

شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۳

مرتضی محمدی^۱، محمدرضا اسمعیلی^۲، سید حمید سجادی هزاوه^۳

از صفحه ۱۱۳ تا ۱۴۰

چکیده

زمینه و هدف: امروزه مطالعه شایستگی‌های مدیران، یکی از مهم‌ترین زمینه‌های تحقیقی در مدیریت منابع انسانی با هدف تشخیص دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران است. هدف از این تحقیق، شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگویی در این زمینه است.

روش‌شناسی: روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی است که به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران ورزشی ناجا و افسران ارشد دارای سابقه مدیریتی ورزش به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که همه آن‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته؛ برای حصول روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و برای بررسی روایی محتوی نیز از نظر کارشناسان و متخصصان استفاده شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای Spss و Amos استفاده شد.

یافته‌ها و نتایج: نتایج تحقیق نشان داد؛ ابعاد اصلی شایستگی مدیران در ۴ بُعد فراشایستگی (شامل شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روانی)، شایستگی‌های شناختی شامل (شامل شایستگی‌های حرفه‌ای)، شایستگی‌های اجتماعی (شامل شایستگی‌های رفتاری، سیاسی-اجتماعی و فرهنگی-ارتباطی) و شایستگی‌های وظیفه‌ای (شامل شایستگی‌های مدیریتی و رهبری) تعیین شد. نتایج تحلیل نیز گواه مطلوبیت و تناسب الگو است.

کلیدواژه‌ها

مدیر ورزشی، فراشایستگی، شایستگی شناختی، شایستگی اجتماعی، شایستگی وظیفه‌ای.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی (نویسنده مسئول). mortezakaraj35@yahoo.com

۲. دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

۳. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

مقدمه

در همه سازمان‌ها، مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمان تأثیر می‌گذارد، مدیریت است. 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 است (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱). از طرف دیگر، برخی محققان معتقدند: «توسعه‌یافتگی هر جامعه مرهون توسعه مدیریت در آن جامعه است و دلیل عقب‌ماندگی برخی جوامع را باید در توسعه‌نیافتگی و بی‌کفایتی مدیران آن جستجو کرد». در این راستا صاحب‌نظران مدیریت، یکی از ویژگی‌های مدیر توسعه‌یافته را ویژگی‌های شخصیتی و دارا بودن توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص معرفی می‌کنند (فرهی، ۱۳۸۱). اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است. از سوی دیگر، پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته، بیش از پیش آشکار شده است (عبداللهی فرد کریق و شهریاف، ۱۳۸۷). در نظریه جدید مدیریت راهبردی به نام نظریه «منبع-محور» نیز شایستگی^۱ منابع انسانی- به‌ویژه شایستگی مدیران- از اهمیت بالایی برخوردار است. یک الگوی شایستگی، به عنوان یک ابزار منابع انسانی برای انتخاب، آموزش و پرورش، ارزیابی و طرح‌ریزی جانشین پروری مورد استفاده واقع می‌شود (رعنایی و همکاران، ۱۳۹۱).

محققان تعاریف متعددی از شایستگی ارائه کرده‌اند. شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود (کنون و ویترسپون^۲، ۲۰۰۵). لوین^۳ (۲۰۰۳)، شایستگی را تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل سنجش

1. Competency

2. Cannon & Witherspoon

3. Levin

می‌داند که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود. جعفر زنجانی و همکاران (۱۳۸۸) در تعریف شایستگی، به دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل اشاره دارند. هارد^۱ (۲۰۱۱) معتقد است: «شایستگی‌ها و مهارت‌ها، علوم و ویژگی‌های شخصیتی هستند که برای موفقیت در اجرای یک شغل لازم‌اند.

از سوی دیگر و با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های راهبردی برنامه ریزان در کشورهای مختلف تبدیل شده است. کشورها برای رسیدن به مزایای ناشی از ورزش، سازمان‌های ورزشی را شکل می‌دهند. سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی، پایه و اساس ورزش در هر کشوری هستند و رسیدن به اهداف متعالی برنامه‌های ورزشی، نیازمند اثربخشی این سازمان‌ها و مدیران آنهاست (فتحی، ۱۳۹۱)؛ لذا با توجه به نقش مدیران ورزشی در سازمان‌های ورزشی، امروزه یکی از زمینه‌های مطالعه در مدیریت ورزشی، شایستگی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی است و این شایستگی‌ها باید به منظور آماده کردن افراد برای احراز پست‌های مدیریتی شناسایی شوند (فرضعلی پور و همکاران، ۲۰۱۲ و چن^۲، ۲۰۰۵). مدیران ورزشی، نیاز دارند بدانند که در هر شغل معین، چه توانایی‌های مورد نیاز است (اسدی، ۱۳۹۴).

در این راستا چن (۲۰۱۲) نیز معتقد است که مطالعات شایستگی در زمینه مدیریت ورزش‌های تفریحی، به حوزه مهمی تبدیل شده است (بارسلونا^۳، ۲۰۰۱؛ کیس و برنج^۴، ۲۰۰۳؛ هارتفیلد و ورن^۵، ۱۹۹۰؛ توه^۶، ۱۹۹۷؛ کوین و پارک^۷، ۱۹۹۳). در نمونه‌هایی از این تحقیقات، هورس و شاتل^۸ (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای با عنوان

-
1. Hard
 2. Chen
 3. Barcelona
 4. Case & branch
 5. Hartfield& wren
 6. Toh
 7. Quinn&park
 8. Horch and Schuttel

«شایستگی‌های مدیران ورزشی در باشگاه‌ها و فدراسیون‌های آلمان»، به شایستگی‌هایی چون روابط عمومی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت زمان و استرس، مدیریت مالی، مدیریت رویداد، مدیریت حامیان مالی، فناوری اطلاعات، آشنایی با قوانین حقوقی و مالیاتی دست یافتند. الکساندر^۱ و همکاران (۲۰۰۷)، در تعیین شایستگی‌های موردنیاز رؤسای مراکز ورزشی جوانان (وابسته به شهرداری‌ها)، هشت دسته شایستگی شامل تکنیک‌های مدیریتی، علم ورزش، مدیریت رویدادها، روابط عمومی، مهارت‌های کار با رایانه، مدیریت تسهیلات و امکانات و امور ایمنی و بهداشتی و اداره باشگاه‌ها را تعیین کردند. کویینسفیلد و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، در مقاله خود با عنوان «توسعه الگوی شایستگی برای مدیران باشگاه‌های خصوصی»، ده بُعد شایستگی شامل نگهداری تأسیسات و تجهیزات ورزشی، منابع انسانی، مسائل رهبری-میان فردی، مسائل سیاسی دولتی باشگاه‌ها، بودجه‌بندی، بازاریابی و مدیریت راهبردی را شناسایی کردند. گودرزی و همکاران (۲۰۱۲)، به اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی، از دیدگاه رؤسای فدراسیون‌ها و مدیران تیم‌های ملی ایران پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد؛ این اولویت‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: مدیریت رویداد، مدیریت تسهیلات و تجهیزات ورزشی، مدیریت تحقیق و بازاریابی، فرایندهای تجاری، امور دولتی و سیاسی، روابط عمومی، تکنیک‌های مدیریتی، مدیریت خطر و مهارت‌های کار با رایانه. بالسی^۳ و همکاران (۲۰۱۲)، در مقاله‌ای با عنوان «تعیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی» به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران شامل تکنیک‌های برنامه‌ریزی، مدیریت رویداد، مدیریت تسهیلات و مکان‌های ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی ورزشی است؛ بنابراین با مرور تحقیقات انجام شده در سازمان‌های ورزشی، ملاحظه شد که در مدیریت ورزشی، تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران - به منظور تأیید مدیران ورزشی - امری ضروری است. در سازمان نیروی انتظامی نیز با توجه به ماهیت فعالیت

1. Alexander & et al
 2. Koinfield
 3. Balci & et al

نیروی پلیس که نیاز ویژه‌ای به مهارت‌های مدیریتی مانند مهارت‌های گروهی، ارتباطی، تصمیم‌گیری سریع و... وجود دارد؛ اهمیت طراحی معیارها و شاخص‌های مهارتی در قالب الگوی شایستگی به‌ویژه در سطوح مدیریتی و با در نظر گرفتن ضریب اهمیت هر شایستگی بر اساس سطوح مختلف سلسله مراتب اختیار و فرماندهی در نیروی پلیس اهمیت و ضرورتی خاص دارد (کرد ناییچ، ۱۳۸۹). ضمن اینکه کمبود پژوهش‌های متنوع در این زمینه، به‌ویژه در زمینه شایستگی مدیران ورزشی و نیز مطالبات مقام فرماندهی کل قوا در قالب سپردن کارها به دست انسان‌های صالح، امین و علاقه‌مند به سرنوشت مردم؛ به حداکثر کارایی رسانیدن نیروی انتظامی با انتخاب فرماندهان مؤمن و شجاع و ارتقای نیروهای مخلص و فداکار؛ تداعی نیروی انتظامی به عنوان مظهر دیانت، اقتدار و هوشمندی و نقش مدیران ورزشی در سازمان ناجا در تربیت جسمانی و روحانی نیروها و شایستگی‌های به نظر متفاوت‌تر از برخی سازمان‌ها، محقق را بر آن داشت تا الگویی در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا طراحی کند تا هم زمینه‌های مطالعات بعدی و گسترده‌تری را در این زمینه فراهم آورد و هم پیشنهادهای لازم را برای بهبود انتصاب مدیران ورزشی ناجا ارائه دهد. با توجه به مطالب ذکر شده در مورد اهمیت شایستگی مدیران ورزشی؛ این تحقیق به دنبال آن است که ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران ورزشی ناجا کدام‌اند؟

مبانی نظری: در سال‌های اخیر، شایستگی از موضوعات اصلی مدیریت بوده است (استیونسون^۱، ۲۰۱۰). دیدگاه مبتنی بر شایستگی، ابزاری است که برای ارتباط دادن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد کسب و کار اهمیت زیادی پیدا کرده است. شایستگی از طریق تحلیل شغل حمایت می‌شود و نقش حمایتی مهمی برای سازمان‌ها دارد (بادنر^۲، ۱۹۹۹). عموماً فرض بر این است که شناسایی شایستگی‌ها با بهبود عملکرد منابع انسانی، جهت دستیابی به مزایای رقابتی و

1. Stevenson
2. Bodner

همچنین حفظ مزیت رقابتی ارتباط دارد (ساندبرگ^۱، ۲۰۰۰؛ بروفی و کیلی^۲، ۱۹۹۶؛ لادو و ویلسن^۳، ۱۹۹۶؛ بلانسرو، براوسکی و دایر^۴، ۱۹۹۶).

این شایستگی‌ها، کارکنان را به صورت بالقوه برای انجام شغل خاص آماده می‌کند و شاید باعث شناسایی نیازهای آموزش و توسعه‌ای آن‌ها شود (هیز، روز-کویری و آلنسن^۵، ۲۰۰۰). از دید هفرمن و فلاد^۶ (۲۰۰۰)، شایستگی‌ها را می‌توان به منظور ارتباط فرآیندهای منابع انسانی سازمان (از قبیل: استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و پاداش‌ها...) با راهبرد کسب‌وکار به منظور تقویت دو جانبه مورد استفاده قرارداد (نقل از مؤمنی، ۱۳۹۴).

مفاهیم مرتبط با شایستگی: در تحقیقات مربوط به شایستگی، مفاهیمی از قبیل مهارت، عملکرد، دانش، صفات و ویژگی‌های شخصی وجود دارند که از آن‌ها به جای شایستگی یا در تعریف شایستگی استفاده شده است.

مفهوم مهارت در شایستگی: مهارت، ترکیبی است از دانش، توانایی و تجربه که با عمل توسعه می‌یابد و شخص را قادر به انجام بهتر امور می‌کند (بویاتیس و کولب^۷، ۱۹۹۵). به گونه‌ای ضمنی مهارت‌ها، مجموعه‌ای از ویژگی‌های هستند که می‌توان آن‌ها را آموخت و توسعه داد (ساندبرگ، ۲۰۰۰). مهارت‌ها، تعاملات بین فرد و محیط را توضیح می‌دهند و غنی‌کننده دانش در حوزه مشخصی هستند. شایستگی‌ها، ترکیبی از مهارت‌ها و دانش هستند (کینگ، فولر و زیتامل^۸، ۲۰۰۱). بخش عمده‌ای از ادبیات شایستگی، نظم خاصی دارد و به توسعه مهارت ویژه یا شایستگی‌ها، برای حرفه یا شغل مخصوصی اشاره می‌کند (باسلایر رایک و بنبست^۹، ۲۰۰۱).

مفهوم دانش در شایستگی: تأکید بر دانش در تعریف شایستگی، باعث توسعه آن و تا حدودی سبب تعریف دایره‌وار می‌شود. مهارت، بخشی از تعریف دانش می‌شود و

1. Sandberge

2. Brophy & Kiely

3. Lado & Wilson

4. Blanco, Boroski, & Dyer

5. Hayes, Rose-Quirie, & Allinson

6. Hefferman & Flood

7. Boyatis & Kolb

8. King, Fowler & Zeithaml

9. Bassellier, Reich & Benbast

شایستگی شامل هر دو دانش و مهارت‌ها می‌شود؛ یعنی شایستگی، مهارت ساده‌ای نیست که مستقیم با وظیفه مخصوصی مرتبط شود؛ بلکه توانایی انتقال دانش به تمام وظایف است. دانش یک فعالیت- برای انجام کار- شامل هر دو دانش و وظیفه و درک چگونگی ارتباط نتایج عملکردی مورد انتظار است (دانفی، ترنوکر و فورده^۱، ۱۹۹۷).

باسلایر و دیگران (۲۰۰۳)، الگویی از شایستگی بر مبنای دانش فناوری اطلاعات ارائه کردند. در این الگو، آن‌ها شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از دانش و تجربه مرتبط تعریف کردند که مدیران در فرآیندهای کسب‌وکار اعمال می‌کنند (باسلایر رایک و بنیست، ۲۰۰۳).

مفهوم عملکرد در شایستگی: عملکرد عبارت است از شیوه‌ای که کسی کاری را انجام می‌دهد (انسور^۲، ۲۰۱۱) و یا درجه‌ای است که نتایج حاصل می‌شود. عملکرد را می‌توان برای اشاره به شایستگی یا نتایج استفاده کرد؛ برای مثال، آنتونا کوپولو^۳ و فیتزجرالد^۴ (۱۹۹۶) شایستگی را به عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد (به معنای نتایج)، همچنین نشانه‌ای که عملکرد مورد انتظار آینده را فراهم می‌کند، توصیف می‌کنند (باسلایر رایک و بنیست، ۲۰۰۱). راهبردهای منابع انسانی، به انسان به‌عنوان دارایی نگاه می‌کند و با دیدی بلندمدت بر مدیران تمرکز می‌کند. در این دیدگاه، معمولاً عملکرد به عنوان سطح ظاهری شایستگی ادراک می‌شود (آیلس^۵، ۱۹۹۳). بعضی اوقات به علت تداخل شایستگی و عملکرد با همدیگر ابهام ایجاد می‌شود و به‌دنبال آن، فرآیندها و نتایج نیز مبهم جلوه می‌کنند.

مفهوم ویژگی شخصی در شایستگی: بعضی از محققان، شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخصیتی تعریف می‌کنند. هینز^۶ (۱۹۷۹)، شایستگی را به عنوان دانش عمومی، انگیزه، صفات، نقش‌های اجتماعی و یا

1. Dunphy, Turner, & Crawford

2. Ensor

3. Antonacopoulou

4. Fitz Gerald

5. Iles

6. Haynes

مهارت یک فرد که به عملکرد عالی وی در ایفای وظیفه کمک می‌کند؛ تعریف کرده است. مواردی غیر از شایستگی در خودپنداری مدیر وجود دارد که حتی ممکن است؛ غیرعقلایی و مبتنی بر حالات احساسی و غیرقابل پیش‌بینی باشد (برون^۱، ۱۹۹۴)؛ این‌ها ممکن است شامل دانش تخصصی، یا عمومی، توانایی‌های فیزیکی و فکری، صفات شخصیتی، انگیزه و ادراک از خود باشد (نقل از مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیشینه تحقیق: بنیادی (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان اولویت‌بندی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) ۷۱۳ کد، ۸۴ مفهوم و ۴ مقوله اصلی که برخی دارای مقولات فرعی بودند را ارائه کرد که این مقوله‌ها شامل شایستگی فردی، شایستگی بین‌فردی، شایستگی سازمانی و شایستگی بینشی بودند و به این نتیجه رسید که شایستگی‌های فردی و شایستگی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

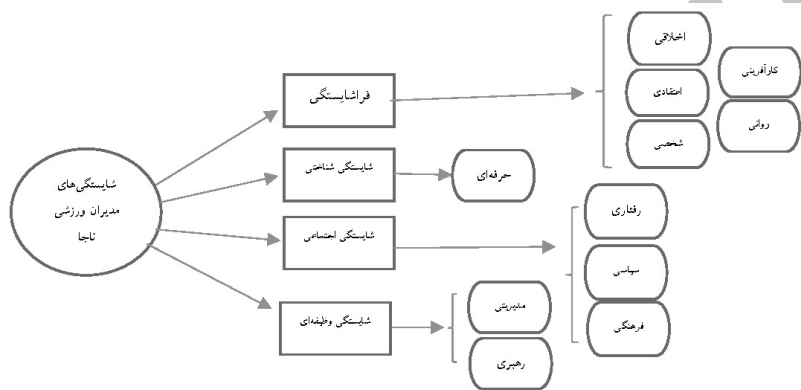
رضائی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، به بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد؛ نیاز به مهارت سیاسی، دارای بالاترین میانگین رتبه است؛ ولی بین اولویت آن با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، تفاوت معناداری وجود ندارد. ضمن اینکه در اولویت نقش‌های مدیران عامل شامل نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان فردی و نیز بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل وظیفه برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازمان‌دهی تفاوت معناداری مشاهده شد.

مؤمنی‌فر و همکاران (۱۳۹۴)، در رساله دکتری خود، با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های محوری انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان» به این نتیجه رسید که می‌توان متغیرهای اصلی شایستگی‌های چهارگانه شامل فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه‌ای را به ۱۲ مؤلفه و ۵۶ شاخص در سطح مدیران عالی و ۱۱ مؤلفه و ۴۸ شاخص را در سطح مدیران میانی دسته‌بندی کرد.

1. Brown

چن و همکاران (۲۰۱۲)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران تجهیزات و تسهیلات ورزشی تایوان»، هشت شایستگی اصلی را شناسایی کردند که شامل مدیریت سازمان، بودجه‌بندی، مدیریت رویدادهای ورزشی، مدیریت تسهیلات ورزشی، مدیریت خطر، مهارت رایانه، ارتباطات، عامل مدیریت منابع انسانی است.

الگوی مفهومی تحقیق



نمودار ۱ - الگوی مفهومی تحقیق

سؤال‌های تحقیق

- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا کدام‌اند؟
- الگوی شایستگی مدیران ورزشی ناجا به چه صورت است؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-تحلیلی بوده و از لحاظ هدف کاربردی است و بر اساس میزان نظارت و نحوه کنترل از نوع میدانی است. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه مدیران ورزشی ناجا و افسران ارشد دارای سابقه مدیریتی ورزش به تعداد ۱۴۰ نفر بودند که نمونه آماری تحقیق نیز به علت محدودیت نفرات همه ۱۴۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته؛ برای حصول روایی سازه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و

برای بررسی روایی محتوی نیز از نظر ده نفر از کارشناسان و متخصصان استفاده شده است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. در تحلیل داده‌ها، علاوه بر محاسبه شاخص‌های توصیفی، به محاسبه شاخص‌های استنباطی اقدام شد. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به وسیله نرم‌افزارهای آماری Spss و Amos صورت پذیرفت.

یافته‌های تحقیق

الف) یافته‌های توصیفی

همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد؛ ۹۶ درصد نمونه آماری را مردان و ۴ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. ۱ درصد نمونه تحصیلات دیپلم، ۱۵ درصد کاردانی، ۵۷ درصد در مقطع کارشناسی، ۲۴ درصد کارشناسی ارشد و ۲ درصد دکتری هستند. ۱ درصد نمونه کمتر از ۳۰ سال سن، ۲۹ درصد، بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۳ درصد، بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۷ درصد، بالای ۵۱ سال هستند. ۳ درصد نمونه‌ها، سابقه مدیریتی کمتر از ۵ سال، ۳۲ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۶ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۳۰ درصد سابقه مدیریتی بین ۱۵ تا ۲۰ سال دارند.

جدول ۱: توصیف آماری متغیرهای تحقیق

نام متغیر	فراوانی	درصد	نام متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳۵	کمتر از ۳۰	۲	۱٪
	زن	۵	۳۱-۴۰	۴۰	۲۹٪
	جمع	۱۴۰	۴۱-۵۰	۷۵	۵۳٪
تحصیلات	دیپلم	۲	۵۱ به بالا	۲۳	۱۷٪
	کاردانی	۲۲	جمع	۱۴۰	۱۰۰٪
	کارشناسی	۸۰	کمتر از ۵	۵	۳٪
سابقه مدیریتی	کارشناسی ارشد	۳۳	۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۳۲٪
	دکتری	۳	۱۰ تا ۱۵ سال	۵۰	۳۶٪
	جمع	۱۴۰	۱۵ تا ۲۰ سال	۴۰	۳۰٪
		۱۰۰٪	جمع	۱۴۰	۱۰۰٪

ب) یافته‌های استنباطی

دستیابی به اهداف پژوهش، مستلزم انجام تحلیل عاملی است. تحلیل عاملی، روشی برای تلخیص تعداد زیادی از متغیرها، در تعداد محدودی از عامل‌هاست و موارد استفاده آن به دو شکل اکتشافی و تأییدی است. اگر هیچ حدسی از ساختار روابط میان گویه‌ها وجود نداشته باشد؛ از تحلیل عاملی اکتشافی و وقتی گویه‌ها بر اساس ابعاد شناسایی شده باشد؛ از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. به منظور شناسایی و دسته‌بندی ابعاد شایستگی مدیران ورزشی ناجا، ابتدا با توجه به سوابق نظری و تجربی مرتبط و همچنین نظرخواهی از خبرگان و اساتید و انجام مطالعات اکتشافی و مقدماتی ۲۷ گویه برای فراشایستگی، ۷ گویه برای شایستگی شناختی، ۱۵ گویه برای شایستگی اجتماعی و ۲۲ گویه برای شایستگی وظیفه‌ای شناسایی شد. سپس در قالب یک پرسشنامه ۵ ارزشی لیکرت، از پاسخگویان خواسته شد تا اعلام کنند تا چه اندازه آن عامل از نظر آن‌ها جز مؤلفه‌های هر یک از ابعاد است؛ آنگاه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های هر یک دسته‌بندی شد و سؤال‌هایی که بار عاملی لازم را کسب نکردند؛ حذف شدند. بار عاملی، نشانگر مقدار همبستگی بین متغیرهای اصلی و عوامل است. بارهای عاملی که بزرگ‌تر از ۰/۴ باشند، معنی‌دار و بارهای عاملی بالای ۰/۷، بسیار معنی‌دار تلقی می‌شوند و مقادیر کمتر از آن حذف می‌شوند. برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی، لازم است که داده‌ها مناسب تشخیص داده شوند. این کار با استفاده از آزمون‌های کیزر مایر (KMO) و بارتلت (BT) صورت گرفت؛ بدین صورت که اگر مقدار KMO بیشتر از ۰/۶ باشد؛ می‌توان تحلیل را انجام داد. آزمون بارتلت هم برای اطمینان از اینکه ماتریس همبستگی برابر صفر نیست، استفاده می‌شود. این کار برای هر یک از ابعاد، به صورت مجزا مورد محاسبه قرار گرفت. همان‌طور که در ادامه نشان داده شده است؛ با استفاده از تحلیل مؤلفه‌های کانونی و چرخش واریماکس که روشی برای رسیدن به ماتریس عاملی ساده‌تر و قابل تفسیرتر است؛ مؤلفه‌های هر یک از ابعاد شناسایی شده و جمع‌بندی شدند؛ درنهایت این عوامل با کمک اساتید و خبرگان نام‌گذاری شدند. سپس برای هر یک از ابعاد، به تحلیل عاملی تأییدی که به دنبال تأیید نیکویی برازش الگو یا همان تأیید الگوی ارائه

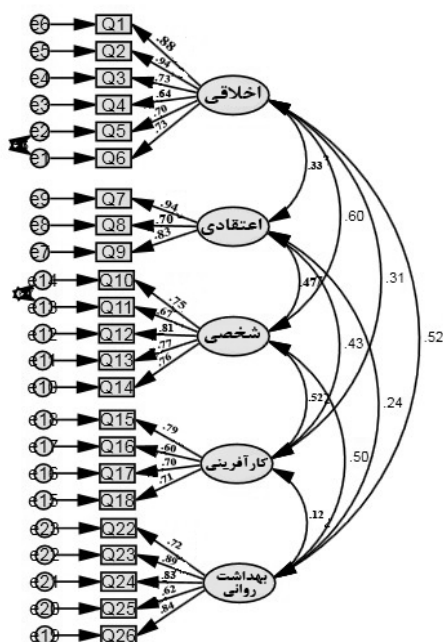
شده مشابه الگوی واقعی در جمعیت مورد مطالعه بود، پرداخته شد. موارد مذکور، برای کلیه ابعاد به شرح زیر صورت پذیرفت:

جدول ۲: تحلیل عاملی اکتشافی متغیر فراشایستگی بعد از چرخش واریمکس

SIG	DF	BT	KMO	بار عاملی	متغیر فراشایستگی
				۰/۷۹	گذشت و ایثار
				۰/۸۲	خوش خلقی
				۰/۷۸	امانت‌داری و حفظ اسرار
				۰/۶۷	صداقت و راست‌گویی
				۰/۶۷	نواضع و فروتنی
				۰/۷۵	روحیه عدالت‌خواهی
				۰/۸۴	چه میزانی خدایابوری
				۰/۷۸	تقید به انجام واجبات و ترک محرمات
				۰/۷۶	پایبندی به ارزش‌های اسلامی
				۰/۷۵	خودآگاهی
				۰/۷۵	اعتماد به نفس
				۰/۷۷	مدیریت زمان
				۰/۷۱	توان و تمایل به یادگیری
				۰/۶۵	داشتن انگیزه
				۰/۸۲	انتقادپذیری
۰/۰۰۱	۲۵۳	۲۰۳۲/۰۶	۰/۸۵۷	۰/۶۰	داشتن ثبات فکری
				۰/۷۹	داشتن تفکر راهبردی
				۰/۸۰	شناخت فرهنگ‌سازمانی
				۰/۷۸	نقش حمایتی از زیرمجموعه
				۰/۸۲	اهتمام به توسعه و تقویت مراکز مشاوره (رفتاری و کاری)
				۰/۸۰	بسترسازی برای فعالیت‌های ورزشی
				۰/۷۳	بسترسازی برای همکاری مبتنی بر اعتماد بین کارکنان
				۰/۸۲	مهارت ایجاد آرامش روانی محیط کار ناجا
				۱۷/۶۱	مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه اخلاقی
				۹/۷۴	مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه اعتقادی
				۱۴/۷۵	مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه شخصی
				۱۱/۵۴	مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه کارآفرینی
				۱۵/۵۵	مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه تقویت بهداشت روانی و روحی
				۶۹/۱۸	واریانس تبیین شده کل

جدول (۲) نشانگر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد فراشایستگی، پس از حذف سؤال‌هایی است که بار عاملی لازم را نداشته‌اند. در بین مؤلفه‌ها، مؤلفه اخلاقی بیشترین مقدار واریانس با ۱۷/۶۱ و مقدار واریانس تبیین شده کل مربوط به بعد فراشایستگی ۶۹/۱۸ است.

تحلیل عاملی تأییدی سازه فراشایستگی



نمودار ۱: تحلیل عاملی تأییدی سازه فراشایستگی

نتایج نمودار (۱) نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی، دارای ضریب مناسب بالای ۰/۴ هستند که نشان از مناسب بودن پرسشنامه موردنظر برای تحقیق است.

جدول ۳: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی

NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۸۳	۰/۸۰	۰/۰۵	۰/۰۶	۱/۵۲
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

نتایج جدول (۳) گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خن دو، برابر با ۱/۵۲؛ شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۵؛ GFI و AGFI برابر با ۰/۸۳ و ۰/۸۰؛ و شاخص‌های برازش تطبیقی NFI، IFI و CFI برابر با ۰/۸۵، ۰/۹۴ و ۰/۹۴؛ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند؛ بدین معنی که الگوی تحقیق حاضر، دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن، قابل قبول است؛ به عبارتی، داده‌های حاصل از تحقیق الگوی نظری تحقیق را حمایت و

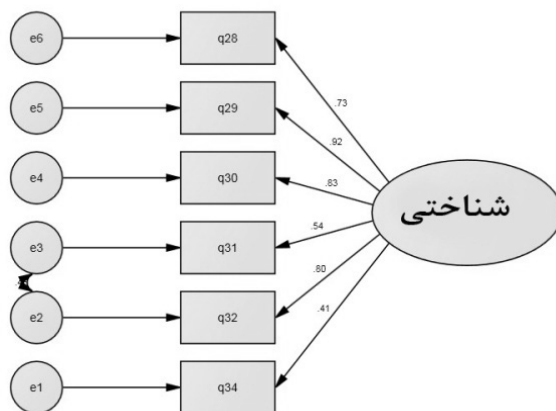
تأیید می‌کنند و با توجه به ضرایب به دست آمده، می‌توان بیان کرد که سازه موردنظر دارای برازش مطلوبی برای اندازه‌گیری سازه فراشاستگی است.

جدول ۴: تحلیل عاملی اکتشافی متغیر شناختی بعد از چرخش واریمکس

SIG	DF	BT	KMO	بار عاملی	مؤلفه شناختی
۰/۰۰۱	۱۵	۴۴۳/۳۷	۰/۸۱	۰/۷۷	دانش به‌کارگیری فناوری اطلاعات
				۰/۸۶	آگاهی از حقوق ورزشی و مسائل قانونی
				۰/۸۵	آگاهی از فنون اداره جلسه
				۰/۷۲	آگاهی از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی
				۰/۸۴	دانش مدیریت ورزشی
				۰/۵۱	داشتن احکام قهرمانی در سطح ملی یا بین‌المللی
		۶۰/۹۶			واریمکس تبیین شده

جدول (۴) نشانگر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد شناختی، پس از حذف سؤال‌هایی است که بار عاملی لازم را نداشته‌اند. بیشترین بار عاملی برای آگاهی از حقوق ورزشی و مسائل قانونی و کمترین آن برای داشتن احکام در سطح ملی یا بین‌المللی گزارش شد.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر شناختی



نمودار ۲: تحلیل عاملی تأییدی سازه شناختی در حالت استاندارد

با توجه به نتایج نمودار (۲)، سؤال‌های متغیر شناختی دارای بارعاملی بالای ۰/۴ هستند که نشان از مورد تأیید بودن تحلیل عاملی تأییدی است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تحقیق

NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۰۲	۰/۰۸	۲/۰۱
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

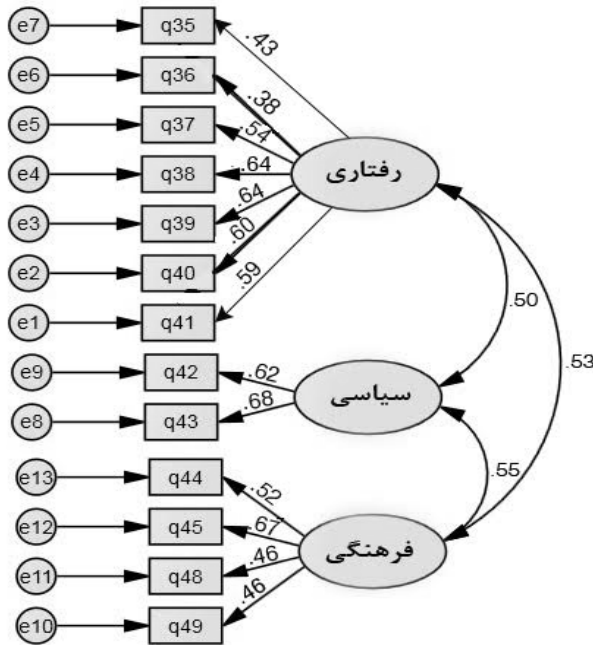
نتایج جدول (۵)، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خبی دو، برابر با ۰/۹۶؛ شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۸؛ و GFI و AGFI برابر با ۰/۹۰ و ۰/۹۶ و شاخص‌های برازش تطبیقی NFI، IFI و CFI برابر با ۰/۹۸، ۰/۹۸ و ۰/۹۶ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند؛ بدین معنی که الگوی تحقیق حاضر، دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است؛ به عبارتی، داده‌های حاصل از تحقیق، الگوی نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند و با توجه به ضرایب به دست آمده، می‌توان بیان کرد که سازه موردنظر دارای برازش مطلوبی برای اندازه‌گیری سازه شناختی است.

جدول ۶: تحلیل عاملی اکتشافی متغیر شایستگی‌های اجتماعی بعد از چرخش واریمکس

SIG	DF	BT	KMO	بار عاملی	سؤال‌ها	زیر شاخص	
۰/۰۰۱	۷۸	۴۲۶/۶۵	۰/۸۱۶	۰/۶۸	استقلال فکری و عملی	رفتاری	
				۰/۴۴	میزانی سخت‌کوشی		
				۰/۵۵	شجاعت و قاطعیت در تصمیم		
				۰/۶۰	انعطاف‌پذیری		
				۰/۵۴	رفتار شهروندی سازمانی		
				۰/۶۷	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی		
				۰/۶۹	قانون‌مداری		
				۰/۸۱	مدیریت جریان‌های سیاسی اثرگذار بر واحد		سیاسی
				۰/۷۶	بصیرت سیاسی و تحلیل محیط سیاسی		
				۰/۵۵	تصورسازی مثبت از عملکرد واحد		فرهنگی
۰/۶۳	تأثیر و نفوذ بر دیگران						
۰/۷۵	اعتمادسازی						
				۰/۷۰	همدلی و درک دیگران		
		۲۲/۰۳			مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه رفتاری		
		۱۲/۷۱			مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه سیاسی		
		۱۷/۲۰			مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه فرهنگی		
		۵۲/۲۳			واریانس کل		

جدول (۶) نشانگر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد اجتماعی، پس از حذف سؤال‌هایی است که بار عاملی لازم را نداشته‌اند. در مؤلفه رفتاری، بیشترین بار عاملی برای قانون‌مداری و کمترین سخت‌کوشی است. در مؤلفه سیاسی نیز مدیریت جریان‌های سیاسی و در مؤلفه فرهنگی، شاخص اعتمادسازی بیشترین بار عاملی گزارش شد.

تحلیل عاملی تأییدی سازه شایستگی اجتماعی



نمودار ۳: تحلیل عاملی تأییدی سازه شایستگی‌های اجتماعی در حالت استاندارد

با توجه به نتایج نمودار (۳) و بارهای عاملی به دست آمده بالای ۰/۴، تمامی سؤال‌ها دارای بار عاملی مناسب بودند که نشان از قابل قبول بودن الگوی موردنظر دارد.

جدول ۷: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تحقیق

NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۰۴	۰/۰۶	۱/۵۱
قابل قبول	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

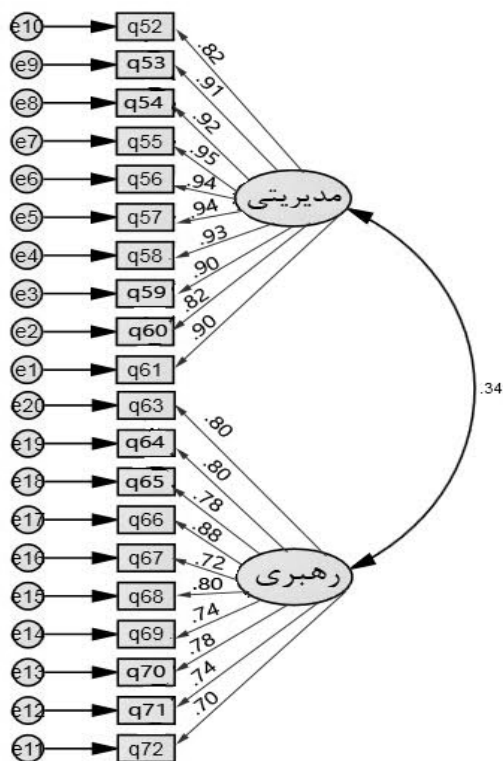
نتایج جدول (۷)، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خبی دو، برابر با ۱/۵۱؛ شاخص برازش مطلق RMR برابر با ۰/۰۶؛ و GFI و AGFI برابر با ۰/۸۶ و ۰/۹۰ و شاخص‌های برازش تطبیقی NFI، IFI و CFI برابر با ۰/۹۱، ۰/۹۰ و ۰/۸۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند؛ بدین معنی که الگوی تحقیق حاضر، دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن، قابل قبول است؛ به عبارتی، داده‌های حاصل از تحقیق، الگوی نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند و با توجه به ضرایب به دست آمده، می‌توان بیان کرد که سازه موردنظر، دارای برازش مطلوبی برای اندازه‌گیری سازه شایستگی‌های اجتماعی است.

جدول ۸: تحلیل عاملی اکتشافی متغیر شایستگی وظیفه‌ای بعد از چرخش واریماکس

SIG	DF	BT	KMO	بار عاملی	سؤال‌ها	زیر شاخص
				۰/۸۳	مهارت‌های هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی	مدیریتی
				۰/۹۱	توان سازمان‌دهی	
				۰/۹۵	آموزش و بهسازی	
				۰/۹۳	بسیج و توسعه منابع	
				۰/۹۰	ارزیابی و مدیریت عملکرد	
				۰/۹۱	تجربه مدیریت ورزشی	
				۰/۹۲	تدوین استراتژی مطلوب	
				۰/۹۰	بودجه‌بندی	
				۰/۹۰	ترسیم چشم‌انداز مطلوب	
				۰/۸۹	داشتن تفکر جهانی	
				۰/۸۱	نظارت و کنترل	رهبری
				۰/۸۱	مدیریت تضاد	
				۰/۷۹	تیم سازی و رهبری تیمی	
		۳۰/۸۱/۳۰	۰/۹۳۸	۰/۸۱	توانمندسازی و توسعه استعدادها	
۰/۰۰۱	۱۹۰			۰/۷۴	رهبری تغییر	
				۰/۷۹	مدیریت استرس	
				۰/۷۸	استفاده مؤثر از قدرت	
				۰/۸۰	به‌کارگیری رهبری اقتضایی	
				۰/۸۴	مدیریت تجهیزات و اماکن ورزشی	
				۰/۷۶	مدیریت دانش.	
		۴۲/۱۹			مقدار واریانس تبیین شده مدیریتی	
		۳۲/۸۹			مقدار واریانس تبیین شده رهبری	
		۷۵/۰۸			واریانس تبیین شده کل	

جدول (۸) نشانگر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد وظیفه‌ای، پس از حذف سؤال‌هایی است که بار عاملی لازم را نداشته‌اند. واریانس تبیین شده مؤلفه مدیریتی با ۴۲/۱۹، بیشتر از مقدار واریانس تبیین شده مؤلفه رهبری با مقدار ۳۲/۸۹ گزارش شد. بیشترین بار عاملی، برای آموزش و بهسازی و کمترین، برای رهبری تغییر به دست آمد.

تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایستگی وظیفه‌ای



نمودار ۴: تحلیل عاملی تأییدی متغیر شایستگی وظیفه‌ای در حالت استاندارد

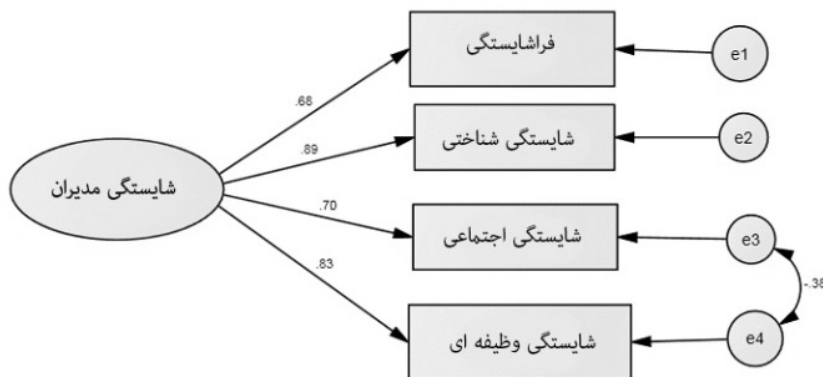
با توجه به نتایج نمودار (۴)، تمامی سؤالات متغیر شایستگی وظیفه‌ای با توجه به بار عاملی بالای ۰/۴، مورد تأیید هستند.

جدول ۹: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی

NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۰۵	۰/۰۸	۱/۹۸
مطلوب	مطلوب	مطلوب	قابل قبول	قابل قبول	مطلوب	مطلوب	مطلوب

نتایج جدول (۹)، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خبی دو، برابر با ۱/۹۸؛ شاخص برازش مطلق RMR برابر از ۰/۰۸؛ GFI و AGFI برابر با ۰/۷۷ و ۰/۸۱ و شاخص‌های برازش تطبیقی NFI، IFI و CFI برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۴ و ۰/۹۰ و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱، در حد مطلوبی قرار دارند؛ بدین معنی که الگوی تحقیق حاضر، دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن، قابل قبول است؛ به عبارتی، داده‌های حاصل از تحقیق، الگوی نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند و با توجه به ضرایب به دست آمده، می‌توان بیان کرد که سازه موردنظر، دارای برازش مطلوبی برای اندازه‌گیری سازه شایستگی‌های وظیفه‌ای است.

الگوی نهایی تحقیق



نمودار ۵: الگوی نهایی تحقیق در حالت استاندارد

نمودار (۵)، بیانگر این است که چهار بُعد اکتشاف شده متغیر شایستگی مدیران ورزشی ناجا؛ شامل بعد فراشایستگی، شایستگی شناختی، شایستگی اجتماعی و شایستگی وظیفه‌ای به ترتیب دارای ضریب اثر ۰/۸۹، ۰/۷۰، ۰/۰ و ۰/۸۳ هستند و هر کدام از ابعاد نام‌گذاری شده دارای اعتبار کافی می‌باشند.

جدول ۱۰: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی

NFI	IFI	CFI	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CMIN/DF
۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۰۰۱	۰/۰۴	۱/۳۳
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب

نتایج جدول (۱۰)، گویای این مطلب است که شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند. به‌طور کلی، با توجه به خروجی نرم‌افزار ایموس و شاخص‌های برازش آن، مشخص شد که الگوی ارائه شده با داده‌های حاصل از پژوهش منطبق بوده و مناسب است؛ بنابراین می‌توان گفت که الگوی مفهومی پژوهش، بر اساس آنچه به دست آمد، تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سرمایه انسانی، مهم‌ترین موضوعی است که در بیشترین مباحث سازمانی مطرح است؛ بنابراین برای استفاده بهینه از این منابع، لازم است؛ مدیرانی شایسته در رأس امور قرار داشته باشند. یافته‌های پژوهش، نشان داد که در تعیین ابعاد شایستگی‌ها؛ بعد فراشایستگی با مؤلفه‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و تقویت بهداشت روانی؛ بعد شایستگی‌های شناختی با مؤلفه حرفه‌ای؛ بعد شایستگی‌های وظیفه‌ای با مؤلفه‌های هدف‌گذاری، مدیریتی و مؤلفه رهبری؛ بعد شایستگی‌های اجتماعی، با مؤلفه‌های رفتاری، سیاسی و اجتماعی و مؤلفه فرهنگی و ارتباطی مورد تأیید قرار گرفتند و می‌توان از آن برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در ناجا استفاده کرد. در میان مؤلفه‌های بعد فراشایستگی، مؤلفه اخلاقی با شاخص‌هایی چون داشتن گذشت و ایثار، خوش‌خلقی، امانت‌داری و حفظ اسرار، صداقت و راست‌گویی، تواضع و فروتنی و روحیه عدالت‌خواهی مورد تأیید قرار گرفتند که این یافته‌ها، در تأیید حضور شاخص تواضع و فروتنی با یافته‌های باتلر^۱ (۲۰۰۶)؛ شاخص امانت‌داری و حفظ اسرار با یافته‌های درویشی (۱۳۸۹)؛ شاخص صداقت و راست‌گویی با یافته‌های لنهان^۲ (۲۰۰۰)، باتلر (۲۰۰۶)، ای (۲۰۰۶) و درویشی

1. Battler
2. Lenehan

(۱۳۸۹)؛ شاخص ایثار و گذشت با یافته درویشی (۱۳۸۹)؛ شاخص خوش خلقی با یافته باتلر (۲۰۰۶)؛ شاخص روحیه عدالت‌خواهی با یافته درویشی (۱۳۸۹) و در کلیه شاخص‌ها با مؤمنی فر (۱۳۹۴)، همخوانی دارد. همچنین مؤلفه اعتقادی با شاخص‌های تقید به انجام واجبات، پایبندی به ارزش‌ها و خداباوری مورد تأیید قرار گرفتند که این یافته‌ها در تأیید حضور شاخص مقید بودن و شاخص رعایت ارزش‌ها با یافته‌های شیری (۱۳۹۲) و شاخص خداباوری با یافته درویشی (۱۳۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴)، همخوانی دارد. مؤلفه دیگر بُعد فراشایستگی، مؤلفه شخصی بود که در تأیید حضور شاخص مدیریت زمان با یافته‌های لنهان (۲۰۰۰)، ای (۲۰۰۶)، باتلر (۲۰۰۶)؛ شاخص اعتماد به نفس با یافته‌های باتلر (۲۰۰۶) و ای (۲۰۰۶)؛ شاخص داشتن انگیزه با یافته‌های باتلر (۲۰۰۶)، دولویکز^۱ (۲۰۰۳)، کریپ و مانسفیلد^۲ (۲۰۰۳)؛ شاخص خودآگاهی با یافته‌های لنهان (۲۰۰۰)، مولر و تورنر^۳ (۲۰۱۰) و شیخ (۱۳۸۹)؛ شاخص توان و تمایل به یادگیری با لنهان (۲۰۰۰)، ای (۲۰۰۶)، مونکبی^۴ (۲۰۰۷)، باتلر (۲۰۰۶) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوانی دارد. مؤلفه کارآفرینی، از دیگر مؤلفه‌های بُعد فراشایستگی با شاخص‌هایی چون داشتن ثبات فکری که با یافته‌های شیخ (۱۳۸۹)؛ شاخص داشتن تفکر راهبردی با فریدمن^۵ (۱۹۸۹) و شیخ (۱۳۸۹)؛ شاخص شناخت فرهنگ‌سازمانی با گودرزی (۱۳۸۱) همخوانی دارد. آخرین مؤلفه بُعد فراشایستگی، تقویت بهداشت روحی و روانی نام گرفته و مورد تأیید قرار گرفت؛ شاخص‌هایی چون نقش حمایتی از زیرمجموعه و شاخص توسعه و تقویت مراکز مشاوره با درویشی (۱۳۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان و در شاخص بسترسازی برای همکاری مبتنی بر اعتماد با گودرزی (۱۳۸۱) همخوان و شاخص بسترسازی برای فعالیت ورزشی با گودرزی (۱۳۸۱) همخوانی دارد. بُعد دیگر تعیین شایستگی‌های مدیران ورزشی ناجا، بُعد شناختی نام گرفته و تأیید شد. مؤلفه این بُعد حرفه‌ای نام گرفته و در شاخص‌هایی چون آگاهی از

1. Dulewicz
2. Cripe & Monsfield
3. Muller & Turner
4. Munkeby
5. Friedman

خط‌مشی‌های سازمانی با شیخ (۱۳۸۹)، فریدمن (۱۹۸۹)، مونکی (۲۰۰۷) همخوان؛ شاخص دانش به‌کارگیری فناوری اطلاعات با فریدمن (۱۹۸۹)، لنهان (۲۰۰۰)، مونکی (۲۰۰۷)، اسدی (۱۳۹۴)، فرضعلی پور (۲۰۱۲) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص آگاهی از فنون اداره جلسه با لنهان (۲۰۰۰)، مونکی (۲۰۰۷)، کریپ و مانسفیلد (۲۰۰۳) و مؤمنی فر همخوان؛ شاخص دانش مدیریت ورزشی با گودرزی (۱۳۸۱) و نادریان جهرمی (۱۳۸۱) همخوان؛ شاخص دانش مدیریت غیرورزشی با مؤمنی فر (۱۳۹۴) و گودرزی (۱۳۸۱) و نادریان جهرمی (۱۳۸۱) همخوان و شاخص آگاهی از مسائل حقوقی و ورزشی، با گودرزی (۱۳۸۱) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در بُعد اجتماعی که سه مؤلفه اصلی رفتاری، سیاسی - اجتماعی و فرهنگی- ارتباطی داشت، مورد تأیید قرار گرفت. در مؤلفه رفتاری و شاخص استقلال فکری و عملی با یافته‌های ای (۲۰۰۶) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص سخت‌کوشی با یافته درویشی (۱۳۸۹) همخوان؛ شاخص شجاعت و قاطعیت در تصمیم‌گیری با شیرینی (۱۳۹۲) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ انعطاف‌پذیری و رفتار شهروندی سازمانی با باتلر (۱۹۸۹) همخوان؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی اجتماعی با درویشی (۱۳۸۹) و شیخ (۱۳۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص قانون‌مداری با یافته‌های لنهان (۲۰۰۰)، درویشی (۱۳۸۹) همخوان؛ در مؤلفه سیاسی- اجتماعی و شاخص‌هایی چون مدیریت جریان‌های سیاسی اثرگذار با فریدمن (۱۹۸۹) و ای (۲۰۰۰) همخوان و در شاخص بصیرت و تحلیل سیاسی، با شیرینی (۱۳۹۲) همخوان بود. در مؤلفه فرهنگی- ارتباطی در شاخص تصویرسازی مثبت از عملکرد، با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص اعتمادسازی با فریدمن (۱۹۸۹)، مونکی (۲۰۰۷) و ای (۲۰۰۶) همخوان؛ شاخص همدلی و درک دیگران با باتلر (۲۰۰۶) و فریدمن (۱۹۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان است. همچنین در شاخص مهارت‌های ارتباطی با لنهان (۲۰۰۰)، باتلر (۲۰۰۶)، ای (۲۰۰۶) و شیخ (۱۳۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان است. در شایستگی وظیفه‌ای در مؤلفه مدیریتی و هدف‌گذاری با شاخص مهارت هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی یافته‌های فریدمن (۱۹۸۹)، لنهان (۲۰۰۰)، باتلر (۲۰۰۶)، شیخ (۱۳۸۹)

و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ در شاخص توان سازمان‌دهی و شاخص آموزش و بهسازی با یافته‌های شیری (۱۳۹۲) همخوان؛ در شاخص بسیج و توسعه منابع با مونکبی (۲۰۰۷) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ در شاخص ارزیابی و مدیریت عملکرد با کریپ و مانسفیلد (۲۰۰۲)، فریدمن (۱۹۸۹)، مونکبی (۲۰۰۷) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ در شاخص تجربه مدیریت ورزشی با گودرزی (۱۳۸۱) مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص تدوین راهبرد مطلوب با یافته‌های باتلر (۲۰۰۶) و شیخ (۱۳۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص بودجه‌بندی با فریدمن (۱۹۸۹) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص ترسیم چشم‌انداز مطلوب با مونکبی (۲۰۰۷) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص داشتن تفکر جهانی با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان بود. در شایستگی‌های وظیفه‌ای با مؤلفه رهبری و شاخص‌های نظارت و کنترل با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص مدیریت تضاد با باتلر (۲۰۰۶) و ای (۲۰۰۶) و مونکبی (۲۰۰۷) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص توانمندسازی و توسعه استعدادها با کریپ و مانسفیلد (۲۰۰۲)، مولر و تورنر (۲۰۱۰)، ای (۲۰۰۶)، دولویکز (۱۹۸۹)، لنهان (۲۰۰۰) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص رهبری تغییر با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص مدیریت استرس با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص توان استفاده مؤثر از قدرت با فریدمن (۱۹۸۹) و ادوارد (۲۰۰۸) و مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص به‌کارگیری رهبری اقتضایی با مؤمنی فر (۱۳۹۴) همخوان؛ شاخص مدیریت تجهیزات و اماکن ورزشی با اسدی (۱۳۹۳) و فرضعلی پور (۲۰۱۲) همخوان و شاخص مدیریت دانش با گودرزی (۱۳۸۲) همخوان بود.

پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود:

- در انتخاب و انتصاب مدیران ورزشی ناجا، از الگوی حاصل از تحقیق استفاده شود؛ بدین معنا که در انتصاب مدیر ورزشی؛ ملاک، احراز شایستگی‌های مورد نیاز باشد و از اعمال سلیقه شخصی و بکارگیری افراد نالایق، خودداری شود.

- ارائه آموزش‌های لازم به مدیران عالی سازمان و معاونت تربیت و آموزش ناجا، در مورد انتصاب مدیران شایسته و متخصص ورزشی با توجه به اهمیت بحث ورزش و فعالیت جسمانی در ناجا.
- برنامه‌ریزی برای توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان در قالب برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی.
- طراحی و استقرار سیستم اطلاعات مدیران شایسته ورزشی در معاونت تربیت و آموزش ناجا.
- بسترسازی برای تغییر در دانش و نگرش افراد، نسبت به مفهوم شایستگی.
- استفاده از مراکز ارزیابی عملکرد، با معیارهای تعیین شده ارزیابی شایستگان.
- استقرار مراکز خاص نظارت و پیگیری در به‌کارگیری و نظارت بر کارکنان و مدیران شایسته در مدیریت ورزشی ناجا.

منابع

- اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله و محمود گودرزی (۱۳۹۴). تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی. **نشریه مدیریت ورزشی**، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۷۴-۱۵۹.
- بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام (ره) و مقام معظم رهبری. **نشریه نظارت و بازرسی**، شماره ۱۹، صص ۱۹-۷.
- جعفر زنجانی، حامد؛ اکبری، حسن و صادق حری (۱۳۸۸). ارزیابی ۳۶۰ درجه روشی موفق در تعیین شایستگی‌های یک مدیر. **فصلنامه فراسوی مدیریت**، شماره ۸.
- درویشی، آذر (۱۳۸۹). **تبیین نقش شایستگی اخلاقی اسلامی مدیران عمومی**. پایان‌نامه ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- رعنائی، حبیب الله (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی

مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران. **نشریه مطالعات منابع انسانی**، شماره ۳.

- رضانی نژاد، رحیم؛ بنار، نوشین و محبوبه سورانی (۱۳۹۴). بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان. **مطالعات مدیریت ورزشی**، شماره ۳۲، آبان و آذر ۱۳۹۴، صص ۱۶۸-۱۴۷.

- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). **الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی مدیران بخش دولتی**. رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبایی.

- عبداللهی فرد، فاطمه و فائزه شهرباف (۱۳۸۷). **طرح شایستگی مدیران**. تهران: انتشارات موسسه آموزش عالی سجاد، ص ۴۶.

- فتحی، صغری (۱۳۹۱). **نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم**. پایان‌نامه ارشد. دانشگاه آزاد تهران مرکزی.

- فرهی، برزو (۱۳۸۱). **طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد منابع انسانی**، رساله دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- کرد نایبچ، اسدالله (۱۳۸۹). **گامی در مسیر طراحی الگوی شایستگی فرماندهان و مدیران ناجا**. **نشریه نظارت و بازرسی**، شماره ۱۲.

- گودرزی، محمود (۱۳۸۲). **طراحی و تبیین مهارت‌های سه‌گانه مدیران سازمان تربیت‌بدنی**. **نشریه مدیریت ورزشی**، شماره ۲۱، صص ۷۸-۵۱.

- مؤمنی فر، فهیمه (۱۳۹۴). **طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران عالی و میانی مدیران وزارت ورزش و جوانان**. رساله دکتری دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

- نادریان جهرمی (۱۳۸۱). **تعیین شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی و ارائه الگویی در این زمینه**. **نشریه علوم حرکتی و ورزش**، دوره ۱، شماره ۱، صص ۱۰۴-۹۲.

- Bassellier, G., Benbasat, I., and Reich, B.H., 2003, The Influence of Business Managers' IT Competence on Championing IT, *Information Systems Research* (14:4) 2003, pp 317- 336.
- Chen, Chi-i(2012).An examination of the competencies Needed by sport facility Managers in Taiwan.Conference in North American society for sport management.
- Cripe, Edward & Mansfield, Richard S. (2002), the value –added employee, Butterworth–inemann.
- Dulewicz, Fotis; Chamopoulou, Paraskevi. & Mentzas, Gregoris. (2003)."A Semantic web architecture for integrating competence management and learning paths", *Journal of Knowledge Management*, 12 (6), 121-136.
- Ey, P. 2006, A Track –by- approach to performance competence Modeling, a dissertation presented to faculty of the college of business administration of touro University International in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.
- Friedman, Gaetana, (1989), “women in management: competence and development”, Dissertation for PH.D, Cast western reserve university, order number 9012424.
- DiterHorch, H. and N.Schuttel (2003).Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federation.*Managing Leisure*, 8:70-84.
- Elriena, Eksteen (2014).”Competencies and training needs for school sport mangers in the north-west province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management*. Vol 6 (9). pp 90-96.
- Farzalipour, salman.Velittin balci.Behrooz ghorbanzadeh. (2012).Determining the competencies of sport managers. *Journal of applied science research*.4 (1): 584-594.
- Lenehan, Tony., (2000), “ a study of management practices and competences within effective organizations in Irish tourism industry” the service industries journal, vol.20 No.3. PP.19-42.
- McCarthy,Geraldine; Fitzpatrick, Joyce J, 2009,"Development of a Competency Framework for Nurse Managers in Ireland"the *Journal of Continuing Education in Nursing*.vol 40, No 8, pp 346-350.
- Muller, R; Turner, R., (2010) “leadership competency profiles of successful project managers”, *international journal of project management*, vol(28), pp.437-448.
- Munkeby, Steven.Henry., (2007), “middle manager competencies required for success in the 21 st century”, dissertation for the degree doctor of management, university of Phoenix.
- Sandbreg, Jorgen, (2000), understanding human competence at work: an interpretative approach, *Academy of Management Journal* 2000,Vol.43.No.1, pp.9-25.

-Stevenson, Deborah H. & Starkweather, Jo Ann., (2010), PM critical competency index: IT execs prefer soft skills, International Journal of Project Management 28 (2010) 663–671.

-Shiri, Ardeshir. (2012). A prioritization of competency components of operational managers from management experts' view a case study, Tehran, Iran, International Business research; 5, 203-209.

-Tripolitsioti, Alexandra.Konstantinos moudakis. (2007).The management competencies of the directors of youth centers and indoor facilities in the municipalities.Journal of biology of exercise.vol 3.

Archive of SID