

## مقایسه شایستگی‌های مدیریتی در اداره ورزش و جوانان

### استان لرستان با رویکرد جانشین‌پروری

مجید کرامتی مقدم<sup>۱\*</sup>، محسن طیبی<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد واحد بروجرد، بروجرد، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

#### چکیده:

هدف از انجام این تحقیق مقایسه شایستگی‌های مدیریتی در اداره ورزش و جوانان استان لرستان با رویکرد جانشین‌پروری بود. این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و به لحاظ روابط بین متغیرها از نوع علی-مقایسه‌ای بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی اداره ورزش و جوانان استان لرستان بود، که تعداد ۱۶۵ نفر از آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری تعیین و سپس با استفاده روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از دو گروه مدیران و زیردستان انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته خشوعی و همکاران استفاده شد، که جهت بررسی روایی، پرسش‌نامه مورد تایید ۱۱ نفر از صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفت. همچنین پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۲۸ محاسبه گردید. از آمار توصیفی جهت توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و جهت بررسی توزیع داده‌ها از آزمون کالموگراف-اسمیرنوف استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون t مستقل برای مقایسه شایستگی‌های مدیران با زیردستان استفاده شد. نتایج تحقیق حاکی از این بود که میانگین تمامی شایستگی‌های مدیران فعلی از جمله ارزش‌آفرینی، توانایی تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد و توانایی ارتباط تفاوت معناداری با زیردستان دارند. اما میانگین توانایی رهبری مدیران با زیردستان تفاوت معناداری نداشت.

**واژگان کلیدی:** ارزش‌آفرینی، تصمیم‌گیری، توانایی تحلیل، شایستگی‌های مدیریتی، میزان دانش.

\* ایمیل نویسنده مسئول: [majid.keramati moghadam@gmail.com](mailto:majid.keramati moghadam@gmail.com)

#### مقدمه:

مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر به ارزیابی شایستگی‌ها به عنوان ابزاری برای تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد و همچنین شناسایی افراد و ورزشکاران مستعد گرایش یافته است. به این ترتیب ارزیابی مبتنی بر شایستگی‌ها برای انتخاب و انتصاب، ارتقاء و همچنین توسعه و برنامه‌ریزی آموزشی نتایج قابل ملاحظه‌ای داشته است (وود و پاینه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت استفاده می‌شود. با بررسی ادبیات مربوط به «شایستگی‌ها» و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود فقدان تعریف واحد و اصلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. شایستگی از عبارت لاتین Competentia به معنی «مجاز شده برای قضاوت» و همین طور «دارای حق صحبت کردن» گرفته شده است (کاپینا، گیلز و کو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹). البته نکته مهم‌تر در این حوزه دستیابی به الگوهای سنجش شایستگی است. چرا که در هر سازمانی بستگی به نوع فعالیت آن، یک مدیر باید از شایستگی‌های خاصی برخوردار باشد تا در کنار شایستگی‌های عمومی مدیریتی، بتواند موفق باشد. پژوهش اکرامی و رجبزاده (۱۳۹۰) حاکی از این بود که مؤلفه‌های سنجش شایستگی مدیران شامل: درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان، توجه به اهداف چالشی می‌باشند (اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰). امروزه در سازمان‌های ورزشی مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف سازمانی تاثیرگذار است، مدیریت است. چرا که مدیریت به عنوان نماینده رسمی سازمان یا باشگاه به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در راس سازمان قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان یا باشگاه را در گروی شیوه مدیریت خود قرار می‌دهد (خورشیدی و فرخی، ۱۳۹۱). اهمیت این موضوع نیز از آن جاست که بسیاری از تصمیمات کلان مدیریتی ورزش، باید از سوی بدنه ورزش اتخاذ و اجرا شود و طبیعی است که اگر این بدنه، تخصص و کارآمدی لازم را نداشته باشد، نمی‌تواند تصمیمات مدیریتی را - هر چند خوب و بی‌نقص - بدرستی اجرا کند (اکبرآبادی، ۱۳۹۱). این مساله نیازمند برخورداری مدیران از مهارت، سطح دانش، بینش، ارتباطات کلامی و شنیداری و .. می‌باشد که امروزه به مجموعه‌ای از این توانایی‌ها، شایستگی می‌گویند. این شایستگی‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (حتی در موقعیت‌های پیچیده و نامشخص) به نحو احسن انجام دهد (اکسوجانکیوا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). اولین بار این واژه توسط دیوید مک‌کلند در ادبیات منابع انسانی بکار گرفته شد. وی در سال ۱۹۷۳ تحقیقی را انجام داد که نتایج آن نشان داد که شایستگی‌هایی هم‌چون حساسیت بین فردی، ملاحظات مثبت چندفرهنگی و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف، تفاوت‌هایی را بین افراد بوجود می‌آورد (مک‌کلند<sup>۴</sup>، ۱۹۷۳). امروزه از

<sup>1</sup> Wood & Payne

<sup>2</sup> Caupin, Gilles & Co

<sup>3</sup> Xuejun Qiao

<sup>4</sup> McClelland

این اصطلاح تعاریف متنوعی ارائه می‌شود که همه آن‌ها به طور وسیعی شبیه یکدیگرند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند. شایستگی به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط تعریف می‌شود که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد و می‌توان آن‌ها را با استانداردهای قابل قبول، ارزیابی نمود و از طریق آموزش، توسعه و بهبود یابد (انیس و میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در خصوص شایستگی‌های مدیریت، صاحب‌نظران از قبیل شرمین و همکاران (۲۰۰۱)، چنگ (۲۰۰۶)، ویتالا (۲۰۰۵) و ادوارد (۲۰۰۹)، هر یک به فراخور پژوهش و جامعه تحقیقاتی خود از یک منظر به دسته‌بندی و ارائه مدلی پرداخته‌اند. به طور کلی رویکرد این مدل‌ها به سه دسته رویکرد رفتاری، استانداردها و اقتضایی (موقعیتی) تقسیم می‌شوند که در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی تقسیم می‌شوند (لینک، ایلکا و ایل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در نگاه کلی، شایستگی را به دو مقوله فنی و رفتاری تقسیم می‌کنند. شایستگی فنی بیشتر با دانش انجام کار ارتباط داشته و به عبارت دیگر به چه بودن کار می‌پردازد. در مقابل، شایستگی‌های رفتاری به چگونگی انجام کار نظر دارند و در شغل‌های متفاوت تا حد زیادی مشابه هستند (رنکین و استین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). محمدفام و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که الگوی شایستگی مدیران شامل سه طیف شایستگی فنی، رفتاری و مفهومی بود. که مهم‌ترین بعد در مدیران سطوح اول و دوم، بعد فنی و در مدیران سطح سوم بعد رفتاری بود (محمدفام و همکاران، ۱۳۹۲). شایستگی‌ها فرد را قادر می‌سازند تا کار را ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، مانند کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی (اکرامی و رجب زاده، ۱۳۹۰). یافته‌های تحقیق پرنیلا<sup>۴</sup> و همکاران همکاران (۲۰۱۶) حاکی از این بود که مدیران به هنگام انجام فعالیت‌ها، به نسبت بیشتر از تجربه به شایستگی‌های اجرایی، عمومی و شایستگی‌های رفتاری نیاز دارند. هم‌چنین سطح شایستگی‌های مدیران در هنگام عمل و اجرای فعالیت‌ها از مجموع شایستگی‌های فردی، فراتر توسعه می‌یابد (پرنیلا دوئیک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). یافته‌های تحقیق محمودی‌راد و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که مدل کسب شایستگی مدیریتی توانسته است اثربخشی سبک رهبری و مهارت‌های مدیران را به گونه‌ای ارتقا دهد که این تغییرات توسط کارکنان درک شده و بر توانمندی آنان اثر بگذارد (محمودی‌راد و همکاران، ۱۳۸۹). در محیطی که با تغییرت پیوسته روبرو است و مدیران با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناورانه و رقابت مبتنی بر شایستگی مواجه‌اند، نیاز است آنان شایستگی‌های لازم و متناسب با وضعیت جدید را بدست آورند (بویاتیز و راتی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در چنین شرایطی یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ورزشی، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده می‌باشد. با این حال تعداد کمی از سازمان‌های ورزشی وجود دارند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد‌های مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی

<sup>1</sup> Ennis & Michelle

<sup>2</sup> Link, Ilkka & Igel

<sup>3</sup> Rankin & Epstein

<sup>4</sup> Pernilla

<sup>5</sup> Pernilla Derwik

<sup>6</sup> Boyatzis & Ratti

می‌کنند. این گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های آینده‌ساز و یا سازمان‌های پیشرو نامید. آن‌ها با درک اهمیت و میزان تاثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین‌پروری هستند. متأسفانه امروزه بخش عظیمی از امور اجرایی ورزش به دست کسانی است که یا راه را اشتباهی به سمت ورزش آمده‌اند، یا در گذر زمان و بی‌توجهی‌های معمول، انگیزه‌های کاری خود را از دست داده‌اند که صد البته باید در این زمینه فکری اساسی کرد (اکبرآبادی، ۱۳۹۱). یافته‌های تحقیق داداشپور و همکاران (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که نبود شایسته‌سالاری، هم‌چنین نبود ارزیابی استاندارد و دقیق از عملکرد مدیران مهم‌ترین آسیب‌های مدیریت ورزش کشور است. مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش بوجود آورند. آنان با برنامه‌ریزی راهبردی، تخصیص منابع، سازماندهی افراد، رهبری و مدیریت عملکرد و ارزیابی و کنترل نقش مهمی در مسیر تعالی سازمان دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). از این رو، ضروری است که مباحث مربوط به مدیران به طور مستقل مورد بررسی پژوهشگران دانش مدیریت قرار گیرد؛ هم‌چنین توجه به شایستگی در عرصه مدیریت‌ها به عنوان اهرمی برای سازمان‌های دولتی در نظر گرفته شده است تا بوروکراسی سازمانی را به واحدهای کارا و منعطف تبدیل کند. نتایج تحقیق عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) حاکی از این بود که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شامل شایستگی‌های مشترک (عمومی) از جمله: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی‌های ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی‌های بین فردی می‌باشد و شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی‌های فنی و شغلی، شایستگی‌های سازمانی که دارای زیرشایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری می‌باشد. یافته‌های پژوهش محمودی و همکاران (۱۳۹۱) حاکی از این بود که مدیران باید دارای شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی، شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی باشند. هلنا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) بیست و دو شایستگی ضروری را برای مدیران از شایستگی‌های کوچک تا بزرگ برشمردند که از آن جمله می‌توان به مهارت تجزیه و تحلیل، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی به زبردستان، خودکنترلی، دانش حرفه‌ای، حمایت از خلاقیت و تنوع، شنونده فعال، حل مشکلات جمعی و همدردی اشاره کرد (هلنا و همکاران، ۲۰۰۹). شناسایی شایستگی‌های ضروری مدیریت برای همه سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها امری ضروری می‌باشد که به وسیله آن علاوه بر انتصاب افراد واجد شرایط برای مدیریت، بسترهای لازم و مسیر پیشرفت شغلی برای سایر کارکنان مشخص شده و مدیران بتوانند با برنامه‌های مناسب به جانشین‌پروری بپردازند. اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد<sup>۲</sup> ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هیلتون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در این فرآیند نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با راهبرد ترکیب می‌شود و این اطمینان به دست می‌آید که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که

<sup>1</sup> Helena

<sup>2</sup> Process

<sup>3</sup> Helton

خالی می‌شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند. در این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادهای انسانی<sup>۱</sup> برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی<sup>۲</sup> فراهم می‌شود (هیلتون و همکاران، ۲۰۰۷) و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند. یافته‌های برنامه‌های جانشین‌پروری به صورت تلاش آگاهانه و نظام‌مند سازمان برای اطمینان از تداوم توانمندی در شغل‌های کلیدی و تشویق توسعه فردی تعریف می‌شود. با مطالعه مقالات مرتبط و تطبیق آن‌ها، زیرفعالیت‌ها و زیرفرایندهای مطرح شده در مورد برنامه‌های جانشین‌پروری را می‌توان به سه مبحث کل فرایند، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، انتخاب جانشین و توسعه جانشین تقسیم‌بندی کرد. مظفری و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیران سطوح سه‌گانه به تمامی شاخص‌های مطرح شده برای مهارت‌ها و شایستگی بیش از میانگین نیاز دارند. همچنین مدیران عالی به مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی نیاز دارند. مدیران میانی به ترتیب به ویژگی‌های فردی، مجموعه دانش و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و مدیران عملیاتی به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ویژگی‌های فردی و مجموعه دانش نیاز دارند. علاوه بر آن میان ابعاد شایستگی‌ها و همچنین مهارت‌ها و ابعاد شایستگی‌های مدیران ارتباط معنادار وجود دارد. چیت‌ساز و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که شایستگی محوری مدیران شامل هفت مقوله اصلی خویش‌داری، هوشیاری، کارآفرینی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌آفرینی می‌باشند. عملکرد سازمان‌های ورزشی بطور قوی به قابلیت‌های نیروی انسانی بخصوص شایستگی‌های مدیریت بستگی دارد. حتی در سازمان‌های کوچک و متوسط شایستگی‌های مدیریتی موجب مزیت رقابتی خواهد شد. یافته‌های تحقیق ام در داد (۲۰۱۴) نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی با کیفیت و مزیت رقابتی رابطه دارد. همچنین کیفیت با مزیت رقابتی ارتباط معنی‌دار دارد. امروزه رویکرد به شایسته‌سالاری مدیران برای تصدی امور ورزش، در حالی مورد توجه قرار گرفته که نیاز است در سطوح میانی، کار به اهل فن و متخصصان ورزش واگذار شود که اگر مدیران لایق، متخصص و پاک‌دستی مسئولیت امور میانی ورزش را به عهده بگیرند، ضمن بهره‌وری لازم از فساد در ورزش و سوءاستفاده‌های مدیریتی و مالی نیز جلوگیری خواهد شد و با توجه به منابع محدود مالی موجود، سرمایه‌گذاری ورزش در هیچ موردی هدر نخواهد رفت (اکبرآبادی، ۱۳۹۱). بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته، ضرورت نیاز به یک الگوی مدیریت مبتنی بر شایستگی را در تقویت می‌کند. چرا که مقوله مدیریت مبتنی بر شایستگی می‌تواند سازمان‌ها را در فرایند طراحی برنامه‌های آموزشی توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی یاری برساند که در این زمینه تشخیص نیازهای آموزشی و شناسایی آن‌ها گام نخست در این فرایند می‌باشد. مدل شایستگی مدیران منابع انسانی برگرفته از تحقیق حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰) متشکل از شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی نشان داد که شایستگی‌های هوشی بر شایستگی‌های مدیریتی

<sup>1</sup> Human Talent

<sup>2</sup> Key Position

و شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تاثیرگذار بوده و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثرگذار هستند؛ هم‌چنین در تاثیرگذاری بر روی ارزش آفرینی منابع انسانی فقط شایستگی‌های مدیران منابع انسانی اثر معنادار داشت. نتایج پژوهش نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) بیانگر این بود که مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران شامل ابعاد نظری در سه مفهوم شایستگی‌ها، توانمندی‌های مدیر، نیمرخ سازمانی و نیمرخ فردی و ابعاد عمومی شامل: اجتماعی، وظیفه-ای، مشخصات فردی، تحصیلات دانشگاهی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، تجربه‌کاری و ... مؤلفه‌های ادراکی شامل: نوآوری، اجرایی، کارگروهي، رهبري، شبکه‌سازي، تحقِيق و توسعه، تصميم‌گيري نوآورانه، بازاریابی و ... طبقه‌بندی شد. خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیق خود با مطالعه مقالات در این زمینه و استناد به کتب نهج‌البلاغه و نهج‌الفصاحه به این نتیجه رسیدند که هشت شایستگی محوری مدیران شامل: ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط می‌باشند (۲۶). در این پژوهش نیز از مدل خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است. این مدل با رویکرد رفتاری و در سطح فردی می‌باشد. دلیل انتخاب این مدل توجه به این مساله بود که در این مدل بجز بکارگیری مبانی نظری و متون خارجی از مبانی نظری داخلی و هم‌چنین مدیریت اسلامی (با استفاده از بکارگیری نهج‌البلاغه و نهج‌الفصاحه) نیز بهره گرفته است. لذا مدل از قدرت بیشتری در سنجش شایستگی مدیران کشور برخوردار می‌باشد. از طرفی اگرچه در سال‌های اخیر تحقیق در خصوص شایستگی مدیران مورد توجه محققان قرار گرفته است اما شناسایی آن در افرادی که در مسیر شغلی مدیریتی قرار گرفته‌اند و مقایسه آن‌ها با مدیران فعلی در تحقیق خاصی صورت نگرفته است. این تحقیق می‌تواند سازمان‌های ورزشی را در شناسایی وضع موجود یاری دهد تا برای آن‌ها معلوم شود که در حال حاضر زیردستان آن‌ها برای پذیرش سمت‌های مدیریتی از چه جایگاهی برخوردار می‌باشند. دوم مشخص می‌نماید مدیران از کدام دسته از شایستگی‌ها برخوردار می‌باشد و سوم این که کدام یک از این شایستگی‌ها در زیردستان در سطح پایینی بوده و نیازمند آموزش بیشتری می‌باشند.

#### روش پژوهش:

این تحقیق از نظر نوع پژوهش یک تحقیق کمی محسوب می‌شود چرا که به کمک داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته است. و چون به مقایسه شایستگی‌های مدیریتی در اداره ورزش و جوانان استان لرستان می‌پردازد تا نتایج و پیشنهادهای را به این اداره ارائه کند، یک تحقیق با هدف کاربردی به حساب می‌آید. بعلاوه محقق از دو استراتژی علی و مقایسه‌ای و توصیفی از نوع پیمایشی نیز استفاده کرده است. از استراتژی علی مقایسه‌ای برای مقایسه بین مدیران فعلی و آتی در میزان شایستگی‌های مدیریتی استفاده کرده است. از استراتژی توصیفی از نوع پیمایشی نیز به منظور سنجش توصیف بدون دستکاری نمونه تحقیق و تعمیم آن به جامعه تحقیق استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان رسمی اداره ورزش و جوانان استان لرستان می‌باشد که بنابر اطلاعات بدست آمده از این اداره در بهار ۱۳۹۵، تعداد کارکنان رسمی این شرکت ۲۸۸ نفر می‌باشد که در این بین ۴۰ نفر از این افراد شامل مدیران و ۲۴۸ نفر از زیردستان شامل سرپرستان، کارشناسان و متصدیان این اداره می‌باشند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه محدود استفاده کرد که با استفاده از این فرمول ۱۶۵ نفر بعنوان حجم نمونه تعیین گردید. هم‌چنین با توجه به این که این تحقیق

جهت مقایسه ۲ طبقه مدیران و زیردستان، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده مطابق با جدول شماره ۱ استفاده شد:

جدول ۱. انتخاب حجم نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری

نمونه تحقیق بر مبنای پست سازمانی	تعداد جامعه	تعداد نمونه
مدیران	۴۰	۲۳
زیردستان (سرپرستان، کارشناسان و متصدیان)	۲۴۸	۱۴۲

### ابزار اندازه‌گیری:

اطلاعات مورد نیاز این تحقیق به کمک دو روش میدانی و کتابخانه‌ای جمع‌آوری شد. از روش کتابخانه‌ای و به کمک مقالات، کتاب‌ها، سایت‌ها و ... به جمع‌آوری مبانی نظری و پیشینه تحقیق پرداخته شد. هم‌چنین روش میدانی و به کمک پرسش‌نامه به دنبال جمع‌آوری داده‌های تحقیق می‌باشد. در این پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته شایستگی‌های مدیریتی (MCQ) خشوعی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد که شامل ۵۶ سؤال می‌باشد. در مجموع پرسش‌نامه از دو بخش سؤالات عمومی و سؤالات تخصصی شکل گرفته است:

سؤالات عمومی: این بخش شامل ۵ سؤال می‌باشد که ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان اداره را مورد پرسش قرار می‌دهد. سؤالات تخصصی: این بخش قسمت اصلی پرسش‌نامه را شامل می‌شود و نظرات کارکنان در خصوص شایستگی‌های مدیریتی را در ۵۱ سوال و بر اساس طیف لیکرت مورد پرسش قرار می‌دهد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری استفاده شده است به این صورت که پرسش‌نامه به یازده صاحب‌نظر در رشته مدیریت داده شد و از آنان در مورد هر سؤال و توانایی آن سؤال در خصوص ارزیابی هدف مربوطه نظرخواهی شد و با نظر آنان اصلاحات جزئی در پرسش‌نامه صورت گرفت و در نهایت روایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ طبق جدول شماره ۲ محاسبه گردید:

جدول ۲. اجزای پرسش‌نامه به تفکیک هر بعد

پایایی	سوالات	ابعاد
۰/۸۳۶	۱ تا ۶	مهارت‌های ارتباطی
۰/۸۰۲	۷ تا ۱۳	تصمیم‌گیری
۰/۷۸۶	۱۴ تا ۱۹	تحلیل
۰/۷۰۶	۲۰ تا ۲۵	دانش
۰/۷۸۷	۲۶ تا ۳۳	رهبری
۰/۸۲۴	۳۴ تا ۳۹	سازگاری
۰/۸۲۲	۴۰ تا ۴۵	عملکرد
۰/۸۳۴	۴۶ تا ۵۱	ارزش‌آفرینی
۰/۹۲۸		کل پرسش‌نامه

### یافته‌های پژوهش:

در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا از آمار توصیفی برای بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن و ... استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ ذکر شده است.

جدول شماره ۳. متغیرهای جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیرها	فراوانی	درصدها
سن	کمتر از ۳۰	۲۹	۱۷/۶
	۳۱-۴۰	۹۴	۵۷
	۴۱-۵۰	۳۸	۲۳
	۵۰ به بالا	۲۷	۲/۴
وضعیت تأهل	مدیر	۲۳	۱۳/۹
	زیردستان	۱۴۲	۸۶/۱
مدرک تحصیلی	دیپلم و فوق دیپلم	۲۸	۲۳
	لیسانس	۱۰۰	۶۰/۶
	فوق لیسانس و دکتری	۲۷	۱۶/۴
جنسیت	مرد	۱۲۱	۷۳/۳
	زن	۴۴	۲۶/۷

سپس به منظور آزمون فرضیه‌ها و برای آن که مشخص شود از کدام دسته از آزمون‌های آماری می‌توان استفاده کرد، ابتدا باید نرمال بودن داده‌ها را مورد آزمون قرار داد. در این بخش ابتدا به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد، سپس به منظور آزمون هر یک از فرضیه‌ها از آزمون‌های مربوطه استفاده می‌شود.

جدول ۴. آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیرها	آماره آزمون	درجه آزادی	Sig
مهارت‌های ارتباطی	۰/۱۳	۱۶۴	۰/۱۱
تصمیم‌گیری	۰/۰۹۹	۱۶۴	۰/۰۸۵
تحلیل	۰/۱۱۸	۱۶۴	۰/۰۹۶
دانش	۰/۱۶۲	۱۶۴	۰/۱۱۳
رهبری	۰/۰۹۶	۱۶۴	۰/۰۷۶
سازگاری	۰/۱۲۴	۱۶۴	۰/۱۰۳
عملکرد	۰/۱۳۱	۱۶۴	۰/۱۱۵
ارزش‌آفرینی	۰/۱۶۴	۱۶۴	۰/۱۴

به طور معمول در علوم انسانی تایید یا رد فرضیات با اطمینان ۹۵٪ بیان می‌شود. از طرفی میزان sig که به کمک نرم افزار SPSS بدست می‌آید، بیانگر میزان خطایی است که در رد فرضیه  $H_0$  می‌توان مرتکب شد. لذا هنگامی که این مقدار بیشتر از ۰/۰۵ (۱-۰/۹۵) باشد، به راحتی نمی‌توان فرضیه  $H_0$  را رد کرد. چنانچه در جدول فوق مشاهده می‌شود sig همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا با اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان مدعی رد فرضیه  $H_0$  شد. به عبارت دیگر در خصوص همه



متغیرها، فرضیه  $H_0$  - نرمال بودن داده‌ها- تایید می‌گردد. بنابراین با توجه به نرمال بودن دو گروه برای بررسی تفاوت شایستگی‌های مدیریتی بین مدیران فعلی و آتی در میزان از آزمون t مستقل استفاده می‌نماییم که نتایج آن در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. آزمون t مستقل برای بررسی تفاوت شایستگی های مدیریتی در دو گروه مدیران و زیردستان

آزمون لوین برای برابری واریانس ها		آزمون t برای برابری میانگین ها		درجه آزادی		معیار تصمیم	F آماره		
برابری واریانس	تصمیم	خطای استاندارد	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	معیار تصمیم	F آماره	برابری واریانس	شایستگی های مدیریتی
۰/۰۰۲	برابری	۰/۱۸۳۰۷	۰/۳۹۸۶۶	۰/۰۰۱	۱۶۲	۰/۰۰۲	۹/۴۸۹	برابری واریانس	شایستگی های مدیریتی
۰/۰۰۵	برابری	۰/۱۲۵۷۶	۰/۳۲۴۱۶	۰/۰۰۲	۴۴/۰۱۴	۰/۰۰۵	۸/۰۳۶	برابری واریانس	ارزش
۰/۰۰۳	برابری	۰/۱۵۳۷۱	۰/۵۷۶۸۱	۰/۰۰۱	۱۶۳	۰/۰۰۳	۹/۲۱۰	برابری واریانس	تحلیل
۰/۰۲۷	برابری	۰/۱۳۴۳۷	۰/۳۶۷۰۹	۰/۰۰۷	۱۶۳	۰/۰۲۷	۵/۰۰۴	برابری واریانس	تصمیم گیری
۰/۰۰۵	برابری	۰/۱۴۰۰۱	۰/۴۹۰۲۸	۰/۰۰۱	۱۶۳	۰/۰۰۵	۸/۲۶۴	برابری واریانس	دانش
۰/۰۰۴	برابری	۰/۱۶۲۵۰	۰/۵۵۷۶۶	۰/۰۰۱	۱۶۲	۰/۰۰۴	۸/۴۰۷	برابری واریانس	سازگاری
۰/۰۱۸	برابری	۰/۱۳۲۵۷	۰/۳۵۷۲۵	۰/۰۰۸	۱۶۳	۰/۰۱۸	۵/۶۷۸	برابری واریانس	عملکرد

۰/۴۲۳۸۷	-۰/۰۶۰۵۲	۰/۱۲۲۶۵	۰/۱۸۱۶۷	۰/۱۴۰	۱۶۳	۱/۴۸۱	۰/۰۳۸	۴/۳۹۴	برابری	رهبری
۰/۳۶۴۲۹	-۰/۰۰۰۹۴	۰/۰۹۰۴۴	۰/۱۸۱۶۷	۰/۰۵۱	۴۱/۲۶۳	۲/۰۰۹			برابری	وارپانس
۰/۸۰۹۹۶	۰/۱۵۹۱۳	۰/۱۶۴۸۰	۰/۴۸۴۵۵	۰/۰۰۴	۱۶۳	۲/۹۴۰	۰/۰۰۱	۱۱/۵۲۲	برابری	ارتباط
۰/۶۷۷۲۱	۰/۲۹۱۸۸	۰/۰۹۶۵۲	۰/۴۸۴۵۵	۰/۰۰۱	۶۶/۹۹۲	۵/۰۲۰			برابری	وارپانس
									برابری	نابرابری
									برابری	وارپانس

در این آزمون ابتدا باید تصمیم گرفت که آیا واریانس دو جامعه از جنبه‌ی متغیر در نظر گرفته شده مساوی است یا خیر. در خروجی آزمون لوین اگر سطح معنی داری کمتر از میزان خطا باشد عدم تساوی واریانس‌ها را نتیجه بگیرید و در خروجی بعدی که مرتبط با آزمون اصلی یعنی میانگین دو جامعه است به سطح معنی داری موجود در سطر دوم جدول خروجی توجه نمایید و در غیر این صورت سطح معنی داری در ردیف اول جدول را مبنا قرار می‌دهیم. البته در خروجی‌های SPSS کافی است که معیار تصمیم‌گیری (sig) را با سطح معناداری مقایسه می‌شود اگر این مقدار کوچک‌تر از سطح خطا ( $\alpha$ ) باشد، فرض صفر رد می‌شود و در غیر این صورت فرض مقابل را رد می‌کنیم (۱). با توجه به جدول شماره ۵ چون معیار تصمیم‌گیری برای برابری واریانس‌ها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $p < 0.05$ ) بنابراین فرض برابری واریانس‌ها رد می‌شود. و با فرض نابرابری واریانس‌ها چون معیار تصمیم‌گیری برای برابری میانگین‌ها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $p < 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود یعنی با ۹۵٪ اطمینان بین میزان شایستگی مدیران فعلی و مدیران آینده (زیردستان) - بجز در مورد شایستگی رهبری- تفاوت معنادار وجود دارد. با توجه به این که در جدول فوق تفاوت میانگین‌ها استنباط شد. برای دریافتن این موضوع که میانگین کدام جامعه بالاتر است می‌باید به علامت مقادیر تفاوت میانگین‌ها توجه نمود. چون علامت مثبت است بنابراین میزان شایستگی مدیران فعلی بالاتر از میزان شایستگی زیردستان می‌باشد. اما در مورد شایستگی رهبری با توجه به جدول شماره ۵ با فرض نابرابری واریانس‌ها چون معیار تصمیم‌گیری برای برابری میانگین‌های شایستگی رهبری بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد ( $p > 0.05$ )، بنابراین فرض  $H_0$  تایید می‌شود یعنی با ۹۵٪ اطمینان بین توانایی رهبری مدیران فعلی و مدیران آینده (زیردستان) تفاوت معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری:

برونداد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در میزان شایستگی‌های مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0.01$ ). همانطور که انتظار می‌رفت در میزان شایستگی مدیریتی بین مدیران و زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد که این مورد خود می‌تواند یکی از دلایل انتخاب و ترفیع آن‌ها در پست‌های مدیریتی باشد. البته منظور از شایستگی؛ ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل

خاص مرتبط هستند، می‌باشد. طبق نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری بالاترین میانگین مربوط به میزان ارزش، عملکرد و دانش مدیران و کمترین میانگین (۳/۵۶) مربوط به میزان سازگاری می‌باشد. در تحقیق خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز مؤلفه‌های شایستگی محوری به ترتیب شامل: ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط بود. شایستگی، فرد را توانمند می‌کند تا به طور مؤثر، فعالیت‌های یک شغل یا وظیفه را با استانداردهای مورد انتظار شغل انجام دهد. در تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۹۲)، مدیران عالی به مجموعه دانش ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی نیاز دارند. بی‌شک در تمامی سازمان‌های ورزشی ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین عوامل در سنجش میزان کارایی و مفید بودن فرد در راستای رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. در این تحقیق نیز عملکرد و دانش بالای مدیران از عوامل مهم در شایستگی آن‌ها می‌باشد.

طبق تحقیق سوه و همکاران (۲۰۱۲) شایستگی‌های مهم را مهارت‌های فنی، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های ارتباطی، رهبری می‌باشد. برون‌داد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در میزان ارزش تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). منظور از ارزش؛ ارزش‌های اخلاقی نظیر صداقت، تعهد، ایمان، پشت کار، سعه صدر و عدالت می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «من سعی می‌کنم در ارتباطاتم با ارباب رجوع، روسا و زیردستانم همیشه صداقت داشته باشم» بالاترین میانگین (۴/۵۵) را دارا می‌باشد. این موضوع بیانگر اهمیت صداقت در بین اعضای سازمان و تاثیر آن بر ارزش‌های اخلاقی افراد می‌باشد، که بی‌شک بر ارزش‌های فردی و مدیریتی آن‌ها نیز تاثیر دارد. در تحقیق بردبار و همکاران (۱۳۹۰) نیز نگرش مثبت و صادقانه از رتبه بالایی برخوردار بود. از طرفی گویه «در برابر اعتراض‌ها و دعوای حتی به ناحق ارباب رجوع قادر به تحمل و شکیبایی هستم» کمترین میانگین (۳/۸۲) را به خود اختصاص داده است که مدیران و کارکنان اداره ورزش و جوانان استان لرستان باید برای جلب رضایت و افزایش خدمت‌گزاری به مشتریان خود که یکی از ماموریت‌های آن اداره می‌باشد، به این امر توجه بیشتری نمایند. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز میزان ارزش را جزء شایستگی‌های ضروری مدیران برای قرن ۲۱ می‌دانند. در تحقیق پاسبانی و همکاران (۱۳۹۱) تعهد نسبت به سازمان و تخصص کاری در سازمان‌های خصوصی بیشتر از سازمان‌های دولتی بود. نتایج این تحقیق با تحقیقات، مصلحی (۱۳۹۰)، عریضی و نوری (۱۳۹۲) و گروه پژوهشی بورگالت و همکاران (۲۰۰۶) نیز هم‌خوانی دارد. در تحقیقات آن‌ها نیز ارزش‌های اخلاقی نظیر صداقت، تعهد، ایمان، پشت کار، سعه صدر و عدالت یکی از شایستگی‌های مهم برای مدیران می‌باشد. برون‌داد نتایج تحقیق در جدول شماره ۵ نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در توانایی تحلیل تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). منظور از تحلیل؛ به فرایند تجزیه موشکافانه رویدادها از جنبه‌های مختلف و گاه ارتباط دادن این جنبه‌ها، تحلیل گویند. بی‌شک یکی از توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیریت تجزیه و تحلیل سازمان و شرایط می‌باشد که به مهارت‌های ادراکی مدیر وابسته است. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «من سعی می‌کنم در تصمیم‌گیری‌ها منافع آتی شرکت را نیز در نظر بگیرم» بالاترین میانگین (۳/۹۲) را دارا می‌باشد. این موضوع آینده‌نگری و افق دید مدیران را روشن می‌سازد که همواره در تصمیم‌گیری‌های خود علاوه بر مسائل فعلی، می‌بایست توانایی تحلیل مسائل آینده را دارا بوده و اهداف و تصمیم‌گیری‌های فعلی در راستای تصمیمات آتی باشد. از طرفی گویه «من قادرم مشکلات سازمان را به

راحتی حل کنم» کمترین میانگین (۳/۳) را به خود اختصاص داده است. البته این موضوع دور از انتظار نمی باشد. چرا که مسائل و مشکلات سازمان ها گستره وسیعی از عوامل محیطی، فرهنگی و ... در بر خواهد گرفت و حل این مشکلات نیازمند جمع آوری اطلاعات مناسب، بررسی شرایط محیطی و تجزیه و تحلیل گسترده می باشد که یک مدیر به تنهایی قادر با انجام تمامی این کارها نخواهد بود. تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان داد که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. در مورد توانایی تصمیم گیری نیز نتایج تحقیق طبق جدول شماره ۵ نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). از نظر بسیاری از دانشمندان تصمیم گیری هنر مدیریت می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گوینه «به موقع تصمیم گیری می کنم» بالاترین میانگین (۳/۸۵) را دارا می باشد. یک تصمیم گیری مناسب می بایست علاوه بر در نظر گرفتن تمامی جوانب، به موقع نیز باشد. با توجه به تفاوت معناداری که در توانایی تصمیم گیری بین دو گروه مدیران و زیردستان وجود دارد، می بایست شرایطی را در سازمان بوجود آورد تا زیردستان نیز در مباحث تصمیم گیری و نتایج مربوط به آن توانمند شوند. این کار می تواند از طریق افزایش مسئولیت ها، تفویض اختیارات و غنی سازی شغلی میسر گردد. از طرفی گوینه «به هنگام عدم وجود اطلاعات (یا اطلاعات ناقص)، بهترین تصمیم ممکن را می گیرم» کمترین میانگین (۳/۳) را به خود اختصاص داده است. این موضوع ممکن است به سبک تصمیم گیری کارکنان مرتبط باشد. مدیران توانا زمانی که اطلاعات کمی در اختیار داشته باشند، از سبک تصمیم گیری شهودی استفاده می نمایند. البته با توجه به شرایط پویا و بی ثبات محیط های امروزی، بی شک یکی از شایستگی های مدیران توانایی پیش بینی، آینده نگری و تصمیم گیری شهودی می باشد. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز تحلیل و تصمیم گیری را جزء شایستگی های ضروری مدیران برای قرن ۲۱ می دانند. گروه پژوهشی بورگات و همکاران (۲۰۰۶) نیز مهارت های تاکتیکی و راهبردی و آینده نگری را از شایستگی های مدیران تلقی می کنند. در تحقیق حسنی و همکاران (۱۳۹۲) تفاوت معنادار در نقش های تصمیم گیری بین مدیران، هیئت علمی و کارمندان وجود داشت. نتایج این تحقیق با تحقیقات، مصلحی (۱۳۹۰)، عریضی و نوری (۱۳۹۲) نیز هم خوانی دارد. در تحقیقات آنان نیز به موقع بودن، توجه به اهداف و ارزش های سازمان، ریسک کردن، اعتماد به نفس داشتن، اطمینان از موفقیت آن و درک جوانب در تصمیم گیری، از شایستگی های مدیران می باشد. برون داد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در میزان دانش تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). داشتن دانش و تخصص در شغل نه تنها یکی از شایستگی های غیر قابل انکار مدیریت است بلکه موجب ایجاد قدرت شخصی برای آنان خواهد شد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گوینه «من سعی می کنم برای کارهای خود دلایل منطقی داشته باشم» بالاترین میانگین (۴/۲۹) را دارا می باشد. عقلایی و منطقی عمل کردن مدیران موجب موجه شدن دستورات و کارهای آن ها نزد زیردستان خواهد شد. و اگر زیردستان به دانش و تخصص مدیران خود اعتقاد داشته باشند، بی شک دستورات را با توانایی و تعهد بیشتر انجام خواهند داد. از طرفی گوینه «من از توانایی های همکاران (و یا زیردستانم) اطلاعات دقیقی دارم» کم ترین میانگین (۳/۶۱) را به خود اختصاص داده است. این موضوع می تواند موجب عدم تفویض اختیارات و و مسئولیت ها در سازمان و هم چنین موجب سرخوردگی و عدم استقلال زیردستان گردد. برگزاری جلسات هم اندیشی مستقیم و استقرار مدیریت دانش در اداره ورزش و جوانان استان لرستان می تواند موجب

خودگشودگی و آگاهی از توانایی، تخصص و سطح بلوغ زیردستان شود. خشوعی و همکاری (۱۳۹۲) نیز دانش را جزء ۸ شایستگی‌های ضروری مدیران برای قرن ۲۱ می‌دانند. همچنین تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد میان ابعاد شایستگی‌ها (مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی مدیران) ارتباط معنادار وجود دارد. صالحی و همکاران (۱۳۹۰) بیان می‌کنند که در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندانه و شایستگی مدیران و نیروی انسانی آن‌ها نهفته است. طبق نتایج بدست آمده در جدول شماره ۵ بین مدیران فعلی و آتی در میزان سازگاری تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). منظور از سازگاری؛ انعطاف‌پذیری، خوش‌بینی، توانایی در مدیریت تعارض، مدیریت تغییر و مدیریت بحران است. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «سعی می‌کنم به جای جبهه گرفتن در برابر انتقادهای، نکات مثبتی را برای اصلاح رفتار خود انتخاب کنم» بالاترین میانگین (۳/۷۷) را دارا می‌باشد. این مورد سازگاری و انعطاف‌پذیری بالا مدیران را نشان می‌دهد. از آنجایی که میان سازگاری مدیران و زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد، می‌بایست مدیران اداره ورزش و جوانان استان لرستان فرصت‌های بیشتری را به زیردستان برای شرکت در موقعیت کاری جدید و گوناگون داده تا شایستگی‌های لازم را در کنار مدیران کسب نمایند. از طرفی گویه «به طور کلی من نسبت به همه اتفاقات سازمان خوش بین هستم» کمترین میانگین (۳/۲۷) را به خود اختصاص داده است. در واقع سازگاری؛ بیانگر خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد می‌باشد. این مورد می‌تواند موجب ایجاد استرس در سازمان و تاثیر منفی در جو سازمان داشته باشد. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز سازگاری را جزء ۸ شایستگی‌های ضروری مدیران می‌دانند. همچنین اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰) از مدیریت تغییر به عنوان یکی از ۱۶ شایستگی مهم مدیران یاد می‌کنند. ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۹۰) مدیریت فرایند و مدیریت تغییر در برنامه جانشین‌پروری، انتخاب جانشین و توسعه جانشین را به عنوان ابعاد شاخص «گسترده‌گی مدیریت جانشین‌پروری» تعریف می‌کنند. رزاقی (۱۳۸۶) نیز مدیریت بحران را به عنوان یکی از ۱۸ شایستگی مدیران معرفی می‌کنند. برونداد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در میزان عملکرد تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). منظور از عملکرد؛ توجه به نتیجه محوری، قانون محوری، پیشرفت محوری، کیفیت محوری و نظارت می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «سعی می‌کنم در کارم به رضایت همکاران، ارباب رجوع و .. اهمیت زیادی قائل باشم» بالاترین میانگین (۴/۳۴) را دارا می‌باشد. این موضوع از لحاظ کیفیت محوری و پیشرفت محوری ممکن است مناسب باشد و توجه بیش حد به رضایت دیگران گاهی از لحاظ قانون محوری و نظارت می‌تواند موجب چشم‌پوشی‌هایی شود که برای سازمان غیرمفید باشد. با توجه به تفاوت معنادار عملکرد مدیران و زیردستان، باید این موضوع در سازمان نهادینه شود که عملکرد بهتر موجب ترفیع، افزایش قدرت شخصی و حتی احترام و قدردانی می‌شود. از طرفی گویه «سعی می‌کنم به صورت نامحسوس رفتارها و کارهای همکاران (زیردستانم) را نظارت کنم» کمترین میانگین (۳/۶۹) را به خود اختصاص داده است. در سازمان هر چند هم که اعتماد بین مدیر و زیردستان زیاد باشد، ولی باید نظارت در تمامی سطوح جریان داشته باشد. یکی از مهم‌ترین اهداف نظارت کنترل و اصلاح کج‌روی‌های سهوی یا عمدی می‌باشد و مدیران به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیریتی خود و بهبود عملکرد فردی و سازمانی باید برای نظارت اهمیت قائل شوند. رزاقی (۱۳۸۶)، توانایی کنترل و نظارت و کنترل

اثربخش را از ۱۸ عامل موثر در شایستگی مدیران معرفی کردند. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) نیز عملکرد را جزء ۸ شایستگی-های ضروری مدیران می‌دانند. گروه پژوهشی بورگالت و همکاران (۲۰۰۶) نیز پذیرش حاکمیت جدید مدیریت عملکرد را از شایستگی‌های مدیران می‌دانند. البته نیلی و همکاران (۲۰۰۲) عملکرد را فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته می‌دانند. هم‌چنین در تحقیق حسنی و همکاران (۱۳۹۲) تفاوت معنادار در کنترل و نظارت و عملکرد بین مدیران و کارمندان وجود داشت. اما برونداد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری طبق جدول شماره ۵ نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در توانایی رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد. منظور از رهبری؛ هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن‌ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند.

مدیران موفق علاوه بر قدرت سازمانی و ناشی از پست و مقام دارای قدرت شخصی و توانایی نفوذ در زیردستان می‌باشند. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «مسئولیت اشتباهات خود را می‌پذیرم» بالاترین میانگین (۴/۳۶) را دارا می‌باشد. این می‌تواند موجب ایجاد اعتماد در زیردستان و نفوذ هرچه بیشتر دستورات خواهد شد. چرا که زیردستان دستورات مدیران را با اطمینان خاطر بیشتر انجام داده و مطمئن هستند که مدیران در صورت بروز اشتباهات، مسئولیت آن را به عهده خواهند گرفت. از آنجایی که بین توانایی رهبری مدیران و زیردستان در این تحقیق تفاوت معناداری دیده نشده است، مدیران می‌بایست برای توسعه جانشین‌پروری و افزایش توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی در زیردستان، در عدم تمرکز و تفویض اختیار به آن‌ها موجبات جانشین‌پروری را ایجاد نمایند. ولی با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «بعضی از تصمیم‌گیری‌ها را به پایین‌ترین سطح اداره تفویض می‌کنم» کمترین میانگین (۳/۲۸) را به خود اختصاص داده است. این موضوع می‌تواند در بلند مدت موجب سرخوردگی و عدم خلاقیت زیردستان گردد. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) توانایی رهبری را جزء ۸ شایستگی‌های ضروری مدیران می‌دانند. اما در تحقیق حسنی و همکاران (۱۳۹۲) تفاوت معنادار در توانایی رهبری بین مدیران و کارمندان وجود داشت. برونداد نتایج تحقیق از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که بین مدیران فعلی و آتی در توانایی ارتباط تفاوت معناداری وجود دارد ( $p < 0.01$ ). منظور از ارتباط؛ توانایی پاسخ‌گویی مناسب، توانایی ارائه اطلاعات مورد نیاز، ارائه گزارش‌های شفاهی و مکتوب، توانایی ایجاد فضای ارتباطی است. توانایی ارتباط نه تنها یکی از شایستگی‌های مدیران است بلکه از نظر مینتزبرگ یکی از نقش‌های آنان نیز می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری گویه «اطلاعات ضروری را به طور مرتب به همه ارائه می‌کنم» بالاترین میانگین (۴/۱۳) را دارا می‌باشد. این موضوع می‌تواند با ارائه اطلاعات ضروری و لازم در مورد شایستگی‌های لازم برای ترفیع و پیشرفت موجبات جانشین‌پروری را بوجود آورد. از آنجایی که بین توانایی ارتباط مدیران با زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد، مدیران می‌توانند با برگزاری جلسات اطلاعاتی، شرکت زیردستان در سمینارها و کنفرانس‌های علمی و اطلاعاتی، شایستگی-های لازم را در زیردستان پرورش دهند. ولی از طرفی گویه «فضای ارتباطی بازی را ایجاد می‌کنم» کمترین میانگین (۳/۵۶) را به خود اختصاص داده است. که این موضوع می‌تواند مانند سدی از ابراز سؤالات و ابهامات زیردستان جلوگیری کرده و تبادل اطلاعات و دانش لازم کمتر صورت پذیرد. خشوعی و همکاران (۱۳۹۲) توانایی ارتباط را جزء ۸ شایستگی‌های ضروری

مدیران می‌دانند. هم‌چنین نتایج این تحقیق با تحقیق حسنی و همکاران (۱۳۹۲) که در آن تفاوت معناداری در توانایی ارتباط بین مدیران، هیئت علمی و کارمندان وجود داشت، هم‌خوانی نداشت.

### تشکر و قدردانی:

بدین وسیله از کلیه کسانی که در انجام این پژوهش ما را یاری نمودند، قدردانی می‌شود.

### منابع:

- آذر، عادل و مومنی، منصور. (۱۳۸۸). *آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم: تحلیل آماری)*، چاپ سیزدهم، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- آرمسترانگ، مایک. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی: راهنمای عمل*، ترجمه: ایزدی، داود؛ اعرابی، سیدمحمد، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران ص ۳۲۸.
- اکبر آبادی، حجت‌الله. (۱۳۹۱). «شایسته سالاری در ورزش از شعار تا عمل». جام جم.
- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۰). «توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران»، *فرآیند مدیریت و توسعه*، (۷۷)، ۶۹-۴۹.
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۱). «تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی»، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۲)، ۴۸-۲۷.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم و بنیادی نائینی، علی. (۱۳۹۰). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۸)، ۴۳-۲۳.
- خورشیدی، عباس و فرخی، داود. (۱۳۹۱). «مؤلفه‌های سازنده شایستگی‌های مهارت آموختگان»، *دو فصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، (۲)، ۱۳۱-۱۶۲.
- داداشپور، مهرانگیز؛ رضا صابونچی و حمید فروغی پور. (۱۳۹۰). «آسیب شناسی مدیریت ورزش کشور از دیدگاه اساتید مدیریت ورزش و روسای فدراسیون های ورزشی»، *ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران*، تهران، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- درگاهی، حسین؛ علیپور فلاح پسند، محمدحسین و حیدری قره باغ، هادی. (۱۳۸۹). «ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی»، *راهبرد یاس*، (۲۳)، ۹۱-۱۱۳.
- عبداللهی، مزگان؛ فتحی وا جارگاه، کوروش؛ تقی‌پورظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). «شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی»، *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، (۴)، ۵۲-۲۳.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۱). «مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریه‌ها و کاربردها)»، چاپ چهارم، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- محمدفام، ایرج؛ محمدی، حیدر؛ قربانی شهنا، فرشید و سلطانیان، علیرضا. (۱۳۹۲). «ارایه الگویی جهت انتخاب مبتنی بر شایستگی مدیران ایمنی، بهداشت و محیط زیست»، *فصلنامه بهداشت و ایمنی کار*، (۱)، ۱۱-۱.
- محمودی، سیدمحمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرانی، صدیقه. (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه»، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، (۱)، ۱۴۳-۱۱۴.
- محمودی‌راد، غلامحسین؛ احمدی، فضل‌الله؛ ونکی، زهره و حاجی زاده، ابراهیم. (۱۳۸۹). «تأثیر مدل کسب شایستگی مدیریتی مبتنی بر انتظارات در پرستاری، بر توانمندی کارکنان پرستاری و اثربخشی سبک رهبری مدیران پرستاری»، *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*، (۲)، ۱۳۵-۱۲۷.

مظفری، سیدامیر؛ مشرف جوادی، بتول؛ نادریان، مسعود (۱۳۸۱). «تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی در این زمینه»، نشریه علوم حرکتی و ورزش، (۱)، ۹۲-۱۰۴.

ناصحی‌فر، وحید. دهقان‌پور، فراشاه، علی و سنجرى، احمدرضا. (۱۳۹۰)، «ساخت و اعتباریابی شاخص اندازه‌گیری گسترده‌ی مدیریت جانشین‌پروری بر اساس طبقه‌بندی بهترین تجارب»، پژوهش‌های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی)، (۲)، ۱۹۱-۲۰۹.

نیرومند، پوراندخت؛ بامداد صوفی بامداد، جهانیار؛ اعرابی و سیدمحمد؛ امیری، مقصود. (۱۳۹۱). «چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکتهای فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخصها»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، (۱۲)۴، ۱۴۵-۱۶۱.

- Boyatzis, R. E, Ratti.F (2009). "Emotional, social and cognitive competencies: distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", *Journal of Management Development* Vol28(9):821-833.
- Caupin, Gilles & Co (2006). "ICB-IPMA Competence Baseline Version" 3.0. International Project Management Association.
- Christie, D. (2005). "Learning to grow our own: A Study of Succession Planning at Douglas College", Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada): pp. 1-110.
- Draganidis, Fotis&MentazGregoris. (2006). "Comptency Based Management: A review of System and Approaches", *information Management and Computer Security*, 14(1), 51-84.
- Ennis, Michelle R (2008). "Competency Models: A Review of the Literatre and the Role of the Employment and Training ddnnnaaacoon (TT)". Pilots and Demonstration team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research Employment and training Asministration U.S. Department of Labor.
- Helena Sajgalikova, Lubica Bajzikova, Michaela Polakova, Emil Wojcak .(2012). "Revisiting New Managerial Competences: Is There Enough Motivation to Apply Them?", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58: 944 – 952.
- Helton, Kimberly A. & Jackson, Robeti D. (2007). "Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment", *Public Personnel Management*.36(4), 335-47.
- Hondeghem .A, Vandermeulen , F. (2000). "Competency Management in The Flemish and Dutch Civil Service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol13(4):342.
- Khoshouei Mahdiah Sadat, Hamid Reza Oreyzi, Aboulghasem Noori (2013). "The Eight Managerial Competencies: Essential Competencies for Twenty First Century Managers", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*,.6,.2: 131-152.
- Link, N., Ilkka, K., Igel, B. (2013). "A new model of strategic thinking competency". *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242 – 264.
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist* 20:PP.321-330.
- Md Daud Ismail, Ahmad Khairy Ahmad Domil, Azwardi Md (2014). "Managerial Competence, Relationship Quality and Competitive Advantage among SME Exporters", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115: 138 – 146
- Pernilla Derwik, Daniel Hellström, Stefan Karlsson (2016). "Manager competences in logistics and supply chain practice", *Journal of Business Research*, 69(11), 4820-4825
- Rankin, N., & Epstein, p. (2003). "The IRS Handbook on competencies". London: law and practice.
- Rothwell, William J. (2005). "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Withnn". American Management Association (AMACOM). New York. 3rd Edition.
- Suh, E., West, J, J. Shin, J. (2012). "Important competency requirements for managers in the hospitality industry". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 11(2), 101-112.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger (2008). "HR competencies: mastery at the intersection of people and business, The RBL Institute", The Society For Human Resource Management.
- Wood, R., & Payne, T. (2003). "Competency Based Recruitment and Selection". London: John Wiley.
- Xuejun Qiao, June (2009). "Managerial Competencies for Middle Mangers: Some Empirical Findings from China". *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Comparison of managerial competencies in the Department of Sports and Youth of Lorestan Province with the succession approach

Majid Keramati Moghadam<sup>1\*</sup>, Mohsen tayebi<sup>2</sup>

1 PHD of Sports Management, Boroujerd Branch of Azad University, Boroujerd, Iran

2. PhD in Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran

### Abstract:

The purpose of this study is to compare managerial competencies in the Department of Sports and Youth of Lorestan Province with the succession approach. This research is descriptive-survey and causal-comparative in terms of relationships between variables. The statistical population of this study included all the official staff of Lorestan Sports and Youth Department, of which 165 people were determined as a statistical sample using Cochran's formula and then using stratified random sampling method from two groups of managers and subordinates. were chosen. The researcher-made questionnaire of Khashoei et al. (2013) was used to collect data. The validity of the questionnaire was approved by 11 management experts. Its reliability was also calculated 0.928 through Cronbach's alpha. Descriptive statistics were used to describe demographic characteristics and the Kalmograph-Smirnov test was used to examine the distribution of data. To test the hypotheses according to the normality of the data, an independent t-test was used to compare the competencies of managers with subordinates. The results showed that the average of all competencies of current managers, including value creation, analysis ability, decision making, knowledge, adaptability, performance and communication ability are significantly different from subordinates. But the average leadership ability of managers was not significantly different from subordinates.

**Keywords:** Value creation, decision making, analysis ability, managerial competencies, knowledge level.

\* Correspondence: [majid.keramatomoghadam@gmail.com](mailto:majid.keramatomoghadam@gmail.com)