

طراحی مدل عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها

کاظم چراغ بیرجندی^۱، حسین پیمانی زاد*^۲، محمد کشتی دار^۳، حسن فهیم دوین^۴

چکیده

مقدمه و هدف: با توجه به ترکیب متفاوت عوامل مؤثر بر شایستگی در سازمان‌های مختلف، این پژوهش با هدف، شناسایی عوامل مؤثر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها و طراحی مدلی در رابطه با ارتباطات بین آنها است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر، نوعی پژوهش آمیخته اکتشافی و شامل دو بخش کیفی و کمی - کمی است. در گام اول، عوامل مؤثر شایستگی مدیران (۷ عامل) از ادبیات نظری استخراج و به وسیله مصاحبه با خبرگان مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعد، با استفاده از روش تحلیلی مدل‌سازی ساختاری تفسیری، روابط بین این عوامل تعیین و به صورت یکپارچه تحلیل شد. در بخش مدل‌سازی از پرسشنامه به منظور استفاده از نظرات ۲۵ خبره مدیریت ورزشی استفاده شد؛ این خبرگان به صورت هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌ها: نتایج حاصل از این پژوهش، منجر به دسته‌بندی، نحوه ارتباط و تعامل عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی و طراحی مدل از این عوامل شد. نتایج نشان داد عوامل اسلامی و فردی از اثرگذاری بیشتری نسبت به بقیه عوامل برخوردارند.

بحث و نتیجه‌گیری: ارزیابی و توسعه این عوامل باید به عنوان اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها تبدیل شود.

واژگان کلیدی: مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شایستگی، مدیران تربیت بدنی، دانشگاه.

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲. دانشیار دانشکده تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول: تلفن: ۰۹۱۵۳۱۴۳۹۵۰؛ پست الکترونیکی: peymanizad0305@mshdiau.ac.ir)

۳. دانشیار، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

۴. استادیار، دانشکده تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۱- مقدمه

در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت گران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمان نقش به سزا و تعیین کننده ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می کنند. به واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش ها و ویژگیهای مدیران به میان آمده است (۱).

یکی از رویکردهایی در دهه های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد مفهوم شایستگی^۱ یا قابلیت است. این مفهوم ابتدا توسط پروفیسور مک کله لند^۲ در دهه ۷۰ به عنوان پیش بینی کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. از این رو او شایستگی را مدرک گزینش توصیه کرد (۲). در نظریه جدید مدیریت راهبردی به نام نظریه "منبع محور" نیز شایستگی منابع انسانی به ویژه شایستگی مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. شایستگی ها به ویژگی های مرتبط با عملکرد بالاتر از حد متوسط دلالت داشته و در سطح وسیع در بیشتر شرکت های معروف، در حوزه توسعه منابع انسانی به ویژه مدیران مورد استفاده قرار می گیرد (۳). تجربه نشان داده است اغلب مدیران اشتیاق زیادی به ایجاد چارچوب یا مدل شایستگی در سازمان های خود دارند ولی نمی دانند برای ایجاد این مدل، به چه پارامترهایی نیاز دارند. مدل های شایستگی، مهم ترین شایستگی هایی را شامل می شوند که واقعاً بر عملکرد تأثیر می گذارند (۴). در یک بررسی از بین ۳۰ شرکت بزرگ آمریکایی ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به کار بسته اند. هم اکنون این رویکرد در کشورهای غربی، نه تنها مورد توجه شرکت ها و بنگاه های کسب و کار، بلکه مورد استفاده و بهره گیری سازمان ها و شرکت های دولتی نیز قرار گرفته است (۵).

امروزه یکی از چالش های آموزش عالی بحث کیفیت و نحوه بهبود، ارتقاء و تضمین نیروی انسانی و مدیران پرورش یافته در آن است. دانشگاه به عنوان یک نهاد پیچیده فرهنگی و یک کانون هنجارساز، به انتظام بخشی اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می کند و در جهت بهبود کیفیت زندگی، حفظ، ارتقاء، پویایی و نشاط در جامعه برای خود مسئولیت هایی قائل است. با افزایش پیوسته نقش دانشگاه، نقش مدیران آن تعیین کننده تر می شود (۶). ورزش به عنوان بخش مهمی از تعلیم و تربیت، جایگاه اساسی و سرنوشت سازی دارد و کارکردهای مختلف آن در جامعه دانشگاهی نظام جمهوری اسلامی ایران نمایان است. در این راستا با توجه به این که دانشجویان محور اصلی تمام برنامه های توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دانشگاه هستند (۷)، لذا نقش مدیران تربیت بدنی دانشگاه و برخورداری از شایستگی های کلیدی (مرتبط) در این توسعه بسیار حایز اهمیت است.

با توجه به تغییرات جامعه، محققان حیطه مدیریت ورزشی عوامل مؤثر بر شایستگی های مورد نیاز اجرای یک شغل در ورزش را مورد ارزیابی قرار داده اند و تحقیقات مختلفی در این زمینه توسط آنها به انجام رسیده است (۸). در این راستا بال و همکاران^۳ (۲۰۰۸) پژوهشی با هدف، شایستگی های رهبری مدیران تفریحی دانشگاهی در ویسکانسین را انجام دادند. در این پژوهش پس از سه مرحله دلفی، پنج مهارت شایستگی برای مدیران تفریحی دانشگاهی شامل ارتباطات، مدیریت بودجه، مدیریت شخصی، سازگاری با تغییر و تعهد و یکپارچگی به دست آمد (۹).

1 . Competency

2 . McClelland

3 . Ball & et al

هورچ و اسکوت^۱ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان شایستگی های مدیران ورزشی در باشگاه ها و فدراسیون های ورزشی آلمان به این نتیجه رسیدند که فعالیت های مدیران ورزشی بایست، جنبه های ارتباطی و اجتماعی قوی به ویژه در بحث ارتباطات بین فردی داشته باشد. همچنین صلاحیت هایی مانند روابط عمومی، تبلیغات و تکنیک های مدیریت شخصی و به طور خاص زمینه های تأمین مالی، بودجه بندی و مدیریت رویداد بسیار مهم اند. از طرفی مدیران ورزشی باید نسبت به ورزش های مربوطه اشراف داشته باشند (۱۰). ووسلو^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان، یک برنامه مدیریت ورزشی برای آموزش معلمان مطابق با نیازهای متنوع مدارس آفریقای جنوبی، شایستگیها را به عملکرد (مدیریت مالی ورزشی، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی ورزشی و مدیریت عملیاتی) و شایستگی های اصلی تقسیم می کند. شایستگی های اصلی شامل مهارت های مدیریت اساسی و عمومی است که در آن صلاحیت های اساسی شامل اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف سازمانی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) و مهارت های مدیریت عمومی مربوط به مهارت های مدیریتی روزمره مانند اداره امور اداری وظایفی که مدیر ورزشی مدرسه باید انجام دهد (۱۱). ردار و همکاران^۳ (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان، ابزارهای توسعه جهت تعیین شایستگی ها برای اجرای مسئولیت مدیر ورزش انجام دادند که به خلاقیت، به ویژه نوآوری در زمینه مدل های تجاری و رویکردهای جدید به عنوان مهمترین شایستگی اشاره کردند. همچنین از نظر آنها ارتباط و همکاری، دانش مدیریت در مورد ورزش، شایستگی در زمینه کسب و کار، مهارت ها و توانایی های سازمانی به ویژه در توسعه محیط کاری، دانش و مهارت های مربوط به بازارهای مالی و توانایی تنظیم روابط با محیط زیست و درک مسئولیت اجتماعی نیز شایستگی های مهمی بودند و مدل ساختار شایستگی مدیران ورزشی را مبنایی برای شناسایی مهم ترین صلاحیت هایی مدیریت سازمان های ورزشی معرفی کردند (۱۲). شایستگی ها و نیازهای آموزشی مدیران مدارس ورزشی استان شمال غربی آفریقای جنوبی، عنوان پژوهشی بود که اکستین و همکاران^۴ (۲۰۱۵) انجام دادند. از نظر آنها شایستگیهای عملکردی و اصلی مدیریت برای مدیر ورزشی بسیار مهم بوده و معلمان نیازمند آموزش در مدیریت امور مالی ورزشی، امکانات ورزشی، منابع انسانی، روابط عمومی و بازاریابی ورزشی هستند (۱۳). مؤمنی فر و همکاران (۱۳۹۴) در رساله دکتری خود، با عنوان "طراحی الگوی شایستگی های محوری انتصاب مدیران عالی و میانی وزارت ورزش و جوانان" به این نتیجه رسید که می توان متغیرهای اصلی شایستگیهای چهارگانه شامل فراشایستگی، شناختی، اجتماعی و وظیفه ای را به ۱۲ مؤلفه و ۵۶ شاخص در سطح مدیران عالی و ۱۱ مؤلفه و ۴۸ شاخص در سطح مدیران میانی دسته بندی کرد (۱۴). فتح پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به شناسایی و تبیین الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان کشور به شیوه کیفی - کمی پرداختند. نمونه آماری پژوهش در بخش کیفی را افراد صاحب نظر در امور انتخاب و انتصاب مدیران اجرایی کشور و در بخش کمی کلیه افراد شاغل در حوزه ستادی مدیریت کل ورزش و جوانان استانها، مدیران تربیت بدنی دانشگاهی و اساتید منتخب مدیریت ورزشی دارای سابقه مدیریت در حوزه اداره ورزش و جوانان را تشکیل دادند. در نهایت الگوی شایستگی مدیران کل ورزش و جوانان در ۳ طبقه، ۱۱ مقوله و ۹۱ مفهوم تبیین و ارائه گردید (۱۵).

1 . Horch & Schutte

2 . Vosllo

3 . Retar & et al

4 . Eksteen & et al

با مروری بر مطالعات انجام شده در رابطه با شایستگی ها و مدیریت شایستگی و نیز تأثیر شایستگی مدیران بر عملکرد سازمان، اهمیت موضوع به خوبی قابل درک می باشد. لذا امروز یکی از زمینه های مطالعه در مدیریت ورزشی، شایستگی و تعیین عوامل مؤثر بر شایستگی های مورد نیاز مدیران ورزشی است و این عوامل باید به منظور آماده کردن افراد برای احراز، پست های مدیریتی شناسایی شوند (۱۶ و ۱۷). با عنایت به مطالب گفته شده و با توجه به نقش مدیران تربیت بدنی دانشگاه در زمینه سازی و برنامه ریزی فعالیت های ورزشی جهت حضور حداکثری دانشجویان و کارکنان و بهره مندی از اثرات بی بدیل جسمانی، روانی، عاطفی و اجتماعی آن، شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی ضروری به نظر می رسد و از طرفی با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی در این زمینه، به صورت خاص در دانشگاه بر روی مدیران تربیت بدنی صورت نگرفته، محقق بر آن است تا با بررسی مطالعات انجام شده، ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان ورزشی، عوامل مؤثر بر شایستگی ها را شناسایی و با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری به طراحی مدل اقدام نماید. لذا سؤال تحقیق این گونه مطرح می شود: عوامل مؤثر بر شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها کدامند؟ و اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایستگی بر اساس رویکرد ساختاری تفسیری^۱ به چه شکل است؟ آنچه این تحقیق را از دیگر تحقیقات داخلی و خارجی متمایز می کند استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری جهت طراحی مدل با استفاده از نظرات خبرگان است. زمانی که تعداد عناصر زیاد و رابطه بین اجزا پیچیده باشد، این رویکرد می تواند روابط را ساده و ملموس و بر این پیچیدگی غلبه کند و همچنین برای سطح بندی و تبیین ارتباط بین مفاهیم پژوهش قابل توجه است.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، که به صورت ترکیبی (کیفی و کیفی - کمی) انجام شده است. ابزار سنجش، پرسشنامه محقق ساخته ای است که عوامل و شاخص های مؤثر بر شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران را در بر می گیرد که در جدول ۱ قابل مشاهده می باشد. لازم به ذکر است این عوامل و شاخص های آن در ابتدا با بررسی و مطالعه ادبیات موضوعی و با استفاده از مدل های موجود و منابع مهم و در ادامه با مصاحبه با خبرگان حوزه تحقیق با مدرک دکتری مدیریت ورزشی و سابقه مدیریت تربیت بدنی دانشگاه به دست آمد. برای همه گویه های پرسشنامه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان از پایایی بالای پرسش نامه دارد. روایی محتوایی توسط ۱۰ خبره مطلوب ارزیابی شد.

در آخر در مرحله طراحی، برای برقراری ارتباط بین عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی و دستیابی به مدل ساختاری آن، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. مدل سازی ساختاری تفسیری توسط وارفیلد^۲ (۱۹۷۴) معرفی و توسعه داده شد. این تکنیک، مدل های ذهنی ناپوسته و غیرشفاف را به مدل های قابل مشاهده خوب و تعریف شده تبدیل می کند (۱۸ و ۱۹). لذا می توان گفت که این روش نه تنها بینشی را در خصوص روابط میان عناصر یک سیستم فراهم می کند، بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر بر هم فراهم می کند. این روش تفسیری است؛ چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می کند که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است؛ چون اساس روابط، یک ساختار

سرتاسری است که از مجموعه ای پیچیده از متغیرها استخراج شده است. همچنین یک فن مدل سازی است؛ زیرا روابط مشخص و ساختار کلی در یک مدل دیاگرام، نشان داده می شود (۲۰).

جدول ۱: دسته بندی عوامل و شاخص های مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها بر اساس روش کتابخانه ای و نظرخواهی خبرگان

عوامل	شاخص ها
شایستگی های فردی	۱. قاطعیت ۲. اعتماد بنفس ۳. انتقادپذیری ۴. انضباط ۵. هوشیاری و بهره گیری از فرصتها
شایستگی های ارتباطی	۱. گوش کردن موثر ۲. ارتباطات موثر ۳. شبکه سازی ۴. مدیریت تعارض ۵. احترام به دیگران
شایستگی های فکری	۱. تفکر استراتژیک ۲. تفکر تحلیلی ۳. تفکر خلاق
شایستگی های سازمانی	۱. برنامه ریزی در کار ۲. سازماندهی منابع ۳. پذیرش ریسک
شایستگی های مرتبط با عملکرد مطلوب	۱. مدیریت دانش ۲. افزایش استانداردسازی و روتین سازی کار ۳. پیدا کردن راههایی برای کاهش هزینه ها و استفاده صحیح از منابع ۴. بهره برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی ۵. انعطاف پذیری و سرعت در تغییر
شایستگی های حرفه ای	۱. تخصص مرتبط و اشراف به کار ۲. سابقه مدیریت در ورزش ۳. ارتباط با رسانه ها ۴. توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی ۵. توانایی الگوبرداری از تجارب سازمان های ورزشی موفق
شایستگی های مکتبی (اسلامی)	۱. عدالت ورزی و انصاف ۲. تقوی مداری ۳. امانت داری ۴. سعه صدر ۵. حسن خلق ۶. پرهیز از تملق ۷. پرهیز از تکبر

روش نمونه گیری در این گام، نمونه گیری هدفمند است. خبرگان مختلفی برای پوشش دادن به این معیارها و شاخص ها بررسی شدند که در نهایت مشخص شد با ۲۵ تن از خبرگان تمام شاخصهای تخصصی و کیفی پوشش داده می شود (اشباع نظری داده ها).

طراحی مدل شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

مطابق با روش ISM، کسب توافق اکثریت خبرگان معیار تعیین رابطه بین هر زوج مرتب دلخواه از مؤلفه ها می باشد. بنابراین اگر n تعداد افراد خبره در نظر گرفته شود، کسب حداقل تعداد $n/2 + 1$ از طریق پرسشنامه زوجی، بر وجود رابطه بین دو عنصر مورد بررسی اشاره دارد. برای اجرای مدل، سه گام اصلی زیر ضروری است که در ادامه هر یک از آنها تشریح می شود

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی.

۲. تعیین رابطه مفهومی بین عوامل مؤثر با استفاده از ISM: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، تشکیل ماتریس دستیابی و تعیین روابط و سطح بندی بین عوامل.

۳. ترسیم شبکه تعاملات عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها (۱۹).

یافته‌های تحقیق

گام ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی

همانطور که بیان شد، در این تحقیق ابتدا با بررسی و مطالعه ادبیات نظری و مقالات مرتبط عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی و شاخص‌های آن شناسایی شد. سپس این عوامل و شاخص‌ها با مصاحبه با خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت ۳۳ شاخص در زیر مجموعه هفت عامل مؤثر بر شایستگی قرار گرفتند که در جدول ۱ قابل مشاهده است.

گام ۲. تعیین رابطه بین عوامل مؤثر بر شایستگی با استفاده از ISM

مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها، در گام بعدی ماتریس خود تعاملی ساختاری از این عوامل و مقایسه آن‌ها با استفاده از حالت روابط مفهومی تشکیل گردیده است. این ماتریس، یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شود و توسط بیست و پنج خبره و متخصص مدیریت ورزشی تکمیل شده است. خبرگان بر اساس رابطه مفهومی "منجر به" و با استفاده از علائم جدول شماره ۲ ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

جدول ۲: علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری تفسیری

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دو سویه	یعنی J بر I منجر می‌شود (یا تأثیر دارد)	یعنی I به J منجر می‌شود (یا تأثیر دارد)

منطق مدل سازی ساختاری تفسیری منطبق بر روش‌های ناپارامتریک و بر مبنای مد در فراوانی‌ها عمل می‌کند (۱۹). لذا در نهایت پاسخ‌های مشترکی که دارای بیشترین فراوانی بود انتخاب و ماتریس خود تعاملی ساختاری نهایی بر مبنای روابطی که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تشکیل گردید.

مرحله دوم: ماتریس دستیابی

از طریق تبدیل نمادهای یادشده در جدول ۲ به صفر و یک (تبدیل نمادهای A و O به صفر و X و V به یک)، ماتریس دستیابی اولیه به دست می‌آید. پس از تشکیل ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار باشد. به عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ منجر به متغیر ۳ شود، پس متغیر ۱ باید منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود. برای سازگار کردن ماتریس، روش‌های مختلفی پیشنهاد شده که در این پژوهش سازگاری در ماتریس دستیابی با استفاده از قوانین ریاضی حاصل شده است. به این صورت که ماتریس دستیابی را به توان (K+1) می‌رسانیم. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولن باشد. طبق این قاعده $1+1=1$ و $1 \times 1=1$ می‌باشد. بدین ترتیب برخی عناصر صفر تبدیل به ۱ خواهد شد (۲۰). که به صورت (۱*) در جدول ۳ نشان داده می‌شود. بنابراین پس از سازگار نمودن ماتریس دستیابی اولیه عوامل مؤثر بر شایستگی بر اساس نظر خبرگان، ماتریس دستیابی نهایی طبق جدول ۳ به دست می‌آید.

جدول ۳- ماتریس دستیابی سازگار شده عوامل مؤثر بر شایستگی

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	j	i
*	*۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱- شایستگی های فردی
*	*۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۲- شایستگی ارتباطی و بین فردی
*	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۳- شایستگی فکری
*	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۴- شایستگی های سازمانی
*	*	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵- شایستگی مرتبط با عملکرد مطلوب
*	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶- شایستگی های حرفه ای
۱	۱	*۱	۰	۰	۱	۱	۱	۷- شایستگی های مکتبی (اسلامی)

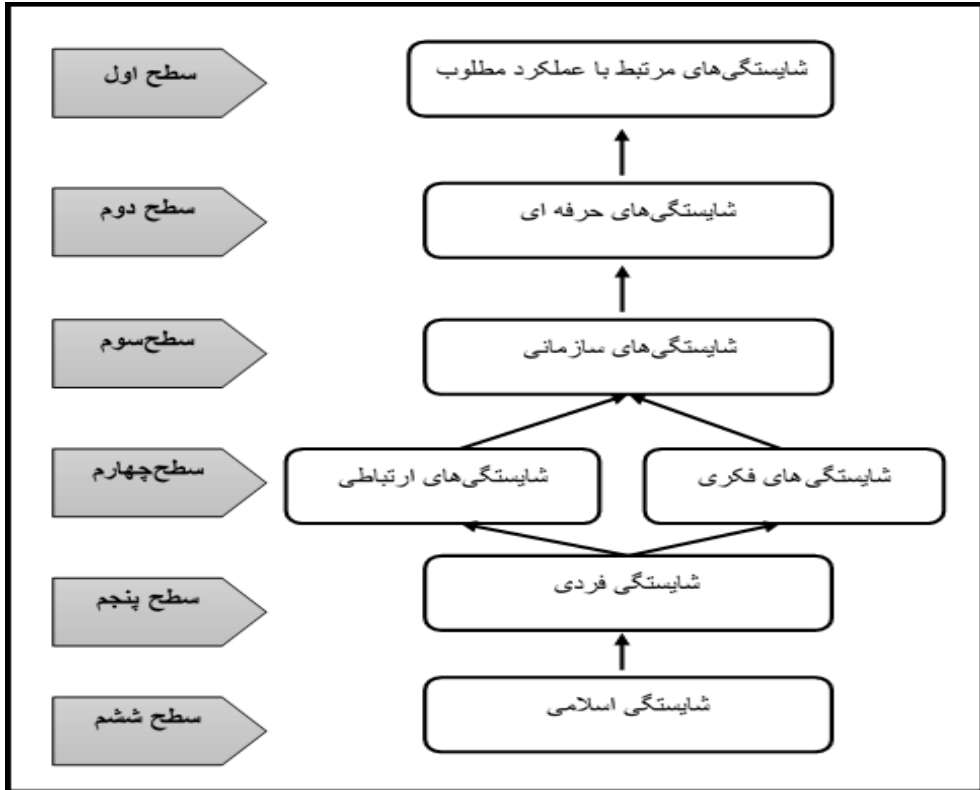
جدول ۴. تعیین روابط و سطوح عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه پیش نیاز	مجموعه دستیابی	ابعاد
پنجم	۱	۱،۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱- شایستگی های فردی
چهارم	۲	۱،۲،۷	۲،۴،۵،۶	۲- شایستگی های ارتباطی و بین فردی
چهارم	۳	۱،۳	۳،۴،۵،۶	۳- شایستگی فکری
سوم	۴	۱،۲،۳،۴	۴،۵،۶	۴- شایستگی های سازمانی
اول	۵	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷	۵	۵- شایستگی های مرتبط با عملکرد مطلوب
دوم	۶	۱،۲،۳،۴،۶،۷	۵،۶	۶- شایستگی های حرفه ای
ششم	۷	۱،۲،۳،۴،۷	۱،۲،۷	۷- شایستگی های مکتبی (اسلامی)

گام ۳. ترسیم مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها

در این گام، شبکه تعاملات عوامل مؤثر شایستگی را می توان به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا طبق داده های جدول شماره ۵، عوامل مؤثر بر حسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین ترسیم شدند. بدین صورت که عامل ۵ (شایستگی مرتبط با عملکرد مطلوب) که به عنوان سطح اول شناخته شد در اولین سطح دیاگرام و به همین ترتیب سایر معیارها در سطوح دیگر دیاگرام قرار می گیرند و با استفاده از سطح بندی انجام شده، دیاگرامی با عنوان مدل عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها ترسیم می شود. این دیاگرام در شکل ۱ ارائه شده است. در مدل ساختاری تفسیری به دست آمده متغیرها در شش سطح قرار گرفتند. این سطوح از بالا (سطح اول) به پایین (سطح ششم) به ترتیب شایستگی های مرتبط با عملکرد مطلوب (سطح اول)،

شایستگی‌های حرفه‌ای (سطح دوم)، شایستگی‌های سازمانی (سطح سوم)، شایستگی‌های فکری و شایستگی‌های ارتباطی (سطح چهارم)، شایستگی‌های فردی (سطح پنجم) و شایستگی‌های اسلامی (سطح ششم) بودند. عوامل سطوح پایین بر عوامل سطوح بالاتر از خود اثرگذار بوده و عوامل سطوح بالا از عوامل سطوح زیرین اثر می‌پذیرند. هر چه از سطوح بالایی به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم، از میزان تأثیر پذیری عوامل کاسته و بر میزان تأثیرگذاری آنها افزوده می‌شود، لذا می‌توان گفت بر اساس نتایج به دست آمده در شکل ۱، شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مطلوب دارای بیشترین میزان تأثیرپذیری و شایستگی‌های اسلامی دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری از بین ۷ بعد ارائه شده می‌باشند.



شکل ۱. مدل عوامل مؤثر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه بر اساس روش ISM

بحث و نتیجه گیری

امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و گسترش محیط رقابتی، داشتن مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی و عوامل مؤثر بر آنها در بین مدیران سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد آنان در پیشبرد اهداف دانشگاه‌های کشور با توجه به محیط حساس، علمی و پیچیده دانشگاه‌ها، در گرو داشتن مهارت‌های شغلی لازم برای اداره اثربخش و کاراست. در این بین با توجه با نقش و تأثیرگذاری برنامه‌های تربیت بدنی و فوق برنامه دانشگاه در سلامت و نشاط دانشجویان و کارکنان، نقش مدیران تربیت بدنی دانشگاه بسیار حائز اهمیت است. بر این اساس هدف اصلی از پژوهش حاضر، طراحی مدل

عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری بود. از نقاط برتری این پژوهش نسبت به پژوهش های پیشین این است که در تحقیقات قبلی پژوهشی به طور خاص بر مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها متمرکز نشده است؛ و همچنین استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری جهت شناسایی ارتباط بین عوامل مؤثر بر شایستگی و سطح بندی آنها کاملاً جدید است. طراحی این مدل مستلزم یافتن عوامل اصلی و تأثیرگذار در این رابطه و برقراری ارتباط بین آنهاست. از این رو در این مقاله، ابتدا سعی شده است عوامل اصلی مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه های ایران با توجه به منابع موجود، ادبیات ارائه شده و مصاحبه با خبرگان شناسایی شود که در نتیجه آن تعداد سی و سه شاخص در زیر مجموعه هفت عامل انتخاب گردید. عوامل مؤثر و شاخص های آن شامل شایستگی های مرتبط با ویژگی های فردی (پنج شاخص)، ارتباطی و بین فردی (پنج شاخص)، فکری (سه شاخص)، سازمانی (سه شاخص)، مرتبط با عملکرد مطلوب (پنج شاخص)، حرفه ای (پنج شاخص)، مکتبی (اسلامی) (پنج شاخص) می باشند (جدول شماره ۱). این نتایج با بخشی از پژوهش های زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، مؤمنی فر (۱۳۹۴)، فتاح پور و همکاران (۱۳۹۶)، بال و همکاران (۲۰۰۸)، میتزبرگ^۱ (۲۰۰۹)، هورچ و اسکوت (۲۰۱۱) و ووسلو (۲۰۱۴) ردار و همکاران (۲۰۱۵)، اکستین و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۵، ۱۴، ۱۵، ۹، ۲۱، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳)

در ادامه از طریق مدل سازی ساختاری تفسیری رابطه بین عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها با روش مفهومی "منجر به" تحلیل گردید (جدول شماره ۲). در مرحله بعد با تلفیق روابط این عوامل از طریق وارد کردن داده های جدول شماره ۴، عوامل مؤثر بر شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها بر اساس دیدگاه خبرگان ارائه گردید (شکل شماره ۱). همان گونه که اشاره گردید این مدل از شش سطح تشکیل شد. لذا عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها به ترتیب شایستگی های مرتبط با عملکرد مطلوب (سطح اول)، شایستگی های حرفه ای (سطح دوم)، شایستگی های سازمانی (سطح سوم)، شایستگی های فکری و شایستگی - های ارتباطی (سطح چهارم)، شایستگی فردی (سطح پنجم) و شایستگی های اسلامی (سطح ششم) معرفی شدند. شایستگی های اسلامی چون در سطح زیرین مدل استقرار دارد همانند سنگ زیرینایی مدل عمل می کند و تمامی عوامل سطوح بالاتر را مورد تأثیر قرار می دهد. این امر نشان دهنده این است که شایستگی های اسلامی شامل عدالت ورزی و انصاف، تقوی مداری، امانت داری، سعه صدر، حسن خلق، پرهیز از تملق، پرهیز از تکبر بالاترین اهمیت را در بین عوامل مؤثر مدل دارا می باشد. اسلام اثر بزرگی را بر روابط افراد، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمانی دارد. در اسلام مدیریت منابع انسانی اسلامی فرایند هماهنگی فعالیت های افراد براساس قرآن و شریعت است. لذا در انتخاب و انتصاب مدیران بایست این شایستگی ها مد نظر قرار گیرد. امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر بر انتخاب تأکید کرده و اهمیت انتخاب مناسب را رفاه جامعه می داند. معیار قرآن برای استخدام افراد شایستگی، تقوا، تخصص ها، مهارت ها، تجربه ها، سلامتی، هوش، روحیه خوب و صداقت است (۲۲). این نتایج با نتایج الورافی (۲۰۱۲)، خلعتبری و صدرات (۱۳۹۳)، مؤمنی فر (۱۳۹۴) و فتاح پور و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد (۲۳، ۲۲، ۱۴ و ۱۵). در سطح پنجم مدل، شایستگی های فردی شامل قاطعیت، اعتماد بنفس، انتقادپذیری، انضباط، هوشیاری و بهره گیری از فرصت ها قرار دارد. این شایستگی ها از شایستگی های اسلامی تأثیرپذیر و بر بقیه عوامل بالاتر مؤثرند. لذا در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند. که در پژوهش های

¹. Mintzberg

میتزبرگ (۲۰۰۹)، زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) و فتاح پور و همکاران (۱۳۹۶) به این شایستگی‌ها اشاره شده، اما این محققان اولویت و ارتباط بین ابعاد شایستگی را در مدلشان تعیین نکرده اند (۲۱، ۵ و ۱۵). در سطح چهارم مدل، بطور مشترک شایستگی‌های ارتباطی و بین فردی شامل گوش کردن مؤثر، ارتباطات مؤثر، شبکه سازی، مدیریت تعارض، احترام به دیگران و شایستگی‌های فکری شامل تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی و تفکر خلاق جای گرفتند. این عامل در درجه سوم اهمیت قرار گرفته از عوامل اسلامی و فردی تأثیر می‌پذیرد و بر عوامل بالاتر تأثیر می‌گذارد. مؤمنی فر (۱۳۹۴)، فتاح پور و همکاران (۱۳۹۶) و بال و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به این شایستگی‌ها اشاره کرده، اما این محققان اولویت و ارتباط بین عوامل شایستگی را در مدلشان تعیین نکرده اند (۱۴، ۱۵ و ۹). هرچند هورچ و اسکوت (۲۰۱۱) ارتباطات و ردار و همکاران (۲۰۱۵) خلاقیت رو به عنوان مهمترین شایستگی معرفی کرده اند (۱۰ و ۱۲). در سطح سوم مدل، شایستگی‌های سازمانی شامل برنامه ریزی درکار، سازماندهی منابع و پذیرش ریسک قرار دارد. این بعد شایستگی، در درجه چهارم اهمیت قرار گرفته از عوامل اسلامی، فردی، ارتباطی و فکری تأثیر می‌پذیرد و بر ابعاد حرفه ای و عملکرد مطلوب تأثیر می‌گذارد. مؤمنی فر (۱۳۹۴)، فتاح پور و همکاران (۱۳۹۶)، بال و همکاران (۲۰۰۸)، ردار و همکاران (۲۰۱۵) و ووسلو (۲۰۱۴) در تحقیقات خود به این شایستگی‌ها اشاره کرده، اما این محققان اولویت و ارتباط بین این عوامل شایستگی را در مدلشان تعیین نکرده اند (۱۴، ۱۵، ۹، ۱۲ و ۱۱). در سطح دوم مدل، شایستگی‌های حرفه ای شامل تخصص مرتبط و اشراف به کار، سابقه مدیریت در ورزش، ارتباط با رسانه‌ها، توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی و توانایی الگوبرداری از تجارب سازمان‌های ورزشی موفق قرار دارند. این عامل مؤثر، در درجه پنجم اهمیت قرار گرفته از عوامل اسلامی، فردی، ارتباطی، فکری و سازمانی تأثیر می‌پذیرد و بر عامل عملکرد مطلوب تأثیر می‌گذارد. ووسلو (۲۰۱۴)، اکستین و همکاران (۲۰۱۵) و هورچ و اسکوت (۲۰۱۱) در تحقیقات خود به این شایستگی‌ها اشاره کرده، اما این محققان اولویت و ارتباط بین عوامل شایستگی را در مدلشان تعیین نکرده اند (۱۱، ۱۳ و ۱۰). در سطح ششم یعنی آخرین سطح مدل، شایستگی‌های مرتبط با عملکرد مطلوب شامل مدیریت دانش، افزایش استانداردهای و روتین سازی کار، پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح از منابع، بهره‌برداری از آخرین تکنولوژی برای کسب مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری و سرعت در تغییر جای گرفت. این عامل مؤثر بر شایستگی تأثیر پذیرترین عامل مؤثر مدل شایستگی می‌باشد که از همه عوامل پایین‌تر تأثیر می‌پذیرد. کوچران (۲۰۰۹)، ردار و همکاران (۲۰۱۳) و و بال (۲۰۰۹) به این شایستگی‌ها اشاره کرده، اما این محققان اولویت و ارتباط بین عوامل شایستگی را در مدلشان تعیین نکرده اند (۴، ۱۲ و ۹).

در نهایت می‌توان گفت که استفاده از رویکرد شایستگی در بحث انتخاب مدیران یک ضرورت و امر مهم در جهت رسیدن به اهداف هر سازمانی محسوب می‌شود. خداوند در قرآن کریم در خصوص توجه به شایستگی‌ها در سپردن امور به افراد می‌فرماید: "همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپرد" از طرفی آنچه بر اساس نظر خبرگان به عنوان مدل عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها با رویکرد ساختاری تفسیری به دست آمد، گویای اهمیت عامل اسلامی بعنوان زیر بنای مدل و عامل عملکرد مطلوب، به عنوان تأثیر پذیرترین عامل مدل بود. از نتایج و کاربردهای مهم و مؤثر استفاده از این الگو می‌توان به ارزیابی این عوامل به عنوان اولویتی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها و همچنین توسعه این عوامل از طریق برنامه‌های توانمندسازی مدیران تربیت بدنی در راستای بالا بردن عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها

اشاره کرد. پیشنهاد می شود محققان در تحقیقات آتی با ارزیابی شایستگی های مدیران تربیت بدنی دانشگاه با عملکرد برتر، متوسط و پایین به آزمودن عینی و عملی الگوی پیشنهادی بپردازند همچنین سهم هر یک از عوامل و شاخص های مستخرج از این مطالعه را در اثربخشی مدیران تربیت بدنی دانشگاه بررسی نمایند.

منابع و مأخذ

1. Rappe, C. & Zwick, T. (2007). Developing leadership competence of production unit managers. *Journal of Management Development*, 26(4), 312-330.
2. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*, 28(1), 1.
3. Babaei Zaklyli, M. (2006). Designing a comprehensive system for the development of managers (experience in the organization for the expansion and modernization of Iranian industries). *Third Conference on Human Resource Development*, Tehran: Institute for Human Resource Studies and Studies, pp. 11- 32. [In Persian]
4. Cochran, G. R., B. S., M. S. (2009). Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of the Ohio State University.
5. Zahedi, SH., & Sheikh, E. (2010). Strategic Competency Pattern of State Middle Managers in Economics and Industry Sector. *Strategic Management Studies*, No. 1, 95- 139. [In Persian]
6. Chitz, E., & Khazaei, Massoud. (2012). Competency Model of Cultural and Social Deputies of Universities. Tehran: Ministry of Science, Research and Technology, Cultural and Social Affairs Office, Office of Social Planning and Cultural Studies. [In Persian]
7. Ehsani, M., Saffari, M., Amiri, M., & Kouzehchian, H. (2014). Designing the Iranian sport for all model. *Sport Management Review*, 6 (27), 87-108. [In Persian]
8. Asadi, N., Sajjadi, S. N., Goodarzi, M., & Moradi, A. (2015). Explaining competencies of sports event managers. *Sports Management*, Volume 7, Issue 2, pp. 159-174. [In Persian]
9. Ball, J., Simpson, S., Ardovino, P., & Skemp-Arlt, K. (2008). Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 3-10.
10. Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.

11. Vosloo, J. J. (2014). A sport management programme for educator training in accordance with the diverse needs of South African schools (Doctoral dissertation).
12. Retar, I., Marušič, U., & Kolar, E. (2015). Development instrument to determine competencies for performing the responsibilities of sport manager. In 2nd INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONGRESS SLOVENIAN GYMNASTICS FEDERATION. 55-57.
13. Eksteen, E., Willemsse, Y., Malan, D. D., & Ellis, S. (2015). Competencies and training needs for school sport managers in the north-west province of South Africa. *Journal of Physical Education and Sport Management*. Vol 6 (9). 90-96.
14. Momenifar, F. (2105). Designing a model for core competencies for the appointment of senior and middle managers of the Ministry of Sport and Youth. Doctorate dissertation, Payam Noor University of Tehran center. [In Persian]
15. Fatehpour Marandi, M., Kashif, S M., Sayyed Ameri, M H. & Shaji, R. (2017). Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces). *Sports Management Studies Article 8, Volume 9, Issue 42, Page 163-184.* [In Persian]
16. Chen, C. (2004). An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan (China).
17. Farzalipour, S., Velittin, B., & Ghorbanzadeh, B. (2012). Determining the competencies of sport managers. *Journal of applied science research*. 4 (1): pp: 584-594.
18. Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, *IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
19. Azar, A. (2010). Modeling agility of supply chain, using interpretive structural modeling Approach- Structural, *Journal of Humanities Teacher-Management Research in Iran*, 14(4), 138, and 13. [In Persian]
20. Mohamadimoghadam, Y., Sanghi, Z. & Dadfar, A. (2017). Prioritization of the Aspects of Human Resource Risks with Interpretive Structural Modelling (ISM) Approach. *journal of research in human resource management*. Article 6, Volume 8, Issue 4 - Issue Serial Number 26, Page 127-154. [In Persian]
21. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
22. Alorfi, S. (2012). Human Resource Management from an Islamic Perspective. *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2, 86-92

- 23.Khalatbari, H. & Sedart, f. (2014). Personality features of the director from the perspective of the Quran and NahjolBalagheh, Seraj monir, 5(16), 87-107[In Persian]

Designing the Factors Affecting the Competency of Physical Education Directors of Universities

Kazem Cheragh Birjandi^۱, Hossein Peymanizad^۲, Mohammad Keshtidar^۳, Hassan Fahim Davin^۴

Abstract

Background & Purpose: Due to the different composition of factors affecting competency in different organizations, this study aims to identify the effective factors of the competency of physical education managers in universities and design a model for communication between them. In the next step, using the analytical structural analysis methodology, the relationships between these factors were determined and analyzed in an integrated manner.

Methodology: The present study is an exploratory blended research involving two qualitative and quantitative parts. In the first step, the effective factors of managerial competence (7 factors) from theoretical literature are extracted and verified by interviewing sports management experts.

Results: The results of this research led to the classification, communication and interaction of effective factors on the competence of physical education managers and model design of these factors. The results showed that Islamic and individual factors have more effect than the rest of the factors.

Conclusion: The assessment and development of these factors should be considered as a key priority in the selection, appointment and evaluation of the performance of university managers.

Key words:

Interpretive Structural Modelling, Competency, Physical Education Managers, University.

1 . PhD Student, Faculty of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

2 . Associate Professor Faculty of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (Corresponding Author: Email: peymanizad0305@mshdiau.ac.ir ; Tel:+989153143950)

3 . Associate Professor Faculty of Sport Sciences, Birjand University, Birjand, Iran

4 . Assistant Professor Faculty of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran