

انتصاب مدیران با ضوابط شایسته سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

عزت الزمان بازیاری^۱، علی محمد امیرتاش**

* کارشناس ارشد سازمان تربیت بدنی

** دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۵/۴

چکیده

هدف این پژوهش بررسی میزان تطابق انتصاب مدیران سازمان تربیت بدنی با ضوابط شایسته سالاری می باشد. این تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی می باشد که به صورت میدانی و از طریق پرسش نامه هائی که بر اساس دستورالعمل اجرائی ضوابط شایسته سالاری تهیه گردید به جمع آوری اطلاعات پرداخته. پایایی و روایی پرسش نامه ها با استفاده از ضریب الفا کرونباخ و تایید گروهی از متخصصان به دست آمده است. جامعه آماری شامل ۱۱۰ مدیر در سطوح مختلف ۱۷۰ کارشناس که از این تعداد، ۶۷ مدیر و ۸۱ کارشناس به عنوان نمونه آماری در این تحقیق شرکت نمودند. آزمون فرضیه های تحقیق در حده $P = 0.05$ نشان داد که بین میانگین های بدست آمده در وظایف، نقش ها و مهارتهای مدیریتی با حد مطلوب آنها در مدیران میانی و عملیاتی تفاوت معنی دار وجود دارد. همچنین این اختلاف در مقایسه معیارهای عمومی و اختصاصی انتخاب مدیران با حد مطلوب آنها مشاهده گردید. از طرف دیگر بین نظر کارشناسان نسبت به عملکرد مدیران با خود ارزشیابی مدیران تفاوت معنی دار مشاهده شد. در مورد مدیران عالی سازمان معیار معین برای انتصاب آنها در سازمان وجود ندارد.

واژگان کلیدی: مدیر، انتصاب، شایسته سالاری، سازمان تربیت بدنی.

مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب میشوند که با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی و بکارگیری دیگر اجزا سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می بخشد. این منابع دارای تواناییها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شود. دست یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاههای متناسب با توانائی، تجارب و قابلیت آنها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده است. مفهوم شایسته سالاری به اجمال شایستگی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه های اعمال مدیریت حسب توانمندیهای افراد می باشد (۱). شایسته سالاری در تمام سطوح باید مورد توجه قرار گیرد و محدود به مدیران نمی شود، آنچه مهم است اینکه این امر باید از بالاترین سطح آغاز گردد. برای تحقق اهداف سازمانی افراد لایق و کاردان باید در راس امور قرار گیرند. بدیهی است بجز 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 تربیت بدنی به عنوان اصلی ترین متولی ورزش کشور در ارتباط دائم با اқشار جامعه در سنین متفاوت بوده و باید توانائی سازماندهی نیروی عظیم انسانی جهت پرداختن به ورزش و نیز در بعد قهرمانی برای حضور در میادین بین المللی را داشته باشد. بنابراین تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارتهای مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می رود زمانی که مؤلفه و محورهای شایستگی تعیین می شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مؤلفه ها صورت گیرد. برای جلوگیری از به هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت های مربوط رعایت گردد. صاحب نظران علوم انسانی شایسته سالاری را از ابعاد مختلف بررسی و تعریف کرده اند. مرعشی مبنای و اساس شایسته سالاری و مدنیت در جامعه را مشترک می داند و سه ویژگی معرفت جویی، عدالت خواهی، عبودیت و محبت را به عنوان مشترکات زیر بنای برای سامان دهی نظام شایسته سالاری و از ویژگی های شایسته سالاری در سطح ملی برخوردار از ذهنیت راهبردی و دوری گزیدن از مقطعی و جزیره ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم سازی و تصمیم گیری دولت میدانند (۲). الوانی (۱۳۷۷) داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی را لازمه کار در یک سیستم شایستگی دانسته و برای شایستگی دو بال متصور شده است. یک بال آن دانش و بال دیگر بینش و نحوه برخورد با مسئله اعتقاد و ارزشها است (۳).

سید احمد رحمانی (۱۳۷۹) اشاره می کند که بر اساس دانش نوین مدیریت معیار های عزل و نصب مدیران باید بر مبنای یک سلسله معیار ها و ملاحظات صورت گیرد تا ضمن حفظ منابع ملی حداکثر بهره‌وری حاصل گردد. داشتن سوابق طولانی در یک پست مدیریتی، نوآوری، برخورداری از دانش روز رادر جابجائی های مدیریتی مهم دانسته (۴). رابطی (۱۳۸۰) معتقد است استقرار افراد در جایگاه مناسب خود، ارزشیابی و تثبیت و یا جابجائی هایی که در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده، نقش مهمی در ایجاد انگیزه و اشتیاق به کار و تلاش در افراد و نهایتا بهره برداری مطلوب از منابع انسانی دارد. بدنبال انتخاب افراد در جایگاه های مناسب، عملکرد آنها باید مورد ارزشیابی قرار گیرد (۵).

شرودر (۱۹۸۹) پنج خصوصیت دانائی ها، توانائی ها، انگیزه، ارزشها و سبک مدیریت (۹) را به عنوان عوامل شایستگی مدیران اعلام می دارد. هترزلی (۲۰۰۱) شایسته سالاری را لازم و مورد نیاز دانسته و دو محور عمده اخلاقی و اجتماعی را در شایسته سالاری بیان میدارد. محور اخلاقی را متناسب و موافق با تلفیق ذکاوت (هوش) و جدیت که هر دوی این عوامل موروثی هستند و مبحث اجتماعی که سوای تاثیر شایسته سالاری در ایجاد اجتماع بهتر موثر است و موانع پیشرفت دانش و صنعت را از میان بر میدارد (۱۰). ژاکلین کانین (۲۰۰۴) در مقاله ای تحت عنوان تعالی سازی برنامه مدیریت در حین گذار از بالقوه گی به شایستگی هدف این مقاله را جا انداختن دیدگاه برنا مه های آموزش مدیریت ورزشی است (۱۱).

خالد معروفی (۱۳۷۸) در تحقیقی تحت عنوان بررسی زیر سیستم جذب و انتصاب در شرکت مخابرات استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مطلوب به این نتیجه رسیده که سیستم جذب و انتصاب در شرکت مخابرات کاملاً "مطلوب نیست و دارای کاستی ها و نواقصی می باشد (۶). امید گراوند (۱۳۷۸) در تحقیقی به نام تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی (وضع مطلوب) و سنجش شایستگی های مدیران آموزشگاههای شهرستان کوههدشت (وضع موجود) گزارش نمود که: انتخاب ۱۴/۴۶ درصد مدیران با آیین نامه نحوه انتصاب مدیران انتطابق ندارد و ناکافی بودن آموزشهای مدیریتی و غیر مدیریتی و در مورد ویژگیهای عمومی نقاط ضعف و منفی مدیران بیشتر از نقاط قوت و مثبت آنها است. شایستگی مدیران واحدهای آموزشی با وضعیت مطلوب و ایده ال فاصله قابل ملاحظه دارد (۷). الله قلی عباسی (۱۳۸۰-۸۱) در مطالعه ارزیابی نظام انتخاب و انتصاب مدیران میانی و رده بالای بانکهای کشور نتیجه می گیرد که اجرای مقررات و ضوابط ملاک نظام انتخاب و انتصاب مدیران در این پژوهش نسبتا رعایت و لحاظ می گردد (۸). در مجموع یافته بیشتر مطالعات و تحقیقات انجام شده حاکی از نیاز وجود ضوابط و ملاکهای برای انتخاب و انتصاب مدیران و رعایت ضوابط و اولویتهای تعیین شده می باشد. بنابراین با توجه به اهمیت شایسته سالاری و ضرورت قرار دادن افراد

شایسته در جایگاه های مناسب این تحقیق درصدد است میزان تطابق انتصاب مدیران سازمان تربیت بدنی را با ضوابط شایسته سالاری بررسی نماید.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق با توجه به ماهیت آن از نوع توصیفی-تحلیلی می باشد که به روش میدانی در ارتباط با مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی انجام شده است. نمونه آماری این تحقیق را کلیه مدیرانی که در روزهای توزیع پرسشنامه در محل خدمت حضور داشتند (۶۷ نفر) و همچنین به منظور ارزیابی عملکرد مدیران از دیدگاه کارشناسان که در روزهای مذکور حضور داشتند (۸۱ نفر) تشکیل می دهند. این پژوهش بر اساس دستورالعمل اجرائی ضوابط سنجش و امتیازدهی انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران (شایسته سالاری) انتخاب گردیده که مشتمل بر معیارهای عمومی، اختصاصی و معیار کلی مدیریت می باشد و به تعیین میزان تطابق انتصاب مدیران بر اساس این ضوابط پرداخته است.

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از دو پرسشنامه ویژه مدیران و کارشناسان استفاده شد. پرسشنامه ویژه مدیران مشتمل بر دو بخش، بخش اول با ابعاد هدف، اطلاعات فردی، معیارهای عمومی شامل: سوابق تحصیلی، سوابق شغلی، سابقه مدیریت، نوع استخدام، محل خدمت، سابقه خدمت در نقاط محروم، وضعیت ایثارگری، دریافت تشویق، سوابق تحقیقات، تالیف و ترجمه، سابقه شرکت در دوره های آموزشی تخصصی و مدیریت و معیارهای اختصاصی شامل: عناوین فهرمانی، عضویت در مجامع ورزشی، دارا بودن کارت داور و مربیگری و سابقه خدمت در سازمان تربیت بدنی. بخش دوم معیارهای مدیریتی شامل: وظایف، نقشها و مهارتهای مدیریت که این بخش سی و دو سوال بسته پاسخ را در بر می گیرد. علاوه بر اطلاعاتی که از پرسشنامه های فوق جمع آوری گردید پرسشنامه دیگری تحت عنوان همکاران که آن نیز مشتمل بر دو بخش: مشخصات فردی و نظر کارشناسان نسبت به عملکرد مدیران واحدهای مربوط در عوامل مدیریتی می باشد.

به منظور بدست آوردن نتایج بهتر اقدام به تعیین پایائی و روائی پرسشنامه های فوق گردید. پایائی پرسشنامه ها به روش آلفا کرونباخ محاسبه و ضریب پایائی برای پرسشنامه مدیران ۸۷۵٪ و برای پرسشنامه کارشناسان ۹۶٪ بدست آمد. روائی صوری و محتوائی پرسشنامه ها را اساتید متخصص تایید نمودند. پرسشنامه ها توسط محقق در اختیار مدیران و کارشناسان مربوط قرار گرفت و پس از تکمیل، جمع آوری گردید. برخی اطلاعات نیز از طریق مراجعه به بخش اسناد و مدارک سازمان گردآوری شد. سپس با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی و از طریق نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل آماری انجام پذیرفت.

یافته های تحقیق

مدیران عالی سازمان به پرسش نامه های توزیع شده پاسخی ندادند و محقق نیز ضوابط خاصی برای انتخاب آنان به دست نیاورد و در مورد مدیران میانی و عملیاتی اطلاعات به دست آمده در قسمت معیار های عمومی و اختصاصی نتایج زیر را نشان می دهند:

معیار های عمومی

۵۲/۵ درصد مدیران میانی و ۱۵/۴۰ مدیران عملیاتی در رده سنی ۴۰-۵۰ سال و ۳۲/۵ درصد مدیران میانی و ۷/۶۹ درصد مدیران عملیاتی در رده سنی ۳۰-۴۰ سال و ۱۲/۵ درصد مدیران میانی و ۶۹/۷ درصد مدیران عملیاتی بالای ۵۰ سال دارند. در بین مدیران میانی ۳۹ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۵۱/۲ درصد کارشناسی ارشد و ۷/۳ درصد دکتری و در بین مدیران عملیاتی، ۲۰ درصد دیپلم، ۴۶/۷ درصد کارشناس و ۳۳/۳ درصد کارشناس ارشد را دارا هستند. ۲۷/۵ درصد مدیران میانی و ۱۵/۳۸ درصد مدیران عملیاتی سابقه شغلی مرتبط بین ۱-۱۰ سال ۴۰ درصد مدیران میانی و ۷۶/۳۰ درصد مدیران عملیاتی سابقه بالای ۱۰ سال داشته و ۳۲/۵ درصد مدیران میانی و ۸۶/۵۳ درصد مدیران عملیاتی فاقد سابقه شغلی مرتبط می باشند.

سابقه مدیریت در مدیران میانی ۵۵ درصد بالای ۱۰ سال، ۵/۷ درصد بین ۱-۹ سال و ۳۷/۵ درصد فاقد سابقه مدیریت می باشند. در مدیران عملیاتی ۳۸/۱۵ درصد بالای ۱۰ سال، ۲۳ درصد بین ۱-۹ سال و ۶۱/۵۲ درصد فاقد سابقه مدیریت می باشند. در مورد خدمت در نقاط محروم، ۱۵ درصد مدیران میانی و ۷/۳ درصد مدیران عملیاتی دارای سابقه خدمت ۱۲-۳ سال بوده و ۸۵ درصد مدیران میانی و ۹۲/۳ درصد مدیران عملیاتی فاقد سابقه خدمت در نقاط محروم می باشند. همچنین ۴۵ درصد مدیران میانی و ۷/۷ درصد مدیران عملیاتی بومی بوده و ۵۵ درصد مدیران میانی و ۳/۹۲ درصد مدیران عملیاتی غیر بومی می باشند.

از مدیران میانی ۵/۶۲ درصد آموزش مدیریت ۱۵ درصد آموزش غیر مدیریت و از مدیران عملیاتی ۴۶/۳۸ درصد آموزش مدیریت و ۳/۱۵ درصد آموزش غیر مدیریت گذرانده و ۵/۲۲ درصد از هر یک از مدیران هیچگونه آموزشی را نگذرانیده اند. ۶۷/۵ درصد مدیران میانی و ۵۳/۸۴ مدیران عملیاتی دارای سابقه تحقیق، تالیف و ترجمه بوده و ۷/۵ درصد مدیران میانی و ۴۶/۵ درصد مدیران عملیاتی فاقد این سابقه می باشند. میزان آشنائی مدیران به زبان و کامپیوتر، بطور متوسط ۵۷/۵ درصد مدیران میانی و ۴۶/۳۸ درصد مدیران عملیاتی به زبان و به ترتیب ۵۲/۵ و ۷۶/۳۰ درصد مدیران میانی و عملیاتی به کامپیوتر آشنائی دارند. از نظر وضعیت ایشارگری مدیران میانی، ۲/۷۳ درصد رزمنده، ۳/۷ درصد آزاده و ۱/۱۷ درصد جانباز و مدیران عملیاتی ۸۰ درصد رزمنده و ۳/۱۳ درصد آزاده می باشند. همچنین ۸۵/۶۵ درصد مدیران میانی و ۴/۵۳ درصد مدیران عملیاتی از رئیس سازمان و

۹/۷۵ درصد مدیران میانی از رئیس جمهور تشویق دریافت داشته و به ترتیب ۲۴/۴ و ۴۶/۶۶ درصد مدیران میانی و عملیاتی هیچگونه تشویقی دریافت نداشته اند.

معیارهای اختصاصی

۷۰/۷۳ درصد مدیران میانی و ۷۳/۳۴ درصد مدیران عملیاتی استخدام رسمی سازمان و به ترتیب ۲۶/۸۲ و ۱۳/۳۳ درصد مدیران میانی و عملیاتی بطور غیر رسمی در سازمان مشغول بکار می باشند. در خصوص عضویت در مجامع ورزشی، مدیران میانی ۳۲/۵ درصد عضویت مجامع ملی و ۱۰ درصد عضو مجامع بین المللی و ۵۷/۵ درصد آنها فاقد هرگونه عضویت می باشند و در مدیران عملیاتی ۷/۷ درصد عضویت ملی، ۷/۷ درصد عضویت بین المللی و ۹۲/۳۰ درصد آنها فاقد هرگونه عضویت می باشند. ۸۰ درصد مدیران میانی دارای کارت داور و مربیگری ملی و ۱۵ درصد در سطح بین المللی و ۵ درصد فاقد هرگونه کارت می باشند. از مدیران عملیاتی ۳۰/۷۶ درصد در سطح ملی و ۶۹/۲۴ درصد آنها فاقد هرگونه کارت می باشند.

جدول ۱. مقایسه معیارهای مدیریتی مدیران میانی با معیارهای شایسته سالاری

معیار	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	سطح معنی داری	t محاسبه شده	تعداد	محاسبه آمار معیارها	
							وظایف	قهرمانها
۲۵	-۲/۴۸	۲/۳۹	۲۲/۵۱	P=۰/۰۰۰	-۶/۰۴	۳۴	برنامه ریزی	وظایف
۳۵	-۴/۲۵	۳/۸۶	۳۰/۷۴	P=۰/۰۰۰	-۶/۵۱	۳۵	سازماندهی	
۱۵	-۱/۸۸	۱/۴۰	۱۳/۱۱	P=۰/۰۰۰	-۷/۹۱	۳۵	رهبری	
۲۵	-۳/۶۱	۲/۸۸	۲۱/۳۸	P=۰/۰۰۰	-۷/۴۰	۳۵	کنترل و نظارت	
۳۰	-۴/۸۹	۳/۹۶	۲۵/۱۰	p=۰/۰۰۰	-۷/۲۹	۳۵	اطلاعاتی	قهرمانها
۲۰	-۴/۴۰	۳/۷۵	۲۵/۶	p=۰/۰۰۰	-۶/۹۴	۳۵	تصمیم گیری	
۴۰	-۶/۲۶	۴/۱۸	۲۳/۷۳	p=۰/۰۰۰	-۸/۷۲	۳۴	ادراکی	مهارت ها
۳۰	-۴/۳۴	۳/-	۲۵/۶۵	p=۰/۰۰۰	-۸/۷۸	۳۷	انسانی	
۳۰	-۲/۲۷	۲/۹۵	۲۷/۷۲	p=۰/۰۰۰	-۴/۶۸	۳۷	فنی	

سابقه خدمت در سازمان، مدیران میانی ۲۵ درصد ۱-۱۰ سال، ۳۷/۵ درصد ۱۰-۲۰ سال، ۳۲/۵ درصد بالای ۲۰ سال سابقه داشته و ۵ درصد آنان فاقد سابقه می باشند. در مدیران عملیاتی، ۳۰/۸ درصد ۱-۱۰ سال، ۳۸/۴ درصد ۱۰-۲۰، ۱۵/۴ درصد بالای ۲۰ سال سابقه داشته و ۱۵/۴ درصد آنان فاقد سابقه خدمت در سازمان می باشند. در ارتباط با متغیر سابقه قهرمانی هیچیک از مدیران عملیاتی دارای سابقه قهرمانی در رشته های ورزشی نبوده و از مدیران

میانی ۴۷/۵ درصد قهرمان کشور، ۷/۵ درصد قهرمان آسیا و ۲/۵ درصد قهرمان جهان می باشند. ۴۲/۵ درصد آنها فاقد سابقه قهرمانی بوده (جدول ۳ و ۴). در بخش معیارهای مدیریتی نتایج نشان داد که مدیران میانی در معیارهای کلی مدیریت در مقایسه با حد مطلوب آنها در حد $\alpha = 0/05$ اختلاف معنی داری مشاهده می گردد (جدول ۱). همچنین در مدیران عملیاتی نیز این اختلاف دیده می شود (جدول ۲).

جدول ۲. مقایسه معیارهای مدیریتی مدیران عملیاتی با معیارهای شایسته سالاری

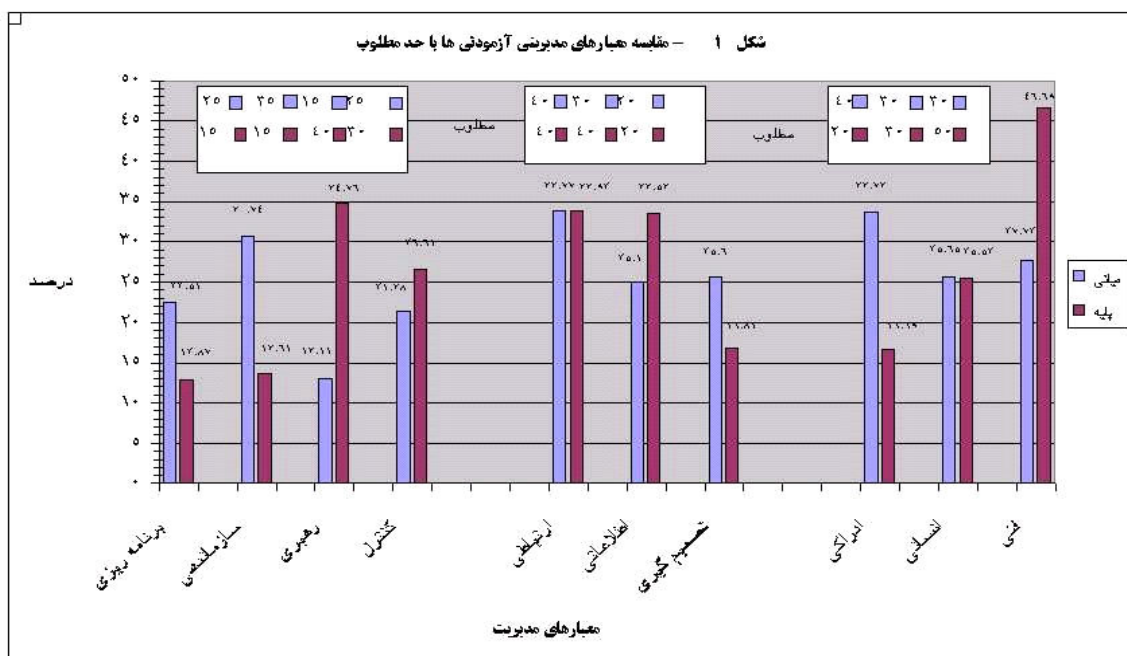
معیارها	محاسبه آماری					
	تعداد	t محاسبه شده	سطح معنی داری	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین
وظایف	۱۳	-۳/۹۱	P=/۰۰۰	۱۲/۸۷	۱/۹۵	-۲/۱۲
	۱۳	-۳/۴۵	P=/۰۰۰	۱۳/۶۱	۱/۴۴	-۱/۳۸
	۱۳	-۳/۶۶	P=/۰۰۰	۳۴/۷۶	۵/۱۵	-۵/۲۳
	۱۳	-۴/۲۴	P=/۰۰۰	۲۶/۶۱	۲/۸۷	-۳/۳۸
نقش ها	۱۳	-۴/۰۲	P=/۰۰۲	۳۳/۹۲	۵/۴۳	-۶/۰۷
	۱۳	-۴/۱۳	P=/۰۰۱	۳۳/۵۳	۵/۶۳	-۶/۴۶
	۱۳	-۵/۰۶	P=/۰۰۰	۱۶/۸۱	۲/۲۶	-۳/۱۸
	۱۳	-۴/۹۹	P=/۰۰۰	۱۶/۶۹	۲/۳۸	-۳/۳۰
مهارت ها	۱۳	-۴/۵۲	P=/۰۰۱	۲۵/۵۲	۳/۵۶	-۴/۴۷
	۱۳	-۲/۴۴	P=/۰۳۱	۴۶/۶۹	۴/۸۷	-۳/۳۰

جدول ۳. مقایسه معیارهای اختصاصی و عمومی مدیران میانی با ضوابط شایسته سالاری

معیار مقایسه = ۱۰۰						
معیارها	t محاسبه شده	سطح معنی دار	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین
معیارهای خاص	-۳۰/۳۵	p=/۰۰۰	۳۶	۲۴/۰۲	۱۵/۰۱	-۷۵/۹۷
معیارهای عمومی	-۲۵/۷۶	p=/۰۰۰	۳۸	۳۷/۵	۱۴/۹۵	-۶۲/۵

جدول ۴. مقایسه معیارهای اختصاصی و عمومی مدیران میانی با ضوابط شایسته سالاری

معیار مقایسه = ۱۰۰					
مقاسبات آماری معیارها	t محاسبه شده	سطح معنی دار	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
معیارهای خاص	-۳۰/۳۵	p=۰/۰۰۰	۳۶	۲۴/۰۲	۱۵/۰۱
معیارهای عمومی	-۲۵/۷۶	p=۰/۰۰۰	۳۸	۳۷/۵	۱۴/۹۵



بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که شایستگی مدیران وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت قابل ملاحظه داشته و از طرفی بر اساس ضوابط شایسته سالاری تعیین شده (معیارهای عمومی و اختصاصی و مدیریت) مدیران واجد شرایط لازم و کافی برای مدیریت نمی باشند. این نتایج با یافته‌های برخی از محققان همخوانی دارد (۶-۸) و نشان دهنده این است که مدیران نیازمند ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های مدیریتی و تخصصی و نیز بالا بردن توانایی‌های بالقوه خود می باشند. همچنین در انتخاب مدیران شایسته و فراهم کردن شرایط شایسته سالاری.

تعیین عوامل شایستگی و اولویت دادن به این ضوابط و رعایت فرایند شایسته سالاری ضروری می باشد. در این راستا متخصصین علم مدیریت نیز این مطلب را تأیید نموده و همگی ویژگیها و خصوصیات را بعنوان عوامل شایستگی مدیر بیان می دارند (۹-۱۵).

در نهایت با توجه به نتایج حاصله و درصدهای بدست آمده در می یابیم که در مجموع مدیران میانی و عملیاتی بطور متوسط در اکثر موارد (سابقه شغلی ۴۳/۸٪؛ سابقه مدیریت ۵۰٪؛ عضویت در مجامع ورزشی ۷۴٪؛ سابقه قهرمانی ۸۰٪؛ کارت داوری و مربیگری ۳۷٪؛ سابقه خدمت در سازمان ۱۰٪؛ بومی بودن ۷۳/۵٪؛ خدمت در نقاط محروم ۸۸٪؛ دوره های آموزشی ۲۲/۵٪ سابقه تالیف و ترجمه و تحقیق ۲۷٪؛ دریافت تشویق ۳۶٪؛ رسمی بودن ۲۰٪) فاقد امتیاز در معیارهای عمومی و اختصاصی فوق می باشند. این امر نشانگر آن است که سازمان تربیت بدنی می بایست ضرورتاً "در انتخاب و انتصاب افراد در احراز پستهای مدیریتی، افرادی را برگزیند که واجد شرایط و دارای شاخص ها و اولویت های تعیین شده باشند و یا در صورت لزوم درانتخاب معیارهای خود تجدید نظر نماید. به این ترتیب اگر فرآیند انتخاب به نحو صحیح انجام گیرد و اولویت ملاکهای تعیین شده رعایت گردد، افراد شایسته در جایگاه های مناسب قرار خواهند گرفت و پس از انتخاب افراد در جایگاه مناسب می بایست عملکرد آنان مورد ارزشیابی قرار گیرد.

منابع و مآخذ:

۱. انتخاب وانتصاب وتغییر مدیران. سازمان مدیریت وبرنامه ریزی کشور. بهار ۱۳۸۲.
۲. مرعشی، مرتضی. ۱۳۷۷، تدبیر، شماره ۸۲، خرداد.
۳. الوانی، مهدی. ۱۳۷۷، تدبیر، شماره ۸۲، خرداد.
۴. رحمانی، سید احمد. ۱۳۷۹، فرهنگ وتعاون شماره ۱۴، فروردین واردیهشت.
۵. رابطی، رئوف. ۱۳۸۰، تعاون شماره ۱۲۱، مهر.
۶. معروفی، خالد. ۱۳۷۸، پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز مدیریت دولتی.
۷. گراوند، امید. ۱۳۷۷، پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز مدیریت دولتی.
۸. الله قلی، عباس. ۱۳۸۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت دولتی.
۹. Schroder, N. (۱۹۸۹). Management and Organization, Ohio, South westom publishing co .
۱۰. Kellner, P. (۲۰۰۱). New statesman J. Academic Research Library. ۱۴, ۶۶۴. ۲۵.
۱۱. Jaklin, C. (۲۰۰۴). J Sport Management. ۱(۱۸).
۱۲. Brooks, D. (۲۰۰۲). The Atlantic Monthly. Academic Research Library. ۲۸۹- ۵. P. ۲۲.
۱۳. Rindfleish, J., (۲۰۰۲). J Equal Oppertnies International. ۲۱(۷):۳۷-۵۵.
۱۴. Gale, A., Cartwright, S. (۱۹۹۵). Women in project management, enter in to a male domain adiscussion, on gender and organizational. culture. Part ۱, ۱۶(۲); ۳-۸.
۱۵. Hayward, SL. (۱۹۹۷). Directors of sport Oregon. Eugene, ore. ۲. Microfiches (۱۳۲ fr.); negative, ۱۱/ ۱۵ Cm.
۱۶. Rindfleish, J., Ournal, J. (۲۰۰۲). J Equal Opportunities International. ۲۱; ۳۷-۵۵.