

## تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها)

مرتضی فتاح‌پور مرندی<sup>۱</sup> سید محمد کاشف<sup>۲</sup>، میر حسن سید عامری<sup>۳</sup>، رضا شجیع<sup>۴</sup>

۱. دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه\*

۲ و ۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام‌نور کرج

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۱۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. روش این پژوهش کاربردی بوده و به صورت آمیخته انجام شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی را افراد صاحب‌نظر در امور انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی کشور تشکیل دادند. نمونه‌گیری در بخش کیفی نیز به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی صورت گرفت. علاوه بر این، در مرحله تأیید الگو، جامعه آماری شامل کلیه افراد شاغل در حوزه ستادی مدیریت کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران تربیت‌بدنی دانشگاهی و اساتید منتخب مدیریت ورزشی دارای سابقه مدیریت در حوزه اداره ورزش و جوانان بودند. داده‌های پژوهش از طریق بررسی اسناد و مدارک طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش انجام گرفت. در قسمت کیفی نیز با استفاده از روش داده‌بنیاد، الگوی شایستگی مدیران با ۹۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و سه طبقه تبیین گشت و در نهایت، پس از تجزیه و تحلیل نهایی در قالب "الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان" ارائه گردید و در ادامه، با استفاده از نرم‌افزار پی‌ا.اس مورد آزمون و تأیید قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهند که شایستگی‌ها می‌توانند به عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح باشند و در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت فرد به کار روند.

**واژگان کلیدی:** الگوی شایستگی، ادارات کل ورزش و جوانان، مدیران

## مقدمه

نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است. زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط می‌باشد. درحقیقت، در پس هر رویداد و تحول بزرگ، هر توفیق و سازمان پیش‌رو، مدیران و رهبران برجسته‌ای وجود دارند. اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها به اندازه‌ای است که برخی از صاحب‌نظران وجود یک مدیر قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته‌اند. بدین ترتیب، شکست یا موفقیت هر سازمان تا حد بسیاری به کیفیت مدیریت و عملکرد آن بستگی دارد. درباره اهمیت نقش ماهیت مدیریت سازمان و به‌ویژه مدیران سازمان‌ها در شکل‌دهی، نظم‌بخشی و ایجاد یک نظام منسجم در سازمان‌ها و ساختاربخشی به فضای سازمان‌ها و نیز آثار و نتایج نگرش‌ها، استراتژی‌ها و ترجیحات آن‌ها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و درنهایت، نقش مدیران در خروجی و توسعه سازمان و نیز در عملکرد نهایی سازمان‌ها، کارهای مطالعاتی، مقالات و کتاب‌های فراوانی اغلب بر پایه‌های روش علمی به قلم صاحب‌نظران و پژوهشگران به رشته تحریر درآمده و در مجموع، همگان به آثار مستقیم و بی‌ژگی‌های فردی، رفتاری و عملکردی مدیران بر وضعیت سازمان اذعان دارند. نظر به این‌که مدیران در سازمان‌های امروزی از سرمایه‌های کلیدی به‌شمار می‌روند، می‌توان این‌گونه عنوان کرد که رشد و توسعه نیروی انسانی در گرو انتخاب و به‌کارگماری صحیح آن‌ها در مشاغل و پست‌های مدیریتی و سازمانی است. ازسوی دیگر، مدیران سرنوشت‌سازان محیط خود بوده و برخی از آن‌ها برای سازمان‌های خود مزیت رقابتی و ثروت آفرین دارند. مدیران مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی هستند که با تکیه بر شایستگی‌های خود، سرنوشت‌ساز محیط خود بوده و اهداف سازمان را محقق می‌سازند، استفاده از دیگر عوامل را در سازمان تعیین می‌کنند، بهترین شیوه ادغام و هماهنگی آن عوامل را انتخاب می‌نمایند و دارای تأثیر مضاعفی در سازمان می‌باشند (مارتل و ریچارد، ۲۰۱۰، ۱۵۱). بارزترین خصوصیات جوامع، تغییرات پی‌درپی و بی‌انتهاست و انسان‌ها ذاتاً به دنبال ایجاد تغییرات در جهت مطلوب می‌باشند و تا زمانی که زندگی جاری است، این تلاش ادامه خواهد داشت. با توجه به ضرورت انطباق‌پذیری مدیران با تغییرات جامعه و نیز با توجه به اهمیت نقش مدیر در موفقیت و توسعه سازمان، مطالعات بسیاری پیرامون اثر توانمندی‌ها و ویژگی‌های مدیران صورت گرفته است. در جوامع بشری هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار و غیرتصادفی را تجربه کرده باشد؛ اما از وجود مدیری خردمند، کارا و شایسته برخوردار نباشد. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که بین صفات شخصیتی مدیران (مانند ابتکار، توانایی سرپرستی، اعتمادبه‌نفس، قاطعیت و بلوغ و کمال) با ارزیابی آن‌ها از میزان موفقیت خود ارتباط مثبت و معناداری

وجود دارد. بین صفات انگیزشی مدیران (مانند نیاز به پیشرفت حرفه‌ای و خودشکوفایی) با ارزیابی آن‌ها از میزان موفقیت خود نیز رابطه معناداری گزارش شده است؛ در نتیجه، مدیرانی که ارزیابی مثبتی از موفقیت خود دارند، دارای صفات شخصیتی و انگیزشی خاصی هستند که به واسطه آن به رفتارهای مطلوب معینی در سازمان مبادرت می‌ورزند که پی‌آمد این رفتار مطلوب، موفقیت است (متقی و فرملیکه، ۱۳۸۵، ۸۹). با توجه به این مطلب که ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها، دانش و تخصص مدیر نقش به‌سزایی را در موفقیت و شکست سازمان ایفا می‌کند، توجه به رویکرد شایستگی مدیریت بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است، به کار می‌رود. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری، بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی سازمان‌ها به کار می‌رود (نصراصفهانی و نصراصفهانی، ۱۳۸۹، ۱۴۱). با تأملی در اندیشه‌های سیاسی - اجتماعی اسلام و با واکاوی آموزه‌های تعالی‌بخش اسلامی مشخص می‌شود که عدالت به‌عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ زیرا، با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود محقق می‌شود (گنجعلی، تیموریان و عبدالحسین‌زاده، ۱۳۹۲، ۹۱).

استفاده از شایستگی‌ها روشی است برای یکپارچه‌نمودن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان و اضافه‌کردن عملکرد ارزش به آن (کریمی و همکاران، ۱۳۹۱، ۱۶۳). شایان‌ذکر است که الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محول‌شده برخوردار می‌باشد.

استقرار نظام شایسته‌سالاری برای مدیران به‌ویژه از این جهت اهمیت دارد که کیفیت کار مدیران یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است؛ از این‌رو، استفاده از یک راه نظام‌مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست موردنظر از میان متقاضیان داخلی و یا خارجی امری ضروری می‌باشد (نظری‌منش، ۱۳۸۵، ۵۴). این‌راستا، رهنورد و همکاران (۱۳۹۲) در یک مطالعه موردی در اهواز، سه عامل پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت و سطحی‌نگری را از عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی عنوان کردند.

متأسفانه، امروزه در برخی موارد انتصاب مدیران در بخش‌های مختلف در حوزه ورزش و جوانان تحت تأثیر برخی از عوامل غیرضروری قرار دارد که منجر به گزینش مدیری غیرکارا و اثربخش در

سازمان مربوطه می‌گردد که این امر باعث شکست سازمان و عدم موفقیت آن در رسیدن به اهداف عالی آن می‌شود. برخی از این عوامل عبارت هستند از: انتصاب مبتنی بر توصیه نمایندگان، عدم پاسخ‌گویی مقامات مسئول در برابر انتصاب افراد، انتصاب براساس توصیه مقامات محلی، ملاحظات خویشاوندسالاری در انتصاب افراد، ملاحظات سیاسی در انتصاب مدیران حرفه‌ای، فقدان سیستم نظارتی داخلی و خارجی بر انتصاب افراد، عدم اعتقاد مدیران عالی به شایسته‌سالاری، انتصاب افراد بر مبنای توصیه‌های دوستانه، انتصاب افراد براساس معیارهای غیرشفاف، انتصاب مبتنی بر سلاطین فردی مقام عالی سازمان، وجود تعارض بین افراد شایسته و مدیران ارشد، انتصاب مبتنی بر اطاعت از مافوق، اولویت‌دهی به منافع فردی در انتصاب افراد و نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به افراد یا گروه‌های خاص در سازمان. از سوی دیگر، در برخی از سازمان‌ها فرصت برابر جهت نشان دادن شایستگی‌های خود به عنوان مدیر به افراد داده نمی‌شود؛ به‌عنوان نمونه، حاکمیت فرهنگ قانون‌گریزی در سازمان، تثبیت جایگاه مدیران نالایق در رأس و فقدان فرهنگ شایسته‌خواهی و شایسته‌گماری در بین مسئولان سازمان از عواملی است که منجر به عدم وجود شرایط برابر برای افراد در انتصاب به‌عنوان مدیر می‌گردد.

یکی از چالش‌هایی که امروزه سازمان‌ها را تحت‌تأثیر خود قرار داده و مسأله اصلی در انتصاب مدیران می‌باشد، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض و بهره‌وری ناکافی منابع انسانی است (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰، ۳۵). سازمان‌های مرتبط با حوزه ورزش و جوانان نیز از این امر مستثنی نبوده و عدم وجود ملاک‌های مشخص در انتصاب و انتخاب افراد برای تصدی جایگاه مدیریت ورزش و راهبری سازمان‌های ورزشی به‌خوبی نمایان می‌باشد. در این زمینه، ملین یو و دو زیاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بر این باور هستند که شایستگی مدیران می‌تواند عملکرد آن‌ها را در جایگاه مدیریت در سازمان تغییر دهد و به‌طور کلی، در تشخیص مسائل اساسی سازمان به مدیر کمک می‌کند. با توجه به این که طراحی و کاربرد الگوهای شایستگی، اصول و مبانی لازم در جهت به‌کارگیری عناصر مختلف مدیریت منابع انسانی از قبیل برنامه‌ریزی، جذب، گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی و نظام ارزش‌یابی را فراهم می‌نماید، برای سازمان بسیار مهم و ضروری می‌باشد.

علاوه بر این، رنجبر و همکاران (۱۳۹۲) در ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی را مهم‌ترین شایستگی مدیران

1. Meilin Yu, Duo Xiao

بخش سلامت گزارش نموده‌اند. فتحی (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود به بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم پرداخت و عنوان نمود که بین مجموعه دانش و عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و متوسطی وجود دارد و بین ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های مدیریتی با عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و اندکی مشاهده می‌شود. همچنین، در پژوهشی که نقش شایستگی مدیران پروژه را در جهت افزایش بهره‌وری مورد مطالعه قرار می‌داد، گزارش شد که مدیران پروژه علاوه بر داشتن تجربه، دانش کافی، مهارت‌های مدیریتی و قابلیت رهبری می‌بایست به توسعه شناختی خود نیز توجه داشته باشند. ازسوی دیگر، مدیریت کسب و کار، توانایی قضاوت خوب و تصمیم‌گیری سریع مالی، درک انضباطی در تمامی مراحل انجام پروژه‌ها، نظارت مستمر و آگاهی مداوم از فناوری اطلاعات در دسترس در بین شایستگی‌های ممتاز و متوسط مدیران پروژه ذکر شده است. دلویکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) نیز شایستگی‌های فکری (چشم‌انداز راهبردی و تجزیه و تحلیل قضاوت)، شایستگی‌های فردی (متمقاعدکننده و قاطعیت)، سازگاری و وفق‌پذیری و نتیجه‌گرایی را به عنوان چهار گروه از شایستگی‌های بسیار مهم و حیاتی برای مدیران میانی معرفی نموده است. همچنین، نادریان (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان "تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه" به بررسی این موارد پرداخت و گزارش نمود که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند؛ مدیران میانی نیازمند مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی بوده و برای مدیران عملیاتی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی لازم می‌باشد. علاوه بر این، مدیران عالی به مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و ویژگی‌های فردی نیاز دارند، مدیران میانی به ترتیب به ویژگی‌های فردی، مجموعه دانش و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و مدیران عملیاتی به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ویژگی‌های فردی و مجموعه دانش نیازمند می‌باشند. در این ارتباط، بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران را بررسی نموده و عنوان کردند که طبق نتایج به دست آمده در وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی با حد مطلوب آن‌ها در مدیران میانی و عملیاتی تفاوت معناداری وجود دارد. این اختلاف در مقایسه معیارهای عمومی و اختصاصی انتخاب مدیران با حد مطلوب آن‌ها نیز مشاهده گردید. ازسوی دیگر، بین نظر کارشناسان نسبت به عملکرد مدیران با خودارزشیابی مدیران تفاوت معناداری مشاهده شد.

آن‌ها گزارش نمودند که درمورد مدیران عالی سازمان، معیار معینی برای انتصاب آن‌ها در سازمان وجود ندارد. روئین (۱۳۸۹) نیز به بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ناجا پرداخت و گزارش نمود که ویژگی‌های شایستگی مدیران (شامل: دانش، مهارت، تجربه و توانایی) هرچند در مراحل تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان اثر منفی و کاهشی دارد؛ اما این اثر به‌لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. یافته‌های جانبی پژوهش نیز مؤید این امر بود که تحصیلات مدیریتی و سابقه خدمتی مرتبط در موفقیت مدیران تأثیر معناداری دارد. در این پژوهش عنوان شد که تجربه مدیران بر اقتدارگرایی آن‌ها تأثیر منفی و معناداری را بر جای می‌گذارد. علاوه بر این، قاسمی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی چهار بعد شایستگی‌محوری برای مدیران میانی وزارت ورزش را فراشایستگی، اجتماعی، وظیفه‌ای و شناختی گزارش نمودند. اسدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی به تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی پرداخته و گزارش نمودند که شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت پژوهش و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی می‌باشد. همچنین، بال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با مطالعه شایستگی‌های مدیران اوقات فراغت در دانشگاه‌ها، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و شیوه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی را از مهم‌ترین شایستگی‌ها برای آن‌ها گزارش نمودند.

با مروری بر مطالعات انجام‌شده در رابطه با شایستگی‌ها و مدیریت شایستگی و نیز تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد سازمان، بهره‌وری، تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان، ابعاد و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، اهمیت موضوع به‌خوبی قابل‌درک می‌باشد. لازم‌به‌ذکر است که وزارت ورزش و جوانان عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. شبکه گسترده این وزارت در سطح کشور در قالب ادارات کل ورزش و جوانان، ساختار بندی شده و وظیفه سنگین راهبری و مدیریت امور مربوط به ورزش و جوانان را در سطح کشور ایفا می‌کند. مدیریت ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور که در حوزه بسیار وسیع ورزش و جوانان فعالیت می‌نمایند، کار بسیار دشواری را در پیش رو داشته و نیازمند ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی است. حوزه ورزش و جوانان به‌عنوان دو مقوله مهم و پراهمیت در جامعه، تأثیر شگرفی در پویایی و تحرک یک جامعه دارد. توجه به مدیریت شایستگی و انتخاب مدیر با توجه به شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در حوزه ورزش و جوانان امری ضروری و مهم به‌نظر می‌رسد. با توجه به نبود مطالعات کافی در حوزه شایستگی مدیران حوزه ورزش و جوانان و نیز مطالعه اسناد بالادستی نظام از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و نقشه اصلاح نظام اداری و نیز با توجه به این امر که بهبود معیارها و

---

1. Ball

روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و همچنین، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود و بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و غیره می‌گردد، ضرورت توجه به مدیریت شایستگی‌ها و شایستگی‌های مدیران، ضرورت پژوهش در این حوزه را بیش از پیش آشکار می‌کند. علاوه بر این، با توجه به این‌که معیارهای شایستگی با توجه به ارزش و جهان‌بینی حاکم بر جوامع و سازمان‌ها متفاوت می‌باشد، مسأله اصلی مطرح در پژوهش حاضر، طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد تا براساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های شخصیتی موردنیاز مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران شناسایی و تبیین گردد؛ از این‌رو، هدف اصلی این پژوهش ارائه یک الگوی بومی مدیریت مبتنی بر شایستگی متناسب با وضعیت واقعی و مقتضیات اسلامی - ایرانی در ادارات کل ورزش و جوانان می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و به‌لحاظ نحوه اندازه‌گیری متغیرها آمیخته می‌باشد. در این پژوهش در بخش کیفی از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یا "گراند تئوری"<sup>۱</sup> استفاده شده است. با توجه به این‌که پژوهشگر در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه‌های افراد درگیر در امور مدیریتی را به‌منظور مشخص کردن و صورت‌بندی یک نظریه مورد بررسی قرار دهد، نظریه داده‌بنیاد به‌عنوان یک شیوه مناسب انتخاب گردید.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفت. در بخش کیفی جامعه آماری شامل افراد صاحب‌نظر در امور انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی کشور بود که شامل: تعدادی از نمایندگان مجلس، مسئولان و مدیران استانداری‌ها در حوزه اجتماعی، متخصصان مدیریت ورزشی، اساتید و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی و مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت ورزش در وزارت ورزش و جوانان می‌شد. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها (مبتنی بر روش پژوهش انتخاب‌شده)، نمونه‌گیری

به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> و گلوله‌برفی<sup>۲</sup> انتخاب گردید. شایان ذکر است که در این بخش با توجه به روش نمونه‌گیری، پژوهشگر با ۲۰ نفر به اشباع نظری رسید. در بخش کمی و برای تأیید الگو نیز جامعه آماری شامل: کلیه افراد شاغل در حوزه ستادی مدیریت کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران تربیت‌بدنی دانشگاهی و اساتید منتخب مدیریت ورزشی دارای سابقه مدیریت در حوزه ورزش و جوانان بود. در این بخش، نمونه‌گیری به صورت تمام‌شمار بود که پس از توزیع و ارسال پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۱۸۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ذکر این نکته ضرورت دارد که شیوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش، بررسی اسناد و مدارک طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش به روش تئوری داده‌بنیاد و بازبینی شاخص‌ها و مفاهیم به دست آمده توسط گروه خبرگان بود. در این راستا، مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران براساس مطالعه اولیه در منابع اطلاعات علمی و پژوهش‌ها و مطالعات مشابه و نیز مصاحبه تعیین گردید. همچنین، در این پژوهش نرم‌افزار "اطلس تی"<sup>۳</sup> نسخه شش برای دسته‌بندی و کدگذاری‌های باز، محوری و مفهومی مورد استفاده قرار گرفت (سید جوادین و اسفیدانی، ۱۳۸۹، ۱۵۴). برای به دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها نیز از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. در بخش آزمون و تأیید مدل نیز از تحلیل اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس<sup>۴</sup> بهره گرفته شد.

## نتایج

به منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند پرسش‌های پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با گروه پژوهش انجام شد. در این مصاحبه‌ها که زمان آن بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود، حوزه‌های مورد بحث از پیش در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا افراد حاضر با آمادگی قبلی حضور داشته و اطلاعات مورد نظر را ارائه نمایند. پس از انجام مصاحبه با افراد، اطلاعات به صورت فایل متنی با فرمت قابل خواندن در برنامه اطلس تی، تایپ گشته و ذخیره شدند. پس از فراخوانی فایل‌ها توسط نرم‌افزار اطلس تی، کار کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از برنامه صورت گرفت. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول شماره یک ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشتر افراد حاضر در پژوهش دارای تحصیلات تکمیلی و سابقه مدیریتی بیش از ۱۴ سال در سازمان‌های ایران می‌باشند. در قسمت آزمون مدل (همان‌طور که در جدول شماره یک.

1. Theoretical Sampling
2. Snowball Sampling
3. Atlas Ti Ver.6
4. Smart Pls



مشاهده می‌شود)، بیشتر افراد نمونه پژوهش در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند که بیشترین دامنه سنی در بین شرکت‌کنندگان در این پژوهش می‌باشد. شایان ذکر است که افراد نمونه دارای سابقه کمتر از ۱۵ سال بوده و به لحاظ سابقه و تجربه کاری در محدوده ۱۱ تا ۱۵ سال قرار دارند.

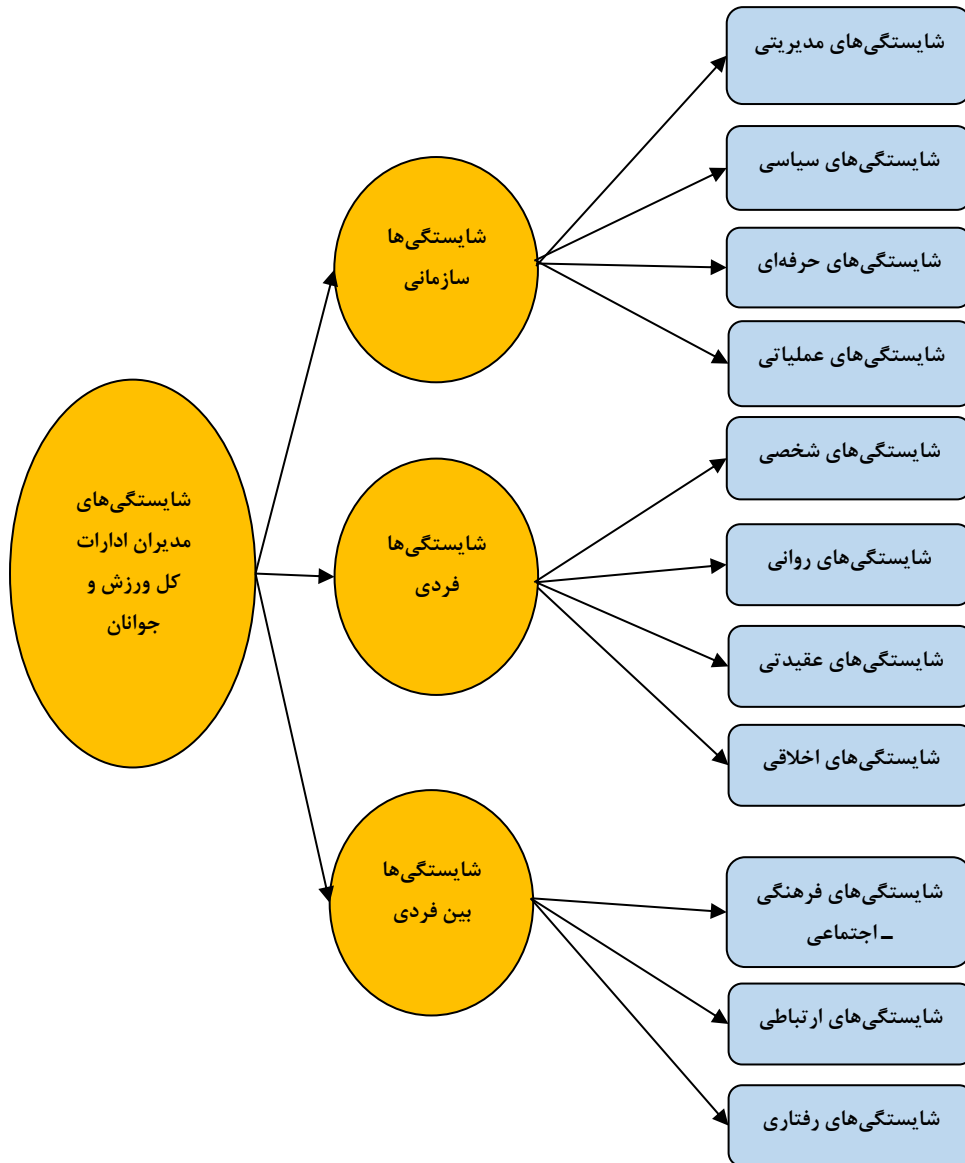
جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد حاضر در پژوهش در بخش کیفی و کمی

گروه (بخش کیفی)	تعداد	میانگین سابقه مدیریتی (سال)	تحصیلات
نماینده مجلس	چهار نفر	۱۴	کارشناسی ارشد و دکتری
مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها	شش نفر	۱۲	کارشناسی ارشد و دکتری
اساتید مدیریت ورزشی وزارت ورزش و جوانان	شش نفر	۱۸	دکتری
افراد صاحب‌نظر در استانداری در حوزه اجتماعی	چهار نفر	۱۴	کارشناسی ارشد و دکتری
<b>ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (بخش کمی)</b>			
آماره	حداکثر	حداقل	میانگین
سن	۵۵	۳۸	۴۶/۱۵
سابقه	۲۱	۷	۱۴/۱۲
			انحراف استاندارد
			۴/۶۳
			۴/۵۰

سه روش کدگذاری در روش داده‌بنیاد مطرح می‌باشد که عبارت هستند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌های آن‌ها کشف می‌شوند. در این مرحله، نظریه پرداز داده‌بنیاد، مقوله‌های اولیه (مفاهیم انتزاعی‌تر) اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر تمامی داده‌های جمع‌آوری شده نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات، وقایع و یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد.

کدگذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌های نامیده‌شده محوری در سطح ویژگی‌ها می‌باشد. درحقیقت، کدگذاری محوری عبارت است از سلسله‌رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و داده‌ها، آن‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها اشاره دارد و کدگذاری حول یک محور یا مقوله انجام می‌شود. در این راستا، دانایی فرد و امامی معتقد هستند که کدگذاری محوری فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها (مفاهیم انتزاعی‌تر) می‌باشد؛ به طوری که منجر به خلق یک نظریه گردد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶، ۶۹). علاوه بر این، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های محوری که سایر مقولات بر محور آن گشته و

کلیتی را تشکیل می‌دهند، انتخاب شده و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه منجر می‌شوند. نظریه مفهوم‌سازی بنیادی یک شیوه استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع را پرورش دهد. این راهبرد با استفاده از رویکرد استقرایی؛ یعنی حرکت از جز به کل، سعی در مفهوم‌سازی داده‌ها به گونه‌ای دارد که الگو به طور مستقیم از داده‌ها پدیدار شود. به عبارت دیگر، در رویکرد استقرایی، پژوهشگر با شناسایی اجزای نظریه به شکل‌دهی آن می‌پردازد. ذکر این نکته ضرورت دارد که نظریه حاصل از این راهبرد به واقعیات طبیعی نزدیک‌تر می‌باشد. در این پژوهش پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌های شایستگی مدیران در ۹۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و سه طبقه تبیین گردید و پس از تجزیه و تحلیل نهایی در قالب الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان به صورت مجموعه‌ای از قضا یا ارائه گشت. نظریه حاصل از تئوری داده‌بنیاد به سه شکل قابل ارائه می‌باشد. در حالت اول به صورت الگوی کدگذار بصری شامل مجموعه‌ای از عناصر تشکیل‌دهنده الگو همراه با شکل و خطوط نشان‌دهنده ارتباط بین مقوله‌ها می‌باشد.



شکل ۱- الگوی به‌دست‌آمده از بخش کیفی پژوهش

روش کمترین مجذورات جزئی (PLS<sup>۱</sup>) نیز همانند روش لیزرل از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول به بررسی الگوی اندازه‌گیری؛ یعنی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (واگرا) سازه‌ها و ابزارهای پژوهش پرداخته می‌شود. جهت بررسی اعتبار سازه‌ها، فرنل و لاکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل اعتبار هر یک از گویه‌ها (اعتبار ترکیبی)، هر یک از سازه‌ها و متوسط واریانس (استخراج‌شده) می‌باشد. در مورد اعتبار هر یک از گویه‌ها، بار عاملی (۰/۷) و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی نشانگر سازه خوب تعریف شده است. شایان‌ذکر است که گویه‌ها نباید بار عاملی معناداری بر سازه‌های دیگر داشته باشند. برای بررسی اعتبار ترکیبی هر یک از سازه‌ها از ضریب دیلون - گلداشتاین (CR<sup>۳</sup>) استفاده گردید.

جدول شماره دو و سه بیانگر آن است که الگوی موردنظر در سطح خوبی تأیید شده است. در تحلیل مرتبه دوم و سوم مشاهده می‌شود که میزان هم‌بستگی و تی در سطح (۰/۰۰۱) معنادار بوده و بار عاملی کلیه سازه‌ها و شاخص‌ها در سطح قابل‌قبولی تأیید شده‌اند. در سازه مرتبه دوم، شایستگی مدیریتی و شایستگی سازمانی ( $t=۱۵/۲۴۳, r=۰/۷۸۳, P<۰/۰۰۱$ ) نشان‌دهنده آن است که شایستگی مدیریتی نسبت به شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. شایستگی سیاسی و شایستگی سازمانی ( $t=۷/۸۲۰, r=۰/۵۶۰, P<۰/۰۰۱$ ) نیز حاکی از آن است که شایستگی سیاسی نسبت به شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. همچنین، شایستگی عملیاتی و شایستگی سازمانی ( $t=۷۲/۰۰۸, r=۰/۹۱۴, P<۰/۰۰۱$ ) نشان می‌دهد که شایستگی عملیاتی نسبت به شایستگی سازمانی از نقش تعیین‌کننده‌ای برخوردار می‌باشد و روابط شایستگی حرفه‌ای و شایستگی سازمانی ( $t=۳۱/۴۸۱, r=۰/۸۷۴, P<۰/۰۰۱$ ) نیز بیانگر تعیین‌کننده بودن نقش شایستگی حرفه‌ای نسبت به شایستگی سازمانی است. علاوه بر این، در سازه مرتبه دوم، شایستگی شخصی و شایستگی فردی ( $t=۱۰۱/۶۱۰, r=۰/۹۳۷, P<۰/۰۰۱$ ) نشان‌دهنده آن است که شایستگی شخصی در مقابل شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده دارد. در ارتباط با شایستگی اخلاقی و شایستگی فردی ( $t=۸/۶۶۵, r=۰/۵۹۶, P<۰/۰۰۱$ ) نیز می‌توان گفت که شایستگی شخصی نسبت به شایستگی فردی دارای نقش تعیین‌کننده‌ای می‌باشد. همچنین، شایستگی اخلاقی و شایستگی فردی ( $t=۵/۶۸۴, r=۰/۴۹۸, P<۰/۰۰۱$ ) بیانگر آن هستند که شایستگی عقیدتی نسبت به شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد و در مورد روابط شایستگی روانی و شایستگی فردی ( $t=۵/۷۶۲, r=۰/۵۴۰, P<۰/۰۰۱$ ) نیز نقش شایستگی روانی نسبت به شایستگی فردی تعیین‌کننده می‌باشد. علاوه بر این، در سازه مرتبه دوم، شایستگی فرهنگی - اجتماعی و شایستگی بین فردی

1. Smart PLS 3
2. Fornell & Larcker
3. Composite Reliability

( $t=18/884, r=0/770, P<0/001$ ) نشان‌دهنده آن است که شایستگی فرهنگی - اجتماعی نسبت به شایستگی بین فردی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در ارتباط با شایستگی ارتباطی و شایستگی بین فردی ( $t=44/776, r=0/903, P<0/001$ ) نیز نقش شایستگی ارتباطی نسبت به شایستگی بین فردی تعیین‌کننده می‌باشد. همچنین، نقش شایستگی رفتاری نسبت به شایستگی بین فردی ( $t=27/953, r=0/856, P<0/001$ ) تعیین‌کننده است. در سازه مرتبه سوم، شایستگی سازمانی و شایستگی‌های مدیران کل ورزش و جوانان ایران ( $t=41/494, r=0/932, P<0/001$ ) نشان‌دهنده آن است که نقش شایستگی سازمانی نسبت به شایستگی‌های مدیران کل ورزش و جوانان ایران نقش تعیین‌کننده می‌باشد. علاوه‌براین، شایستگی فردی و شایستگی‌های مدیران کل ورزش و جوانان ایران ( $t=23/368, r=0/823, P<0/001$ ) و نیز شایستگی بین فردی و شایستگی‌های مدیران کل ورزش و جوانان ایران ( $t=0/395, r=3/488, P<0/001$ ) از نقش تعیین‌کننده‌ای برخوردار می‌باشد.

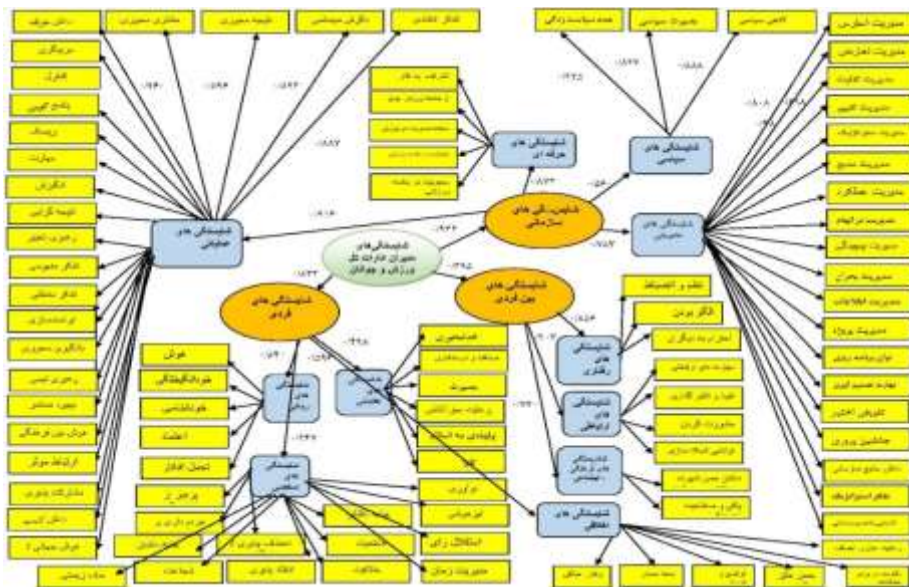
جدول ۲- بررسی اعتبار سازه‌های پژوهش

مؤلفه‌ها	ضریب دیلون - گلداشتاین	میانگین واریانس استخراج‌شده	واریانس تبیین شده	آلفای کرونباخ
شایستگی‌های مدیریتی	۰/۹۴	۰/۴۵	۰/۶۱	۰/۹۳
شایستگی‌های سیاسی	۰/۹۱	۰/۷۸	۰/۳۱	۰/۸۶
شایستگی‌های عملیاتی	۰/۹۶	۰/۵۰	۰/۸۴	۰/۹۵
شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۸۸	۰/۶۲	۰/۷۶	۰/۸۲
شایستگی‌های شخصی	۰/۹۳	۰/۵۷	۰/۹۴	۰/۹۰
شایستگی‌های اخلاقی	۰/۸۳	۰/۴۶	۰/۳۶	۰/۷۷
شایستگی‌های عقیدتی	۰/۷۷	۰/۳۸	۰/۲۵	۰/۸۳
شایستگی‌های روانی	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۲۹	۰/۸۵
شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۵۹	۰/۹۳
شایستگی‌های ارتباطی	۰/۹۶	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۹۴
شایستگی‌های رفتاری	۰/۹۱	۰/۷۸	۰/۷۲	۰/۸۶

AVE = مجموع مجذور بارهای عاملی هر سازه تقسیم بر عامل‌های سازه زیربنایی جدول

جدول ۳- همبستگی به همراه بار عاملی و تی سازه‌های پژوهش

سازه مرتبه سوم		سازه مرتبه دوم	
شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان	شایستگی سازمانی	شایستگی سازمانی	شایستگی مدیریتی
$r = ۰/۹۳۲, T = ۴۱/۴۹۴ P = (۰/۰۰۱)$		$r = ۰/۷۸۳, T = ۱۵/۲۴۳ P = (۰/۰۰۱)$	
شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان	شایستگی فردی	شایستگی سازمانی	شایستگی سیاسی
$r = ۰/۸۲۳, T = ۲۳/۳۶۸ P = (۰/۰۰۱)$		$r = ۰/۵۶۰, T = ۷/۸۲۰ P = (۰/۰۰۱)$	
شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان	شایستگی بین فردی	شایستگی سازمانی	شایستگی عملیاتی
$r = ۰/۳۹۵, T = ۳/۴۸۸ P = (۰/۰۰۱)$		$r = ۰/۹۱۴, T = ۷۲/۰۰۸ P = (۰/۰۰۱)$	
		شایستگی فردی	شایستگی حرفه‌ای
		$r = ۰/۸۷۴, T = ۳۱/۴۸۱ P = (۰/۰۰۱)$	
		شایستگی شخصی	شایستگی اخلاقی
		$r = ۰/۹۴۷, T = ۱۰۱/۶۱۰ P = (۰/۰۰۱)$	
		شایستگی عقیدتی	شایستگی روانی
		$r = ۰/۵۹۶, T = ۸/۶۶۵ P = (۰/۰۰۱)$	
		شایستگی بین فردی	شایستگی فرهنگی - اجتماعی
		$r = ۰/۴۹۸, T = ۵/۶۸۴ P = (۰/۰۰۱)$	
		شایستگی ارتباطی	شایستگی رفتاری
		$r = ۰/۷۷۰, T = ۸/۸۸۴ P = (۰/۰۰۱)$	
		$r = ۰/۹۰۳, T = ۴۴/۷۷۶ P = (۰/۰۰۱)$	
		$r = ۰/۸۵۶, T = ۲۷/۹۵۳ P = (۰/۰۰۱)$	



شکل ۲- الگوی آزمون شده مرتبه سوم پژوهش (بار عاملی)

در نهایت، الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان به صورت زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۳- الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، ارائه یک الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی در انتصاب مدیران ادارات کل ورزش و جوانان بود. با بررسی اسناد چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام اداری مشخص می‌شود که دستیابی به افق‌های بلندمدت، نیازمند همت و تلاش مضاعفی است که به نظر می‌رسد در مرحله اول برعهده مدیران دولتی می‌باشد. حرکت پرشتاب در این عرصه نیازمند مدیران شایسته و توانمندی است که برخوردار از بینش، دانش، توانایی، مهارت و انگیزه لازم برای حرکت در این مسیر باشند. مدیران به سبب جایگاهی که دارند، می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌های دردناکی را برای سیستم تحت مدیریت خویش به وجود آورند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته می‌باشد. با بررسی سیستم‌های منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان مشخص شد که بین سیستم‌هایی از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و غیره، ارتباطات و پیوستگی

لازم وجود ندارد و از همین رو، بیشتر برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌گردد. به عبارت دیگر، وجود ارتباطات و هم‌پوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هریک از زیرسیستم‌ها و نیز نظام‌مند و پویاگردیدن سیستم منابع انسانی ضروری می‌باشد (که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی مبذول می‌شود). یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها جهت دست‌یافتن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است. مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای را در موفقیت و یا شکست سازمان ایفا می‌کنند. شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی متناسب با اقتضائات جدید و انتظارات به‌حق برآمده از برنامه‌های کلان در حوزه ورزش موضوعی است که می‌تواند سنگ‌بنای اقدام برای مدیریت مدیران سازمان‌های ورزشی تلقی گردد. همچنین، به‌نظر می‌رسد توجه و به‌کارگیری ملاک‌ها و عناصر این پژوهش و استفاده از الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی که حاصل یک کار علمی پژوهشی و نظرات افراد نخبه و صاحب‌نظر در این حوزه می‌باشد، می‌تواند یکی از راه‌های بهبود کیفی مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور و افزایش بهره‌وری در این حوزه باشد. مدیریت در حوزه تربیت‌بدنی و ورزش در دیدگاه عموم شاید یکی از ساده‌ترین کارها محسوب گردد. مردم بلافاصله پس از کسب نتایج بد در سطوح قهرمانی و بین‌المللی ورزشی، مدیران آن رشته را مورد انتقاد قرار داده و تمام تقصیرها را از جانب مدیریت ورزش می‌دانند؛ اما امروزه مدیریت و نقش آن از جایگاه علمی و تکنیکی برخوردار بوده و بسیاری از کارشناسان نه‌تنها در حوزه ورزش، بلکه در سطوح مختلف مدیریتی در رشته‌های مختلف (اعم از فرهنگی، هنری، علمی، اقتصادی و غیره) بر این نکته صحه گذارده‌اند. آن‌ها بر این باور هستند که مدیریت به‌عنوان یک موضوع علمی و هنری دارای نیازهای ذاتی و اکتسابی خاصی می‌باشد تا در پی آن مدیریت بتواند با تصمیمات درست و تحولات به‌موقع، از عهده وظایف خود به‌خوبی برآید و سیستم خود را کارآمد نموده و یا آن را منزوی و ناکارآمد سازد. با توجه به این مطلب که تمامی سازمان‌ها در پی بالابردن بهره‌وری خود و رسیدن به یک توسعه پایدار هستند و از سویی دیگر، طبق نتایج پژوهش‌های پیشین مبنی بر این که نقش مدیر و مدیریت سازمان در رسیدن به این بهره‌وری بسیار پررنگ می‌باشد، بیش از پیش نیاز به استفاده از رویکرد شایسته‌گزینی، شایسته‌سازی و مدیریت شایستگی‌ها در عرصه مدیریت ضروری و مهم به‌نظر می‌رسد. مدیر ورزشی شایسته باید فردی باشد که بتواند اهداف سازمان کوچک یا بزرگ ورزشی خود را عملی نماید. شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در ورزش کشور با بررسی این که مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند، یکی از رویکردهای مفید و کاربردی در جهت شایسته‌سازی و شایسته‌گزینی مدیران ورزشی می‌باشد. این موضوع در حوزه مدیریت ورزشی بسیار حائز اهمیت است؛



زیرا، سازوکاری بسیار مفید در جهت ارزیابی تخصص‌ها و مهارت‌های مدیران ورزشی بوده و راه‌کاری کاربردی و اثربخش در راستای آموزش، تربیت و پرورش مدیران ورزشی شایسته در حوزه مدیریت ورزشی می‌باشد.

در این پژوهش پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، اطلاعات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های شایستگی مدیران در ۹۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و سه طبقه تبیین گردید و پس از تجزیه و تحلیل نهایی در قالب الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان ارائه گشت. شایان‌ذکر است که نتایج پژوهش مقوله‌های شایستگی‌های مدیران ادارات کل ورزش و جوانان را در ۱۱ مقوله شایستگی مدیریتی، سیاسی، عملیاتی، حرفه‌ای، شخصی، اخلاقی، عقیدتی، روانی، فرهنگی - اجتماعی، ارتباطی و رفتاری تبیین می‌کند. از عواملی که این شایستگی‌ها را در مدیر ایجاد می‌کند، می‌توان مدیریت تعارض را مطرح کرد که عبارت است از: توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود بین افراد و گروه‌ها و تلاش در جهت تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده در سازمان. در حقیقت، مدیریت تغییر، پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای تغییر سازمان و تلاش در جهت تسهیل تغییرات سازنده، سازگاری فعال با آن‌ها و تثبیت نتایج آن‌ها در سازمان می‌باشد. همچنین، الگوبودن، توانایی ارائه تصویری نمادین از خود در رفتار و منش به گونه‌ای که سرمشق افراد سازمان و نمایانگر رفتارهای مطلوب سازمانی باشد، است. بهبود مستمر نیز اکتفانکردن به موفقیت‌های اولیه فرایند بهبود در کلیه شئون سازمانی و تلاش مداوم برای رسیدن به استانداردهای بالاتر در هر بخشی از سازمان تعریف شده است. علاوه بر این، پژوهشگران آگاهی سیاسی را اطلاع از جریان‌های سیاسی کشور و توان تجزیه و تحلیل پدیده‌های سیاسی می‌دانند و معتقد هستند که پاسخ‌گویی، قبول مسئولیت و وظایف محوله از یک سو و توجیه منطقی کارهای انجام‌شده و پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام‌نشده در سازمان می‌باشد. همچنین، درستکاری و صداقت، به‌عنوان توانایی در القای اعتماد و اطمینان متقابل و ایجاد فرهنگی که پرورش‌دهنده استانداردهای بالای اخلاقی باشد، تعریف شده است. شایان‌ذکر است که یافته‌های پژوهش حاضر با برخی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های مطالعات تویتام و بیهام (۱۹۸۲)، نادریان (۱۳۸۱)، بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵)، پناهی (۱۳۹۱)، اسدی‌فرد (۱۳۸۷)، روئین (۱۳۸۹)، یگانگی (۱۳۸۹) و قاسمی و همکاران (۹۳) هم‌راستا می‌باشد.

علاوه بر این، نتایج نشان داد که شایستگی‌های بین فردی در الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران شامل مفاهیمی چون: شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی (داشتن حسن شهرت و نداشتن سوء پیشینه و پاکی و صلاحیت خانوادگی)؛ شایستگی‌های ارتباطی (مهارت‌های ارتباطی، نفوذ

و تأثیرگذاری، مشورت کردن و توانایی شبکه‌سازی؛ شایستگی‌های رفتاری (نظم و انضباط، الگوبودن، احترام به دیگران) می‌باشد که این امر با برخی از نتایج پژوهش‌های قربانی اورنجی (۱۳۸۹) و پیرس و ایروان (۲۰۱۶) هم‌راستا است. با توجه به مطالعات گذشته در رابطه با مهارت‌های مدیران می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت ارتباطی مدیران تفاوت وجود دارد. این امر بدان معنا است که مدیران سازمان تا دستیابی به وضعیت مطلوب مهارت ارتباطی فاصله بسیاری دارند؛ از این رو، علت بسیاری از مشکلات در برقراری ارتباط مناسب بین مدیران و کارکنان در سازمان‌های مختلف قابل مشاهده می‌باشد. علاوه بر این، مهارت ارتباطی مدیران در رضایت شغلی کارکنان نقش به‌سزایی دارد. در بیشتر منابع مربوط به حوزه بحث رفتار سازمانی، رضایت شغلی به‌عنوان یکی از دستاوردهای فرایند مدیریت رفتار سازمانی مطرح شده و با توجه به موارد ذکر شده، به‌منظور دستیابی به سطح مطلوبی از رضایت شغلی، لازم است بهبود وضعیت مهارت ارتباطی مدیران مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر در رابطه با شایستگی فردی در الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران شامل مفاهیمی چون: شایستگی‌های شخصی (پرهیز از شتاب‌زدگی، مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع، جذبه‌داشتن، ساده‌زیستی، شجاعت، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری/ سازگاری، انتقادپذیری، قاطعیت، خلاقیت، نوآوری، تیزهوشی و استقلال رأی)؛ شایستگی‌های اخلاقی (رعایت عدل و انصاف، مقاومت در برابر مشکلات، حسن خلق و گشاده‌رویی، تواضع و فروتنی، سعه صدر و رفتار اخلاقی)؛ شایستگی‌های عقیدتی (خدامحوری، صداقت و درستکاری، بصیرت، رعایت حق الناس، پایبندی به اسلام و تقوا)؛ شایستگی‌های روانی (هوش هیجانی، خودآنگیختگی، خودشناسی، اعتمادبه‌نفس و تحمل افکار مخالف) می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های قاسمی و همکاران (۱۳۹۳)، رنجبر و همکاران (۱۳۹۲)، فتحی صغری (۱۳۹۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۱) و اولریچ و همکاران (۲۰۰۸) همخوان است. لازم‌به‌ذکر است که در میان مهارت‌ها یا توانایی‌هایی که یک فرد جهت موفقیت در امر مدیریت می‌بایست به اندازه کافی از آن برخوردار باشد، شایستگی‌های فردی حائز اهمیت و توجه است؛ به‌عبارت‌دیگر، سطح مهارت یا توانایی کافی و مناسب شخص مدیر به‌عنوان عاملی در ایجاد مدیریت مبتنی بر شایستگی بسیار مهم می‌باشد.

درحقیقت، شایستگی‌های مدیریتی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که تمامی مدیران در سازمان نیاز دارند تا کارکنان و خدمات را به‌گونه‌ای اثربخش مدیریت نمایند. می‌توان این‌گونه عنوان کرد که شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها به‌منظور انجام شایسته وظایف محول‌شده از سوی مدیر می‌باشد. با توجه به عدم توجه زیاد به بحث شایستگی در انتخاب مدیران ورزشی، توجه و استفاده از شاخص‌ها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از پژوهش

بسیار اثربخش خواهد بود. در نهایت، می‌توان گفت که استفاده از رویکرد شایستگی در بحث انتخاب مدیران یک ضرورت و امر مهم در جهت رسیدن به اهداف عالی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد. از نتایج و کاربردهای مهم و مؤثر استفاده از این الگو می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ارزیابی مدیران کل ادارات ورزش و جوانان کشور با مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از پژوهش؛ بهبود عملکرد ادارات ورزش و جوانان در اثر شایسته‌گزینی مدیران؛ بهبود وضعیت به‌کارگیری نیروی انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان در راستای بالابردن عملکرد سازمان؛ تشخیص نیازهای آموزشی مدیران در بحث آموزش و پرورش مدیران ورزشی؛ کاربردی کردن آموزش‌های مدیران ورزش. با بررسی اسناد چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام اداری مشخص می‌شود که دستیابی به افق‌های بلندمدت، نیازمند همت و تلاش مضاعفی است که به‌نظر می‌رسد در مرحله اول برعهده مدیران دولتی می‌باشد. حرکت پرشتاب در این عرصه نیازمند مدیران شایسته و توانمندی است که برخوردار از بینش، دانش، توانایی، مهارت و انگیزه لازم برای حرکت در این مسیر باشند. در تمامی این اسناد ضرورت توجه به امر شایستگی و شایسته‌گزینی گنجانده شده ولی پژوهش‌های کاربردی و عملیاتی کمی در این خصوص انجام شده است. در این پژوهش شایستگی‌های مدیریتی لازم برای گزینش مدیران کل ادارات ورزش و جوانان بصورت یک ابزار مناسب ارائه گردید. در بحث الگوی اصلاح نظامی ایران اطلاعات خوبی ارائه داده است.

## منابع

1. Asadi, N., Sajadi, S. N., Goudarzi, M., & Moradi A. (2015). Determining the competencies of sports event managers. *Journal of Sport Management*, 7(2), 159-74. (Persian).
2. Asadifard, R., Khaef Elah, A. A., & Rezaeiyan, A. (2011). Competency model of Iranian public administrators: Grounded theory approach. *Iranian Public Administration*, 3(8), 75-92. (Persian).
3. Ball, J., Simpson, S., & Ardovino, P. (2008). Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 3-10.
4. Baziari, E., & Amirtash, A. M. (2006). Managers, employing on the bases of meritocracy in physical education organization. *Research in Sport Management And motor behavior*, 4(7), 1-10. (Persian).
5. Brinckmann, J. (2007). Competence of top management teams and success of new technology-based firms. Frankfurt Deutscher Universitäts-Verlag: Gabler Pub.E-book, first edition. 304.

6. Danaiefard, H., & Emami, S. M. (2008). Strategies of qualitative research a reflection on grounded theory. *Sterategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (Persian).
7. Dulewicz, V. (1989). Assessment centers as the route to competence. *Personnel Management*, 21(11), 56-9
8. Fathi, S. (2012). The role of management in the performance merits managers of sports organizations Qom province of Iran. (Unpublished master dissertation). Tehran: Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (Persian).
9. Ganj Ali, A., Timurian, M., & Abdulhoseinzadeh, M. (2013) The criteria of competency in the Quran. *The Muslim and Management Studies*, 1(7), 91-114. (Persian).
10. Ghasemi Seyyed, H., Honari, H., Rezai Soufi, M., & Momenifar, F. (2015). Designing a core competencies pattern for aointment of middle sport managers in Iranian ministry of sports and youth. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Sport and Youth*, (13)26, 23-40. (Persian).
11. Gorbabi Orange, S. Danaei far, H., & Azar, A. (2010). Compare the values and the qualifications of public and private managers based on a survey MVP in Iran. (Master's thesis). Tehran: Tarbiat Modarres University. (Persian).
12. Hanna, A., Ibrahim, M., Lotfallah, W., Iskandar, K., & Russell, J. (2016). Modeling project manager competency an integrated mathematical aroach. *J Constr Eng Manage*, 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141, 04016029 .142 (8), 100-21.
13. Karami, M., & Saleh, M. (2009). Competency-based development (new approach in training and development manager) (1<sup>st</sup> ed). Tehran: Ayezh Press. 1-10. (Persian).
14. Karami, M., Salehi Omran, E., & Khoshnodifar, H. (2012). Mazandaran regional electricity company managers training needs assessment based competency model, two studies. *Educational Planning*, 1(2), 163-87. (Persian).
15. Marjoribanks, T., & Farquharson, K. (2016). Contesting competence chief executive officers and leadership in Australian football league clubs. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 188-202.
16. Martell, R., & Richard, M. (2010). The role of continuing education and training in human resource development: An administrator's viewpoint. *Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 151-5.
17. Meilin Yu, Duo Xiao. (2015). Research on the Human Resource Management Mode based on Competency Model. *International Conference on Informatization in Education, Management and Business (IEMB 2015)*, Guangzhou, China: 1053-7.
18. Motaghi, M. H., & Beheshtifar, M. (2006). The relationship between personality traits and motivational managers with their assessment of their success in Kerman public organizations. *Journal of Knowledge Management*, 19(73), 89-104. (Persian).
19. Naderi Khorshidi, A., Nikokar, G., & Karami, M. (2010). A model for appointing managers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 1(4), 91-113. (Persian).
20. Naderian, M., & Soltan Hoseini, M. (2012). Technichal skills and abilities of sport executives indicators and standards, according to sport managers' point of view. *Scientific Journal Management System*, 1(2), 11-8. (Persian).
21. Nasr Esfahani, M., & Nasr-Esfahani, A. (2010). Meritocracy in society management with an emphasis on political ideas of Imam Ali (AS). *Political Knowledge*, 2(2), 141-60. (Persian).

22. Panahi, B. (2012). Define and design a competency model with its effects on the productivity of human resources at the National Petrochemical Company of Iran. (Unpublished master dissertation). Tehran: Payam Noor University. (Persian).
23. Pierce, D., & Irwin, R. (2016). Competency assessment for entry-level. *Sport Ticket Sales Professionals*, 8(2), 54-82.
24. Ranjbar, H., Haghdoost, A. A., Salsali, M., Khoshdel, A., Soleimani, M., & Bahrami, N. (2012). Sampling in qualitative research: A guide for beginning. *Ann Mil Health Sci Res*, 10(3), 238-50. (Persian).
25. Ranjbar, M., Khaef Elahi, A., Danaee Fard, H., & Fani, A. (2014). Measuring competency model for managers in the health sector (structural equation modeling approach). *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 23(109), 104-13. (Persian).
26. Rappe, C., & Zwick, T. (2007). Developing leadership competence of production unit managers. *Journal of Management Development*, 26(4), 301-12.
27. Roein, M. J. (2010). Evaluation of the effect of managers' competency on job burnout in NAJA personnel. (Unpublished master dissertation). Tehran: Tarbiat Modarres University. (Persian).
28. Rouhani Hassan (Administrative Council of the Islamic Republic of Iran) (2013). Roadmap for reforming the administrative system. Meeting one hundred and sixty-two sessions, 76. (Persian).
29. Sadati, A. (2010). The effect of government on the effectiveness of managerial competencies security manager in Tehran state universities and research institutes affiliated. (Unpublished master dissertation). Tehran: Tarbiat Modarres University. (Persian).
30. Syed Javadein, S. R., & Asfydany, M. R. (2010). Grounded theory and software Atlas.ti (1<sup>st</sup> ed). Tehran: Institute for Trade Studies and Research. 160. (Persian).
31. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. The RBL Institute. USA: The Society for Human Resource Management (SHRM).
32. Yeganegi, A. (2010). Examining the relationship between managers' competencies and management effectiveness: The case of communication company of Qazvin. *Journal of Development & Evolution Management*, 1389(pre 5), 57-67. (Persian).

**استناد به مقاله**

فتاح پور مرندی، مرتضی، کاشف، سید محمد، سید عامری، میر حسن، و شجیع، رضا. (۱۳۹۶). تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹ (۴۲)، ۸۴-۱۶۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.2595.1525

Fattahpour Marandi. M., Kashef. S.M., Seyed Ameri. M.H., & Shajie. R. (2017). Codification of Sports Administrators Job Competency Model. *Sport Management Studies*. 9 (42): 163-84. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.2595.1525

## **Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces)**

**M. Fattahpour Marandi<sup>1</sup>, S.M. Kashef<sup>2</sup>, M.H. Seyed Ameri<sup>3</sup>,  
R. Shajie<sup>4</sup>**

1. Ph.D. of Management and Planning of Physical Education, University of Urmia\*
- 2,3. Professor of Sport Management, University of Urmia
4. Assistant Professor of Sport Management, University of Karaj Payam-noor

**Received: 2016/06/01**

**Accepted: 2016/09/10**

---

### **Abstract**

The aim of the current research was to identify and explain the competency pattern of the managers of the sport and youth administration of Iran. The research method of this research was applied and it has been done through a mixed method. Research population of qualitative section was consisted of the experts of the selection and appointment of the executives of the country. Sampling of the qualitative section was done through a mixture of two methods of theoretical sampling and snowball sampling. The population of the model validation phase included all the employees of the staff section of the sport and youth administration management of provinces, physical education managers of universities, and elected physical education management professors who have had management experience at sport and youth administration. The data for this research was collected through literature review and analysis of documents and also through interviewing with the experts, officials, specialists and managers of the sports. In the qualitative section, using a data based method, competency pattern of managers was stated in 91 concepts, 11 categories, and 3 classes. At the end after final analysis, the results were provided in the form of competency model of sport managers of sport and youth administration. Then it was tested and approved by PLS software. Competencies can be presented as the common language for various functions of human resources. The competencies can be used for educational needs analysis of individuals, curriculum preparation and evaluation, evaluation of educational efficiency and effectiveness, and finally growth and progress of individuals.

**Keywords:** Competency Model, Sports and Youth Departments, Managers

---

---

\* Corresponding Author

Email: m.fattahpour66@gmail.com