

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۴، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۹۵

ص ص: ۳۸-۲۳

## الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

مرتضی فتاح‌پور مرندي<sup>۱\*</sup> - سيدمحمد كاشف<sup>۲</sup> - ميرحسن سيدعامري<sup>۳</sup> - رضا شجيع<sup>۴</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۳۰۲. استاد گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۴. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور کرج، کرج، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴ / ۱۱ / ۱۳۹۴، تاریخ تصویب: ۱۲ / ۰۵ / ۱۳۹۵)

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر شناسایی و تبیین الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران بود. روش تحقیق کاربردی است و به صورت کیفی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل افراد صاحب‌نظر در امور انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی کشور بود. نمونه‌گیری به صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> و گلوله‌برفی<sup>۲</sup> انتخاب شد. شیوه گردآوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک در طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش بود. در این تحقیق از نرم‌افزار اطلس تی<sup>۳</sup> برای دسته‌بندی و کدگذاری‌های باز، محوری و مفهومی استفاده شد. پس از کدگذاری اطلاعات به دست آمده الگوی شایستگی مدیران در ۹۱ مفهوم، ۱۱ مقوله و ۳ طبقه تبیین شد. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل نهایی قالب الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان ارائه شد. مفاهیم و مؤلفه‌های شایستگی به دست آمده برای مدیران در زمینه‌هایی همچون استخدام، آموزش، توسعه نیروی انسانی، تربیت مدیران، افزایش بهره‌وری، توسعه عملکرد سازمانی کاربرد دارد. همچنین از این مفاهیم و مؤلفه‌ها می‌توان در ارزیابی مدیران کل ورزش و جوانان کشور استفاده کرد تا ضمن بررسی وضعیت موجود گام‌هایی در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب برداشت.

### واژه‌های کلیدی

داده‌بنیاد، شایستگی‌گزینی، شایسته‌سالاری، مدیران ورزشی، مدیریت شایستگی.

## مقدمه

از منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین منبع سازمان‌ها یاد می‌شود. نقش منابع انسانی به‌دلیل کمیابی، ارزشمندی، جان‌نشین‌ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است. زیربنای توسعه کشورهای و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. درباره اهمیت نقش ماهیت مدیریت سازمان و به‌خصوص مدیران سازمان‌ها در شکل‌دهی، نظم‌بخشی و ایجاد نظامی منسجم در سازمان‌ها و ساختاربخشی به فضای سازمان‌ها و همچنین آثار و نتایج نگرش‌ها، راهبردها و ترجیحات آنها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و در نهایت، نقش مدیران در خروجی و توسعه سازمان و عملکرد نهایی سازمان‌ها، کارهای تحقیقاتی، مقالات و کتاب‌های فراوانی اغلب بر پایه‌های روش علمی به قلم صاحب‌نظران و محققان به رشته تحریر درآمده است. در مجموع همگان به آثار مستقیم ویژگی‌های فردی، رفتاری و عملکردی مدیران بر وضعیت سازمان اذعان دارند. نظر به اینکه مدیران در سازمان‌های امروزی از سرمایه‌های کلیدی به‌شمار می‌روند، می‌توان گفت که رشد و توسعه نیروی انسانی در گرو انتخاب و به‌کارگیری صحیح آنها در مشاغل و پست‌های مدیریتی و پست‌های سازمانی است.

شایستگی در لغت، به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. در اصطلاح عام، شایستگی و شایسته‌سالاری، بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی سازمان‌ها به‌کار می‌رود (۱۸). با تأملی در اندیشه‌های سیاسی - اجتماعی اسلام و با واکاوی

آموزه‌های تعالی‌بخش اسلامی مشخص شده است که عدالت، به‌عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ چراکه با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود (۱۵).

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه‌یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. مدلسازی شایستگی‌ها از حدود ۴۰ سال پیش به‌عنوان جریانی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت. نخستین الگوی شایستگی در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط مک کلند<sup>۱</sup> و همکاران در مؤسسه مشاوره هی‌گروپ<sup>۲</sup> تدوین شد. اولین محققان حوزه شایستگی آن را این‌گونه توصیف کرده‌اند؛ خصوصیتی که عملکرد را مشخص می‌کند. به‌طور کلی شایستگی عبارت است از هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و به عملکرد موفق در یک نقش منجر می‌شود.

یوو زیاو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) عنوان می‌کنند که شایستگی مدیران ارشد می‌تواند عملکرد آنها را در جایگاه مدیریت ارشد در سازمان تغییر دهد و به‌طور کلی در تشخیص ویژگی‌های بالقوه و عمیق عمل می‌کند (۲۶). برخی از شایستگی‌ها به این صورت تعریف می‌شوند. ویرایش زمان، به توانایی ایجاد فرایند اثربخش از زمان اطلاق می‌شود.

مدیریت تعارض، توانایی اداره صحیح و سازنده تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود بین افراد و گروه‌ها و تلاش برای تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده در سازمان عنوان می‌شود. مدیریت تغییر، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی و هدایت فرایندهای تغییر سازمان و تلاش در جهت تسهیل تغییرات سازنده، سازگاری فعال با آنها و تثبیت نتایج آنها در سازمان است. الگو بودن،

1. McClelland
2. Hay Group
3. Yu & Xiao

شایستگی مدیران بخش سلامت است (۶). 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.

فتحی (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم پرداخت و نتایج خود را این‌گونه عنوان کرد که بین مجموعه دانش و عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و در حد متوسط و بین ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های مدیریتی با عملکرد شغلی مدیران ارتباط مثبت و در سطح کم وجود دارد (۱۲).

هانان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «مدلسازی شایستگی مدیران پروژه: یک رویکرد یکپارچه ریاضی در جهت افزایش بهره‌وری صنعت ساخت‌وساز» به بررسی شایستگی‌ها و نیازهای آموزشی مدیران پروژه پرداختند و گزارش کردند، مدیران پروژه علاوه بر داشتن تجربه، دانش کافی، مهارت‌های مدیریتی و قابلیت رهبری به توسعه شناختی خود نیز باید توجه کنند. همچنین نتایج کمی نشان داد کسب‌وکار و توانایی قضاوت خوب و تصمیم‌گیری سریع مالی، درک انضباطی در تمام مراحل انجام پروژه‌های ساخت‌وساز و روابط بین آنها، نظارت مستمر از پروژه‌های ساختمانی مشابه و آگاهی مداوم از فناوری اطلاعات در دسترس در بین شایستگی‌های ممتاز و متوسط مدیران پروژه هستند (۲۳).

دلویکز<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) شایستگی‌های فکری (چشم‌انداز راهبردی، تجزیه و تحلیل قضاوت)، شایستگی‌های فردی (مقتاعدکننده، قاطعیت)، سازگاری و وفق‌پذیری و نتیجه‌گرایی را به‌عنوان چهار گروه از شایستگی‌های بسیار

توانایی ارائه تصویری نمادین از خود در رفتار و منش، به‌گونه‌ای که سرمشق افراد سازمان و نمایانگر رفتارهای مطلوب سازمانی باشد. بهبود مستمر، اکتفا نکردن به موفقیت‌های اولیه فرایند بهبود در کلیه شئون سازمانی و تلاش مداوم برای رسیدن به استانداردهای بالاتر در هر بخشی از سازمان است. آگاهی سیاسی را اطلاع از جریان‌ات سیاسی کشور و توان تجزیه و تحلیل پدیده‌های سیاسی می‌گویند. پاسخگویی، قبول مسئولیت وظایف محوله از یک سو و توجیه منطقی کارهای انجام‌گرفته و پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام‌نگرفته در سازمان است. درستکاری و صداقت، توانایی در القای اعتماد و اطمینان متقابل و ایجاد فرهنگی که پرورش‌دهنده استانداردهای بالای اخلاقی باشد.

طراحی و کاربرد الگوهای شایستگی در اوایل محدود بود، ولی استفاده از آن در دهه‌های اخیر رشد و توسعه چشمگیری یافته است. این الگوها اصول و مبانی لازم در جهت به‌کارگیری عناصر مختلف مدیریت منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی، جذب، گزینش و استخدام، مدیریت استعدادها، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی و نظام ارزش‌یابی را فراهم می‌کند. ساداتی (۱۳۸۹) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران ارتباط معناداری وجود داشته و مؤلفه‌های وفای به عهد، برنامه‌ریزی و مهارت هوش عاطفی بیشترین تأثیر را در تبیین اثربخشی مدیران داشته‌اند (۹). رنجبر و همکاران (۱۳۹۲) الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری را ارزیابی و عنوان کردند، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش، اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی، طبقات و مفاهیم لازم در رابطه با

1. Hanna

2. Dulewicz

مهم و حیاتی برای مدیران میانی معرفی کردند (۲۲).

برینکمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی تیم مدیران اجرایی شرکت‌های نوپای فناوری بنیان را به صورت شایستگی‌های عمومی، اجتماعی و وظیفه‌ای گزارش کرد (۲۱). نادریان (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان «تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه» به بررسی این موارد پرداخت و گزارش کرد، مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. مدیران عالی به مجموعه دانش ویژگی‌های شخصیتی و 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 نیاز دارند (۱۷). بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران را بررسی و عنوان کردند براساس نتایج به دست آمده در وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی با حد مطلوب آنها در مدیران میانی و عملیاتی تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین این اختلاف در مقایسه معیارهای عمومی و اختصاصی انتخاب مدیران با حد مطلوب آنها مشاهده شد. از طرف دیگر، بین نظر کارشناسان در مورد عملکرد مدیران با خودارزشیابی مدیران تفاوت معنادار مشاهده شد. در مورد مدیران عالی سازمان معیار معین برای انتصاب آنها در سازمان وجود ندارد (۳). پناهی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های منابع انسانی با بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری در شرکت

ملی پتروشیمی ایران»، ضمن بررسی مدلی مناسب برای به کارگیری شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، گزارش کرد بین راهبردهای کسب و کار، نقش‌های منابع انسانی و راهبردهای منابع انسانی با شایستگی‌های منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین مدیر با استعداد و عمل‌گرا معتبر بیشترین تأثیر را در بهره‌وری دارد (۴). اسدی‌فرد (۱۳۸۷) در یک کار تحقیقی به بررسی مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره) با استفاده از رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد پرداخت. در این تحقیق عناصر اصلی شایستگی مدیران شناسایی و ارائه شد. اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگزاری، بی‌توجهی به منافع شخصی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و شایستگی‌های شخصی از عناصر اصلی به‌شمار می‌روند (۲).

روئین (۱۳۸۹) به بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ناجا پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های شایستگی مدیران شامل دانش، مهارت، تجربه و توانایی مدیران در مراحل تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان هرچند اثر منفی و کاهشی دارند، ولیکن از لحاظ آماری این تأثیرات معنادار نیست. یافته‌های جانبی پژوهش نیز مؤید این امر است که تحصیلات مدیریتی و سابقه خدمتی مرتبط در موفقیت مدیران تأثیر معناداری دارند و از طرفی تجربه مدیران بر اقتدارگرایی آنها تأثیر منفی معناداری به دنبال دارد (۸).

یگانگی (۱۳۸۹) نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت در شرکت مخابرات استان قزوین را بررسی و عنوان کرد، بین شایستگی فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت همبستگی وجود دارد. همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنان همبستگی معناداری وجود دارد، بین مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی و

در این بخش هفت موضوع راهبردی مطرح می‌شود؛ هفتمین موضوع مربوط به مبحث مدیران است. در این موضوع راهبردی، طراحی مدل شایستگی و نظام انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران عنوان شده است (۱۱). همچنین پنجمین بخش از سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به فناوری‌های مدیریتی است، که در این بخش چهار موضوع راهبردی مطرح می‌شود؛ دومین موضوع مربوط به مبحث نظام‌های مدیریتی بخش‌های مختلف است. در این موضوع راهبردی طراحی مدل مدیریت کلان بخش‌های مختلف عنوان شده است که در بخش مربوط به حوزه فرهنگی و اجتماعی به طراحی مدل مدیریت کلان در ورزش اشاره شده است (۱۱). با توجه به اهمیت موضوع و توجه مسئولان کلان نظام جمهوری اسلامی ایران و نیز نبود تحقیقات کافی و جامع در این خصوص، نیاز به توجه به این حوزه بیش‌ازپیش احساس می‌شود. همچنین با بررسی سازمان‌ها و جوامع توسعه‌یافته و موفق در بخش مدیریت سازمان‌ها مشخص می‌شود، بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته کمتر یا هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که به موفقیت‌های پایداری رسیده یا تجربه کرده باشد. مدیریت به‌صورت کلی از دشوارترین و در عین حال از ظریف‌ترین کارهای انسانی است که ویژگی‌هایی دارد. چه بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می‌شود. امروزه، شایستگی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی توانمندساز سازمان‌ها در جهت ایجاد مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی، در سازمان‌ها شناخته شده است. شایستگی را می‌توان به‌عنوان ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش، تعریف کرد. در واقع در پس هر رویداد و تحول بزرگی، هر توفیق و سازمان پیشرو مدیران و

نگرش و بینش مدیران با اثربخشی همبستگی معناداری مشاهده نشد (۱۹). قاسمی و همکاران (۹۴) در تحقیقی چهار بعد شایستگی محوری برای مدیران میانی وزارت ورزش را فراشایستگی، اجتماعی، وظیفه‌ای و شناختی گزارش کردند (۱۳). اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی پرداختند و گزارش کردند، شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی است (۱).

بال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) با مطالعه شایستگی‌های مدیران اوقات فراغت در دانشگاه‌ها، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و شیوه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی را جزء مهم‌ترین شایستگی‌ها برای آنها گزارش کردند (۲۰). با توجه به بندهای ۳ و ۴ از سیاست‌های کلی نظام اداری، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (فروردین ۱۳۸۹) که به بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای و همچنین به دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران اشاره دارد، به اهمیت و ضرورت تدوین شاخص‌های لازم برای گزینش منابع انسانی براساس معیارهای شایستگی اشاره دارد (۱۱). نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد، یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود که بی‌توجهی به آن آسیب‌های جبران‌ناپذیری را در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و ... در پی خواهد داشت (۱۱). چهارمین بخش سیاست‌های کلی نظام اداری مربوط به مدیریت نیروی انسانی است که

ورزش و جوانان ایران شناسایی و تبیین شود. هدف اصلی این تحقیق ارائه یک الگوی بومی مدیریت مبتنی بر شایستگی متناسب با وضعیت واقعی و مقتضیات اسلامی- ایرانی در ادارات کل ورزش و جوانان بود.

### روش تحقیق

روش تحقیق این مطالعه از نظر هدف جزو تحقیقات تحقیق و توسعه است. هدف اساسی این گونه تحقیقات تدوین طرحها، برنامهها و امثال آن است. همچنین این تحقیق از نظر نحوه اندازه گیری متغیرهای تحقیق از نوع تحقیقات کیفی است. پژوهش کیفی برای درک و تبیین پدیدههای اجتماعی از دادههای حاصل از مصاحبهها، مستندات، مشاهدهها و ... استفاده می کند. برای کندوکاو درباره پدیدههای مربوط به سازمان و مسائل مدیریت، پژوهشگر به انتخاب روش تحقیق می پردازد. در دهه های اخیر رویکرد کمی در قلمرو تحقیقات مدیریتی تسلط داشته است؛ اما از آنجا که تمام پدیده های سازمان و مدیریت، به ویژه پدیده هایی را که با رفتار انسانی سروکار دارند، نمی توان به شیوه کاملاً عینی مورد مشاهده قرار داد و نیز، کنترل متغیرهای ناخواسته درباره این پدیده ها بسیار دشوار است، محققان، پژوهش های کیفی را نیز مورد توجه قرار داده اند. در این تحقیق، از روش نظریه پردازی داده بنیاد یا گراند تئوری<sup>۱</sup> استفاده شده است. با توجه به این مسئله که محقق در نظر داشت تجارب، دانش، آگاهی، تفکرات و دیدگاه های افراد درگیر در امور مدیریتی را به منظور مشخص کردن و صورت بندی یک نظریه بررسی کند، نظریه داده بنیاد به عنوان یک شیوه مناسب انتخاب شد. در این روش نظریه برخاسته از داده ها یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن، با استفاده از یک دسته داده، نظریه ای تکوین می یابد. جامعه آماری

رهبران برجسته ای وجود دارند. اهمیت نقش مدیران در سازمان ها به اندازه ای است که برخی صاحب نظران وجود یک مدیر قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته اند. به این ترتیب، شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و عملکرد آن بستگی دارد.

وزارت ورزش و جوانان از ادغام سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان در سال ۱۳۸۹ تشکیل شد. این سازمان عالی ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. شبکه گسترده وزارت ورزش و جوانان 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 کشور ایفا می کنند. مدیریت ادارات کل ورزش و جوانان استان های کشور که در حوزه بسیار وسیع ورزش و جوانان فعالیت می کنند، کاری بسیار دشوار و نیازمند ویژگی ها و مهارت های خاصی است. ورزش و جوانان به عنوان دو مقوله مهم و پراهمیت در میان جوامع بشری، از عوامل اصلی ایجاد شادی و نشاط در میان مردم بوده و تلفیق این دو عنصر یعنی «ورزش و جوانان»، می تواند همچون یک موتور محرک تأثیر شگرفی در پویایی و تحرک یک جامعه چه شهری، چه استانی و چه در بعد یک کشور یا جهانی داشته باشد. از این رو توجه به مدیریت شایستگی و انتخاب شاخص ها و مؤلفه های شایستگی مدیران در حوزه ورزش ضروری و مهم به نظر می رسد. با توجه به این مسئله که معیارهای شایستگی با توجه به ارزش حاکم و جهان بینی حاکم بر جوامع و سازمان ها متفاوت است، مسئله اصلی تحقیق طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران سازمان های ورزشی جمهوری اسلامی ایران انتخاب شد تا براساس آن دانش، مهارت، ویژگی ها و صلاحیت های شخصیتی مورد نیاز مدیران ادارات کل

به‌دست‌آمده توسط خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش بود. در همین زمینه مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران براساس مطالعه اولیه در منابع اطلاعات علمی و تحقیقات و کارهای مشابه و نیز مصاحبه تعیین شد. در این تحقیق از نرم‌افزار اطلس تی<sup>۳</sup> نسخه ۶ برای دسته‌بندی و کدگذاری‌های باز، محوری و مفهومی استفاده شد (۱۰). برای به‌دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

به‌منظور دستیابی به داده‌هایی که بتواند به پرسش‌های تحقیق را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با گروه تحقیق انجام گرفت. در این مصاحبه‌ها که زمان آنها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود، حوزه‌های مورد صحبت از قبل در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار می‌گرفت تا افراد حاضر با آمادگی قبلی حضور یابند و اطلاعات مورد نظر را ارائه کنند. پس از مصاحبه با افراد اطلاعات به‌صورت فایل متنی با فرمت قابل‌خواندن در برنامه اطلس تی تایپ و ذخیره شد. پس از فراخوانی فایل‌ها توسط نرم‌افزار اطلس تی کار کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از برنامه انجام گرفت (شکل ۱).

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بیشتر افراد حاضر در تحقیق دارای تحصیلات تکمیلی و با سابقه مدیریتی بیش از چهارده سال در سازمان‌های ایران بودند.

تحقیق شامل افراد صاحب‌نظر در امور انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی کشور بود. این افراد شامل تعدادی از نمایندگان مجلس، مسئولان و مدیران استانداری‌ها در حوزه اجتماعی، متخصصان مدیریت ورزشی، استادان و اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها، مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران در حوزه مدیریت و ورزش بود. با توجه به استفاده از روش داده‌بنیاد و انجام مصاحبه برای گردآوری داده‌ها، نمونه تحقیق به‌صورت ترکیبی از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> و گلوله‌برفی<sup>۲</sup> انتخاب شد. در روش نمونه‌گیری نظری که روش غالب در تئوری زمینه‌ای شناخته می‌شود، نمونه‌ها به‌گونه‌ای انتخاب می‌شوند تا در رسیدن به ایجاد تئوری یا نظریه کمک کنند. در روش نظری ابتدا محقق با استفاده از قضاوت‌ها و احتمالات خود از منابعی همچون منابع اطلاعات علمی، کتابخانه‌ای، مقالات، مصاحبه و مشاهده افرادی را انتخاب می‌کند، سپس به‌دنبال نمونه‌هایی می‌رود که تئوری ایجادشده را کامل کنند. در روش گلوله‌برفی نیز برای جمع‌آوری نمونه‌ها از شبکه اجتماعی و دوستان با ویژگی مشترک استفاده می‌شود. پژوهشگر زمانی که تعداد کمی نمونه با ویژگی‌های لازم را پیدا کرد، از آنها می‌خواهد افراد دیگر را که ویژگی‌های مشترک دارند، معرفی کنند. ممکن است چند نفر به‌صورت مکرر توسط افراد مطلع توصیه شوند. در مواردی که این نوع همگرایی میان آرای صاحب‌نظران وجود دارد، افراد انتخاب‌شده نمونه‌ای بسیار معتبر را تشکیل خواهند داد (۷). در این تحقیق از ترکیب روش نظری و گلوله‌برفی برای انتخاب افراد تحقیق استفاده شد. شیوه گردآوری اطلاعات، بررسی اسناد و مدارک در طی مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، مسئولان، متخصصان و مدیران حوزه ورزش به روش تئوری داده‌بنیاد و بازبینی شاخص‌ها و مفهوم‌های

1. Theoretical sampling
2. Snowball sampling

## جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد حاضر در گروه تحقیق

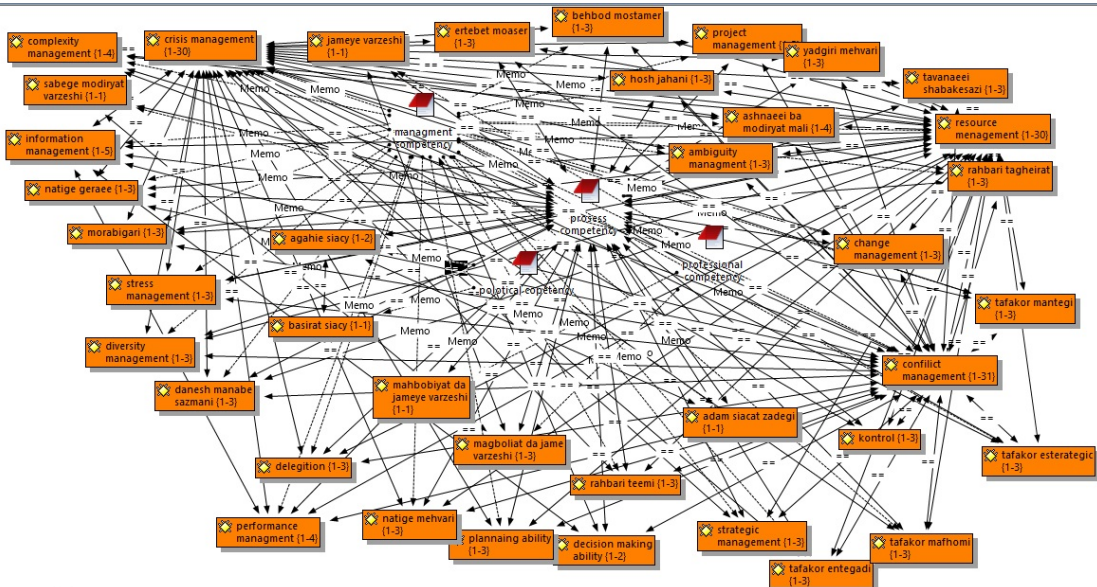
گروه	تعداد	سابقه مدیریتی به صورت میانگین (سال)	تحصیلات
نماینده مجلس	۴ نفر	۱۴	کارشناسی ارشد و دکتری
مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها	۶ نفر	۱۲	کارشناسی ارشد و دکتری
استادان مدیریت ورزشی	۶ نفر	۱۸	دکتری
افراد صاحب‌نظر در استانداری در حوزه اجتماعی	۴ نفر	۱۴	کارشناسی ارشد و دکتری

نظریه مفهوم سازی بنیادی، شیوه استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، 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 ظاهر شود. به عبارتی دیگر، در رویکرد استقرایی، محقق با شناسایی اجزای نظریه به شکل‌دهی آن می‌پردازد. نظریه حاصل از این راهبرد به واقعیات طبیعی نزدیک‌تر است.

در این تحقیق پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها شایستگی مدیران در ۹۱ مفهوم، یازده مقوله و سه طبقه تبیین شد (جدول ۲). در نهایت الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان به صورت مجموعه‌ای از قضایا ارائه شد. نظریه حاصل از تئوری داده‌بنیاد به سه شکل قابل ارائه است. در حالت اول به صورت الگوی کدگذار بصری، شامل مجموعه‌ای عناصر تشکیل‌دهنده الگو همراه با شکل و خطوط نشان‌دهنده ارتباط بین مقوله‌هاست. در شکل ۱ نمونه‌ای از این روش برای طبقه شایستگی‌های سازمانی ارائه شده است. در حالت دوم ارائه الگو به صورت مجموعه‌ای از قضایا یا فرضیه‌هایی است که نشان‌دهنده مقوله‌ها و مفاهیم تشکیل‌دهنده تئوری است. در حالت سوم داستانی که به شکل روایی بر پایه مرحله کدگذاری محوری قضایای زیر به دست آمده است، نوشته و ارائه می‌شود (۵).

سه روش کدگذاری برای روش داده‌بنیاد مطرح است. این روش‌ها شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. 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 همه داده‌های جمع‌آوری شده، مانند مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خود بنیان می‌گذارد. کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها نامیده شده است. کدگذاری محوری عبارت از سلسله رویه‌هایی است که از طریق این پیوند، مقوله و داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرایند شکل‌دهی مقوله‌ها اشاره دارد. این کدگذاری، به این دلیل است که کدگذاری حول یک محور یا مقوله انجام می‌گیرد. کدگذاری محوری نیز فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها (مفاهیم انتزاعی‌تر) است، به طوری که به خلق یک نظریه انجامد (۵). در مرحله کدگذاری انتخابی مقوله‌های محوری را که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند، انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها نظریه نهایی یا الگوی نهایی را تدوین می‌کنند (۱۴).





شکل ۱. شبکه مربوط به شایستگی‌های سازمانی مدیران (مدیریتی، سیاسی، عملکردی و حرفه‌ای) (خروجی نرم افزار Atlas ti)

جدول ۲. فهرست طبقات، مقوله‌ها و کدهای شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مدیریت استرس، مدیریت تعارض، مدیریت تفاوت، مدیریت تغییر، مدیریت راهبردی، مدیریت منابع، مدیریت عملکرد، مدیریت در ابهام، مدیریت پیچیدگی، مدیریت بحران، مدیریت اطلاعات، مدیریت پروژه، توان برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، جانشین‌پرووری، دانش منابع سازمانی، تفکر راهبردی و آشنایی با مدیریت مالی	مدیریتی
آگاهی سیاسی، بصیرت سیاسی، عدم سیاست‌زدگی	سیاسی
تفکر انتقادی، نگرش سیستمی، نتیجه‌محوری، مشتری‌محوری، دانش حرفه‌ای، مربی‌گری، کنترل، پاسخگویی، ریسک‌پذیری، مهارت مذاکره، انگیزش، نتیجه‌گرایی، رهبری تغییر، تفکر مفهومی، تفکر منطقی، توانمندسازی، یادگیری‌محوری، رهبری تیمی، بهبود مستمر، هوش بین فرهنگی، ارتباط مؤثر، مشارکت‌پذیری، دانش کسب کار و هوش جهانی / ذهنیت جهانی	عملیاتی
اشراف به کار، از جامعه ورزش بودن، سابقه مدیریت در ورزش، مقبولیت در جامعه ورزشی، محبوبیت در جامعه ورزشی	حرفه‌ای
پرهیز از شتاب‌زدگی، مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع، جذب داشتن، ساده زیستی، شجاعت، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری / سازگاری، انتقادپذیری، قاطعیت، خلاقیت، نوآوری، تیزهوشی و استقلال رأی	شخصی
رعایت عدل و انصاف، مقاومت در برابر مشکلات، حسن خلق و گشاده‌رویی، تواضع و فروتنی، سعه صدر و رفتار اخلاقی	اخلاقی
خدا‌محوری، صداقت و درستکاری، بصیرت، رعایت حق‌الناس، پایبندی به اسلام و تقوا	عقیدتی
هوش هیجانی، خودآنگیختگی، خودشناسی، اعتمادبه‌نفس و تحمل افکار مخالف	روانی
داشتن حسن شهرت و نداشتن سوء‌پیشینه، پاکی و صلاحیت خانوادگی	فرهنگی - اجتماعی
مهارت‌های ارتباطی، نفوذ و تأثیرگذاری، مشورت کردن و توانایی شبکه‌سازی	ارتباطی
نظم و انضباط، الگو بودن، احترام به دیگران	رفتاری

سنجش‌پذیر است و چون رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند، به‌کارگیری اصطلاح قضایا

قضایای نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن با مقوله‌های معین است. قضایا متضمن روابط مفهومی است. درحالی‌که فرضیه‌ها مستلزم روابط

مرجع است (۵). قضایای مربوط به این تحقیق عبارت است از:

قضیه ۱. شایستگی‌های سازمانی در الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران مفاهیمی شامل شایستگی‌های مدیریتی (مدیریت استرس، مدیریت تعارض، مدیریت تفاوت، مدیریت تغییر، مدیریت راهبردی، مدیریت منابع، مدیریت عملکرد، مدیریت در ابهام، مدیریت پیچیدگی، مدیریت بحران، مدیریت اطلاعات، مدیریت پروژه، توان برنامه‌ریزی، مهارت تصمیم‌گیری، تفویض اختیار، جانشین پروری، دانش منابع سازمانی، تفکر راهبردی و آشنایی با مدیریت مالی)؛ شایستگی‌های سیاسی (آگاهی سیاسی، بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی)؛ شایستگی‌های عملیاتی (تفکر انتقادی، نگرش سیستمی، نتیجه‌محوری، مشتری‌محوری، دانش حرفه‌ای، مربیگری، کنترل، پاسخگویی، ریسک‌پذیری، مهارت مذاکره، انگیزش، نتیجه‌گرایی، رهبری تغییر، تفکر مفهومی، تفکر منطقی، توانمندسازی، یادگیری محوری، رهبری تیمی، بهبود مستمر، هوش بین‌فرهنگی، ارتباط مؤثر، مشارکت‌پذیری، دانش کسب‌وکار و هوش جهانی / ذهنیت جهانی)؛ شایستگی‌های حرفه‌ای (اشراف به کار، از جامعه ورزش بودن، سابقه مدیریت در ورزش، مقبولیت در جامعه ورزشی و محبوبیت در جامعه ورزشی) است.

قضیه ۲. شایستگی فردی در الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران مفاهیمی شامل شایستگی‌های شخصی (پرهیز از شتاب‌زدگی، مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع، جذب‌ه داشتن، ساده‌زیستی، شجاعت، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری / سازگاری، انتقادپذیری، جذب‌ه داشتن، 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 حق‌الناس، پایبندی به اسلام و تقوا)؛ شایستگی‌های روانی (هوش هیجانی، خودانگیختگی، خودشناسی، اعتمادبه‌نفس و تحمل افکار مخالف) است.

قضیه ۳. شایستگی‌های بین‌فردی در الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران مفاهیمی شامل شایستگی‌های فرهنگی - اجتماعی (داشتن حسن شهرت و نداشتن سوء‌پیشینه و پاکی و صلاحیت خانوادگی)؛ شایستگی‌های ارتباطی (مهارت‌های ارتباطی، نفوذ و تأثیرگذاری، مشورت کردن و توانایی شبکه‌سازی)؛ شایستگی‌های رفتاری (نظم و انضباط، الگو بودن، احترام به دیگران) است.

این الگو نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی بر شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. شایستگی سیاسی بر شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. شایستگی عملیاتی بر شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. همچنین شایستگی حرفه‌ای بر شایستگی سازمانی نقش تعیین‌کننده دارد. همچنین الگو نشان‌دهنده آن است که شایستگی شخصی بر شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده دارد. شایستگی اخلاقی بر شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده دارد. شایستگی بر شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده دارد و شایستگی روانی بر شایستگی فردی نقش تعیین‌کننده دارد. در ادامه الگو نشان می‌دهد شایستگی فرهنگی - اجتماعی بر شایستگی بین‌فردی نقش تعیین‌کننده دارد. شایستگی ارتباطی بر شایستگی بین‌فردی نقش تعیین‌کننده دارد. همچنین شایستگی رفتاری بر شایستگی بین‌فردی نقش تعیین‌کننده دارد.

در آخر الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۲. الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران

## بحث و نتیجه‌گیری

ورزش در دنیای امروز، لایه‌هایی متنوع و چندضلعی پیدا کرده است. کارکردهای پدیده ورزش تنها در سلامت و نشاط و نیروی جسمانی فرد ورزشکار خلاصه نمی‌شود. ورزش در جهان امروز پدیده‌ای چندوجهی است، در بعد فردی به سلامت و نشاط و تحرک و توانمندی بیشتر شخص ورزشکار منتهی می‌شود. در بعد اجتماعی موجب ارتقای شاخص‌های سلامت و رضایت از زندگی می‌شود که از مهم‌ترین اهداف برنامه ملل متحد در برنامه توسعه انسانی و اهداف هزاره است. از بعد سیاسی، ورزش موجب تقویت هویت ملی و انسجام اجتماعی می‌شود. جامعه‌شناسان، ورزش را یکی از مهم‌ترین راهبردهای افزایش و توسعه سرمایه اجتماعی می‌دانند. از نگاه آموزشی و تربیتی نیز ورزش زمینه مناسبی برای پرورش فضایل نیک اخلاقی، مانند صبر و بردباری، همکاری تیمی و تعاون، سختکوشی، مشارکت‌پذیری، قانون‌مداری و جامعه‌پذیری و نوع‌دوستی می‌شود. از نگاه مدیریتی و

اقتصادی نیز ورزش یکی از مهم‌ترین صنایع پررونق جهان محسوب می‌شود تا آنجا که گفته می‌شود در پاره‌ای از کشورهای توسعه‌یافته، سود ناخالص ملی که از راه صنعت ورزش حاصل می‌آید، در رتبه‌های یک تا پنج قرار دارد. امروزه ورزش رتبه دهم معادلات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی دنیا را به خود اختصاص داده و این رتبه هر روز در حال پیشرفت و اوج گرفتن است. اگر کشوری مثل ایران یک چشم‌انداز بیست‌ساله برای ورزش ترسیم کند، می‌تواند به اندازه درآمد نفت از ورزش درآمد کسب کند. به هر حال امروزه ورزش یکی از بهترین راهبردهای ایجاد اشتغال و بهبود فضای کسب‌وکار و بهترین فضای تبلیغاتی برای پیشبرد اهداف تجاری شرکت‌های بزرگ و فراملیتی و در نهایت توسعه اقتصادی انسان‌محور است.

از طرفی مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و متقابلاً ناکامی‌های دردناکی را برای سیستم تحت مدیریت خویش، به وجود آورند. از این رو

متقابل هر یک از زیرسیستم‌ها، ضروری است و در نهایت نظام‌مند و پویا شدن سیستم منابع انسانی ضروری است که امروزه در کمتر سازمانی بدان توجه کافی مبذول می‌شود. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی است.

برخلاف تصور سطحی برخی نویسندگان، مدل‌های شایستگی، منحصر به فرد و قابل نسخه‌برداری نیستند. سازمان‌های بزرگ و پیشرو هر یک مدل شایستگی مربوط به خود را دارند و درصدد اصلاح و تکمیل آن‌اند. تنوع موجود در مدل‌های شایستگی و طبقه‌بندی‌های مختلف موجود در این عرصه، دلیلی بر این مدعاست. از طرفی با توجه به بررسی‌های مقدماتی به‌عمل‌آمده، تحقیقی مشابه که حاکی از انجام پژوهش در این زمینه باشد، بسیار محدود است و این زمینه فرصت‌های مطلوبی برای انجام کار ارائه می‌دهد. مفهوم شایستگی مدیران از جمله مباحثی است که امروزه مورد توجه بسیاری از کارشناسان علوم مدیریتی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ورزشی قرار گرفته است. از این رو تحقیق در این زمینه و رسیدن به الگویی بسیار جامع در جهت توسعه هرچه بیشتر سازمان‌های ورزشی مفید خواهد بود. از طرفی موفقیت و پیروزی سازمان‌ها تا حد زیادی به شایستگی، توانایی و صلاحیت مدیران آنها بستگی دارد. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندی، قبیله‌ای، حزب‌سالاری و ... طرد شده و به این نتیجه رسیده‌اند که در صورت توجه به این نگرش‌های سنتی، سازمان در مسیر رقابت و فعالیت عقب خواهد ماند. این در شرایطی است که بی‌توجهی به انتخاب مدیران شایسته موجب ناکامی و عقب‌ماندگی سازمان در تحقق اهداف و

شناسایی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی متناسب با اقتضات جدید و انتظارات به‌حق برآمده از برنامه‌های کلان در حوزه ورزش، موضوعی است که می‌توان آن را سنگ بنای اقدام برای مدیریت مدیران سازمان‌های ورزشی تلقی کرد. همچنین به‌نظر می‌رسد توجه و به‌کارگیری ملاک‌ها و عناصر این تحقیق و استفاده از الگوی پیشنهادی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزش که در نتیجه یک کار علمی تحقیقاتی و نظرهای افراد نخبه و صاحب‌نظر در این حوزه حاصل شده است، می‌تواند یکی از راه‌های بهبود کیفی مدیریت سازمان‌های ورزشی کشور و متعاقباً افزایش بهره‌وری در این حوزه باشد.

با بررسی تحقیقات پیشین، نتایج این تحقیق با برخی شاخص‌ها و مؤلفه‌های تحقیقات هانا و همکاران (۲۰۱۶)، دلویکز<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، برینکمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) (۲۳-۲۱)، نادریان (۱۳۸۱)، بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵)، پناهی (۱۳۹۱)، اسدی فرد (۱۳۸۷)، روئین (۱۳۸۹)، یگانگی (۱۳۸۹)، قاسمی و همکاران (۹۴) و مارجوری بنک و فارکوهارسون<sup>۳</sup> (۲۴، ۱۹، ۱۳، ۱۷، ۸، ۴، ۳، ۲). پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز مزایا و فوایدی داشت که در این رویکرد نهفته است.

با بررسی دستگاه‌های منابع انسانی سازمان‌ها مشخص می‌شود که در سیستم‌هایی مانند آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباطات و پیوستگی لازم وجود ندارد و از همین رو بیشتر برنامه‌های مرتبط با منابع انسانی به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. به‌عبارت دیگر وجود ارتباطات و همپوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به‌منظور تقویت

1. Dulewicz
2. Brinckmann
3. Marjoribanks & Farquharson

بیش از هر چیز مزایا و فوایدی بود که در این رویکرد نهفته است. برای مثال در رویکرد قدیمی، به شغل به‌عنوان مجموعه‌ای مجزا از وظایف نگریسته می‌شد که کارکنان موظف بودند دقیقاً این وظایف مشخص را انجام دهند و برای این کار نیازمند دانش و مهارت‌های خاص بودند، درحالی‌که براساس رویکرد شایستگی، شغل‌ها به‌عنوان شایستگی‌ها تعریف می‌شوند، از این رو شغل‌ها انعطاف‌پذیر می‌شوند و کارکنان برای انجام آن نیازمند شایستگی‌های خاص‌اند. از طرفی به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به‌سرعت کارکنان را با اهداف استراتژیک خود همسو سازند. تغییرات انجام‌گرفته در جامعه و محیط پیرامون موجب شده است که استفاده از شایستگی‌های شغلی به یک امر حیاتی تبدیل شود. الگوی شایستگی‌ها می‌تواند کاربردهای مختلفی داشته باشد، از جمله اینکه می‌تواند برای نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی، کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت افراد در سازمان به‌کار رود. مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه‌زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تعمق کردن درباره دانش و مهارت‌های مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف، ارائه می‌دهد.

مدیریت در حوزه تربیت بدنی و ورزش در دیدگاه عموم شاید یکی از ساده‌ترین کارها محسوب شود. مردم بلافاصله پس از کسب نتایج بد در سطوح قهرمانی و بین‌المللی ورزش مدیران آن رشته را مورد انتقاد قرار می‌دهند و تمام تقصیرها را از جانب مدیریت ورزش می‌دانند. ولی امروزه مدیریت و نقش آن از جایگاه علمی و تکنیکی برخوردار است و بسیاری از آن کارشناسان نه‌فقط در حوزه ورزش، بلکه در سطوح مختلف مدیریتی

مأموریت خود می‌شود (۱۶). اغلب مدیران اشتیاق زیادی به ایجاد چارچوب یا مدل شایستگی در سازمان‌های خود دارند، ولی نمی‌دانند برای ایجاد این مدل به چه پارامترهایی نیاز دارند. در محیطی که با تغییرات مستمر روبه‌روست، مدیریت موفق بدون پرورش کارکنان شایسته غیرممکن است. در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. شایستگی مجموعه ویژگی‌هایی است که در عملکرد شغلی موفق و نیل به هدف‌های سازمانی سهیم است. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها به‌اضافه ویژگی‌هایی مانند ارزش‌ها، انگیزش، نوآوری‌ها و کنترل خود می‌شوند. یک نگاه سنتی رایج در عرف مدیریتی ایران و ادبیات نخبگان سیاسی، این است که ورزش را باید به اهل آن واگذاری کرد، البته منظور از اهل آن در فهم عامه، ورزشکاران نخبه و افتخارآفرینان ملی است. آشنایی و تخصص در یک یا چند رشته ورزشی، شرط لازم برای تصدی مدیریت ورزش کشور است، اما به هیچ رو شرط کافی نیست. با عنایت به کارکردهای متنوع ورزش و ارتقای نهاد ورزش به یک پدیده متکثر جهانی، ضروری است که شاخص‌ها و شایستگی‌های لازم و کافی برای تصدی پست‌های کلان مدیران ارشد ورزش کشور بررسی و مشخص شود. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (۲۵).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان

که اولین بار در سال ۱۹۵۹ به یکی از مشخصه‌های انسانی اطلاق شد. شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در ورزش کشور با بررسی اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند، از جمله یکی از رویکردهای مفید و کاربردی در جهت شایسته‌سازی و شایسته‌گزینی مدیران ورزشی است. این موضوع در حوزه مدیریت ورزش بسیار حائز اهمیت است، چراکه سازوکاری بسیار مفید در جهت ارزیابی تخصص‌ها و مهارت‌های مدیران ورزشی است و نیز راهکاری کاربردی و ثمربخش در جهت آموزش، تربیت و پرورش مدیران ورزشی شایسته در حوزه مدیریت ورزش است.

از نتایج و کاربردهای مهم و مؤثر استفاده از این الگو می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱. ارزیابی مدیران کل ادارات ورزش و جوانان کشور با مؤلفه‌ها و شاخص‌های حاصل از تحقیق، ۲. بهبود عملکرد ادارات ورزش و جوانان در اثر شایسته‌گزینی مدیران، ۳. بهبود وضعیت به‌کارگیری نیروی انسانی در ادارات کل ورزش و جوانان در راستای بالا بردن عملکرد سازمان، ۴. تشخیص نیازهای آموزشی مدیران در بحث آموزش و پرورش مدیران ورزشی، ۵. کاربردی کردن آموزش‌های مدیران ورزش و ...

در رشته‌های مختلف اعم از فرهنگی، هنری، علمی و اقتصادی و... بر این نکته صحنه گذارده‌اند. کارشناسان بر این باورند که مدیریت به‌عنوان یک موضوع علمی و هنری دارای نیازهای ذاتی و اکتسابی خاصی است تا در پی آن یک مدیریت بتواند با تصمیمات درست و تحولات به‌موقع از عهده وظایف خود به‌خوبی برآید و سیستم خود را کارآمد یا آن را منزوی و ناکارآمد کند. با توجه به این مطلب که کلیه سازمان‌ها در پی بالا بردن بهره‌وری خود و رسیدن به توسعه پایدارند و از سویی دیگر براساس نتایج تحقیقات گذشته نقش مدیر و مدیریت سازمان در رسیدن به این بهره‌وری بسیار پررنگ است، بیش‌ازپیش استفاده از رویکرد شایسته‌گزینی، شایسته‌سازی و مدیریت شایستگی‌ها در عرصه مدیریت بسیار ضروری و مهم به‌نظر می‌رسد.

مدیر ورزشی خوب باید بتواند اهداف سازمان کوچک یا بزرگ ورزشی خود را عملی کند. شایسته‌سالاری از جمله مفاهیمی است که در دهه‌های اخیر در دنیا مورد توجه خاص بوده است. این موضوع بر این محور استوار است که فعالیت‌های فرد مبتنی بر شایستگی و کاردانی باشد. مفهوم شایسته و مفاهیم مرتبط با آن، مانند شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری، از جمله مفاهیمی است

## منابع و مأخذ

۱. اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود؛ مرادی، آرام (۱۳۹۴). «تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۷، ش ۲، ص ۱۷۴-۵۹.
۲. اسدی فرد، رویاء (۱۳۸۷). «مدل شایستگی مدیران دولتی ایران براساس صحیفه امام (ره) با استفاده از رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۱۶.
۳. بازیاری، عزت‌الزمان؛ امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵). «انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه علوم حرکتی و ورزش، دوره ۴، ش ۷، ص ۱۰-۱.
۴. پناهی، بلال (۱۳۹۱). «طراحی و تبیین مدل شایستگی‌های منابع انسانی با بررسی تأثیر آن بر بهره‌وری در شرکت ملی پتروشیمی ایران»، رساله دکتری تخصصی، دانشگاه پیام نور تهران، ص ۳۴۱.

۵. دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد»، نشریه اندیشه مدیریت، سال اول، ش ۲، ص ۶۹-۹۷.
۶. رنجبر، منصور؛ خائف الهی، احمد؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر (۱۳۹۲). «ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری»، مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، دوره ۲۳، ش ۱۰۹، ص ۱۱۳-۱۰۴.
۷. رنجبر، هادی؛ حقدوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، محمدعلی؛ بهرامی، نسیم (۱۳۹۱). «نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع»، پژوهش علوم سلامت و نظامی، دوره ۱۰، ش ۳، ص ۲۵۰-۲۳۸.
۸. روئین، محمدجواد (۱۳۸۹). «بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل‌رفتگی شغلی کارکنان ناجا»، رساله کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۱۶۹.
۹. ساداتی، ابراهیم (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی مدیران دولتی بر اثربخشی مدیران حراست دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و مؤسسات پژوهشی تابعه»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۳۰-۲۰.
۱۰. سیدجوادین، سیدرضا؛ اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۸۹). «تئوری‌سازی داده‌بنیاد و نرم‌افزار Atlas.ti»، چ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۱۶۰.
۱۱. شورای عالی اداری (۱۳۹۲). «نقشه راه اصلاح نظام اداری»، صورت‌جلسه یکصد و شصت و دوم، ص ۷۶.
۱۲. فتحی، صغری (۱۳۹۱). «نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ص ۱۲.
۱۳. قاسمی، حمید؛ هنری، حبیب؛ رضایی صوفی، مرتضی؛ مؤمنی فر، فهیمه (۱۳۹۳). «طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان»، مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ش ۲۶، ص ۴۰-۲۳.
۱۴. کرمی، مرتضی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۸). «توسعه مبتنی بر شایستگی (رویکردی نوین در آموزش و توسعه مدیران)»، چ اول، تهران: انتشارات آیپژ، ص ۱۰-۱.
۱۵. گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی؛ عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «بررسی معیارهای شایستگی در قرآن»، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، ش ۱، پیاپی ۷، ص ۱۱۴ - ۹۱.
۱۶. نادری خورشیدی، علیرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ کرمی، محسن (۱۳۸۸). «طراحی الگوی انتصاب مدیران»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، ش ۴، ص ۱۱۳-۹۱.
۱۷. نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱). «تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی»، رساله دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران، ص ۱۲.
۱۸. نصر اصفهانی، مهدی؛ نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۹). «شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی (ع)»، معرفت سیاسی، ش ۲، ص ۱۶۰-۱۴۱.
۱۹. یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹). «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی شرکت مخابرات استان قزوین)»، مدیریت توسعه و تحول، ش ۵، ص ۶۸-۵۷.

20. Ball, J., Simpson, S., Ardovino, P. (2008). "Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin". *Recreational Sports Journal*, 23, pp: 3-10.
21. Brinckmann, J. (2007). "Competence of top management teams and success of new technology-based firms". Publisher Gabler, Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag, p: 304.
22. Dulewicz, V. (1989). "Assessment centers as the route to competence". *Personnel Management*, 21(11), pp: 56-59.
23. Hanna, A., Ibrahim, M., Lotfallah, W., Iskandar, K., Russell, J. (2016). "Modeling project manager competency: An integrated mathematical approach". *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), pp: 100-121.
24. Marjoribanks, T., Farquharson, K. (2016). "Contesting competence: Chief executive officers and leadership in Australian football league clubs". *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), pp: 188-202.
25. Rappe, C., Zwick, T. (2007). "Developing leadership competence of production unit managers". *Journal of Management Development*, 26(4), pp: 312-301.
26. Yu, M., Xiao, D. (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, pp: 1053-1057.