

## تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور بر اساس نظریه داده‌بنیاد

ابوالفضل بجانی<sup>۱</sup>، جواد شهبازی<sup>۲</sup>، سارا کشر<sup>۳</sup>، فرزاد غفوری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران\*

۲ و ۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۰۶

### چکیده

این پژوهش کیفی با هدف غایی تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور با استفاده از طرح سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. در این مطالعه، با انجام مصاحبه با ۱۷ نفر از متخصصان و مسئولین مدیریت ورزشی، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری باز گردآوری شدند و از درون آن‌ها مقوله‌هایی استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان این مقوله‌ها ذیل عناوین شرایط علی شامل بهره‌وری و عوامل اداری، پدیده محوری یا همان شایستگی مدیران ورزشی شامل شایستگی سخت، شایستگی نرم، شایستگی رقابتی، عامل استراتژی‌ها شامل آموزشی و کنترل و نظارت، عوامل زمینه‌ای شامل بسترهای رفتاری و بسترهای رسمی، شرایط مداخله‌گر شامل انگیزشی، محیطی و سازمانی و پیامدها شامل رشد و توسعه و رکود سازمانی مدیران در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شدند. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی، یک‌یک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح شدند؛ سیر داستان ترسیم شد و نظریه تدوین و ارائه شد. مقوله شایستگی در مدیریت سازمان‌های ورزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است و جنبه‌های مختلفی دارد. همچنین، شایستگی امری بی‌پایان است که مداوم باید در مدیریت سازمان‌ها به‌روز شود.

**واژگان کلیدی:** شایستگی، مدیران، سازمان، ورزش، داده‌بنیاد

## مقدمه

تحقق اهداف هر سازمانی به مدیریت آن سازمان و چگونگی اداره آن توسط افراد شایسته بستگی دارد. در ضرورت مدیریت، حضرت علی (ع) می‌فرماید: «والی ظالم و غاصب بهتر است از فتنه و آشوبی که تداوم یابد» (درایتی، ۱۳۷۸، ۴۶۴). اندیشمندان معتقدند که دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان است (گاروان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). نقش منابع انسانی به‌دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است (گابرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد؛ مگر آنکه توسط مدیر یا تیم مدیریتی شایسته اداره شده باشد (ابوالعالی، حبیبی، جواهری‌زاده، و وروانی، ۲۰۱۱). نخستین بار، مک‌کلند<sup>۳</sup> (۱۹۷۳) به مفهوم علمی شایستگی در مقاله با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی به‌جای هوش» که به دنبال بررسی ویژگی‌های رفتاری و روان‌شناختی مرتبط با پیامدهای موفق در کار و زندگی بود، اشاره کرد.

برای اینکه یک مدیر عملکرد مناسبی داشته باشد، باید صلاحیت و مهارت موردنیاز آن را کسب کند (تیچلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). عموم سازمان‌ها با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، کافی‌نبودن مهارت‌ها و شکاف‌های شایستگی مواجه هستند. شکاف شایستگی به‌معنی این است که بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های موردنیاز شغل فاصله وجود دارد (مارتین، مایتام، کیس و فریزر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). سازمان‌ها باید قبل از جذب و استخدام نیرو برای مشاغل خاص و مهم خود، شایستگی‌های موردنیاز آن‌ها را تعریف و تعیین کنند (سیو<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). به‌همین دلیل، سازمان‌های امروزی در حال پیاده‌سازی چهارچوب شایستگی مدیران هستند (گاروان، ۲۰۰۱). توجه به شایستگی مدیران در بخش غیردولتی، بیشتر و در بخش دولتی، کمتر است (هوندگام و واندرمیولن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰)؛ اما اخیراً این موضوع در بخش دولتی نیز شتاب گرفته است و در قوانین خدمات کشوری کشورهایی همچون آمریکا، کانادا، انگلیس، آلمان، هلند، سوئد و ژاپن و راهبردهای این دولت‌ها در قوانین گویای این امر است (ویسون و لیمپاچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در ایران نیز ضرورت توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش‌ازپیش احساس می‌شود؛ به‌طوری‌که براساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی

- 
1. Garavan
  2. Gabrera
  3. McClelland
  4. Teichler
  5. Martin, Maytham, Case, & Fraser
  6. Siu
  7. Hondeghem & Vandermeulen
  8. Veisson & Limbach

کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد (آذر و لطیفی، ۱۳۸۷). با رشد روزافزون پژوهش‌های در زمینه مدیریت، این حقیقت آشکارتر شده است که موفقیت در مدیریت، تنها با مهارت‌های فنی به دست نمی‌آید و نیازمند ماتریسی پیچیده از مهارت‌های گوناگون است (گیلارد، ۲۰۰۹).

مدل شایستگی می‌تواند در تمایز عملکرد افراد، انتخاب رفتارهای رهبری با جهت‌گیری‌ها و اهداف راهبردی، ابلاغ رفتارهای مهم و مؤثر در رهبری، ارائه مدل منسجم رهبری برای موقعیت‌های متفاوت اثربخش باشد (هولنبک، مک‌کال و سیزلر، ۲۰۰۶). از طریق مدل‌های شایستگی، کارکنان می‌دانند برای عملکرد موفق دقیقاً چه شایستگی‌هایی مورد نیازند و چگونه ارزیابی خواهند شد. حوزه‌های کلیدی کاربرد مدل عبارت است از برنامه‌ریزی استراتژی نیروی کار، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری و جبران خدمات. مدل‌سازی شایستگی فرایندی ادامه‌دار است و با توجه به تغییر استراتژی‌های سازمانی، شرایط محیطی، طراحی مشاغل، قوانین و مقررات و سایر عناصر کلیدی تغییر می‌کند (مارللی، تندرا و هوگ، ۲۰۰۵). قانون برنامه چهارم توسعه دولت را مکلف کرد تا در چهارچوب حاکمیت مؤثر و استقرار دولت شایسته، علاوه بر تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی را با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی اصلاح کند؛ بر همین اساس، بر سنخ‌شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هفت فرایند، به شرح زیر تأکید می‌کند:

- شایسته‌خواهی: فراهم‌آوردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان؛
- شایسته‌شناسی: حفظ سوابق، ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد و شناسایی ظرفیت‌های جدید در مقیاس کلان؛
- شایسته‌سنجی: آزمون‌های ساختارمند برای سنجش و اندازه‌گیری استعداد‌های چندگانه مدیران بالفعل و بالقوه؛
- شایسته‌گزینی: ارزیابی نتایج شایسته‌سنجی برای تخصیص جایگاه مطلوب به کارکنان شایسته؛
- شایسته‌گیری: جلب و جذب مدیران و کارکنان توانمند از بیرون سازمان؛
- شایسته‌داری: حفظ و نگهداری مدیران و کارکنان شایسته در سازمان؛
- شایسته‌پروری: ایجاد شرایط پرورش شایستگی‌ها در افراد مستعد با هنجارهای مناسب (دهقانان، ۱۳۸۶).

---

1. Gillard  
2. Hollenbeck, McCall, & Silzer  
3. Marrelli, Tondora & Hoge

باوجود انجام برخی پژوهش‌ها، این حوزه هنوز به پژوهشی جامع‌تر نیاز دارد. مظفری، بتول و نادریان (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که مدیران ارشد ورزشی به‌ترتیب به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. همچنین، مدیران میانی به‌ترتیب به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به‌ترتیب به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. به‌نظر می‌رسد که پژوهش آن‌ها نتوانسته است به‌خوبی به نیازهای حوزه شایستگی پاسخ دهد؛ زیرا، اول اینکه، مفهوم شایستگی بسیار گسترده‌تر از فقط سه حوزه مورد مطالعه در پژوهش است و دوم اینکه، احتمال می‌رود پاسخ‌دهندگان شرکت‌کننده در مطالعه تحت‌تأثیر مبانی نظری پژوهش قرار داشته‌اند (مظفری بتول و نادریان، ۲۰۰۲). تاح<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در پژوهشی با عنوان «ساخت و اعتباریابی ابزار شایستگی مدیران ورزشی» به شناسایی شش عامل ابتدایی موفق شده است: ۱- توانایی اعمال قدرت؛ ۲- بنیان و پشتوانه ورزشی؛ ۳- توانایی بودجه‌بندی؛ ۴- مدیریت خطر؛ ۵- مهارت‌های کامپیوتری؛ ۶- ارتباطات. کونیگسفلد، کیم، چا، پرود و سیچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مدل شایستگی مدیران باشگاه‌های خصوصی، شایستگی‌های موردنیاز را نگهداری تسهیلات، منابع انسانی، رهبری بین‌فردی، نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها، امور دولتی، ورزش و تفریح و سرگرمی، حسابداری، بازاریابی و مدیریت استراتژیک شناسایی کردند. فتاح‌پور مردی، کاشف، سیدعامری و شجاع (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «مدیریت بر مبنای شایستگی بر روی مدیران هیئت‌های ورزش و جوانان ایران»، به سه عامل رسیدند: ۱- شایستگی‌های سازمانی (شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های سیاسی، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های اجرایی)؛ ۲- شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ذهنی، شایستگی‌های جامع‌بودن و شایستگی‌های اخلاقی)؛ ۳- شایستگی‌های بین‌فردی (شایستگی‌های فرهنگی-اجتماعی، شایستگی‌های ارتباطی و شایستگی‌های رفتاری).

پژوهش‌های موجود، اغلب یا بر وظایف مقطعی یا بر برخی ویژگی‌های سازمان ورزشی متمرکز بوده‌اند. هنگامی که از «متخصص» سخن به‌میان می‌آید، اغلب به‌معنی استفاده‌کردن از یک مدیر شایسته و فنی تعبیر نمی‌شود؛ بلکه بیشتر توجه‌ها به کادر فنی مربیان و بازیکنان خبره در یک رشته تخصصی است. به‌نظر می‌رسد که باید به مفهوم شایستگی درمورد مدیران سازمان‌های ورزشی به‌همان‌اندازه مربیان و بازیکنان و حتی بیشتر از آنان توجه شود. در چنین وضعیتی، فقدان مدلی کارآمد به‌خوبی احساس می‌شود. به اعتقاد پژوهشگر مطالعه حاضر، می‌توان ریشه موفقیت ضعیف فعلی سازمان‌های ورزشی کشور را در کنار مسائل مربوط به بازیکنان و مربیان، نبود مدل شایستگی در انتخاب مدیران جست‌وجو کرد که باوجود اهمیت فراوانش هنوز موردغفلت دست‌اندرکاران امر است. توجه پژوهشگر مطالعه حاضر، به موضوع شایستگی مدیران با مشاهده مشکلات عدیده موجود در زمینه انتخاب مدیران ورزشی و بحث‌های فراوان موجود در این‌باره در محافل آکادمیک و اجرایی شکل گرفته است. به باور وی، داشتن

---

1. Toh

2. Koenigsfeld, Kim, Cha, Perdue, & Cichy

الگویی مناسب برای شایستگی مدیران بسترهای لازم را برای موفقیت ورزش ما در عرصه داخلی و خارجی نیز آماده می‌کند. تحقق کامل مفهوم شایستگی ممکن است ایده‌آل باشد؛ اما داشتن الگویی مناسب زمینه را برای این امر فراهم‌تر خواهد کرد. این پژوهش با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد، به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها است:

- ۱- نظریه شایستگی مدیریت سازمانی‌های ورزشی کشور چیست؟
- ۲- عناصر تشکیل‌دهنده نظریه شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی کشور (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها) کدام هستند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کیفی است که جامعه پژوهش را مطلعین کلیدی<sup>۱</sup> ورزش کشور تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند نظری (بازرگان، ۲۰۰۸) برای انتخاب اعضای هیئت مصاحبه استفاده شد. در این روش، پژوهشگر ابتدا افرادی را شناسایی می‌کند و پس از دریافت اطلاعات از آن‌ها می‌خواهد که فرد یا افراد دیگری را به وی معرفی کنند. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص استفاده می‌شود (رضوی، اکبری، جعفرزاده و زالی، ۲۰۱۳). با توجه به لزوم کسب اطلاعات در این پژوهش از افراد خاص، از این روش استفاده شد. نمونه پژوهش شامل ۱۷ نفر از مدیران سطوح مختلف (میانی و ارشد) سازمان‌های ورزشی و اساتید رشته مدیریت ورزشی کشور بود. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه عمیق و باز به مدت ۶۰ تا ۱۰۰ دقیقه با خبرگان استفاده شد که تا حد اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. به بیان دقیق‌تر، تازمانی که برای پژوهشگر آشکار شد که دیگر نمونه‌های آماری داده‌های جدیدی در محورهای مطرح‌شده ارائه نمی‌کنند و مباحث حالت تکراری یافته‌اند، انجام مصاحبه ادامه یافت. این حالت در مصاحبه پانزدهم صورت گرفت و پژوهشگر برای اطمینان دو مصاحبه دیگر را نیز انجام داد. محتوای هر مصاحبه نوشته شد و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه استخراج شدند. پس از اتمام مصاحبه‌ها، به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین اقدام شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظریات صاحب‌نظران به انجام مراحل بعدی تحلیل داده‌ها و درنهایت، شناسایی مؤلفه‌های ثانویه و تم‌های اصلی اقدام شود. در این پژوهش، به علت وضوح مراحل و شیوه‌های کدگذاری، از رویکرد سیستماتیک استفاده شده است. فرایند اصلی در تکنیک نظریه داده‌بنیاد به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری داده‌های خام و استخراج مقوله‌های اصلی و روابط بین آن‌ها در چهارچوب یک نظریه پژوهشگرساخته است و از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود:

1. Key Informants
2. Theoretical Satuation

الف- کدگذاری باز: مفاهیم اولیه استخراج می‌شوند و واحد تحلیل می‌تواند به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف انتخاب شود. مرحله کدبندی باز دارای دو زیرمرحله کدبندی اولیه یا سطح اول و کدبندی متمرکز یا سطح دوم است. همچنین، کدگذاری متمرکز عبارت است از استفاده از معنادارترین یا فراوان‌ترین کدهای اولیه برای غربال کردن و تقلیل میزان زیادی از کدهای ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز سطح اول (محمدپور، ۱۳۸۹). در این پژوهش، ابتدا مصاحبه‌ها به صورت پاراگراف به پاراگراف کدگذاری شدند و سپس، مفاهیم اولیه از این کدها استخراج شدند و در مرحله دوم، مفاهیم ثانویه از مفاهیم اولیه به دست آمدند. در مرحله کدگذاری متمرکز، کدهای ثانویه به دست آمدند و به کشف مقوله‌های عمده و طبقه‌بندی مفاهیم اقدام شد؛

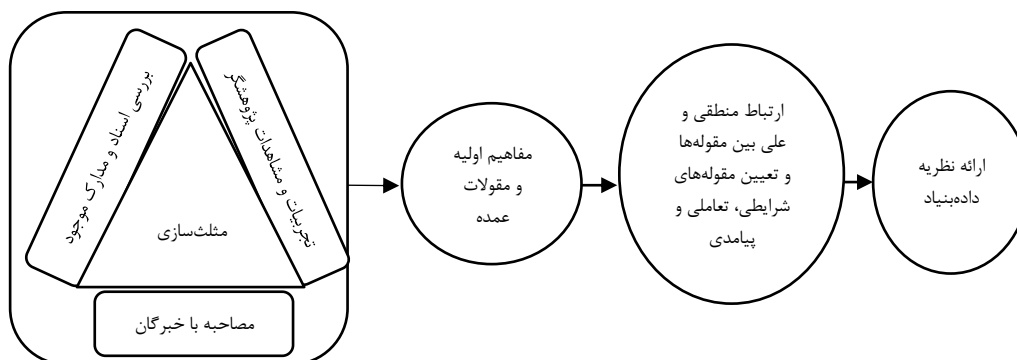
ب- کدگذاری محوری: در مرحله دوم که کدگذاری محوری نام دارد، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب می‌کند و آن را با عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند کاوش می‌کند و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند برقرار شود (کوربین و استراوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) که در زیر توضیح داده شده‌اند:

- ۱- شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه هسته‌ای می‌شوند؛
- ۲- شرایط زمینه‌ای: سلسله شرایطی هستند که در آن فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرند؛
- ۳- شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر به مثابه بستری عمل می‌کنند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شوند؛
- ۴- استراتژی: استراتژی‌های ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده، در شرایط مشاهده شده‌ای خاص هستند؛

۵- پیامد: نتیجه و حاصل فرایندها و تعاملات است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸).  
 ج- مرحله کدگذاری گزینشی (انتخابی): در مرحله کدگذاری گزینشی یا انتخابی که همراه با بررسی دقیق داده‌ها و کدگذاری دو مرحله قبل است، پژوهشگر در عمق داده‌ها به تحلیل می‌پردازد و آن‌ها را در قالب نظریه داده بنیاد (نمایش داده شده در شکل شماره دو) ارائه می‌دهد (کرسول و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). در این فرایند، پژوهشگر بعد از تعیین مقوله هسته‌ای، سایر مقوله‌ها را در قالب یک مدل پارادایمی ترسیم می‌کند (محمدپور، ۱۳۸۹) که نتایج آن در شکل شماره دو نمایش داده شده است. در شکل شماره یک، به طور خلاصه مراحل و نحوه انجام پژوهش کیفی مشاهده می‌شود.

---

1. Corbin & Strauss  
 2. Creswell & Clark



شکل ۱- مراحل انجام پژوهش کیفی (محمدپور، ۱۳۸۹)

### نتایج

نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی که شرح کامل آن در بخش روش‌شناسی آمد، در جدول شماره یک مشاهده می‌شود.

جدول ۱- کدهای ثانویه و مفاهیم

مقوله‌ها	مفاهیم	کد اولیه
بهره‌وری	عوامل اقتصادی	وجود هزینه‌های زیاد سازمانی، کمبود درآمدها و تخصیص ندادن بودجه، ناتوانی اقتصادی ورزش دولتی
	باروری	شکاف دانش و عملیاتی، غلبه هیجان‌ها و احساسات در سازمان، نبود دید تربیتی در مدیریت خصوصی ورزش
اداری-سازمانی	بروکراسی	دولتی بودن مدیران، نبود قوانین تسریع‌کننده، وجود قوانین دست‌وپاگیر در ورزش، نداشتن برنامه، هدف و چشم‌انداز
	سلامت اداری	حاکمیت فامیل‌سالاری بر سازمان‌های فعلی، فساد اداری موجود، نبود بستر سازمانی برای مدیریت شایسته
رشد و توسعه	بهبود ستاده سازمانی	چابکی سازمانی و بهبود فرایندهای سازمان، رشد مداوم و ایجاد سازمان یادگیرنده، بهبود اقتصادی و راندمان
	رشد منابع انسانی	جانشین‌پروری، امکان و امید رشد برای افراد توانمند، پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری
	رشد اجتماعی سازمان	اعتمادسازی اجتماعی و افزایش بهره‌وری اجتماعی، کاهش هزینه‌های اجتماعی، موفقیت در عرصه‌های بین‌المللی
	بهبود فرآیند سازمانی	ایجاد الگو و سازمان ورزشی واقعی، شناخت مناسب‌ترین‌ها، تقویت رفتار سازمانی

ادامه جدول ۱- کدهای ثانویه و مفاهیم

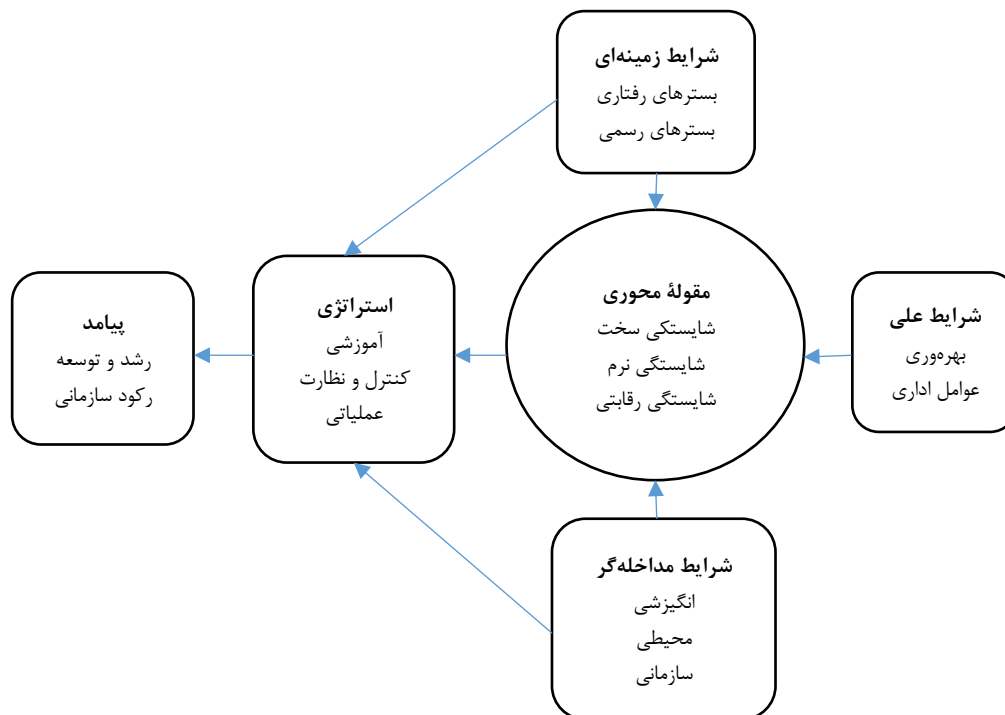
مقوله‌ها	مفاهیم	کد اولیه
رکود سازمانی	بدبینی اجتماعی	شکست به خاطر عوامل محیطی، از دست رفتن اعتماد عمومی، حاکمیت افراد ناشایست
	رکود سازمانی	تخریب فرایند شایسته‌سالاری در سازمان، بی‌اعتمادی در صورت فقدان عملکرد صحیح، به نتیجه نرسیدن به خاطر عوامل سازمانی
شایستگی سخت	توانایی فنی	تسلط بر نرم‌افزارهای کامپیوتری لازم در امور روزانه، آشنایی با فناوری‌های روز ورزش، مهارت‌های مدیریتی، توانایی مدیریت امکان ورزشی و توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی
	توانمندی علمی	مستندسازی دانش و فرایندهای سازمانی، توانمندی ارزیابی هزینه و تخصیص بودجه، توانایی تحقیقاتی
شایستگی نرم	توانایی شخصیتی	داشتن وجه تمایز نسبت به دیگران، قدرت فردی، توانایی سازگاری با تغییرات و محیط جدید
	توانایی ادراکی عاطفی	توانایی ادراکی، توانایی انسانی، درک جامع از سازمان
شایستگی رقابتی	مدیریت روابط	تعامل با کارکنان و مدیران سازمان مربوطه، تعامل با مراجع قانون گذاری و تصمیم‌گیری، تعامل با ذی‌نفعان و مشتریان، نقدپذیری از رسانه‌ها، کارشناسان و مخالفان، مقبولیت اجتماعی درک مسئولیت اجتماعی سازمان
	توانایی جهانی شدن	درک کارکرد نهادهای بین‌المللی، مشارکت در فرایندهای جهانی، الگوبرداری از تجارب سازمان‌های ورزشی جهانی
بسترهای رفتاری	توانایی رقابتی	رقابت‌طلب و موفقیت‌جو بودن، شناسایی فرصت‌های جدید رشد و موفقیت، رصد و پایش دائمی رقبا
	بسترهای اجتماعی	ذاتی بودن مهارت مدیریت، مقبولیت در دستگاه مربوطه، هم‌خوان بودن مسئولیت و توانایی
بسترهای رسمی	بسترهای فردی	تناسب با اجتماع، ورزش جزئی از نظام تعلیم و تربیت، حساسیت و علاقه‌مندی اجتماعی به ورزش
	بسترهای سازمانی	قدرت قانونی قدرت مشروعیت مدیر، اتکای مدیریت به سیستم به جای فرد، پذیرش مدیر شایسته در سازمان
آموزشی	بسترهای قانونی	الزام‌های قانونی بودن شایسته‌سالاری، الزامی ارزیابی مدیران ورزشی، گزارش فرایندهای جذب و استخدام
	ضمن خدمت	تربیت مدیر با دوره‌های آموزشی پیاپی، دوره‌های تربیت مدیر ورزشی، تدوین کتب مختص مدیریت ورزشی
	تجربی	بازدید از سازمان‌های داخلی، بازدید از سازمان‌های خارجی، طی سلسله‌مراتب سازمانی



ادامه جدول ۱- کدهای ثانویه و مفاهیم

مقوله‌ها	مفاهیم	کد اولیه
کنترل و نظارت	نظارتی	ارزیابی آغازین، ارزیابی دوره‌ای، ارزیابی پایانی
	قانونی	طی سلسله‌مراتب برای ارتقا، ضمانت اجرایی شایسته‌سالاری، بسترسازی نظام شایستگی با تدوین قوانین
عملیاتی	فرآیندی	ثبت و نگهداری علل انتصاب و برکناری، تیم‌سازی و کار گروهی، فیلتر ورودی براساس نظام شایستگی
	الگوسازی سازمانی	اجرای الگو از سازمان‌های کوچک‌تر و از پایین به بالا، ایجاد سازمان‌های الگو، الگوسازی از سازمان‌های نوظهور
انگیزشی	بازدارنده‌ها	تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا، نبود ثبات شغلی، بازگشت به نقطه صفر با انتصاب مدیر جدید
	مشوق‌ها	سیستم پرداخت و تشویق متناسب با توانایی، تکریم سازمانی و اجتماعی عملکرد شایسته، ارتقا براساس عملکرد
محیطی	ارتباطات محیطی	تاثیرپذیری ورزش و جامعه از همدیگر، تاثیر وابستگی سیاسی، لزوم شایسته‌سالاری در همه جامعه
	فشار برون‌سازمانی	مسائل ناشناخته و بحران در محیط، غلبه هیجان‌ها و احساسات در اجتماع، نگرش سیاسی به مدیریت ورزشی
سازمانی	عوامل درون‌سازمانی	شفافیت فرایندهای سازمانی، فرصت یکسان برای افراد و توانایی‌های مشابه، هم‌خوانی میزان اختیار و مسئولیت
	اصلاحات ساختاری	تطبیق اهداف فردی، سازمانی، اجتماعی، خصوصی‌سازی سازمان‌های ورزشی، ضوابط به‌جای روابط

بعد از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، مدل نهایی پژوهش براساس مدل پیشنهادشده کوربین و استراوس (۲۰۰۸) طراحی و تدوین شد. شکل شماره دو مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد را برای شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل داده‌بنیاد پژوهش براساس رویکرد سیستماتیک کوربین و استراوس (۲۰۰۸)

### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های گذشته، موضوع شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی، در محافل آکادمیک و غیرآکادمیک به شکل‌گیری بحث‌های فراوانی منجر شده است؛ البته اهمیت شایستگی تنها در مباحث روزمره اخیر آشکار نشده است و اشاره‌های متعدد مذهبی به لزوم صلاحیت‌دار بودن افرادی که در رأس امور قرار می‌گیرند، وجود دارد؛ از این‌رو، تدوین مدلی برای تبیین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی ضروری بود. با توجه به ماهیت پژوهش داده‌بنیاد که با خلق نظریه پژوهش‌های پیشین را تأیید، اصلاح و تکمیل می‌کند، این پژوهش نیز به دنبال انسجام بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده بود.

شرایط علی: شرایطی که باعث به‌وجود آمدن پدیده مورد مشاهده می‌شوند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در این پژوهش، منظور از شرایط علی شرایطی هستند که سازمان‌های ورزشی کشور را به برنامه‌ریزی و اقدام در راستای شایستگی مدیران وادار می‌کنند. در این‌راستا، مسائل مطرح‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان در دو بخش «بهره‌وری سازمان‌های ورزشی» و «عوامل اداری سازمانی» طبقه‌بندی شدند و هرکدام از

این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بودند که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. سازمان‌های فعلی ورزشی هزینه‌های زیادی دارند که این امر باعث عملکرد دور از انتظار در بیشتر سازمان‌های ورزشی شده است. مدیران شایسته با مدیریت اقتصادی می‌توانند با افزایش درآمدها و متناسب‌سازی هزینه‌ها کمک مهمی به سازمان‌های ورزشی کنند. از سوی دیگر، از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، سازمان‌های ورزشی به شرایطی نیاز دارند که طی آن باروری در سازمان وجود داشته باشد. از جمله عواملی که موانع باروری در سازمان‌های ورزشی، شکاف میان دانش موجود و فضای عملیاتی مدیریت ورزش در کشور است. همچنین، بنا به ماهیت خاص ورزش سازمان‌های ورزشی، اغلب در معرض قضاوت هیجانی آحاد جامعه است؛ به طوری که مدیران گاهی برای پاسخ‌گویی به خواست‌های اجتماعی به نتیجه‌گرایی روی می‌آورند. از نظر مشارکت‌کنندگان، دولتی‌بودن سازمان‌های باعث کندی عملکرد آن‌ها شده است. علاوه بر این، برخی قوانین دست‌وپاگیر وجود دارند که بر این کندی می‌افزایند. همچنین، ضعف در برنامه طولانی‌مدت در سازمان‌های ورزشی کنونی در کشور باعث شده است که این سازمان‌ها دچار روزمرگی شوند و از عملکرد بهینه دور باشند. همچنین، از عوامل مهم دیگری که شایسته‌سالاری و استخدام و آموزش مدیران را براساس نظام شایستگی ضروری می‌کند، حاکمیت برخی عوامل نامطلوب مانند فامیل‌سالاری و سپردن امور سازمانی به هم‌سرخان است که خود از عوامل بروز فساد اداری و اقتصادی شده است؛ از این‌رو، از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌های پژوهش حاضر، مدیران شایسته در سازمان‌های ورزشی می‌توانند از تهدید و تحدید سلامت اداری جلوگیری کنند.

شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای یا بسترهای حاکم عبارت‌اند از سلسله‌شرایط خاصی که در آن فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). در واقع، پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب می‌دادند که چه بسترهای سازمانی و اجتماعی وجود دارد که شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی می‌تواند روی آن استوار شود؟ از نظر مصاحبه‌شوندگان، تناسب بین توانایی‌های فردی و ذاتی مدیر با مسئولیت‌های سازمانی وی بستری برای تحقق شایستگی است. همچنین، آنان معتقد بودند که محبوب و مقبول‌بودن مدیران دارای عملکرد خوب در سازمان‌های ورزشی، بستری مناسب برای شایسته‌سالاری است. برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که برخی از افراد دارای توانایی ذاتی مدیریت هستند و حضور آنان با توجه به توانایی‌ها و سوابقشان می‌تواند باعث شکوفایی و پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی شود؛ اما در بخش دیگری با عنوان بسترهای رفتاری، برخی از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند اینکه ما جامعه در حال توسعه‌ای داریم بستری اجتماعی است تا بتوانیم به شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی و عملکرد مناسب در این نوع سازمان‌ها برسیم؛ زیرا، از نظر این دسته از پاسخ‌دهندگان، ورزش نهادی اجتماعی است که نباید و نمی‌تواند از دیگر بخش‌های اجتماع دور بماند؛ از این‌رو، رشد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی کشور

در نهایت به رشد نهاد ورزش نیز منجر خواهد شد. همچنین، ورزش جزئی از نظام تعلیم و تربیت است و این موجب ایجاد حساسیت‌های اجتماعی بیشتری برای حضور افراد شایسته در رأس سازمان‌های ورزشی می‌شود. از نظر برخی از متخصصان مشارکت‌کننده در مصاحبه این پژوهش، ایجاد ضمانت‌های سازمانی و قانونی نیز می‌تواند در شایستگی مدیران ورزشی دخیل باشد. افراد اعتقاد داشتند که مدیران شایسته به راحتی در سازمان‌ها پذیرفته می‌شوند و اعمال قدرت قانونی و سازمانی برای این مدیران بسیار راحت‌تر است. همچنین، این گرایش عمومی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد که به جای تکیه بر مدیریت فردی، به سیستم‌های مدیریتی توجه بیشتری شود. از نظر این دسته از افراد، این شرایط فراهم‌کننده زمینه حاکمیت شایستگی در سازمان‌های ورزشی هستند. همچنین، الزام‌ها و اجبار قانونی برای احراز شرایط شایستگی در کشور ما وجود دارند که الزام‌های قانونی گاهی به‌طور کامل مدنظر قرار نمی‌گیرند؛ اما می‌توان آن‌ها را بستری در نظر گرفت که شرایط تحقق شایسته‌سالاری را در مدیریت سازمان‌های ورزشی فراهم می‌آورد.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر به‌مثابه بستری عمل می‌کنند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شوند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). این عوامل شامل «عوامل انگیزشی»، «عوامل محیطی» و «عوامل سازمانی» می‌شوند. از دید متخصصان، تمرکزگرایی سازمانی می‌تواند بازدارنده استقرار شایستگی در سازمان ورزشی شود. همچنین، داشتن دیدی کوتاه‌مدت در انجام امور می‌تواند در روند شایستگی مدیران اختلال ایجاد کند. فقدان انباشت تجارب سازمانی و برچیده‌شدن تمام امور جاری سازمان توسط مدیران جدید می‌تواند در روند شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی اختلال ایجاد کند. از طرف دیگر، استقرار نظام پرداخت متناسب با عملکرد به‌همراه پیش‌بینی شرایط ارتقای بهینه سازمانی براساس عملکرد می‌تواند باعث تکریم افرادی شوند که با شایستگی در خدمت اهداف سازمانی هستند. افزون‌براین، از نظر متخصصان مشارکت‌کننده در این پژوهش، برخی از انتصابات موجود در ورزش از مسائل خارج سازمانی اثر می‌پذیرند که گاهی تعلق سیاسی بیشتر از کارایی و شایستگی در نظر گرفته می‌شود. همچنین، محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی، بیشتر ناشناخته و پیوسته بحرانی است و گاهی مدیر به دست‌وپنجه نرم کردن با مسائلی مجبور می‌شود که قبلاً برای وی یا سازمانش روی نداده است. این موضوع نیز می‌تواند استقرار شایستگی مدیران را در سازمان‌های ورزشی تحت‌تأثیر قرار دهد.

علاوه‌بر موارد ذکرشده، شفافیت امور سازمانی می‌تواند به تقویت فرایند شایستگی منجر شود. این امر احتمالاً بدین دلیل است که در فضای شفاف، امکان رصد و اصلاح امور وجود دارد که می‌تواند از بروز انحراف در مسیر اهداف و فسادهای احتمالی جلوگیری کند و فضا را برای استقرار و ادامه شایستگی در سازمان‌ها آماده کند. همچنین، اگر در سازمان‌ها برای افرادی با توانایی هم‌اندازه فرصت‌های برابر ایجاد شوند، این امر به گسترش عدالت سازمانی منجر می‌شود و روند تداوم شایستگی را بهبود خواهد بخشید.

همچنین، در تفویض اختیار به افراد و در مقام مطالبه‌گری از مدیران، تناسب میان اختیار سازمانی و مسئولیت سازمانی در نظر گرفته شود تا نبود تناسب بین این دو موجب کاهش و اختلال روند شایستگی در سازمان‌ها نباشد. برای بهبود وضعیت مدیریت در سازمان‌های ورزشی باید اهداف فردی مدیران و کارکنان و اهداف سازمانی دارای انسجام قابل‌قبولی باشند تا از طریق هم‌افزایی اهداف و توانایی فردی و سازمانی، مسیر استقرار شایستگی در سازمان‌های ورزشی تسهیل شود.

پدیده موردمشاهده: پدیده‌ای است که مشاهده می‌شود یا درمورد آن به نظریه‌پردازی اقدام می‌شود و عمدتاً هسته اصلی نظریه است. در این پژوهش، پدیده موردمشاهده شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). توانایی فنی به‌عنوان زیرمجموعه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی طبقه‌بندی شد. دنیای فناوری آن‌چنان گسترده شده است که هیچ سازمانی توان گزیر و گریز از آن را ندارد و گاهی تنها راه انجام موفقیت‌آمیز امور فناوری‌های به‌روز و جدید است؛ از این‌رو، مدیران سازمان‌ها باید تسلط یا حداقل آگاهی از نرم‌افزارهای کامپیوتری داشته باشند که روزانه در سازمان زیر نظر مدیریت آنان استفاده می‌شوند. همچنین، علاوه بر اهمیت تسلط به نرم‌افزارهای مختلف اداری، برخی از این نرم‌افزارها به‌صورت اختصاصی در حیطه ورزش ضروری هستند. مدیر هر سازمانی نیاز دارد برای پیشروبودن خود و سازمانش با این نوع فناوری‌ها آشنایی کافی داشته باشد. این بخش از پژوهش تأییدکننده نتایج پژوهش تاح (۲۰۰۰) بود که وی مهارت‌های کامپیوتری را به‌عنوان یکی از شش عامل شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی شناسایی کرد. همچنین، مدیران سازمان‌های ورزشی نیاز دارند که همانند سایر هم‌تایان خود در سایر سازمان‌ها با مهارت‌های مدیریتی از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ارزیابی و بودجه‌بندی آشنا باشند. بدین‌دلیل این متغیر اهمیت دارد که اگر مدیری بر مهارت‌های مدیریتی تسلط کافی نداشته باشد، نه خود می‌تواند بر سازمان تحت اداره‌اش تسلط کافی داشته باشد و نه می‌تواند نظارت مناسب بر انجام امور مدیریتی و اداری در سازمان مطبوع داشته باشد که طبق نظر بسیاری متون کهن مدیریتی، شاکله هر نوع سازمان و تشکلی است. این بخش از نتیجه پژوهش هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های تاح (۲۰۰۰) و فتاح‌پور مرنندی و همکاران (۲۰۱۶) است که اهمیت تسلط بر وظایف مدیریتی و آگاهی از این وظایف را تأیید کرده‌اند. همچنین، مدیر سازمان ورزشی نیاز دارد به قدر کافی از نحوه مدیریت و نگهداری از اماکن ورزشی آگاهی و تسلط داشته باشد؛ زیرا، ورزش در محلی به نام اماکن ورزشی انجام می‌شود و برای مدیریت برجسته و پیشروی یک سازمان ورزشی ضروری است که مدیریت اماکن ورزشی به شیوه صحیحی انجام شود. از طرف دیگر، رویدادهای ورزشی همه روزه در اقصی نقاط جهان و کشور در حال وقوع هستند و رویداد ورزشی یکی از حیاتی‌ترین محصولات سازمان ورزشی است. مدیر شایسته ورزشی باید توانایی برگزاری رویدادهای ورزشی را داشته باشد تا از این مسیر سازمانش را به موفقیت برساند. عامل دوم شناسایی‌شده، توانمندسازی علمی است.

دانش، در حال توسعه است و علوم ورزشی نیز از این امر مجزا نیستند. چه بسا جواب بسیاری از مسائل پیش روی یک سازمان ورزشی در پژوهش‌های آکادمیک موجود باشد؛ از این رو، مدیران سازمان‌های ورزشی باید در خود توانمندی جست‌وجو و دسترسی به منابع علمی را ایجاد کنند و پیوسته این توانایی را بهبود بخشند تا تصمیم‌های آنان متکی بر دانش به‌روز باشد. همچنین، از نظر متخصصان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها، برای اینکه یک سازمان بتواند روند طولانی و مداوم موفقیت را در خود ایجاد کند، بهتر است مدیر سازمان ورزشی به‌صورت علمی و مستدل به مستندسازی تمام امور و فرایندهای سازمانی اقدام کند تا آیندگان بتوانند با مراجعه به منابع سازمانی به راحتی امکان آموزش و یادگیری داشته باشند.

توانایی شخصیتی سومین عامل استخراج شده بود. در انتصاب مدیران باید دقت شود تا افرادی انتخاب شوند که دارای ویژگی‌های شخصیتی‌ای باشند که آنان را نسبت به رقبا برجسته می‌کند. این ویژگی‌های شخصیتی که با آموزش نیز ایجاد می‌شوند و توسعه‌دانی هستند، می‌توانند شامل موارد متعددی از قبیل اعتماد به نفس، صداقت، پشتکار، استقلال شخصیتی و غیره باشند. مدیرانی که دارای اعتماد به نفس و استقلال شخصیت باشند، به راحتی به تغییرات محیطی عکس‌العمل نشان می‌دهند و می‌توانند سازمان تحت مدیریت خود را از گرداب تغییرات محیطی برهانند. فتاح‌پور مرنندی و همکاران (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود بر وجود ویژگی‌های فردی در مدیران به‌عنوان جزئی از شایستگی آنان تأکید کرده‌اند. عامل چهارم شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی، توانمندی ادراکی-عاطفی است. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمان نقش عمده‌ای در موفقیت آن بازی می‌کنند و مدیران باید توانایی درک منابع انسانی و همگام کردن آن‌ها با فرایندها و استراتژی‌های سازمان را در خود ایجاد کنند و پیوسته این توانمندی را بهبود بخشند. عامل پنجم که از مصاحبه‌ها استخراج شد، مدیریت روابط است. سازمان‌های ورزشی مانند هر سازمان دیگری در ارتباط با نهادها و سازمان‌های مختلف هستند و از طرفی در کنار ارتباطات خارج سازمانی از قبیل روابط با مراجع قانون‌گذاری و سیاسی، روابط با ذی‌نفعان و مشتریان و رسانه‌ها، روابط درون‌سازمانی با کارکنان و بخش‌های مختلف موجود در سازمان نیز از اهمیت بسزایی برخوردارند. از آنجایی که مهم‌ترین هدف سازمان‌های ورزشی دستیابی به نتیجه و موفقیت است، این مهم می‌طلبد تا مدیر ورزشی از توانایی برقراری ارتباط با تمام اجزا و ارکان مرتبط با سازمانش به حدی برخوردار باشد که بتواند مجموعه عملکردها و منافع موجود را به‌صورت منسجم در راستای اهداف غایی سازمان بسیج کند. در پژوهش فتاح‌پور مرنندی و همکاران (۲۰۱۶) نیز توان مدیریت روابط به‌عنوان بخشی از شایستگی مدیران بر اهمیت مدیریت ارتباط در سطوح مختلف داخلی و خارجی سازمان صحنه گذاشته است که هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر است.

توانمندی جهانی‌شدن، عامل ششم است. ورزش نهادی بین‌المللی است و هر سازمان ورزشی‌ای ممکن است دیر یا زود با خارج از مرزها ارتباطی گریزناپذیر داشته باشد. این موارد می‌توانند شامل شرکت در تورنمنت‌ها و مسابقات بین‌المللی، مشارکت در کلاس‌های آموزشی و بازآموزی و غیره باشند. استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی از قبیل مربی و بازیکن و همچنین، استفاده از فناوری و امکانات بین‌المللی برای تمام سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی امری مرسوم و حتی اجتناب‌ناپذیر است. افزون‌براین، قوانین و مقررات بیشتر رشته‌های ورزشی در سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی تدوین و تنظیم می‌شوند. همچنین، سازمان‌های موفق ورزشی در یک کشور متمرکز نیستند و در رشته‌های مختلف در بین فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف جهان پراکنده هستند. تمام این موارد به‌همراه نظریه جهانی‌شدن و تبدیل جهان به یک دهکده می‌طلبند که مدیران ورزشی توجه و توانمندی ویژه‌ای در امور جهانی و بین‌المللی داشته باشند و بتوانند به‌هنگام ضرورت از تجارب و توانمندی‌های مختلف موجود در اقصی نقاط جهان به نفع سازمان خویش استفاده کنند و در مواقع ضروری، مناسب‌ترین منابع انسانی، فناوری‌ها، دانش و استراتژی‌های موفق جهانی را برای بهبود سازمان ورزشی خود به‌کار گیرند. درنهایت، عامل هفتم توانایی رقابتی است. ذات ورزش با رقابت عجین است و این رقابت می‌تواند از درون زمین ورزش شروع شود تا بالاترین سطوح سازمانی ورزشی ادامه داشته باشد. بدون موفقیت مداوم و برجسته در رقابت هیچ سازمان ورزشی نمی‌تواند ادعای موفقیت داشته باشد. موفق نشدن در رقابت‌ها حتی به‌زودی به برکناری مدیران و حتی گاهی فروپاشی سازمان ورزشی منجر خواهد شد؛ از این‌رو، نه‌تنها یک مدیر ورزشی باید بتواند خود و سازمان خود را در انواع و طیف‌های مختلف رقابت‌ها به برتری برساند، بلکه به‌نظر می‌رسد یک مدیر ورزشی شایسته باید به‌دنبال رقابت حداکثری در تمام حوزه‌ها با رقبای موجود باشد. از این حیث است که سازمان ورزشی می‌تواند همیشه در صدر باشد و توجه همگان را به خود جلب کند و زیست سازمانی خود را بهبود بخشد.

تعاملات: رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که تحت‌تأثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند. استراتژی‌های ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده در شرایط مشاهده‌شده خاصی هستند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). کدهای استخراج‌شده از مصاحبه در سه مقوله عمده آموزشی، کنترل و نظارت و مقوله عملیاتی کدبندی شدند. در این بخش، افراد به این سؤال جواب می‌دادند که چه روش‌هایی را می‌توان برای استقرار شایستگی مدیران در سازمان‌های ورزشی به‌کار بست؟ مقوله آموزشی بیان می‌کند که مدیران شایسته علاوه‌براینکه به‌هنگام انتصاب برگزیده می‌شوند، باید درطول خدمت نیز پی‌درپی و با توجه به موضوع‌های روز آموزش ببینند تا شایستگی خود را حفظ کنند. از این نظر، دوره‌های تربیت مدیر ورزشی می‌توانند به‌عنوان راهکاری برای استقرار شایستگی در مدیریت این سازمان‌ها تلقی شوند. همچنین، تدوین و انتشار کتب مدیریت ورزشی متناسب با فضای

کاربرد سازمان‌ها می‌تواند، از یک سو به انباشت و انتقال تجارب در سازمان‌ها کمک کند و از سوی دیگر، با انسجام دانش به بومی‌سازی دانش محض در حوزه سازمان‌های ورزشی ایران کمک می‌کند. از نظر متخصصان مشارکت‌کننده در این پژوهش، آموزش تجربی مدیران نیز از اهمیت ویژه‌ای در حوزه استراتژی‌های پیاده‌سازی شایستگی مدیران سازمان‌ها برخوردار است؛ بنابراین، بهتر است مدیران در سازمان‌های ورزشی مدارج ترقی را به ترتیب و از سطوح عملیاتی طی کنند تا علاوه بر اینکه با تمام اجزای سازمان آشنایی به دست آورند، توانایی‌های مورد نیاز و متناسب را نیز در طی زمان در خود پرورش دهند. انتصاب مدیران بدون اینکه آن‌ها کمترین تجاربی در حیطه مدیریت و به ویژه مدیریت در حیطه ورزش داشته باشند، باعث هدر رفتن سرمایه‌ها و کاهش روند شکوفایی آن سازمان می‌شود. این در حالی است که اگر مدیری در طول زمان و در سطوح مختلف مدیریتی سازمان مربوطه به خود شکوفایی رسیده باشد، می‌تواند مدیریتی باثبات و شایسته را از خود بروز دهد. همچنین، مدیران سازمان‌های ورزشی نیاز دارند مداوم از سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی چه در داخل کشور و چه در خارج کشور الگوبرداری کنند و همچنین از فرایند مدیریتی آنان مطلع باشند. از مناسب‌ترین روش‌های انجام این کار، علاوه بر رصد سازمان‌های موفق داخلی و خارجی و مطالعه در مورد آنان، می‌تواند مطالعه حضوری در آن سازمان‌ها و بازدید از آن‌ها باشد. این کار می‌تواند باعث ایجاد چشم‌اندازهای جدید مدیریتی شود و همچنین، مدیران را از باریکی ادراکی و تمرکز صرف بر وظایف روزانه سازمان مربوطه برحذر دارد.

کنترل و نظارت از مهم‌ترین راهکارها و فرایندهایی بود که متخصصان معتقد بودند می‌تواند در اجرا و استقرار شایستگی در سازمان‌های ورزشی از آن بهره جست؛ به طوری که علاوه بر اینکه مناسب است مدیران قبل از شروع خدمت ارزیابی شوند تا شایستگی آنان برای تصدی پست مدیریتی ارزیابی شود، بهتر است در طول دوره خدمت نیز این ارزیابی‌ها وجود داشته باشند تا میزان حصول به اهداف سازمانی و میزان موفقیت در ارائه عملکرد مناسب سنجیده شود. همچنین، بعد ارزیابی پایانی عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی می‌تواند اثر مناسبی در راستای تحقق شایستگی در این سازمان‌ها داشته باشد؛ زیرا، این کار می‌تواند میراث یک مدیر را در طی دوره خدمت در سازمان ورزشی ارزیابی کند و راه را برای قضاوت صحیح و منطقی در مورد عملکرد آنان باز کند. در ادامه ارائه نظرها، متخصصان اذعان داشتند که باید راهکارها و ضمانت‌های قانونی نیز برای شایسته‌سالاری در سازمان‌ها وجود داشته باشند و این موضوع فقط در حد یک موضوع اخلاقی و پژوهشی باقی نماند. تصویب، ابلاغ و پیگیری اجرای قوانینی که طی آن احراز صلاحیت و شایستگی برای مدیریت سازمان‌های ورزشی به یک فرایند اجباری تبدیل شود، می‌تواند به عنوان بستری اجرایی و ضمانتی قانونی برای شایسته‌سالاری باشد.

با مستندسازی و نگهداری علل، فرایندها و ضوابط نصب یا برکناری مدیران سازمان‌های ورزشی، همیشه امکان بررسی، کسب تجربه، ارائه گزارش به مقامات بالاتر و افکار عمومی میسر خواهد بود. همچنین،



رواج کار تیمی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند عاملی برای حاکمیت مدیریت شایستگان باشد و حتی بیشتر از آن شایستگی را از سطح فردی به سطح سازمانی ارتقا دهد و آن را حفظ کند. قراردادن فیلتر ورودی به سازمان ورزشی از قبیل آزمون‌ها یا دوره‌های آموزشی در بدو ورود نیز می‌تواند از جمله اقدام‌هایی قلمداد شود که به صورت فرایندی و عملیاتی باعث تسهیل حاکمیت افراد شایسته در سازمان‌های ورزشی می‌شود. همچنین، مطابق برخی کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها، از آنجایی که امکان ایجاد تغییرات عمده و بزرگ در سازمان‌های قدیمی و با ابعاد بزرگ سخت‌تر است، می‌توان روش‌ها و فرایندهای حاکمیت شایستگی مدیریتی را از سازمان‌های کوچک و نوظهور به کار بست و با ارائه نتایج مثبت حاصل از این کار، سازمان‌های بزرگ‌تر و قدیمی را نیز به استقرار شایستگی ترغیب کرد.

پیامدها: نتیجه فرایندها و تعاملات هستند که ممکن است به صورت مثبت یا منفی باشند. در این پژوهش، منظور از پیامدها نتایج حاصل از شایستگی مدیران ورزشی طی شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر موجود است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). همان‌طور که از تعریف برمی‌آید، هر تغییری می‌تواند پیامد مثبت و منفی داشته باشد. با توجه به کدهای مستخرج از مصاحبه، پیامدهای مثبت استقرار شایستگی را می‌توان رشد و توسعه سازمان و پیامدهای منفی را بدبینی اجتماعی و رکود اجتماعی دانست. از نظر متخصصان مدیریت ورزشی که در مصاحبه‌های این پژوهش مشارکت کرده بودند، بهبود خروجی و ستاد سازمانی اعم از بهبود محصولات سازمان و بهبود در راندمان اقتصادی، از پیامدهای حاکمیت شایستگی در سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شوند. احتمالاً این اتفاق می‌تواند از طریق ایجاد فرایندهای بهبودیافته برای انجام امور سازمانی و همچنین، ایجاد سازمان چابک‌تر محقق شود. همچنین، از نظر این متخصصان، سازمانی که شایستگی مدیریت در آن حاکم باشد می‌تواند سازمانی یادگیرنده باشد و آن را در مقابل تغییرات محیطی و نیازهای در حال تغییر سازمانی آماده و توانمند نگه دارد. افزون‌براین، در سازمان شایسته‌سالار، به جانشین‌پروری و تربیت مدیران نسل آینده توجه می‌شود و فضای رشد برای افراد توانمند در سازمان‌ها تقویت می‌شود. تدوam چنین روندی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند نظام شایسته‌سالاری را به فرایندی دائمی و برگشت‌ناپذیر تبدیل کند.

با مدیریت افراد شایسته اعتماد عمومی به این سازمان‌ها می‌تواند افزایش یابد و برخی تقابل‌ها که گاه گریبان‌گیر سازمان‌های ورزشی می‌شوند، کاهش می‌یابند. همچنین، سازمان با اثرگذاری اجتماعی، حمایت اجتماعی مناسب کسب می‌کند و امکان ارائه عملکرد بهتر در عرصه‌های بین‌المللی نیز خواهد داشت. سازمان‌های شایسته‌سالار می‌توانند رفتار مثبت سازمانی را در درون خود تقویت کنند و مناسب‌ترین افراد را شناسایی کنند و به شکوفایی برسانند. همچنین، این بهبود و شکوفایی می‌تواند به‌عنوان یک انگیزاننده برای سازمان‌های دیگر به‌ویژه سازمان‌های ورزشی عمل کند تا با الگو قراردادن

فرایند شایسته‌سالاری در سازمان، به موقعیتی بهتر و برتر از وضع موجود خود دست یابند. هنگامی که سخن از پیامد منفی شایسته‌سالاری است، در واقع بحث بر سر این است که اگر به هر دلیلی اعم از داخل یا خارج سازمانی، بعد از حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی موفقیت موردنظر حاصل نشد، احتمالاً عواقب آن می‌تواند متوجه نظام شایستگی باشد. مصاحبه‌کنندگان اذعان داشتند که ممکن است در اثر برخی سنگ‌اندازی‌ها و مشکلات محیطی، افراد شایسته نتوانند کاری از پیش ببرند و این امر باعث خدشه‌دار شدن اعتماد عمومی شود و فضا را برای بازگشت افراد خارج از فرایند شایسته‌سالاری آماده کند. در چنین شرایطی است که ممکن است بین افراد شایسته در سازمان دلسردی ایجاد شود و عملکرد مطلوب سازمانی مخدوش شود؛ بنابراین، از این حیث فقط ایجاد و پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری نمی‌تواند برای یک سازمان ورزشی کافی باشد و مهم است که این فرایند همیشه پایش و اصلاح شوند تا نسبت به خطرها و مسائل موجود مقاوم‌تر شوند. به‌عنوان جمع‌بندی نهایی، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند در مراحل مختلف از جمله استخدام، آموزش و ارزیابی مدیران سازمان‌های ورزشی به کار برده شود.

## References

1. Abolalai, B., Habibi, M., Javaherizadeh, B., & Verovani, M. (2011). Development and evaluation focus: Fears and hopes. *Tadbir*, 223: 12-24. (Persian).
2. Azar, A., & Latifi, M. (2009). An introduction to the process necessity and the criteria for selecting government human resource managers. *Management Contemplation*, 2, 37-69. (Persian).
3. Bazargan, A. (2008). An introduction on qualitative and mixed method: Different methods in behavioral sciences. Tehran: Didar Publication. (Persian).
4. Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.
5. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2006). Designing and conducting mixed methods research. London: Sage Publication Inc.
6. Dehghanan, H. (2007). Management by competency. *Parlimwnt and Research Journal*, 53(13), 117-151. (Persian).
7. Derayati, M. (1999). *Tasnife-e Ghorarorhekeam*. Ghom. (Persian).
8. Fattahpour Marandi, M., Kashef, S. M., Seyed Ameri, M. H., & Shajie, R. (2016). Competence based management: An approach towards effectiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4s2), 189-196
9. Gabrera, E. F. (2003). Strategic human resource evaluation. *Journal of Human Resource Planning*, 49.
10. Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, (9)1, 11-30.
11. Garavan, T. N., & Mc Guire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Jornal of Workplace Learning*, 13(4), 144-163.

12. Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, 6.
13. Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.
14. Hondeghem, A., & Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342-353.
15. Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633-641.
16. Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for developing competency models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5), 533-561
17. Martin, R., Maytham, B., Case, J., & Fraser, D. (2005). Engineering graduates' perceptions of how well they were prepared for work in industry. *European Journal of Engineering Education*, 30(2), 167-180.
18. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
19. Mohammad Pour, A. (2010). *Meta method (The philosophic and practical foundation)*. Tehran: Sociologs Publication. (Persian).
20. Mozaffari, A., Batool, M., & Naderian, M. (2002). Detetmining the skills and competencies of Physical education organization from their attitude and presenting a model. *Sport and Movement Sciences Journal*, 1, 92-104. (Persian).
21. Razavi, S. M., Akbari, M., Jafarzadeh, M., & Zali, M. R. (2013). *Reviewing of mixed method research (2nd ed.)*. Tehran: University of Tehran Press. (Persian).
22. Siu, V. (1998). Manging by competencies: A study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Mangement*, 17(3), 253-273.
23. Teichler, U. (2007). *Higher education in globalization world*. London: Springer.
24. Toh, K. L. (1997). Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development. *NIRSA Journal*, 24(2), 38-55.
25. Veisson, M., & Limbach, E. (2007). Mission impossible: Applicability of competency-based development system to top managers. The case of Estonian civil service. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/9421/e2a973d210080962196397f1a331d78f937b.pdf> (Accessed 25 July 2016).

**استناد به مقاله**

بجانی، ابوالفضل، شهلائی، جواد، کشکر، سارا، و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۸). تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور براساس نظریه داده‌بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۴)، ۲۸-۱۰۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.5465.2082

Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2019). Formulating Model of Sport Organization's Managers Competencies; Grounded Theory. Sport Management Studies. 11 (54): 109-28. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.5465.2082

## **Formulating Model of Sport Organization's Managers Competencies; Grounded Theory**

**A. Bejani<sup>1</sup>, J. Shahlaee<sup>2</sup>, S. Keshkar<sup>3</sup>, F. Ghafouri<sup>4</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Allameh Tabataba'i University\*

2,3,4. Associate Professor of Sport Management, Allameh Tabataba'i University

**Received: 2018/01/26**

**Accepted: 2018/05/26**

---

### **Abstract**

This qualitative research aims to formulate a model for sport organization's manager's competencies using systematic grounded theory. For this purpose, an open interview with 17 sport management experts and authorities was conducted with snowball sampling method and a series of initial categories were collected and extracted in coding process. In the axial coding phase, the relations among these categories were determined in the form of coding paradigm as below: connection among causal conditions including productivity and administrative factors, the competency of sports managers, the phenomenon under study, included hard competency, soft competency, competitive competency, strategic factors included educational factors, control and evaluation, contextual conditions included official setting and behavioral settings, confounding conditions included motivational, environmental, and organizational factors and consequences including development and organizational recession of managers.; Then and in selective coding phase, all the components of coding paradigm were described and the theory was formulated and presented. Competency of sport organization's managers is a very fundamental issue and has different aspects. Moreover, competency is an endless issue, which should be updated continuously in organizations management.

**Keywords:** Competency, Manager, Organizayoion, Sport, Grouded Theory

---

---

\* Corresponding Author

Email: abolfazlbejani@gmail.com