

## طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

سیداکبر اسحق‌ی گهراز<sup>1</sup>

سید محمد علی میرحسینی<sup>2</sup>

سید احسان امیرحسینی<sup>3</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تدوین و طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی اسلامی ایرانی اسلامی انجام شد. **روش:** تحقیق حاضر کاربردی است و به روش کیفی - کمی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران وزارت ورزش، مدیران فدراسیونها، اساتید دانشگاه و فعالان در ورزش از سراسر کشور بود. نمونه‌گیری در این پژوهش به شیوه گلوله‌برفی بود که به صورت هدفمند و غیر تصادفی انجام شد. نمونه آماری پژوهش شامل 22 نفر از اساتید خبره (چهار زن و 18 مرد) بود که در زمینه فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی فعالیت داشته‌اند. **یافته‌ها:** از داده‌های خام اولیه، 1303 نکته کلیدی در قالب 320 مفهوم انتزاعی، ضمن کدگذاری باز، استخراج و مفاهیم مذکور در قالب 24 مقوله فرعی و پنج مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی مقولاتی شامل شرایط علی (علل موجدۀ پدیدۀ اصلی)، راهبردها (بستر و حوزه راهبردی)، شرایط زمینه‌ای (شرایط بستر ساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بستر ساز عام در راهبردها) و پیامدها (رهاورد و بستر به کار بستن راهبردها) به طور نظری به هم ارتباط داده شدند. در نهایت، طی فرایند کدگذاری انتخابی، گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، شکل گرفتند. **نتیجه‌گیری:** ویژگی و شایستگی مدیران بر مبنای الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، به دلیل همخوانی با محیط و سازمانهای ورزشی ایران، از تطابق بیشتری با محیط داخلی ایران برخوردار است و می‌تواند در موفقیت سازمانها نقش اساسی ایفا کند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی مدیران، ایرانی اسلامی، ورزش حرفه‌ای.

♦ دریافت مقاله: 00/02/07 ؛ تصویب نهایی: 00/09/02

1. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.
2. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: شیراز، کیلومتر 5 شهر صدر، پردیس دانشگاه آزاد اسلامی شیراز / نمابر: 071-36410059 / Email: mirhosseini24@yahoo.com
3. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

## الف) مقدمه

امروزه ورزش از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده و گروه‌های بسیار زیادی به اشکال مختلف با آن سروکار دارند؛ برخی از مردم ورزشکار حرفه‌ای‌اند و گروهی ورزشکار آماتور؛ گروهی طرفدار و علاقه‌مند به ورزش و دیدن برنامه‌ها و مسابقه‌های ورزشی‌اند و عده‌ای نیز از راه ورزش، امور خود را می‌گذرانند. با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویتهای راهبردی برنامه‌ریزان در کشورهای مختلف تبدیل شده است. (جکسون و پالمر<sup>1</sup>، 2001)

کشورها برای رسیدن به مزایای ناشی از ورزش، سازمانهای ورزشی را شکل می‌دهند. سازمانهای ورزشی دولتی و خصوصی، پایه و اساس ورزش در هر کشوری می‌باشند و رسیدن به اهداف متعالی برنامه‌های ورزشی، نیازمند اثربخشی آنهاست. محققان بر کیفیتها، مهارتها و رفتارهایی که برای موفقیت در نقشهای مدیریتی لازم‌اند تمرکز کردند؛ به این امید که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را برای تکرار این کیفیتها طراحی کنند. بسیاری از محققان و سازمانها بر تعیین شایستگی‌هایی که برای افرادی که دیگران را در سطوح مختلف سازمان رهبری می‌کنند تمرکز کرده‌اند (بویاتزیس<sup>2</sup>، 2006؛ لومباردو و ایچینگر<sup>3</sup>، 2001). شایستگی‌ها، ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری افرادی که با موفقیت در کار مرتبط‌اند (لومباردو و ایچینگر، 2010). شایستگی به عنوان ویژگی‌های اساسی فرد که با اثربخشی شاخص محور یا عملکرد برتر در شغل مرتبط‌اند، تعریف شده است (اسپنسر و اسپنسر<sup>4</sup>، 1993). در واقع؛ شایستگی چتری فراگیر است که نشان می‌دهد چه چیزی برای موفقیت نیاز است. برای موفقیت در هر شغلی به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نیاز است. در واقع؛ تحقق اهداف هر سازمان و چگونگی اداره آن توسط افراد شایسته بستگی دارد. در ضرورت مدیریت، حضرت علی (ع) می‌فرماید: «والی ظالم و غاصب بهتر است از فتنه و آشوبی که تداوم یابد». (درایی، 1378: 464)

روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمانها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، ایجاب می‌کند که سازمانها در آینده به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر نیازمند باشند. 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، به خوبی می‌توان جایگاه شایسته‌سالاری را استخراج کرد. به عنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ زیرا با تحقق عدالت اسلامی، اصل استقرار هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود. بر این اساس، تدوین الگویی مبتنی بر ارزشهای معنوی برگرفته از اعتقادات مستحکم و راسخ توحیدی و متکی به مبدا و معاد، نیازها، خلأها، ظرفیتهای و اقتضانات جامعه ایرانی ضرورت یافت؛ به خصوص با پیروزی انقلاب اسلامی ایران، انتظار تدوین الگویی بومی و متکی بر مبانی اعتقادی و مبتنی بر اندیشه‌های خالق و ظرفیتهای نرم افزاری و فکر بلند ایرانی را مطرح کرده بود. در این راستا، در تاریخ دهم آذر 1389، ایده طراحی و

1. Jackson &amp; Palmer

2. Boyatzis

3. Lombardo &amp; Eichinger

4. Spencer &amp; Palmer

تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت توسط آیت‌الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی مطرح شد. در عین حال، طراحی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت بر عهده متفکرین، علما، اندیشمندان، سیاستگذاران و برنامه‌ریزان جامعه گذاشته شد تا بر اساس اصول اساسی اسلام و آرمانهای انقلاب، این الگو را طراحی و تبیین کنند. از این رو، انتخاب مدیران از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است و البته مدیران نیز مسئولیتهای خاص و مهم مخصوص به خود را دارند. از آنجا که هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است، ساختار جامعه اسلامی نیز نیازمند نوعی مدیریت ویژه و مخصوص به خود است.

نکته مهم درباره شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نیستند. به همین دلیل، صاحب‌نظران شایستگی‌ها را دسته‌بندی و بر اساس آن، مدل شایستگی را تدوین می‌کنند. یک مدل شایستگی، فهرستی از شایستگی‌هایی است که با مشاهده عملکرد رضایتبخش یا عملکرد مورد انتظار کارکنان برای یک شغل خاص به دست می‌آید. مدل همچنین می‌تواند در تحلیل مهارت و مقایسه بین شایستگی‌های در دسترس و مورد نیاز سازمان و افراد، مفید باشد (چانگ، 2008). به عبارت دیگر؛ مدل‌های شایستگی، مهم‌ترین شایستگی‌هایی را شامل می‌شوند که واقعاً بر عملکرد تأثیر می‌گذارند.

از اوایل دهه 70 قرن نوزدهم تا عصر حاضر، صاحب‌نظران مختلف و سازمانها، فهرستهای مختلفی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را تدوین کرده‌اند. هاند (2009) در «مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن 21»، 14 مورد شایستگی‌های محوری را شامل ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، 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، شناسایی کرد.

سازمان ورزش به عنوان نهادی پیچیده اجتماعی، که رسالت تربیت ورزشکاران حرفه‌ای و آماتور را در جامعه عهده‌دار است، جایگاه ویژه‌ای در این بحث دارد. یکی از حوزه‌های بسیار مهم و کلیدی در سازمان ورزش، حوزه ورزش حرفه‌ای است که تأثیر بسزایی در بسترسازی تشویق به فعالیت حرکتی و عرق ملی در جامعه خواهد داشت. از این رو، 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 به منظور آماده کردن افراد برای احراز پستهای مدیریتی شناسایی شوند. (چانگ، 2011)

سازمانهای ورزشی از بسیاری از سازمانهای دیگر متمایزند. این تمایز عمدتاً مربوط به برنامه‌ها و فعالیتهای تربیت بدنی و ورزش بوده که گستردگی وسیع در جامعه و پیچیدگی‌های اجرایی خاص خود را دارد 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 (نادریان جهری، 1392). محققان حیطه مدیریت ورزشی با توجه به تغییرات جامعه، ارزیابی‌های

مکرر از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای یک شغل در ورزش را پیشنهاد کرده‌اند. چندین مطالعه در زمینه تعیین شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های تفریحی، ورزشی و دانشگاهی انجام گرفته است. چانگ (2011) در «بررسی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران تجهیزات و تسهیلات ورزشی تایوان»، هشت شایستگی اصلی را شناسایی کرد که عبارتند از: مدیریت سازمان، بودجه‌بندی، مدیریت رویدادهای ورزشی، مدیریت تسهیلات ورزشی، مدیریت خطر، مهارت رایانه، ارتباطات و عامل مدیریت منابع انسانی. از این رو، کشور ایران با توجه به شرایط زیست‌محیطی که شامل موضوعات فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی است، نیازمند الگویی صحیحی از شایستگی مدیران ورزش حرفه‌ای است. ورزش حرفه‌ای به فعالیتهای ورزشی و سازمان‌یافته‌ای گفته می‌شود که به صورت رتبه‌مند و هدفمند، به منظور کسب درآمد برای توسعه ارزشهای اقتصادی و اجتماعی انجام می‌شود. ورزش حرفه‌ای در نقطه مقابل ورزش آماتور قرار می‌گیرد که در آن، ورزشکاران فقط برای علاقه شخصی به ورزش می‌پردازند. از آنجا که اثرگذاری ورزش حرفه‌ای و قهرمانی بر توسعه ورزش کشور تأثیر دارد (ناصحی‌فر و همکاران، 1389)، مدیریت شایسته ورزش قهرمانی امری ضروری است.

باید اذعان کرد که مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمانها می‌باشند. به گفته وو و لی (2007)، هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگی‌های مورد نیاز افراد برتر در پستهای کلیدی سازمان، تلاش برای حذف شکافهای شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از اینکه عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود. لیونس و همکاران (2007) اشاره می‌کنند که شرکتها هر ساله 100 میلیون دلار برای توسعه، اجرا و اصلاح مدل‌های شایستگی صرف می‌کنند. با توجه به اهمیت شایستگی‌ها، چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمانها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف، تضمین می‌شود؛ به همین دلیل، سازمانها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند.

دهقانی سلطانی و همکاران (1394) در پژوهشی برای «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. قربان‌زاد و عیسی‌خانی (1392) در بررسی الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه امام علی (ع)، الگوی شایستگی مدیران را در قالب پنج شایستگی تقوآمداری، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری- اخلاقی ارائه کردند.

تحقیقات زیادی در زمینه شایستگی مدیران در سطح جهان صورت گرفته که تأییدکننده الزام شایستگی مدیران در سازمانهای ورزشی است. در کشور ما نیز تحقیقاتی با عنوان شایستگی مدیران در بخشهای مختلف سازمانهای ورزشی صورت گرفته است. این تحقیقات تأکیدی بر الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت نداشته و صرفاً شایستگی مدیران را بررسی کرده‌اند. فتح‌پور مرنیدی و همکاران (2016) در پژوهش مبنای شایستگی مدیران در هیئت ورزشی،

به بررسی شایستگی از ابعاد مختلف پرداخته و دریافتند که اهمیت و ضرورت آگاهی مدیران و تسلط آنان در نحوه مدیریت می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمان نقش بسزایی داشته باشد.

ابوالفضل بجانی و همکاران (1398) طی پژوهشی درباره شایستگی مدیران سازمانهای ورزشی کشور دریافتند که شایستگی یکی از ابعاد بی‌پایان در سازمانهای ورزشی کشور است. شایستگی را می‌توان از ابعاد سخت، نرم، رقابتی و راهبرد بررسی کرد. اما این پژوهش به شایستگی مدیران در حوزه ورزش قهرمانی بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت می‌پردازد و در صدد است به مدل اختصاصی شایستگی مدیریت در حوزه حرفه‌ای بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت برسد. در واقع؛ ریشه موفقیت، یافتن ضعفهای مدیریت با الگوی ایرانی و اسلامی است. توجه پژوهشگران در این پژوهش، به موضوع شایستگی مدیران با مشاهده مشکلات عدیده موجود در انتخاب مدیران ورزشی در حوزه ورزش قهرمانی مطابق با الگوهای مطرح شده در اسلام و فرهنگ ایرانی است تا بتوانند مدلی را طراحی کنند که در محافل حرفه‌ای و اجرایی به سؤالات ذیل پاسخ دهد.

- مدل پیشنهادی شایستگی مدیران ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت چگونه است؟
- تأیید شاخص مدل پیشنهادی شایستگی مدیران ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت چگونه است؟
- آیا مدل شایستگی مدیران بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت از اعتبار لازم برخوردار است؟

## ب) روش و ابزار

ماهیت این پژوهش، اکتشافی و کاربردی و رویکرد آن کیفی است و از راهبرد داده‌بنیاد<sup>1</sup> استفاده شده است. روش داده‌بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک سری داده‌های به دست آمده، نظریه تکوین می‌یابد. در این مطالعه، از طرح نظام‌مند راهبرد استراوس و کوربین<sup>2</sup> برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این روش نظام‌مند، دارای سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. (رضایی، 1396)

جامعه آماری پژوهش، اساتید خبره با سابقه فعالیت‌های پژوهشی و اجرایی در زمینه ورزش می‌باشند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نمونه آماری تا مرحله اشباع نظری به 15 نفر (2 زن و 13 مرد) رسید. میزان تحصیلات نمونه آماری، یک نفر کارشناسی، دو نفر کارشناسی ارشد و 12 نفر دکترای تخصصی بود که شش نفر از آنان در رشته محیط زیست و 9 نفر در رشته تربیت بدنی تحصیل کرده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با 15 سؤال عمومی و تخصصی در خصوص شایستگی مدیران در ورزش، که به کمک چند تن از خبرگان سیاست در ورزش تهیه شد، انجام گرفت. این مصاحبه‌ها در زمان تقریبی 40 تا 80 دقیقه و در مجموع حدود 675 دقیقه انجام

1. Grounded Theory  
2. Strauss & Corbin

شد. کلیه مطالب با رضایت شرکت کنندگان ضبط و مکتوب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش داده‌بنیاد و از نرم‌افزار مکس.کیو.دی.ای<sup>1</sup> استفاده شد و در انتها، مدل پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ترسیم شد.

### 1. روایی پژوهش

در پژوهش‌های کمی، روایی به این موضوع اشاره دارد که آیا ابزار و فنون مورد استفاده برای پژوهش، برای رسیدن به نتایج مورد انتظار، مناسب‌اند یا خیر. به عبارت دیگر؛ آیا این ابزار، همان موضوعی را آزمون می‌کند که پژوهشگر خواهان بررسی آن است؟

در پژوهش‌های کیفی، روایی نسبت به پژوهش‌های کمی برجسته‌تر است. ماکسول<sup>2</sup> (1996) بیان می‌کند که این برجستگی به دلیل توصیف، توضیح و تفسیر<sup>3</sup> پژوهش است. در پژوهش کیفی، روایی بیشتر روی صحت داده‌ها (روایی درونی) تأکید دارد تا معنایی که در مطالعات کمی به کار می‌رود. اگر مصاحبه‌شوندگان (مشارکت‌کنندگان در پژوهش) یافته‌های پژوهش را تأیید کنند، می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن شد (استراوس و کورین، 1990). در این پژوهش، با ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان و قراردادن آنان در مسیر پژوهش، به طوری که بر نحوه پاسخگویی آنان تأثیر نگذارد، به منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. در ضمن، پس از انجام هر مصاحبه، عناصر به دست آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده نکاتی را نسبت به عناصر قبلی داشت، بحث می‌کرد. این کار پس از انجام مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه خالی از هرگونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام شود. علاوه بر این، چهار فعالیت دیگر نیز به منظور افزایش روایی درونی یافته‌ها انجام شد که عبارتند از: 1) استفاده از منابع مختلف برای جمع‌آوری داده‌ها؛ 2) بررسی داده‌ها توسط یک دستیار؛ 3) مشارکت یک متخصص آشنا (دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی) به روش پژوهش کیفی و موضوع ورزش همگانی و شهر فعال در ورزش؛ 4) شناسایی جهت‌گیری‌ها از طریق پرسش سؤالی‌های مکرر در حین تحلیل داده‌ها.

### 2. پایایی پژوهش

از آنجا که مؤلفه پایایی به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد و در انجام مطالعات کیفی، پژوهشگر به تفسیر موضوع مورد مطالعه می‌پردازد؛ نیازی به ایجاد و ارائه مفهوم سنتی پایایی نیست. بنابر این، در بحث پایایی پژوهش باید نشان داد که چگونه داده‌ها گردآوری شده و کدگذاری، استخراج مفاهیم و انتخاب طبقات صورت گرفته است. با توجه به اینکه پس از انجام هر مصاحبه، بر اساس رویکرد پژوهش کیفی نظام‌مند، فرایند کدگذاری انجام شده است؛ به منظور حصول اطمینان از صحت انجام کار، نتایج کدگذاری به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شد. همچنین، چنانچه بیان شد، پس از هر مصاحبه، الگوی به دست آمده تا آن مرحله به افراد ارائه می‌شد تا چنانچه تغییر یا اصلاحی در نظر دارند، به منظور بررسی و اعمال ارائه کنند. به علاوه، به منظور افزایش اطمینان از کیفیت و دقت

1. MAXQDA

2. Maxwell

3. Description, Explanation & Interpretation

## سیداکبر اسحقی گهراز و همکاران ♦ 121

کدگذاری انجام شده در این پژوهش، تلاش شد تا نسبت به ارزیابی کدگذاری انجام شده اقدام شود. مطابق با آنچه پیر (2004) بیان کرده است، یکی از راهکارهای این موضوع، انجام کدگذاری مستقل نتایج مصاحبه‌های مشارکت کنندگان به صورت تصادفی توسط فردی است که سابقه ذهنی در خصوص موضوع ندارد. (استراوس و کوربین، 1998)

در این پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه، با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک دانشجوی مقطع دکتری آشنا به روش کدگذاری درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش در این مرحله مشارکت کند. آموزشها و تکنیکهای لازم برای کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه در نظر هر دو نفر، به عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه به عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول ذیل محاسبه شد.

$$100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول 1: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی آزمون
1	دوم	100	42	12	84
2	هفتم	86	37	14	86
3	یازدهم	82	32	10	78
-	کل	268	111	36	82

همان‌طور که جدول 1 نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر با 268، تعداد کل توافقات بین کدها 111 و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها 36 است. پایایی بین کدگذاری سه مصاحبه با فرمول درصد توافق درون موضوعی 82 درصد به دست آمد که بالاتر از 60 درصد، نشان از قابل اعتماد بودن فرایند و مورد تأیید است.

### 3. پایایی بازآزمون

برای محاسبه بازآزمون، پنج مصاحبه از میان مصاحبه‌های انجام شده به عنوان نمونه، انتخاب و هر کدام از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط محقق دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام شده توسط محقق در دو فاصله زمانی به این ترتیب است:

$$100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی آزمون}$$

## 122 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس ...

در تحقیق کنونی برای محاسبه بازآزمون، پنج مصاحبه از بین مصاحبه‌های انجام شده، انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در بازه زمانی ده روزه توسط محقق کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول 6 آمده است.

جدول 2: پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد کل توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
1	I1	57	25	10	87 درصد
2	I2	31	13	3	83 درصد
3	I7	31	15	7	96 درصد
4	I8	22	10	2	90 درصد
5	I10	45	21	5	93 درصد
	جمع کل	186	84	27	90 درصد

همان‌طور که در جدول 2 مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که توسط محقق در دو بازه زمانی به ثبت رسیده برابر 186، تعداد کل توافقات بین این کدها 84 و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر 27 بوده است. پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با 90 درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از 60 درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب بوده است.

در بخش دیگر، از روش دلفی برای شناسایی و تأیید شاخصها استفاده شد. برای این کار، پرسشنامه‌ای از 96 شاخص، تهیه و در سه مرحله بین پنج خبره مدیریت توزیع شد.

- شناسایی شاخصهای پژوهش با استفاده از مرور جامع مبانی نظری پژوهش یا مصاحبه عمیق؛
- جمع‌آوری نظرهای متخصصان تصمیم‌گیرنده؛ در این گام، بعد از شناسایی معیارهای زنجیره تأمین، گروه تصمیم‌گیری متشکل از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش تشکیل شده، پرسشنامه‌ها به منظور تعیین مرتبط بودن شاخصهای شناسایی شده با موضوع اصلی پژوهش و غربالگری برای آنان ارسال می‌شود که در آن، متغیرهای زبانی برای بیان اهمیت هر شاخص به کار می‌روند. در این پژوهش از اعداد فازی مثلثی استفاده شده است.

جدول 3: معدل فازی اصلاحات کلامی

معدل فازی	عدد فازی	متغیرهای زبانی
(۹،۱۰،۱۰)	1	کاملاً مناسب
(۷،۹،۱۰)	2	مناسب
(۵،۷،۹)	3	تا حدودی مناسب
(۳،۵،۷)	4	بی‌تأثیر
(۱،۳،۵)	5	تا حدودی نامناسب
(۰،۱،۳)	6	نامناسب
(۰،۰،۱)	7	کاملاً نامناسب



#### سیداکبر اسحقی گهراز و همکاران ♦ 123

- تأیید و غربالگری شاخصها؛ این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه از چند طریق محاسبه می‌شود که اصولاً مقدار 7 به عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته می‌شود.  
- مرحله اجماع و اتمام دلفی فازی؛ منظور از اجماع به این معناست که پاسخ‌دهندگان به یک تصمیم‌گیری کلی در مورد عوامل رسیده باشند و مرحله‌ای که دیگر بعد از آن اتفاق خاصی در معیارها رخ ندهد.

#### 4. پایایی و روایی پرسشنامه دلفی

برای کنترل روایی و پایایی دلفی از روشهای کیفی استفاده شده است و حساسیت پژوهشگر و انسجام روش‌شناسی و کفایت نمونه‌گیری بررسی شد. داده‌های به دست آمده توسط نرم‌افزار اس.پی.اس.اس محاسبه شد. بدین منظور، از تحلیل داده‌ها، تفاوت میانگینها و انحراف معیارهای شاخصها، می‌توان به این نتیجه رسید که آیا همه این شاخصها تأیید و به عنوان شاخصهای نهایی تحقیق پذیرفته می‌شوند.

#### ج) یافته‌ها

در بخش کیفی همزمان با مرحله گردآوری داده‌ها در قالب مصاحبه، تحلیل داده‌ها نیز انجام شد. نمونه‌گیری نظری تا زمانی که مقوله‌ها به کفایت نظری رسیدند، ادامه یافت. بر اساس طرح نظام‌مند داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی، سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. از داده‌های خام اولیه، 1303 نکته کلیدی در قالب 320 مفهوم انتزاعی، ضمن کدگذاری باز، استخراج و مفاهیم مذکور در قالب 24 مقوله فرعی و پنج مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. در مرحله بعدی؛ یعنی کدگذاری محوری، مقولاتی شامل شرایط علی (علل) موجوده پدیده اصلی، راهبردها (بستر و حوزه راهبردی)، شرایط زمینه‌ای (شرایط بسترساز خاص مؤثر بر راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام در راهبردها) و پیامدها (رهاورد و بستر به کار بستن راهبردها) به طور نظری به هم ارتباط داده شدند. در نهایت، طی فرایند کدگذاری انتخابی، گزاره‌های حکمی یا قضایای پژوهش که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، شکل گرفتند.

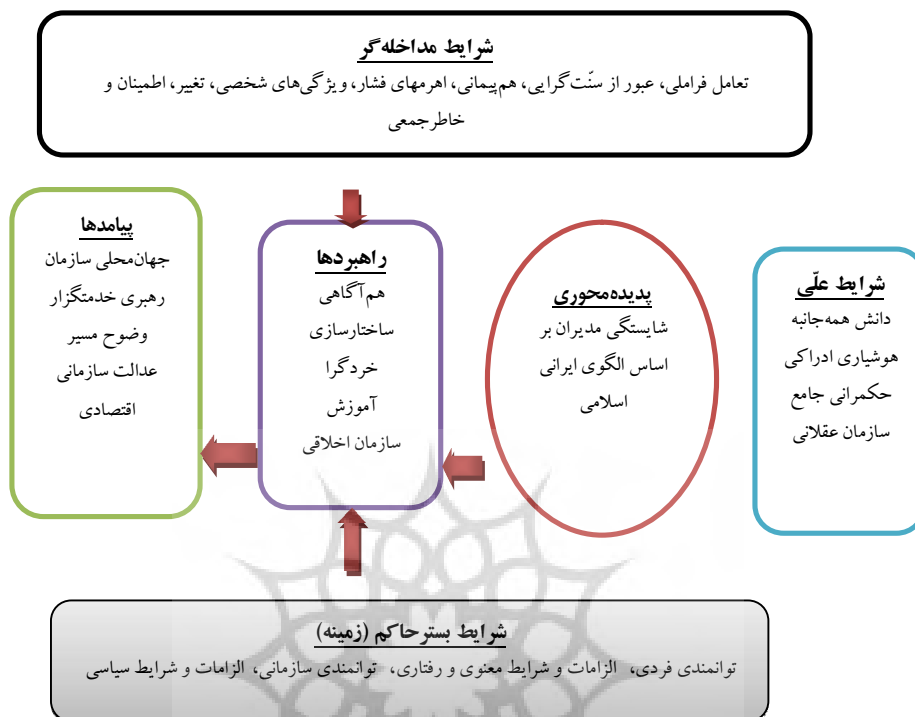
جدول 4: کدگذاری محوری

سازه اصلی	مقوله	کدگذاری اولیه
شرایط زمینه‌ای	توالایی فردی	استعداد ذاتی
		شایستگی فردی
		تفکر خلاق
الزامات و شرایط سیاسی		استقرار و استقلال حکومت
		اعتقاد به حکومت
		جلب مشارکت سیاسی همگان
		محیط آرام سیاسی
		انسجام سیاسی

پرهیز از مسائل حاشیه‌ای	الزامات و شرایط معنوی و رفتاری	راهبرد
توجه به الگوی شخصیتی ایدئال		
اصلاح درونی		
اخلاص		
اعتماد به خدا و احکام الهی		
ایمان		
رابطه با خدا و دعا و نیایش		
فرهنگ اسلامی		
فضا سازی برای تجربه‌اندوختی	توانمندی سازمانی	
ثبات ساختاری		
حمایت طلبی		
نیروی انسانی شایسته و متدین		
مستمر سازی آموزش	آموزش	
روشنمندی آموزشهای سازمانی		
پذیرش مشکل	سازمان اخلاقی	
جانمایی صحیح مؤلفه‌های تفکر راهبردی		
هدف‌گزینی		
متعهد به هدف		
مهندسی مجدد منابع انسانی	ساختار سازی خردگرا	
منطقی سازی فرایندهای سازمانی		
بازتعریف نظام ارزیابی		
پایداری ساختاری		
تقسیم وظایف		
افزایش آمادگی سازمانی		
جابه‌جایی نیروی انسانی		
سیستم انتصابات برنامه‌محور		
یکسان سازی مفاهیم		
جانشین‌پروری هدفمند		
تیم سازی	هم‌آگاهی	
آگاهی تیمی		
تسهیم ذی‌نفعان		
تعامل دستگاهها برای ایجاد یک مغز واحد تصمیم‌گیر		
جلوگیری از انسداد تعاملی		
شورای عالی ورزش		
تیم سازی		
حاکمیت یگانه	حکمرانی جامع	شرایط علی

چند قانونی		
پیوستگی ساختاری		
ترسیم نقشه راه و برنامه محوری		
آینده پژوهی و آینده نگاری		
پایش و نظارت افراد و واحد		
ترویج عقلانیت		
تطابق با اسناد بالادستی	سازمان عقلایی	
رویکرد نظام مند داشتن		
تعریف صحیح تفکر راهبردی		
شایسته سالاری		
بهره‌وری در ورزش		
ذهن مسئله یاب		
ذهن راهبری	هوش ادراکی	
تفکر نوسانی		
بینش ذهنی		
تحلیل درونی سازمان		
تحلیل بیرونی سازمان	دانش همه‌جانبه	
محیط شناسی هوشمندانه		
دانش 360 درجه		
تخصیص بهینه منابع		
صرفه‌جویی منابع		
ترمیم ساختار درآمد- هزینه		
بهره‌وری در ورزش	جهان محلی سازمان	
تخصیص بهینه منابع		
صرفه‌جویی منابع		
ایجاد ساختارهای شفاف		
ایجاد اهداف واقعی	وضوح مسیر	
آینده مشخص		
امر به معروف و نهی از منکر	رهبری خدمتگزار	پیامدها
برقراری ارتباطات صمیمانه		
توسعه عدالت توزیعی	عدالت سازمانی	
توسعه عدالت رویه‌ای		
جذب مناسب سرمایه خارجی		
اجرای طرح‌های مادر	اقتصادی	
برخورد با خطاها و فسادهای مالی		
سازمانهای فراملی	تعامل فراملی	شرایط مداخله‌گر

تعاملات بین‌المللی		
سنت‌های مدیریتی	سنت‌گرایی	
وابستگی ساختاری		
عملکرد جزیره‌ای	هم‌پیمانی	
فشار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		
نظام اداری بسته		
شرایط فرهنگی سازمانی	اهرمهای فشار	
تأمین منافع حزبی		
نمایش تبلیغاتی و دیده شدن		
منفعت‌طلبی		
سلیقه‌محور بودن	ویژگی شخصیتی	
انگیزش فردی		
تحصیلات		
ماهیت داینامیک ورزش		
تغییرات پی در پی	تغییر	
تغییر نسل کارکنان		
هجوم غیرمتخصصان		
ترس از آینده	اطمینان و خاطر جمع‌ی	



شکل 1: الگوی شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت

### 1. استفاده از روش دلفی فازی برای شناسایی و تأیید شاخصها

در این بخش، از تکنیک دلفی فازی برای شناسایی شاخصها استفاده می‌شود. برای این کار، پرسشنامه در سه مرحله بین پنج خبره توزیع می‌شود و در مرحله آخر اگر تفاوت انحراف معیار هر شاخص کمتر از یک به دست بیاید، می‌توان به تکرارها پایان داد. نتیجه این آزمون در جدول 5 قابل بررسی است.

پژوهش‌های علمی و مطالعات فزاینده  
رتال جامع علوم انسانی

جدول 5: تفاوت انحراف تفاوت میانگین دفازی دوم و سوم

تفاوت میانگین دفازی دور دوم و سوم	میانگین دفازی دور سوم	میانگین دفازی دور دوم	شاخصها
0	9,620	9,620	استعداد ذاتی
0,21	9,83	9,620	شایستگی فردی
0	8,38	8,38	تفکر خلاق
0	9,08	9,08	استقرار و استقلال حکومت
0	9,02	9,02	اعتقاد به حکومت
0	9,21	9,21	جلب مشارکت سیاسی همگان
0	8,42	8,42	محیط آرام سیاسی
0	8,60	8,60	انسجام سیاسی
0	8,60	8,60	پرهیز از مسائل حاشیه‌ای
0	8,42	8,42	توجه به الگوی شخصیتی ایدئال
0	8,60	8,60	اصلاح درونی
0	9,83	9,83	اخلاص
0	9,21	9,21	اعتماد به خدا و احکام الهی
0,39	8,60	8,21	ایمان
0	9,83	9,83	رابطه با خدا و دعا و نیایش
0	9,83	9,83	فرهنگ اسلامی
0	9,83	9,83	فضاسازی برای تجربه‌اندوزی
0	9,83	9,83	ثبات ساختاری
0	9,83	9,83	حمایت‌طلبی
0	9,62	9,62	نیروی انسانی شایسته و متدین
0	9,83	9,83	مستمرسازی آموزش
0	9,83	9,83	روشنمندی آموزشهای سازمانی
0	9,83	9,83	پذیرش مشکل
0	9,83	9,83	جانمایی صحیح مؤلفه‌های تفکر راهبردی
0	9,21	9,21	هدف‌گزینی
0	8,83	8,83	متعهد به هدف
0	9,83	9,83	مهندسی مجدد منابع انسانی
0	8,83	8,83	منطقی‌سازی فرایندهای سازمانی
0	9,21	9,21	بازتعریف نظام ارزیابی
0,19	9,21	9,02	پایداری ساختاری
0	9,83	9,83	تقسیم وظایف
0,38	8,42	8,04	افزایش آمادگی سازمانی
0	9,83	9,83	جابه‌جایی نیروی انسانی
0	8,83	8,83	سیستم انتصابات برنامه‌محور

سیداکبر اسحقی گهراز و همکاران ♦ 129

0	9,83	9,83	یکسان سازی مفاهیم
0	9,83	9,83	جانشین پروری هدفمند
0	9,83	9,83	آگاهی تیمی
0	9,83	9,83	تسهیم ذی نفعان
0,17	8,60	8,42	تعامل دستگاهها برای ایجاد یک متر واحد تصمیم گیر
0	9,83	9,83	جلو گیری از انسداد تعاملی
0	9,83	9,83	شورای عالی ورزش
0	9,83	9,83	تیم سازی
0	9,83	9,83	حاکمیت یگانه
0	9,83	9,83	چند قانونی
0,18	9,02	8,83	پیوستگی ساختاری
0	9,21	9,21	ترسیم نقشه راه و برنامه محوری
0	9,83	9,83	آینده پژوهی و آینده نگاری
0	9,83	9,83	پایش و نظارت افراد و واحد
0,36	8,04	7,67	ترویج عقلانیت
0	9,83	9,83	تطابق با اسناد بالادستی
0	9,83	9,83	رویکرد نظام مند داشتن
0	9,83	9,83	تعریف صحیح تفکر راهبردی
0	9,83	9,83	شایسته سالاری
0	9,83	9,83	بهره وری در ورزش
0	8,16	8,16	ذهن مسئله یاب
0	9,02	9,02	ذهن راهبری
0	9,83	9,83	تفکر نوسانی
0	9,83	9,83	بینش ذهنی
0	9,83	9,83	تحلیل درونی سازمان
0	9,02	9,02	تحلیل بیرونی سازمان
0	9,41	9,41	محیط شناسی هوشمندانه
0	9,83	9,83	دانش 360 درجه
0	9,41	9,41	تخصیص بهینه منابع
0	9,41	9,41	صرفه جویی منابع
0	9,41	9,41	ترمیم ساختار درآمد- هزینه
0	9,62	9,62	بهره وری در ورزش
0	9,41	9,41	تخصیص بهینه منابع
0	8,60	8,60	صرفه جویی منابع
0	9,83	9,83	ایجاد ساختارهای شفاف
0	9,83	9,83	ایجاد اهداف واقعی
0	9,83	9,83	آینده مشخص

130 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس ...

0	9,83	9,83	امر به معروف و نهی از منکر
0	9,62	9,62	برقراری ارتباطات صمیمانه
0	9,41	9,41	توسعه عدالت توزیعی
0	9,41	9,41	توسعه عدالت رویه‌ای
0	8,38	8,38	جذب مناسب سرمایه خارجی
0	9,62	9,62	اجرای طرح‌های مادر
0	9,62	9,62	برخورد با خطاها و فسادهای مالی
0	9,41	9,41	سازمانهای فراملی
0	8,78	8,78	تعاملات بین‌المللی
0	9,62	9,62	سنت‌های مدیریتی
0	9,41	9,41	وابستگی ساختاری
0	9,41	9,41	عملکرد جزیره‌ای
0	9,41	9,41	فشار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی
0	9,02	9,02	نظام اداری بسته
0	9,21	9,21	شرایط فرهنگی سازمانی
0,38	8,42	8,04	تأمین منافع حزبی
0	9,17	9,17	نمایش تبلیغاتی و دیده شدن
0	9,41	9,41	منفعت طلبی
0	9,83	9,83	سلیقه محور بودن
0	9,83	9,83	انگیزش فردی
0	9,83	9,83	تحصیلات
0	9,21	9,21	ماهیت داینامیک ورزش
0	9,21	9,21	تغییرات پی در پی
0	7,32	7,32	تغییر نسل کارکنان
0	8,78	8,78	هجوم غیر متخصصان
0	9,41	9,41	ترس از آینده

با توجه به اینکه تفاوت میانگین دفازی دور دوم و سوم کمتر از 0/5 به دست آمده است، این نتیجه حاصل می‌شود که می‌توان به تکرار توزیع پرسشنامه‌ها پایان داد و به نتیجه قطعی رسید؛ لذا شاخصهای تأیید شده به عنوان شاخصهای نهایی تحقیق پذیرفته می‌شوند.



**(د) بحث و نتیجه‌گیری**

در این الگو، هدفی که در سازمانها باید پیگیری شود، صرفاً بر کسب سود و دستیابی به مزیت رقابتی محدود نمی‌شود؛ بلکه اهداف متعالی همچون رسیدن افراد و کارکنان به اوج قله‌های کمال انسانی، توأم با معنویت مد نظر است. ابعاد اصلی الگوی شایستگی مدیران در این مدل، تأیید مؤلفه‌های شایستگی مدیران است که در چارچوب فرهنگ سازمانی اسلامی به ویژگی‌های بومی و اسلامی کشور توجه می‌کند و بهره‌وری را در جهت کیفی افزایش می‌دهد؛ چون مبانی آن، جهاد و بر اساس شریعت اسلامی است. اگر قرار باشد سبک مدیریت در ورزش حرفه‌ای تغییر کند و این تغییر بر اساس الگوی ایرانی اسلامی باشد، می‌تواند عواملی نظیر «ذهن تحلیلیگر»، «دانش همه‌جانبه»، «هوشیاری اداری»، «خردمداری»، «حکمرانی جامع» و «سازمان عقلانی» را دستکاری کند. این مقوله‌های فرعی در دو سطح اصلی «عوامل فردی» و «عوامل سازمانی» طبقه‌بندی شدند. به همین منظور، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش و پیشنهادات مرتبط با آن می‌تواند گام بسیار مهمی در اتخاذ و تدوین راهبردها برای نهادینه‌سازی شایستگی مدیران بر اساس الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت باشد که می‌تواند به زمینه و بستر وقوع آن پدیده بستگی دارد. در واقع؛ توانمندی فردی (استعداد ذاتی، شایستگی فردی، تفکر خلاق) و توانمندی سازمانی (نیروی انسانی متخصص، فضای تجربه‌اندوزی، ثبات ساختاری، حمایت‌طلبی) بر راهبردهایی که برای ارتقای روشمندی تفکر، تفهم و توانمندی فکری اتخاذ می‌شوند، مؤثرند.

در رابطه با سازمان عقلانی باید گفت واژه عقلایی و مفهوم عقلانیت همواره در مرکز توجه بحثهای سازمان و مدیریت قرار دارد و عقلانیت را می‌توان مبنا و اساس سازمانها قلمداد کرد. تعامل فراملی، از نظر مصاحبه‌شوندگان، یکی از عواملی است که بر طریق آشنایی با برنامه‌ها و ساختار نهادهای بین‌المللی ورزشی اثرگذار است. به طور کلی این تعاملها می‌تواند القای سبک خاص مدیریتی شود؛ اما با الگو گرفتن و جهانی‌بومی کردن با استفاده از الگوی ایرانی اسلامی می‌توان از تعاملهای فراملی بهره گرفت. از سوی دیگر، هرچه در سنت‌گرایی گرفتار شویم و به دنبال روشهای نوین مدیریت ورزش کشور بر اساس الگوی ایرانی اسلامی نرویم، ساختار ورزش کشور نیز کمتر خردگرا خواهد شد. بدین ترتیب نظام ارزیابی ایجاد می‌شود، ساختار پایدار می‌شود، تقسیم وظایف منطقی‌تر و سهل‌تر می‌شود، آمادگی سازمانی برای غلبه بر مشکلات افزایش می‌یابد.

مقوله هم‌پیمانی در این پژوهش به این معنی به کار گرفته شده است که رفتارها و تصمیمات جزیره‌ای اتفاق نیفتند. در این رابطه نظرات مصاحبه‌شوندگان ناظر بر این مطلب بود که کارکنان در راستای نهادینه شدن الگوی ایرانی اسلامی در مدیریت ورزش حرفه‌ای این الگو را لحاظ کنند. اهرمهای فشار که از نظر مصاحبه‌شوندگان شامل فشارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، نظام اداری بسته، فرهنگ سازمانی و منافع حزبی است، بر راهبرد ساختارسازی خردگرا، رقابت، آموزش و اخلاق‌محوری سازمانی مؤثر است؛ به نحوی که می‌تواند فضای وزارت ورزش و جوانان را خردگرا تر یا غیر عقلانی کند؛ می‌تواند سطح آموزش الگوی ایرانی اسلامی را ارتقا دهد یا بالعکس؛ می‌تواند با نفوذ جریانهای سیاسی و حزبی و غیر دموکراتیک بودن فضا بر میزان اخلاقی بودن سازمان مؤثر باشد.

ویژگی‌های شخصی نظیر تحصیلات و انگیزش نیز بر راهبرد هم‌آگاهی، ساختارسازی خردگرا، ارتقای توانمندی برای تجزیه و تحلیل راهبردی و نیاز کم به سرمایه‌گذاری در بحث آموزش مؤثر است. تغییرات فراوان چه در بعد نیروی انسانی و چه در بعد ساختار ورزش حرفه‌ای بر راهبرد اخلاق‌محور بودن سازمان تأثیر دارد. عامل دیگر که در زمره عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردها شناسایی شد، با عنوان توانمندی سازمانی نامگذاری شد؛ زیرا مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند در صورت نبود نیروی متخصص و شایسته، تغییرات پویایی در ساختار ورزش حرفه‌ای و در نتیجه عدم شکل‌گیری تجربه کافی و نیز فقدان انگیزه برای حمایت‌طلبی، ممکن است به شکست راهبردهایی که برای نهادینه‌شدن این الگو اتخاذ شده، بینجامد.

راهبردها را بر اساس چگونگی تأثیر عوامل علی و شرایط موجود می‌توان به کار گرفت. زمانی که مدیران شایسته دارای ذهن تحلیلگر نباشند، دانش همه‌جانبه نداشته باشند، از منظر هوشیاری ادراکی در سطح پایین باشند یا ورزش حرفه‌ای دارای ساختار عقلانی نباشد و اصول حکمرانی خوب رعایت نشود و برای نهادینه شدن این الگو صبور نباشند؛ باید با به کارگیری راهبرد هم‌آگاهی و آموزش، نسبت به ارتقای دانش کارکنان اقدام کرد. همچنین با ایجاد محیط رقابتی توسط مدیران، باید فضا را برای تحلیلگری و هوشیاری آماده کرد و نیز زمانی که در ورزش حرفه‌ای اصول حکمرانی خوب رعایت نشود؛ یعنی ساختاری غیر شفاف داشته باشد، پاسخگویی ضعیف باشد، حاکمیت قانون نادیده گرفته شود و مسئولیت‌پذیری نباشد؛ مدیران با به کارگیری راهبردهایی نظیر ایجاد ساختارهای خردگرا و فراهم آوردن شرایطی که این به سوی ایجاد یک سازمان عقلانی حرکت کند و اصول اخلاقی رعایت شود، سعی در اصلاح این نواقص دارند.

یکی دیگر از پیامدهای به کارگیری راهبردها، ایجاد سازمان غیر شکافنده است که در اینجا به معنای متضاد سازمان شکافنده به کارگرفته شده است. الزامات معنوی رفتاری مدیر شایسته باید اصول الهی سرلوحه تصمیم‌گیری‌های خودش قرار بدهد و با فساد مبارزه کند تا بتواند به اهداف سازمانی برسد. با توجه به تفسیر انجام شده، نتیجه‌گیری کلی به این شرح است که در تاریخ بشریت به ندرت نهادی مهم را می‌توان یافت که به سرعت «مدیریت» پا به عرصه وجود گذاشته باشد یا چنین تأثیر شگرفی را داشته باشد.

مدیریت در کمتر از 150 سال، بافت اجتماعی و اقتصادی کشورهای پیشرفته جهان را دگرگون ساخته و یک اقتصاد جهانی را به وجود آورده و قوانین جدیدی را برای کشورها وضع کرده است که همگی به طور یکسان و برابر در آن اقتصاد حضور می‌یابند. خود مدیریت نیز دگرگون شده است. مدیران به ندرت درک می‌کنند که آیا مدیریت درست یا غلط را اعمال می‌کنند. در نتیجه، آمادگی لازم را برای مقابله با چالشهای بزرگی که اکنون با آن مواجه‌اند، ندارند. در واقع؛ مشکلات عمده‌ای که مدیران با آن روبرو می‌باشند به واسطه فناوری یا سیاست نیست. منشأ این مشکلات در خارج از مدیریت و سازمان قرار ندارد. مشکلات و مسائل دقیقاً نتیجه نامطلوب اعمال مدیریت خود آنان است. باید پذیرفت که وظیفه و نقش اساسی مدیریت؛ یعنی ایجاد قابلیت و آمادگی در کارکنان به منظور ارائه عملکرد مشترک از طریق اهداف مشترک، ارزشهای مشترک، ساختار مناسب و آموزش و بهسازی

مورد نیاز آنان در انجام کار و نشان دادن واکنش مناسب در برابر تغییر. اما همین مفهوم و معنی از این وظیفه و نقش نیز تغییر کرده است؛ لاقلاً به این دلیل که عملکرد مدیریت، نیروی کار را از یک مجموعه افراد غیر متخصص و ماهر به مجموعه‌ای از افراد بسیار تحصیل کرده و ماهر تبدیل کرده است.

یکی از مهم‌ترین هدفهایی که ملت مسلمان ایران در پی‌ریزی انقلاب اسلامی به دنبال آن بوده و در چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران نیز به روشنی مطرح شده، پی‌ریزی تمدن و جامعه‌ای پیشرفته بر مبنای اصول و آرمانهای اسلامی بوده است. با این حال، با وجود تلاشها و برنامه‌ریزی‌ها صورت گرفته در کشور برای ترمیم و اصلاح مبانی مدیریتی، به خصوص در بخشها و سازمانهای دولتی و تنظیم راهبردها و چشم‌اندازهای اجرایی در عرصه مدیریت، فقدان یک الگوی توسعه مبتنی بر مبانی هویتی و متناسب با شرایط اجتماعی، فرهنگی، جغرافیایی و سیاسی فعلی مشهود است. الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، با نگاهی آسیب‌شناسانه به مبانی و فرایند تدوین برنامه‌های توسعه و پیشرفت همه‌جانبه در ابعاد دنیوی و اخروی انسان، می‌تواند ما را در یافتن ریشه ناکارآمدی‌های برخی از مکاتب و الگوها مدد رساند. بنابر این، هدف توسعه اسلامی ایرانی، رسیدن به ارزشهای متعالی انسان است که در هدف خلقت انسان منظور شده است.

با توجه به آنچه بیان شد، ضرورت تبیین ابعاد و محورهای عمده توسعه انسانی، متکی بر فلسفه الهی، محسوس است. الگوی اسلامی ایران پیشرفت؛ یعنی «نقشه جامع حرکت و تکامل اسلامی جامعه ایران». اسلامی بودن الگو علاوه بر ابتدا بر اصول و ارزشهای اسلامی، مستلزم روش تحلیل و مبانی معرفتی اسلامی نیز می‌باشد. کلام و سیره معصومین (ع)، درس زندگی سعادت‌مند در این دنیا و رستگاری آخرت برای انسان است.

همان‌طور که در معیارهای استخراج‌شده از نهج‌البلاغه مشاهده شد، معارف اهل بیت فقط به یک بعد انسان نمی‌پردازد و انسان را در تمام ابعاد وجودی رشد می‌دهد. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی و شایستگی مدیران بر مبنای الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، به دلیل همخوانی با محیط و سازمانهای ورزشی ایران، از تطابق بیشتری با محیط داخلی ایران برخوردار است و می‌تواند در موفقیت سازمانها نقش اساسی ایفا کند. در این رویکرد، نظامی جامع و همه‌جانبه مد نظر است که ابعاد فرهنگی - اجتماعی، معنوی - رفتاری، سیاسی و اقتصادی الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت را که همواره مد نظر رهبر معظم انقلاب اسلامی است، به صورت همزمان پوشش می‌دهد. ولی برای استفاده از آن در سطوح سازمانی و کاربردی کردن آنها در سازمانها، به کار پیشگامانه و دور از هراس و خودکم‌بینی صاحب‌نظران و عالمان مدیریت و تحقیق پژوهش مستمر در این‌باره نیاز دارد. امید که در ظل توجهات خاصه حضرت ولی عصر (عج) و به کارگیری منویات ولی امر مسلمین، حضرت آیه‌الله خامنه‌ای و با افزایش پژوهشهای مرتبط با شایستگی مدیران و الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت در مراکز علمی، پژوهشی و تحقیقاتی، شاهد بروز و شکوفایی قابلیت‌هایی که ریشه در مکتب حیات‌بخش اسلام دارد، باشیم.

پژوهشهای انجام‌شده توسط بجانی و همکاران (1398)، قلندرزاده و همکاران (1395)، دهقانی سلطانی و همکاران (1394) و قربان‌نژاد و عیسی‌خانی (1392) با تحقیق حاضر همسو می‌باشند و اخلاقیات اسلامی و شایستگی

134 ♦ طراحی مدل شایستگی مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای بر اساس ...

مدیران، نقش بسزایی در پیشرفت ورزشی دارد. همچنین کوکران (2010) و پایا (1388) در پژوهش‌های خود نشان دادند علاوه بر معیارهای اخلاق، علم و فناوری نیز بر الگوی شایستگی مؤثر است؛ در نتیجه می‌توان گفت که عوامل درونی و برونی و ترکیب عوامل رفتاری، ادراکی، نگرشی، اعتقادی و علمی، بر الگوهای شایستگی مؤثر می‌باشند.



## منابع

- چونگ، ای (2011). شایستگی‌های مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه تطبیقی مدیران در دو کشور مجله تجارت.
- دهقانی سلطانی، م، آل طاهها، ح.ر، قهری شیرین آبادی، ا، و طاهری، ح (1394). شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران اسلامی ایرانی در سازمان‌های دولتی.
- معصومه زاده (1389). "طراحی الگویی برای ارزیابی توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی". بررسی‌های تجاری، شماره 41: 193.
- قلندرزاده، احمد، جعفرپور، محمود و باقری، مهدی و مرادپور، سعید، (1394). ارائه و ارزیابی مدل سنجش شایستگی مدیران مورد مطالعه در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان اولین کنفرانس حسابداری، اقتصاد و نوآوری در مدیریت بندرعباس
- طراحی مدل درآمدی باشگاه‌های فوتبال ایران: با رویکرد تئوری زمینه‌ای. تحقیقات کاربردی در مدیریت ورزشی، 6(3)، 116-101.
- وو، دبلیو. Y.T. & لی (2007). "توسعه شایستگی‌های مدیران جهانی با استفاده از روش DEMATEL فاز 1". سیستم‌های خبره با برنامه‌های کاربردی، جلد. 32. 499-507.
- Bajani, A.; J. Shahlaei, S. Kashker & F. Ghafouri (2019). "Develop a competency model for managers of sports organizations in the country based on the data theory of the foundation". Sports Management Studies. Issue 54: 109-128.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- 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.
- Derayati, Mustafa (1999), *Gharral al-Hakm*, p. 464.
- Fattahpour Marandi; M. Kashef & S.M. Seyed Ameri (2016). "Competence based management: an approach to weards effectiveness". *Mediterranean journal of social sciences*, 7(4s2): 189-196.
- Gorbannejad, Parisa, Isa Khani, Ahmad. (2012). The competency model of managers based on Nahj al-Balagheh of Imam Ali (AS). *Publication: Management of development and transformation*. 5(15). 22-17.
- Hoopes, D.G.; Madsen, T.L.; Walker, G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*; 24, pp, 889-902.
- Jackson, R. & R. Palmer (2001). *Sports Management Guide*. Translated by Gaini et al. Publications of the National Olympic Committee.

- Leinonen, J. and Juntunen, P. (2007), **Leadership competencies in changing local government**, The European Group of Public Administration, Madrid, Spain, Study Group: Personnel Policies
- Lombardo, M.M. & R.W. Eichinger (2001). **The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future**. Minneapolis: Lominger.
- Naderian Jahromi, Massoud (2013). **Determining the skills and competencies of the managers of the physical education organization from their point of view and presenting a management model**. PhD Thesis in Sports Management. Tehran: Tarbiat Moallem University.
- Spencer, L.M., & S.M. Spencer (1993). **Competence at work**. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) **Basics of Qualitative Research**. Second Edition, London: Sage Publications.
- Chong, E. (2011). **“Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries”**. Journal of Business.
- Dehghani Soltani, M., Ale Taha, H. R., Ghahri Shirin Abadi, E., & Taheri, H. (2015). **Identifying the Factors Affecting the Iranian-Islamic Manager’s Competencies in Public Organizations**. Journal of Management Improvement, 9(2), 97-120.
- Nasehifar, V.; M. Saadat & A. Masooma Zadeh (2010). **“Designing a model for evaluating the capabilities and competencies of the managers of the Ministry of Commerce”**. Business Reviews, No. 41: 3-19.
- Qalandarzadeh, Ahmad, Jafarpour, Mahmoud and Bagheri, Mehdi and Muradpour, Saeed, (2015). **Presentation and evaluation of a model to measure the competence of the managers studied in Hormozgan Electricity Production Management Company**, the first conference on accounting, economics and innovation in management, Bandar Abbas
- Rezaei, S. (2018). **Designing a Revenue Model for Iranian Football Clubs: With Grounded Theory Approach**. Applied Research in Sport Management, 6(3), 101-116.
- Wu, W.W. & Y.T. Lee (2007). **“Developing global managers’ competencies using the fuzzy DEMATEL method”**. Expert Systems with Applications, Vol. 32: 499-507.

