



10.22034/ssvs.2022.1975.2464

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۷/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱/۳۰

هدف این پژوهش، ارائه مدل نهاده سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران بود. روش پژوهش از نوع مطالعات کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد بود. گردآوری داده ها با استفاده از مصاحبه و بررسی اسناد صورت گرفت. پس از انجام ۱۸ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته فرایند کدگذاری انجام گردید. نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. پس از تکمیل یافته ها، مدل زمینه ای براساس رویکرد نظام مند مدل استراس و کوربین (۱۹۹۴) طراحی گردید. نتایج تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار تحلیل کیفی مکس کیودا طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. روایی صوری و محتوایی تایید و برای بررسی پایایی، از روش بازآزمون استفاده شد. میانگین میزان پایایی بازآزمون، ۹۳ درصد گزارش شد.

یافته های پژوهش نشان داد که قابلیت های سازمانی ورزش ایران، خود ورزشکار، سیستم اطلاع رسانی، میزان حمایت از ورزشکار و محیط به عنوان شرایط علی؛ ماهیت ورزش قهرمانی، ساختار ورزش ایران، محیط فعالیت و رشد ورزشکار به عنوان عوامل زمینه ای؛ توانمندی های ورزشکار و چالش های ورزش قهرمانی به عنوان عوامل مداخله گر؛ راهبردهای سازمانی و ملی به عنوان راهبردهای موثر و پیامدهای حاصل از به کارگیری راهبردها در دو قالب مثبت و منفی ایفای نقش می کنند. به مدیران و مسئولان بالادستی پیشنهاد می شود در استخدام و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز از نشان ها، مفاهیم و مقوله های شناسایی شده این تحقیق جهت انتخاب افراد شایسته استفاده نمایند.

واژگان کلیدی: شایسته سالاری، تخصص مدیریت، کلان روندها و داده بنیاد.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

^۲ دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

(نویسنده مسئول)

E-mail: Nazarirasool@yahoo.com

^۳ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

مقدمه

شایسته‌سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که باید طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. پارکر و همکاران بیان نمودند که لازمه استقرار شایسته‌سالاری فراهم‌آوردن زیربناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (پارکر و همکاران^۱، ۲۰۰۷: ۴۵). در واقع، شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می‌آید (مارلی و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۵۳۵). شایسته‌سالاری به‌طور گسترده به یک سیستم اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن توانایی‌ها، سخت‌کوشی‌ها، شایستگی‌ها یا توانایی‌های شخصی منجر به ثروت، شغل و قدرت می‌شود (کوهی و هیون کانگ^۳، ۲۰۲۱: ۳). در مقابل، در سیستم‌های اجتماعی غیرشایسته‌سالار، جایگاه و قدرت بر اساس خانواده، ثروت یا پیشینه اجتماعی افراد توزیع می‌شود (کیم و چوی^۴، ۲۰۱۷: ۱۱۲؛ مادیرا و همکاران^۵، ۲۰۱۹: ۲۰۰۷).

از نگاهی دیگر، مبانی و اساس شایسته‌سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت‌جویی، عدالت‌خواهی و عبودیت به عنوان مشترکات زیربنایی برای ساماندهی نظام شایسته‌سالاری و از ویژگی‌های شایسته‌سالاری در سطح ملی و برخورداری از ذهنیت راهبردی و دوری‌گزیدن از مقطعی و جزیره‌ای اندیشیدن و جاری‌ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دولت می‌باشد (هانا و همکاران^۶، ۲۰۱۶: ۱۰۱). بنابراین تدوین شاخص‌ها و معیارهای شایسته‌سالاری، زمینه‌ای برای تشخیص ملاک‌های مورد نیاز برای به‌کارگیری مدیران و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت است و شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی لزوم طراحی مدل شایستگی برای مدیران را مورد تأکید قرار داده است (محمدی و همکاران^۷، ۱۳۹۵: ۱۱۴). یک فرض مهم که زیربنای این دیدگاه شایسته‌سالارانه است، این است که توانایی‌های شخص عمدتاً از ویژگی‌های ذاتی آنها (به عنوان مثال، شخصیت و هوش عمومی) نشأت می‌گیرد (وان دیک و همکاران^۸، ۲۰۲۰: ۲۴۵). شایسته‌سالاری، موجب به‌وجود آمدن پارادایمی در مبانی نظری مدیریت منابع انسانی شده است که به «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» معروف است. در هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌توان معیارها و شاخص‌هایی برای گسترش شایسته‌سالاری در سازمان تعریف و برای ایجاد انسجام زیرسیستم‌ها از این شاخص‌ها استفاده نمود، زیرا رفتار، دانش و انگیزه‌های شغلی هستند که وضعیت مطلوب یک زیرسیستم را تعیین می‌کنند (هولفارت و همکاران^۸، ۲۰۱۹). شایسته‌سالاری فرآیندی مداوم است

¹ Parks et al.

² Marrelli et al.

³ Kohei & Hyunkang

⁴ Kim&Choi

⁵ Madeira et al.

⁶ Hanna et al.

⁷ van Dijk et al.

⁸ Wohlfart et al.

که در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی در سازمان به وقوع می پیوندد و در یکایک زیرسیستم های منابع انسانی خود را نشان می دهد. کوهی و هیون کانگ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بازنگری در یک بحث قدیمی: ادراک شهروندان از شایسته سالاری در سازمان های دولتی و خصوصی»، ادراکات شهروندان در بیست و یک کشور اروپایی از مفهوم شایسته سالاری (سخت کوشی موفقیت را تعیین می کند تا شانس یا ارتباطات) دریافت کردند و بیان نمودند که از لحاظ شایسته سالاری در بخش های متفاوت در مناطق مختلف اروپا تفاوت هایی وجود دارد. گومز^۱ (۲۰۲۱) با بیان اینکه مربی یک تیم ورزشی مدیر اصلی موفقیت یا شکست تیمی است و عملکرد موثر وی متناسب با تخصص و حوزه دانش است که مستقیماً با مهارت های حرفه ای وی در ارتباط است، به تعیین سطح و اهمیت شایستگی های مربیان ورزش های گروهی در دو سطح مربیان ملی و بین المللی پرداخت. یافته های داکلاس و همکاران^۲ (۲۰۲۱) نشان داد که استفاده از مقیاس شایستگی های مدیران ورزشی با هدف برنامه ریزی راهبردهای آموزشی مرتبط و متناسب با هدف بهبود مهارت ها و دانش مربوط به کار حرفه ای، به روند تشخیص شایستگی در مدیران ورزشی کمک می کند. نتایج آتیا و همکاران^۳ (۲۰۲۰) نشان دادند که فدراسیون ها علاوه بر داشتن دانش در مورد ورزش تخصصی خود، باید با تمام جنبه های اداری نیز آشنا باشد و اهداف آینده هر فدراسیون تعیین شود و رسیدن به موفقیت آنها طبق برنامه ترسیم گردد. تحقیق آرم و همکاران (۱۳۹۹) با هدف طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور نشان داد که آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت حفظ و نگهداری، کارمندیابی، جبران خدمات، جانشین پروری، عوامل شایستگی و بستر اعتقادی و اخلاقی به عنوان مضامین اصلی شناسایی شده توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور می باشند. پژوهش هاشمی و همکاران (۱۴۰۰) با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جانشین پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی نشان داد که ۵ عامل اصلی (استقلال سازمان، توانمندسازی، زمینه، مدیریت استعدادها و شایستگی) در قالب ۲۷ شاخص بر روی جانشین پروری تاثیر دارند. پژوهش نوری خان یوردی و همکاران (۱۳۹۹) با بهره گیری از رویکرد گراند تئوری در جهت طراحی الگوی شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی در تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی در حوزه ورزش نشان داد که شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی شامل ۵ بعد دانشی- فنی، فردی، ادراکی، مدیریتی و بازاریابی می شود. مهمترین شاخص های شایستگی حرفه ای داوران لیگ برتر فوتبال ایران براساس پژوهش امامی و همکاران (۱۴۰۰) عبارت بودند از: بعد شایستگی جامعه شناختی شامل ۲ کد محوری و ۱۰ کد باز، بعد شایستگی های مدیریتی شامل ۲ کد محوری و ۱۶ کد باز، بعد شایستگی های روان شناختی شامل ۲ کد محوری و ۱۶ کد باز، بعد شایستگی های جسمانی شامل ۲ کد محوری و ۷ کد باز، بعد شایستگی های زمینه ای شامل ۲ کد محوری و ۸ کد باز، بعد شایستگی های تکنیکی شامل ۱۱ کد باز، بعد شایستگی های دانشی شامل ۲ کد محوری و ۷ کد باز. وان دیک و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «آیا شایسته سالاری افسانه است؟ دیدگاه چند سطحی از چگونگی نابرابری اجتماعی افزاینده از طریق کار»، به این موضوع

¹ Gómez

² Duclos et al.

³ Attia et al.

اشاره داشت که کار نقش مهمی در افزایش نابرابری‌های اجتماعی دارد که به فرصت‌ها و پاداش‌های نابرابر برای گروه‌های مختلف اجتماعی می‌انجامد. در «مدل نابرابری اجتماعی افزایشی در محیط‌های کاری»^۱ بیان می‌شود که چگونه تفاوت‌های اولیه در فرصت‌ها و پاداش‌ها، عملکرد و/یا فرصت‌ها و پاداش‌های بعدی را شکل می‌دهد؛ به‌طوری که کسانی که فرصت‌ها و پاداش‌های اولیه بیشتری دریافت می‌کنند تمایل دارند در طول زمان بیشتر از آن را دریافت کنند. مدل یاد شده نشان داد که سازوکارها با هم تعامل دارند؛ به‌گونه‌ای که پویایی نابرابری اجتماعی که از طریق نه مکانیسم مختلف در چهار سطح متفاوت (انفرادی، زوجی، شبکه‌ای و سازمانی) انجام می‌شود و در محیط‌های کاری تمایل دارد (الف) نابرابری‌های اجتماعی را در طول زمان تشدید کند؛ (ب) نابرابری‌های اجتماعی مشروع را در طول زمان افزایش دهد؛ (ج) خود را از طریق وقایع و رفتارهای روزمره نشان دهد. از آنجایی که از جمله وظایف حساس و پیچیده در مدیریت منابع انسانی، انتخاب افراد ذی‌صلاح برای مشاغل مدیریتی است، با شناسایی و نهادینه‌سازی شایستگی‌های شغلی مدیران می‌توان از منابع انسانی متناسب با شایستگی‌های آن‌ها، بهترین بهره را برد و مدیران را متناسب با برخورداری از این شایستگی‌ها انتخاب یا ارزیابی کرد. بنابراین تعیین شایستگی‌ها می‌تواند معیار مناسبی برای انتخاب و انتصاب مدیران لایق و شایسته باشد. این خود موجب استقرار نظام شایسته‌سالار در ورزش کشور خواهد شد که متناسب با اهداف استقرار نظام شایسته‌سالاری در کشور باشد و در فرهنگ ملی و دینی و برنامه‌های توسعه نیز بر آن تاکید شده است (مظفری و همکاران، ۱۳۸۱: ۹۳).

رشد و گسترش فزاینده علوم به‌ویژه در حوزه مدیریت علمی و عملی ورزش و افزایش وظایف مدیران، ایجاب می‌کند تا شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مورد شناسایی قرار گیرد. این شایستگی‌ها نه تنها می‌تواند در تربیت مدیران به‌کار گرفته شود، بلکه به منزله عوامل و شاخص‌هایی برای ارزشیابی مدیران ورزشی، تدوین محتوای برنامه‌های آموزشی و دوره‌های آموزش بدو خدمت، ضمن خدمت و برنامه‌های کارورزی، مورد استفاده قرار گیرد. انتصاب مدیران بر اساس مولفه‌های شایسته‌سالاری از عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان است. توسعه نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی با الگوی مدیریت منابع انسانی آن ارتباط مستقیم دارد. به هر میزان که نظام منابع انسانی از بسندگی و جامعیت بیشتری برخوردار باشد، از نظام شایسته‌سالار توسعه‌یافته‌تر و متقن‌تری هم برخوردار خواهد بود. از این رو، در کلیه سازمان‌های ورزشی باید در برنامه‌ریزی منابع انسانی به ویژگی‌های آن در تدوین نظام شایسته‌سالاری توجه نمود. هریک از این نظام‌ها باید ویژگی‌های معینی داشته باشند و فرآیندهایی را پیش ببرند تا بتوانند به شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی منجر شوند. الگوی مدیریت منابع انسانی در هریک از سازمان‌های ورزشی تحت عواملی مانند مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان آن سازمان متغیر می‌باشد.

¹ cumulative social inequality in workplaces (CSI-W) model

مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

همچنین انجام این تحقیق می تواند ضمن کمک به پر کردن خلا مذکور، زمینه ساز ایجاد دانش عمیق در این حیطه شود که یکی از نیازهای مدیریتی در ورزش کشور است. همچنین، به نظر می رسد تعیین مشخصه های نهادینه سازی شایستگی مدیران بر اساس دانش و تجربه بومی بسیار مهم است. این مهم از آن جهت ضروری است که اکثر مدل های موجود در حیطه شایستگی مدیران در سازمان های غیرورزشی انجام شده است و با توجه به تفاوت عمده سازمان های ورزشی و غیرورزشی، ارائه این مدل که با دیدی جامع و با رویکرد استفاده از نظریه داده بنیاد انجام می شود می توان به روشنگری در این زمینه کمک شایان توجهی نماید. مرور ادبیات این موضوع نشان می دهد که نبود روش های قانون مند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقا، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کم رنگ بودن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان های ورزشی از مهمترین موانع استقرار نظام شایسته سالاری در بین مدیران ورزش کشور است که این امر زمینه ساز پاسخگویی به این سوال می باشد: مدل مطلوب جامع نهادینه سازی شایسته سالاری در مدیران ورزش ایران چیست؟

این مدل شامل چه مولفه ها و مقوله هایی است؟

تحقیق حاضر بر آن خواهد بود که مدلی جامع و سازمان یافته را طراحی نماید که بر اساس آن شایستگی های مدیران سازمان های ورزشی هم در موضع انتخاب و انتصاب و هم در موضع ارزیابی به خوبی شناسایی شوند.

روش شناسی پژوهش

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی بود که با روش گراندد تئوری^۱ و به شیوه نظام مند- که به استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۰) نسبت داده شده- انجام گرفت. پژوهش کیفی فرآیند پیچیده ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده و داده ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می شوند (دانایی فر و همکاران، ۱۳۸۶). تئوری داده بنیاد یک روش پژوهشی کیفی است که برای بررسی فرآیندهای اجتماعی موجود در تعاملات انسانی به کار می رود. این روش شامل فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون از طریق گردآوری سازمان یافته داده ها و تحلیل استقرایی مجموعه داده های گردآوری شده است که به پرسش های نوین در زمینه های فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون پاسخ می دهد (استراس و کوربین، ۱۹۹۰). جامعه آماری این تحقیق را صاحب نظران و متخصصان بخش های مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی در زمینه موضوع تحقیق تشکیل می دادند: مسئولان ادارات ورزش و جوانان و ورزش شهرداری، مدیر عاملان باشگاه های ورزشی، رؤسای هیئت ورزشی، معاونان تربیت بدنی آموزش و پرورش. این افراد به روش نمونه گیری زنجیره ای^۳ یا گلوله برفی^۴ انتخاب شدند و جمع آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده ها ادامه یافت. در این مطالعه با ۱۸ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه شانزدهم به بعد، داده ها تکراری و به اشباع نظری رسیده بود. ویژگی های جمعیت شناختی افراد حاضر در تحقیق در جدول ۱ ارائه شده

¹ Grounded Theory

² Strauss And Corbin

³ Chain Referral

⁴ Snowball

است. همان گونه که مشاهده می‌شود، بیشتر افراد حاضر در تحقیق دارای تحصیلات تکمیلی در دو بخش سابقه مدیریتی و هیئت علمی در سازمان‌های مختلف ورزشی بودند.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در تحقیق

ردیف	تحصیلات	جنسیت	سابقه فعالیت	
			هیئت علمی دانشگاه	اجرایی
P1	دکتری مدیریت راهبردی	مرد	۱۰ سال	۳۰ سال
P2	دکتری فیزیولوژی ورزشی	مرد	۱۰ سال	۲۸ سال
P3	دکتری مدیریت ورزشی	زن	۱۴ سال	۵ سال
P4	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۱۵ سال	۷ سال
P5	فوق دیپلم تربیت بدنی	مرد	۲۰ سال	۳۰ سال
P6	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۲۶ سال	۱۲ سال
P7	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۲۵ سال	۲۵ سال
P8	دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی	مرد	۳۰ سال	۲۵ سال
P9	دکتری آسیب‌شناسی ورزشی	مرد	۲۹ سال	۲۷ سال
P10	دکتری مدیریت ورزشی	زن	۱۸ سال	۸ سال
P11	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۸ سال	۵ سال
P12	دکتری توانبخشی ورزشی	مرد	۳۱ سال	۲۲ سال
P13	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۳۰ سال	۲۲ سال
P14	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۱۵ سال	۶ سال
P15	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۳۴ سال	۳۴ سال
P16	دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۱۵ سال	۱۲ سال
P17	لیسانس تربیت بدنی	مرد	۲۸ سال	۲۸ سال
P18	دکتری مدیریت ورزشی	مرد	۱۵ سال	۱۲ سال

برای شناخت مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع، از طریق رجوع به اطلاعات موجود در پایگاه‌های اینترنتی، کتاب‌ها، مجلات و نشریات مختلف، مطالب مربوط به هر یک گردآوری شد. در بخش دوم، گردآوری اطلاعات از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل اسناد بالادستی در حوزه تحقیق صورت گرفت. همچنین، برای بررسی سؤالات پژوهش و شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. پس از تکمیل یافته‌ها، مدل زمینه‌ای بر اساس مدل نظام‌مند استراس و کوربین (۱۹۹۰) طراحی شد. نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا^۱، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌دست آمد.

^۱ Maxqda

در مرحله کدگذاری باز، داده های مربوط به موضوع مطالعه، با بررسی دقیق، نام گذاری و مقوله بندی شدند. این مرحله از روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می شود. به عبارت دیگر، محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برجسته های مناسب برای آن ها و ترکیب مفاهیم مرتبط می کند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به دست آمده از طریق کدگذاری باز در نظامی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آن ها با هم مشخص شد؛ به عبارتی، داده های تجزیه شده به مفاهیم و مقوله ها در کدگذاری محوری به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شدند. این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها انجام شد. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی انجام شد. در این مرحله، روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و نظام مند با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، صورت گرفت. این روند شامل چند گام می باشد: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده) است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده ها است. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح و یا نیاز به بسط و گسترش دارند (دانایی فر و همکاران، ۱۳۸۹).

نحوه بررسی روایی و پایایی در تحقیقات کیفی با روش های تحقیق کمی متفاوت است. محقق کیفی ضمن حضور در عرصه، داده های جمع آوری شده را از طرق مختلف با یکدیگر مقایسه می کند. بررسی و مقایسه مکرر داده ها، خود به تأیید و افزایش روایی آن ها کمک می نماید. گوبا و لینکن^۱ (۱۹۹۴) چهار معیار (مقبولیت^۲، انتقال پذیری^۳، تایید پذیری^۴ و قابلیت اطمینان) را برای پژوهش کیفی بر شمرده اند و معیارهایشان را با چهار معیار متعارف در پژوهش کمی (روایی درونی و بیرونی، پایایی و عینیت) جفت کرده و پیوند داده اند که در این تحقیق نیز این موارد مورد بررسی و تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی مصاحبه های صورت گرفته پژوهش حاضر از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. در این روش از یکی از اساتید مدیریت ورزشی مطلع از حوزه پژوهش درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش، ۳ مصاحبه را کدگذاری نماید که در هر یک از مصاحبه هم نظر، کدهایی که از نظر دو نفر با هم مشابه هستند، با عنوان «کدهای توافقی» و کدهایی غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ۱، میزان صحت و پایایی پژوهش حاضر ارزیابی گردید. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه های مد نظر در جدول ۲ آمده است:

¹ Guba & Lincoln

² Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

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

جدول ۲: نتایج پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	دوم	۷۰	۳۲	۶	۹۱۴٪
۲	یازدهم	۶۵	۳۰	۵	۹۲۳٪
۳	هجدهم	۴۲	۲۰	۲	۹۵۲٪
	کل	۱۷۷	۸۳	۱۴	۹۳۷٪

طبق نتایج پایایی جدول ۲، کل تعداد کدها ۱۷۷ و تعداد توافقات بین کدها ۸۳ و تعداد کل عدم توافقات برابر با ۱۴ می‌باشد. با این اوصاف، پایایی بازآزمون برای کدگذاری مصاحبه‌های پژوهش حاضر برابر با ۹۳ درصد است که با توجه به اینکه میزان پایایی به‌دست آمده بیشتر از ۷۰ درصد است، قابلیت اعتماد یا پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید می‌باشد (مایرز^۱، ۲۰۱۷).

یافته‌های پژوهش

مطابق با نتایج جدول ۲ و با اقتباس از متن مصاحبه‌ها در مرحله اول کدگذاری که به «کدگذاری باز» معروف است، ۱۷۷ مفهوم شناسایی گردید. پس از بررسی مفاهیم شناسایی شده به لحاظ قرابت معنایی در مرحله کدگذاری محوری ۳۰ مقوله فرعی به نام‌های شایستگی شناختی، شایستگی عملیاتی، شایستگی اجتماعی/رفتاری، شایستگی اخلاقی، شایستگی تیمی، شایستگی تفکر راهبردی، شایستگی تغییر، شایستگی‌های رهبری، تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، افزایش بهره‌وری سازمان، ارتقای نگرش‌های شغلی، تحقق سلامت سازمانی، بالندگی مدیریتی، راهبردهای فرایندی، راهبردهای سازمانی، راهبردهای مدیریتی، مسائل قانونی، سیاسی کاری، ویژگی‌های انسانی نامناسب، ساختار نامناسب، کلان‌روندها، پیچیدگی سازمانی، تحول سازمانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش، تخصص مدیریتی و سابقه مدیریتی ایجاد گردید. سپس مفاهیم فرعی در مرحله کدگذاری گزینشی در قالب مفاهیم اصلی نظریه داده‌بنیاد که شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها بودند قرار داده شدند.

جدول ۳: مفاهیم، مقوله‌های فرعی و اصلی نهاده‌سازی شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی ایران

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
درک راهبرد سازمان- ادراک تصمیمات سیاسی- تشخیص موقعیت	شایستگی شناختی	شایستگی‌های
ترسیم آینده قابل‌دستیابی- رهبری متناسب با شرایط- برخورداری از نفوذ و قدرت- توجه به افراد ذی‌نفع- نظم دادن آشفتگی‌ها	شایستگی رهبری	استدلال منطقی

^۱ Myers

مدل نهادهینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

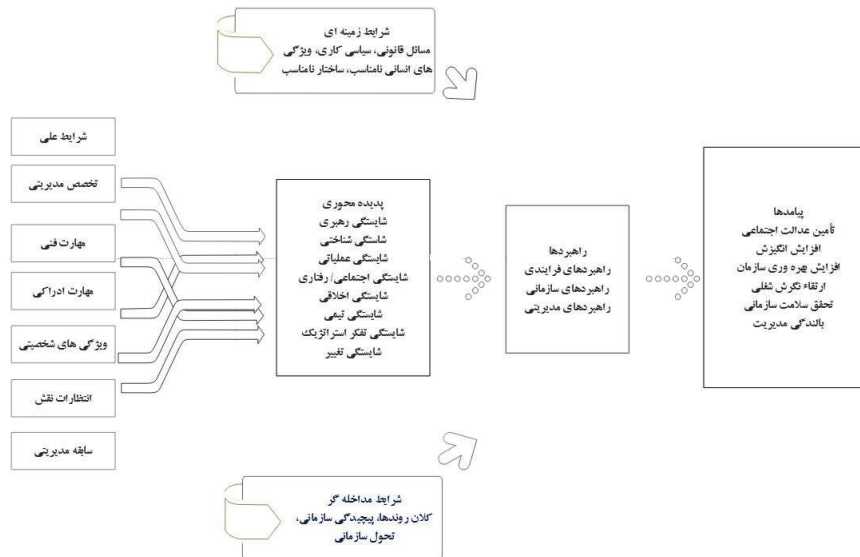
شایستگی های فنی	شایستگی تغییر	شناسایی، پذیرش یا رد تغییرات- تحلیل نتایج تغییرات اعمال شده بر برنامه- کنترل اثر تغییرات- مدیریت برنامه تغییرات
	شایستگی عملیاتی	مدیریت منابع- مدیریت زمان- توانایی انجام وظایف در شغل
	شایستگی تفکر راهبردی	بر مبنای معیار استاندارد و مورد انتظار- داشتن تفکر انتقادی- توانایی برنامه ریزی و حل مسئله
	شایستگی اجتماعی/ رفتاری	دور اندیشی - بصیرت در اندیشیدن- فرصت جویی هوشمندانه- توانایی ترکیب ایده ها و اطلاعات- دید سیستمی
مهارت ها	شایستگی اخلاقی	برقراری ارتباط- توان ایجاد شبکه روابط انسانی- خوش اخلاقی- توان ایجاد ارتباط بیرون سازمان- استفاده از فرایندهای ارتباطی- برقراری ارتباط درون سازمانی- همدلی
	شایستگی تیمی	توانایی قضاوت های صحیح در شرایط مرتبط با کار- آگاهی اخلاقی- پایبند بودن به اهداف سازمان- تمایل به انجام کار خوب
	مهارت فنی	تسهیل تعامل گروهی- توانایی حل تنش و اختلاف- توانایی انجام کارهای گروهی- ایجاد پویایی و نشاط در گروه
	مهارت ادراکی	استعداد فردی و شغلی- علاقمندی به وظایف- توجه به مهارت های نوین مدیریتی- تسلط بر امور شغلی و کاری
عوامل مدیریتی	ویژگی های شخصیتی	خودآگاهی مدیران- خود مدیریتی مدیران- آگاهی سازمانی- هوش فردی مدیران- خود انگیزی مدیران
	انتظارات نقش	انتقادپذیری- انعطاف پذیری- صبر- انگیزه- جسارت
	تخصص مدیریتی	مدیریت بحران- مدیریت تغییر- مدیریت زمان- هدایت گر و راهنما
	سابقه مدیریتی	آشنایی با اصول مدیریت- تناسب بین رشته تحصیلی مدیر با مدیریت- داشتن سواد علمی بالاتر از کارکنان خود- تحصیلات آکادمیک
مسائل حقوقی سیاسی	مسائل قانونی	تجربه داشتن- لزوم سابقه مدیریت در سطوح مختلف سازمان- آشنایی با اصول مدیریت- تجارب سازمانی
	مسائل حقوقی سیاسی	رعایت و اجرانکردن قانون به دلیل نداشتن آگاهی از آن- تغییر مداوم قانون- بروکراسی و قوانین دست و پاگیر- قانون گریزی- اشکال در فرایند شناسایی و جذب نیروهای شایسته- نقص و خلأ قانونی - پاسخگو نبودن مدیران و ضعف دستگاه های نظارتی
	سیاسی کاری	دخالت احزاب مختلف در انتصاب افراد- سود بردن از فضای جنبی ورزش- سیاسی بودن ورزش در کشور- سیاسی عمل کردن حکمرانان- نبود ثبات مدیریت- انتصاب افراد بدون دارا بودن شرایط احراز شایستگی- تغییرات سیاسی- نگاه سیاسی در انتصاب ها

ویژگی‌های انسانی نامناسب	بافت سازمانی	ساختار نامناسب	خودبینی و خودخواهی - ترس از ارتقای زیردستان - تعهد و تعلق‌خاطرنداشتن به سازمان و استقرار شایسته‌سالاری - عدم اعتمادبه سیستم - بی‌انگیزگی کارکنان - ناکارایی نیروی انسانی - ناباوری و نبود تفکر شایسته‌سالاری - سلیقه‌ای عمل کردن مدیران - بی‌توجهی به تخصص و کارایی
			تمرکز سازمانی و واگذارنشدن اختیار - ایجاد اشکال در مسیر ارتقای شغلی - عدم مرجعیت وزارت ورزش - محدودیت استخدام - عدم توسعه‌یافتگی نظام شایسته‌سالاری در کشور - عدم نظام اداری مناسب - ضعیف عملکرد کردن نظام آموزش - پذیرا نبودن ساختار مدیریت در ارتباط با شایسته‌سالاری - فاصله نظام اداری با نقطه ایده‌آل و مطلوب جهت تحقق اصل شایسته‌سالاری
عوامل بیرون سازمانی	کلان روندها	پیچیدگی سازمانی	جهانی‌سازی - پیشرفت در فناوری‌ها - نگرانی‌های زیست محیطی - مدیریت استعداد جهانی - بحران‌های مالی - تغییر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی - فضای متلاطم سازمان‌ها
			پیچیدگی ساختاری - دگرگونی‌های جدید کسب و کار - قوانین و مقررات جدید - ورود تازه واردها با روش‌ها و ارزش‌های پیشنهادی نوظهور - خستگی مدیران و کارکنان از تغییرات زیاد - افزایش روزافزون هزینه‌ها - ایجاد نظام‌های پیچیده - موازی کاری‌ها و نامشخص بودن حیطه وظایف - دگرگونی‌های محیطی - شفاف نبودن دلیل تصمیمات و رهاکردن آنها
عوامل درون سازمانی	تحول سازمانی	راهبردهای فرایندی	توانمندسازی مدیران - ایجاد تیم‌های جدید برای حل مشکلات - توسعه قابلیت‌های سازمانی
			بررسی و نقد ارزش‌های ضدشایسته‌سالاری - جایگزین کردن باور و ارزش‌های درست به جای ارزش‌هایی همچون قوم‌سالاری، حزب‌گرایی، جنسیت‌گرایی، صنف‌گرایی - استخدام نیروهای شایسته - تربیت افراد - الزام دولت به استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران - باز طراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصان و نخبگان - استفاده از افرادی که از بدنه سیستم هستند - جایگزین‌سازی ارزش‌های اسلامی
راهبردهای کلان	راهبردهای سازمانی	راهبردهای خرد	طرح‌ریزی یا برنامه‌ریزی راهبردی - هم راستا بودن نظام شایسته - سالاری با نظام جانشین‌پروری - توسعه همه‌جانبه ابعاد مهارت‌های شخصیتی و حرفه‌ای - تناسب ساختار سازمانی - تناسب راهبردها و

مدل نهادهینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

	فرآیندهای سازمانی - تناسب تخصیص منابع - تناسب سیستم جذب نیروی انسانی - ضابطه گرایی در انتخاب کارکنان - استعداد گرایی - شناخت ماهیت و قواعد ساده سازی شایسته سالاری در سطح سازمان - فراهم سازی زیر ساخت فناوری اطلاعات - مهارت مداری برای مشاغل که مهارت نیاز دارند - تناسب سامانه های آموزشی مبتنی بر رویکرد شایستگی فرهنگ سازمانی پاسخگو - پذیرش شایسته - سالاری - استقرار نظام شایسته سالاری
راهبردهای مدیریتی	رعایت عدالت در انتصاب ها - احصای شرایط شایستگی افراد جهت تصدی موقعیت های مدیریتی - تحول در نگرش و رفتار مدیران در سازمان ها - تفویض اختیار در فرایند جذب افراد دارای شایستگی - قرار گرفتن فرد شایسته بر مسند جایگاه مدیریت - تامل بیشتر و فرصت قابل شدن برای زیر مجموعه - ایجاد ثبات در خدمات مدیران - تناسب سبک مدیریتی سازمان - استفاده از سبک های مدیریتی مریتوکراسی یا شایسته سالاری
ارتقای نگرش های شغلی	افزایش تعهد سازمانی - عجزین شدن باشغل - افزایش رضایت شغلی - بهبود هویت و تعلق سازمانی - پیوند فرد و سازمان دوام و بقای سازمان در محیط خود - توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به طور موثر - تقویت همبستگی سازمانی - افزایش اعتماد بین کارکنان سازمان - یگانگی و تعهد نسبت به اهداف سازمانی پاداش به افراد شایسته و سخت کوش - تقویت حس رقابت جویی - انگیزه بخشی به افراد دارای شایستگی جهت اعمال مدیریت بهینه
توانمندسازی	سازمانی - تضمین انگیزش افراد توانا ساختن مدیران ورزشی - خودکارآمدی بیشتر مدیران ورزشی - افزایش استقلال عمل - بهبود نواندیشی و خلاقیت مدیران عدم انتصاب مدیران برحسب رابطه - گماردن افراد برحسب لیاقت و شایستگی احراز پست - کاهش تاثیر تغییرات سیاسی در انتخاب ها - انتصاب افرادی که بینش عمیق سیاسی و مدیریتی دارند - مبنای استخدام و انتصاب برحسب داشتن صلاحیت
تأمین عدالت اجتماعی	اثربخش تر شدن فعالیت های مدیران - تحقق اهداف - هزینه کرد بودجه سازمان با معیار اثربخشی و کارآمدی - جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه های سیستم های سازمان - دستیابی به اهداف سازمانی
شایسته گماری و ارتقای بهره وری	افزایش بهره وری سازمان

در ادامه با انتخاب یک مقوله به عنوان «پدیده مرکزی»، ارتباط دیگر مقوله‌های احصا شده در کدگذاری محوری با آن در قالب شکل ۱ نمایه شد:



شکل ۱: الگوی کدگذاری

براساس نتایج برخاسته از داده‌ها، نهاده‌سازی شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی ایران تحت تأثیر شرایط علی است. در واقع شرایط علی به صورت مستقیم در نهاده‌سازی شایسته‌سالاری نقش دارند. در کنار این شرایط می‌توان گفت نهاده‌سازی شایسته‌سالاری تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر نیز قرار دارد؛ به این معنی که مسائل قانونی، سیاسی، کاری، ویژگی‌های انسانی نامناسب که در قالب شرایط زمینه‌ای مطرح شده‌اند و کلان روندها، پیچیدگی‌های سازمانی و تحول سازمانی که جزو شرایط مداخله‌گر هستند از طریق اثرگذاری بر کنش‌ها/راهبردها نهاده‌سازی را دستخوش تغییر می‌کنند. به موازات آن اگر راهبردهای فرایندی، مدیریتی و سازمانی اجرا و به کار گرفته شوند، محتمل است تأمین عدایت اجتماعی، افزایش انگیزش، افزایش بهره‌وری سازمانی، ارتقای نگرش‌های شغلی، تحقق سلامت سازمانی و پالندگی مدیریت به عنوان نتیجه و پیامد این نهاده‌سازی برای مدیران و سازمان‌های ورزشی پدیدار گردد.

سرانجام براساس مدل مرحله قبل، گزاره‌ها و توضیحاتی که ارائه شد در شکل ۲ طبقات مدل با یکدیگر مرتبط شد و در نهایت مطابق شکل زیر مدل نهاده‌سازی شایسته‌سالاری نزد مدیران سازمان‌های ورزشی ایران ارائه گردید:

مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران



شکل ۲: مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با استفاده از طرح پژوهش کیفی به طراحی مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی کشور پرداخت. براساس نظریه داده بنیاد نتایج کدگذاری اولیه نشان دهنده وجود ۱۷۷ مفهوم اولیه بود. این مفاهیم در مرحله دوم کدگذاری اولیه به ۳۰ مفهوم و در مرحله کدگذاری متمرکز به ۶ مقوله عمده تبدیل شد. سپس در مرحله کدگذاری محوری پژوهشگر طبقه محوری را مشخص نمود و ارتباطی منطقی و علی بین این مقوله و سایر مقوله ها برقرار ساخت. در آخرین مرحله یعنی کدگذاری گزینشی، ضمن مشخص کردن «مقوله هسته» به ارائه نظریه داده بنیاد پرداخت. در مرحله کدگذاری محوری، پیوند میان مقوله ها ذیل عناوین مقوله محوری (شایستگی شناختی، شایستگی عملیاتی، شایستگی اجتماعی/رفتاری، شایستگی اخلاقی، شایستگی تیمی، شایستگی تفکر راهبردی، شایستگی تغییر، شایستگی رهبری)، شرایط علی (مهارت فنی، مهارت ادراکی، ویژگی های شخصیتی، انتظارات نقش، تخصص مدیریتی و سابقه مدیریتی)، عوامل زمینه ای (مسائل قانونی، سیاسی کاری، ویژگی های انسانی

نامناسب، ساختار نامناسب)، عوامل مداخله‌گر (کلان روندها، پیچیدگی سازمانی، تحول سازمانی)، راهبردهای کنش و کنش متقابل (راهبردهای فرایندی، راهبردهای سازمانی، راهبردهای مدیریتی) و پیامدهای الگوی شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی (تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، افزایش بهره‌وری سازمان، ارتقای نگرش‌های شغلی، تحقق سلامت سازمانی، بالندگی مدیریتی) در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد و در نهایت مدل تحقیق طراحی گردید.

در این تحقیق منظور از شرایط علی، شرایطی است که سازمان‌های ورزشی کشور را وادار به برنامه‌ریزی و اقدام در راستای شایستگی مدیران می‌نماید. در این راستا مسائل طرح‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در شش بخش شامل مهارت فنی، مهارت ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش، تخصص مدیریتی و سابقه مدیریتی طبقه‌بندی شد و هرکدام از این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بود که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. کدهای باز مهارت فنی شامل استعداد فردی و شغلی، علاقه‌مندی به وظایف، توجه به مهارت‌های نوین مدیریتی، تسلط بر امور شغلی و کاری بود. مطابق نتایج پژوهش رحیمی و همکاران (۱۴۰۰) اصلی‌ترین الزامات برای حرفه‌ای‌شدن مدیران مدارس عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس، آموزش‌های ویژه برای بهبود اثربخشی مدیریت و حرفه‌ای و علمی کردن فرایند انتخاب مدیران مدارس. همچنین آیرین^۱ (۲۰۲۰) بیان نمود که مدیر یک مرکز ورزشی به توانایی‌های زیر در دوران کرونا احتیاج دارد: مهارت‌های زبان خارجی؛ اعتماد به نفس؛ توانایی کارآفرینی؛ خصوصیات اخلاقی و ارزشی، مقاومت در برابر استرس، مهارت‌های خلاقیتی، مهارت‌های مفهومی، ویژگی‌های عاطفی و ارادی و پایداری در تغییر. علم و دانش در حال توسعه است و علوم ورزشی نیز از این امر مجزا نیست. این بخش از یافته‌های تحقیق همراستا با نتایج حاصل از تحقیقات جلالی (۱۳۹۱) و فرضعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) می‌باشد که مدیریت و توانمندی علمی و دانشی را از الزامات شایستگی مدیران قلمداد کرده‌اند. چه بسا جواب بسیاری از مسائل پیش روی یک سازمان ورزشی در تحقیقات آکادمیک موجود باشد. از این رو، مدیران سازمان‌های ورزشی باید در خود توانمندی جست‌وجو و دسترسی به منابع علمی را ایجاد کنند و به‌صورت مداوم بهبود بخشند تا تصمیمات اتخاذ شده آنان متکی بر دانش به‌روز باشد. همچنین از نظر متخصصان مشارکت‌کننده در مصاحبه‌ها، برای اینکه یک سازمان بتواند روند طولانی و مداوم موفقیت را در خود ایجاد کند بهتر است مدیر سازمان ورزشی به‌صورت علمی و مستدل نسبت به مستندسازی امور و فرایندهای سازمانی اقدام کند تا آیندگان بتوانند با مراجعه به منابع سازمانی به راحتی امکان آموزش و یادگیری را داشته باشند.

شرایط زمینه‌ای عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). درواقع پاسخ‌دهندگان به این سوال جواب می‌دادند که چه بسترهای سازمانی و اجتماعی وجود دارد که شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی می‌تواند بر آن استوار شود؟ مسائل قانونی، سیاسی کاری، ویژگی‌های انسانی نامناسب و ساختار نامناسب چهار دسته‌بندی شرایط زمینه‌ای موثر بر

¹Irene

مدل نهادینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی بود که توسط مصاحبه شوندگان پیشنهاد شد. مسائل قانونی شامل کدهای باز رعایت و اجرا نکردن قانون به دلیل نداشتن آگاهی از آن، تغییر مداوم قانون، بروکراسی و قوانین دست و پاگیر، قانون گریزی، اشکال در فرایند شناسایی و جذب نیروهای شایسته، نقص و خلأ قانونی، پاسخگو نبودن مدیران و ضعف دستگاه های نظارتی بود. کدهای باز سیاسی کاری شامل دخالت احزاب مختلف در انتصاب افراد، سود بردن از فضای جنبی ورزش، سیاسی بودن ورزش در کشور، سیاسی عمل کردن حکمرانان، نبود ثبات مدیریت، انتصاب افراد بدون دارا بودن شرایط احراز شایستگی، تغییرات سیاسی و نگاه سیاسی در انتصاب ها بودند. نوعی نگرش سیاسی به مدیریت ورزشی در کشور وجود دارد که در اکثر موارد در نهایت منجر به عملکرد ضعیف سازمان های ورزشی و مانع شایسته سالاری می شود. همراستا با نتایج این بخش رمضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) که به بررسی شایستگی های شغلی مدیران باشگاه های ورزشی اصفهان پرداخته بود، نشان داد نیاز به مهارت سیاسی، دارای بالاترین میانگین رتبه است؛ ولی بین اولویت آن با مهارت های ادراکی، انسانی و فنی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

کدهای باز ویژگی های انسانی نامناسب شامل خودبینی و خودخواهی، ترس از ارتقای زیردستان، تعهد و تعلق خاطر نداشتن به سازمان و استقرار شایسته سالاری، عدم اعتماد به سیستم، بی انگیزگی کارکنان، ناکارایی نیروی انسانی، نابوری و نبود تفکر شایسته سالاری، سلیقه ای عمل کردن مدیران، بی توجهی به تخصص و کارایی بودند. درواقع از دیگر عوامل مهمی که شایسته سالاری و استخدام و آموزش مدیران ورزشی را براساس نظام شایستگی را ضروری می نماید، حاکمیت برخی عوامل نامطلوب مانند فامیل سالاری و سپردن امور سازمانی به هم سخنان است که خود از عوامل بروز فساد اداری و اقتصادی در سازمان های ورزشی شده است. نتایج پژوهش تا حدودی با نتایج پژوهش هانگ هو و یانگ هو^۱ (۲۰۰۹) با عنوان «شایستگی های مورد نیاز مدیران» همخوانی دارد. به اعتقاد آنها، شایستگی های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش و بررسی، میل به موفقیت، توانایی تصمیم گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند. در تبیین این نتایج می توان به رویکرد رفتاری از رویکردهای مطرح شده نسبت به شایستگی استناد نمود؛ به طوری که در این رویکرد، شایستگی براساس اصطلاحات رفتاری معرفی می شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند با عنوان آزمون شایستگی به جای آزمون هوش، در سال ۱۹۷۳ استناد می شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است. در این رویکرد، شایستگی ها برحسب ویژگی های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه های فرد درکسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راه های مختلفی تعریف می شوند. نتایج این بخش از پژوهش تا حدودی با نتایج پژوهش عارف نژاد (۱۳۹۶) با عنوان «شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های شایستگی های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی» همخوانی دارد. نتایج پژوهش آن ها نشان داد که برای انتخاب شایسته مدیران باید به مؤلفه های شایستگی مانند ارزش مداری، امانتداری، پرهیز از

¹ Hong-hua & Yan-hua

رانتخوازی، پشتکار و تلاش، تعهد، تقوا، حسن تدبیر، حفظ بیت المال، داشتن انگیزه، راستگویی و غیره توجه شود. همچنین نتایج پژوهش تا حدودی با نتایج پژوهش سوودی و همکاران^۱ (۲۰۱۸) با عنوان «ارزیابی شایستگی‌های درونی کارکنان در جهت رشد و پیشرفت سازمان» همخوانی دارد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که شایستگی‌های درونی کارکنان با افزایش انتظارات سازمان ارتقا نمی‌یابد، بلکه باید سازمان با مشارکت کارکنان در سمینارها، کلاس‌های عملی و ایجاد شبکه اطلاعاتی (در جهت مهیا شدن فرصت عادلانه برای به‌دست آوردن شایستگی) موجب افزایش شایستگی آن‌ها شوند. البته نکته حائز اهمیت این است که سازمان همیشه باید درصدد به روز بودن خود به وسیله برنامه‌های آموزشی باشد.

شرایط مداخله‌گر به‌مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). کلان روندها، پیچیدگی سازمانی، و تحول سازمانی دسته‌بندی عوامل مداخله‌گر در تحقیق حاضر شناسایی شدند. جهانی‌سازی، پیشرفت در فن‌آوری‌ها، نگرانی‌های زیست محیطی، مدیریت استعداد جهانی، بحران‌های مالی، تغییر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، فضای متلاطم سازمان‌ها کدهای باز کلان روندها بودند. در این راستا مصاحبه‌شوندگان پژوهش بجانی و همکاران (۱۳۹۸) اعتقاد داشتند مسائل و مالی و اقتصادی از مهم‌ترین مسائل و معضلات سازمان‌های ورزشی فعلی هستند. عدم درآمدزایی مناسب، هزینه‌های بالا و عدم هزینه‌کرد متناسب از عواملی هستند که باعث عملکرد دور از انتظار در اکثر سازمان‌های ورزشی شده است. مدیران شایسته که توانمندی مدیریت اقتصادی را در خود داشته باشند می‌توانند با بهینه‌سازی شرایط اقتصادی، افزایش درآمدها و متناسب‌سازی هزینه‌ها کمک شایانی به سازمان‌های ورزشی کنند. نتایج حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که انگیزه شغل به عنوان یکی از زیر مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی دارای بیشترین بار عاملی است و توانمندی در برنامه‌ریزی، نظارت و ارزشیابی در مدیریت اماکن، همین‌طور آگاهی از امور اداری در مدیریت امور ورزشی و در نهایت آگاهی از امور فنی ساختمان ورزشی در مدل شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی بود. می‌توان گفت از جمله عواملی که مانع باروری در سازمان‌های ورزشی است، شکاف میان دانش موجود مدیریت ورزشی و فضای عملیاتی مدیریت ورزش در کشور است. همچنین بنا به ماهیت خاص ورزش، سازمان‌های ورزشی اغلب در معرض قضاوت هیجانی آحاد جامعه واقع است؛ به‌طوری که مدیران گاهی برای جوابگویی به خواست‌های اجتماعی به نتیجه‌گرایی روی می‌آورند. رفتارها، واقعیت‌ها و تعاملات هدف‌داری که تحت تاثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شوند، راهبردهای ایجادشده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده‌شده خاصی هستند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). کدهای استخراج‌شده از مصاحبه تحت سه مقوله عمده راهبردهای فرایندی، سازمانی و مدیریتی کدبندی شدند. درواقع افراد به این سوال جواب می‌دادند که چه راهبردهایی می‌توان برای پیاده‌سازی و استقرار شایستگی مدیران در سازمان‌های ورزشی به کار بست؟

راهبردهای فرایندی دربردارنده کدهای باز بررسی و نقد ارزش‌های ضدشایسته‌سالاری، جایگزین کردن باور

^۱ Suvedi et al.

مدل نهادهینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

و ارزش های درست به جای ارزش هایی همچون قوم سالاری، جنسیت گرایی، صنف گرایی، استخدام نیروهای شایسته، تربیت افراد، الزام دولت به استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمات مدیران، بازطراحی مشاغل دولتی با رویکرد جذب متخصصان و نخبگان، استفاده از افرادی که از بدنه سیستم هستند، جایگزین سازی ارزش های اسلامی بود. در این راستا نتایج تحقیق قربانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز نشان داد که چهار مضمون (شایستگی حیاتی، همگراساز، فرایندار و تحول آفرین) بر شایستگی مدیران مؤثر است. همچنین براون و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با هدف ارائه مدلی از شایستگی های کانونی برای آموزش بهداشت عمومی، هفت شایستگی را معرفی کردند: مهارت های رهبری، مهارت های مدیریتی، مهارت های بین فردی، مهارت های ارتباطی، مهارت های تسلط بر زبان خارجه، مهارت های فکری و دانش اساسی. با توجه به نتایج این بخش از تحقیق می توان گفت استقرار نظام پرداخت متناسب با عملکرد به همراه پیش بینی شرایط ارتقای سازمانی بر اساس عملکرد خوب می تواند باعث تکریم افرادی شوند که با شایستگی در خدمت اهداف سازمانی هستند. علاوه بر موارد فوق، شفافیت امور و فرآیندهای سازمانی می تواند منجر به تقویت فرایند شایستگی شود. اینکار احتمالاً بدان دلیل است که در فضای شفاف، امکان رصد و اصلاح امور و فرایندها در دسترس است و این امر می تواند از بروز انحراف در مسیر اهداف و یا فسادهای احتمالی جلوگیری و فضا را برای استقرار و ادامه شایستگی در سازمان ها آماده کند. دوره های تربیت مدیر ورزشی می تواند به عنوان راهکاری برای نهادهینه سازی شایستگی در مدیریت این سازمان ها تلقی شود. همچنین تدوین و انتشار کتب مدیریت ورزشی متناسب با فضای کاربردی سازمان ها می تواند از طرفی به انباشت و انتقال تجارب در سازمان ها و از طرف دیگر با انسجام دانش به بومی سازی دانش محض در حوزه سازمان های ورزشی ایران هم کمک کند.

در این تحقیق منظور از پیامدها نتایج حاصل از شایستگی مدیران ورزشی طی شرایط زمینه ای و مداخله گر موجود است. همچنان که از تعریف برمی آید، هر تغییری می تواند پیامدهای مثبت و منفی در پی داشته باشد. با توجه به کدهای مستخرج از مصاحبه، پیامدهای شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی در شش زیرمجموعه تأمین عدالت اجتماعی، افزایش انگیزش، افزایش بهره وری سازمان، ارتقای نگرش های شعلی، تحقق سلامت سازمانی و بالندگی مدیریتی دسته بندی شد. تأمین عدالت اجتماعی از نظر مصاحبه شوندگان تحقیق با کدهای باز عدم انتصاب مدیران برحسب رابطه، گماردن افراد برحسب لیاقت و شایستگی احراز پست، کاهش تاثیر تغییرات سیاسی در انتخاب ها، انتصاب افرادی که بینش عمیق سیاسی و مدیریتی دارند، مبنای استخدام و انتصاب برحسب داشتن صلاحیت بیان شد. همچنین افزایش انگیزش با کدهای باز پاداش به افراد شایسته و سخت کوش، تقویت حس رقابت جویی، انگیزه بخشی به افراد دارای شایستگی جهت اعمال مدیریت بهینه سازمانی و تضمین انگیزش افراد نامگذاری شد. منتظری و همکاران (۱۳۹۶) رقابتی بودن و موفقیت طلب بودن را به عنوان جزئی از اجزای شایستگی مربیان ورزشی تبیین کرده است که موید نتایج حاصل از تحقیق حاضر است. نتایج مطالعه حمزه و کشکر (۲۰۲۰) نیز نشان داد که بین مدیران و کارکنان از نظر مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق، ارتباطات کاری، رهبری، توسعه تیم و توسعه ویژگی های

^۱ Brown et al.

مثبت مدیران تفاوت معناداری وجود دارد. ذات ورزش با رقابت عجین است و این رقابت می‌تواند از گستره‌ای از درون زمین ورزش شروع تا بالاترین سطوح سازمانی ورزشی ادامه داشته باشد. بدون تداوم دستاوردهای برجسته در رقابت، هیچ سازمان ورزشی نمی‌تواند ادعای موفقیت داشته باشد. عدم موفقیت در رقابت‌ها حتی به زودی منجر به برکناری مدیران و حتی گاهی فروپاشی سازمان ورزشی خواهد شد. از این رو، نه تنها یک مدیر ورزشی شایسته باید بتواند خود و سازمانش را در انواع و طیف‌های مختلف رقابت‌ها به برتری برساند، بلکه باید به دنبال رقابت حداکثری در تمام حوزه‌ها با رقبای موجود باشد. از این گذر است که سازمان ورزشی می‌تواند در صدر قرار گیرد و توجه همگان را به خود جلب کند و زیست سازمانی خود را بهبود ببخشد و طولانی نماید.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و نظر متخصصان مبنی بر ضرورت‌های قانونی برای شایسته‌سالاری، پیشنهاد می‌شود از متخصصان و برنامه‌ریزان ورزشی در تدوین برنامه‌ها استفاده شود و قوانین و دستورالعمل‌های ویژه‌ای برای الزامی‌بودن احراز و تداوم شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی تدوین شود. برای زمینه‌سازی بروز هرچه بیشتر شایستگی شرایط استفاده از فناوری‌های نوین فراهم شود و واحد پایش و مطالعه رفتاری سازمان‌های همکار و رقیب در سازمان‌ها برای به‌روزرسانی دانش و شایستگی مورد نیاز سازمان‌های ورزشی ایجاد گردد. تصویب، ابلاغ و پیگیری اجرای قوانینی که طی آن احراز صلاحیت و شایستگی برای مدیریت سازمان‌های ورزشی به یک فرایند اجباری تبدیل شود می‌تواند به‌عنوان بستری اجرایی و ضمانتی قانونی برای شایسته‌سالاری باشد. با مستندسازی و نگهداری علل، فرایندها و ضوابط نصب یا برکناری مدیران سازمان‌های ورزشی، همیشه امکان بررسی و کسب تجربه، ارائه گزارش به مقامات بالاتر و یا افکار عمومی میسر خواهد بود. همچنین رواج کار تیمی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به‌عنوان عاملی برای حاکمیت مدیریت شایستگان باشد و حتی بیشتر از آن شایستگی را از سطح فردی به سطح سازمانی ارتقا بخشد و آن را حفظ کند. قرار دادن فیلترهای ورودی به سازمان ورزشی از قبیل آزمون‌ها یا دوره‌های آموزشی بدو ورود نیز می‌تواند از جمله اقداماتی قلمداد شود که به‌صورت فرایندی و عملیاتی باعث تسهیل حاکمیت افراد شایسته در سازمان‌های ورزشی می‌گردد.

مطابق برخی کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، چون امکان ایجاد تغییرات عمده و بزرگ در سازمان‌های قدیمی و با ابعاد بزرگ سخت‌تر است، می‌توان روش‌ها و فرایندهای حاکمیت شایستگی مدیریتی را از سازمان‌های کوچک و نوظهور به کار بست و با ارائه نتایج مثبت حاصل از این کار سازمان‌های بزرگتر و قدیمی را نیز ترغیب به استقرار شایستگی نمود. در پایان مطابق نتایج پژوهش و با توجه به مؤلفه‌های مدل نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی مؤلفه‌های قابلیت‌های سازمانی ورزش ایران، توانمندی‌های ورزشکار و چالش‌های ورزش قهرمانی، ماهیت ورزش قهرمانی و ساختار ورزش ایران بررسی، ارزیابی و مورد توجه قرار گیرد. با توجه به ضروری‌بودن ارزیابی مدیران بر اساس معیارهای شایستگی، به مدیران و مسئولان بالادستی پیشنهاد می‌شود نسبت به طراحی و اجرای آزمون احراز صلاحیت و شایستگی برای انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی اقدام نمایند. همچنین با توجه به نظر متخصصان مبنی بر لزوم مستندسازی و شفافیت امور،

مدل نهادهینه سازی شایسته سالاری مدیران سازمان های ورزشی ایران

پیشنهاد می شود برای ایجاد شفافیت سازمانی ارائه گزارش عملکرد به صورت مستند الزامی شود و در پرتال سازمان ها و همچنین رسانه های جمعی پر مخاطب جهت آگاهی افکار عمومی منتشر شود. به محققان آینده پیشنهاد می شود با استفاده از یافته های تحقیق حاضر به مطالعات تطبیقی شایستگی مدیران سازمان های ورزشی با کشورهای منتخب بپردازند و با استفاده از نتایج تحقیق حاضر، شایستگی مدیران سازمان های مختلف ورزشی مطالعه و مورد مقایسه قرار گیرد.

منابع

- اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه مبنایی، رویه ها و شیوه ها). بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- بجانی، ابوالفضل؛ شهلاهی، جواد؛ کشکر، سارا و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۸). «تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان های ورزشی کشور براساس نظریه داده بنیاد». مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۱(۵۴)، صص ۱۰۹-۱۲۸.
- جلالی، بهروز. (۱۳۹۱). «ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- حسن بیگی، حسین؛ نظریان مادوانی، عباس و منظمی، امیرحسین. (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۷(۱)، صص ۸۱-۹۷.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۶). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: نشر صفار
- رحیمی، رقیه؛ قرونه، داود و اهنجیان، محمدرضا. (۱۴۰۰). «ابعاد و الزامات حرفه ای شدن مدیران مدارس (مورد مطالعه: دبیرستان های دخترانه شهر مشهد)». مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۱۰(۱)، صص ۱۳۷-۱۶۲.
- رمضانی نژاد، رحیم؛ بنار، نوشین و سورانی، محبویه. (۱۳۹۴). «بررسی شایستگی های شغلی مدیران باشگاه های ورزشی اصفهان». مطالعات مدیریت ورزشی. ۳۲، صص ۱۴۷-۱۶۸.
- سیدکریمی، احمد و فاتحی، بیان (۱۳۹۵). «تدوین راهبرد توسعه ورزش مدارس جمهوری اسلامی ایران». مطالعات تربیت بدنی و علوم ورزشی. ۲(۱۵)، صص ۱۲-۲۶.
- عارف نژاد، محسن. ۱۳۹۶. شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های شایستگی های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۱)، صص ۱۵۱-۱۷۲.
- قربانی، محمدحسین و وحدانی، محسن. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی شایستگی های کارآفرینان در صنعت ورزش ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. ۳۹(۸)، صص ۲۰۵-۲۲۸.
- محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمدرضا و سجادی هزاوه، سیدحمید. (۱۳۹۵). «شناسایی و تعیین شایستگی های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۴(۳)، صص ۱۱۳-۱۴۰.
- منتظری، امیر؛ طالب پور، مهدی و فیضی، سمیرا. (۱۳۹۶). «ساخت و اعتباریابی پرسش نامه شایستگی های مربیان ورزشی». مطالعات مدیریت ورزشی. ۹(۴۱)، صص ۷۰-۱۴۷.
- نوروزی سیدحسینی، رسول؛ احسانی، محمد؛ کوزه چیان، هاشم و امیری، مجتبی. (۱۳۹۷). «طراحی مدل توسعه قابلیت های انسانی در ورزش (با استفاده از نظریه داده بنیاد)». نشریه مدیریت ورزشی. ۱۰(۱)، صص ۴۹-۶۳.
- نوری خان پوردی، میثم؛ رضوی، سید محمد حسین؛ دوستی، مرتضی و تابش، سعید. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی شایستگی های محوری اعضای هیئت علمی در تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی در حوزه ورزش». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۷(۲)، صص ۳۶۷-۳۸۵.

- هاشمی، سید احمد؛ قهرمان تبریزی، کوروش و شریفیان، اسماعیل. (۱۴۰۰). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی». فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۴۹(۴)، صص ۱۰۷-۱۱۶.
- آرم، فاطمه؛ نوربخش، پریوش؛ نوربخش، مهوش و سپاسی، حسین. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور». پژوهش در ورزش تربیتی. Doi: 10.22089/res.2021.9490.1961
- Attia, M.S., & Jawad, Z.M. (2020). "Standard levels of the scale of administrative merit of leaders of olympic sports federations from the viewpoint of employees". International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10(1): 350-358.
- Brown, M., Bergmann, J., Mackey, T., Eichbaum, Q., McDougal, L., Novotny, T., & Faid, M. (2016). "Mapping foreign affairs and global public health competencies: Towards a competency model for global health diplomacy". Journal of global health governance, 10(2), 3-49.
- Duclos-Bastías D, Giakoni-Ramírez F, Parra-Camacho D, Rendic-Vera W, Rementería-Vera N, Gajardo-Araya G. (2021). "Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile". Sustainability. 13(2):724. <https://doi.org/10.3390/su13020724>.
- Farzalipour, S., Velittin Balci, B., Ghorbanzadeh, M., Moharamzadeh, M., Seyyed Ameri, M. H., Kashef, M. M. (2012). "Determining the competencies of sport managers". Journal of Applied Science Research, 4(1): 584-594.
- Gómez, M. (2021). "Las competencias profesionales del entrenador de deportes colectivos". Psychology, DOI:10.46642/EFD.V25I272.2754.
- Guba, E G. & Lincoln, Y. S. (1994). **Competing Paradigms in Qualitative Rresearch**, Handbook of Qualitative Research. London: Sage
- Hanna, A., Ibrahim, M., Lotfallah, W., Iskandar, K., Russell, J. (2016). "Modeling project manager competency: An integrated mathematical approach". Journal of Construction Engineering and Management, 142(8), pp: 100-121.
- Hamze, M., keshkar, S. (2020). "Investigating the Managers Competency of Sports and Youth Offices in Alborz". Journal of New Studies in Sport Management, 1(1), 22-29. doi: 10.22103/jnssm.2020.16537.1007
- Hong-hua, X. & Yan-hua, W. (2009). "Training System Design for Middle-level Manager in Coal Enterprises Based on Post Competency Model". The 6th International Conference on Mining Science & Technology. Procedia Earth and Planetary Science 1. 1764-1771. Accessible from <http://www.cse. buffalo.edu/~rapaport/perry.positions.html>
- Irene Teodora Tataru. (2020). "Sports center management: competence structure model for sport managers". SPORT AND SOCIETY Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sports, 20(2): 1-7.
- Kim, C.-H., and Y.-B. Choi. (2017). "How Meritocracy Is Defined Today?: Contemporary Aspects of Meritocracy". Economics & Sociology, 10 (1): 112. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-1/8.
- Kohei, S & Hyunkang, H. (2021). "Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations". Public Management Review, DOI:10.1080/14719037.2021.1895545.
- Madeira, A. F., R. Costa-Lopes, J. F. Dovidio, G. Freitas, and M. F. Mascarenhas. (2019). "Primes and Consequences: A Systematic Review of Meritocracy in Intergroup Relations". Frontiers in Psychology, 10: 2007. doi:10.3389/fpsyg.2019.02007.
- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). "Strategies for Developing Competency Models". Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 32(5-6), 533-561.
- Myers A. (2017). **Introduction to Statistics and SPSS in Psychology**, Translator: Akbar Rezaei, Aydin Yanar Publications.
- Mohammadi, M., Ismacili, MR., Sajadi Hazaveh, SH. (2016). "Identifying and Determining the Requirements of NAJA Sports Managers and Presenting a Model", Journal of Resource Management in Law Enforcement, 4 (3): 113-140.
- Mozaffari, AA; Musharraf Javadi, B; Naderian, M. (2002). "Determining the skills and competencies of the managers of the physical education organization from their point of view

- and presenting a management model in this field**". Journal of Motor Science and Sports. I (1): 92-104.
- Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). **Contemporary sport management** (No. Ed. 3). Human Kinetics Publishers
 - Suvedi, M., Ghimire, R., & Channa, T. (2017). **Examination of core competencies of agricultural development professionals in Cambodia**. Evaluation and Program Planning, <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.12.003>.
 - Van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A., Meyer, B. (2020). **"Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work"**. Organizational Psychology Review, 10(3-4): 240–269.
 - Wohlfart, O, Adam, S, Hovemann, G. (2019). **"Are sector specific competencies of sport managers needed? The perspectives of labour market experts in Germany"**. EASM Conference, Doi: 10.13140/RG.2.2.17588.40328.