

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۶، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۹۷

ص ص: ۸۱-۹۳

## مدلیابی ساختاری الگوی شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها منطبق بر فرهنگ اسلامی

کاظم چراغ بیرجندی<sup>۱</sup> - حسین پیمانی زاد<sup>۲\*</sup> - محمد کشتی دار<sup>۳</sup> - حسن فهیم دویین<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران ۲. دانشیار  
گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران ۳. دانشیار گروه مدیریت  
ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران ۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی،  
واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران  
(تاریخ دریافت: ۲۶ / ۰۵ / ۱۳۹۶، تاریخ تصویب: ۲۵ / ۱۱ / ۱۳۹۶)

### چکیده

هدف از این پژوهش طراحی و ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران بود. روش پژوهش، توصیفی - تحلیلی و نمونه آماری ۱۲۲ نفر از مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بوده که برای ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌گیری از نظرهای خبرگان مدیریت ورزشی با استفاده از تکنیک دلفی ساخته شده بود. روایی محتوایی و روایی سازه (تحلیل عاملی) مطلوب ارزیابی شد و برای همه ابعاد شایستگی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، توانایی فکری، ارتباطی، سازمانی و حرفه‌ای است که از میان این عوامل، شایستگی اسلامی، بیشترین اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است. ارزیابی و توسعه این شایستگی‌ها باید به اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران تبدیل شود.

### واژه‌های کلیدی

الگوی شایستگی، ایران، دانشگاه، شایستگی، مدیران تربیت بدنی.

## مقدمه

روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که در آینده سازمان‌ها، به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر نیازمند باشند (۱۳). به همین دلیل ادبیات مدیریت مملو از تألیفات و مقالات بی‌شماری است که به استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌های خاص مدیران کارآمد اشاره دارند. شایستگی<sup>۱</sup> که مدیر را در انجام وظایف خطیر مدیریتی موفق می‌دارد (۳). یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، مفهوم شایستگی یا قابلیت است. این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور مک کله لند<sup>۲</sup> در دهه ۷۰ به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. از این رو او شایستگی را معیار گزینش توصیه کرد (۱۹). در ادبیات موجود، تعاریف مختلفی درباره شایستگی وجود دارد، همه تعاریف مذکور بسیار شبیه هم هستند و در آنها بر نقش‌ها و مسئولیت‌هایی تأکید می‌شود که با بررسی آنها نتیجه می‌گیریم، تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی معینی درباره شایستگی وجود ندارد (۱۳). برای مثال شایستگی را قابلیت، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه می‌دانند (۷). در تعریفی دیگر هر گونه خصیصه، ویژگی یا مهارتی را که بتواند در انجام اثربخش وظایف مؤثر واقع شود، شایستگی می‌نامند (۱).

شایستگی از دیرباز مورد توجه آیین انسان‌ساز اسلام و فرهنگ ایرانی بوده است، چنانکه با درنگی در اندیشه‌های سیاسی - اجتماعی اسلام، و با واکاوی آموزه‌های تعالی‌بخش اسلامی به‌خوبی می‌توان جایگاه شایسته‌سالاری را استخراج کرد. عدالت، به‌عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ چراکه با

تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود. با رجوع به آیه ۱۰۵ سوره انبیاء، خداوند تأکید می‌کند که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است. از نظر قرآن، سنت خداوند متعال بر این است که شایستگان زمام امور را به‌دست بگیرند (انعام: ۱۲۴)؛ زیرا مسئولیت‌ها امانات الهی‌اند (نساء: ۵۸) (۹). پیامبر اکرم (ص)، ضرورت مدیریت در سطح خرد و کوچک را چنین بیان می‌فرماید: اذا كان ثلاثة في سفر فليوا مروا أحدهم: هنگامی که سه نفر در سفر بودند، باید از یک نفرشان فرمان ببرند (۴). همچنین از فرمایش‌های امام علی (ع) در غررالحکم نقل شده که یکی از چهار عامل سقوط دولت‌ها عقب راندن شایستگان است (۵، ۴).

نکته مهم درباره شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب‌نظران شایستگی‌ها را دسته‌بندی و براساس آن، مدل شایستگی<sup>۳</sup> را تدوین می‌کنند. یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به‌دست می‌آید. مدل همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (۱۵). به‌عبارت دیگر، مدل‌های شایستگی، مهم‌ترین شایستگی‌هایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد تأثیر می‌گذارند (۱۴).

از اوایل دهه ۷۰ قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها، فهرست‌های مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند. کوچران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱»

3. Competency Model  
4. Cochran

1. Competency  
2. McClelland

حوزه تربیت بدنی است که تأثیر بسزایی در بسترسازی فعالیت حرکتی و به تبع آن رشد همه‌جانبه دانشجویان را در بر خواهد داشت، از این‌رو شایستگی مدیران آن حوزه تأمین‌کننده رشد و شکوفایی جوانان برای آینده کشور خواهد بود. تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی یکی از زمینه‌های مطالعه در مدیریت ورزشی است و این شایستگی‌ها باید به‌منظور آماده کردن افراد برای احراز پست‌های مدیریتی شناسایی شوند (۱۲). محققان حیطه مدیریت ورزشی با توجه به تغییرات جامعه، ارزیابی‌های مکرر از شایستگی‌های مورد نیاز اجرای یک شغل در ورزش را پیشنهاد کرده‌اند. چندین مطالعه در زمینه تعیین شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های تفریحی، ورزشی و دانشگاهی انجام گرفته است (۲). در این زمینه چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران تجهیزات و تسهیلات ورزشی تایوان» هشت شایستگی اصلی را شناسایی کرد که شامل مدیریت سازمان، بودجه‌بندی، مدیریت رویدادهای ورزشی، مدیریت تسهیلات ورزشی، مدیریت خطر، مهارت رایانه، ارتباطات، عامل مدیریت منابع انسانی است (۱۲).

کوینسفیلد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در بررسی شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مهم در مراکز تناسب اندام در یونان به ابعاد بازاریابی و ارتباطات (۵ مؤلفه)، مدیریت منابع انسانی (۵ مؤلفه)، مدیریت مالی (۳ مؤلفه) و مدیریت (۳ مؤلفه) اشاره کردند (۱۸). بال<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) پژوهشی با هدف شایستگی‌های رهبری مدیران تفریحی دانشگاهی در ویسکانسین انجام دادند. این مطالعه به‌منظور کمک به مدیران تفریحی، در توسعه دانش و درک شایستگی‌های رهبری، جهت ایجاد یک مرکز تفریحی موفق انجام گرفت. در این پژوهش برای

انجام داده که چهارده مورد شایستگی‌های محوری شامل ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین‌فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی را شناسایی کرد (۱۴). قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۲) در بررسی الگوی شایستگی مدیران براساس نهج‌البلاغه امام علی (ع)، الگوی شایستگی مدیران را در قالب پنج شایستگی تقوادماری، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری- اخلاقی ارائه کردند (۸). دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی» نشان دادند که شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی کشور شامل ارتباطات سازنده، خدمتگزاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی بودن، مهارت حل اثربخش مسئله و شایستگی‌های هوشی است که مردمی بودن، بیشترین میزان اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است (۶). اخیراً نیز اولریچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در کنفرانس بین‌المللی منابع انسانی، مدل شایستگی منابع انسانی را شامل ۱۲ مقوله اصلی خوش‌طبعی، پاسخگویی مشتری، پاسخگویی مطمئن، رهبری، کارایی عملیاتی، مدیریت دانش، حس خارجی، نوآوری، فناوری، سرعت، فرهنگ یا ذهنیت مشترک، پیوستگی و ارتباطات دانسته‌اند (۲۱).

از طرفی دانشگاه که به‌عنوان نهادی پیچیده رسالت تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه علوم و فناوری را در جامعه عهده‌دار است، جایگاه ویژه‌ای در این بحث دارد (۴). یکی از حوزه‌های بسیار مهم و کلیدی در دانشگاه

2. Chen  
3. Koenigsfeld  
4. Ball

1. Ulrich

دریافت اطلاعات سه مرحله روش دلفی انجام گرفت. در مرحله اول، خبرگان ۱۲ شایستگی مهم رهبری را شناسایی کردند که این شایستگی‌ها در مرحله دوم به ۶ شایستگی کاهش یافت و در مرحله سوم و نهایی، ارتباطات، مدیریت بودجه، مدیریت شخصی، سازگاری با تغییر و تعهد، پنج شایستگی رهبری مدیران مراکز تفریحی بود که می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت آنها باشد و مورد توافق خبرگان بود (۱۱). فرضعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی و مقایسه دیدگاه استادان دانشگاه و مدیران برگزاری مسابقات ورزشی فدراسیون‌ها، در مورد صلاحیت‌های رویدادهای ورزشی مدیران به صورت میدانی پرداختند. ۳۹ استاد دانشگاه با بیش از سه سال تجربه در تدریس در دوره‌های مربوط به مدیریت رویدادهای ورزشی و ۶۴ مدرس را که در برگزاری مسابقات ورزشی فدراسیون‌ها شرکت داشتند، انتخاب کردند. نتایج نشان داد تکنیک‌های برنامه‌ریزی، مدیریت رویداد، سایت‌های ورزشی و مدیریت امکانات ورزشی، و تحقیق و مدیریت رویداد مهم‌ترین صلاحیت مدیران ورزشی‌اند. بین نظرهای استادان و دانشگاه تفاوت معناداری وجود نداشت (۱۷).

ردار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی، به توسعه ابزاری برای تعیین شایستگی‌های مدیران ورزش اسلوونیایی پرداختند. هدف آنها، معرفی یک مدل علمی از شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت مدیران ورزشی، با استفاده از تحلیل عاملی بود. در این مدل خلاقیت مدیران، به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی و همچنین دانش و مهارت سازمانی برای ایجاد محیط کاری مطلوب در جهت اهداف سازمانی و اهداف تجاری، ارتباطات، دانش و مهارت‌های مربوط به بازارهای مالی و درک مسئولیت اجتماعی در رابطه با محیط زیست به‌عنوان دیگر

شایستگی‌ها معرفی شدند (۲۰). اکستین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) شایستگی‌ها و نیازهای آموزشی مدیران ورزشی مدارس استان شمال غربی آفریقای جنوبی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های عملکردی و اصلی مدیریت برای مدیر ورزشی بسیار مهم‌اند و علاوه بر آن نیاز به آموزش معلمان در مدیریت امور مالی ورزشی، امکانات ورزشی و منابع انسانی، و همچنین ارائه کارگاه‌های آموزشی در روابط عمومی، بازاریابی ورزشی و سازمان‌های ورزشی را پیشنهاد دادند (۱۶). همچنین محمدی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با هدف شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو انجام دادند. 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. نتایج نشان داد شایستگی مدیران شامل ۴ بعد اصلی فراشایستگی (۵ مؤلفه)، شایستگی‌های شناختی (۱ مؤلفه)، شایستگی‌های اجتماعی (۳ مؤلفه) و شایستگی‌های وظیفه‌ای (۲ مؤلفه) تعیین شد. نتایج تحلیل نیز گواه مطلوبیت و تناسب الگوست (۱۰).

مرور تحقیقات گذشته گویای مدل‌های متعدد شایستگی سازمان‌ها در کشورهای مختلف است که همه به‌دنبال بهره‌وری و حرکت در مسیر رقابت جهانی‌اند. سازمان‌های ایران نیز از این قاعده مستثنا نیستند که در این بین دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادی مدرن با داشتن دیرینه-ای بالغ بر هفت سده یکی از نهادهای بسیار تأثیرگذار در جامعه هستند و با وجود تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری دستخوش فعالیت‌های تخصصی‌تر شده که در اثربخشی آن نقش مدیران دانشگاه بی‌بدیل است. از طرفی سرعت تحول و تغییرات جدید هر

1. Retar

2. Eksteen

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر راهبرد، توصیفی-تحلیلی که به لحاظ روش همبستگی است. جامعه آماری تحقیق را ۴۲۰ مدیر تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ تشکیل می‌دادند. در پژوهش حاضر به‌منظور محاسبه حجم نمونه با فرمول زیر، پس از توزیع پرسشنامه بین ۳۰ نمونه اولیه به‌صورت تصادفی، واریانس محاسبه و براساس آن تعداد نمونه محاسبه شد. تعداد نمونه مورد بررسی براساس رابطه کوکران که در زیر مشخص است، با واریانس به‌دست‌آمده که برابر است با ۰/۱۲۹۶ با دقت برآورد ۰/۰۵ در سطح خطای ۰/۰۵ معادل ۱۳۵ نفر، محاسبه شده است.

$$n = \frac{N \delta^2 z_{\frac{\alpha}{2}}^2}{e^2(N-1) + \delta_x^2 z_{\frac{\alpha}{2}}^2}$$

همچنین نتایج مطالعه میدانی فوق، صورت گرفت. این ابزار، یک پرسشنامه محقق‌ساخته حاوی ۳۳ سؤال بود. با مراجعه به مدیران تربیت بدنی دانشگاه به‌عنوان صاحب‌نظران و کسب نظرهای آنها درباره ملاک‌های شایستگی‌های ارائه‌شده الگوی پیشنهادی ارزیابی شد. این پرسشنامه دارای ۷ طبقه اصلی شایستگی است که در جدول ۱ ارائه شده است.

در این پژوهش روایی پرسشنامه از چند مسیر بررسی شد. روایی محتوایی پرسشنامه توسط ۱۰ خبره مدیریت ورزشی تأیید شد. شاخص روایی همگرا (AVE) برای همه طبقات شایستگی بیشتر از ۰/۵ به‌دست آمد که نشان می‌دهد میزان همبستگی هر بعد با مؤلفه‌های مربوطه در حد قابل قبولی است. ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شد. با توجه به جدول ۲ ملاحظه می‌شود که تمام اعداد روی قطر اصلی ماتریس لارکر و فورنل

روز شایستگی جدیدی بر شایستگی‌های گذشته افزون می‌کند. از این‌رو لزوم توجه به شایستگی‌های مدیران در دانشگاه را روشن می‌سازد (۴). از طرفی با توجه به نقش ورزش و تربیت بدنی در توسعه و کمال انسان، نقش مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها و برخورداری از شایستگی‌های تخصصی و اسلامی در جهت برنامه‌ریزی و نهادینه کردن فعالیت‌های حرکتی و اثربخشی آن در بین دانشجویان اهمیت بسزایی دارد. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد تبیین شاخص‌های شناسایی افراد شایسته برای مدیریت ورزش دانشگاه‌ها براساس مدلی منسجم است و سؤال تحقیق این گونه مطرح می‌شود: برای مدیریت ورزش دانشگاه‌ها چه شایستگی‌هایی مورد نیاز است؟

$$n = \frac{420 \times (0/1296) \times (1/96)^2}{(0/05)^2 \times 419 + (0/1296) \times (1/96)^2} \approx 135$$

این افراد با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به تناسب هر طبقه انتخاب شدند. منظور از طبقات دانشگاه دولتی، پزشکی و آزاد اسلامی است (دانشگاه پیام‌نور و غیرانتفاعی زیرمجموعه دانشگاه دولتی در نظر گرفته شده است).

مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی براساس مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مدل‌ها و استخراج شاخص‌های اولیه، از طریق نظرخواهی از ۱۵ خبره با مدرک دکتری مدیریت ورزشی و سه سال سابقه مدیریت تربیت بدنی دانشگاه (که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند)، شناسایی، تکمیل، دسته‌بندی و زیربنای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه تلقی شد (شایستگی‌های اسلامی با روش تدبیر در قرآن و نهج‌البلاغه استخراج شده است). طراحی ابزار جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مؤلفه‌های این الگو و

همسانی درونی پرسشنامه، با توزیع ۳۰ پرسشنامه در مرحله پیش‌آزمون بین جامعه آماری، برای همه ابعاد بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان از انسجام درون پرسشنامه دارد (جدول ۲).

از اعداد زیر خود بزرگ‌ترند و این نشان می‌دهد که همبستگی هر سازه با مؤلفه خود، بیشتر از همبستگی سازه با سایر مؤلفه‌هاست و بدین ترتیب روایی واگرایی پرسشنامه نیز تأیید می‌شود. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای سنجش پایایی و جهت بررسی

جدول ۱. دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها براساس روش کتابخانه‌ای و نظرخواهی خبرگان

ابعاد	مؤلفه‌ها (سؤالات)
شایستگی‌های فردی (۵ سؤال)	۱. قاطعیت ۲. اعتمادبه‌نفس ۳. انتقادپذیری ۴. انضباط ۵. هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها
شایستگی‌های ارتباطی (۵ سؤال)	۱. گوش کردن مؤثر ۲. ارتباطات مؤثر ۳. شبکه‌سازی ۴. مدیریت تعارض ۵. احترام به دیگران
شایستگی‌های فکری (۳ سؤال)	۱. تفکر راهبردی ۲. تفکر تحلیلی ۳. تفکر خلاق
شایستگی‌های سازمانی (۳ سؤال)	۱. برنامه‌ریزی درکار ۲. سازماندهی منابع ۳. پذیرش ریسک
شایستگی‌های مرتبط با عملکرد (۵ سؤال)	۱. مدیریت دانش ۲. افزایش استانداردسازی و نظم‌دهی کار ۳. پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح از منابع ۴. بهره‌برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی ۵. انعطاف‌پذیری و سرعت در تغییر
شایستگی‌های حرفه‌ای (۵ سؤال)	۱. تخصص مرتبط و اشراف به کار ۲. سابقه مدیریت در ورزش ۳. ارتباط با رسانه‌ها ۴. توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی ۵. توانایی الگوبرداری از تجارب سازمان‌های ورزشی موفق
شایستگی‌های اسلامی (۷ سؤال)	۱. عدالت‌ورزی و انصاف ۲. تقوادماری ۳. امانتداری ۴. سعه صدر ۵. حسن خلق ۶. پرهیز از تملق ۷. پرهیز از تکبر

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر - آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	ابعاد شایستگی	شایستگی فردی	شایستگی ارتباطی	شایستگی فکری	شایستگی سازمانی	شایستگی عملکرد	مطلوب	شایستگی حرفه‌ای	شایستگی اسلامی
۰/۶۵	۰/۹۲	۰/۸۶	شایستگی‌های فردی	۰/۸۱							
۰/۵۴	۰/۷۷	۰/۷۲	شایستگی‌های ارتباطی	۰/۷۸	۰/۷۳						
۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۷۳	شایستگی‌های فکری	۰/۸۱	۰/۷۳	۰/۷۳					
۰/۵۴	۰/۸۱	۰/۷۵	شایستگی‌های سازمانی	۰/۷۱	۰/۵۵	۰/۶۳	۰/۷۳				
۰/۵۸	۰/۸۷	۰/۸۲	شایستگی‌های عملکرد مطلوب	۰/۷۸	۰/۶۶	۰/۷۰	۰/۷۳	۰/۷۶			
۰/۵۱	۰/۷۷	۰/۷۳	شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۵۷	۰/۶۶	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۵۸		۰/۷۱	
۰/۶۴	۰/۹۲	۰/۹۰	شایستگی‌های اسلامی	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۵۲		۰/۸۰

## نتایج و یافته‌های تحقیق

اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه این پژوهش، در جدول ۳ تبیین شده است. در این پژوهش ۱۲۲ مدیر تربیت بدنی دانشگاه شرکت داشتند که بیشتر آنها مرد با مدرک تربیت بدنی، فوق‌لیسانس، با سابقه مدیریتی بین ۱۰ تا ۱۵ سال و سن بین ۴۱ تا ۵۰ سال بودند.

از ۱۳۵ پرسشنامه توزیع شده ۱۲۲ پرسشنامه بازگردانده شد. در نهایت از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جدول ۳. توصیف مشخصات نمونه آماری پژوهش

نام متغیر	فراوانی	درصد	نام متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰۹	زیر ۵ سال	۲۴	۱۹/۷
	زن	۱۴	۵ تا ۱۰ سال	۳۲	۲۶/۲
تحصیلات	لیسانس	۲۹	۱۰ تا ۱۵ سال	۳۵	۲۸/۷
	فوق‌لیسانس	۷۹	بالای ۱۵ سال	۳۱	۲۵/۴
رشته	دکتری	۱۴	کمتر از ۳۰	۹	۷/۴
	تربیت بدنی	۱۰۹	۳۱ - ۴۰	۵۰	۴۱
	غیر تربیت بدنی	۱۳	۴۱ - ۵۰	۵۹	۴۸/۴
	جمع	۱۲۲	بالای ۵۰	۴	۳/۳

## ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

نتایج حاصل از محاسبات مربوط به آزمون KMO جهت سنجش اطمینان از اینکه داده‌های موجود برای تحلیل عاملی مناسب است، در جدول ۴ آمده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار KMO برابر ۰/۸۵۵ بوده، از این رو همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است (حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۶ توصیه شده است). از طرفی سطح معناداری آزمون بارتلت زیر ۰/۰۵ است، از این رو همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. هنگامی که یک مدلی تخمین زده می‌شود، برنامه نرم‌افزاری یک سری آماره‌هایی مانند خطای استاندارد، آماره  $t$  و غیره را درباره ارزیابی تناسب مدل با داده‌ها منتشر می‌کند، که در نرم‌افزار SMART PLS برای بررسی اعتبار روابط تعریف شده بین متغیرهای

تحقیق، از دو شاخص  $R^2$  و  $Q^2$  استفاده می‌کنیم. معیار  $R^2$  تنها برای مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای در حد متوسط قرار گرفته است، اما برای سایر متغیرها بیشتر از ۰/۶ است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل ساختاری است. همچنین معیار  $Q^2$  برای شایستگی‌های حرفه‌ای بیشتر از حد متوسط و برای سایر مؤلفه‌ها در حد قوی قرار دارد (بیشتر از ۰/۳۵) و این موضوع مؤید قدرت پیش‌بینی بالای مدل است. در انتها برای برازش کلی مدل از آماره GOF استفاده می‌کنیم که از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\text{Commnalities}} \times R^2$$

که در آن  $\text{Commnalities}$  از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول و نیز  $R^2$  از میانگین تمام  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان مرتبه اول و

دوم درون‌زا به دست می‌آید. از این رو GOF برای این مدل با توجه به اینکه مقدار GOF از ۰/۳۶ بیشتر است، نشان می‌دهد که مدل کلی از برازش قوی برخوردار است.

$$GOF = \sqrt{0.53 \times 0.73} = 0.62$$

برابر است با

#### جدول ۴. آزمون KMO و بارتلت

معیار نمونه KMO	۰/۸۵۵
آماره آزمون بارتلت	۴۳۲۴/۳۱۵
درجه آزادی	۸۲۰
سطح معناداری	۰/۰۰۱

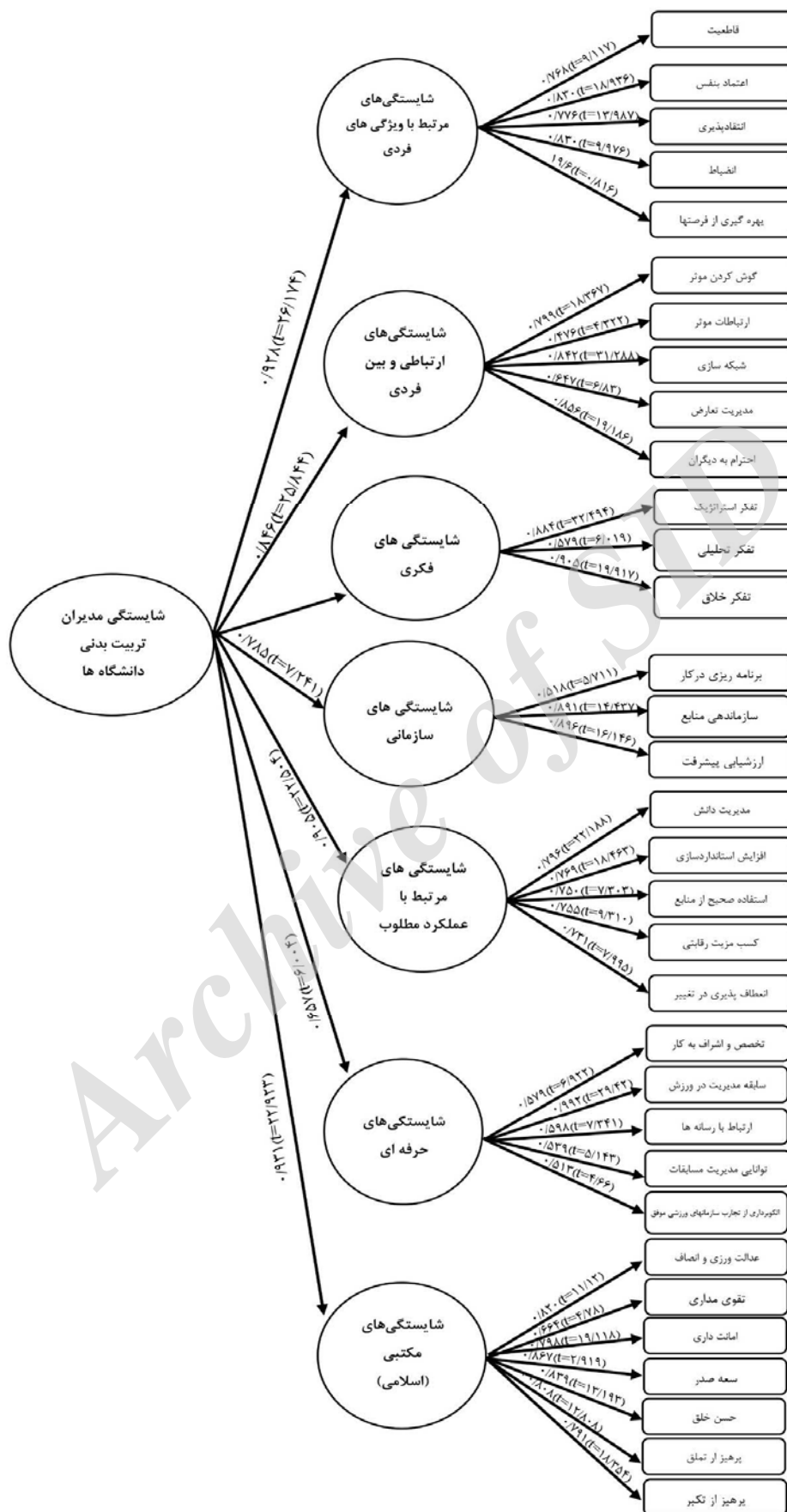
#### مدل‌یابی معادلات ساختاری

با توجه به آنالیز به عمل آمده بر روی نظرهای مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور، الگوی به دست آمده دارای اجزای ارائه شده در شکل ۱ و جدول ۵ است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مربوط به ابعاد زمینه‌ساز شایستگی در تحلیل، در سطح ۰/۰۵ معنادار بودند (شکل ۱). از این رو رابطه مثبت معناداری بین هر یک از ابعاد و متغیر شایستگی مدیران به دست آمد.

شایان ذکر است که برای تأیید یا رد تأثیر هر یک از ابعاد شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها شامل شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب،

فکری، ارتباطی و بین‌فردی، سازمانی، حرفه‌ای، از ضرایب استاندارد (بار عاملی) و اعداد معناداری استفاده شده است. با توجه به اینکه تمام ضرایب مسیر استاندارد، بیشتر از ۰/۵ و آماره t مربوط به همه ابعاد نیز بیشتر از ۱/۹۶ هستند، می‌توان نتیجه گرفت تمام عوامل شناسایی شده شایستگی، از دید مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها، در دستیابی به الگوی شایستگی مؤثرند. همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۵ مشخص شده است، بیشترین میزان تأثیر مربوط به ابعاد شایستگی اسلامی، ویژگی‌های فردی، عملکرد مطلوب، فکری، ارتباطی و بین‌فردی، سازمانی، حرفه‌ای با بار عاملی ۰/۹۳۱، ۰/۹۲۸، ۰/۹۰۵، ۰/۸۷۹، ۰/۸۴۶، ۰/۷۸۵ و ۰/۶۵۷ است.





شکل ۱. الگوی اندازه‌گیری تأیید ابعاد شایستگی با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری

### بحث و نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن مشکلات اقتصادی کشور، گرانی احداث سازمان‌ها و به‌منظور جلوگیری از اتلاف منابع و لزوم پوشش وسیع خدمات دستگاه‌ها در سطح کشور نقش مدیران حرفه‌ای و شایسته، بسیار پررنگ است. موضوع شایستگی‌های شغلی در انتخاب مدیران ورزشی از مسائل مهمی است که بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. از سوی دیگر، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران هر کشور، به شرایط و الزامات ویژه سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی آن جامعه بستگی دارد و باید با اهداف، آرمان‌ها و ارزش‌های آن جامعه همسو باشد. این مهم، بومی‌سازی الگوهای شایستگی مورد استفاده در هر جامعه‌ای را ضروری می‌سازد. از این رو در پژوهش حاضر، برای اولین بار پرسشنامه‌ای به‌منظور بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها در داخل کشور منطبق بر فرهنگ اسلامی تنظیم و تأیید شد که می‌تواند برای بررسی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در تربیت بدنی دانشگاه استفاده شود. البته پژوهشگرانی مانند چن (۲۰۰۴)، بال و همکاران (۲۰۰۸)، کوچران (۲۰۰۹)، فرضعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲)، ردار و همکاران (۲۰۱۵)، اکستین و همکاران (۲۰۱۵)، دهقانی سلطانی (۱۳۹۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، چیت‌ساز و خزاعی (۱۳۹۱)، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۲)، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) و محمدی و همکاران (۱۳۹۵) (۱۲، ۱۱، ۱۷، ۱۴، ۲۰، ۱۶، ۶، ۱، ۴، ۸، ۲، ۱۰). ابعاد مختلف شایستگی‌های شغلی را بررسی کرده‌اند که البته پژوهش حاضر با بررسی مدل‌های شایستگی مطالعات قبلی و با بهره‌گیری از نظر استادان خبره به تقسیم‌بندی دقیق‌تر ابعاد شایستگی

پرداخته و از طرفی با سیر در قرآن کریم و نهج‌البلاغه الگو را منطبق بر فرهنگ اسلامی معرفی کرده است. در یافته‌های این پژوهش، بعد شایستگی‌های اسلامی با بار عاملی ۰/۹۳۱ و قدرت تبیین ۰/۸۶۸ به‌عنوان مهم‌ترین بعد شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه شناخته شد که نشان از اهمیت بالای شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی مرتبط با فرهنگ اسلام برای انتخاب و انتصاب مدیران دارد که از منظر مدیران تربیت بدنی دانشگاه با این اهمیت معرفی شده است. منظور از شایستگی‌های اسلامی آن دسته از شایستگی‌های ارزشی یک مدیر است که در قرآن، نهج‌البلاغه و روایات به آن اشاره شده و شامل عدالت‌ورزی و انصاف، تقوamداری، امانتداری، سعه صدر، حسن خلق، پرهیز از تملق و پرهیز از تکبر است که نتایج پژوهش حاضر، در مؤلفه‌های تقوamداری، امانتداری، عدالت‌ورزی با نتایج قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۸). همچنین در مؤلفه‌های امانتداری، عدالت‌ورزی و خوش‌خلقی با نتایج پژوهش محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، در مؤلفه امانتداری و عدالت‌خواهی با یافته‌های درویشی (۱۳۹۴) و در کلیه مؤلفه‌ها با یافته‌های گنجعلی (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۵، ۹، ۱۰).

منظور از شایستگی‌های مرتبط با ویژگی‌های فردی در این مدل، مجموعه‌ای از ویژگی‌های کارکردی است که عمده آن قابل اکتساب و مابقی ذاتی بوده و شامل قاطعیت، اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، انضباط، هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها است. این بعد با بار عاملی ۰/۹۲۸ و قدرت تبیین ۰/۸۶ از نظر اهمیت در رتبه دوم قرار گرفت. به‌عبارتی مدیران تربیت بدنی بعد از شایستگی‌های اسلامی، شایستگی‌های فردی را با اهمیت دانسته‌اند. در بعد فردی این یافته‌ها، در مؤلفه‌های اعتمادبه‌نفس، انتقادپذیری، هوشیاری و بهره‌گیری از فرصت‌ها با نتایج زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) همخوانی دارد (۷).

مؤثر، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض، احترام به دیگران است. این بعد شایستگی با یافته‌های زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، اکستین (۲۰۱۴)، کویینسفیلد و همکاران (۲۰۱۲)، نتایج بال (۲۰۰۹) و چن (۲۰۰۴) همخوانی دارد (۷، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۸).

شایستگی‌های سازمانی، به مهارت‌ها و توانایی‌های مدیر در حوزه منابع انسانی و تحقق وظایف سازمانی گفته می‌شود که شامل برنامه‌ریزی درکار، سازماندهی منابع و ارزشیابی پیشرفت کار است. این بعد شایستگی با بار عملی ۰/۷۸۵ و قدرت تبیین ۰/۶۱۶ در درجه بعدی اهمیت قرار گرفت. این یافته‌ها، با نتایج زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در مؤلفه برنامه‌ریزی و سازماندهی، با نتایج فرضعلی‌پور (۲۰۱۲) در مؤلفه برنامه‌ریزی و در بعد سازمانی با نتایج ردار و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۷، ۱۷، ۲۰).

شایستگی‌های حرفه‌ای، قابلیت‌ها و توانایی‌های تخصصی و ویژه مدیر تربیت بدنی دانشگاه است که شامل تخصص مرتبط و اشراف به کار، سابقه مدیریت در ورزش، ارتباط با رسانه‌ها، توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی و توانایی الگوبرداری از تجارب سازمان‌های ورزشی موفق می‌شود. این بعد با بار عملی ۰/۶۵۷ و قدرت تبیین ۰/۴۳۲ در رتبه آخر قرار گرفت. شاید به این دلیل که از نظر مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در ابتدا یک مدیر برای مدیریت مؤثر نیاز به شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی و خصوصیات فردی مانند قاطعیت، اعتماد به نفس و ... دارد.

این نتایج، با یافته‌های ردار و همکاران (۲۰۱۵) در مؤلفه داشتن تجربه مدیریت ورزشی و در مؤلفه مدیریت رویداد با نتایج بال (۲۰۰۹) و اکستین (۲۰۱۴) و چن (۲۰۰۴) همخوانی دارد (۷، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۲۰).

مطالعه حاضر دارای محدودیت‌هایی بود که از جمله آن، می‌توان به کمبود مطالعات مشابه در کشور به‌خصوص

از نظر مدیران تربیت بدنی دانشگاه و براساس نتایج این پژوهش، شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مطلوب با بار عملی ۰/۹۰۵ و قدرت تبیین ۰/۸۲۰ سومین بعد مهم معرفی شده است. منظور از شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مطلوب آن دسته از ویژگی‌هایی است که مدیر را قادر می‌سازد به نتایج بهینه دست پیدا کند و شامل مدیریت دانش، افزایش استانداردهای و نظم‌دهی کار، پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح از منابع، بهره‌برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری و سرعت در تغییر است. این نتایج از حیث مؤلفه‌ها با نتایج اولریچ و همکاران (۲۰۱۶)، ردار و همکاران (۲۰۱۵)، در مؤلفه مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری با یافته‌های کوچران (۲۰۰۹) و در مؤلفه سرعت تغییر با نتایج بال (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۲۱، ۲۰، ۱۴، ۱۱).

شایستگی‌های فکری، آن دسته از شایستگی‌هایی است که بر فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش دلالت دارد و شامل تفکر راهبردی، تفکر تحلیلی و تفکر خلاق است. این بعد شایستگی با بار عملی ۰/۸۷۹ و قدرت تبیین ۰/۷۷۳ در اولویت چهارم قرار گرفت. این نتایج، با یافته‌های زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) در هر سه مؤلفه و با یافته‌های کوچران (۲۰۰۹) و کویینسفیلد و همکاران (۲۰۱۲) در مؤلفه تفکر استراتژیک همخوانی دارد (۷، ۱۴، ۱۸).

براساس یافته‌ها، شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی با بار عملی ۰/۸۴۶ و قدرت تبیین ۰/۷۱۵ در درجه بعدی اهمیت قرار گرفت. منظور از شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، ارتباطات و تعاملاتی است که مدیر با افراد، گروه‌ها و واحدهای درون و برون سازمان به‌واسطه شغل خود برقرار می‌کند و شامل گوش کردن مؤثر، ارتباطات

نهج‌البلاغه به‌دنبال انتخاب و جذب مدیران شایسته باشیم تا در وادی مکاتب مدیریتی جدید دچار سرگردانی نشویم. بنابراین بهترین شیوه، مدیریتی هماهنگ و برگرفته از رهنمودهایی است که در قرآن کریم بیان شده است. همچنین پیشنهاد می‌شود به‌منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ دانشگاه‌ها، از طریق برگزاری دوره‌های توانمندسازی کارکنان، قابلیت و شایستگی مدیران را بهبود بخشند. همچنین برای پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد در مؤلفه‌های شایستگی، معیارهای ارزیابی شایستگان طراحی و اجرا شود و با ارزیابی شایستگی‌های مدیران تربیت بدنی دانشگاه با عملکرد برتر و متوسط و پایین به آزمون عینی و عملی الگوی پیشنهادی پرداخته شود.

در بحث جامعه آماری با تأکید بر فرهنگ اسلامی و عدم همکاری بعضی از مدیران تربیت بدنی در تکمیل پرسشنامه اشاره کرد. از مهم‌ترین دلایل تفاوت نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های جهانی پیشین، تفاوت‌های فرهنگی کشورها، تفاوت جامعه و نمونه آماری، روش پژوهش متفاوت، روش‌های مختلف تحلیل داده‌ها، روش‌های آماری و نیز تفاوت ابزار اندازه‌گیری است.

در پایان می‌توان نتیجه‌گیری کرد که به‌کارگیری الگوی پیشنهادی با در نظر گرفتن اهمیت ابعاد شایستگی در انتخاب و انتصاب مدیران این حوزه، یکی از راه‌های بهبود و ارتقای مدیریت تربیت بدنی دانشگاه است. با توجه به اینکه شایستگی‌های اسلامی در اولویت اول قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود با توجه به رهنمودهای قرآن کریم و

#### منابع و مآخذ

۱. احمدی، علی‌اکبر؛ فاضلی کبریا، حامد؛ فقیه، محمدباقر (۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها». فصلنامه راهبرد، سال بیست‌ودوم، ش ۶۶، ص ۱۷۷-۱۴۷.
۲. اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود؛ مرادی، آرام (۱۳۹۴). «تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی». نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۷، ش ۲، ص ۱۷۴-۱۵۹.
۳. بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۸۵). «طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)». سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، مؤسسه مطالعات و بهره‌وری نیروی انسانی، ص ۳۲-۱۱.
۴. چیت‌ساز، احسان؛ خزاعی، مسعود (۱۳۹۱). «مدل شایستگی معاونان فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها»، چ اول، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و اجتماعی، دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی، ص ۲۲.
۵. درویشی، آذر (۱۳۸۹). «تبیین نقش شایستگی اخلاقی اسلامی مدیران عمومی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۵۶.
۶. دهقانی سلطانی، مهدی؛ آله، حمیدرضا؛ قهری شیرین‌آبادی، الهه؛ طاهری، هادی (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی»، بهبود مدیریت، سال نهم، ش ۲، پیاپی ۲۸، ص ۱۲۰-۹۷.
۷. زاهدی، شمس‌السادات؛ شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). «الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی»، مطالعات مدیریت راهبردی، ش اول، ص ۱۳۹-۹۵.
۸. قربان‌نژاد، پریسا؛ عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۲). «الگوی شایستگی مدیران براساس نهج‌البلاغه امام علی(ع)»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ش ۱۵، ص ۲۲-۱۷.

۹. گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی؛ عبدالحسین‌زاده، محمد (۱۳۹۲). «بررسی معیارهای شایستگی در قرآن»، اسلام در پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، ش اول، پیاپی ۷ (پاییز و زمستان)، ص ۹۱-۱۱۴.
۱۰. محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا؛ سجادی هزوه، سید حمید (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال چهارم، ش ۳، ص ۱۴۰-۱۳۱.
11. Ball, J., Simpson, S., Ardovino, P., Skemp-Arlt, K. (2008). "Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin". *Recreational Sports Journal*, 32(1), pp: 3-10.
12. Chen, C. (2004). "An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan (China)". Doctoral Dissertation, University of Idaho, Boise, America, p: 49.
13. Clark, J., Armit, K. (2010). "Leadership competency for doctors: a framework". *Leadership in Health Services*, 23(2), pp: 115-129.
14. Cochran, G. R. (2009). "Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization". Doctoral Dissertation, the Ohio State University, Columbus, America, p: 44.
15. Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). "Competency based management: A review of systems and approaches". *Information Management & Computer Security*, 14, pp: 51-61.
16. Eksteen, E., Willemse, Y., Malan, D. D., Ellis, S. (2015). "Competencies and training needs for school sport managers in the north-west province of South Africa". *Journal of Physical Education and Sport Management*, 6(9), pp: 90-96.
17. Farzalipour, S., Velittin Balci, B., Ghorbanzadeh, M., Moharamzadeh, M., Seyyed Ameri, M. H., Kashef, M. M. (2012). "Determining the competencies of sport managers". *Journal of Applied Science Research*, 4(1), pp: 584-594.
18. 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), pp: 633-641.
19. McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist*, 28(1), p: 1.
20. Retar, I., Marušič, U., Kolar, E. (2015). "Development instrument to determine competencies for performing the responsibilities of sport manager". 2<sup>nd</sup> International Scientific Congress, Slovenian Gymnastics Federation, Ljubljana, Slovenian, p: 55.
21. Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., Slade, J. (2016). "2016 HR competency model". *Human Resource Competency Conference*, Detroit, America, p: 63.