

# طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان

حمید قاسمی<sup>۱</sup>

حبیب هنری<sup>۲</sup>

مرتضی رضایی صوفی<sup>۳</sup>

فهیمه مومنی فر<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۷/۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۷/۱۵

مدیران با وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند می توانند نقش بی بدیلی در هدایت و راهبری سازمان ها بر عهده گیرند که در علم مدیریت به وظایف، نقش ها و شایستگی های مدیران اشاره شده است. هدف از این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان بود. این تحقیق از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری این پژوهش، نخبگان مدیریت ورزشی شامل اعضای هیأت علمی رشته تربیت بدنی، رؤسای فدراسیون های ورزشی و همچنین مدیران منتخب و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان ( $N=450$ ) بودند که بر مبنای جدول مورگان تعداد ۲۰۹ نفر به روش تصادفی - طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف تحقیق، فهرستی جامع از اجزای شایستگی تهیه و تنظیم و منتج به طراحی پرسشنامه محقق ساخته ای شد که روایی پرسشنامه توسط ۱۵ تن از اساتید رشته مدیریت ورزشی تایید و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر آزمودنی و با آلفای کرونباخ ۰/۹۵ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL از روش های آماری توصیفی و استنباطی از جمله کلموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد متغیر های اصلی شایستگی های چهارگانه شامل فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه ای، توان دسته بندی به ۱۱ مؤلفه و ۴۸ شاخص را دارند. با توجه به نتایج کلی تحقیق پیشنهاد می گردد تا از الگوی نهایی تحقیق و شاخص های شناسایی شده مانند اعتماد به نفس، پیش بینی و آینده نگری، ارزیابی مدیریت عملکرد و نظارت و گرایش به خلاقیت و نوآوری به

E-mail: h\_ghasemi@pnu.ac.ir

<sup>۱</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشیار، رشته تربیت بدنی، دانشگاه علامه طباطبائی

<sup>۳</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه پیام نور

<sup>۴</sup> دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور

عنوان معیارهای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش استفاده گردد تا شایسته پروری و شایسته داری در این سطح صورت پذیرد.

واژگان کلیدی : مدیران میانی، شایستگی، نخبگان مدیریت ورزشی و تحلیل عاملی

Archive of SID

مدیران با توجه به وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند می توانند نقش بی بدیلی در هدایت و راهبری سازمان ها بر عهده گیرند و همین باعث شده که از دهه های آغازین پیدایش علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش ها و ویژگی های مدیران به میان آید. مفهوم شایستگی<sup>۱</sup> یکی از رویکردهایی است که در دهه های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شده و عبارت است از: "ویژگی های فردی و سازمانی مشتمل بر مهارت، توان و دانش که فرد را قادر به ایفای نقش و وظیفه در امور محوله می نماید". راهکار اطمینان از انتصاب مطلوب، توجه به رعایت شرایط احراز شغل، ارزیابی عملکرد و مدنظر قرار دادن شایستگی های مدیران است. البته، شایستگی در تمامی سطوح باید مورد توجه قرار گیرد و آنچه مهم است اینکه این امر باید از بالاترین سطح آغاز گردد، چراکه برای تحقق اهداف سازمانی، افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار گیرند. بدیهی است که جز یک مدیر شایسته، شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات یک سازمان نخواهد بود و مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجارب استفاده مطلوب ببرد. سازمان های ورزشی در ارتباط دائم با اقلشار جامعه در سنین متفاوت هستند و باید توانایی تعلیم نیروی عظیم انسانی جهت پرداختن به ورزش و نیز در بعد قهرمانی برای حضور در میادین بین المللی را داشته باشند. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط نیز باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. همچنین، برای جلوگیری از هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت های مربوط رعایت گردد. لذا انتظار می رود زمانی که مولفه ها و محورهای شایستگی تعیین می شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفه ها صورت گیرد (بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵: ۴). ویلکینوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) شایستگی های مدیران ارشد را در ۵۵ مورد شناسایی کرده است. وی شایستگی های وظیفه ای، نقش، عمل، مهارت، توانایی و صفات شخصیتی را به عنوان مؤلفه های شایستگی برشمرده است. دولویکز<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در زمینه شایستگی های رهبری، ۱۵ شایستگی را در ۳ مؤلفه شناسایی کرده است: شایستگی های احساسی (انگیزش، حساسیت، وظیفه شناسی، نفوذ، خودآگاهی، انعطاف پذیری و شهودی بودن)، شایستگی های مدیریتی (اداره منابع، برقراری ارتباط، توسعه، توانمند سازی و اجرایی) و شایستگی های فکری (دید استراتژیک، بینش و تخیل، قضاوت و تحلیل). لیئو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز در مطالعه ای شایستگی های کلیدی مدیران را در ۵ بعد اصلی و ۳۰ شاخص تعیین نمود. ابعاد اصلی این شایستگی ها عبارت اند از: اثربخشی حرفه ای<sup>۵</sup>، برنامه ریزی بازاریابی<sup>۶</sup>، مدیریت بازاریابی<sup>۷</sup>، مدیریت رابطه با مشتری<sup>۸</sup> و

1. Competence

2. Vilkinos

3. Dulewicz

4. Liou

5. Professional effectiveness

6. Marketing planning

7. Marketing management

مشتری<sup>۱</sup> و بین المللی سازی<sup>۲</sup>. زاپیاتیس<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) هم شایستگی های مورد نیاز سرپرستان را بدین شرح بیان می کند: فنی، مفهومی (توانایی نوآوری، تغییر و انطباق با شرایط مشکل)، شایستگی های بین شخصی (مهارت های ارتباطی، نوشتاری و شفاهی و دانش تنوع های فرهنگی)، شایستگی های اداری (بودجه و برنامه ریزی استراتژیک، درک مدیریت هزینه، اجرای کنترل های هزینه کار، بودجه بندی، دانش برنامه ریزی استراتژیک، توان اداری حرفه ای، مدیریت زمان، مهارت های سازمانی و مهارت های کامپیوتر)، شایستگی های مدیریت- رهبری، توان رهبری، مهارت تصمیم گیری، تعامل اخلاقی، ثبات و کنترل احساسی. بوکر (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی نتیجه گرفت شایستگی های محوری مدیریتی، با عملکرد مدیران ارتباط بسیار زیادی دارند، اما سلسله مراتب این شایستگی ها در سطوح مختلف مدیریتی با هم متفاوت اند و شایستگی های محوری برای مدیران میانی را شایستگی های همکاری، تفکر استراتژیک، مدیریت تیمی، رهبری اقتضایی، انگیزه و یادگیری به ترتیب اولویت ذکر نمود. الدنات<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) شایستگی های رهبری را که بر مدیریت تاثیر ویژه ای دارند، در ۳ بعد مربیگری، نوآوری و هدایت کنندگی بیان نمود.

نادری خورشیدی (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی انتصاب مدیران میانی"، عوامل توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیر رسمی، تعهد به ارزش های سازمان و عوامل قانونی را به عنوان مهمترین عوامل موثر بر انتصاب مدیران میانی عنوان کرد. شیخ (۱۳۸۹) نیز قابلیت های مدیران در چهار بعد مهارت ها، ویژگی های فردی، دانش و ارزش ها را با ۱۲ مولفه و ۴۱ شاخص بیان نمود. همچنین، بنیادی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان "اولویت بندی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)" ۷۱۳ کد، ۸۴ مفهوم و ۴ مقوله اصلی - شامل شایستگی فردی، شایستگی بین فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی بینشی - را که برخی دارای مقولات فرعی نیز بودند ارائه نمود و به این نتیجه رسید که شایستگی های فردی و شایستگی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می باشند. شیری (۲۰۱۲) نیز در تحقیقی، شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران بخش دولتی کشور را در ۴ بعد فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه ای با ۱۱ مولفه و ۶۶ شاخص شایستگی ارائه نمود که در این اولویت بندی، ۳ شاخص ارزیابی و مدیریت عملکرد، صداقت و راستگویی و دانش فنی بیشترین اهمیت را داشتند. در حال حاضر، در کشورمان انتصاب مدیران در بهترین حالت بر مبنای تجربه و مدرک تحصیلی (هر دو مورد گذشته مدار هستند) صورت می گیرد و توجه چندانی به تبیین شایستگی های مدیران ورزشی نشده است. متأسفانه نتایج تحقیقات ذیل نشان می دهد در انتصاب مدیران، شرایط احراز شغل نیز لحاظ نمی شود. بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی میزان تطابق انتصاب مدیران

1. Customer relationship management

2. Internationalize ability

3. Zopiatis

4. Oldnot

سازمان تربیت بدنی<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیدند که در مورد مدیران عالی سازمان، معیاری برای انتصاب وجود ندارد. در تحقیق دیگری که شریعتی و عربیون (۱۳۸۶) انجام دادند مشخص شد که از بین ۱۲ وزارتخانه که دارای مراکز تحقیقاتی بودند، تنها ۳ وزارتخانه دارای ضوابط انتصاب مدیران مراکز تحقیقاتی بودند و در بیشتر موارد مدیران این مراکز، بنا به تشخیص مدیران مافوق انتصاب پیدا می کردند. همچنین نتایج تحقیق گراوند (۱۳۸۷) نشان داد که انتصاب حدود ۴۶ درصد مدیران آموزش و پرورش با آیین نامه انتصابات همخوانی ندارد. در تحقیقی مشابه، معروفی (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که سیستم جذب و انتصاب در مخابرات دارای نواقص و کاستی های فراوان است. برای برون رفت از این وضعیت می توان با لحاظ نمودن معیارهای شایستگی برای انتصاب مدیران ورزشی، تحولی اساسی در نظام انتصاب ایجاد نمود. در همین راستا گودرزی (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان "طراحی و تبیین مدل مهارت های سه گانه مدیریتی" به این نتیجه رسید که خوش خلقی و احترام و ادب در مهارت های انسانی، دانش مدیریت ورزشی در مهارت فنی و منظم بودن در مهارت های ادراکی مدیران میانی سازمان تربیت بدنی در اولویت می باشند.

بنابراین، با توجه به اهمیت و کاربرد وسیع شایستگی های مدیران در مدیریت عملکرد، تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب، تحقق اهداف و چشم اندازها، انعطاف سازمانی، شفافیت نقش ها و تلفیق و اجرای استراتژی های منابع انسانی و اینکه تناسب شغل و شاغل با عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تعهد، جابجایی، قصد ترک خدمت، استرس و موفقیت در کار مرتبط است، موضوع طراحی الگوی شایستگی های محوری انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان ضروری به نظر می رسد. دو ابزاری که در حال حاضر به تصمیم های تطابق شغل و شاغل کمک می کنند، عبارت اند از: مدل های شایستگی و تحلیل شغل (ای، ۲۰۰۶). بنابراین، مجموعه شایستگی های شخص باید متناسب با شغل مورد تصدی وی باشد و طراحی الگوی شایستگی های مورد نیاز مدیران ورزشی سبب شناسایی، مولفه بندی و تبیین شایستگی ها و رعایت آن در انتصابات، سبب سپردن کار به کاردان می شود. اهمیت انتصاب مدیران در حال حاضر به گونه ای است که در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) علاوه بر موارد تجربه و مدرک تحصیلی، برای موفقیت مدیر در شغل قبلی و همچنین توجه به شایستگی برای انتصاب در مشاغل مدیریت حرفه ای (به استثنای مشاغل سیاسی مندرج در ماده ۷۱ قانون مذکور) در تمامی دستگاه های اجرایی الزام قانونی وجود دارد.

شناسایی شایستگی های مورد نیاز مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان چارچوبی برای انتخاب بهینه مدیران ورزشی فراهم می کند تا در فرایند انتخاب به عنوان راهنمای عمل مدنظر قرار گیرد. همچنین، در انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی شایسته سالاری لحاظ خواهد شد و زمینه رعایت عدالت در انتصابات فراهم می شود. علاوه بر آن، اجرای امور مرتبط با شاخص های مختلف شایستگی ها از قبیل مدیریت

<sup>۱</sup>.Ey

مذاکره، رهبری تیمی، ارتباطات و آگاهی سازمانی، با رعایت ترجیحات تسهیل می گردد. در این پژوهش، دیدگاه های متون اسلامی شامل شایستگی های موردنظر قرآن کریم، احادیث شریف پیامبر گرامی اسلام(ص) و ائمه معصومین(ع) پیرامون شایستگی ها با مدل های شایستگی مدیران در متون علمی مدیریت ورزشی تلفیق شده است. با توجه به اهمیت و نقش اساسی مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان در ارتقا و پیشرفت ورزش کشور، پژوهش حاضر در نظر دارد ابتدا به این سوالات پاسخ دهد:

۱. مولفه ها و شاخص های شایستگی مدیران میانی (رؤسا و اعضای هیات رئیسه فدراسیون ها و مدیران کل استانی) وزارت ورزش و جوانان کدام اند؟
۲. الگوی مطلوب و اجرایی جهت اثربخشی بیشتر نظام انتصابات مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان برای بستر سازی شایسته سالاری چیست؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش های همبستگی است. این پژوهش از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و از لحاظ کنترل متغیرها، غیر آزمایشی است. جامعه آماری این تحقیق، نخبگان مدیریت ورزشی شامل اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی با گرایش مدیریت ورزشی دانشگاه های وزارت علوم، رؤسای فدراسیون های ورزشی و همچنین مدیران منتخب و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان بوده و تعداد جامعه آماری این تحقیق حدود ۴۵۰ نفر است.

در این تحقیق، نمونه گیری به دلیل مشارکت افراد مختلف با ویژگی های مورد نظر در تحقیق به صورت تصادفی - طبقه ای و تعداد نمونه - بر اساس جدول مورگان - ۲۰۹ تن بوده است. این تحقیق در فاصله زمانی سال های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۳ به انجام رسیده است. در این پژوهش، برای گردآوری داده ها پس از بررسی اسناد و مدارک، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. بدین ترتیب که به کتاب ها، مقالات و پایان نامه های مورد نیاز در سایت ها و پایگاه های علمی مختلف برای تکمیل ادبیات نظری تحقیق مراجعه شد و بعد الگوی مفهومی شایستگی های محوری انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان در قالب پرسشنامه ای متشکل از ۷۰ شاخص شایستگی تدوین و به صاحب نظران ارائه شد. بر اساس نظرخواهی اولیه صاحب نظران، پرسشنامه دارای تعدادی پرسش بسته و به جهت رفع نقص احتمالی از چند سؤال باز برای تکمیل الگو استفاده شد. در این پژوهش برای گزارش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان داد تعداد ۴۸ شایستگی تأیید شدند که تعداد ۱۷ سوال آن در بعد شایستگی فراشایستگی، ۱۳ سوال در بعد شایستگی وظیفه ای، ۴ سوال در بعد شناختی و ۱۴ سوال در بعد شایستگی اجتماعی بود. روایی پرسشنامه به تأیید ۱۵ نفر از متخصصین رسید و پایایی در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر آزمودنی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی ۰/۹۵ محاسبه شد. در تحلیل داده ها، علاوه بر

محاسبه شاخص‌های توصیفی (شامل محاسبه جداول توزیع فراوانی، درصدها، محاسبه شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی نظیر میانگین و واریانس)، به محاسبه شاخص‌های استنباطی اقدام شد. جهت تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای آماری **SPSS (21.0)**، **LISREL** و به تناسب فرضیه‌های پژوهش از روش آماری ضریب همبستگی و معناداری آن، کلموگروف- اسمیرنوف، تحلیل عاملی اکتشافی، تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

نتایج توصیفی این پژوهش نشان داد که میانگین سنی ۲۰۹ نفر شرکت کننده در این پژوهش، ۳۷/۱۳ سال می باشد که از این افراد ۳۲ نفر (۱۵/۳۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۶۶ نفر (۳۱/۵۷ درصد) فوق لیسانس و ۱۱۱ نفر (۵۳/۱۱ درصد) دارای تحصیلات دکترا بودند.

در جدول ۱، شاخص‌های توصیفی متغیرهای شایستگی در سطح مدیران میانی به تفکیک گزارش شده است. بر اساس نتایج، میانگین و انحراف استاندارد مقیاس شایستگی در سطح مدیران میانی به ترتیب برابر با ۴/۸۲ و ۰/۴۷ گزارش شده است. همچنین، میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه «فراشایستگی» به ترتیب برابر با ۴/۱۲ و ۰/۵۲؛ میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه «شایستگی‌های اجتماعی» به ترتیب برابر با ۴/۰۹ و ۰/۵۰؛ میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه «شایستگی‌های وظیفه‌ای» به ترتیب برابر با ۶/۸۰ و ۰/۶۱؛ و میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه «شایستگی‌های شناختی» به ترتیب برابر با ۴/۲۶ و ۰/۶۰ گزارش شده است.

جدول ۱: اطلاعات توصیفی تمامی متغیرها در سطح مدیران میانی

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	میانه	حداکثر	حداقل	تعداد	ابعاد شایستگی
۰/۰۵	۰/۵۲	۴/۱۲	۴/۲۰	۵/۰۰	۲/۲۷	۲۰۹	فراشایستگی
۰/۰۵	۰/۵۰	۴/۰۹	۴/۱۰	۵/۰۰	۲/۶۰	۲۰۹	اجتماعی
۰/۰۶	۰/۶۱	۶/۸۰	۶/۸۹	۷/۶۱	۴/۲۳	۲۰۹	وظیفه‌ای
۰/۰۶	۰/۶۰	۴/۲۶	۴/۵۰	۵/۰۰	۲/۲۵	۲۰۹	شناختی
۰/۰۵	۰/۴۷	۴/۸۲	۴/۹۱	۵/۶۲	۳/۱۰	۲۰۹	شایستگی کل

در جدول ۲، شاخص‌های توصیفی خرده مقیاس‌های متغیرهای شایستگی محاسبه و گزارش شده است. بر اساس نتایج گزارش شده در جدول، میانگین و انحراف استاندارد «مؤلفه اخلاقی» در سطح مدیران میانی به

ترتیب برابر با ۴/۸۷ و ۰/۶۹ گزارش شده است. به همین ترتیب اطلاعات سایر مؤلفه به قرار زیر بوده است:

جدول ۲: اطلاعات توصیفی تمامی مؤلفه های شایستگی در سطح مدیران میانی

ابعاد شایستگی	خرده مقیاس	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
فراشایستگی	اخلاقی	۲۰۹	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۸۷	۰/۶۹
	اعتقادی	۲۰۹	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۹۹	۰/۸۲
	شخصی	۲۰۹	۱/۷۵	۵/۰۰	۴/۳۷	۰/۶۶
	کارآفرینی	۲۰۹	۱/۵	۵/۰۰	۴/۱۱	۰/۷۶
	بهداشت روانی	۲۰۹	۱/۶۷	۵/۰۰	۴/۲۷	۰/۶۸
اجتماعی	رفتاری	۲۰۹	۲/۴۳	۵/۰۰	۴/۲۵	۰/۵۲
	سیاسی - اجتماعی	۲۰۹	۱/۴۰	۵/۰۰	۳/۸۷	۰/۸۵
	فرهنگی - ارتباطی	۲۰۹	۱/۰۰	۵/۰۰	۴/۱۴	۰/۶۰
وظیفه ای	مدیریتی	۲۰۹	۱/۰۰	۵/۰۰	۴/۴۴	۰/۶۹
	رهبری	۲۰۹	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۰۰	۰/۶۹
شناختی	حرفه ای	۲۰۹	۲/۲۵	۵/۰۰	۴/۲۶	۰/۶۰

همچنین، ضرایب همبستگی تک‌متغیری پیرسون بین متغیرهای تحقیق در سطح مدیران میانی محاسبه شد و سپس معنی‌داری ضرایب همبستگی محاسبه شده در جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت. بنابراین برای آزمون معناداری میزان همبستگی از آزمون  $t$  استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده، ضریب همبستگی بین تمامی متغیرهای شایستگی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بوده است که همبستگی‌های معنادار با ستاره مشخص شده اند. بیشترین همبستگی معنادار گزارش شده بین متغیر «فراشایستگی» و متغیر «شناختی» ( $r = ۰/۷۱$ ) و کمترین ضریب همبستگی معنادار بین متغیر «وظیفه‌ای» و متغیر «شناختی» ( $r = ۰/۴۸$ ) بوده است - به طور کلی، میزان همبستگی بین مؤلفه‌های مورد اشاره در حد متوسط و خوب بوده است.

در جدول ۳، میزان همبستگی مؤلفه‌های شایستگی در سطح مدیران میانی و معناداری آنها گزارش شده است. بر اساس نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین اکثر مؤلفه‌های شایستگی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌دار است که همبستگی‌های معنادار با ستاره مشخص شده‌اند. بیشترین همبستگی معنادار گزارش شده بین مؤلفه «مدیریتی» و مؤلفه «فرهنگی و ارتباطی» ( $r = ۰/۷۸$ ) و کمترین ضریب همبستگی معنادار بین مؤلفه «سیاسی و اجتماعی» و مؤلفه «شخصی» ( $r = ۰/۱۹$ ) گزارش شده است. به طور کلی مشاهده می‌شود که میزان همبستگی بین مؤلفه‌های مورد اشاره در کل در حد متوسط می‌باشد.



جدول ۳: همبستگی مؤلفه های شایستگی در سطح مدیران میانی و معناداری آنها

مؤلفه ها	اخلاقی	اعتقادی	شخصی	کارآفرینی	بهداشت روانی	رفتاری	سیاسی و اجتماعی	برهنگی و ارتباطی	مدیریتی	رهبری	حرفه‌ای
۱- اخلاقی	۱/۰۰										
۲- اعتقادی	۰/۴۱*	۱/۰۰									
۳- شخصی	۰/۳۱*	۰/۳۵*	۱/۰۰								
۴- کارآفرینی	۰/۳۰*	۰/۲۷*	۰/۵۶*	۱/۰۰							
۵- بهداشت روانی	۰/۳۸*	۰/۲۸*	۰/۵۲*	۰/۵۶*	۱/۰۰						
۶- رفتاری	۰/۳۸*	۰/۳۶*	۰/۵۲*	۰/۶۳*	۰/۶۰*	۱/۰۰					
۷- سیاسی و اجتماعی	۰/۰۱۸	۰/۱۷	۰/۱۹*	۰/۳۷*	۰/۲۱*	۰/۳۰*	۱/۰۰				
۸- فرهنگ و ارتباطی	۰/۲۷*	۰/۳۵*	۰/۶۴*	۰/۵۴*	۰/۴۹*	۰/۵۶*	۰/۳۱*	۱/۰۰			
۹- مدیریتی	۰/۱۱	۰/۲۴*	۰/۶۴*	۰/۵۲*	۰/۵۰*	۰/۵۵*	۰/۳۳*	۰/۷۸*	۱/۰۰		
۱۰- رهبری	۰/۱۶*	۰/۲۱*	۰/۴۵*	۰/۴۷*	۰/۴۶*	۰/۴۵*	۰/۲۹*	۰/۷۱*	۰/۶۹*	۱/۰۰	
۱۱- حرفه‌ای	۰/۳۸*	۰/۳۲*	۰/۵۸*	۰/۶۶*	۰/۷۱*	۰/۶۳*	۰/۳۳*	۰/۵۱*	۰/۵۰*	۰/۳۹*	۱/۰۰

\*  $P < 0/05$

به منظور بررسی مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی از آزمون (KMO) استفاده شد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ده در نوسان است. نتایج جدول ۵ نشان می دهد که عدد معناداری KMO برای تمام شایستگی ها از ۰/۷ بیشتر است. لذا می توان گفت داده ها برای تحلیل عاملی مناسب است. برای اطمینان از مناسب بودن داده ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار می گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج جدول ۴ نشان دهنده اطمینان از کفایت نمونه گیری است، زیرا عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0/05$ ) است.

جدول ۴. نتایج آزمون بارتلت و کیسر می یو و اوکلین (KMO)

ردیف	شایستگی	نتایج KMO	نتایج کرویت بارتلت		
			مجدور کای	درجه آزادی	معنی داری
۱	فراشایستگی	۰/۸۳۵	۷۷۳/۷۸۰	۱۳۶	۰/۰۰
۲	شناختی	۰/۷۷۵۰	۹۱/۲۸	۶	۰/۰۰
۳	اجتماعی	۰/۸۴۴	۵۵۶/۱۱	۹۱	۰/۰۰
۴	وظیفه ای	۰/۹۰۸	۸۵۷/۷۲	۷۸	۰/۰۰

در مرحله آزمون الگو و بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد که برخی شایستگی های مقولات چهار گانه فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه ای توان دسته بندی در مقولات فرعی را نیز دارد و شایستگی فراشایستگی به ۵ مؤلفه (اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روانی) و شایستگی اجتماعی به ۳ مؤلفه (رفتاری، سیاسی - اجتماعی و فرهنگی - ارتباطی) و شایستگی وظیفه ای به ۲ مؤلفه (مدیریتی و رهبری) و شایستگی شناختی به ۱ مؤلفه (حرفه ای) امکان دسته بندی دارد که البته این بنابر منطق آماری صادق است و با در نظر گرفتن منطق مفهومی و مدیریتی و با مشورت با خبرگان برای این مقولات فرعی نام گذاری و الگوی نهایی عرضه می شود.

همچنین، از آزمون **K-S** جهت بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده گردید و چون مقادیر سطح معنی داری برای شایستگی های اجتماعی، وظیفه ای، شناختی و فراشایستگی، کوچکتر از سطح آزمون یعنی  $\alpha = 0/05$  بوده اند، بنابراین فرض نرمال بودن متغیرها در سطح معناداری  $0/05$  رد شده است. به همین دلیل جهت انجام آزمون فرضیه ها از آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم افزار **LISREL** به صورت جداگانه برای هر شاخص به دست آمد که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. پارامترهای تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول شاخص های شایستگی مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص ها	بار عاملی	$\lambda^{**}$	مجدور همبستگی چند گانه
وظیفه ای	مدیریتی	ارزیابی و مدیریت عملکرد	۰/۶۰	۹/۴۹	۰/۷۷
		پیش بینی و آینده نگری	۰/۸۱	۱۱/۹۹	۰/۹۰
		بسیج و توسعه منابع	۰/۶۳	۹/۷۹	۰/۷۹
		داشتن تفکر جهانی	۰/۶۹	۱۰/۵۴	۰/۸۳
		نظارت	۰/۶۱	۹/۵۸	۰/۷۸
		مهارت های هدف گذاری و برنامه ریزی	۰/۷۰	۱۰/۶۴	۰/۸۴
		تجربه مدیریت ورزشی	۰/۵۲	۸/۶۲	۰/۷۲

۰/۷۹	۱۰/۲۱	۰/۶۲	تدوین استراتژی مطلوب	رهبری	شناختی	
۰/۷۹	۹/۶۹	۰/۶۲	ترسیم چشم انداز مطلوب			
۰/۹۱	۱۱/۹۴	۰/۸۲	رهبری تغییر			
۰/۶۵	۷/۳۳	۰/۴۲	استفاده موثر از قدرت			
۰/۷۷	۹/۱۳	۰/۵۹	تیم سازی و رهبری تیمی			
۰/۷۱	۸/۸۳	۰/۵۱	مدیریت تضاد			
۰/۷۳	۸/۰۶	۰/۵۳	آگاهی از حقوق ورزشی و مسائل قانونی	حرفه ای		
۰/۷۱	۷/۷۷	۰/۵۰	آگاهی از فنون اداره جلسه			
۰/۸۶	۹/۹۰	۰/۷۵	آگاهی از سیاست ها و خط مشی های سازمانی			
۰/۵۴	۵/۵۵	۰/۲۹	دانش مدیریت ورزشی			
۰/۶۷	۷/۶۴	۰/۴۴	استقلال فکری و عملی	رفتاری		اجتماعی
۰/۸۸	۱۱/۴۲	۰/۷۸	سخت کوشی			
۰/۷۰	۸/۳۰	۰/۵۰	شجاعت و قاطعیت در تصمیم			
۰/۲۴	۲/۴۲	۰/۰۸	انعطاف پذیری			
۰/۶۹	۸/۰۴	۰/۴۵	رفتار شهروندی سازمانی			
۰/۸۳	۱۰/۴۰	۰/۶۹	مسئولیت پذیری و پاسخگویی اجتماعی			
۰/۷۱	۸/۲۹	۰/۵۰	قانون مداری	سیاسی - اجتماعی		
۰/۸۵	۷/۶۷	۰/۶۲	مدیریت جریان های سیاسی اثرگذار			
۰/۸۰	۷/۵۲	۰/۷۷	بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی	فرهنگی - ارتباطی		
۰/۶۰	۶/۷۰	۰/۳۸	تصویرسازی مثبت از عملکرد واحد			
۰/۷۲	۸/۵۵	۰/۵۲	قدرت مذاکره و اقناع کنندگی			
۰/۹۵	۱۲/۸۷	۰/۹۲	اعتمادسازی			
۰/۶۶	۷/۷۵	۰/۴۶	همدلی و درک دیگران			
۰/۶۹	۸/۲۲	۰/۴۶	درک و مدیریت تفاوت های فرهنگی			
۰/۶۱	۶/۶۵	۰/۳۷	اعتماد به نفس	شخصی	فراشایستگی	
۰/۸۸	۱۱/۱۹	۰/۷۸	مدیریت زمان			
۰/۸۰	۹/۶۲	۰/۶۴	داشتن انگیزه			
۰/۸۲	۱۰/۱۸	۰/۶۷	خودآگاهی			
۰/۶۱	۶/۷۵	۰/۳۸	تمایل به ریسک و مخاطره	کارآفرینی		
۰/۶۷	۷/۸۷	۰/۴۵	داشتن ثبات فکری			
۰/۷۱	۸/۱۶	۰/۵۰	داشتن تفکر استراتژیک			
۰/۸۷	۱۰/۷۷	۰/۷۵	گرایش به خلاقیت و نوآوری			
۰/۷۳	۸/۳۴	۰/۵۳	مهارت ایجاد آرامش روانی محیط کار	بهداشت		

۰/۷۹	۹/۳۰	۰/۶۲	بستر سازی برای فعالیت های ورزشی	روانی
۰/۸۶	۱۰/۶۱	۰/۷۴	بستر سازی برای همکاری مبتنی بر اعتماد بین کارکنان	
۰/۶۸	۷/۲۹	۰/۴۶	خداباوری	اعتقادی
۰/۴۹	۵/۵۵	۰/۲۴	مقید به انجام واجبات و ترک محرّمات بودن	
۱/۰۸	۱۲/۳۶	۱/۱۶	پایبندی به ارزشهای اسلامی	
۰/۷۰	۷/۴۲	۰/۴۹	امانت داری و حفظ اسرار	اخلاقی
۰/۴۶	۴/۵۱	۰/۲۱	گذشت و ایثار	
۰/۷۴	۸/۲۱	۰/۵۵	تواضع و فروتنی	

$$** P < 0.01$$

شاخص های برازش تحلیل عاملی تاییدی شاخص های شایستگی مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان در جدول ۶ به تفکیک آورده شده است. نتایج حاکی از آن است که تمامی شاخص ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده اند و مدل با داده ها برازش بسیار نسبی دارد و این بیانگر همسو بودن گویه ها با سازه نظری است.

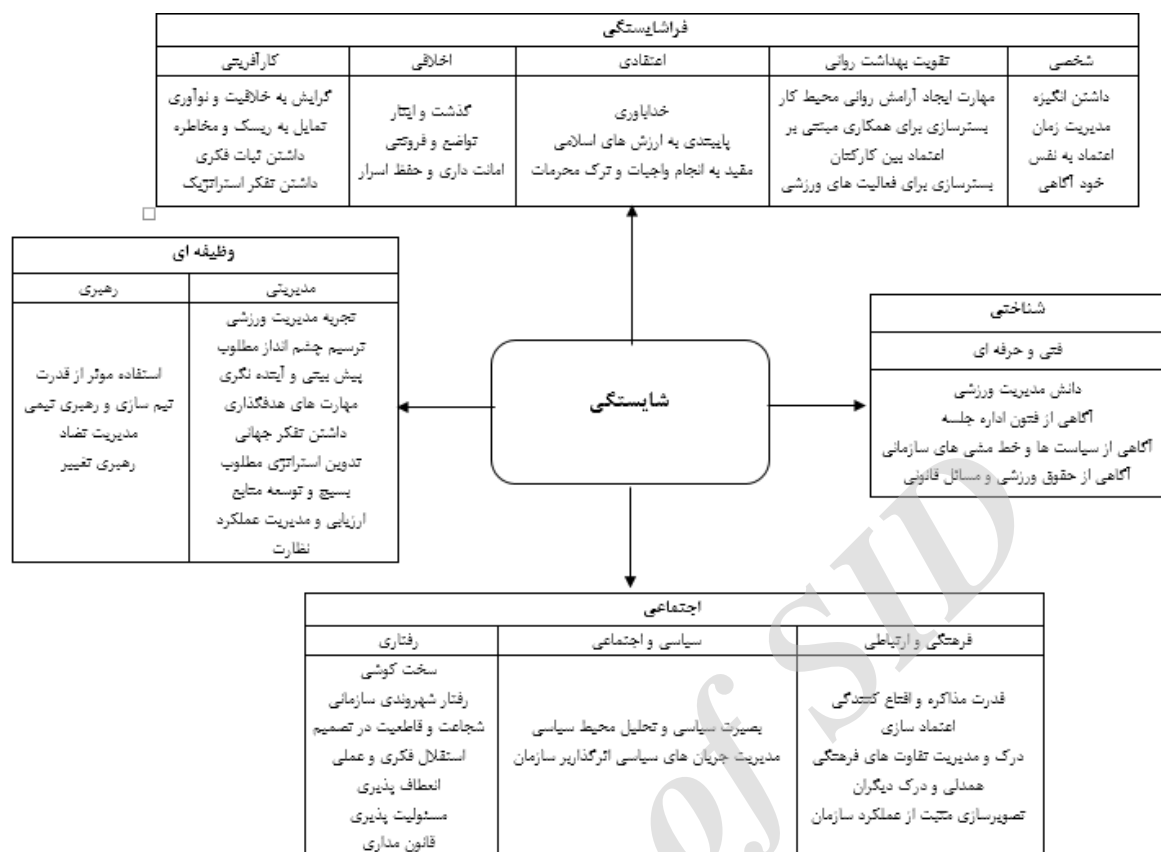
جدول ۶: شاخص های برازش تحلیل عاملی تاییدی شاخص های شایستگی مدیران میانی

میزان کیفیت برازش	نام شاخص	شایستگی
۱۶۰/۷۷ (p=۰/۰۰۱)	آماره خی دو (χ <sup>۲</sup> ) و معناداری آن	فراشایستگی
۰/۰۷۳	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	
۰/۹۰	شاخص نرم شده برازش (NFI)	
۰/۹۳	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	
۰/۹۵	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
۰/۹۱	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
۰/۸۹	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	
۱/۹۶ (p=۰/۰۰۱)	آماره خی دو (χ <sup>۲</sup> ) و معناداری آن	
۰/۰۰۱	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	
۰/۹۹	شاخص نرم شده برازش (NFI)	
۰/۹۸	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	
۰/۹۷	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
۰/۹۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
۰/۹۶	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	

۱۱۰/۳۰ (p=۰/۰۰۱)	آماره خی دو (χ <sup>۲</sup> ) و معناداری آن	اجتماعی
۰/۰۷۳	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	
۰/۹۲	شاخص نرم شده برازش (NFI)	
۰/۹۵	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	
۰/۹۶	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	
۸۹/۳۵ (p=۰/۰۰۱)	آماره خی دو (χ <sup>۲</sup> ) و معناداری آن	
۰/۰۷۴	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	
۰/۹۶	شاخص نرم شده برازش (NFI)	
۰/۹۸	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)	
۰/۹۸	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	
۰/۹۳	شاخص نیکویی برازش (GFI)	
۰/۹۱	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	

با توجه به نتایج تحقیق، الگوی نهایی شایستگی های محوری مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان در نمودار شماره ۱ ارائه شده است. نتایج تحلیل، گواه مطلوبیت الگو و متناسب بودن چهارچوب الگو می باشد. نتایج تحلیل عاملی نیز مؤید پذیرش ۵۶ شاخص شایستگی در ۱۱ مؤلفه می باشد. شاخص های تأیید شده با توجه به میزان بار عاملی در مؤلفه های الگو اولویت بندی شده اند.

## نمودار ۱: الگوی شایستگی های محوری مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان



### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی شایستگی های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان بوده است. شایسته سالاری در دین اسلام ریشه داشته و با آموزه های دینی ما آمیخته شده است؛ چنان که خداوند متعال در آیه ۵۸ سوره نساء می فرماید: « ان الله یامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها ». علی رغم اینکه مفهوم شایستگی در سنوات اخیر به صورت گسترده ای در حوزه مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شده است، اما جامعه محققان و کاربران منابع انسانی تعریف یکسانی از شایستگی ارائه نکرده اند و مدل های ارائه شده پیرامون شایستگی، هر کدام از منظری خاص تدوین شده اند و موضوع انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش بر مبنای شایستگی تا کنون در داخل کشور بررسی نشده است. تحقیقات نشان می دهد که موفقیت سازمانها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت های مدیران بویژه مدیران میانی است، چرا که یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم سازی برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم گیری راهبردی مدیران عالی نقش کلیدی دارند، مدیران میانی در سازمانها هستند (سلجوقی، ۱۳۸۵: ۲۲). هیچ سازمانی را نمی توان یافت که موفقیت پایدار و غیر تصادفی را تجربه کرده باشد، ولی از وجود مدیری خردمند، کارا و شایسته برخوردار نباشد و از آنجا که موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است، ضروری می نماید که در باب مدیریت، به ویژه مدیریت

میانی و شاخص های انتصاب مدیران میانی در سازمان های ورزشی با رویکرد مدیریت اسلامی تامل و اندیشه کنیم.

موضوع مربوط به انتصاب مدیرانی اهمیت این مقوله را دو چندان می کند، چرا که بعضا خود متولی انتخاب و انتصاب دیگرانند. لذا انتصاب مدیران به ویژه مدیران میانی، عاملی بسیار کلیدی جلوه می کند و چون وظائف، نقش ها و مهارت های مدیران همانند مجریان چندان ساختار یافته نیست، شناسایی افراد شایسته در این سطح امری بس مشکل و پیچیده به نظر می رسد (امینی، ۱۳۸۸: ۲۲). سازمان های ورزشی به عنوان متولیان توسعه ورزش و تربیت بدنی در جامعه و مدیران به عنوان محور اصلی این سازمان ها ایفای نقش می کنند. عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی و توانایی مدیران میانی در انتصاب به مسئولیت های سازمانی موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و مرگ هر رشته ورزشی می شود. با توجه به نقش مدیران میانی در استفاده و ترکیب منابع مادی و انسانی باید نسبت به انتخاب و یا ترفیع آنها بر اساس اصول علمی اقدام کرد، چرا که انتخاب مدیران ناشایسته اثرات تخریبی و غیر قابل جبرانی بر ورزش خواهد گذاشت و بر این اساس یکی از آفت های ورزش کشور، گزینش نامناسب و بدون ضابطه مدیران است.

این تحقیق، تعیین ابعاد و تدوین مؤلفه ها و شاخص های شایستگی برای مدیران میانی در وزارت ورزش را مبنای فعالیت قرار داده است و اشتراک و افتراق هایی با الگوها و مدل های قبلی دارد. در بین الگوها و مدل های داخل کشور، تنها با مدل شیری (۱۳۹۱) مشابهت وجود دارد و در بین الگوهای خارجی نیز تمامی الگوها به لحاظ عدم توجه به شایستگی های اخلاقی و شایستگی های تقویت بهداشت روانی در محیط کار با این الگو تفاوت دارند. نتایج تحلیل، گواه مطلوبیت الگو و متناسب بودن چهارچوب الگو با نتایج آزمون و تحلیل عاملی نیز مؤید پذیرش ۴۸ شاخص شایستگی در ۱۱ مؤلفه و ۴ بعد با عناوین شایستگی های فراشایستگی، اجتماعی، وظیفه ای و شناختی می باشد. مقایسه تطبیقی نشان می دهد که الگوی پژوهش حاضر در تعداد ابعاد با مدل های دلویکز (۲۰۰۳)، گودرزی (۱۳۸۱)، شیخ (۱۳۸۹)، شیری (۲۰۱۲)، بنیادی (۱۳۹۱) و بوکر (۲۰۱۳) همسوست. سه بعد اولیه شامل شایستگی های شناختی، وظیفه ای و اجتماعی، نسبتا جهانی هستند و با دانش، مهارت ها و صفات شخصی و روش های آموزشی قدیمی سازگار هستند. شایستگی شناختی شامل مفاهیم و تئوری های مبنایی و دانش حاصل از تجربه است. شایستگی وظیفه ای (مهارت ها و فوت و فن کار) چیزهایی است که شخص باید در یک حرفه قادر به انجام آن باشد و شایستگی اجتماعی، تمایل و توانایی ایجاد رابطه و درک مزایا و تنش های تعامل پایدار و منطقی با دیگران را توصیف می کند. فرا شایستگی نیز با توانایی مواجهه با عدم اطمینان و همچنین یادگیری و واکنش ارتباط دارد (وینترتون، دیلامر و استرینگ فیلو، ۲۰۰۵: ۳۱). می توان گفت که دانش از طریق شایستگی شناختی، مهارت ها از طریق شایستگی های وظیفه ای و مسائل رفتاری و نگرشی از طریق

شایستگی های اجتماعی حاصل می شوند؛ اما فرا شایستگی ها از سه بعد اولیه مجزا و برای کسب سایر شایستگی ها نقش تسهیل کننده دارند.

بعد شایستگی های شناختی با یک مولفه ( حرفه ای)، بعد شایستگی های وظیفه ای شامل دو مولفه (مدیریتی و رهبری)، بعد فرا شایستگی ها مشتمل بر پنج مولفه (اخلاقی، شخصی، کارآفرینی، اعتقادی و تقویت بهداشتی روانی) و بعد شایستگی های اجتماعی شامل سه مولفه (سیاسی و اجتماعی، رفتاری و همچنین فرهنگی و ارتباطی) می باشند که از نظر تعداد مولفه ها با مدل های فریدمن (۱۹۸۹)، ای (۲۰۰۶)، باتلر (۲۰۰۶)، شیخ (۱۳۸۹) و شیر (۲۰۱۲) همسوست. همچنین، به لحاظ تعداد شاخص با مدل های فریدمن (۱۹۸۹)، ویلکینوس (۱۹۹۴)، لنهان (۲۰۰۰) و باتلر (۲۰۰۶) همسو می باشد. مولفه شخصی شامل داشتن انگیزه، مدیریت زمان، اعتماد به نفس و خود آگاهی، بنیادی ترین بخش شخصیت یک فرد می باشد که در تمام جوانب زندگی فرد خود را به نحوی متظاهر می سازند. اعتماد به نفس سالم و بالا، یک ضرورت حیاتی و مطلق برای هر فرد به خصوص یک مدیر می باشد. مدیری که با تکیه بر قدرت ایمان و آگاهی، به لیاقت و کفایت خویش باور داشته باشد و در میدان فعالیت، تنها خود را مسئول کارهای خود بداند و با جدیت و امید به پیشرفت، اراده و عمل را تکیه گاه خود قرار دهد، اعتماد به نفس دارد. مولفه تقویت بهداشت روانی شامل شاخص های مهارت ایجاد آرامش روانی محیط کار، بستر سازی برای همکاری مبتنی بر اعتماد بین کارکنان و بستر سازی برای فعالیت های ورزشی می باشد. یکی از وظایف اساسی مدیریت که شاید تاکنون کمتر مطرح شده، تامین بهداشت روانی کارکنان سازمان است و آنچه به درک بهتر بهداشت روانی کمک می کند، توجه به اصول بهداشت روانی است که اکثر روانشناسان در مورد آن توافق دارند. در چنین موقعیت هایی، کارکنان احساس حمایت اجتماعی می کنند و در صورتی که مدیر بتواند نشاط را در محیط کار حفظ، برای فعالیت های ورزشی اهمیت قائل شده و بستر سازی مناسب نماید، به تقویت بهداشت روانی کمک می نماید (شیر، ۲۰۱۲: ۲۰۸). مولفه کارآفرینی نیز شامل گرایش به خلاقیت و نوآوری، تمایل به ریسک و مخاطره، داشتن ثبات فکری و داشتن تفکر استراتژیک می باشد. در جهان امروز تفکر نوآوری و کارآفرینی و استفاده از آن در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است. همان طور که تولد و مرگ سازمان ها به بینش، بصیرت و توانایی های موسسان آن بستگی دارد، رشد و بقای آن نیز به عواملی نظیر و توانایی، خلاقیت و نوآوری منابع انسانی آنها وابسته است (فلاح همت آبادی، ۱۳۸۲). اگر مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان کارآفرین باشند، فرصت های اقتصادی را بهتر درک می کنند و قادرند از منابع موجود به منظور نوآوری استفاده بیشتری کنند. در نتیجه، سریع تر رشد می نمایند و در صحنه رقابت بیشتر دوام می آورند. لذا پیشنهاد می شود به منظور تحقق این امر، فعالیت های کارآفرینانه بیشتر ترویج داده شوند و روحیه کارآفرینی در مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان پرورش و در نهایت محیطی کار آفرینانه در وزارت ورزش حاکم گردانیده شود. مولفه اخلاقی و اعتقادی شامل گذشت و ایثار،



امانت داری و حفظ اسرار، تواضع و فروتنی، خداباوری، پابندی به ارزش های اسلامی و مقید به انجام واجبات و ترک محرمات می باشد. خدا باوری به شکل توکل بر خدا و خدا ترسی در وجود انسان ظهور پیدا می کند. توکل بر خدا، گذشت و فروتنی از ویژگی های مطلوب برای مدیران است. در سوره انفال آیه ۲ چنین آمده است: "مومنان کسانی اند که چون یاد خدا شود، دلهایشان بترسد و چون آیات او بر آنان خوانده شود، بر ایمانشان بیفزاید و بر پروردگار خود توکل می کنند". همچنین رسول اکرم (ص) می فرمایند: "کسی که دوست دارد قوی ترین مردم باشد، بر خدا توکل کند". بنابراین پیشنهاد می شود شاخص های ذکر شده در مولفه اخلاقی و اعتقادی، در گزینش مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان لحاظ شود تا با تکیه بر ایمان و خداباوری، شاهد رشد و تعالی هرچه بیشتر سازمان باشیم. مولفه سیاسی - اجتماعی نیز شامل بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی و مدیریت جریان های سیاسی اثرگذار بر سازمان می باشد. شایستگی سیاسی می تواند شامل توانایی تقویت موقعیت سازمان و کسب قدرت از طریق تعاملات صحیح باشد (کارسون و گیل مور، ۲۰۰۰، ۳۶۶). مسئولیت های اجتماعی نیز حاکمیت اخلاق را به دنبال دارد؛ یعنی درچارچوب مسئولیت اجتماعی، سازمان کارهایی را که برای جامعه مفید است، انجام دهد و از امور زیان آور برای جامعه دوری کند (عظیمی و خاک تاریک، ۱۳۹۰ : ۱۱۱). مؤلفه سیاسی - اجتماعی مدیران در سطح میانی وزارت ورزش و جوانان توجه ویژه ای را طلب می کند. آن ها باید با رویکردی جامع به موضوعات در وضعیت استفاده از فرصت ها قرار گیرند و با شناخت اجزا و عناصر تشکیل دهنده سیستم، در صدد آینده نگری حکیمانه برای اجرای اثربخش، تحولی و جامعه محور وظایف، حرکت نمایند. علاوه بر این، مؤلفه فرهنگی - ارتباطی مدیر را با افراد تحت مدیریت مرتبط می سازد و دیگران را به تلاش برای تحقق اهداف مدیریت وا می دارد. در میان اموری که می توانند برای مدیر جاذبه ایجاد کنند و دیگران را در جهت مدیریت با او هم عقیده نمایند، هیچ چیزی به اندازه مذاکره و اقناع کنندگی موثر نیست. هر چه شعاع مدیریت گسترده تر باشد، نیاز مدیر به قدرت مذاکره بیشتر است. بنابراین هر قدر مدیران میانی وزارت ورزش بتوانند از این وسیله استفاده کنند، در اعمال مدیریت موفق تر می شوند. مولفه رفتاری شامل شایستگی های سخت کوشی، قانون مداری، رفتار شهروندی سازمانی، شجاعت و قاطعیت در تصمیم، استقلال فکری و عملی، انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری می باشد. شایستگی های رفتاری مدیران، نمایش رفتار رهبری خادمانه و انعطاف پذیری در مواقع مورد نیاز است. به اعتقاد تامپسون، رهبری خادمانه مهارت های مورد نیاز منابع انسانی را در تیم های پروژه بسیج می کنند. (تامپسون، ۲۰۱۰ : ۶) مدیران باید استقلال فکری و عملی خود را حفظ نمایند. البته باید توجه نمود این استقلال به روابط بسته منجر نشود. موفقیت و دست یابی به اهداف با سخت کوشی به دست می آید، مدیران باید چنین ویژگی را نیز داشته باشند. قاطعیت نیز از ویژگی های مطلوب برای مدیران است. در سوره مبارکه آل عمران، آیه ۱۵۹ لزوم قاطعیت در اجرای تصمیم یادآوری می شود. شایستگی شناختی نیز

شامل شایستگی های دانش مدیریت ورزشی، آگاهی از فنون اداره جلسه، آگاهی از سیاست ها و خط مشی های سازمانی و آگاهی از حقوق ورزشی و مسائل قانونی می باشد. از آنجا که حادثه از ورزش اصولاً تفکیک ناپذیر و غیرقابل اجتناب است، ضرورت اطلاع از قواعد حقوقی به منظور اتخاذ تدابیر لازم برای جلوگیری از وقوع حادثه و یا برائت از مسئولیت در صورت تحقق آن، برای همه اهالی ورزش از جمله مدیران میانی، به نحو ملموسی احساس می شود (بنیان، ۱۳۹۳: ۸۵) لذا پیشنهاد می شود مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان به مسائل حقوقی و قانونی ورزش در حوزه کاری و خط مشی های سازمان، آگاه و توان توسعه روابط اداری با تمام سطوح سازمان را داشته باشند. مولفه مدیریتی شامل شایستگی های تجربه مدیریت ورزشی، ترسیم چشم انداز مطلوب، پیش بینی و آینده نگری، مهارت های هدفگذاری، داشتن تفکر جهانی، تدوین استراتژی مطلوب، بسیج و توسعه منابع و ارزیابی مدیریت عملکرد و نظارت می باشد. آینده نگری برای بررسی درازمدت آینده سازمان و محیط به منظور شناسایی پدیده های نوظهور و حوزه های زیربنایی تصمیمات استراتژیک بسیار حائز اهمیت است و منافع زیادی را برای سازمان در بر خواهد داشت (موریس - روث شایلد و براسارد، ۲۰۰۶: ۱۰۷). در جهان متغیر امروزی، آینده نگری به عنوان شاخصی تاثیرگذار در اداره سازمان های ورزشی به دلیل پیچیدگی روابط و تعاملات و تغییر عوامل محیطی و سازمانی مستلزم رعایت ملاحظات متعددی است. شناخت و آگاهی نسبت به شرایط آینده نیاز اساسی مدیران میانی به شمار می رود و مدیران میانی وزارت ورزش با توجه به نقش خطیر خود در زمینه ارتقای ورزش کشور نیازمند نگرش و توجه جدی به آینده نه تنها به منظور آمادگی برای بهره گیری از امکانات جدید، بلکه تلاش در زمینه ساختن آینده مطلوب ورزش کشور می باشند. نقش تاثیرگذار وزارت ورزش و نهادهای مرتبط با آن، آن را به مرجع منحصر به فرد در جامعه تبدیل نموده است. به همین لحاظ، پیش بینی اوضاع و شرایط در آینده (دور یا نزدیک) ضروری می باشد. بنابراین باید نیازهای آینده جامعه برآورده شود و متناسب با اهداف پیش بینی شده، اقدام به سیاست گذاری و برنامه ریزی گردد. مدیران میانی می توانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد خود مدیریت داشته باشند (امینی، ۱۳۸۸: ۲۵). چشم انداز یا دورنمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان و کلید مدیریتی می باشد. بنابراین، مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان باید دارای آینده نگری باشند و بتوانند درباره تناسب آن با چشم انداز و نحوه سیر تکاملی محیط قضاوت کنند. پژوهشگران از دیرباز متوجه تاثیر تجربه بر عملکرد مدیران بوده اند. تجربه در زمینه مدیریت ورزشی مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان به دانش ساختاریافته آنان منجر می شود و این تجربه مرتبط با ساختار دانش آنان تاثیر مهمی بر ارتقای ورزش کشور دارد (سیرانی، ۱۳۸۸: ۴۰). مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان باید در جستجوی دستیابی به راه حلی جامع جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود باشند تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی های خود بتوانند با نگاه به آینده، موجبات ارتقا و بهبود ورزش کشور را فراهم آورند.

مؤلفه رهبری نیز شامل شایستگی های استفاده موثر از قدرت، تیم سازی و رهبری تیمی، مدیریت تضاد و رهبری تغییر می باشد. مدیران نه تنها باید قدرت را جزء لاینفک شغل و وظیفه خود به حساب آورند، بلکه باید با شیوه کاربرد آن آشنا باشند تا با استفاده از آن، تحقق و تامین اهداف خود و سازمان را تسریع کنند (عزیزی، ۱۳۸۸: ۱۲۲). علاوه بر آن، قدرت نقش عمده ای در مراودات و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی دارد. بنابراین نمی توان از تاثیر آن در مدیریت میانی وزارت ورزش به سادگی گذشت. همچنین، شایستگی مدیر در بکار گیری مکانیزم های مناسب برای از بین بردن تعارض های غیر کارکردی و استفاده مطلوب از تعارض کارکردی در سازمان می باشد. رهبری تغییر نیز، توان انرژی بخشی به کارکنان و همکاران برای پذیرش تغییر و استفاده مطلوب از نیروهای تسهیل کننده تغییر است.

بنابراین، استقرار نظام شایستگی در وزارت ورزش نیازمند بستر سازی فرهنگی مناسب و تحقق مجموعه ای از اقدامات است. به همین منظور پیشنهاد می گردد تا از شاخص های شناسایی شده این تحقیق مانند اعتماد به نفس، پیش بینی و آینده نگری، ارزیابی مدیریت عملکرد و نظارت و گرایش به خلاقیت و نوآوری و همچنین الگوی نهایی شایستگی های مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان به عنوان معیارهای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش استفاده گردد تا شایسته پروری و شایسته داری در سطوح میانی وزارت ورزش و جوانان صورت پذیرد. انتخاب و انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان بر مبنای شایستگی مستلزم وجود معیارها و ضوابطی شایسته محور است. نظام فعلی انتصابات گذشته مدار بوده و صرفاً به سابقه خدمت توجه می نماید. لازم است در کنار توجه به این عوامل، به عملکرد داوطلب در مشاغل قبلی و مدرک تحصیلی وی توجه شود و ملاک اصلی برای انتصاب، احراز شایستگی های مورد نیاز مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان باشد. همچنین، طراحی بانک اطلاعات مدیران شایسته به عنوان بخشی از حافظه نظام اداری وزارت ورزش و جوانان می تواند خلاء اطلاعاتی سازمان ها برای شناسایی و استفاده بهینه از مدیران شایسته را مرتفع نماید. وجود چنین سیستمی سبب می گردد که افراد توانایی ها و مهارت های خویش را توسعه و تقویت نمایند. در ضمن می توان با توجه به اهمیت موضوع و نتایج حاصله از مراکز ارزیابی درون سازمانی برای بررسی و ارتقای مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان استفاده نمود. همچنین، ثبات مدیران شایسته به تقویت نظام شایستگی کمک می نماید؛ چنان که قانون مدیریت خدمات کشوری، ثبات مدیران حرفه ای را برای حداقل چهار سال ضروری می داند، اما سازمان ها این قانون را رعایت نمی نمایند. لذا پیشنهاد می شود جهت رعایت قانون یاد شده و استقرار نظام شایستگی در سطح مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان، رویه هایی جهت بررسی و پی گیری وجود داشته باشند.

## منابع

- امینی، محمدتقی (۱۳۸۸) "تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی". نشریه مدیریت بازرگانی. شماره ۲.
- بازیاری، عزت الزمان و امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵) "انتصاب مدیران با ضوابط شایسته سالاری در سازمان تربیت بدنی". نشریه علوم حرکتی و ورزش. شماره ۷.
- بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۱) "طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی)". نشریه نظارت و بازرسی. شماره ۱۹.
- بنیان، عباس (۱۳۹۳) "تفاوت های آگاهی های حقوقی و مسئولیت مدنی مربیان ورزش زن و مرد در رویدادهای ورزشی". نشریه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۴.
- رضاییان، علی (۱۳۷۰) "هدفگذاری، مهمترین مهارت مدیران". نشریه دانش مدیریت. شماره ۱۳.
- رهنورد، فرج اله (۱۳۹۰) "نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی ایران". نشریه فرآیند مدیریت و توسعه. شماره ۷۵.
- سلجوقی، سید محمد (۱۳۸۵) مبانی و اصول سرپرستی. کرمان: انتشارات خدمات فرهنگی کرمان، چاپ چهارم.
- سیرانی، محمد (۱۳۸۸) "تاثیر تجربه و پیچیدگی موضوعات حسابرسی بر قضاوت حسابرس". نشریه بررسی های حسابداری و حسابرسی. شماره ۵۵.
- شریعتی، محمد تقی و عربیون، ابوالقاسم (۱۳۸۶) "شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی (با تاکید بر جهاد سازندگی)". نشریه پژوهش و سازندگی در زراعت و باغبانی. شماره ۷۶.
- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹) "الگوی قابلیت های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی". پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- عزیزی، بیستون (۱۳۸۸) "تعیین منابع قدرت سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان". نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۳.
- عظیمی، مهدی و خاک تاریک، مهدی (۱۳۹۰) "توجه به مسئولیت اجتماعی سازمان، گامی موثر برای نیل به سرآمدی در صنعت". نشریه صنعت لاستیک ایران. شماره ۵۲.
- فتاحی، اقدس (۱۳۹۱) "بررسی موانع پیاده سازی سیستم بودجه بندی عملیاتی در شهرداری قم و ارائه راهکارها". نشریه اقتصاد شهر. شماره ۱۳.

- فلاح همت آبادی، کامران (۱۳۸۲) "تأثیر فناوری اطلاعات بر مسائل ساختاری سازمان، تمرکز در تصمیم گیری، پیچیدگی سازمانی و رسمیت". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- گراوند، امید (۱۳۷۸) "طراحی مدلی برای بررسی و تحقیق پیرامون اثربخشی مدیریت در آموزش و پرورش". نشریه فرهنگ مدیریت. شماره یازدهم.
- گودرزی، محمود (۱۳۸۱) "طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی". پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- معروفی، خالد (۱۳۷۸) "ارتقای روحیه کارکنان سازمان های دولتی: بررسی نقش اعتماد سازمانی و شایستگی مدیریتی دولتی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۸) "طراحی الگوی انتصاب مدیران میانی". نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی. شماره ۴.
- Ardeshir Shiri (2012) "A prioritization of competency components of operational managers from management experts". View a case study, Tehran, Iran", International business research; Vol. 5.
- Bucur, Ion (2013) "Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management". Journal of Social and Behavioral Sciences, Vol.72.
- Carson, D; Gilmore, A. (2000) "SME marketing management competencies, International business review ". Vol.9.
- Dulewicz, Fotis; Chamopoulou, Paraskevi. & Mentzas, Gregoris (2003) "A Semantic web architecture for integrating competence management and learning paths". Journal of Knowledge Management. Vol. 12.
- Ey, P. (2006) "Attack- by- approach to performance competence Modeling". A dissertation to faculty of the college of business administration of turo University International in partial fulfillment of the requirements for the degree of philosophy.
- Fridman, Gaetana (1989) "Women in management: competence and development". Dissertation for PH.D, Cast western reserve university.
- Liou, Shu-Ning (2009) "Exploring the professional competency contents for international marketer in Taiwan". World Academy of science, engineering and technology. Vol. 53.
- Morris-Rothschild, Britta K. & Brassard, Marla R. (2006) "Teachers' conflict management styles: The role of attachment styles and classroom management efficacy. Journal of School Psychology Vol. 44.

- Oldnat. KM. (2014) “ **Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece**”. Procedia economics and finance. Vol.9.
- Thompson, Kenneth N.( 2010) **Servant- leadership: an effective model for project management**. A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy Capella University.
- Vikenos, Turo (2000) “**Changing competences of public managers: tensions in commitment**”. The Public Sector Management.Vol. 13.
- Winterton, Jonathan; Delamare-Le, Deist, Françoise & String fellow, Emma(2005) “**Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and Prototype**”. Centre for European Research on Employment and Human ResourcesGroupe ESC Toulouse Research report elaborated on behalf of Cedefop/Thessaloniki Final draft (CEDEFOP Project No RP/B/BS/Credit Transfer/005/04)
- Zopiatis, Anastasios (2010) “**Is it art or science? Chefs competencies for success**”. International journal of hospitality management, Vol. 29.

# Designing a Core Competencies Pattern for Appointment of Middle Sport Managers in Iranian Ministry of Sports and Youth

**Seyyed Hamid Ghasemi**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Payam-e- Noor University

**Habib Honari**

Ph.D., Associated Professor in Sport Management, Allameh University

**Morteza Rezai Soufi**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management at Payame Noor University

**Fahimeh Momenifar**

Ph.D. Student in Sport Management, Payam-e- Noor University

*Received: 23 Sep. 2014*

*Accepted: 7 Oct. 2014*

Managers can play an important role in guiding and leading organizations regarding their duties and authority and in knowledge management refers to the management tasks, roles and competencies. So, the aim of present study is to designing a core competencies pattern for appointment of middle sport managers in Iranian ministry of sports and youth. The main information gathering tool was a researcher made questionnaire including competency components which was designed and edited by applying theoretical principles and frameworks. In order to make sure about validity of this questionnaire, an expert's panel composed of management professors was applied. For testing its reliability, 30 questionnaires were completed and 95% Cronbach's alpha was calculated which was an appropriate reliability coefficient for this study. Statistical population of this study was composed of all sport management professors in universities, chairman of the federations and also elected leaders and experts of the ministry of sports and youth (N=450). Due to the large population study class random sampling method was used (n=209). Data analysis of this study was done by the method of descriptive and inferential statistics and using factor analysis and Friedman's ranking in Excel and SPSS software environments. Analysis results revealed the approval of 48 competency indications in 11 components and 4 dimensions. According to conclusion of this research ,it is recommended that the final model of research and identified indicators such as confidence, anticipation and foresight, evaluation and monitoring management performance and attitudes to creativity and innovation as criteria for appointment Middle Sport Managers in Iranian Ministry of sports and youth to good and proper rearing would be done at this level.

**Keywords:** Competency, Middle Managers and Elite Sport Management