



## ارائه چارچوب شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی بر اساس مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه

الهام ابراهیمی

استادیار پژوهشکده اقتصاد و مدیریت پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۰

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش ارائه چارچوب شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران بود. **روش‌شناسی:** برای نیل به هدف پژوهش سه گام اساسی طی شد. در گام نخست، مدل شایستگی مدیران ورزشی از طریق ادبیات موجود شناسایی و با تشکیل گروه‌های کانون تأیید شد. در گام دوم، وزن شایستگی‌ها با استفاده از روش دیمتل فازی با مشارکت ۱۲ نفر از مدیران ارشد سازمان تعیین شد. در گام نهایی، براساس تکنیک تاپسیس فازی ۸ نفر از کاندیداهای تصدی پست مدیریت اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** هفت شایستگی (آگاهی از قوانین و فرآیندهای کسب و کار، آشنایی با دانش و قوانین ورزش، سرپرستی و مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی، اقتصاد و امور مالی، مهارت‌های رهبری و هوش و آگاهی سیاسی) برای مدیران ورزشی احصا شد. ابعاد این شایستگی‌ها با تشکیل گروه‌های کانون تأیید و نهایی شدند. با تعیین وزن شایستگی‌ها، درجه اهمیت نسبی آن‌ها مشخص شد و سه شایستگی هوش سیاسی، مهارت‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی، بیشترین وزن را در مدل به‌دست آوردند. از تکنیک تاپسیس فازی برای اولویت‌بندی دقیق کاندیداهای تصدی پست مدیریت استفاده شد و رتبه‌بندی آن‌ها برای ورود به مخزن استعدادها مشخص گردید.

**نتیجه‌گیری:** چارچوب و فرایند معرفی شده برای شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در سایر سازمان‌های ورزشی نیز قابل کاربرد است؛ هرچند به تبع سازمان ممکن است شایستگی‌های متفاوتی برای مدیران هر سازمان احصا گردد. فرآیند تدوین مدل شایستگی با بهره‌گیری از ادبیات موجود و تأیید مدیران ارشد، رویکردی معمول است. وزن‌دهی شایستگی‌ها در عمل کمتر به‌کار گرفته می‌شود؛ اما در عین حال رویکرد مفیدی برای تعیین اهمیت نسبی شایستگی‌ها است.

**واژه‌های کلیدی:** شناسایی استعداد، شایستگی‌های مدیران ورزشی، تصمیم‌گیری چندشاخصه، منطق فازی.

## مقدمه

استعدادهای ارکان اصلی و محور سرمایه‌های هر سازمانی هستند. از این رو جذب، حفظ، نگهداری و استفاده از ظرفیت‌های علمی و عملیاتی آنان بسیار مهم و ضروری است. سازمان‌هایی که نتوانند فرایند مطلوب و مناسبی از مدیریت استعدادها را تدوین و اجرا نمایند، علاوه بر این که موجب هدر رفتن استعدادهای پرورش‌یافته خود می‌شوند، در آینده با فقدان افراد مناسب برای پست‌های سازمانی نیز مواجه می‌گردند. از هنگامی که گروه مشاوران مک کینزی<sup>۱</sup> اصطلاح «نبرد برای بدست آوردن استعدادها»<sup>۲</sup> را به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری افراد بسیاری را جذب خود نموده است (کالینز و مراهی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

واضح است که نقطه شروع تمام مطالعات در زمینه مدیریت استعداد، ارائه تعریفی از مفهوم استعداد است. مرور و بررسی ادبیات تحقیق در حوزه مدیریت استعداد، وجود تعاریف مختلفی از مفهوم استعداد را نشان می‌دهد. در واقع، دیدگاه سازمان‌ها در زمینه مفهوم استعداد بسیار متفاوت و متنوع است. با وجود تنوع تعاریف، متداول‌ترین شاخص‌های معرف مفهوم استعداد در ادبیات تحقیق، افراد «دارای پتانسیل بالا»<sup>۴</sup> و «دارای عملکرد عالی»<sup>۵</sup> هستند. افراد «دارای پتانسیل بالا» را می‌توان تحت عنوان کارکنانی تعریف کرد که توانایی، پیوند و اشتیاق برای تبدیل شدن به رهبران آتی سازمان دارند. کارکنان دارای عملکرد عالی نیز افرادی هستند که قبلاً چنین نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی را از خود بروز داده اند (سوننبرگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). به‌رغم اعتقاد برخی محققین به عدم الزام برای وجود یک تعریف ایستا برای مفهوم استعداد (تولگان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲)، به ارائه چند تعریف مطرح در این زمینه پرداخته می‌شود:

- کارکنانی که ارزش افزوده بالایی داشته و جایگزین کردن آن‌ها برای سازمان بسیار دشوار باشد، جزو سرمایه‌های اصلی سازمان در نظر گرفته می‌شوند و استعدادهای سازمان هستند (لوئیس و هکمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶).
- افراد شایسته<sup>۹</sup> افرادی هستند که عملکرد نزدیک به میانگین دارند در حالی که استعدادها به لحاظ برتری مهارت‌هایشان در یک حرفه، جزو ۱۰ درصد نخست افراد به شمار می‌روند (گاگن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷).
- استعداد مدیریتی تلفیقی از یک ذهن استراتژیک فعال، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به سایر استعدادهای، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی کسب نتایج است (مایکلز و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱).

تعاریف ارائه شده و سایر معیارهای معرفی شده در ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که توافقی در زمینه شاخص‌های معرف مفهوم استعداد وجود ندارد. از این رو تعریف شاخص‌ها و معیارهایی به منظور شناسایی گونه‌های استعداد، یکی از نیازمندی‌های اصلی طراحی سیستم مدیریت استعداد است. بنابراین هدف نخست این تحقیق نیز ارائه یک مدل شایستگی به همراه شاخص‌ها و معیارهای لازم جهت مدیریت سازمان‌های ورزشی قرار داده شد.

---

1. Mc Kinsey  
 2. War for Talent  
 3. Collings and Mellahi  
 4. High potential (HiPo)  
 5. High performers  
 6. Sonnenberg  
 7. Tulgan  
 8. Lewis and Heckman  
 9. Competent  
 10. Gagne  
 11. Michaels

همانند مفهوم استعداد، برای فرآیند مدیریت استعداد نیز تعاریف متعددی در ادبیات تحقیق وجود دارد. اساساً مدیریت استعداد را می‌توان مدیریت افرادی دانست که از سوی سازمان به عنوان استعداد شناخته می‌شوند. مدیریت استعداد با استراتژی‌های شناسایی استعدادها شروع می‌شود اما سایر حوزه‌ها نظیر توسعه و مدیریت عملکرد را نیز شامل می‌گردد (مک‌کارتنی و گارو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در یکی از کامل‌ترین تعاریف، مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی توصیف می‌شود که شامل موارد زیر است: شناسایی مناسب کلیدی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند، معماری مدیریت منابع انسانی (فرآیندها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی) که از این امر پشتیبانی می‌نمایند و تأثیر مجموع این اقدامات بر عملکرد سازمان و قرارداد روانشناختی کارکنان (ملاهی و کالینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کاپلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ طریق و شولر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ هانگ و تانسلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). این تعریف می‌تواند آشنایی اولیه‌ای با مفهوم مدیریت استعداد ایجاد کند اما به تفاوت‌ها و شباهت‌های عمده آن با مدیریت منابع انسانی نمی‌پردازد. در زمینه تفاوت مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی چهار رویکرد قابل ذکر است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

رویکرد نخست حاکی از این است که مدیریت استعداد متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست و هر دو مستلزم قراردادن افراد مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب هستند. بنابراین رویکرد، مدیریت استعداد صرفاً برچسبی جدید برای مدیریت منابع انسانی است. به عبارت دیگر، در مدیریت استعداد، واژه استعداد جایگزین واژه منابع انسانی شده تا مدیریت منابع انسانی معتبرتر در نظر گرفته شود؛ همان‌طور که مدیریت منابع انسانی نیز به مرور جایگزین مدیریت پرسنلی شده است. مطابق رویکرد دوم، مدیریت استعداد بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان تمرکز دارد. طبق این تعریف در مدیریت استعداد، تمرکز بر ایجاد خط لوله‌ای از استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی افراد در سازمان است. این دیدگاه اگر چه کاملاً منطبق بر مدیریت استعداد نیست؛ اما مرز متمایزی با مدیریت منابع انسانی داشته و تا حدودی از آن مجزاست.

بر اساس رویکرد سوم، مدیریت استعداد نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه متمرکز بر استعدادهاست. مدیریت استعداد ممکن است برخی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کارگیرد اما تمرکز آن بر طیف خاصی از منابع انسانی است که به منزله استعداد تعریف می‌شوند. در این حالت چالش اصلی سازمان‌ها جذب، پرورش و حفظ چنین افرادی در تمامی مشاغل سازمان است و مفاهیمی نظیر مخازن استعداد<sup>۶</sup> و برند کارفرمایی<sup>۷</sup> (در راستای جذب و حفظ استعدادها) مدنظر قرار می‌گیرند (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶).

در رویکرد آخر، مدیریت استعداد در برگیرنده شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک و پر کردن آن‌ها از طریق مخازن استعداد است. این رویکرد بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی‌ای تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و قابل ملاحظه بر مزیت رقابتی سازمان دارند (کالینز و ملاهی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹).

روش مؤثر دیگری برای روشن کردن مفهوم مدیریت استعداد توجه به چهار فلسفه اصلی در این حوزه است:

۱. رویکرد مبتنی بر افراد: در فلسفه مبتنی بر افراد، مدیریت استعداد متمرکز بر جستجوی استعدادها و مدیریت بخش خبره‌ای از کارکنان است که توانمندی‌های آن‌ها کمیاب بوده، به سادگی قابل جایگزینی نیست و در مقایسه با سایر کارکنان ارزش بیشتری را نصیب سازمان می‌نماید.

1. McCartney and Garrow
2. Mellahi and Collings
3. Cappelli
4. Tarique and Schuler
5. Huang and Tansley
6. Talent Pools
7. Employer Brand
8. Collings and Mellahi

۲. رویکرد مبتنی بر فعالیت: در این رویکرد تمرکز به جای افراد مستعد بر فعالیت‌های متمایز، پیچیده و پیشرفته مدیریت منابع انسانی است. این فعالیت‌ها عبارتند از: شناسایی استعدادها، جذب استعدادها به سازمان، کاهش فرسودگی کارکنان از طریق نگهداشت و مشارکت آنان، شناسایی استعدادهای کلیدی درون سازمانی، مدیریت جریان استعدادها، توسعه کارکنان از طریق مانند مربیگری و فرآیندهای یادگیری تیمی و بهبود عملکرد از طریق مرتبط کردن عملکرد سازمان با استعدادها.

۳. رویکرد مبتنی بر جایگاه: تمرکز این رویکرد به جای مدیریت استعدادها بر مدیریت مناصب و جایگاه‌های سازمانی است. مزیت این رویکرد در مقایسه با رویکرد مبتنی بر افراد این است که تقسیم کردن جایگاه‌های سازمانی به جایگاه عالی، متوسط و پایین در قیاس با ارائه چنین تقسیم‌بندی در رابطه با افراد عکس العمل احساسی کمتری در پی خواهد داشت. در اینجا یک منصب کلیدی دو ویژگی خواهد داشت. اولاً نقش قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به استراتژی‌های سازمان ایفا خواهد کرد و ثانیاً کیفیت کاری که متصدیان این منصب ارائه خواهند داد می‌تواند بسیار متغیر باشد. شناسایی سیستماتیک این مناصب بخش عمده‌ای از فرایند مدیریت استعداد خواهد بود.

۴. رویکرد مخازن/استراتژیک: تمرکز مدیریت استعداد در این رویکرد، شناسایی مخازن استراتژیک و مدیریت سرمایه‌های انسانی است. بر اساس این رویکرد، دو ویژگی برای تبدیل یک سیکل برنامه‌ریزی سرمایه انسانی به معماری مدیریت استعداد مورد نیاز است. سنجش تأثیر سرمایه انسانی بر توانایی اجرای فرآیندهای کسب و کار سازمان و مهارت پیش‌بینی و روندیابی (اسپارو و مکرام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

همان‌گونه که از تعاریف مدیریت استعداد و وجوه تمایز آن با مدیریت منابع انسانی بر می‌آید، اولین و اساسی‌ترین گام در مدیریت استعدادها، شناسایی استعدادها برای مناصب کلیدی سازمان است. از این رو پس از تعریف شایستگی‌های کلیدی استعدادها در گام نخست، در گام بعدی رویکردی برای انتخاب افراد حائز شرایط برای ورود به مخزن استعدادها معرفی می‌شود.

به‌رغم وجود مدل‌های شایستگی متعدد برای مشاغل اداری و مدیریتی متفاوت، احصای شایستگی‌های کلیدی برای مدیران ورزشی و نیمرخ<sup>۲</sup> شایستگی‌های آنان از موضوعات کمتر پرداخته شده<sup>۳</sup> است (فریتاس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات در زمینه شایستگی‌های مدیران ورزشی<sup>۵</sup> (COSM) پیش از سال ۱۹۸۰ بسیار محدود بود. اما در قرن ۲۱ سازمان‌های فعال در حوزه ورزش نیز همانند سایر حوزه‌های صنعت نیازمند ارائه بازخور در زمینه شایستگی‌های ضروری به مدیران ارشد خود هستند (تاه و جمیسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰)؛ به گونه‌ای که در حال حاضر واژه کلیدی COSM در تحقیقات آکادمیک برای اشاره به شایستگی‌های مدیران ورزشی به واژه‌ای متداول تبدیل شده است (شواب<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). تفاوت‌های ماهوی صنعت ورزش با سایر صنایع و اتفاقاتی که در این صنعت در ایران و سایر کشورهای جهان نظیر انگلیس و استرالیا رخ داده (نظیر فروش نامناسب بلیطها، مدیریت نامناسب رویدادهای بزرگ ورزشی، مدیریت ناکارآمد مالی) لزوم توجه به شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی را دوچندان می‌کند. در عمل نیز رشد و تغییر تقاضا در حوزه مسائل حیطة ورزش، لزوم توجه به تخصص‌گرایی در این حوزه را نشان می‌دهد. علاوه بر این تحقیقات نشان می‌دهند در سازمان‌های دولتی مسائل مالی و حقوقی بیش از سایر جنبه‌های شایستگی مدیران مورد توجه قرار گرفته و این به دلیل ماهیت دولتی این سازمان‌ها و لزوم تبعیت از قوانین دولتی است (هورش و شات<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳).

1. Sparrow and Makram
2. Profile
3. Under researched
4. Freitas
5. Competencies of Sport Managers (COSM)
6. Toh and Jamieson
7. Schwab
8. Horch and Schu'tte

مطالعه گسترده ادبیات تحقیق در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ورزشی نشان داد که این شایستگی‌ها تنها به مواردی نظیر تحصیلات در زمینه رشته‌های ورزشی محدود نمی‌شوند و طیف وسیعی از مهارت‌های مدیریتی را در بر می‌گیرند. شایستگی‌های مذکور تعدد و تنوع قابل ملاحظه‌ای دارند و مواردی نظیر مهارت‌های کامپیوتری و فناوری اطلاعات (دیویس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷؛ دنسنسی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۰؛ تاه و جمیسون، ۲۰۰۰؛ کو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسدی و همکاران، ۱۳۹۴)، بازاریابی (هارتفیلد<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۸۷؛ ایروین<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۴؛ اسدی و همکاران، ۱۳۹۴)، مدیریت ریسک (تاه و جمیسون، ۲۰۰۰؛ کو و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ نظریان مادوانی، ۱۳۹۵)، مهارت‌های ورزشی (کوئین و پارکس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۶)، مدیریت تسهیلات ورزشی (ایزای<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵)، شایستگی‌های اخلاقی، اجتماعی و اعتقادی (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵؛ فتاح‌پور مرنندی و همکاران، ۱۳۹۵) و عوامل ذاتی ادراکی (مانند تفکر استراتژیک)، ذاتی انسانی (مانند ارتباطات میان فردی)، ذاتی فنی (مانند وظیفه‌شناسی)، اکتسابی ادراکی (مانند نگرش سیستمی)، اکتسابی انسانی (مانند ارتباطات موثر) و اکتسابی فنی (مانند مدیریت زمان) را شامل می‌شوند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۷). شایستگی‌های مورد اشاره در ادبیات تحقیق به همراه مصادیق آن‌ها که مورد تأیید مدیران ارشد سازمان قرار گرفتند و به عنوان شایستگی‌های کلیدی برای تصدی مناصب مدیریتی سازمان انتخاب شدند، به همراه منابع مورد اشاره در ادبیات تحقیق در جدول ۱ مشخص شده‌اند.

جدول ۱. شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران ورزشی (COSM)

منابع داخلی	منابع خارجی	مصادیق و مثال‌ها ترکیب ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان	شایستگی
نادریان و سلطان‌حسینی (۱۳۹۰)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، نظریان مادوانی (۱۳۹۵)	هارتفیلد و همکاران (۱۹۸۷)، ایروین و همکاران (۱۹۹۴)، فارمر (۱۹۸۹)	دانش و تجربه در زمینه مسائل کسب و کار توان درک مسائل و مشکلات، فرصت‌ها و فعالیت‌های سازمان	آگاهی از قوانین و فرآیندهای کسب و کار
نادریان و سلطان‌حسینی (۱۳۹۰)، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)	کو و همکاران (۲۰۱۱)، فلچر و آرنولد <sup>۸</sup> (۲۰۱۱)، تریپولیتسیوتی و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۰۹)، هورث و شات (۲۰۰۳)، تاه و جمیسون (۲۰۰۰)، گواس <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۳)، کوئین و پارکس (۱۹۸۶)	برخورداری از تحصیلات یا دانش ورزشی نظیر فیزیولوژی و آناتومی بدن، محدودیت‌ها و الزامات فیزیکی آشنایی با قوانین و سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی	آشنایی با دانش و قوانین ورزش
نادریان و سلطان‌حسینی (۱۳۹۰)، فتاح‌پور مرنندی و همکاران (۱۳۹۶)	فريتاس و همکاران (۲۰۱۷)، ایزای (۲۰۱۵)، فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، دیویس (۱۹۸۷)، دنسنسی و همکاران	کارمندیابی و جذب افراد مناسب حمایت و توسعه کارکنان	سرپرستی و مدیریت منابع انسانی

1. Davis
2. DeSensi
3. Ko
4. Hatfield
5. Irwin
6. Quain and Parks
7. Isai
8. Fletcher and Arnold
9. Tripolitsioti
10. Gouws

	فارشین‌پروری - مربیگری	(۱۹۹۰)، فارمر (۱۹۸۹)، گواس (۱۹۹۳)، پاریس و زیگلر <sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، کوئین و پارکس (۱۹۸۶)،
مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی	- تعاملات چندجانبه درون‌سازمانی - شبکه‌سازی - تعاملات اثربخش برون‌سازمانی	فريتاس و همکاران (۲۰۱۷)، کو و همکاران (۲۰۱۱)، فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، تاه و جمیسون (۲۰۰۰)، دیویس (۱۹۸۷)، لمبرشت <sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، پاریس و زیگلر (۱۹۸۳)، کاسکلی و آلد <sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، دسنسی و همکاران (۱۹۹۰)، فارمر (۱۹۸۹)، هارتفیلد و همکاران (۱۹۸۷)، ایروین و همکاران (۱۹۹۴)، کوئین و پارکس (۱۹۸۶)، اولریچ و پارخوزه <sup>۴</sup> (۱۹۸۲)
اقتصاد و امور مالی	- مدیریت سهام - مدیریت تسهیلات - تدارکات و خرید	ایزای (۲۰۱۵)، کو و همکاران (۲۰۱۱)، فلچر و آرنولد (۲۰۱۱)، هورش و شات (۲۰۰۳)، تاه و جمیسون (۲۰۰۰)، گواس (۱۹۹۳)، لمبرشت (۱۹۸۷)، دسنسی و همکاران (۱۹۹۰)، کوئین و پارکس (۱۹۸۶)، کاسکلی و آلد (۱۹۹۱)، ایروین و همکاران (۱۹۹۴)، پاریس و زیگلر (۱۹۸۳)
مهارت‌های رهبری	- رهبری تغییر - انگیزش و الهام‌بخشی - مدیریت تعارض	فريتاس و همکاران (۲۰۱۷)، کو و همکاران (۲۰۱۱)
هوش و آگاهی سیاسی	- استفاده از فرصت‌ها و نهادهای مرتبط برای حمایت از سازمان - بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی	کو و همکاران (۲۰۱۱) رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)، اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، فتاح‌پور مردی و همکاران (۱۳۹۶)

به‌رغم توجه نسبتاً گسترده منابع خارجی (از دهه ۱۹۹۰) و منابع داخلی (در سال‌های اخیر) به تعیین شایستگی‌های کلیدی مدیران ورزشی، گام‌های بعدی شناسایی استعدادها کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به عبارت دیگر، در فرآیند مدیریت استعداد پس از تعیین شایستگی‌های کلیدی، لازم است افراد با توجه به این شایستگی‌ها و با در نظر گرفتن اهمیت نسبی آن‌ها مورد ارزیابی و انتخاب قرار گیرند. ارزیابی شایستگی‌ها از طرق مختلفی نظیر رویکردهای سنتی تر ارزیابی ۳۶۰ درجه (صالحی صدقیانی و قرائی‌پور، ۱۳۸۴) یا رویکرد جدیدتر کانون‌های ارزیابی (احدی و تیرانداز، ۱۳۹۳) امکان‌پذیر است؛ اما آنچه اهمیت رتبه‌بندی و انتخاب را دو چندان می‌کند، استفاده از رویکردی سازمان‌یافته و دقیق برای ارزیابی و انتخاب است که در ادامه با استفاده از تکنیک‌های کمی تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی و با ارائه شواهد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

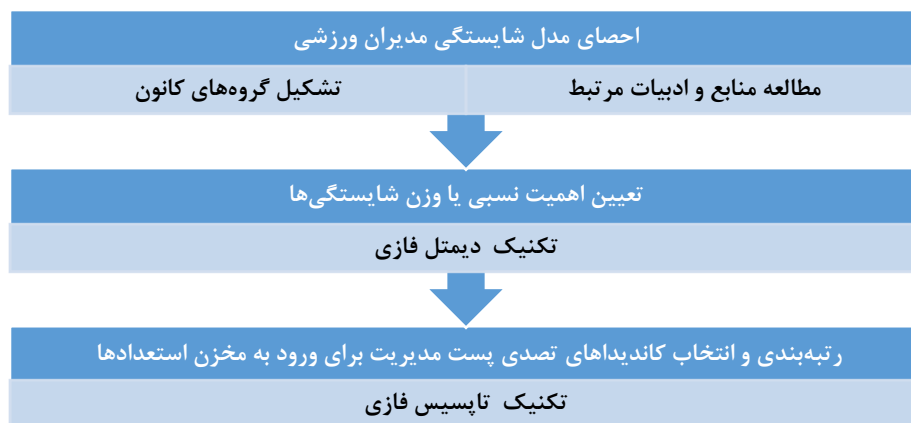
1. Paris and Zeigler
2. Lambrecht
3. Cuskelly and Auld
4. Ulrich and Parkhouse

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش مدیران ارشد یکی از ادارات کل ورزش و جوانان استان تهران بودند که ۱۲ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری قضاوتی به عنوان نمونه انتخاب شدند. از این افراد دو نفر دارای مدرک دکترای تخصصی و هفت نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند و مابقی مدرک کارشناسی داشتند. متوسط سابقه کار افراد ۱۰ سال بود و همگی افراد مرد بودند. انتخاب خبرگان با در نظر گرفتن معیارهای حداقل هفت سال سابقه کار مرتبط و تصدی مناصب مدیریت ارشد سازمان صورت گرفت.

فرآیند انجام پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است. در گام نخست، با مطالعه ادبیات تحقیق و احصای شایستگی‌های کلی، تأیید تناسب شایستگی‌ها با سازمان و مصادیق این شایستگی‌ها در سازمان با برگزاری جلسات گروه کانون با مشارکت ۱۲ نفر از مدیران ارشد سازمان انجام شد. در انتخاب مصادیق شایستگی‌ها مواردی نظیر مأموریت و استراتژی‌های سازمان و شرح شغل‌ها نیز در نظر گرفته شد. در جلسات گروه کانون که در دو جلسه چهار ساعته تنظیم شد، از سوالات باز و نیمه ساختاریافته برای تأیید/رد شایستگی‌ها و تعیین مصادیق آن‌ها استفاده شد. در ابتدا، سوال کلی مبنی بر شایستگی‌های مورد نیاز برای تصدی مناصب مدیریتی در سازمان طرح شد و پس از تجمیع دیدگاه‌های افراد، مصادیق قابل جمع، تحت عنوان یک شایستگی کلی مطرح شدند. مثلاً شبکه‌سازی و تعاملات اثربخش درونی و بیرونی از جمله مصادیقی بود که بنا به نظر اکثر خبرگان برای تصدی مناصب مدیریتی ضرورت داشت. این مصادیق در ادبیات تحقیق تحت عنوان شایستگی «مهارت‌های ارتباطی» قابل تجمیع بودند. در جلسه اول گروه کانون، بحث و تبادل نظر پیرامون مصادیق شایستگی‌ها صورت گرفت و در جلسه دوم بخش‌بندی‌های ارائه شده به تأیید خبرگان رسید، موارد دارای همپوشانی حذف و موارد جدید به شایستگی‌ها افزوده شد.

همان‌گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، پس از تعیین شایستگی‌های کلیدی نیاز به یک تکنیک مقایسه زوجی برای تعیین اهمیت نسبی یا وزن شایستگی‌ها داریم. در میان تکنیک‌های مقایسه زوجی، از روش دیمتل فازی استفاده شد. در این فاز از پاسخ دهندگان خواسته شد تا با توجه به مصادیق تشکیل دهنده هریک از شایستگی‌های اصلی، مشخص نمایند که هریک از این شایستگی‌ها چه اولویتی نسبت به یکدیگر دارند. پس از تعیین وزن شایستگی‌هاست که می‌توان در فاز سوم به اولویت‌بندی کاندیداهای تصدی مناصب مدیریتی بر اساس این شاخص‌ها پرداخت.



شکل ۱. فرآیند پژوهش

پاسخ دهندگان برای تعیین اهمیت نسبی شایستگی‌ها و نیز اولویت‌بندی کاندیدها بر اساس وزن شایستگی‌ها از نشانه‌های جدول ۲ استفاده کردند. معادل فازی این نشانه‌ها که در محاسبات از آن‌ها استفاده شده نیز در این جدول نشان داده شده است.

جدول ۲. نشانه‌ها و مقیاس فازی مرتبط با متغیرهای زبانی برای تعیین اهمیت نسبی شایستگی‌ها

متغیر زبانی	نشانه	تابع عضویت فازی
بسیار کم	VL	$(0/25)$ و $0/100$ و $(0/100)$
کم	L	$(0/100)$ و $0/25$ و $(0/50)$
متوسط	M	$(0/25)$ و $0/50$ و $(0/75)$
زیاد	H	$(0/50)$ و $0/75$ و $(1/100)$
بسیار زیاد	VH	$(0/75)$ و $1/100$ و $(1/100)$

## یافته‌ها

## فاز اول: احصای مدل شایستگی مدیران ورزشی (COSM)

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، شایستگی‌های مدیران ورزشی پس از مطالعه ادبیات تحقیق و برگزاری جلسات اجماع نظر خبرگان به عنوان شایستگی‌های کلیدی برای تصدی مناصب مدیریتی سازمان انتخاب شدند. این شایستگی‌های هفت‌گانه به همراه مصادیق آن‌ها و منابع مورد اشاره در جدول ۱ مشخص شده‌اند.

## فاز دوم: تعیین اهمیت نسبی یا وزن شایستگی‌ها

در این تحقیق از تکنیک مقایسه زوجی دیمتل فازی برای تعیین اهمیت نسبی یا وزن شایستگی‌ها استفاده شد. مراحل انجام تحقیق در ادامه عنوان شده است (بیوک اوزکان و سیفسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ جنگ و زنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). به جهت تلخیص از ذکر تمامی جداول خودداری شده و به جدول نهایی که اهمیت نسبی شایستگی‌ها را نشان می‌دهد (جدول ۳) بسنده شده است.

گام ۱: تشکیل ماتریس روابط مستقیم فازی. ماتریس روابط مستقیم فازی  $\tilde{X}$  یک ماتریس زوجی  $n \times n$  است که هر یک از عناصر آن یعنی هر یک از  $\tilde{x}_{ij}$ ها میزان اولویت عامل  $i$  نسبت به عامل  $j$  را به صورت یک عدد فازی مثلثی نشان می‌دهد. ماتریس روابط مستقیم فازی از محاسبه میانگین قضاوت‌های ۱۲ نفر از خبرگان در مورد میزان اهمیت نسبی شایستگی‌ها حاصل شد.

گام ۲: نرمال کردن ماتریس روابط مستقیم فازی. در این گام ماتریس روابط مستقیم فازی، نرمال می‌شوند. ماتریس روابط مستقیم فازی نرمال شده  $\tilde{X}'$  مطابق با رابطه ۱ محاسبه می‌گردد.

$$\tilde{X}' = s \times \tilde{X}$$

به طوری که:

$$s = \frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n u_{ij}} \quad \text{رابطه ۱. ماتریس روابط مستقیم فازی نرمال شده}$$

گام ۳: محاسبه ماتریس مجموعه روابط فازی. ماتریس مجموعه روابط فازی  $\tilde{T}$ <sup>۴</sup> که شامل اعداد مثلثی فازی است، از طریق محاسبه سه ماتریس قطعی حدود پایین، حدود میانی و حدود بالا محاسبه شده و سپس در قالب یک ماتریس تجمیع می‌شود (رابطه ۲). در ماتریس مجموعه روابط فازی، هر یک از درایه‌ها درجه اهمیت شایستگی موجود در سطر ماتریس نسبت به شایستگی موجود در ستون ماتریس را به شکل فازی نشان می‌دهند.

$$\tilde{T} = \tilde{X}'(I - \tilde{X}')^{-1} \quad \text{رابطه ۲. ماتریس مجموعه روابط فازی}$$

1. Büyüközkan and Çifçi
2. Jeng and Tzeng
3. Fuzzy direct-relation matrix
4. Fuzzy total-relation matrix



گام ۴: تشکیل ماتریس روابط. در این گام مجموع سطرها و مجموع ستون‌ها در ماتریس مجموعه روابط فازی محاسبه می‌شوند. مجموع سطرها در ماتریس مجموعه روابط فازی ( $\tilde{R}$ ) و مجموع ستون‌ها در ماتریس مجموعه روابط فازی ( $\tilde{C}$ ) است (رابطه ۳).

$$\tilde{R} = (R^l_{ij}, R^m_{ij}, R^u_{ij}) = \left( \sum_{j=1}^n T^l_{kj}, \sum_{j=1}^n T^m_{kj}, \sum_{j=1}^n T^u_{kj} \right)$$

$$\tilde{C} = (C^l_{ij}, C^m_{ij}, C^u_{ij}) = \left( \sum_{i=1}^n T^l_{ik}, \sum_{i=1}^n T^m_{ik}, \sum_{i=1}^n T^u_{ik} \right)$$

رابطه ۳. محاسبه مجموع سطر و ستون‌ها در ماتریس مجموعه روابط فازی

بردار  $\tilde{R} + \tilde{C}$  که بردار اهمیت<sup>۱</sup> نامیده می‌شود، نشان دهنده مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر شایستگی و در نتیجه اهمیت نسبی آن است. مجموع سطرها، مجموع ستون‌ها و نیز بردار اهمیت در جدول ۳ نشان داده شده است. در ستون آخر این جدول نیز مقادیر قطعی یا دیفازی شده بردار اهمیت نشان داده شده‌اند. به منظور تبدیل مقادیر فازی به مقادیر قطعی (دیفازی کردن) می‌توان از رابطه ۴ استفاده نمود.

$$x_{ij}^{def} = \frac{l_{ij} + 2m_{ij} + u_{ij}}{4} \quad \text{رابطه ۴. تبدیل مقادیر فازی به مقادیر قطعی}$$

جدول ۳. ماتریس اولویت فازی و قطعی شایستگی‌های مدیران ورزشی

بردار اهمیت قطعی	بردار اهمیت فازی $\tilde{R} + \tilde{C}$	مجموع ستون‌ها $\tilde{C}$	مجموع سطرها $\tilde{R}$	
۲/۰۹۶۵	(۰/۹۰۳۴, ۱/۶۴۷۸, ۴/۱۸۷۱)	(۰/۸۶۱۲, ۱/۵۴۵۷, ۳/۰۷۷۱)	(۰/۰۴۲۱, ۰/۱۰۲۱, ۱/۱۱۰۰)	آگاهی از قوانین و فرآیندهای کسب و کار
۱/۹۱۵۶	(۰/۷۱۱۶, ۱/۴۴۰۸, ۴/۰۶۹۴)	(۰/۶۷۶۱, ۱/۳۴۹۶, ۲/۹۸۳۴)	(۰/۰۳۵۵, ۰/۰۹۱۱, ۱/۰۸۶۰)	آشنایی با دانش و قوانین ورزش
۲/۲۷۰۸	(۰/۸۲۱۶, ۱/۷۸۵۹, ۴/۶۸۹۷)	(۰/۴۱۵۹, ۰/۹۲۱۵, ۲/۳۲۵۴)	(۰/۴۰۵۶, ۰/۸۶۴۴, ۲/۳۶۴۳)	سرپرستی و مدیریت منابع انسانی
۱/۴۶۷۴	(۰/۴۶۵۶, ۰/۹۸۵۴, ۳/۴۳۲۹)	(۰/۳۰۳۴, ۰/۶۷۳۴, ۱/۹۷۵۱)	(۰/۱۶۲۱, ۰/۳۱۲۰, ۱/۴۵۷۸)	مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی
۱/۷۷۲۸	(۰/۶۳۵۵, ۱/۲۷۲۷, ۳/۹۱۰۳)	(۰/۴۷۶۰, ۰/۹۳۵۶, ۲/۴۳۱۲)	(۰/۱۵۹۵, ۰/۳۳۷۱, ۱/۴۷۹۱)	اقتصاد و امور مالی
۲/۵۳۴۹	(۱/۰۴۹۵, ۲/۰۴۸۸, ۴/۹۹۲۶)	(۰/۴۰۵۸, ۰/۸۰۵۸, ۲/۱۱۲۲)	(۰/۶۴۳۷, ۱/۲۴۳۰, ۲/۸۸۰۴)	مهارت‌های رهبری
۲/۸۰۷۱	(۱/۱۹۷۸, ۲/۳۳۱۸, ۵/۳۶۷۱)	(۰/۴۴۰۳, ۰/۸۶۱۶, ۲/۲۲۲۹)	(۰/۷۵۷۵, ۱/۴۷۰۲, ۳/۱۴۴۱)	هوش و آگاهی سیاسی

همان‌گونه که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، اولویت شایستگی‌های مدیران ورزشی (COSM) از دیدگاه خبرگان به ترتیب عبارتند از: ۱. هوش و آگاهی سیاسی، ۲. مهارت‌های رهبری، ۳. سرپرستی و مدیریت منابع انسانی، ۴. آگاهی از قوانین و فرآیندهای کسب و کار، ۵. آشنایی با دانش و قوانین ورزش، ۶. اقتصاد و امور مالی و ۷. مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی.

فاز سوم: رتبه‌بندی و انتخاب کاندیداهای تصدی پست مدیریت برای ورود به مخزن استعدادها

پس از تعیین وزن شایستگی‌ها، ۸ کاندید تصدی پست مدیریتی با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی اولویت‌بندی شدند. مراحل انجام این فاز در ادامه عنوان شده است (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). به جهت تلخیص از ذکر کلیه جداول خودداری شده و به جدول نهایی که اولویت کاندیدها براساس امتیاز آن‌ها در شایستگی‌های موزون را نشان می‌دهد (جدول ۴) بسنده شده است.

گام ۱: تشکیل ماتریس تصمیم فازی. ماتریس روابط مستقیم فازی  $\tilde{X}$  یک ماتریس  $n \times m$  است که هر یک از عناصر آن یعنی هر یک از  $\tilde{x}_{ij}$ ها امتیاز هر آلترناتیو ( $m$ ) در هر شایستگی ( $n$ ) را به صورت یک عدد فازی مثلثی نشان می‌دهد. این ماتریس از محاسبه میانگین قضاوت‌های ۱۲ نفر از خبرگان در مورد نمره کاندیدها در هر شایستگی حاصل شد.

گام ۲: نرمال کردن ماتریس تصمیم فازی. در این روش از نرمال سازی خطی استفاده می‌شود (رابطه ۵). اگر ماتریس تصمیم فازی نرمال شده باشد، بنابراین:

$$R^c = [r_{ij}^c]_{m \times n}, \quad i=1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n \quad \text{که در آن:}$$

$$r_{ij}^c = \left( \frac{a_{ij}}{c_j^+}, \frac{b_{ij}}{c_j^+}, \frac{c_{ij}}{c_j^+} \right) \text{ و } c_j^+ = \max_i(c_{ij}) \quad \text{رابطه ۵. ماتریس فازی نرمال شده}$$

گام ۳: تشکیل ماتریس نرمال وزنی. با در نظر گرفتن وزن‌های مختلف برای هر شاخص، ماتریس تصمیم نرمالیزه شده وزنی می‌تواند با ضرب اهمیت وزن شاخص‌ها در ماتریس تصمیم فازی نرمال شده محاسبه شود. ماتریس تصمیم نرمالیزه شده وزنی  $V^w$  به صورت رابطه ۶ تعریف می‌شود که در آن  $w_j$  وزن معیار  $j$  را نشان می‌دهد.

$$V^w = [v_{ij}^w]_{m \times n}, \quad i=1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n$$

$$v_{ij}^w = r_{ij}^c \otimes w_j \quad \text{رابطه ۶. ماتریس فازی نرمال شده وزنی}$$

گام ۴: تعریف راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی. راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی فازی  $A^+$  و  $A^-$  به شکل رابطه ۷ تعریف می‌شوند.

$$A^+ = (\theta_1^+, \theta_2^+, \dots, \theta_n^+), \quad \theta_i^+ = \max_i(v_{ij3})$$

$$A^- = (\theta_1^-, \theta_2^-, \dots, \theta_n^-), \quad \theta_i^- = \min_i(v_{ij1})$$

$$i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n.$$

رابطه ۷. راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی فازی

گام ۵: محاسبه فاصله با راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی. فاصله هر آلترناتیو با راه‌حل ایده‌آل مثبت (منفی) فازی به صورت رابطه ۸ محاسبه می‌شود.

1. Chen

2. Fuzzy direct-relation matrix

$$d_i^+ = \sum_{j=1}^n d(\vartheta_j^+, \vartheta_j^+), \quad i=1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(\vartheta_j^-, \vartheta_j^-), \quad i=1,2,\dots,m; j=1,2,\dots,n$$

رابطه ۸. فاصله با راه‌حل‌های ایده‌آل مثبت و منفی فازی

گام ۶: محاسبه ضریب نزدیکی و اولویت‌بندی آلترناتیوها. با تعیین ضریب نزدیکی، رتبه بندی تمامی آلترناتیوها می‌تواند محاسبه شود و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند بهترین آلترناتیو را انتخاب کنند. ضریب نزدیکی هر آلترناتیو به صورت رابطه ۹ محاسبه می‌شود:

$$C_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}, \quad i=1,2,\dots,m \quad \text{رابطه ۹. ضریب نزدیکی}$$

شاخص  $C_i$  میزان نزدیکی آلترناتیو به حل ایده‌آل مثبت و دوری از حل ایده‌آل منفی را نشان می‌دهد. بنابراین مقادیر بزرگتر  $C_i$  نشان‌دهنده عملکرد خوب آلترناتیو  $A_i$  خواهد بود.

جدول ۴. رتبه‌بندی کاندید تصدی پست مدیریتی بر اساس شاخص‌های وزن داده شده

رتبه	ضریب نزدیکی ( $C_i$ )	فاصله از ایده‌آل منفی ( $d_i^-$ )	فاصله از ایده‌آل مثبت ( $d_i^+$ )	کاندیدها (آلترناتیوها)
۲	۰/۶۸	۰/۰۴۴	۰/۰۲۱	کاندید ۱
۴	۰/۵۸	۰/۰۳۵	۰/۰۲۵	کاندید ۲
۷	۰/۵۲	۰/۰۳۲	۰/۰۳۰	کاندید ۳
۱	۰/۷۷	۰/۰۴۴	۰/۰۱۳	کاندید ۴
۵	۰/۵۵	۰/۰۳۷	۰/۰۳۰	کاندید ۵
۸	۰/۵۱	۰/۰۳۲	۰/۰۳۱	کاندید ۶
۶	۰/۵۲	۰/۰۳۳	۰/۰۳۰	کاندید ۷
۳	۰/۶۷	۰/۰۴۰	۰/۰۲۰	کاندید ۸

همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود کاندیدهای چهارم، اول و هشتم حائز بالاترین امتیاز هستند و می‌توان آن‌ها را به مخزن استعدادهای سازمان وارد کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، ضعف در حفظ استعدادهای برجسته موجود، بالا رفتن نرخ ترک‌خدمت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپ و راپر، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، عملکرد سازمان‌های ورزشی به صورت مستقیم و غیرمستقیم متأثر از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی است (بیگمی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت استعدادهای از جمله سیاست‌های مهم مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. از اینرو، طراحی چارچوبی برای شناسایی استعدادهای یکی از نیازهای اصلی سازمان‌هاست. در واقع گام اصلی و اولیه مدیریت استعداد، شناسایی

استعدادها از طریق رویکردی منسجم و ساخت‌یافته است که بر اساس آن اطمینان حاصل شود که هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت.

در این پژوهش یک رویکرد یکپارچه برای شناسایی و انتخاب مدیران ارشد ورزشی (COSM) معرفی شد که متشکل از سه گام بود. در گام نخست، شایستگی‌های مدیران ارشد ورزشی که سنگ بنای مدل شایستگی‌ها را تشکیل می‌دهند با مرور ادبیات تحقیق و نظرسنجی از خبرگان سازمان تعیین شدند. این شایستگی‌ها و مصادیق تشکیل دهنده آن‌ها در سازمان متبوع طی چندین دور برگزاری جلسات هم‌اندیشی خبرگان تأیید و نهایی شدند.

در گام دوم برای تعیین اهمیت (وزن) این شاخص‌های هفت‌گانه، پرسشنامه مقایسه زوجی تهیه و تدارک دیده شد و با استفاده از یک تکنیک فازی که قادر به مقایسه دو به دوی شاخص‌ها با توجه به عدم قطعیت متغیرهای زبانی باشد، به تعیین وزن شاخص‌ها پرداخته شد. در این فاز مشخص شد سه شایستگی هوش و آگاهی سیاسی، مهارت‌های رهبری و سرپرستی و مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ارشد این سازمان هستند و به عبارت دیگر، مدیران ارشد این سازمان بیش از همه می‌بایست توان استفاده از فرصت‌ها و نهادهای مرتبط برای حمایت از سازمان را داشته باشند. بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی نیز از شایستگی‌های مهم این افراد است. به علاوه برخورداری از مهارت‌های رهبری از قبیل رهبری تغییر، انگیزش و الهام‌بخشی، مدیریت تعارض برای این افراد حائز اهمیت است. سومین شایستگی یعنی برخورداری از مهارت‌های سرپرستی و مدیریت منابع انسانی نیز در همین راستا اهمیت ویژه‌ای برای این گروه مدیران دارد.

در نهایت، در گام سوم تحقیق از تکنیک فازی دیگری برای رتبه‌بندی کاندیداهای تصدی این پست استفاده شد تا افراد حائز شرایط به مخزن استعدادهای شرکت وارد شده و طی مراحل آتی بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شود. برای مثال در فرآیند کانون ارزیابی یا کانون توسعه شرکت داده شوند یا در سایر کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی نظیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری توسط مربیان و منتورهای واجد شرایط، توسعه یابند تا در صورت خالی شدن این مناصب سازمان با کمبود نیروی واجد شرایط یا به عبارت استعدادهای مدیریتی مواجه نشود.

چارچوب معرفی شده در گام‌های دوم و سوم قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها در بافت‌های دیگر نیز هست. به علاوه منطق فازی به کارگیری شده در این چارچوب باعث می‌شود با استفاده از متغیرهای زبانی، علاوه بر این که دقت قضاوت‌های خبرگان افزایش یابد، امکان جمع و یکپارچه نمودن قضاوت‌های تعداد بیشماری از پاسخ‌دهندگان فراهم می‌گردد. اعداد فازی حاصل از ترکیب نظرات خبرگان می‌توانند به عنوان ورودی برای رتبه‌بندی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره بکار روند. در نظر گرفتن مقیاس معمول لیکرت در سطح متغیرهای رتبه‌ای کفایت اطلاعات را کاهش می‌دهد (چو، ۲۰۱۲). بنابراین راه حل مؤثری که جهت رفع این مشکل در این پژوهش به کار گرفته شد، در نظر گرفتن طیف لیکرت به عنوان متغیرهای زبانی و سپس بهره‌گیری از منطق فازی جهت تبدیل این متغیرها به اعداد فازی بود. منطق فازی قادر است بسیاری از مفاهیم، متغیرها و سیستم‌های غیردقیق و مبهم را به شکل ریاضی در آورده و زمینه را برای استدلال، استنتاج، کنترل و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان فراهم آورد (زاده، ۱۹۶۵).

اما در گام نخست تحقیق؛ یعنی شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی باید در نظر داشت، به‌رغم وجود شباهت‌های میان این گونه سازمان‌ها، بافتار<sup>۳</sup> نقش مهمی در تعیین شایستگی‌های اصلی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، مجریان و دست‌اندرکاران اجرایی سازمان‌ها لازم است توجه داشته باشند که گام نخست یعنی تعیین شایستگی‌ها یا مدل شایستگی می‌بایست مختص سازمان و شغل مورد نظر طراحی شود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد زمینه یا بافتار نقش مهمی در تعیین شایستگی‌های مدیران ورزشی

1. Chou  
2. Zadeh  
3. Context

دارد (هریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). برای مثال، در یک سازمان خصوصی غیرانتفاعی شایستگی‌هایی نظیر ظرفیت تحمل فشار کاری<sup>۲</sup> و مهارت‌های مذاکره و متقاعدسازی می‌تواند شایستگی‌های مهم مدیران ورزشی باشد؛ اما شایستگی‌هایی مانند استفاده از روش‌های علمی در این بافتار کم اهمیت‌تر بنماید. برخی شایستگی‌ها مانند بودجه‌ریزی و مربیگری نیز از شایستگی‌های متداول این حوزه در بافت‌های متفاوت سازمانی است (فارنر و شوتاف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). البته فرایند تدوین مدل شایستگی یعنی مطالعه ادبیات، به‌گزینی از سازمان‌های مشابه و مصاحبه با خبرگان سازمان می‌تواند در هر سازمانی برای شناسایی شایستگی‌های مناسب و مرتبط به کار گرفته شود.

هرچند برخی تحقیقات نظیر پژوهش دی فریتاس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، شایستگی‌های مدیران ورزشی را به خصوصیات روانسنجی<sup>۵</sup> آن‌ها مرتبط می‌دانند؛ اما در تحقیق حاضر بر شایستگی به عنوان «خصایص رفتاری که موفقیت آتی مدیران را به همراه دارد» تمرکز شده است. بر این اساس، در تحقیق حاضر همانند تحقیق فریتاس و همکاران (۲۰۱۷)، سه شایستگی هوش سیاسی، مهارت‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی، از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران ورزشی قلمداد شده‌اند. به خصوص شایستگی‌هایی نظیر استفاده از فرصت‌ها و نهادهای مرتبط برای حمایت از سازمان، بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌هایی است که ذیل عنوان کلی تر «هوش سیاسی» به عنوان مهم‌ترین شایستگی مدیران ورزشی شناسایی شد. این نتیجه‌گیری، مضامین قابل توجهی برای سیاستگذاران و مدیریت ارشد در انتخاب مدیران مناصب عالی سازمان‌های ورزشی دارد. در شرایطی که بدنه ورزش درگیر مسائل اقتصادی و سیاسی شده، اتفاقات اخیر در حوزه صنعت ورزش نظیر رویدادهای مهم و حساس ورزشی که انعکاس قابل ملاحظه‌ای در رسانه‌ها داشته‌اند، نیازمند تحلیل‌های مدیریتی فارغ از سیاست‌زدگی و مشمول بصیرت سیاسی است. مسلماً، در عرصه داخلی سازمان نیز مدیران برخوردار از مهارت‌های مدیریت منابع انسانی و شایستگی‌های رهبری خواهند توانست محیط داخل سازمان را مشابه محیط خارج آن با درایت و کارآمدی مدیریت کرده و از تنش‌های احتمالی ایجاد شده برهانند.

نکته قابل توجه دیگر این است که این سه شایستگی تأثیر هم‌افزایانه‌ای بر یکدیگر دارند. در واقع توان نفوذ در افراد، الهام‌بخشی و انگیزش کارکنان زمانی که با مهارت‌های تخصصی مدیریت منابع انسانی نظیر مربیگری، جان‌نشین‌پروری و توسعه کارکنان توأم شود در مدیریت محیط داخلی سازمان نقش قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت. در کنار آن اعمال نفوذ و توان مدیریت کارکنان نیازمند هوش سیاسی بالایی است که به مدیریت محیط خارج سازمان کمک شایان توجهی خواهد کرد.

## منابع

- احدی، حمید رضا و تیرانداز، بهروز. (۱۳۹۳). پیشنهاد الگوی کانون ارزیابی برای جذب، نگهداری و ارتقاء نیروی انسانی در راه آهن ج.ا. ایران. شانزدهمین همایش بین‌المللی حمل و نقل ریلی، تهران، انجمن مهندسی حمل و نقل ریلی ایران.
- اسدی، نوید؛ سجادی، سید نصرالله؛ گودرزی، محمود و مرادی، آرام. (۱۳۹۴). تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی. مدیریت ورزشی، ۷(۲)، ۱۵۹-۱۷۴.
- بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد، سجادی، سید نصرالله و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). مدل تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۱۶۳-۱۸۵.

1. Harrison  
2. Load capacity  
3. Fahrner and Schüttoff  
4. de Freitas  
5. psychometric

- رضائی نژاد، رحیم؛ بنار، نوشین و سورانی، محبوبه. (۱۳۹۴). بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی استان اصفهان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۳۲، ۱۳۳-۱۵۴.
- سلیمی، مهدی؛ علوی، سید فرشید و سلیمانی، محبوبه. (۱۳۹۷). ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۱(۶)، ۳۵-۴۹.
- صالحی صدقیانی، جمشید و قرائی‌پور، رضا. (۱۳۸۴). ارزیابی شایستگی‌های مدیران به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، ۳(۹)، ۷۳-۹۱.
- فتاح‌پور مرنودی، مرتضی؛ کاشف، سید محمد؛ سید عامری، میرحسن و شجاع، رضا. (۱۳۹۶). تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها). *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۴۲، ۱۶۳-۱۸۴.
- محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، محمد رضا و سجادی هزازه، سید حمید. (۱۳۹۵). شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی*، ۴(۳)، ۱۱۳-۱۳۹.
- نادریان، مسعود و سلطان حسینی، محمد. (۱۳۹۰). مهارت‌ها و توانایی‌های فنی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران). *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۱(۲)، ۱۱-۱۸.
- نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۵). ارزیابی عوامل تعیین‌کننده صلاحیت‌های قانونی مدیران اجرایی ورزش از دیدگاه متخصصان دانشگاهی و مدیران ورزش. *مدیریت ورزشی*، ۸(۴)، ۵۶۷-۵۸۸.
- Büyüközkan, G., & Çifçi, G. (2012). A novel hybrid MCDM approach based on fuzzy DEMATEL, fuzzy ANP and fuzzy TOPSIS to evaluate green suppliers. *Expert Systems with Applications*, 39(3), 3000-3011.
- Cables, E., García-Cascales, M. S., & Lamata, M. T. (2012). The LTOPSIS: An alternative to TOPSIS decision-making approach for linguistic variables. *Expert Systems with Applications*, 39(2), 2119-2126.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Chen, S. J., Hwang, C. L., Beckmann, M. J., & Krelle, W. (1992). *Fuzzy multiple attribute decision making: methods and applications*. Springer-Verlag New York, Inc. Secaucus, NJ, USA.
- Chou, J. (2012). A linguistic evaluation approach for universal design. *Information Sciences*, 190, 76-94.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cuskelly, G., & Auld, C. J. (1991). Perceived importance of selected job responsibilities of sport and recreation managers: An Australian perspective. *Journal of Sport Management*, 5(1), 34-46.
- Davis, K. A. (1987). Selecting qualified managers: Recreation/sport management in the private sector. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 58(5), 81-85.
- de Freitas, D. M., Carvalho, M. J., da Costa, I. T., & Fonseca, A. M. (2016). Evaluation of the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument for the Brazilian sport organizations. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1), 71-80.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management*, 4(1), 31-58.

- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2019). Analysing the context-specific relevance of competencies—sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 1-20.
- Farmer, P. (1989). Competencies of Australian sports administrators. In J. Buchanan & S. Schneider (Eds.), *First Biennial Conference in Management and Sport*, Vol. I, (pp. 40-48). Australia: University of Canberra.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of applied sport psychology*, 23(2), 223-242.
- Freitas, D., Girginov, V., & Teoldo, I. (2017). What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. *European Sport Management Quarterly*, 17(2), 193-209.
- Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Gouws, J. (1993). Sport management curricula in Rand Afrikaans University, South Africa. *Journal of Sport Management*, 7(3), 243-248.
- Harrison, T. (2018). From the Desk of the Canadian Athletic Director: Perceptions of Core Competencies in Ontario University Athletics (OUA).
- Hatfield, B. D., Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. *Journal of Sport Management*, 1(2), 129-145.
- Horch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), 70-84.
- Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 2938–2958.
- Irwin, N., Cotter, L., Jenson, L., & White, K. (1994). Sports administration degrees in Australia: Are they adequately fulfilling their purpose? *Sports network*, 8-9.
- Isai, C. P. (2015). Analysis of Perceived Competencies of Sport Managers in Guatemala under a Federated Sport Perspective, Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School.
- Jeng, D. J. F., & Tzeng, G. H. (2012). Social influence on the use of clinical decision support systems: revisiting the unified theory of acceptance and use of technology by the fuzzy DEMATEL technique. *Computers & Industrial Engineering*, 62(3), 819-828.
- Ko, L. M., Henry, I., & Kao, J. C. H. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317.
- Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1(2), 116-128.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McCartney, C., & Garrow, V. (2006). *The talent management journey*. Horsham: Roffey Park Institute.
- Mellahi, K., & Collings, D. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Paris, R. H. (1983). A selected listing of doctoral dissertations in administrative theory and practice related to physical education and sport (1972-1978). In E. F. Zeigler, & G. W. Bowie, *Management competency development in sport and physical education* (pp. 292-295). Philadelphia, PA: Lea & Febiger.
- Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Quain, R., & Parks, J. (1986). Sport management survey: Employment perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 57(4), 18-21.
- Schwab, K. A., Legg, E., Tanner, P., Timmerman, D., Dustin, D., & Arthur-Banning, S. G. (2015). Career paths in sport management. *Schole. A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 30(2), 1-11.
- Sonnenberg, M., Zijderveld, V., & Brinks, M. (2013). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280.
- Sparrow, P., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Toh, K. L., & Jamieson, L. M. (2000). Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development. *NIRSA Journal*, 24(2), 38-55.
- Tripolitsioti, A., Mountakis, C., & Strigas, A. (2009). Sport science as a determinative factor in management of indoor facilities in municipal sport organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(14), 2649-2652.
- Tulgan, B. (2002). *Winning the talent wars*. New York: Norton & Company.
- Ulrich, D., & Parkhouse, B. L. (1982). An alumni approach to sport management curriculum design using performance ratings and a regression model. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 53(1), 64-72.
- Zadeh, L. (1965). Fuzzy sets. *Information Control*, 8(3), 338-353.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی بر اساس مدل تصمیم‌گیری چندشاخصه. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۱-۱۷.

---





## Presenting a Framework to Identify Competencies of Sport Managers based on a Multi-Criteria Decision-Making Model

Elham Ebrahimi

Assistant professor in Institute for Humanities and Cultural Studies

Received: 10 May 2019

Accepted: 28 December 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of the present work was to present a framework to identify the competencies of sport managers (COSMs) in the General Office of Sports and Youth in the Tehran Province.

**Methodology:** Three major steps were taken to achieve the research goal. In the first step, the competency model of the sport managers was identified through the study of the existing literature, and then it was confirmed by the formation of focus groups. In the second step, the weights of competencies were determined using the fuzzy DEMATEL method with the participation of 12 senior managers of the organization. In the final step, based on the fuzzy TOPSIS technique, eight candidates were ranked to enter the talent pool.

**Results:** In the first step of the work, the competency model of sport managers including seven core competencies (i.e. awareness of business rules and processes, familiarity with knowledge and rules of sport, supervision and human resource management, communications and public relation skills, economics and finance, leadership skills, and intelligence and political consciousness) was extracted. The dimensions of these competencies were confirmed by the formation of the focus groups. In the second step of the work, by determining the weight or relative importance of competencies, their degree of relative importance was determined, and the three competencies (i.e. political intelligence, leadership skills, and supervision and human resource management) were selected as the most important competencies in the competency model of sports managers. In the third step, the fuzzy TOPSIS decision-making technique was used to prioritize the precise ranking of the management candidates, and then the ratings of candidates for entering the talent pool were identified.

**Conclusion:** The framework and process introduced to identify the managerial competencies in other sports organizations can also be applied; however, due to the organization, different competencies can be counted for the managers of each organization. The process of extracting the competency model using a combination of literature in this area and endorsing senior executives is a common approach to develop a competency model. The weighting competencies is one of the less practiced functions but it is also a useful approach to determine the relative importance of competencies in different organizational and managerial positions.

**Keywords:** Talent Identification, Competencies of Sport Managers, Multi-dimensional Decision-making, Fuzzy Logic.

### To cite this article:

Ebrahimi, E. (2020). Presenting a Framework to Identify Competencies of Sport Managers based on a Multi-Criteria Decision-Making Model. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 1-17.

Corresponding Author: **Elham Ebrahimi**

E-mail: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir