

## نقش شایستگی های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان های ورزشی

بهناز حسینی نقوی

دانش آموخته ی کارشناسی ارشد مدیریت ورزش \_مدیریت بازاریابی در ورزش دانشگاه آزاد واحد علی آباد کتول، علی آباد کتول، ایران.

### چکیده

امروزه ورزش یکی از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه های بسیار زیادی به اشکال مختلف با آن سر و کار دارند؛ برخی از مردم ورزشکار حرفه ای هستند و گروهی ورزشکار آماتور؛ گروهی طرفدار و علاقه مند به ورزش و دیدن برنامه ها و مسابقه های ورزشی بوده و عده ای نیز از راه ورزش امور خویش را می گذرانند. با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت های استراتژیک برنامه ریزان در کشورهای مختلف تبدیل شده است. کشورها برای رسیدن به مزایای ناشی از ورزش، سازمان های ورزشی را شکل می دهند. سازمان های ورزشی دولتی و خصوصی پایه و اساس ورزش در هر کشوری می باشند و رسیدن به اهداف متعالی برنامه های ورزشی نیازمند اثربخشی این سازمان ها است. محققان بر کیفیت ها، مهارت ها و رفتارهایی که برای موفقیت در نقش های مدیریتی لازم هستند تمرکز نمودند، به این امید که سیستم های مدیریت منابع انسانی را برای تکرار این کیفیت ها طراحی نمایند. بسیاری از محققان و سازمان ها بر تعیین شایستگی هایی که برای افرادی که دیگران را در سطوح مختلف سازمان رهبری می کنند تمرکز نموده اند، در واقع شایستگی یک چتر فراگیر است که نشان می دهد چه چیزی برای موفقیت نیاز است. برای موفقیت در هر شغلی به مجموعه ای از شایستگی ها نیاز است.

واژگان کلیدی: مدیریت/ورزش/شایستگی/سازمان ها

### مقدمه

برای سال‌ها سازمان‌ها به دنبال خلق مدل‌های شایستگی جهت تشریح شاخص‌های مهم در یک شغل ویژه بوده‌اند. تحقیقات تجربی در مدیریت اثربخش خصیصه‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی را برای عملکرد بالا در نقش‌های مدیریتی ارائه کردند. اما سازمان‌های ورزشی از بسیاری از سازمان‌های دیگر متمایز هستند. این تمایز عمدتاً مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش بوده که از گستردگی وسیع در جامعه و پیچیدگی‌های اجرایی خاص خود برخوردار بوده و روز به روز بر وسعت دامنه فعالیت‌ها و نیز پیچیدگی برنامه‌های آن افزوده می‌شود. به همان نسبت که برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده می‌شود، مدیریت ورزشی نیز پیچیده شده و انواع مختلف شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای مدیریت در حوزه ورزش مورد نیاز است.<sup>۱</sup> محققان، برای ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد شیوه‌های متفاوتی را به کار برده‌اند،<sup>۲</sup> از مصاحبه رویدادهای رفتاری استفاده کرده‌اند. بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از نظام‌های نوین ارزیابی در سازمان‌های پیشروی جهانی محسوب می‌شود که با گردآوری نظرات از ذینفعان متفاوت در پی آنست تا ارزیابی صحیح‌تر و واقعی‌تری از عملکرد و توانمندی‌های ارزیابی شوندگان ارائه دهد. ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخورد داده می‌شود.<sup>۳</sup> در ایران استفاده از متد ارزیابی ۳۶۰ درجه در مراکز صنعتی سابقه بیش از چند سال ندارد ولی این موضوع در سازمان‌های ورزشی بحث جدیدی می‌باشد و پیاده کردن این روش در یک محیط ورزشی کم سابقه و شاید بی سابقه باشد. با توجه به مطالب ذکر شده این تحقیق بدنبال بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران ورزشی است که در آن عملکرد مدیران ورزشی با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه اندازه‌گیری شده است.

### ۱- ارتباط دنیای کسب و کار با دنیای سازمان‌ها

دنیای کسب و کار کنونی، بی شک دنیای سازمان‌هاست و ناگفته پیداست که نقش سازمان‌ها در آن چشمگیر است. حتی با سیر سازمان‌ها به سمت فن آوری، نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند. اثربخشی یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد که بدون شک مهم‌ترین آن‌ها نیروی انسانی است.<sup>۴</sup> بکارگیری نظام‌های مؤثر انتخاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه نیروی انسانی سازمان‌ها نیز طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. یکی از مهمترین فاکتورهای که در استفاده از منابع انسانی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود موضوع شایستگی‌ها است. در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی از آن با نام دارایی منحصر به فرد سازمان یاد می‌کنند. در گذشته، امکانات، تجهیزات، موجودی‌ها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می‌شد. امروزه منظور از سرمایه سازمان، دسترسی سازمان به دانش و توان بکارگیری انسانهای توانا، ماهر، مستعد و با انگیزه

<sup>۱</sup> نادریان جهرمی، ۱۳۸۱

<sup>۲</sup> بویاتزیس (۲۰۰۶) و اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳)

<sup>۳</sup> دهقان، ۱۳۸۹

<sup>۴</sup> نادریان جهرمی، ۱۳۸۱

است که تمام توان خود را در جهت نوآوری و تحقق اهداف سازمان صرف کنند. در واقع سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، امروزه در پی بکارگیری مدیرانی با قابلیت‌های ممتاز بوده که مشارکت فعال آنها در کسب و کار منشاء رشد، توسعه و موفقیت سازمان می‌گردد. پژوهشگران حوزه مدیریت معتقدند یک مدیر برای موفقیت در سازمان باید از یک مجموعه شایستگی‌هایی برخوردار باشد، بنابراین برای شناسایی و ارزیابی مدیران موفق به تدوین مدل‌های شایستگی مدیران پرداخته‌اند. بنابراین برای اغلب مدیران از جمله مدیران سازمان‌های صنعتی، مدیران سازمان‌های بازرگانی، مدیران سازمان‌های دولتی و مدیران سازمان‌های خدماتی مدل‌های شایستگی تدوین شده است. بخشایش (۱۳۸۷) در تحقیق خود مدل شایستگی مدیران آب و فاضلاب را طراحی نمود. جعفر زنجانی، اکبری، و حری (۱۳۸۸) شایستگی‌های مدیران دانشگاهی را تعیین نمودند. ناصحی فر، سعادت و معصوم‌زاده (۱۳۸۹) الگویی برای ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی ارائه دادند. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی را طراحی نمودند. یک مدل شایستگی نیز برای مدیران سازمان‌های ورزشی تدوین شده است (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱). در واقع با جستجویی در ادبیات تحقیق، کمبود تحقیقات در زمینه شایستگی‌های مدیران ورزشی در داخل و خارج از کشور مشهود است. نکته حائز اهمیت دیگر این است که با توجه به نوع سازمان‌ها، مدل‌های شایستگی و ابعاد آنها در بسیاری موارد، متفاوت از یکدیگر است. از سویی، هر چند که بسیاری از سازمان‌ها به دنبال تدوین مدل‌های شایستگی هستند ولی به این حقیقت که باید روایی و اعتبار این مدل‌ها را در شرایط واقعی آزمون کنند توجه ندارند. اگرچه شواهد علمی برای ارتباط مدل‌های شایستگی با عملکرد کمیاب است، تمایل به تأیید این ارتباط وجود دارد. در حوزه تربیت بدنی نیز، تحقیقی که نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران در سازمان‌های ورزشی را مورد بررسی قرار دهد یافت نشد. با توجه به اهمیت شایستگی‌های مدیریتی در موفقیت سازمان‌ها، تعیین شایستگی‌های مدیران ورزشی و تعیین نقش این شایستگی‌ها در عملکرد آنها در سازمان از اهمیت برخوردار است. یکی دیگر از مسائل فرا رو نحوه ارزیابی عملکرد است. به علت نقش نیروی انسانی در ارزیابی عملکرد، و احتمال بروز خطا و برداشت‌های غیر واقع بینانه در ارزیابی عملکرد، روش‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی ۳۶۰ درجه، فرایندی جامع و دینفع مدار است که بصورت گروهی انجام می‌گیرد و تمامی افرادی که در سازمان به طور مستقیم و غیر مستقیم با فرد ارزیابی شونده ارتباط دارند شامل رئیس، مرئوس، همکاران و مشتریان و خود فرد ارزیابی شونده، در آن شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی او ارائه دهند. درک اینکه مدیران سازمان‌های ورزشی شهرستان قم به چه میزان از شایستگی‌های تعیین شده برای مدیران سازمان‌های ورزشی برخوردار هستند، و آیا در انتخاب آنها شایستگی‌هایی که عملاً در عملکرد مدیران ورزشی نقش دارند مورد توجه قرار گرفته است می‌تواند در تعیین و شناسایی مدیران موفق حائز اهمیت باشد. همچنین مدیران نیازمند شایستگی‌های زیادی هستند. بنابراین در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤالات هستیم که شایستگی‌های مدیران ورزشی کشور ایران در چه سطحی است؟ چه ارتباطی بین شایستگی‌های مدیران با عملکرد آنها وجود دارد؟ و آیا می‌توان با استفاده از ابعاد شایستگی مدیران ورزشی کشورمان، عملکرد آنها را پیش بینی کرد؟

### ۱-۲- چهارچوب نظری ارتباط دنیای کسب و کار با دنیای سازمان‌ها

### ۱-۲-۱- شایستگی

شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت دهی می شود (کانون و روبرت، ۲۰۰۵). شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل. در این تحقیق منظور از شایستگی برخورداری از دانش، مهارت، توانایی و یا کیفیت شخصی است که مدیران سازمان‌های ورزشی است در چهار بعد دانش، ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی.

### ۱-۲-۲- مهارت

مهارت را دانش تخصصی و فنی خاص یک شغل معین می‌دانند، همچنین مهارت توانایی پیاده‌سازی علم در عمل است (شمرهون، ۱۹۹۴). در این تحقیق منظور از مهارت شامل مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی مدیران سازمان‌های ورزشی است.

### ۱-۲-۳- ارزیابی عملکرد

فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه است

### ۱-۲-۴- بازخورد ۳۶۰ درجه

نوعی روش ارزیابی گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده می‌شود. (میرچی، ۱۳۸۸). کرسنید (۱۹۹۸) معتقد است رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌های قدیم، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی (سرباز خوب رومی) از آن استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری سرشار از تحقیقاتی است که تلاش می‌کردند تا ویژگی‌های یک رهبر خوب را تعریف کنند. روان‌شناسان صاحب نظر در امور پرسنلی نیز در زمینه‌ی شناسایی روابط موجود میان خصیصه‌های افراد، رفتار و خروجی‌های کار، مدت‌های مدیدی است که به فعالیت و تحقیق پرداخته‌اند. شاید واژه شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است. مدت مدیدی است که مسائلی همچون شخصیت و تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه‌ی روانشناسان بوده و روان‌سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند.<sup>۸</sup> شایستگی، تعاریف متعددی دارد که برخی از آنها از دید صاحب نظران مختلف، عبارتند از: شایستگی، عبارت است از هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت دهی می شود (کانون و روبرت، ۲۰۰۵). شایستگی، تشریح مکتوبی از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل

<sup>6</sup> - Cannon, M., and Robert W.

<sup>7</sup> - Schermerhorn, J. R.

<sup>۸</sup> جونز و ویلیام، ۱۳۸۵

<sup>9</sup> - Cannon, M., and Robert W.

سنجش است که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می شود (مارسی، ۲۰۰۳). شایستگی، عبارت است از دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل.

### ۱-۲-۵- شایستگی‌های مدیریتی

انجمن مدیریت منابع انسانی اروپا در پژوهشی، برای درک بهتر چالش‌هایی که سازمان‌ها و مدیران اروپایی، امروزه در محیط کار خود با آنها مواجه هستند، سه رویکرد اصلی به شایستگی‌های مدیریتی شناسایی نمود که عبارتند از:

### ۱-۲-۵-۱- رویکرد رفتاری

در این رویکرد، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می شود و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، پرداخته می شود. این رویکرد در ارزیابی مدیران با روش ۳۶۰ درجه کاربرد زیادی دارد و رفتارهای متناسب با عملکرد عالی و برتر، شناسایی و مورد ارزیابی قرار می گیرند. در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر؛ عادات، خصیصه‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب شغل که معمولاً با عملکرد عالی در ارتباط است، به روش‌های مختلفی تعریف می شود.

### ۱-۲-۵-۲- رویکرد استاندارد

این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کار کردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پستهای مدیریتی جهت تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می پردازد.

### ۱-۲-۵-۳- رویکرد اقتضایی

این رویکرد می تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تمرکز دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می توانند بر شایستگی‌ها فردی مورد نیاز عملکرد عالی اثرگذار باشند؟ به غیر از شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های دیگری نیز تعریف شده است از جمله، شایستگی‌های ذهنی (شامل: تجزیه و تحلیل، قضاوت، سازماندهی و برنامه ریزی)، شایستگی‌های بین فردی یا تعاملی (شامل: مدیریت کارکنان، متقاعد سازی، قاطعیت، ارتباطات شفاهی و حساسیت های فردی)، شایستگی نتیجه گرایی (شامل: انرژی و ابتکار عمل، هوش تجاری و انگیزه دست‌یابی به نتایج) شایستگی‌های سازگاری و انطباق‌پذیری و سایر شایستگی‌ها با توجه به تعریف و تدبیر شایستگی‌های مختلف، نیاز است روشی بهینه برای ارزیابی این شایستگی‌ها ارائه شود که دارای بیشترین اثربخشی باشد (بنتلی، ۲۰۰۵<sup>۱</sup>). تحقیقات مختلفی به تبیین و تدوین الگوهای شایستگی در انواع سازمانها پرداخته‌اند. در داخل کشور نیز الگوهای شایستگی برای انواعی از سازمان‌ها طراحی شده است. بخشایش (۱۳۸۷) در تحقیق خود مدل شایستگی مدیران آب و فاضلاب را طراحی نمود. جعفر زنجانی، اکبری، و حری (۱۳۸۸) شایستگی‌های مدیران دانشگاهی را تعیین نمودند. ناصحی فر، سعادت و معصوم‌زاده (۱۳۸۹) الگویی برای ارزیابی شایستگی‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی پرداختند نمودند و نه شاخص اصلی را ارائه دادند. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) الگوی شایستگی‌های راهبردی مدیران میانی دولتی را طراحی نمودند که در قالب بعد اصلی (دانش و آگهی‌ها، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌های مدیران) است. اما نادریان جهرمی (۱۳۸۱) در تحقیقی که مربوط به مدیران ورزشی بود به تعیین

<sup>1</sup> - Marcie 0  
<sup>1</sup> - Bentley 1

مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی و ارائه الگو پرداخت. او مدل شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی را در سه بعد مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی با ۳۶ شاخص طراحی و تأیید نمود.

### ۱-۲-۶- مدیریت ورزشی

مدیریت ورزشی عبارت است از هر نوع ترکیبی از مهارت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، بودجه‌بندی، راهنمایی و ارزشیابی در بافت سازمان یا اداره‌ی که فرآورده یا خدمات اولیه آن مرتبط با ورزش یا فعالیت جسمانی است.<sup>۱۲</sup>

### ۲- مدل شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی

تحقیقات معدودی به تبیین مدل شایستگی برای مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. محقق تنها قادر به یافتن تحقیقی توسط جیمیسون (۱۹۸۰) در خارج از کشور و تحقیق دیگری توسط نادریان جهرمی (۱۳۸۱) در ایران شد.

### ۱-۲-۲- مدل شایستگی‌های مدیریتی جیمیسون

جیمیسون (۱۹۸۰) اظهار می‌دارد که بدون داشتن شایستگی و صلاحیت‌های لازم از مدیران نباید انتظار انجام کارهای خارق العاده و خلاقیت داشت. نامبرده ۱۱۲ شایستگی مورد نیاز مدیران ورزشی را ارائه داده و سپس آنها را در ۱۲ حوزه اصلی با برنامه‌های آموزشی جداگانه تقسیم بندی نموده است. وی آشنایی با روش‌های تجارت و اصول بازاریابی در ورزش، تعمیر و نگهداری تأسیسات و وسایل، آشنایی با قوانین و مقررات عمومی رشته‌های مختلف ورزشی، فنون و روش‌های مدیریت، تحقیقات در ورزش، مدیریت زمان، بهداشت و پیشگیری از صدمات ورزشی، ارتباطات، آشنایی با فلسفه ورزش و فنون برنامه‌ریزی را از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی عنوان می‌کند.

### ۲-۲- مدل شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی

نادریان جهرمی (۱۳۸۱) در تحقیقی به تدوین مدلی برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخت. او مجموعه شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی را در ۳ بعد شامل دانش، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی قرار داد. نادریان جهرمی (۱۳۸۱) اشاره می‌کند که مدیران عالی بیشتر از مدیران میانی و عملیاتی و مدیران میانی نیز بیشتر از مدیران عملیاتی به شاخص‌هایی که برای مجموعه دانش و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی در نظر گرفته شده است، نیاز دارند. اما در شاخص‌هایی که برای ویژگی‌های فردی در نظر گرفته شده است مدیران میانی بیشتر از مدیران عالی و عملیاتی و مدیران عالی نیز بیشتر از مدیران عملیاتی نیازمندند.

### ۲-۳- مهارت‌های مدیران

در تعریف مهارت باید بسیار دقت کرد. اغلب ملاحظه می‌شود که صاحب‌نظران بین مهارت و توانایی تفاوتی قائل نمی‌شوند و در هر یک مؤلفه‌هایی را معرفی می‌کنند که ممکن است خلاف ادعای دیگری باشد. ایشان در توصیف ابعاد مهارت و توانایی از واژگان خاصی مانند ظرفیت، شایستگی، توان، قدرت، قوت، و امثالهم استفاده می‌کنند. در فرهنگ دهخدا واژه مهارت به این صورت تعریف شده است.<sup>۱۳</sup>

"زیرکی و رسایی در کار، استادی، زبردستی، حاذقی، ماهر، زیرک شدن، زیرک و رسا گردیدن و استادی کردن"

<sup>۱۲</sup> پارکز، زانگر و کوارترمن، ۱۳۸۲

<sup>۱۳</sup> جلد ۴۶، ص ۱۶۱-۱۶۲

از جمله صفاتی که در تعریف فوق در خصوص تشریح مهارت آمده است می توان چنین برداشت کرد که مهارت تنها در ارتباط با شغل و حرفه معنا پیدا می کند. اما برخی دیگر از اندیشمندان مهارت را دانش فنی و تخصصی خاص یک شغل معین می دانند و اذعان می کنند که با آموزش می توان مدیران را به آن مهارت ها مجهز کرد. این بدان معنا است که این افراد مهارت را امری ذاتی نمی دانند و آن را مقوله اکتسابی قلمداد می کنند.

### ۴-۲- اهمیت و ضرورت توجه به مهارت ها

در جهان امروز مدیریت به عنوان یک حرفه معرفی می شود و در این راستا توجه به مهارت های مدیریت از جهات مختلف حائز اهمیت و بررسی است. برای روشن شدن دلایل اهمیت این مقوله ذیلاً به نکاتی اشاره می شود که اهمیت مطالعه مهارت ها را یادآور می شود. مهارت از آن نظر حائز اهمیت است که به تصمیمات مدیر اعتبار بخشیده و اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد. تجهیز مدیران به مهارت های مورد نیاز شغل به آنها این امکان را می دهد تا وظایف خود را به دور از موانع فنی و شغلی انجام دهند. بعبارتی در صورت داشتن مهارت های لازم مدیر قادر است تا رسالت حرفه ای خود را به نحو احسن انجام دهد.

### ۴-۵- مهارت های انسانی

مهارت های انسانی یک مدیر از میان سایر مهارت های مدیریت، از جایگاه ویژه ای برخوردار است. در تعریف مدیریت می توان گفت که مدیریت به معنای کار با دیگران و بوسیله دیگران است. از این رو مهارت های انسانی در کانون اهمیت قرار دارد. مهارت های انسانی مدیر با حرکت به سمت سطوح عالی سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار می شود تا جایی که مدیران سطوح بالای سازمان تمایل بیشتری را به کسب این مهارت از خود نشان می دهند.

از دید انسان شناسان انسان دارای دو ویژگی مهم است که عبارتند از:

۱- بسیار پیچیده است و شخصیتی متشکل از احساسات، عواطف، انگیزه ها، تمایلات ملی، مذهبی، قومی و نژادی دارد تا جایی که پیش بینی رفتار او نیازمند مهارت خاصی است.

۲- دارای استعداد های بالقوه فراوان در زمینه های مختلف است به این معنا که می تواند با پرورش استعداد های خود دست به کار های خارق العاده ای بزند.

با توجه به دلایل فوق شناخت این استعداد ها و توانایی ها، از وظایف مهم مدیران جامعه بشمار می رود تا از طریق آن قادر باشند از امکانات بالقوه انسانی در راستای دستیابی به اهدافی متعالی استفاده کنند. به تعبیری دیگر انسان بزرگترین و باارزش ترین دارایی هر سازمانی است با این حال هرگز در ترازنامه ها و صورت های سود و زیان شرکت ها منعکس نمی گردد. در حالی که سودآوری سازمان ها با انسان است و انسانها پشتوانه موفقیت یک سازمان هستند. لذا با عامل انسان باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود. با توجه به این مطالب مهارت انسانی برای اداره افراد و استفاده مطلوب از منابع انسانی و برقراری ارتباط در سازمان ضروری است. مدیرانی که از مهارت انسانی لازم برخوردارند می توانند با اعمال شیوه های مطلوب رهبری احتیاجات افراد را شناسایی کنند و با رفع آن نیازها اسباب ایجاد انگیزش را فراهم آورند. حال در تعریف از مهارت های انسانی می توان گفت که " توانایی انسانی مدیر شامل شایستگی های فردی است که باعث ایجاد کوشش دسته جمعی در درون یک

سازمان یا گروه می‌شود!<sup>۱۴</sup> در این تعریف منظور از مهارت‌های انسانی، رفتارهایی هستند که به صورت رودررو و در تامل نزدیک بکار رفته و به پیشرفت و رسیدن اهداف و نتایج مفید کمک می‌کند. از این رو تحلیل رفتارهای مدیریت در مقوله مهارت‌های انسانی لازم و ضروری است.

### ۱-۵-۲- ویژگی‌های مدیر با مهارت‌های انسانی

مدیری که بخواهد مدیریت او مؤثر واقع شود، ضمن اعمال مداوم مهارت‌ها، باید کوشش کند که مهارت‌ها را به طور طبیعی و ناخودآگاه مورد استفاده قرار دهد و در راه بهبود آن کوشا باشد تا جایی که مهارت‌ها به صورت اجزای وجود و شخصیت وی در آیند.<sup>۱۵</sup>

- مدیر توانا کسی است که به‌طور مؤثر به عنوان یکی از اعضای گروه فعالیت کند.
- اقداماتی که در داخل گروه تحت راهنمایی مدیر انجام می‌شود باید بر پایه همکاری مؤثر هر یک از اعضای گروه صورت گیرد.
- در ادای وظایف مردم را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد.
- شخصی که دارای مهارت انسانی پیشرفته باشد از نظریات، باورها و عقاید و تصورات خود و دیگران آگاهی دارد، وی همچنین بخوبی می‌تواند درباره میزان لیاقت و محدودیت‌های ذهنی و فنی افراد در زمینه کاری آنان قضاوت کند.
- این نوع مدیر می‌تواند وجود نظریات، عقاید و فرضیه‌های متفاوت و مخالف با خود را بپذیرد و بهترین آنها را انتخاب کند. وی به همان اندازه که می‌تواند عقاید دیگران را قبول کند قدرت قبولاندن نظریات خود را به آنان نیز دارد.
- مدیر صاحب مهارت انسانی، زیردستان خود را تشویق به مشارکت در طراحی و برنامه‌ریزی و استفاده از عناصر مؤثر در آن می‌کند و همواره محیطی سرشار از انگیزه توأم با احساس امنیت برای زیردستان خود مهیا می‌سازد تا هر کس آزادانه آنچه را احساس می‌کند بیان نماید.
- وی نسبت به احساسات و عواطف دیگران در سازمان خود حساس است و بخوبی عواقب و عکس‌العمل‌های ممکن را نسبت به کارها و اقدامات خود می‌داند.
- با وجود اینکه مهارت‌های انسانی به سبب مخاطب قرار دادن انسان مقوله بس پیچیده و عامض است، ولیکن می‌توان راهکارهایی عمومی را برای توسعه مهارت‌های انسانی مدیران توصیه نمود. در یک کلام راز موفقیت در توسعه مهارت‌های انسانی، فراگیری نکات جدید از تجارب روزمره است. رفتارهای روزمره با در نظر گرفتن مراحل و روش‌های زیر می‌تواند آموزنده باشد.
- به صورت مداوم روش‌های رفتاری جدید و متفاوت را تجربه کردن.
- بازنگری و بررسی رفتارهای گذشته
- نتیجه‌گیری از تجارب

<sup>۱۴</sup> مهریاری، ۱۳۷۷

<sup>۱۵</sup> فرهی، ۱۳۸۲



- برنامه‌ریزی برای رفتارهای آتی با دیگران (مثلاً اعمال رفتارهای قبلی را تکرار کردن یا اصلاح آنها به منظور کسب موفقیت یا بیشتر، تلاش در زمینه استفاده از رفتارهای کاملاً متفاوت).
- هازینسکی و بوچانان (۲۰۰۱) برخی از مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی را به شرح زیر می‌دانند:
  - ۱- مهارت‌های رهبری: توان مدیر در نفوذ در دیگران جهت همسان سازی نظرات دیگران با خود.
  - ۲- تأکید بر اصول اخلاقی: توان مدیر در مقید کردن کارکنان در ابزار رفتارهایی متکی بر اصول اخلاقی.
  - ۳- حل تضاد و تعارض: توان مدیر در جهت تسهیل در روابط کاری، برطرف نمودن کشمکش‌های پرسنلی به شیوه‌ای اثر بخش.
  - ۴- مدیریت منابع انسانی: اتخاذ سیاست‌هایی مربوط به نحوه مدیریت کارکنان در راستای استراتژی سازمان
  - ۵- پایان دادن به نارضایتی‌ها: رسیدگی به مشکلات پرسنلی و برطرف نمودن مخاطرات و نیازمندی‌های پرسنل.
  - ۶- توانایی کار با دیگران: توان و تمایل روحی مدیر در کارهای مشارکتی.
  - ۷- توانایی درک دیگران: شایستگی مدیر در شناخت افکار، احساسات و عقاید پرسنل جهت تکریم و ایجاد فضایی مملو از تفاهم و یکدلی.
  - ۸- توانایی ایجاد انگیزش: شایستگی مدیر در ساخت محرک‌های درونی افراد و تحریک آنها به انجام کار.
  - ۹- ایجاد تفاهم و همکاری: شایستگی و توان مدیر در ایجاد و برقراری اجماع نظر و حسن روابط کاری بین افراد.
  - ۱۰- پرورش و توسعه منابع انسانی: بالا بردن و عنی‌سازی نقش‌های افراد از طریق آموزش و پرورش استعدادها.
  - ۱۱- گروه سازی: ایجاد ائتلاف منسجم از کارکنان که با هدفی مشترک حرکت می‌کنند.

### ۳- بازخورد ۳۶۰ درجه

مجموعه‌ای از ارزشیابی‌های عملکرد اشخاص از طرف کارفرما، همکار، زیردستان و یا حتی خودشان می‌باشد. نتایج حاصل از ارزشیابی ۳۶۰ درجه بر مبنای «بازتاب عملکردی» قرار دارد که می‌تواند برای شرکت کننده بسیار ارزشمند باشد و نوعی بازخور و آگاهی از نقاط ضعف و قوتش را به او ارائه می‌دهد. برای اینکه نتایج یک ارزشیابی ۳۶۰ درجه مؤثر باشد، نیاز است که به وسیله یک مربی تمرین دهنده حفظ شود و شرکت کننده باید یک استراتژی برنامه ریزی شده را برای برطرف کردن نقاط ضعف پیشنهاد دهد. ارزشیابی ۳۶۰ درجه ضعف‌ها و قوت‌های توانایی‌های کلیدی رهبری را در سازمان شناسایی می‌کند و پیشنهاد یک مداخله برنامه ریزی شده را برای بهبود آنها ارائه می‌کند. بازخور عبارت است از اطلاعات مربوط به عملکرد شغل که از خود شغل به دست می‌آید و برای اصلاح به کار می‌رود. بازخورد ۳۶۰ درجه یک متد و ابزار است که برای هر مستخدم این فرصت را فراهم می‌آورد تا بازخور عملکرد را از مافوق خود و ۴ تا ۸ نفر از هم رتبه‌ها، نیروهای تحت سرپرستی همکاران و مشتریان دریافت کند. در بیشتر شیوه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه خود فرد به عنوان خود ارزشیابی در فرآیند مشارکت می‌کند. بازخورد ۳۶۰ درجه عبارت از جمع‌آوری نظام مند داده‌های مرتبط با عملکرد افراد یا گروه، از تعدادی از

<sup>1</sup> - Huczynski & Buchanan<sup>6</sup>

ذی نفعان و ارائه بازخور به آن‌ها می‌باشد (مادیگان<sup>۱</sup>؛ ۱۹۹۹). تعداد ارزیاب‌ها می‌تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ می‌رسد، ولی در بیشتر سازمان‌ها این گونه اطلاعات از ۵ تا ۱۵ نفر در مورد هر کارگر یا کارمند گرفته می‌شود. در تعریفی دیگر در مورد بازخورد ۳۶۰ درجه آمده است که یک سیستم یا فرآیندی است که در آن کارکنان، بازخوردی محرمانه و بدون نام از افرادی که در اطراف شان کار می‌کنند، ارایه می‌دهند. این بازخورد از طرف مدیر، کارکنان، هم رده‌ها و گزارش‌های مستقیم است (وارد<sup>۲</sup>؛ ۱۹۹۵؛ مک کارتی<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۱).

دیگر نام‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه عبارتند از: بازخورد ۳۶۰ درجه، بازخورد از چند منبع، بازخورد از ارزیابی کنندگان متعدد<sup>۴</sup>، ارزیابی چرخه کامل<sup>۵</sup>، بازخورد رو به بالا<sup>۶</sup>، ارزیابی هم رتبه‌ها<sup>۷</sup> (جوز و ویلیام، ۱۳۷۹)

#### ۴- جمع بندی مبانی نظری

در مبانی نظری تحقیق برای اصطلاح شایستگی تعاریف مختلفی ارایه شد. علیرغم اختلاف نظر صاحب‌نظران و نبود یک تعریف قابل قبول همگان، همه این تعاریف بر پایه دو محور توصیف کار یا برونداد شغل و توصیف رفتار قرار دارند. این تعاریف بر این دلالت دارند که شایستگی متشکل از ویژگی‌های بسیاری است که ما آن‌ها را در در توصیف کار یا برونداد و یا در رفتار افراد جستجو می‌کنیم. در تعیین شایستگی‌های مدیریتی رویکردهای مختلفی وجود دارد. طبقه‌بندی‌های مختلفی از رویکردهای تبیین شایستگی وجود دارد. در یکی از پذیرفته شده ترین طبقه بندی‌ها ناصحی فر، سعادت و معصوم زاده (۱۳۸۹) معتقدند که در ادبیات مربوط به صلاحیت و شایستگی‌های مدیریتی، سه رویکرد عمده شامل رویکرد رفتاری، رویکرد استاندارد و رویکرد موقعیتی (اقتضایی) وجود دارد. رویکردهای مختلف تبیین شایستگی منجر به تدوین مدل‌های شایستگی می‌شود. برای انواع سازمان‌ها مدل‌های شایستگی تدوین شده است. این مدل‌ها از وجوه اشتراک و تمایز فراوانی برخوردارند به طوری که کمتر مشاهده شده است که مطالعات مختلف مدل‌هایی کاملاً مشابه یا مدل‌هایی کاملاً متفاوت به دنبال داشته باشند. با این وجود تحقیقات معدودی به تبیین مدل شایستگی برای مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. مدل‌های شایستگی مدیران ورزشی نیز وجوه اشتراک و تمایز فراوانی با مدل‌های تدوین شده برای مدیران سایر سازمان‌ها دارد. اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمان و مدیریت هر یک به فراخور و بر حسب زمینه موضوعی کارهای تحقیقاتی خود مهارت‌های مختلفی را برای مدیران بر شمرده‌اند. یکی از مورد قبول ترین دسته‌بندی‌ها که بیشترین مورد استفاده را دارد، دسته‌بندی مهارت‌های سه گانه مدیریتی شامل سه دسته اساسی مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی و تخصیص آن بر نمودار سلسله مراتبی مدیریتی است که توسط کتز صورت گرفته است. نادریان جهرمی (۱۳۸۱) در تحقیقی مهارت‌های مدیران سازمان‌های ورزشی را در قالب همین سه دسته از

1 - Madigan, C. O.	8
1 - Ward, P.	9
2 - Maccarty. M.	0
22- 360 Degree Feedback	
2 Multi-Rater Feedback	2
2 Full-Circle Appraisal	3
2 Upward Feedback	4
2 - Peer Evaluation	5

مهارت‌های مدیران قرار داده است. در نهایت سیستم‌های ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که ارزیابی ۳۶۰ درجه مجموعه‌ای از ارزشیابی‌های عملکرد اشخاص از طرف کارفرما، همکار، زیردستان و یا حتی خودشان می‌باشد. نتایج حاصل از ارزشیابی ۳۶۰ درجه بر مبنای «بازتاب عملکردی» قرار دارد که می‌تواند برای شرکت کننده بسیار ارزشمند باشد و نوعی بازخور و آگاهی از نقاط ضعف و قوتش را به او ارائه دهد.

### نتیجه گیری

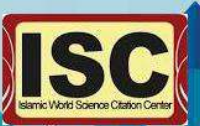
دنیای کسب و کار کنونی، بی شک دنیای سازمان‌هاست و ناگفته پیداست که نقش سازمان‌ها در آن چشمگیر است. حتی با سیر سازمان‌ها به سمت فن آوری، نقش انسان و مدیریت به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان کماکان باقی خواهد ماند. بنابراین این تحقیق با هدف بررسی نقش شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران ورزشی در عملکرد آنها انجام شد. نتایج نشان داد که مدیران سطح مطلوبی از شایستگی‌های مدیریتی (مجموعه دانش، ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی و ویژگی‌های فردی) را دارا هستند. نادریان جهرمی (۱۳۸۱) و جیمیسون (۱۹۸۰) تأکید دارند که مدیران سازمان‌های ورزشی باید سطح مطلوبی از شایستگی‌های مدیریتی را دارا باشند. مدیران سازمان‌های ورزشی به منظور تعیین سیاست‌های کلان، تدوین استراتژی‌ها، تعیین اهداف سازمان خود و همچنین برنامه ریزی‌های بلند مدت و کوتاه مدت نیازمند آشنایی با مجموعه‌ای از دانش برای جمع آوری، طبقه بندی، تحلیل و جمع بندی اطلاعات وسیع و مورد نیاز خود هستند، همچنین اعتقاد بر این است که هر چه سطح مدیران بالاتر می‌رود نیاز مدیران به مجموعه دانش بیشتر خواهد شد. داشتن ثبات فکری، نوآوری و خلاقیت در سازمان، توانایی ذهنی بالا، داشتن اعتماد به نفس، داشتن حساسیت، قاطعیت و داشتن توانایی‌های تخصصی از جمله شاخص‌هایی است که برای ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری در نظر گرفته شده است. و به نظر محقق اغلب افرادی که به سطوح بالای مدیریت و موفقیت دست پیدا می‌کنند معمولاً از ویژگی‌های فوق برخوردار هستند. مدیران سازمان‌های ورزشی با توجه به رویارویی با شرایط و وظایف متنوع و پیچیده نیازمند این ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری هستند. بین مجموعه دانش مدیران، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی با عملکرد مدیران ورزشی ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود داشت. به این معنی که مدیرانی که از شایستگی‌های مدیریتی بهتری برخوردار هستند، عملکرد مطلوبتری دارند.

### منابع

۱. بخشایش، مرتضی. (۱۳۸۷). ارائه مدل شایستگی‌های مدیران عامل شرکت‌های آب و فاضلاب و بررسی رابطه شایستگی‌ها با عملکرد آنها. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. جکسون، راجر؛ پالمر، ریچارد. (۱۳۸۰). راهنمای مدیریت ورزشی. ترجمه گائینی و همکاران. انتشارات کمیته ملی المپیک.
۳. جونز، جان و ای وبر لی ویلیام. (۱۳۸۵). بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران، اصغرپور، سید اسماعیل و طالقانی، غلامرضا، انتشارات ساپکو، تهران.
۴. دهقان، امین. (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۵. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت). تهران.
۶. میرچی، ماندانا. (۱۳۸۸). درباره ارزشیابی ۳۶۰ درجه. روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۰۳۶ به تاریخ ۸۸/۱۲/۲۰، ص ۲۸.
۷. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرشی به روند جهانی سازی). انتشارات میر، تهران.
۸. نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۹. ناصحی فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا؛ معصومزاده، ابوالفضل. (۱۳۸۹). طراحی الگویی برای ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۱، ص ۳-۱۹.

- 1..Bennour, M., Crestani, D. (2007). Using competencies in performance estimation: From the activity to the process. *Computers in Industry*, Vol. 58, pp. 151-163.
2. Bernardin, H. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, Vol. 32(2&3), pp. 315-324.
3. Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- 4..Brett, Joan. (2006). 360 Degree Feedback to Leaders. *Group and Organization Management*, Vol. 31, pp. 578-600.
5. Brunstein, J., Filho, S. B. (2011). The Political Dimension of Managerial Competencies in Action: An Interview Study in Brazil. *International Journal of Management* Vol. 28 No. 1, pp. 91-114.
- 6..Cannon, M., and Robert W. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Executive* 19(5): 120-134.
- 7..Certo, S. (2000). *Modern Management*. 8<sup>th</sup> Edition Prentice, Hall Pub.
- 8.Chong, E. (2008). Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 191-200.
- 9.Chong, E. (2011). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, pp. 1-9.



10. Cockerill, T. (1989). The Kind of Competence for Rapid Change. Personnel Management, Vol. 21, pp. 52-56.

11. David, C. W. (1998). Sports Management and Administration. E & F Spons, London and New York.