



Research Paper

## Designing a Competency Model for Sports Managers on Ministry of Sports and Youth (Perspective of Sports Experts and Managers)

Seyed Gholamreza Razavi\*<sup>1</sup>, Mohammad Nikravan<sup>2</sup>, Seyed Emad Hoseyni<sup>3</sup>

Received: Jun 15, 2021

Accepted: Sep 26, 2021

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to design the model of the Ministry of Sports and Sports Managers of Iran.

**Methodology:** The present study is based on the purpose of fundamental research and is conducted according to exploratory data collection and using the data theory method. The data collection tool was a deep semi-structured interview. The statistical population consisted of experts responsible for the physical education of the overall education departments, managers, heads of sports federations in the country, and the physical education instructors of the students. Based on the theoretical saturation criterion, 15 people have been used by the targeted sampling method with snowball techniques. The collected data were analyzed using open, axial, and selective coding, and the final pattern was extracted

**Results:** As a result, 172 primary concepts and 13 main concepts were obtained, which in the form of a paradigm model, including axial and causal conditions (structural, management and leadership and staff characteristics), bed or field (organizational orientation and landscape And the resources of the equipment), interventional factors (update, nonlinearity of organization and knowledge management), strategies (organizational development and processes of processes) and implications (entrepreneurship, organizational dynamics, and preservation of human resources) were presented.

**Conclusion:** The findings of the research show that managers and sports experts use a competency framework for exercise, training, selection, and appointment

**Keywords:** Competence of managers, Sports development, Management, Performance, Human resources

1. PhD Student in Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Iran 2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Islamic Azad University, Boroujerd Branch, Iran 3. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: Razavi.shomal@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Objective: Despite the fact that the concept of competence has been widely used in the field of human resource management in recent years, the community of researchers and users of human resources have not provided a uniform definition of competence. The models presented around competence are also influenced by various factors, such as: the nature of the job, the type of industry, contingent factors and the views of experts, each of them has been developed from a specific point of view. At the same time, most models emphasize the suitability of the job and the employee as the extent to which the individual's performance, knowledge, skills, abilities and values match the requirements of the job (Esadi et al., 1400). Competence is the combination of knowledge, abilities and expertise of a person or an organization. Therefore, competency in management is the process of identifying, managing and developing employee competencies. It coordinates the skills and behaviors of employees with the company's goals. When used as a framework for attracting, developing, engaging and retaining employees, it gives organizations a competitive advantage (Avilartim, 2019). Considering the necessity and importance of the subject and the wide application of managers' competencies in performance management, changing organizational culture, training and development, recruitment and selection, realizing goals and prospects, succession planning, analysis of organizational capabilities and flexibility, transparency of roles and Consolidation and implementation of human resource strategies, the existence of a suitable model for the correct selection of expert and professional managers who can play a significant role in the progress and development of the organization is very important. Therefore, this research deals with designing the competency model of sports managers.

### Methodology

The present study is a qualitative collection that uses the approach of the Foundation for Classification and Analysis. The statistical population of the research is in the qualitative section of sports and academic experts in the field of management. The data collection tool was a semi-structured interview. Based on the theoretical saturation criterion, 17 people were used by purposive sampling method with snowball technique. The collected data were analyzed using open, axial and selective coding based on Strauss and Core model and the final pattern was determined. In the quantitative section,

the statistical population consisted of 320 sports news and sports directors of the Ministry of Sports, of whom 298 (more than 93%) returned the completed questionnaire. The sampling method is simple random. The statistical method is discussed in a small part of the descriptive statistics of the research and information similar to the criterion and standard deviation as well as the results of one-sample t-test and Spearman correlation and in inferential statistics of structural equation modeling. The partial small squares method (PLS-SEM) is used. The validity and reliability of the questionnaire have been confirmed

## Results

The findings of this research showed that various factors have an impact on the competence of managers of the Ministry of Sports and Youth of Iran. These factors included 90 primary concepts and 18 main concepts, which in the form of a paradigm model include the central category and causal conditions (organizational indicators and managerial abilities), background or context (competence platforms), intervening factors (transparency and basic principles), strategies (support and incentive policies) and consequences (organizational development and organization orientation) were presented. In the review of the quantitative method, all the hypotheses that were prepared based on the qualitative indicators and given to managers and executive experts have been confirmed. The results of the present research with the results of the researches of Farz Alipour, 2015 (reference to the components of planning techniques, event management, sports sites and management of sports facilities and management of research and electronic marketing), Eckstein et al., 2015 (reference to functional competencies and main for sports management), Duclos Bastias et al., 2021 (referring to the regulation of the use of sports and facilities, budget management and communication skills), Hashemi et al., 2021 (referring to organizational independence, empowerment, context, talent management and Competency), Nazari, 2020 (referring to the promotion of social competences and improving moral virtues), Azrem et al., 2020 (referring to education and learning, performance management, maintenance management, recruitment, service compensation, succession, competence factors and the platform belief and moral) and Nouri Khan Yordi, 2020 (referring to communication competence, behavioral competence, technical competence, personality competence, value competence, strategic competence, creativity competence, professional competence, leadership competence, financial management competence, cognitive competence) is aligned.

## Discussion and Conclusion

Paying attention to the budget allocated to sports and increasing its amount by government organizations can be effective in improving the conditions. Therefore, the bad economic conditions in the society also affect the amount of people's participation in sports activities, so the more the economic conditions of a society are improving, the more people participate in sports activities, and as a result, there is prosperity in sports markets. and in general, sports economy will be associated with development. Another factor is the lack of investment by financial sponsors in the field of sports. In fact, financial sponsors cause sufficient financial support for sports organizations on the one hand, and on the other hand, it increases the motivation to participate in sports activities, which, unfortunately, in our society due to Negatives, lack of proper advertising and lack of providing the necessary grounds; There are many problems to attract financial sponsors that must be identified with proper planning and basic steps should be taken to solve them. In this way, a high financial turnover will be created in the field of sports and sports activities. Based on the findings of this research, we conclude that in order to implement competence among sports organizations, managers and sports experts should focus on the categories extracted from this research to select competent people, and from the framework of competence to apply, training, select and appoint.

**Keywords:** competency of managers, sports development, management, performance, human resources.

## References

- Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E., & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. [Persian].
- Avilar Team (Oct 25, 2019). How to Up Your Competency Management Game for 2019, One Agency's Competency Success Story and Unexpected Benefits, Integrating a Competency Management Method – 5 Steps
- Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M. H., & Kashef, M. M. (2012). Determining the competencies of Sport Event's Managers. *Scholars Research Library*, 4(1), 584-594. [Persian].
- Eksteen, E., Willemsse, Y., Malan, D. D. J., & Ellis, S. (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the North-west Province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management*, 6(9), 90-96.
- Nouri Khan Yordi, M., Razavi, S. M.H., Dusti, M., Tabesh, S. (2020). Designing a model of core competencies of faculty members in commercializing academic research in the field of sports. *Human resource management in sports*. 7(2), 367-385. [Persian].
- Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W.,

- Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 724.
- Hashemi, S. A., Tabrizi hero, K., Sharifian, I. (2021). Identify and prioritize the factors affecting succession in the Ministry of Sports and Youth with a competency-based approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 9 (4), 119-128. [Persian].



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره سوم، پیاپی ۳۵

شناسه دیجیتال: [10.22124/jsmd.2021.19897.2575](https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.19897.2575)

مقاله پژوهشی

## طراحی الگوی شایستگی مدیران ورزشی وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه خبرگان و مدیران ورزشی

سید غلامرضا رضوی<sup>۱\*</sup>، محمد نیکروان<sup>۲</sup>، سید عماد حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۰۴

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی مدیران وزارت ورزش و جوانان ایران انجام گرفته است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر براساس هدف از نوع تحقیقات بنیادی است و برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته بود. جامعه آماری را صاحب نظران شامل کارشناس مسئول تربیت بدنی ادارات کل آموزش و پرورش، مدیران، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور و مدرسان تربیت بدنی دانشگاه‌ها تشکیل دادند. بر اساس معیار اشباع نظری از ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند و الگوی نهایی استخراج گردید.

**یافته‌ها:** در نتیجه، ۱۷۲ مفهوم اولیه و ۱۳ مفهوم اصلی به دست آمد، که در قالب مدل پارادایمی شامل مقوله محوری و شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت و رهبری و ویژگی‌های کارکنان)، بستر یا زمینه (جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی و منابع تجهیزات)، عوامل مداخله‌گر (روزآمدی، غیرخطی بودن سازمان و مدیریت دانش)، راهبردها (توسعه سازمانی و فرایندمحوری) و پیامدها (کارآفرینی، پویایی سازمانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی) ارائه شد.

**نتیجه‌گیری:** مدیران و خبرگان ورزشی برای انتخاب مدیران ورزشی چارچوبه‌های شایستگی را جهت بکارگماری، آموزش، انتخاب و انتصاب استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی مدیران، توسعه ورزش، مدیریت، عملکرد، منابع انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد، ایران.  
۲. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد، ایران.  
۳. استادیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [Razavi.shomal@yahoo.com](mailto:Razavi.shomal@yahoo.com)

## مقدمه

در همه سازمان‌ها مهمترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد «مدیریت» است (تاتوگلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست (وانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در عصر حاضر اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست (هیز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسایل و مشکلات سازمانی نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (شین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). از آنجا که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد. لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۳).

یکی از رویکردهای که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، مفهوم شایستگی است. در میان عوامل گوناگونی که موجب موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسولیت‌هایشان می‌شود، نقش مدیران اهمیت قابل توجه دارد. مدیران با توجه به وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی در هدایت و رهبری سازمان‌ها بر عهده

گیرند و همین امر باعث شده که از دهه آغازین پیدایش علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگیهای مدیران به میان آید (تقی‌زاده و خانبابا، ۲۰۱۸). راهکار اطمینان از انتصاب مطلوب، توجه به رعایت شرایط احراز شغل، ارزیابی عملکرد و مدنظر قرار دادن شایستگی‌های مدیران است (کاسیو و بودرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)

اسکات و دیویس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) از سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های منطقی، طبیعی و باز صحبت کردند. ویژگی فراگیر سازمان‌ها، آنها را به بخشی جدایی‌ناپذیر از جامعه تبدیل می‌کند. سازمان‌ها در هر جنبه از زندگی انسان نفوذ می‌کنند زیرا در همه موارد تولید، مصرف و مبادله نقش دارند. چندین تعیین صلاحیت وجود دارد که نقش مهمی در مدیریت سازمان‌های امروزی دارند و به بهبود عملکردهای مربوط به مدیریت و فرآیندهای کنترل استراتژی‌ها و اهداف سازمان کمک زیادی می‌کنند، و این وظایف و عملکردها مربوط به مدیریت ارشد در سازمان است (کیخا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰) صلاحیت‌ها به ابزاری تبدیل شده‌اند که به مدیریت کارآمد منابع انسانی کمک می‌کند و با تطبیق رفتار اعضای آن با اهداف سازمان، را به حداکثر می‌رساند (دزویگل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰) توسعه و جنبش ورزشی در شرایط مدیریتی، بدون آموزش حرفه‌ای و شایستگی تخصصی غیرممکن می‌باشد که فعالیت‌ها بر اساس حرفه‌ای بودن، تضمین و پویایی فعالیت‌های نوآورانه، شکل‌گیری خط‌مشی‌های سرمایه‌گذاری

5 Cascio, W. F., &amp; Boudreau,

6 Scott, W., &amp; Davis, G.

7 Keykha, A.

8 Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., &amp; Kwilinski, A.

1 Tatoglu, E., Glaister, A. J., &amp; Demirbag, M.

2 Wang, J., Lv, Y., Jou, M., &amp; Zhang, J.

3 Hayes, J., Rose-Quirie, A., &amp; Allinson, C. W.

4 Shin, Y.

شایستگی‌های مدیران ورزشی معیار قرار دهند. این امر پاسخگویی بین دانشجویان، مربیان، متخصصان، کارفرمایان و باشگاه‌های ورزشی را افزایش می‌دهد.

در حال حاضر در کشورمان انتصاب مدیران در بهترین حالت بر مبنای تجربه و مدرک تحصیلی (هر دو مورد گذشته‌مدار هستند) صورت می‌گیرد. متأسفانه نتایج تحقیقات زیادی از جمله تحقیقات ذیل نشان می‌دهد در انتصاب مدیران شرایط احراز شغل نیز لحاظ نمی‌شود. نتایج تحقیق گراوند<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که انتصاب حدود ۴۶ درصد مدیران آموزش و پرورش با آئین نامه انتصابات همخوانی ندارد. در تحقیقی مشابه بازیاری و امیرتاش (۲۰۰۸) به نتیجه رسیدند که برای انتصاب مدیران تربیت‌بدنی ضوابط و معیارهای انتخاب رعایت نمی‌گردد. تحقیق شریعتی و عربیون (۲۰۱۰) پیرامون نحوه انتصاب مدیران مراکز تحقیقاتی نشان داد از بین ۱۲ وزارتخانه که دارای مرکز تحقیقاتی بودند، صرفاً ۳ وزارتخانه دارای ضوابط انتصاب مدیران مرکز تحقیقاتی بودند و در بیشتر موارد مدیران این مراکز بنا به تشخیص مدیران مافوق انتصاب پیدا می‌کردند. تحقیق قلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) تأثیر شدید اثر منسانی بر انتصاب مدیران را نشان می‌دهد. به این معنی که اکثر مدیران ترجیح می‌دهند زیر دستانی را انتخاب نمایند که از نظر مذهب، جناح سیاسی، تحصیلات، افکار، اندیشه‌ها و ویژگی‌ها شبیه خودشان باشند. نتایج چنین تحقیقاتی وضعیت مطلوبی را برای نظام انتصاب مدیران به تصویر نمی‌کشد.

موثر و همچنین زیرساخت‌های اجتماعی در توسعه خدمات ورزشی و غیره در هر کشور می‌باشد (دوکلوس باستیاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱)

صرف نظر از ماهیت شغل، امروزه سازمان‌ها باید به طور مناسب و موثر به سمت دستیابی به اهداف خاص هدایت شوند. بنابراین، مانند سایر سازمان‌ها، سازمان‌های ورزشی به مدیران شایسته و اثربخش نیاز دارند. تلاش‌های جهانی برای معرفی و آموزش مدیران ورزشی متخصص و متعهد انجام شده است (گابریل و آلینا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). علاوه بر این، اولویت‌بندی مهارت و شایستگی مدیریتی یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت ارشد، به ویژه در سازمان‌های ورزشی است (سیدی نژاد و همکاران، ۱۳۹۳). برای اثربخشی و کارایی، مدیران علاوه بر دانش، باید مهارت‌های تخصصی از قبیل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی را داشته باشند. مهارت فنی به توانایی به کارگیری دانش، روش و تکنیک ابزار مورد نیاز برای انجام برخی وظایف از طریق تجربه، آموزش رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود.

افرادی که دارای مهارت بیشتری هستند با اطمینان از موفقیت دوباره در چالش‌های جدید جستجو خواهند کرد. عبارات معیار ویژگی‌هایی را توصیف می‌کند که می‌توانید از شخصی با صلاحیت یا عنوان مشخص انتظار داشته باشید. این توصیفات اغلب توسط سازمان‌های حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند که لازم است توانایی‌های حرفه‌ای را در ارتباط با بخش

1 Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G.

2 Gabriel, C. G., & Alina, C. I.



شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و اولویت‌بندی شاخص‌های آن‌ها در موارد زیادی راهگشا خواهد بود، از جمله (اسدی و همکاران، ۲۰۲۰):

✓ چارچوبی برای انتخاب بهینه مدیران راهبردی فراهم می‌نماید تا در فرایند انتخاب به عنوان راهنمای عمل مدنظر قرار گیرد.

✓ در انتصاب و ارتقاء مدیران شایسته سالاری لحاظ خواهد شد.

✓ زمینه رعایت عدالت در انتصابات فراهم می‌شود.

✓ اجرای امور مرتبط با شاخص‌های مختلف شایستگی‌ها از قبیل: مدیریت مذاکره، رهبری تیمی، توسعه سازمانی، تفویض اختیار، ارتباطات، آگاهی سازمانی ... با رعایت ترجیحات تسهیل می‌گردد.

موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب منابع انسانی، و سایر ابزار و تجهیزات سازمان دارد. این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان را در راستای اهداف خود بکار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان نوعی نظم‌دهی به افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است (پی و لی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). به باور مینتزبرگ (هیچ شغلی برای جامعه امروز ما حیاتی تر از شغل مدیریت نیست) (مینتزبرگ<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۵).

برای برون رفت از این وضعیت می‌توان با لحاظ نمودن معیارهای شایستگی برای انتصاب مدیران، تحولی اساسی در نظام انتصابات ایجاد نمود. مفهوم شایستگی یکی از رویکردهایی است، که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، این مفهوم ابتدا، توسط مک کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل و محک‌گزینش معرفی شد (وو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شایستگی عبارتست از مجموعه‌ای از ویژگی‌های فردی و سازمانی مشتمل بر مهارت، توان و دانش که فرد را قادر به ایفای نقش و وظیفه در امور محوله می‌نماید (موفیت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). ضرورت و اهمیت شایستگی توسط صاحب نظران حوزه منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است، بعضی از صاحب نظران (پرهالاد و همل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰. کوچارسکی و راس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶) وجود نیروهای شایسته را برای سازمان به عنوان مزیتی رقابتی در نظر گرفته اند (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۳). عده‌ای دیگر (الجیره<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ کسلز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱) از منظر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به موضوع نگریسته و معتقدند روش‌های سنتی آموزش و توسعه نمی‌تواند در محیط پر چالش آینده نیازهای سازمان را برآورده سازد، به همین منظور وجود مدیران شایسته برای بهره‌وری سازمانی لازم می‌دانند (شیخ<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸).

1 McClelland

2 Wu et al

3 Moffitt

4 Perahlad &amp; Hamer

5 Kuchanski &amp; Ross

6 Aljire

7 Keslez

8 Sheikh

متأسفانه توجه چندانی به تبیین شایستگی‌های مدیران در نظام اداری کشورمان نشده است (حسن و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی‌های مدیران در مدیریت عملکرد، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، تحقق اهداف و چشم‌اندازها، برنامه‌ریزی، جانشینی، تحلیل قابلیت‌ها و انعطاف سازمانی، شفافیت نقش‌ها و تلفیق و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، موضوع طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران پیشنهاد می‌شود.

### مروری بر پیشینه پژوهش

در این قسمت نتایج پیشینه‌های مرتبط با تحقیق حاضر در داخل و خارج از کشور در حوزه ورزش ارائه شده است.

دراکرا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که مدیر عضو اصلی و حیات بخش سازمان است. موفقیت هر سازمانی ارتباط مستقیم با عملکرد مدیر آن سازمان دارد. سکنداری سازمان به دست مدیران کم‌توان، سازمان را دچار حوادث و مشکلاتی می‌نماید. ضرورت توجه به شایستگی‌های مدیران از دهه ۱۹۸۰ سبب گردید اندیشمندان منابع انسانی الگوها و مدل‌هایی را برای شایستگی‌های مدیران تدوین نمایند (بسیجی و همکاران، ۲۰۲۰). این موضوع باعث تئوری‌پردازی‌هایی در این خصوص شده است که خود بستر لازم را برای این تحقیق فراهم نموده است.

علی‌رغم این واقعیت که مفهوم شایستگی در سنوات اخیر بصورت گسترده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شده است، اما جامعه محققین و کاربران منابع انسانی تلقی و تعریف یکسانی از شایستگی ارائه نکرده‌اند. مدل‌های ارائه شده پیرامون شایستگی نیز تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله: ماهیت شغل، نوع صنعت، عوامل اقتضایی و دیدگاه افراد صاحب نظر، هر کدام از منظری خاص تدوین شده‌اند. در عین حال اکثر مدل‌ها بر تناسب شغل و شاغل به عنوان میزانی که عملکرد، دانش، مهارت، توانایی‌ها و ارزش‌های فرد با الزامات شغل انطباق دارد، تأکید می‌نمایند (اسدی و همکاران، ۲۰۲۰). تنوع تحقیقات شایستگی سبب دشواری ارائه چارچوبی جامع و مانع برای معرفی ابعاد شایستگی شده است. با وجود به کارگیری این رویکرد در کشورهای دیگر،

## جدول ۱. پیشینه های تحقیق

محقق	نتیجه
فرزعلی پور و همکاران، ۱۳۹۱	مطالعه ای درخصوص، تحلیل و مقایسه صلاحیت مدیران رویدادهای ورزشی از دیدگاه اساتید دانشگاه و مدیرانی که در زمینه برگزاری مسابقات ورزشی فدراسیون ها را انجام می داده اند را بررسی کرده اند که نتیجه آن نشان داد که مهمترین شایستگی برای مدیران رویدادهای ورزشی عبارتند از: تکنیک های برنامه ریزی، مدیریت رویدادها، سایت های ورزشی و مدیریت امکانات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی الکترونیکی بوده است.
اکستین و همکاران، ۲۰۱۵	پژوهشی را با هدف مطالعه تعیین صلاحیت ها و نیازهای آموزشی مدیران ورزشی مدارس متوسطه در استان شمال غربی آذربایجان جنوبی انجام دادند که نتیجه آن این بود که صلاحیت های عملکردی و اصلی برای مدیریت ورزشی مدارس مهم بودند. نتایج حاکی از ضرورت آموزش معلمان در زمینه مدیریت مالی ورزش، امکانات ورزشی و منابع انسانی و همچنین ارائه کارگاههای آموزشی در روابط عمومی، بازاریابی ورزشی و سازمان ورزش است.
بیانی و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۹	پژوهش کیفی با هدف غایی تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان های ورزشی کشور با استفاده از طرح سیستماتیک نظریه داده بنیاد انجام داده اند و نتیجه گرفتند که مقوله شایستگی در مدیریت سازمان های ورزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است و جنبه های مختلفی دارد. همچنین، شایستگی امری بی پایان است که مداوم باید در مدیریت سازمان ها به روز شود.
کیم <sup>۲</sup> ، ۲۰۲۰	پژوهشی با بررسی اولویت استخدام موسسات عمومی مرتبط با ورزش می باشد. با تحلیل سلسله مراتبی اولویت استخدامی از دیدگاه استادان ورزشی، متخصص استاندارد ملی شایستگی در رشته های ورزشی، داوران موسسات ورزشی عمومی و پرسنل مسئول استخدام انجام داده اند اولویت بندی به ترتیب شامل، مهارت های ارتباطی، مهارت درک سازمانی، مهارت های مدیریت منابع، مهارت های بین فردی، اخلاق حرفه ای، مشکلات در زمینه های اصلی استخدام مربوط به ورزش موسسات عمومی، توانایی حل، توانایی اطلاعات، توانایی ریاضی، توانایی خودسازی و توانایی توصیف بودند
رستمی و همکاران، ۲۰۲۰	پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی دانشجو معلمان تربیت بدنی دانشگاه فرهنگیان ایران انجام گرفته است. در نتیجه، ۱۸۶ مفهوم اولیه و ۳۵ مفهوم اصلی به دست آمد، که در قالب مدل پارادایمی شامل مقوله محوری و شرایط علی (هماهنگی، فرهنگ، توسعه حرفه معلمی، کسب تجربه، توسعه حرفه تربیت بدنی)، عوامل زمینه ای (آشنایی با فناوری اطلاعات، فراهم کردن تسهیلات، فراهم کردن امکانات، محیط، حمایت مسئولان، خصوصیات شخصیتی مربیان)، شرایط مداخله گر (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، هدف گذاری، زیرساخت، روان شناختی و ساختار سازمانی)، راهبردها (تمرکزگرایی، تخصیص منابع، شایسته سالاری، فرهنگ سازی، توانمندسازی، به کارگیری سیستم های گزینشی کارا و اثربخش، برگزاری رویدادهای ورزشی، اصلاح فرایندهای درون سازمانی، برنامه ریزی، آموزش کاربردی)، و پیامدها (کاهش ناهنجاری ها، افزایش سلامت جسمانی و روانی، بهبود نگرش به ورزش، کشف استعداد، ایجاد انگیزه، گسترش ورزش، توسعه حرفه ای) ارائه شد
نوری خان یوردی و همکاران، ۲۰۲۰	هدف از این پژوهش بهره گیری از رویکرد گراندد تئوری در جهت طراحی الگوی شایستگیهای محوری اعضای هیات علمی در تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی در حوزه ورزش است. نتایج بخش کیفی نشان داد که شایستگیهای محوری اعضای هیات علمی شامل ۷۴ مفهوم، ۱۱ مقوله (شایستگی ارتباطی، شایستگی رفتاری، شایستگی فنی، شایستگی شخصیتی، شایستگی ارزشی، شایستگی راهبردی، شایستگی خلاقیت، شایستگی حرفه ای، شایستگی رهبری، شایستگی مدیریت مالی، شایستگی شناخت بازار) و ۵ بعد (بعد دانشی - فنی، فردی، ادراکی، مدیریتی و بازاریابی) را شامل می شود.
چراغ بیرجندی و همکاران، ۲۰۲۰	پژوهشی با هدف، شناسایی عوامل مؤثر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها و طراحی مدلی در رابطه با ارتباطات بین آنها انجام دادند. نتایج این تحقیق منجر به طبقه بندی، ارتباط و تعامل عوامل مؤثر بر صلاحیت مدیران تربیت بدنی و طراحی مدل این عوامل شد. نتایج نشان داد که تأثیر عوامل اسلامی و فردی بیشتر از بقیه عوامل است. در نتیجه ارزیابی و توسعه این عوامل باید به عنوان یک اولویت اصلی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد

1 Beani et al

2 Kim

<p>مدیران دانشگاه در نظر گرفته شود.</p> <p>پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر شایستگی مدیران ورزشی بر عملکرد و رضایت شغلی با نقش میانجی سبک رهبری و ارائه الگو در مجموعه وزارت ورزش و جوانان انجام گردید. نتایج تحقیق نشان داد مدل تحقیق از ارزش مطلوبی در بررسی تاثیر شایستگی بر عملکرد و رضایت شغلی با میانجی گری سبک رهبری برخوردار است و کارایی بالایی در توصیف روابط بین متغیرها وجود دارد</p>	<p>مومنی فر و همکاران، ۲۰۲۰</p>
<p>تحقیقی در رابطه با تجزیه و تحلیل روایی و پایایی مقیاس شایستگی مدیران ورزشی در کشور شیلی انجام دادند. در این پژوهش انطباق مقیاس شایستگی مدیران ورزشی با استاندارد بر کشور اسپانیایی مطابق با روش استانداردهای بین المللی انجام شده است. تجزیه و تحلیل انجام شده برای بررسی خصوصیات روان سنجی مقیاس، گروه بندی شاخص ها را در سه بعد تعیین کرده و ۲۲ مورد را از پیشنهاد اصلی حفظ کرده است. عوامل جدید عبارت بودند از: مقررات استفاده از ورزش و امکانات (۱۲ ماده)، مدیریت بودجه (پنج مورد) و مهارت های ارتباطی (پنج مورد) می باشد.</p>	<p>دوکلوس باستیاس و همکاران، ۲۰۲۱</p>
<p>پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی انجام دادند. نتایج حاصله نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمند سازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تاثیر دارند</p>	<p>هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱</p>

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهشی کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی بوده و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. نظریه داده بنیاد یک نوع راهبرد روش تحقیق کیفی است که به منظور توسعه مجموعه ای از مفاهیم منسجم طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (شایستگی مدیران ورزشی) تبیین تئوری کاملی را ارائه می دهد در این پژوهش از روش اشتراوس یا عینیت گرا برای تحلیل داده ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام مند دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل؛ خبرگان آگاه و متخصصان و مدیران ورزشی که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم گیری و اجرایی برخوردار هستند، بود در این پژوهش، از روش نمونه گیری نظری استفاده شد، این نوع نمونه گیری راهبردی است که در نظریه داده بنیاد استفاده شده و به عنوان نمونه گیری بر مبنای مفاهیم در حال ظهور تعریف می شود و از قاعده انتخاب تدریجی پیروی می کند (کوربین و اشتراوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). نمونه

گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری یعنی نقطه ای که دیگر اضافه کردن نمونه های جدید تأثیری در توسعه مدل یا نظریه پژوهش ندارد ادامه یافت. اشباع نظری در این پژوهش با انجام ۱۵ مصاحبه حاصل شد. روش اصلی گردآوری داده ها در تحقیق حاضر تکنیک مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته است که در آن محقق از قبل موضوعات و عناوین لازم برای پوشش دادن به اطلاعات را آماده می کند، ولی پرسش ها به صورت باز و کلی هستند؛ یعنی از قبل تهیه نمی شوند و جریان مصاحبه تا حد زیادی متکی بر پرسش هایی است که خود به خود در تعامل مصاحبه گر و مصاحبه شونده پیش می آیند. برای تدوین سؤالات از ادبیات پژوهشی موجود بهره گرفته شد. بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری است (لینکلون و گوبا<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵). این موارد در جدول زیر ارائه شده است.

## جدول ۲. موارد تأییدکننده روایی و پایایی در روش تحقیق کیف

قابلیت اعتبار	نمونه گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها
قابلیت اطمینان	بازرسی، مستندسازی پژوهشگر درخصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر
تایید پذیری	بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن
قابلیت انتقال پذیری	وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه شونده‌گان

محوری چند مفهوم با هم تشکیل یک مقوله را داده اند و در نهایت در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات و ابعاد مشخص گردیده است.

## کدگذاری باز

همانطور که جدول (۳) نشان می دهد صاحب‌نظران در مصاحبه های ۱۵ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سوال های تحقیق اشاره کردند. و در نهایت با حذف مفاهیم مشابه ۱۷۲ مفهوم از متن مصاحبه ها گرفته شده است به صورت واضحتر در این مرحله، مضمون های زیادی بدست آمد که با تلفیق و تقلیل آنها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند به این گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را بوجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند در مجموع ۱۳ مقوله نیز شناسایی شد.

## کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرآیند ربط دهی مقوله ها به زیر مقوله هایشان است این کار بر مبنای یک سرمشق و الگوی جامع و کلی مرسوم به مدل پارادایم انجام می‌گیرد در این مرحله از کدگذاری علاوه بر گزینش یک مقوله به عنوان مقوله محوری اجزای کدگذاری محوری از قبیل

تجزیه و تحلیل داده ها از طریق کدگذاری انجام گرفت در مرحله کد گذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه ها (کد گذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه بندی آنها نیز مقوله ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به منظور مرتبط کردن مقوله های اصلی به مقوله های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، متغیرهای مداخله گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کد گذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله ها و زیر مقوله ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد.

## تجزیه و تحلیل یافته ها

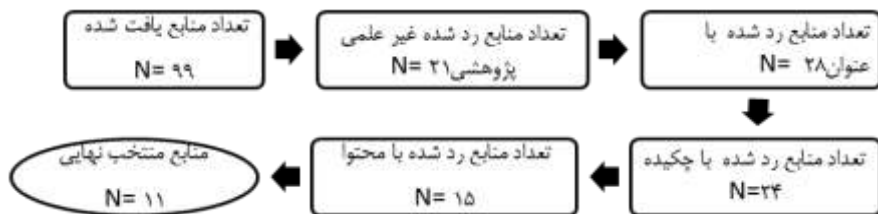
تجزیه و تحلیل داده های کیفی بر اساس دستورالعمل ارائه شده توسط اشتراس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. این شیوه شامل سه مرحله اصلی: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخاب است. در کدگذاری باز مفاهیم از متن مصاحبه استخراج گردید و در کدگذاری

شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، متغیرهای مداخله گر، راهبردها و پیامدها با استفاده از داده های گردآوری شده به صورت جدول (۳) مشخص شدند.

### جدول ۲. ملاک های ورود و خروج منابع به مطالعه حاضر

ملاک های خروج	ملاک های ورود
پژوهش هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند.	مقالات علمی پژوهشی چاپ شده و پایان نامه های مندرج در پایگاه ایران داک در حوزه مورد نظر
پژوهش هایی که با عناوین و اهداف یکسان انجام شده بودند	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی پژوهشی کمی، کیفی و ترکیبی انجام شده باشد.
پژوهش هایی که فاقد الگوی روش شناختی مناسب بودند.	تحقیقات بایستی داده ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشد.
پژوهش هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند از آنجا که در مجلات بی کیفیت منتشر شده بودند.	تحقیقاتی که فرآیند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی کرده باشند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط یا به طور کامل چاپ شده باشد.
مطالعات مروری و کتابخانه ای	مقالات و پژوهش های چاپ شده در حوزه مورد نظر در بین سال های ۲۰۱۵ الی ۲۰۲۰.
مطالعات قبل از سال ۲۰۱۵ میلادی و ۱۳۹۵ شمسی	مقالات و پژوهش هایی که با روش های علمی به بررسی موضوع مورد نظر و عوامل موثر مشارکت پایدار در ورزش دانشجویی پرداخته اند.

فرآیند پالایش و بازبینی با توجه به ملاک های ورود و خروج مذکور به طور اجمالی در شکل شماره ۲ آورده شده است.



### گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

استخراج یافته های تحقیق، اطلاعات مقاله ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی محقق یا محققین، سال انتشار، و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه بندی می شود. در این مرحله، مقاله های نهایی به روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. سندلوسکی

تحلیل محتوا را یکی از روش های تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی می داند که به وسیله آن داده ها خلاصه، توصیف و تفسیر می شوند (ساندلوسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). نتایج به دست آمده از این مرحله در جدول ۳ نشان داده شده است.

1 Sandelowski

## جدول ۳. مفاهیم و مقولات شناسایی شده

مقوله اصلی	مقوله‌های منتخب (ابعاد)	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
پیش‌ایندهای شایستگی مدیران ورزشی	مقوله‌های علمی	ساختار سازمانی	داشتن لیاقت، احراز صلاحیت عمومی، توانایی (درک، هدایت و موفقیت) مدیریتی، ابعاد مهارت‌های (شناختی و مفهومی) در مدیریت، تجربه تخصصی در آن سازمان، اعتقاد داشتن مدیران به شایسته پروری، شایسته‌گزینی درحوزه‌های زیرمجموعه
		مدیریت و رهبری	انگیزه فعالیت مدیران در سازمان، قدرت برنامه‌ریزی، قدرت مدیران در اجرای طرح و برنامه، ارزیابی مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری به موقع، کنترل و نظارت برنامه‌ها توسط مدیران، ارتباطات با سازمان‌های دیگر، مستندسازی دانش و تجارب در سازمان
		ویژگی‌های کارکنان	تامل و حمایت سازمان‌های ورزشی، اصلاح ساختار کارکنان سازمان‌های ورزشی، شناخت مدیران با حوزه‌های ورزشی (همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای و...)، توانایی تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها، ارتقای سازمان با تدوین برنامه‌های مدون، کسب هدف مدیران در سازمان، توانایی مدیریت سازمان‌های رسمی و غیررسمی، شناخت تعارضات سازمان‌های ورزشی، جایگزینی در شیوه‌های نوین سازمان، تدوین برنامه استراتژیک، ارتقای جایگاه مدیریتی، ایجاد اعتماد در مدیران، اعتقاد به فلسفه وجودی ورزش، اعتقاد به فرهنگ سازی در ورزش، حمایت از بخش خصوصی
مکانیزم‌های شایستگی مدیران ورزشی	مقوله‌های راهبردی	توسعه سازمانی	مقاومت مدیران در مقابل نقض قوانین، مدیریت اقتضایی با توجه به شرایط اقتصادی کشور، آشنایی با صنعت ورزش، بازخورد و اصلاح قوانین و مقررات سازمانی، داشتن برنامه برای گردشگری ورزشی، مدیریت بر اساس فناوری اطلاعات، توجه به ورزش یک نهاد اجتماعی - فرهنگی، تلاش در بدست آوردن منابع مالی جدید، پشتیبانی مدیران عالی جهت اجرای برنامه‌ها، انتخاب مدیران با دانش، گزارش عملکرد سالانه، داشتن استراتژی بلندمدت
		فرایندمحوری	نگرش به سرمایه‌گذاری در ورزش، بهره‌وری اجتماعی - فرهنگی، ایجاد شغل و درآمدزایی، شاخص ارزیابی در انتخاب مدیران، چابک شدن سازمان، تمرکز گرایی در مقابل تمرکز زدایی مدیران، شفاف نبودن وظایف مدیران، بالا بودن هزینه در ورزش، کاهش کارایی مدیران غیرمتخصص
منابع شایستگی مدیران ورزشی	عوامل مشاهده‌گر	روزآمدی	سیاسی - جناحی در نحوه انتخاب مدیران، رانت‌های منافع طلبانه، دخالت موازی نهادهای دولتی در ورزش، نگاه امنیتی و سیاسی به مدیران، نظارت سیاسی و مذهبی بر مدیران ورزشی، اعمال نفوذ دولت در برنامه‌های ورزشی، اهمر افزایش سیاسی و مداخله‌گر، انتصاب‌های غیر مرتبط (ورزشی)، ناتوانی دولت در حمایت از مدیران متخصص، وجود ملاحظات سیاسی بجای ملاحظات فنی، عدم ثبات سیاسی در حمایت از مدیران، آسیب دیدن مدیران غیرجناحی
		غیرخطی بودن سازمان	ورود دلال‌های ورزشی، حضور همزمان آقایان و بانوان در اماکن‌های ورزشی، اعتقاد نداشتن به اخلاق مداری در ورزش، اولیت نبودن انتخاب مدیران با نگاه شایسته‌گزینی، عدم صراحت و قاطعیت، مطالبه مردمی با توجه به امکانات اندک، عدم اجرای الگوهای موفق، عدم بکارگیری پتانسیل بالای کشور، ممانعت از رفتار جامعه (گروه حاشیه‌ساز)
		مدیریت دانش	عدم مطابقت قوانین سازمان‌های نظارتی، عدم مطابقت قوانین سازمان‌های نظارتی با ورزش در مقایسه با دیگر نهادهای دولتی، دوگانگی نظام مالی و تبعیض، تام‌الاختیار نبودن مدیران، عدم توانایی طرح و برنامه، اعتماد نداشتن بنگاه‌های اقتصادی به ورزش، عقب ماندگی ورزش با توجه به رکود اقتصادی کشور، گردش مالی نامناسب در ورزش
بسترهای شایستگی	عوامل زمینه‌ای	جهت‌گیری و چشم‌انداز سازمانی	تجارب موفق مدیران، توجه به توسعه ورزش، نحوه انتخاب با شایسته‌سالاری، توجه به حامیان و خیرین ورزش، استقبال از ایده‌های نو، همراهی با تفکرات جدید و برتر، پذیرش پیشگسوتان متخصص، اعتقاد به برنامه‌محوری، نگاه آرمان‌گرایانه، آشنایی با مهارت‌های ادراکی

مقوله اصلی	مقوله‌های منتخب (ایجاد)	مقوله فرعی	کدها(مفاهیم شناسایی شده)
		منابع تجهیزات	وابستگی مدیران به دولت، عدم ثبات مدیران، مجری محض قوانین، داشتن سبک خاص مدیریتی، لیدر بودن مدیران در سازمان، اعتقاد مدیران به سازمان، محول کردن بخشی از تصدی گری سازمان (خصوصی سازی)
		کارآفرینی	<p>تخصص گرایی مدیران، آشنایی با فناوری جدید، توجه به دانش بنیان (کارآفرینی)، توجه به تربیت مدیران (آینده نگری)، اصلاح قوانین در نحوه گزینش مدیران، خدمات آموزشی-ورزشی، اصلاح ساختار سازمان های ورزشی، طراحی و اجرای جامع علمی ورزش، مدیرخلاق و توانا، بازنگری به قوانین استخدامی، بازنگری به قوانین و مقررات ورزشی، داشتن دانش تخصصی در زمینه ورزش، ارتقای فرهنگ ورزش، تفکر رقابتی با روش منطقی و عقلانی، آشنایی با قوانین بین المللی در ورزش، ارتقای دیپلماسی ورزشی در جهت کسب کرسی بین المللی، آشنا بودن با کمیسیون های مرتبط، تعیین اهداف سازمان، برنامه محوری جایگزین روزمرگی، اصلاح اساسنامه و آیین نامه سازمان های ورزشی، اصلاح اساسنامه و آیین نامه سازمان های ورزشی، داشتن برنامه در راستای توسعه توربسم ورزشی، تبلیغ فرهنگ ورزش در جایگاه سلامت جامعه، معافیت مالیاتی با حمایت از بخش خصوصی، ایجاد کارگروه های تخصصی، تسهیل مجوزها برای متقاضیان شغل</p>
	مقوله پیمایی	پویایی سازمانی	<p>اعتقاد به مدیریت جهادی، کنترل ون ظارت به درون و بیرون سازمان، برنامه ریزی در جهت کاهش هزینه، نگاه فراملی به ورزش، کاهش تصدی گری بخش هایی از سازمان، اجرای مناسب برنامه ها، نظارت دولت در عملکرد مدیران سازمان ها، مدیران تحول گرا بجای مدیران ایستا، نقش تاثیرگذار شبکه های اجتماعی و فضاهای مجازی، تضمین دولت در حمایت از مدیران، حمایت از خیرین ورزشیار، مدیران قاطع و منطقی جایگزین مدیران محافظه کار، پشتیبانی سازمان متولی از سازمان های اقماری، چابک سازی سازمان، ایجاد کارگروه های تخصصی در حمایت از سازمان، نیازسنجی از نخیه گان، بومی سازی طرح و برنامه، آشنایی مدیران با منابع سخت افزاری و نرم افزاری سازمان، تفویض اختیار مدیران بالادستی، توسعه ورزش همگانی، جذب سرمایه گزار، افزایش نظارت عملکرد مدیران، برون سپاری جهت تسهیل در کار، مهندسی مجدد نتایج منفی برنامه ها، توجه و نظارت به سازمان های غیررسمی (فدراسیون ها...)، ایجاد تفاهمنامه با نهادهای دولتی و غیردولتی، تعامل با سایر نهادهای</p>
		حفظ و نگهداری منابع انسانی	<p>درآمدزا بودن ورزش، فواید فرهنگی-اجتماعی، نگرش مثبت مردم به ورزش و سلامت، ایجاد اشتغال، هم افزایی سازمان های رسمی و غیررسمی، همسو بودن مدیران با تفکرات سیستمی دولت و ملت، بدست آوردن استقلال مدیران در جهت اجرای طرح و برنامه، هدایت سازمان با توجه به مهارت های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی)، تعامل و ارتباط با نهادها در راستای توسعه سازمان، در نظر گرفتن مکانیزم های سودمند جهت ارتقای سازمان، هدایت سازمان با مفهوم سرمایه فکری، توسعه سازمان با مدیریت تحول گرایی، توانمند کردن سازمان با تفویض اختیار، چابکی ،برون سپاری و...، پیشرفت سازمان باحمایت از حامیان و سرمایه گذاران در ورزش، توسعه سازمان با توجه به وابستگی حرفه ای و سازمانی مدیران، هدایت سازمان ب اتفکراستراتژیک در مقابل آشفتگی های فکری، اتخاذ تصمیمات و فعالیت های سازمان با برنامه ریزی راهبردی، باسپهولت مدیریت کردن سازمان با دانش تخصصی، تاثیرگذاری هوش عاطفی و معنوی برای مدیران سازمان، شناخت موانع رشد اخلاقی حرفه ای در بهبود مدیریت سازمان، مدیریت بهینه و منطقی با شناخت وارزیابی قوت و ضعف سازمان، پدیدآمدن سازمان خلاق و نوآور با مدیران متخصص</p>



## کدگذاری انتخابی

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب ناشی از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است.

جدول (۴) الگوی کدگذاری انتخابی منتج از کدگذاری محوری مندرج در سطور بالا را عنوان می‌دارد.

**جدول ۴. مقولات محوری و منتخب در مدل تحقیق**

مقوله های منتخب	کدها(مفاهیم شناسایی شده)	مقوله اصلی
مقوله‌های علی	ساختار سازمانی مدیریت و رهبری ویژگی های کارکنان	پیشایندهای شایستگی مدیران ورزشی
مقوله های پیامدی	کارآفرینی پویایی سازمانی حفظ و نگهداری منابع انسانی	پیامدهای شایستگی مدیران ورزشی
مقوله های راهبردی	توسعه سازمانی فرایند محوری	مکانیزم های شایستگی مدیران ورزشی
مقوله های مداخله گر	روزآمدی غیرخطی بودن سازمان مدیریت دانش	موانع شایستگی مدیران ورزشی
مقوله های زمینه ای	جهت گیری و چشم انداز سازمانی منابع تجهیزات	بسترهای شایستگی مدیران ورزشی
مقوله ی محوری	الگوی شایستگی مدیران ورزشی	پدیده اصلی

## مدل پارادایمی

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه با خبرگان با استفاده از کدگذاری باز، گویه ها متعددی را نمایان ساخت که با ترکیب و تطبیق نشانه ها شش مقوله کلی حاصل شد که در الگوی شایستگی مدیران موثر می باشند این مقوله ها

به عنوان پدیده مورد بررسی در نظر گرفته شد و پارادایم حاصل از کدگذاری محوری به دست آمد  
با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل شایستگی مدیران بر اساس پارادایم شش گانه به شرح زیر خواهد بود.



سازمانی و حفظ و نگهداری منابع انسانی بوده است.

نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق های فرضعلی پور، ۱۳۹۱ (اشاره به مولفه های تکنیک های برنامه ریزی، مدیریت رویدادها، سایت های ورزشی و مدیریت امکانات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی الکترونیکی)، اکستین و همکاران، ۲۰۱۵ (اشاره به صلاحیت های عملکردی و اصلی برای مدیریت ورزشی)، دوکلوس باستیاس و همکاران، ۲۰۲۱ (اشاره به مقررات استفاده از ورزش و امکانات، مدیریت بودجه و مهارت های ارتباطی)، هاشمی و همکاران، ۲۰۲۱ (اشاره به استقلال سازمان، توانمند سازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی)، نظری، ۲۰۲۰ (اشاره به ارتقا شایستگی های اجتماعی و بهبود فضایل اخلاقی)، آزم و همکاران، ۲۰۲۰ (اشاره به آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت حفظ و نگهداری، کارمندیابی، جبران خدمات، جانشین پروری، عوامل شایستگی و بستر اعتقادی و اخلاقی) و نوری خان یوردی، ۲۰۲۰ (اشاره به شایستگی ارتباطی، شایستگی رفتاری، شایستگی فنی، شایستگی شخصیتی، شایستگی ارزشی، شایستگی راهبردی، شایستگی خلاقیت، شایستگی حرفه ای، شایستگی رهبری، شایستگی مدیریت مالی، شایستگی شناخت) همسو می باشد.

تناسب شغل و شاغل با عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد، جابجایی، قصد ترک خدمت خدمت، استرس و موفقیت در کار راه شغلی مرتبط است. دو ابزار که در حال حاضر به تصمیم های تطابق شغل و شاغل کمک می کنند، عبارتند از: مدل های شایستگی و

عوامل مداخله گر شامل شرایط ساختاری که به پدیده های تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می گذارند می باشند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می بخشند و یا آنها را محدود و مقید می کنند. نتایج کدگذاری برای عوامل مداخله گر در طراحی الگوی شایستگی مدیران ورزشی شامل ۲۹ مفهوم و ۳ مقوله ی روزآمدی، غیرخطی بودن سازمان و مدیریت دانش بوده است.

راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می گیرد. همواره شرایط مداخله گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می بخشند یا آن را محدود می سازند. نتایج کدگذاری برای راهبردهای لازم برای اجرای طرح شایستگی مدیران ورزشی شامل ۲۴ مفهوم و ۲ مقوله ی توسعه سازمانی و فرایندمحوری بوده است.

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش ها و واکنش ها هستند. پیامدها را همواره نمی توان پیش بینی کرد و الزاماً همان هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند، و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه که در برهه ای از زمان پیامد به شمار می رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. نتایج کدگذاری برای پیامدهای اجرای طرح شایستگی مدیران ورزشی شامل ۷۲ مفهوم و ۳ مقوله ی کارآفرینی، پویایی

است، در مراکز ارزیابی برخی شایستگی‌های فردی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نمایند تا افراد از مسیر ارتقای شغلی، به مراتب بالاتر ارتقا یابند و در مواردی که از این طریق امکان انتخاب افراد شایسته وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت پذیرد. بدین ترتیب، دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد سمت‌های مدیریت حرفه‌ای، از افراد شایسته با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله مراتب مدیریتی و از نیروهای خارج دستگاه استفاده نمایند. دستگاه‌های اجرایی موظفند امکان ارتقای مسیر شغلی را با توجه به امتیازات مربوط در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان فراهم نمایند به منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریت، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مکلف است نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی ربط اقدام نماید. با توجه به گستره مفهوم و متغیر شایسته‌سالاری از دیدگاه خبرگان و مدیران ورزشی پیشنهاد می‌گردد مسئولیت نظارت و ایجاد هماهنگی لازم در اجرای سیاست شایسته‌سالاری، برنامه‌های ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، سازمان‌ها و نهادهای بودجه‌کافی در سبد سالانه حوزه ورزشی لحاظ کنند و در پایان دیده‌گاه متخصصین ورزشی بر نقش بی‌بدیل حاکمیت و سیاست‌گذاران ورزشی در جریان‌سازی ایجاد الگوی شایسته‌سالاری تاکید موکد داشته و ابراز نظر

تحلیل شغل. بنابراین، مجموعه شایستگی‌های شخص باید متناسب با شغل مورد تصدی وی باشد. طراحی الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سبب شناسایی، مؤلفه بندی و تبیین شایستگی‌ها و رعایت آن در انتصابات، سبب سپردن کار به کاردان می‌شود. موفقیت هر سازمانی بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب منابع انسانی، و سایر ابزار و تجهیزات سازمان دارد. این امر در صورتی امکان پذیر است که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان را در راستای اهداف خود بکار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان نوعی نظم‌دهی به افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. مدیر عضو اصلی و حیات بخش سازمان است. موفقیت هر سازمانی ارتباط مستقیم با عملکرد مدیر آن سازمان دارد. سکنداری سازمان به دست مدیران کم‌توان، سازمان را دچار حوادث و مشکلاتی می‌نماید به کارگماری نیروی بی‌صلاحیت و یا رد کردن افراد شایسته مشکلاتی نظیر آموزش، زیان ناشی از کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها و تکرار فرایند انتخاب را پدید می‌آورد، از این رو بنظر می‌رسد در طراحی فرایند و همچنین معیارهای انتخاب باید دقت نظر به کار برد. آنچه در فرایند انتخاب مدیران از اهمیت زیادی برخوردار است، مسئله ارزیابی و مقایسه توانمندی مدیران بالقوه برای تصدی مشاغل مدیریتی است. در حالی که انتظار می‌رود بانک اطلاعات افراد مستعد با روشی متفاوت تکمیل و به روز رسانی شود، از این رو به نظر می‌رسد مقوله ارزیابی به عنوان راهبردی‌ترین اقدام در اداره منابع انسانی مورد توجه بیشتری قرار گیرد یکی از روشهای جامع، استفاده از مراکز ارزیابی

## منابع

- procedures for developing grounded theory, 3.
- Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 724.
  - Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., Miśkiewicz, R., & Kwilinski, A. (2020). Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2630.
  - Eksteen, E., Willemse, Y., Malan, D. D. J., & Ellis, S. (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the North-west Province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management*, 6(9), 90-96.
  - Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M. H., & Kashef, M. M. (2012). Determining the competencies of Sport Event's Managers. *Scholars Research Library*, 4(1), 584-594. [Persian.]
  - Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670.
  - Garavand, O. (2018). "Designing a model for reviewing the effectiveness of management in education." *Journal of Management Culture*. 11, 86-75. [Persian.]
  - Gholipour, A; Poureazt, A., Nikzad, A. (2012). The Impact of
  - Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E., & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. [Persian.]
  - Basiji, A., Babaie Zakliki, M. A., Hoseinzadeh Shahri, M., & Khadivar, A. (2020). Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Management Research in Iran*, 24(1), 131-152. [Persian.]
  - Bazyari, E; Amirtash, A. (2008). "Appointment of managers with competition rules in the Physical Education Organization." *Journal of motor science and sports*. 7, 10-1. [Persian.]
  - Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., Ghafari, F. (2019). Formulating Model of Sport Organization's Managers Competencies; Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 11(54), 109-128. [Persian.]
  - Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
  - Cheragh Birjandi, K., Peymanizad, H., Keshtidar, M., & Fahim Davin, H. (2020). Designing the Factors Affecting the Competency of Physical Education Directors of Universities. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*.
  - Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and*

- Kim, D. M. (2020). An Analysis of Recruitment Importance and Priority of According to the introduction of NCS (National Competency Standards) in Sports Public Institution. *Journal of the Korean Applied Science and Technology*, 37(5), 1409-1417.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289(331), 289-327.
- Maroufi, Kh. (2008). Promoting the spirit of government agencies: Investigating the role of organizational trust and state management deserves, postgraduate thesis, Tarbiat Modares University, pp. 35-50. [Persian.]
- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: folklore and fact*. Harvard business Review, 35, 61.
- Moffitt, B. W. T. (1998). Identification of core multidisciplinary competencies in an integrated public health and human service system. University of San Diego.
- Momenifar, M. I., Ashraf Ganjavi, M. R. (2020). Pattern of the effect of competency on performance and job satisfaction mediated by leadership style in the Ministry of Sports and Youth, *Sports Science Quarterly*, 11(36). [Persian.]
- Nouri Khan Yordi, M., Razavi, S. M.H., Dusti, M., Tabesh, S. (2020). Designing a model of core competencies of faculty members in commercializing academic research in the field of sports. *Human resource management in sports*. 7(2), 367-385. [Persian].
- Consequences of Effect on Selection and Appointment of Government Managers, *Quarterly Journal of Iranian Management Sciences*, 3(10), 7-36. [Persian.]
- Goodarzi, M., Ehsani, M., Kuzechian, H. (2004). Designing and explaining the pattern of triple management skills of managers of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Movement*, 21, 5. [Persian.]
- Hasan, B. H., Nazarian, M. A., & Monazami, A. H. (2020). Identification and Prioritization of Managers Competency Criteria in Places and Sports spaces. [Persian.]
- Hashemi, S. A., Tabrizi hero, K., Sharifian, I. (2021). Identify and prioritize the factors affecting succession in the Ministry of Sports and Youth with a competency-based approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 9 (4), 119-128. [Persian.]
- Hayes, J., Rose-Quirie, A., & Allinson, C. W. (2000). Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. *Personnel review*.
- Hoshyar, A., Rahim Nia, F. (2014). Developing a Competency Model of Managers in the Banking System, *Journal of Development Evolution Management*, 13, 55-68. [Persian.]
- Keykha, A. (2020). Provide a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis. *Journal of Medicine and Cultivation*, 29(1), 24-36. [Persian.]

- managers in the public sector. Ph.D. Thesis of Allameh Tabataba'i University. [Persian.]
- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of management*, 30(5), 725-743.
  - Taghizadeh, A., Khanbaba, A. (2018). "Design and compilation of the planning program and successor in the agricultural bank based on the merit model" The fifth Human Resources Development Conference, Tehran. [Persian.]
  - Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.
  - Wang, J., Lv, Y., Jou, M., & Zhang, J. (2016). Research on the effects of cloud-based pedagogy for creative talents: A case study on Chinese High School. *Computers in Human Behavior*, 63, 229-239.
  - Wu, J. H., Chen, Y. C., & Lin, H. H. (2004). Developing a set of management needs for IS managers: a study of necessary managerial activities and skills. *Information & Management*, 41(4), 413-429
- .
- Pee, L. G., & Lee, J. (2015). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*, 35(6), 679-690.
  - Rostami, P., Veisi, K., Ghafouri, F., Aliabadi, S. (2020). Designing a competency model for students and teachers of physical education at Farhangian University based on the data theory of the foundation. *Educational Studies*, 9 (2), 63-89. [Persian.]
  - Scott, W., & Davis, G. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
  - Seyedinejat, S., Razaghi, M., & Dousti, M. (2014). Prioritizing managerial skills based on Katz's Theory cast study: The managers of sports and youth in Mazandaran Province. *Pamukkale Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 33-47. [Persian.]
  - Shariati, M; Arabiun, A. (2010). "The method of choosing and appointing research managers of research units (with emphasis on construction jihad)." *Research and construction in agriculture and gardening*. 76, 196-185. [Persian.]
  - Sheikh, A. (2018). The pattern of Islamic capabilities of Iranian