانی
۲۲	کلیدی ترین پست سازمان مدیر است، علاوه بر تخصص و توانایی، می‌بایست فرهنگ سازمانی سازمان در وجودش شکل گرفته باشد.	تخصص و توانایی، فرهنگ سازمانی
۲۳	در زمینه توسعه مسیر شغلی، فعالیت های مؤثری مثل برگزاری دوره های آموزش و کارآموزی و تدوین مدل های مناسب آن در سطح شهرداری تهران لازم است.	برگزاری دوره های آموزش و کارآموزی
۲۴	بهسازی منابع انسانی، نظام ارزشیابی عملکرد از جمله نظام هایی است که می‌بایست مورد توجه بیشتری قرار گیرد.	بهسازی منابع انسانی و نظام ارزشیابی عملکرد
۲۵	شاخص‌های چون دانش، مهارت و نگرش مثبت، مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی است.	دانش، مهارت و نگرش مثبت
۲۶	مدیران سازمان می‌بایست به این برسند که توانایی لازم برای انجام مطلوب و مناسب کار را دارند.	خودکارآمدی
۲۷	برنامه ریزی مسیر توسعه شغلی به صورت یکپارچه و مستمر انجام شود.	برنامه ریزی
۲۸	توسعه مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی با درنظر گرفتن مأموریت‌ها و سیاست‌های کلان تربیت بدنی شهرداری تهران.	مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی
۲۹	تمام انتخاب‌ها و انتصاب‌ها در سازمان باید بر اساس شایستگی افراد انجام پذیرد.	شایسته سالاری
۳۰	فرهنگ سازمانی بر شیوه تفکر و رفتار مدیریت و کارکنان تاثیر می‌گذارد و به عنوان زیرساختی برای توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی به حساب می‌آید.	فرهنگ سازمانی
۳۱	عوامل تهدیدکننده شغل به حداقل برسدو کارکنان از تداوم شغل خود در آینده اطمینان داشته باشند.	امنیت شغلی



## ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۳۲	شرایط و محیط شغلی مطلوب در تربیت بدنی شهرداری تهران فراهم گردد.	شرایط شغلی مطلوب
۳۳	منابع لازم برای توسعه شغلی مدیران در سازمان تخصیص داده شود.	تخصیص منابع
۳۴	انجام فعالیتهای متفاوت و چندگانه شغلی به توان مدیریتی افراد می افزاید.	تنوع شغلی
۳۵	مهارت های تعامل با افراد و اقوام با فرهنگ های مختلف تحت عنوان هوش فرهنگی برای توسعه شغلی مدیران در نظر گرفته شود.	هوش فرهنگی
۳۶	سازمان در جهت توسعه و توانمندسازی کارکنان برنامه ریزی نماید و طرح های نوینی جهت پیشرفت در این مسیر برای خود طراحی و مصوب کند.	توسعه و توانمندسازی کارکنان
۳۷	به منظور توسعه شغلی کارکنان و به خصوص مدیران توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن ها به گونه ای اجتناب ناپذیر، ضروری به نظر می رسد.	توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی
۳۸	مدیری که تعامل انسانی ضعیف دارد به هیچ وجه افراد توانمند زیر دستش نمی مانند، آدم هایی با اخلاق سخت گیرانه، به تابیری ناتوان در برقراری ارتباط و تعامل با نیروی انسانی هستند، بنابر این شایستگی رفتن به سمت مدیریت های بالاتر را ندارند.	تعاملات انسانی
۳۹	یک بعد دیگر، دانش زمینه ای کاری اش را داشته باشد. یعنی مدیر باید اولاً سازمان را درک کند و بعد آنرا مدیریت کند.	دانش زمینه ای
۴۰	یکی مهم ترین از ویژگی های مدیران، نوآوری و خلاقیت است. امروزه اداره امور بدون نوآوری معنایی ندارد.	نوآوری و خلاقیت
۴۱	مشارکت نداشتن کارشناسان در فرآیند برنامه ریزی مسیر شغلی باعث نبود رضایت از شغل می شود.	رضایت مسیر شغلی



## ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۴۲	بدون شک هر فعالیتی مانند توسعه مسیر شغلی متأثر از چشم انداز سازمان خواهد بود.	چشم انداز سازمان
۴۳	سازمان به منظور ترویج حرکت در مسیرهای شغلی باید به نیازهای مادی و معنوی کارکنان توجه نماید.	نیازهای مادی و معنوی کارکنان
۴۴	شبکه های یادگیری و اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان طراحی و ایجاد شود.	یادگیری و اشتراک دانش و اطلاعات
۴۵	در طراحی برنامه های آموزشی و تربیتی مدیران به سطح تجربه آنها توجه گردد.	تجربه
۴۶	مدیران سازمان در زمینه مهارت های تصمیم گیری، پرورش یابند.	مهارت های تصمیم گیری
۴۷	گردش شغلی کارکنان و به خصوص مدیران در این سازمان، با هدف بهبود توسعه شغلی صورت گیرد.	گردش شغلی
۴۸	در راستای توسعه شغلی به کارکنان آزادی عمل داده شود تا در قلمروی اختیارات خود تصمیم گیری کنند.	آزادی عمل
۴۹	از روش گردش شغلی مدیران با هدف ارتقای توانایی های مدیران استفاده گردد.	گردش شغلی
۵۰	در تربیت بدنی شهرداری تهران بودجه کافی برای برنامه های آموزشی و تربیتی مدیران تخصیص داده شود.	تخصیص بودجه کافی
۵۱	برنامه های آموزشی و تربیتی مدیران در تربیت بدنی شهرداری تهران به گونه ای طرح ریزی می شود که مدیران را در جهت ارتقا و پیشرفت شغلی، کمک نماید.	برنامه های آموزشی و تربیتی
۵۲	سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران باید در مسیر توانمندسازی راهبردی کارکنان و به خصوص مدیران برنامه های مدون و دقیقی داشته باشد.	توانمندسازی راهبردی
۵۳	ضروری است برای نگهداری کارکنان کلیدی به عنوان یک دارایی فکری در سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران برنامه های دقیقی در نظر گرفته شود.	سرمایه فکری
۵۴	دستیابی به نیروی انسانی توانمند و مستعد برای رهبری و هدایتگری سازمان از اهداف برنامه ریزی راهبردی سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران باید باشد.	برنامه ریزی راهبردی





ادامهٔ جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۵۵	در سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران ایجاد یک فرهنگ مناسب به‌منظور یادگیری کارکنان از اهداف راهبردی باید باشد.	ایجاد یک فرهنگ مناسب
۵۶	در انتخاب شایسته‌ترینها ضرورت توجه به شاخصهای رفتاری مثل نگرش و انگیزه ضرورت دارد.	نگرش و انگیزه
۵۷	تجربه‌های فردی در توسعه مدیران در همه سطوح مدیریت به گونه ای است که برای آینده سازمان تاثیرگذار است.	تجربه‌های فردی
۵۸	ارتباطات بین فردی در سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران باعث شکل‌گیری کارگروهی می‌شود.	ارتباطات بین فردی
۵۹	مدیران سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران باید بتوانند تعارضات موجود در سازمان را در جهت همکاری هدایت کند.	حل تعارض
۶۰	آینده نگری و درک شرایط آینده از مهارتهای مدیریتی در توسعه شغلی مدیران است.	قدرت آینده نگری و درک شرایط آینده
۶۱	ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای شامل چرخش شغلی، آموزشهای مکرر مهارتی، برنامه‌های خاص و مربیگری باید از اهداف مهم توسعه مسیر شغلی باشد.	چرخش شغلی، آموزشهای مکرر مهارتی، برنامه‌های خاص و مربیگری
۶۲	قوانین بایستی به گونه ای باشند که الزام آور برای توسعه مسیر شغلی مدیران باشند.	تدوین قوانین
۶۳	آماده سازی افراد سازمانی برای پست های کلیدی ضروری است و بایستی نظام مند باشد.	آماده سازی افراد سازمانی
۶۴	حفظ و ارتقای اصول اخلاقی مورد نیاز کارکنان در ادامه مسیر پیشرفت شغلی باید مورد توجه قرار گیرد.	حفظ و ارتقای اصول اخلاقی
۶۵	ایجاد یک مسیر مداوم از توسعه شغلی کارکنان با عملکرد بالا و شایسته از سطحی به سطح دیگر حائز اهمیت است.	ایجاد یک مسیر مداوم از توسعه شغلی
۶۶	فراهم آوردن فرصتهای توسعه برای کارکنان با استعداد بالا، عامل موثری در برنامه‌ریزی در توسعه شغلی دارد.	فراهم آوردن فرصتهای توسعه
۶۷	به اشتراک گذاری دانش در سازمان به عنوان عامل موثر در توسعه شغلی کارکنان باید در برنامه راهبردی گنجانده شود.	به اشتراک گذاری دانش



## ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۶۸	متناسب با پیشرفت توسعه شغلی، باید برنامه‌های توانمندسازی برای نیروی انسانی اجرا شود.	برنامه‌های توانمندسازی
۶۹	ارتقاء و توسعه شغلی مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران باعث ارتقاء عملکرد سازمان که در نهایت چشم انداز حرکت به سوی شهری سالم و با نشاط را محقق می‌سازد.	حرکت به سوی شهری سالم و با نشاط
۷۰	پیامدهای توسعه شغلی مدیران را باید در سه سطح خرد، میانی و کلان در نظر گرفت، برنامه های توسعه در سطح فردی منجر به افزایش رضایت از مسیر شغلی کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و ارتقاء انگیزش، در سطح میانی : منجر به سازمانی و ارتقاء انگیزش آنان می‌شود، در سطح میانی برای سازمان منجر به ارتقاء بهره‌وری سازمانی می‌شود و در سطح کلان و اجتماع باعث نشاط و شادابی شهروندان و تامین و توسعه ورزش همگانی و تفریحی می‌شود.	در سطح فردی: افزایش رضایت از مسیر شغلی کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و ارتقاء انگیزش، در سطح میانی : منجر به ارتقاء بهره‌وری سازمانی، در سطح کلان و اجتماع: باعث نشاط و شادابی شهروندان و تامین و توسعه ورزش همگانی و تفریحی
۷۱	از راهبردهای توسعه مسیر شغلی مدیران نظام مدیریت جانشین‌پروری است که ضرورت دارد به صورت متمرکز در تربیت بدنی شهرداری تهران برنامه ریزی و اجرا شود.	برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری
۷۲	از مهم‌ترین راهبردهای توسعه شغلی کارکنان و به‌خصوص مدیران می‌توان به اهمیت دادن به برنامه های غنی سازی شغلی و امنیت شغلی در سازمان اشاره نمود.	اهمیت دادن به برنامه های غنی سازی شغلی و امنیت شغلی در سازمان
۷۳	برنامه ریزی در راستای آموزش‌های حرفه ای و ضمن خدمت با هدف رشد و توسعه مهارت های فر دی و مدیریتی مدیران انجام پذیرد.	برنامه ریزی در راستای آموزش‌های حرفه ای و ضمن خدمت
۷۴	به محرک‌های فردی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی (اعم از؛ ارزشهای فردی نخبه‌باوری، ویژگی‌های فرهنگی و اعتقادی کارکنان دانشی، و ویژگیها و خلأهای شخصیتی کارکنان دانشی) توجه ویژه‌ای گردد.	ارزشهای فردی نخبه‌باوری، ویژگی‌های شخصیتی، ارزشهای فرهنگی و اعتقادی کارکنان دانشی، و ویژگیها و خلأهای شخصیتی کارکنان دانشی



ادامه جدول ۱- کدگذاری باز

آیتم	شرح کدهای باز	مفهوم (مقوله)
۷۵	محرك‌های سازمانی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی (اعم از؛ ایجاد ساختار سازمانی چابک، تهیه قوانین و مقررات منعطف، توسعه منابع سازمانی، دوری از دستورالعمل‌های در هم تنیده، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان دانشی، اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی، و ارتقا مبتنی بر شایستگی) به‌صورت جدی دنبال گردند.	ایجاد ساختار سازمانی چابک، تهیه قوانین و مقررات منعطف، توسعه منابع سازمانی، دوری از دستورالعمل‌های در هم تنیده، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان دانشی، اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی، و ارتقا مبتنی بر شایستگی
۷۶	توسعه مسیر شغلی مبتنی بر شایسته‌سالاری و استعداد (شایستگی فنی/وظیفه‌ای، شایستگی مدیریتی و خلاقیت/کارآفرینی) توجه نمایند.	توسعه مسیر شغلی مبتنی بر شایسته‌سالاری و استعداد (شایستگی فنی/وظیفه‌ای، شایستگی مدیریتی و خلاقیت/کارآفرینی)
۷۷	وجود نگاه اعتقادی، مسئولیت‌پذیری، انگیزه و تعهد به وظایف اجتماعی باعث اتخاذ تصمیم با ثبات می‌شود.	وجود نگاه اعتقادی، مسئولیت‌پذیری، انگیزه و تعهد به وظایف اجتماعی
۷۸	علاقمندی و داشتن پیشینه حداقل یک رشته ورزشی از مهم‌ترین عوامل توسعه شغلی مدیران سازمان تربیت بدنی شهرداری تهران است.	علاقمندی و داشتن پیشینه حداقل یک رشته ورزشی
۷۹	دیدگاه علمی و دانش محور باعث ترغیب به ادامه رشد مسیر شغلی می‌شود.	دیدگاه علمی و دانش محور
۸۰	استفاده از توان نیروی انسانی سازمان، منجر به توسعه مسیر شغلی مدیران می‌شود.	استفاده کامل از توان نیروی انسانی سازمان

**کدگذاری محوری:** با مقایسه مفاهیم (کدها) مختلف می‌توان زمینه‌های اشتراک بیشتری را میان آن‌ها کشف کرد که امکان طبقه‌بندی مفاهیم مشابه در قالب طبقه‌بندی‌های یکسان را فراهم خواهد ساخت. حاصل این مرحله از فرآیند که شکل‌گیری مؤلفه‌ها است. جدول ۲، نتایج کدگذاری محوری را نشان می‌دهد، همچنین میزان تکرار مقوله‌ها در مصاحبه با خبرگان پژوهش، مشخص شده‌است.



## جدول ۲- کدگذاری محوری

مقاله اصلی	مقاله فرعی	مقاله اصلی	مقاله فرعی
			خودباوری
			توسعه مهارت‌های ارتباطات بین فردی در سطوح مختلف
	ماهیت شغلی		شایستگی‌های شغلی
	ساختار سازمانی		خودکارآمدی شغلی
	حمایت سازمانی		انگیزش درونی
	خطمشی‌های سازمانی		مهارت رهبری مدیران در نقش رهبری (کوچ) و مربی‌گری (منتور) معتمد
	استراتژی‌های سازمانی		الگو بودن
	جانشین پروری		قدرت تصمیم‌گیری
شناسایی منابع جذب و ایجاد بانک استعدادها			آینده‌نگری
مورد نیاز شهرداری تهران			تیپ شخصیتی
انتصابات مبتنی بر شایستگی‌ها در شهرداری تهران			اخلاق‌مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای)
امنیت شغلی			تحصیلات
تخصیص منابع مالی			تجربه و سابقه کاری
تسهیل جابجایی و به‌کارگیری استعدادها در مجموعه شهرداری تهران			انطباق‌پذیری شخصی
غنی‌سازی شغلی			هوش هیجانی
گزینش درست و علمی مدیران تربیت بدنی			هوش فرهنگی
شفاف‌سازی فرایندهای ارتقاء مدیران شهرداری تهران			گسترش و بهبود تسهیم دانش و تجارب برتر در سطوح مدیریتی
یکپارچگی			نوآوری و خلاقیت
هویت بخشی			آزادی عمل
ایجاد ساختار سازمانی چابک			حل تعارض
تهیه قوانین و مقررات منعطف			سازگاری با محیط
توسعه منابع سازمانی			ارزشهای فردی نخبه‌باوری
دوری از دستورالعمل‌های در هم تنیده			ویژگی‌های شخصیتی
نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان			ارزشهای فرهنگی و اعتقادی کارکنان
دانشی			دانشی
اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی			ویژگیها و خلأهای شخصیتی کارکنان
ارتقا مبتنی بر شایستگی			دانشی
			علاقتمندی
			داشتن پیشینه حداقل یک رشته ورزشی
			وجود نگاه اعتقادی

عوامل سازمانی توسعه مسیر شغلی

عوامل فردی توسعه مسیر شغلی



جدول ۲- کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله فرعی
چشم انداز شهرداری تهران	پویایی سازمان	توسعه محیطی مسیر شغلی	محیط سیاسی
	پاسخگویی به نیازهای جامعه در حوزه تربیت بدنی		محیط اجتماعی
شرایط فرهنگی توسعه مسیر شغلی	افزایش رضایتمندی شهروندان	ارزشیابی و مدیریت عملکرد توسعه مسیر شغلی	محیط سیاست‌گذاری و قانونی
	توسعه و پرورش منابع انسانی		محیط اقتصادی
نظام آموزش مشاغل مدیریتی سازمان شهرداری تهران	داشتن نگاه سرمایه‌گذاری به ورزش و تربیت بدنی	ارزشیابی و مدیریت عملکرد توسعه مسیر شغلی	محیط فناوری
	توسعه فرهنگ تفویض اختیار، کار تیمی و نظام مشارکتی		فراهم شدن بسترها
	گسترش ارتباطات اثربخش سازمانی		
	تقویت فرهنگ احساس نیاز مدیران شهرداری تهران برای توسعه جو همکاری و علاقه‌مندی به شغل خود		
	استقبال از تغییر و ایده‌های نو		
	تقویت تفکر راهبردی، سیستمی و انتقادی در سطوح مدیران		
	حفظ و ارتقای اصول اخلاقی		
	آموزش ضمن خدمت		
	توانمندسازی		
	رشد و یادگیری		
	ایجاد و گسترش مهارت‌ها و دانش شغلی		
	آموزش‌های مبتنی بر نیازسنجی و علایق و سلیق منایع انسانی		
	استقرار سازمان یادگیرنده		
	استمرار آموزش		
	به‌روز رسانی دانش مدیران تربیت بدنی		
	آموزش گروهی		

**نظریه پردازی یا کدگذاری انتخابی:** در کدگذاری انتخابی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته شده و با طی این فرآیند، در نهایت، الگوی مفهومی بر اساس شکل ۱، حاصل شده است. بر اساس رویه‌های کدگذاری، مدل نهایی پژوهش در شش طبقه تعیین شد که هر یک از این شش طبقه با



یکدیگر ارتباط دارند. در طبقه محوری توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران قرار گرفت. طبقات دیگر عبارتند از:

▪ **شرایط علی:** این، شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شود. در این تحقیق شرایط علی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، عوامل فردی و عوامل سازمانی می‌باشند.

▪ **زمینه یا بستر حاکم:** مقوله‌های آن عبارتند از: نظام آموزش مشاغل مدیریتی سازمان شهرداری تهران، ارزشیابی و مدیریت عملکرد و چشم انداز شهرداری تهران عواملی هستند که بستر را به‌منظور توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران مهیا می‌کند.

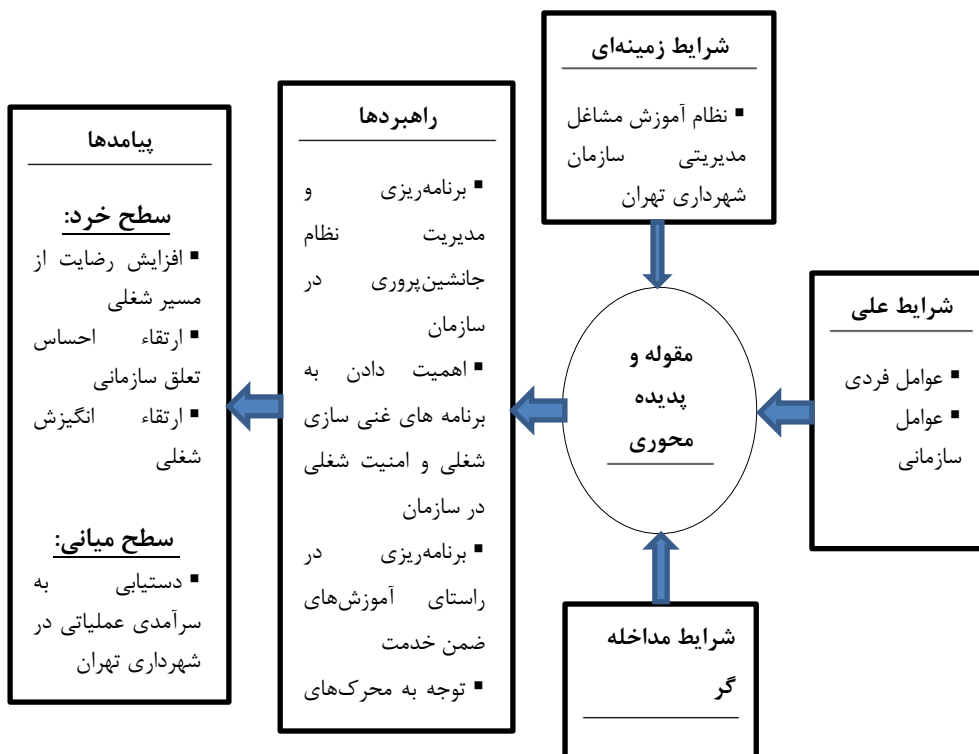
▪ **شرایط مداخله گر:** شرایط مداخله‌ای (ساختاری) که از شرایط زمینه گسترده‌تر و وسیع‌تر است و بر راهبردها و کنش‌های متقابل اثرگذار است. در این، تحقیق شرایط محیطی و شرایط فرهنگی به عنوان عوامل مداخله گر عمل می‌کنند.

▪ **راهبردها، کنش /کنش متقابل:** در این، تحقیق راهبردهای توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، شامل: برنامه ریزی و مدیریت نظام جانشین‌پروری در سازمان، اهمیت دادن به برنامه‌های غنی سازی شغلی و امنیت شغلی در سازمان، برنامه ریزی در راستای آموزش‌های حرفه‌ای و ضمن خدمت با هدف رشد و توسعه مهارت‌های فردی و مدیریتی مدیران، توجه به محرک‌های فردی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی (اعم از؛ ارزشهای فردی نخبه‌باوری، ویژگی‌های شخصیتی، ارزشهای فرهنگی و اعتقادی کارکنان دانشی، و ویژگیها و خلأهای شخصیتی کارکنان دانشی)، توجه به محرک‌های سازمانی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی (اعم از؛ ایجاد ساختار سازمانی چابک، تهیه قوانین و مقررات منعطف، توسعه منابع سازمانی، دوری از دستورالعمل‌های در هم تنیده، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی پشتیبان کارکنان دانشی، اجرای مدیریت تغییر و تحول سازمانی، و ارتقا مبتنی بر شایستگی) و توسعه کمی و کیفی کانون‌های ارزیابی به منظور انتصاب و ارتقاء مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران مبتنی بر شایستگی (شایستگی فنی/وظیفه‌ای، شایستگی مدیریتی و خلاقیت/کارآفرینی).

▪ **طبقه پیامدها:** آخرین طبقه‌ای است که در مدل قرار دارد و زیرمجموعه‌های آن عبارتند از: در سطح فردی منجر به افزایش رضایت از مسیر شغلی کارکنان، ارتقاء احساس تعلق سازمانی و ارتقاء نگرش آنان می‌شود، در سطح میانی برای سازمان منجر به دستیابی به سرآمدی عملیاتی می‌شود و



در سطح کلان و اجتماع باعث نشاط و شادابی شهروندان و تامین و توسعه ورزش همگانی و تفریحی می‌شود. این پیامدها در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.



شکل ۱- الگوی مفهومی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، انجام پذیرفت. نتایج تحقیق بر اساس تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، ۱۰۸ مفهوم اولیه تعیین شد که با دسته‌بندی این مفاهیم ۸۹ مقوله فرعی شکل گرفت و در مرحله کدگذاری محوری، پیرامون ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی صورت گرفت.



در بخش عوامل علی، مواردی از داده‌ها استخراج شدند که بر پدیده محوری پژوهش تأثیرگذارند، یکی از این عوامل، عوامل فردی است و عامل بعدی عوامل سازمانی است. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها باید عنوان نمود که همتی و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی با هدف ارائه مدل عوامل فردی و سازمانی پیش برنده و بازدارنده موفقیت شغلی در کارکنان زن سازمان ورزش شهرداری تهران انجام دادند. بر اساس نتایج به دست آمده، عوامل فردی و سازمانی (بازدارنده) و (پیش برنده) در موفقیت شغلی کارکنان زن سازمان ورزش شهرداری تهران تأثیرگذار است. همچنین در میان عوامل بیشترین اهمیت مربوط به تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر موفقیت شغلی است. در مطالعه مشابهی رضائی نژاد و همکاران (۲۰۱۹) در تدوین الگوی مسیر ورزشی و گذر شغلی در محیط‌های ورزشی، عوامل زمینه فردی و بستر شغلی را به عنوان عوامل پیشاینده، مدیریت استعداد و ساختار گذر شغلی را به عنوان عوامل فرایندی در نظر گرفت. در تحقیق دیگری سیدجوادی و همکاران (۲۰۱۷) با هدف طراحی مدل انطباق پذیری مسیر شغلی، بیان می‌نمایند که تمامی عوامل فردی بر انطباق پذیری مسیر شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته‌اند. مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد هر پنج متغیر شخصیت، خودکارآمدی شغلی، هوش هیجانی، معنویت، سرسختی شغلی روی هم رفته ۶۹/۹٪ از تغییرات متغیر انطباق پذیری مسیر شغلی را توضیح داده‌اند. در نهایت شیخ اسمعیلی حزبوی (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با هدف ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی، بیان کردند که شایستگی کارکردی یا فنی، شایستگی مدیریتی، استقلال و فقدان وابستگی، امنیت و ثبات، خلاقیت و کارآفرینی، احساس خدمت و از خودگذشتگی، چالش محض و تنوع و سبک زندگی یکپارچه و هویت بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی تأثیرگذار هستند.

در بخش عوامل زمینه‌ای، مواردی از داده‌ها استخراج شدند که بر پدیده محوری پژوهش تأثیرگذارند؛ مواردی مانند نظام آموزش مشاغل مدیریتی سازمان شهرداری تهران، چشم انداز شهرداری تهران، و ارزشیابی و مدیریت عملکرد از آن جمله هستند. اهمیت این عوامل زمینه‌ای در مقایسه با پژوهش‌های مشابه تأیید شده‌اند. فتاح پور مرنده و همکاران (۲۰۱۷) عواملی مانند نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت را در توسعه شغلی مدیران ورزشی، مؤثر می‌دانند. در مطالعه دیگری فرهی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به منظور ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، بیان می‌نمایند که ارزیابی، تحلیل شغل، آموزش و پرورش، تغییرات دوره‌ای شغل، حمایت، علقه‌های شغلی، ارشاد در توسعه مسیر شغلی، مطرح است. محمد رحیم (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر توسعه پیشرفت شغلی در بین





کارکنان در مالزی انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که مشاوره شغلی به صورت جزئی با پیشرفت شغلی رابطه مثبت دارد. در حالی که آموزش و پیشرفت و برنامه ریزی شغلی دارای اهمیت بالایی است و با پیشرفت شغلی رابطه مثبت دارد. در تحقیق مشابهی، جیراگاما و سوریا باندارا (۲۰۱۷) تحقیقی تحت عنوان عوامل مؤثر بر توسعه مسیر شغلی در بخش بانکداری انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد که آموزش، اهداف سازمانی، آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و خود ارزیابی از عوامل مهم پیشرفت شغلی کارکنان هستند. و در نهایت نوریادی و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان مدل توسعه شغلی ورزشکاران در سازمان‌های ورزشی در اندونزی انجام دادند. بر اساس نتایج، آموزش و پرورش مهمترین سرمایه گذاری در توسعه مسیر شغلی و سرمایه انسانی است.

در بخش عوامل مداخله گر در توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران مواردی از داده‌ها استخراج شدند که بر پدیده محوری پژوهش تأثیرگذارند؛ مواردی از قبیل شرایط محیطی و شرایط فرهنگی از جمله عواملی هستند که بر پدیده محوری تأثیرگذار هستند. در پژوهشی رحیمی و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود به منظور بررسی الگوی پیشرفت شغلی دریافتند که عوامل محیطی در آینده مسیر شغلی کارکنان مؤثر است. در مطالعه دیگری کولینز و کولینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در یک مطالعه روی ۳۰ مدیر اجرائی و مدیر منابع انسانی در ۱۵ سازمان صنعتی در ایالات متحده نشان داد ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی به صورت مؤثر فعالیت‌های جانشین پروری را با بهسازی رهبری ادغام می‌کند.

راهنماهای به دست آمده برای توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران، برنامه‌ریزی و مدیریت نظام جانشین پروری در سازمان، اهمیت دادن به برنامه‌های غنی سازی شغلی و امنیت شغلی در سازمان، برنامه ریزی در راستای آموزش‌های حرفه‌ای و ضمن خدمت، توجه به محرک‌های فردی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی، توجه محرک‌های سازمانی برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی و توسعه کمی و کیفی کانون‌های ارزیابی به منظور انتصاب و ارتقاء مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران مبتنی بر شایستگی، بودند. توسعه شغلی سازمانی به‌عنوان یک کار چالش برانگیز و غیر قابل پیش بینی با در نظر گرفتن انتظارات شغلی فردی و توسعه سازمانی مشخص شده است. روند کارآمد توسعه شغلی با تفوق مناسب در برنامه ریزی شغلی کارکنان و مدیریت شغلی سازمانی حاصل می‌شود. در این زمینه چیتانا و مهاتباترا (۲۰۱۷) تحقیقی تحت عنوان برنامه ریزی شغلی و مدیریت شغلی به عنوان

## 1. Collins & Collins



پیشینیان توسعه مسیر شغلی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که ترکیب برنامه‌ریزی شغلی فردی و مدیریت شغلی سازمانی به عنوان پیشرو اصلی برنامه‌های توسعه مسیر شغلی می‌باشند. در مطالعه دیگری آدنیجی و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کند که مدیریت باید مداخلات لازم را انجام دهد و در اجرای دقیق برنامه‌های مدیریت شغلی که اهداف فردی و سازمانی را برآورده می‌کند، فعال‌تر عمل کند. در تحقیق دیگری صمیمیت در پژوهشی (۲۰۰۵) نشان داد که به‌منظور توسعه مسیر شغلی، برنامه‌ریزی مدون و یکپارچه، زمینه آموزش‌های مهارت‌های انسانی (ارتباطات، رهبری، مدیریت تضاد و...) فراهم و استقرار نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و نظام شایسته سالاری و شناسایی افراد مستعد و شایسته‌ی ارتقاء در تمام سطوح سازمان شناسایی شود.

پیامدهایی که از اجرای مدل مورد نظر احصاء می‌شوند، در سطح فردی منجر به افزایش رضایت از مسیر شغلی کارکنان، ارتقاء احساس تعلق سازمانی و ارتقاء نگرش آنان می‌شود، در سطح میانی برای سازمان منجر به دستیابی به سرمایه‌های عملیاتی می‌شود و در سطح کلان و اجتماع باعث نشاط و شادابی شهروندان و تامین و توسعه ورزش همگانی و تفریحی می‌شود. این پیامدها در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند، که این موارد در نتایج پژوهش‌های مشابه نیز به دست آمده است. در تحقیقی چاو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان می‌نمایند که توسعه مسیر شغلی بر موفقیت و عملکرد شغلی می‌افزاید. در مطالعه دیگری اشنایدر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌نمایند که توسعه و پایداری سازمان‌های کنونی در گرو همراستایی با تغییرات محیطی، توسعه و بالندگی است. یو و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) تحقیقی تحت عنوان بررسی پیشرفت شغلی مدیران در شرکت‌های تایوانی انجام دادند. نتایج نشان داد که وقتی سازمان‌ها و افراد مسئولیت شغل مدیران را با هم تقسیم می‌نمایند و برنامه‌ریزی جانشینی خوبی دارند، مدیران احتمالاً مشاغل موفق‌تری در این اقتصاد جهانی خواهند داشت. خائف‌الهی و شرافت (۲۰۱۵) نشان می‌دهند که ابعاد کارراه، بر عملکرد شغلی اثری مثبت و معنادار داشته و بر رضایت شغلی اثری ندارد؛ ولی تأثیر ابعاد کارراه با لحاظ عوامل شغلی، بر پیامدهای سازمانی مثبت و تعیین‌کننده است.

در یک جمع‌بندی کلی باید گفت، با توجه به اینکه مأموریت ورزشی شهرداری تهران "تأمین و توسعه ورزش همگانی" اعم از فعالیت‌های ورزشی سازمان یافته و سازمان نیافته، زمینه‌سازی به‌منظور شناسایی و معرفی استعدادهای ورزشی و مدیریت فضاهای ورزشی در کلیه مناطق و محلات شهر

1. Chow
2. Schneider
3. Yu, M & Lee



تهران با بکارگیری فناوری نوین و اتکا به سرمایه انسانی متخصص، داری تعهد و استفاده از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و پتانسیل و توانایی‌های بخش عمومی و خصوصی به‌منظور دسترسی آسان و ارزان به امکانات ورزشی و ارتقاء تندرستی شهروندان تهرانی است، لذا مفاهیم توسعه مسیر شغلی منتج از این پژوهش می‌تواند بر عملکرد نهایی شهرداری در راستای دستیابی به توسعه منابع انسانی و اهداف متعالی سازمانی تاثیر داشته باشد. در نهایت می‌توان گفت، بر پایه مدل حاضر می‌توان فرآیند توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران را تحلیل کرد و به‌نوعی به دسته‌بندی جدیدی دست یافت که مبتنی بر نظرات خبرگان دانشگاهی و مشابه بعضی مدل‌های توسعه مسیر شغلی است. این مدل، شناختی جامع و کلان بر پایه الگوی توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی را فراهم می‌آورد و چارچوبی مناسب و بومی برای مطالعات بیشتر و دقیقتر در این حوزه است و می‌توان آن را در توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی مبنای عمل قرار داد. هیچ مطالعه و تحقیقی خالی از اشکال نیست و همیشه محدودیتهایی بر سر راه محقق وجود دارند همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات افراد نسبتاً محدودی حاصل شده که این نارسایی می‌تواند تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های تحقیق را با محدودیت‌هایی همراه کند. همچنین علیرغم پیگیری‌های زیاد برای مصاحبه با بعضی از شهرداران و معاونان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و مدیران تربیت بدنی مناطق شهرداری تهران، متأسفانه به دلیل مشغله کاری و یا نبود اعتقاد آن‌ها به کارهای پژوهشی، امکان انجام مصاحبه میسر نشد. با در نظر گرفتن اهمیت موضوع، به واقع هر یک از شاخص‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر در بخش‌های پنج‌گانه (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) می‌توانند زمینه‌ساز یک مطالعه پژوهشی کاربردی در راستای توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی در کشور باشند. در این پژوهش تلاش شد تا مبتنی بر گفته‌های صاحب‌نظران، به طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که ضروری است الگوی طراحی شده مبتنی بر روش‌شناسی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین مقوله‌ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آتی، به اعتبارسنجی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بپردازند.



### تقدیر و تشکر

در نهایت، از تمامی مسئولان، اساتید و خبرگان بزرگوار جامعه پژوهش که ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

### منابع

1. Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., Salau, O. P., Falola, H. O., IGBINOBA, E. E., Ohunakin, F., & Ogueyungbo, O. (2019). Competence model for measuring career development and organisational growth in the health sector. *VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA/BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 20(1): 246-258.
2. Arora, R. G. (2018). Empirical evidence on the factors affecting career plateau (in reference to it & ites industry). *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, 23(3): 28-34.
3. Braer, R.B., Flexer, R.W., Luft, P. and Simmons, T.J. (2008). *Transition Planning for Secondary Students with Disabilities*, Pearson Education, New Jersey, NJ: 78-90.
4. Chetana, N., & Mohapatra, A. K. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 8(3): 614-618.
5. Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4): 720-737.
6. Collins, S. K., & Collins, K. S. (2007). Succession planning and leadership development: critical business strategies for healthcare organizations. *Radiology management*, 29(1): 16-21.
7. Creswell, J. W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
8. Delbari, S., Rajaipour, S., & Abedini, Y. (2020). Investigating the relationship between career development and productivity with the mediating role of self-regulation among university staff. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
9. Farahi, A., Soltani, M., Nasrollahi, M. (2019). Designing a Model for Career Progression Pathway. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4): 51-78. (Persian)
10. Fattahpour Marandi, M., Kashef, S., Seyed Ameri, M., Shajie, R. (2017). Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces). *Sport Management Studies*, 9(42): 163-184. (Persian)
11. Giragama, K. W. K. M. W., & Sooriyabandara, W. M. S. L. H. (2017). Factors affecting the career development of staff in the banking sector: a case study of a private bank of SRI LANKA. In *Proceedings of the International Conference on Social Sciences*, 4(1):28-41.



12. Hemati, E., Jalali Farahani, M., Alidoust Ghahfarokhi, E., Khabiri, M. (2018). Organizational and Individual Factors Model for Promoting or Inhibiting Career Success of Women Employees at Sport Organization of Tehran Municipality. *Applied Research in Sport Management*, 6(4): 61-71. (Persian)
13. Khafelahi, A., & Sherafat, Sh. (2015). The Effects of Career Aspects on Organizational Outcomes through Consideration of Job Factors. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(4): 157-182. (Persian)
14. Leong, F. T., Rosenberg, S. D., & Chong, S. (2014). A psychometric evaluation of Schein's (1985) career orientations inventory. *Journal of Career Assessment*, 22(3): 524-538.
15. Mansoorian, Y. (2007). "What is grounded theory?" And what is its use? Special Issue of Conference on Information Science and Information Society, Isfahan: University of Isfahan. (Persian)
16. Moghaddas, S., Nilforooshan, P. (2020). The Relationship between Boundaryless Career with employability: the Role of Career Competencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42): 121-138. (Persian)
17. Mohd Rahim, F. A. (2019). Successful factors of career development among employees at Bernama, Kuala Lumpur.
18. Mzila, N. (2018). *Career capital components and their accrual: a senior management and executive perspective* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
19. Nasrollahi, M., Soltani, M., Farahi, A. (2018). Provide a Career Path Pattern. *Journal of Human Capital Empowerment*, 1(2): 139-150. (Persian)
20. Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. SAGE Publications, Inc
21. Nuryadi, N., Hidayat, Y., Budiana, D., & KN, J. D. (2020, February). Career Development Model and Awarding System for Athletes and Former Athletes in Indonesia. In *4th International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2019)* (pp. 53-54). Atlantis Press.
22. Onukwufor, O. V., Umoh, G. I., & Amah, E. (2018). Career development and organizational success of government parastatals in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research| Social & Management Sciences*, 4(4): 294-319.
23. Rahimi, Z., Aazami, S., & Mozafari, M. (2019). Preparing career development model of Iranian nurses using Delphi technique. *Journal of family medicine and primary care*, 8(10): 3160. (Persian)
24. Ramezannejad, R., Ashkani, A., Goharrostami, H. (2019). Designing the Model of Sports path And Career Transition In professional wrestlers. *Applied Research in Sport Management*, 7(4): 21-36. (Persian)
25. Rasdi, R. M., Ismail, M., Uli, J., & Noah, S. M. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*.



26. Samimiati, M. (2005). The effect of managerial skills on the development of managers' careers and providing a suitable model for their promotion, 3rd International Management Conference, Tehran. (Persian)
27. Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, 54(2): 182-208.
28. Seidzadeh, H., Hakak, M., Sepahvand, R., Vahdati, H. (2018). The identification and Prioritization of career capital components of the Jihad-e-agriculture ministry. *Public Administration Perspaective*, 9(3): 159-180. (Persian)
29. Sepahvand, R., azadi, M., aeeni, M. (2020). Capital Accumulation Model for the Career Path of Police Commanders and Senior Managers. *Police Management Studies Quarterly*, 15(2): 255-276. (Persian)
30. Seyed Javadin, S., Hasan Gholipour, T., Gholipour, A., Haji Karimi, A., Karimi Jafari, F. (2017). Designing Career Adaptability Model (Case study: Shazand Petrochemical Company). *Management Researches*, 10(36): 31-62. (Persian)
31. Sheikhesmaeili, S., Hazbavy, S. (2016). Designing a Model for Effective Factors on Career Orientations. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(1): 55-78. (Persian)
32. Shirbagi, N. and Aryamanesh, M. (2017), "Representation of teachers' experiences from the concept of career paths", *Journal of Career and Organizational Counseling*, 9(31): 65-84. (Persian)
33. Shokriamlashi, SH., Elahi, A., & Akbariyazdi, H. (2021). A model for iranian sport coaching career path management: findings of a qualitative research work. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 8(1): 183-203. (Persian)
34. Yavapor, H., Hadipeykani, M., & Gholizadeh, A. (2017). Designing a management model for career advancement of Bank Melli Iran employees. *Public Policy In Administration*, 8: 263-281. (Persian)
35. Yu, M. C., & Lee, M. H. (2015). Managers' career development recognition in Taiwanese companies. *Asia Pacific Management Review*, 20(1): 11-17.

## ارجاع دهی

رحیمی کیا، یدالله؛ مهدی، کهندل؛ خلیفه سیدنعمت؛ خدایاری، عباس. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه مسیر شغلی در مدیران تربیت بدنی شهرداری تهران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰ (۲۸): ۲۹۳-۳۲۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2022.11196.2150

Rahimi kia, Y; Kohandel, M; Khalifeh, S. N; Khodayari, A. (2022). Designing a Career Development Model for Physical Education Managers in Tehran Municipality. *Research on Educational Sport*, 10 (28): 293-322. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2022.11196.2150

