



**Research Paper**

## **Monitoring Indicators Affecting Future of Competence of Sports Managers with World-Class Management in Iranian Sports Industry**

**Seyyed Mohammad Hossein Razavi<sup>1</sup> and Forough Mohammadi<sup>2</sup>**

1. Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.
2. Post-doctoral Researcher in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran.

Received: 29 November 2020

Accepted: 29 May 2021

### **Extended Abstract**

#### **Summary**

The aim of this work was to identify and prioritize the indicators affecting the future of competence of sports managers with world-class management in the Iranian sports industry.

#### **Introduction**

In an environment that is constantly changing, a top management is impossible without having competent managers. The organizational managers face business globalization, rapid technological change, reorganization, and competency-based competition that challenge these advances, skills, competencies, and capabilities of organizational managers.

#### **Methodology and Approach**

Using the environmental scanning approach (Delphi methods, interviews and reading reports, numerous articles and books in the field of sports industry, world class management, other related sciences), 230 effective variables in the public environment and close to the sports industry were counted. In the next step, 99 effective indicators were classified into five main groups in order to compare the data obtained from the agreement of the experts (senior managers and experts in the sports industry, futurists, world-class management), and factor analysis was used. Shaping the future sports managers was qualified with world-class management, and then the most important indicators were identified and prioritized by the Friedman test.

#### **Results and Conclusion**

The results obtained showed that marketing competence (being an entrepreneur), diplomacy competence (knowledge of international relations in the sports industry), managerial competence (being development-oriented), performance competency (risk-taking), and perceptual competence (optimal organizational intelligence) were the key competencies. Finally, the effect of marketing competency with a factor load of 0.78 and an average of 4.62 had the greatest importance in the future of competence of sports managers with world-class management in the sports industry. The productivity of the sports industry is a function of the productivity of the sports managers. As a result, today, we have to think of a solution for the future. If we are to think for the future today, we must train the worthy managers. Therefore, recognizing these competencies can be a suitable model for the managers and sports policy-makers in order to employ the managers with excellent world-class management capabilities, whose

active participation is the source of growth of the sports industry.

**Keywords:** Futurology, Marketing, Meritocracy, Human resources, Organizational intelligence.

---

**To cite this article:**

Razavi, S. M. H., & Mohammadi, F. (2021). Monitoring Indicators Affecting Future of Competence of Sports Managers with World-Class Management in Iranian Sports Industry. *Mudīriyyat-i manābī-i insānī dar varzish (Human Resource Management in Sport)*, 8(2), 273-293.

---

Corresponding Author: **Forough Mohammadi**

**E-mail:** foroughmohammadi770@yahoo.com



دانشگاه صنعتی شاهرود

## مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

### دیده بانی شاخص‌های مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

سید محمد حسین رضوی<sup>۱</sup> و فروغ محمدی<sup>۲</sup>

۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. پژوهشگر پسا دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۹

#### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران بود.

**روش‌شناسی:** با بهره‌گیری از رویکرد پویای محیطی (روش‌های دلفی، مصاحبه و مطالعه گزارش‌ها، مقالات و کتب متعدد حوزه صنعت ورزش، مدیریت کلاس جهانی، دیگر علوم مرتبط) ۲۳۰ متغیر مؤثر در محیط عمومی و نزدیک به صنعت ورزش احصاء شدند. در گام بعدی ۹۹ شاخص مؤثر در پنج گروه اصلی به منظور مقایسه داده‌های حاصل از توافق متخصصان (مدیران ارشد و کارشناسان خبره صنعت ورزش، آینده پژوه، مدیریت کلاس جهانی) دسته بندی و از تحلیل عاملی استفاده شد که شاخص‌های شناخته شده تأثیر مثبت و معناداری بر شکل‌گیری آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی داشتند، سپس با آزمون فریدمن مهمترین شاخص‌ها شناسایی و اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد، شایستگی بازاریابی (کارآفرین مدار بودن)، شایستگی دیپلماسی (آگاهی با روابط بین‌الملل در صنعت ورزش)، شایستگی مدیریتی (توسعه مدار بودن)، شایستگی عملکردی (ریسک پذیر بودن) و شایستگی ادراکی (هوش سازمانی مطلوب) به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی شناسایی شدند. در نهایت اثر شایستگی بازاریابی با بار عاملی ۰/۷۸ و میانگین ۴/۶۲ بیشترین اهمیت بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش را داشت.

**نتیجه‌گیری:** بهره‌وری صنعت ورزش تابعی از بهره‌وری مدیران ورزشی است؛ در نتیجه امروز باید برای آینده چاره‌ای اندیشید و به فکر آن بود. اگر قرار باشد امروز برای آینده فکر کنیم، می‌بایست مدیرانی شایسته تربیت کنیم، لذا شناخت این شایستگی‌ها می‌تواند الگویی مناسب برای مدیران و سیاستگذاران ورزشی جهت بکارگیری مدیرانی با قابلیت‌های ممتاز مدیریت کلاس جهانی باشد که مشارکت فعال آنها منشاء رشد صنعت ورزش را به دنبال دارد.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی، بازاریابی، شایسته‌سالاری، منابع انسانی، هوش سازمانی.

نویسنده مسئول: فروغ محمدی

تلفن: ۰۹۱۳۱۲۷۰۵۵۲

E - mail: foroughmohammadi770@yahoo.com

## مقدمه

در محیطی که با تغییرات پی در پی مواجه هست، مدیریت برتر بدون داشتن مدیران شایسته غیرممکن است. مدیران سازمان‌ها با جهانی شدن کسب و کار، تغییرات سریع فناوری، سازماندهی مجدد و رقابت مبنی بر شایستگی روبرو هستند، به گونه‌ای که این پیشرفت‌ها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد. در پرتو این تغییرات پویا نیاز است تا شایستگی‌های مدیران نیز به‌طور مناسبی مورد تجدید نظر قرار گیرد (ویتالا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، پورعزت و همکاران، ۲۰۱۷). عملکرد مدیران بر اساس رویدادهایی مشکل خواهد بود که روی آن‌ها کنترل کمتری دارند. عدم قطعیت زیاد و نااطمینانی می‌تواند اثرات شدیدی بر مدیریت یک سازمان داشته باشد، زیرا از ویژگی‌های محیط پویا که رقابت ویژگی منحصر به فرد آن است و تغییر در نیازهای مخاطبین از نشانه‌های آشکار آن به شمار می‌رود، وجود تغییرات و ابهام (وجود ریسک) است که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر تصمیمات برنامه‌ریزی و کنترلی دارد (رهنمای رودپشتی، ۱۹۸۸). این جنبه‌ها زمانی که قابل پیش‌بینی باشند، مدیران را با تهدیدها و فرصت‌های بهبود راهبردها و مشکلات بالقوه در به کارگیری این راهبردها مواجه می‌سازند (عابدینی و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین مدیران موفق آینده، بر مهارت‌ها و شایستگی‌هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین نیاز دارند. از این‌رو، آماده‌سازی افراد برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای هدایت کسب و کار است و مستلزم سیستم‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آن‌ها را به شیوه مؤثر توسعه دهد (کلاته و همکاران، ۲۰۱۶). در حقیقت می‌توان گفت، آینده‌پژوهی، فرآیندی سیستماتیک، مشارکتی و گردآورنده ادراکات آینده است که چشم اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف اتخاذ تصمیم‌های روزآمد و بسیج اقدامات مشترک بنا می‌سازد (کاوژین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). جورجیو<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، معتقد است، آینده‌پژوهی ابزاری سیستماتیک برای ارزیابی آن دسته از توسعه‌های علمی و فناوری است که می‌توانند تأثیرات بسیار شدیدی بر رقابت صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی داشته باشند (جورجیو، ۱۹۹۶). مطالعات آینده‌پژوهی با مفهوم «آینده‌ها» و گزینه‌های بدیل در آینده سر و کار دارند. آینده‌های بدیل<sup>۴</sup> در این مطالعات شامل آینده‌های ممکن<sup>۵</sup>، آینده‌های باورپذیر<sup>۶</sup> و آینده‌های مطلوب<sup>۸</sup> هستند (وروس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). از آنجایی که از اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی ایران تحقق توسعه یافتگی است. بدین منظور، استقرار سیستم شایستگی به مثابه یک اقدام ضروری و زیر بنایی برای توسعه، بسیار حائز اهمیت است. تا حدی که ادعا می‌شود، امکان حرکت در مسیر توسعه، بدون شایسته‌سالاری، مجال ظهور نمی‌یابد. این آرمان با دوراندیشی، پیشقدمی و استقبال از چالش‌های آتی همراه است و به علاوه به مدیرانی نیاز دارد که نگرش و درک درستی از پیشگامی و شایستگی‌های مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی داشته باشند که این امر جز در سایه تقویت شایستگی‌ها آگاهی‌های پیشین مدیران با شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی میسر نمی‌شود (الهیاری و همکاران، ۲۰۱۵). بی‌شک استقرار سیستم شایستگی، شرط اصلی نیل به توسعه است. شایستگی‌های مدیران می‌تواند در توسعه سازمان و مدیریت تحول تأثیر بگذارد و تحولات برنامه‌ریزی شده را به صورت اثربخش پیاده کند (ریسکالیف<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). توسعه سازمان در حیطه رفتار از ارزش‌های بالقوه انسان حمایت می‌کند؛ در نتیجه انتقال معلومات و مهارت‌ها به گونه‌ای که سیستم بتواند تحولات آینده را مدیریت کند، از مشخصه‌ها و دغدغه‌های اصلی توسعه

1. Viitala
2. Gavigan
3. Georghiou
4. Alternative futures
5. Possible futures
6. Plausible futures
7. Probable futures
8. Preferable futures
9. Voros
10. Ryskaliyev

سازمان است (شیمونی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در این راستا شناخت شایستگی‌های مدیران ورزشی متناسب با اقتضانات نو و شرایط نوظهور از برنامه‌های کلی در زمینه ورزش، موضوعی است که می‌تواند اساس اقدام برای مدیریت مدیران ورزشی به حساب آید (فتاح‌پور مرندی و همکاران، ۲۰۱۶). امروزه ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی چه از بعد عملی و چه تماشایی در تولید و مصرف کالاها، خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع مختلف نقش اساسی دارد. همان‌گونه که ورزش در توسعه اقتصادی نقش اساسی برعهده دارد، در توسعه انسانی نیز منشأ اثر است، به بیانی دیگر ورزش به عنوان یک نیروی اقتصادی منشأ اثر است و به عنوان یک تسهیل‌کننده و عامل شتاب دهنده بالقوه برای توسعه انسانی نیز در نظر گرفته می‌شود (افشاری، ۲۰۱۴). پیترز<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، اجزای صنعت ورزش را بر اساس انواع محصولات و مشتریان به سه بخش عملکرد، تولیدات و توسعه ورزشی تقسیم نموده‌اند: عملکرد ورزشی در برگیرنده امور مربوط به شرکت کنندگان و تماشاگران ورزشی است. بخش تولیدات ورزشی، کلیه کالاها و خدمات مورد نیاز جهت ایجاد و یا تسهیل بخش عملکرد ورزشی را فراهم می‌کند. بخش توسعه ورزشی، به کالاها و خدماتی اطلاق می‌شود که به پیشبرد تولیدات و عملکرد ورزشی یاری می‌رسانند. در واقع شناسایی عوامل و مفاهیم مؤثر بر ارتقای عملکرد، برای مدیران و سیاستگذاران ورزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ زیرا رشد و ارتقای عملکرد مدیران ورزشی نقش ویژه‌ای در اشتغال، رشد اقتصادی و اجتماعی صنعت ورزش دارد.

روند رو به رشد تجارت جهانی با بهره‌گیری از استراتژی‌های فعال تجاری، انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات و رفع موانع در سطوح بین‌المللی، شتاب فزاینده‌ای یافته است، بنابراین حضور فعال در تجارت جهانی نیاز به توجیه ندارد (آذر و کیابوسچی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). از آنجایی که دنیای آکنده از رقابت امروز، سازمان‌ها را بیش از پیش به سمت تلاش برای دستیابی به کلاس جهانی سوق می‌دهد. دستیابی به کلاس جهانی اقتضانات خاصی را دارد که از مهم‌ترین آن‌ها توجه ویژه به مدیران در سازمان است. کلاس جهانی شامل استفاده از تکنیک‌ها و فن‌آوری‌های طراحی شده برای فعال کردن و بهبود بخشیدن به فعالیت‌های یک سازمان به منظور مطابقت با بهترین رقبای خود می‌شود (فارس‌جانی و کرادرس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). مدیریت کلاس جهانی که از آن به عنوان انقلاب صنعتی و مدیریتی در قرن بیست و یکم نام می‌برند، نگرش جهانی نسبت به بازار و روابط با مشتریان در تولید و ساخت محصولات و خدمات است (بری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). به طور کلی مدیریت کلاس جهانی دارای دو بُعد اساسی است: کالا در کلاس جهانی و خدمات در کلاس جهانی (کانتر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). مؤلفه‌های اساسی رقابت در کلاس جهانی به این معنا است که سازمان‌ها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند؛ یعنی اینکه از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف‌پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیبی بهتر باشد یا با او برابری کند (بارونسیل و بالیویو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌ها، اطلاعات را برای ارتباط با مشتری به کار می‌گیرند و باید قادر باشند تا فناوری اطلاعات را با تمام فرایندهای تولید ادغام کنند که شامل پژوهش، طراحی، تولید، توزیع، بازاریابی و خدمات پس از فروش است. در بسیاری از سازمان‌ها با توجه به شاخص‌های مدیریت کلاس جهانی حرکت برای رسیدن به مدیریت کلاس جهانی را شروع کرده‌اند (دیگالوار<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). برای دستیابی به کلاس جهانی سازمان باید ابتدا بنیان‌های لازم را (چابک‌سازی سازمانی، کارآفرینی، طراحی استراتژیک و موارد دیگر) ایجاد کند (فارس‌جانی و همکاران، ۱۹۹۶). در همین راستا قربانی و وحدانی (۲۰۱۶) در پژوهشی، با عنوان طراحی الگوی شایستگی‌های کارآفرینان در صنعت ورزش در بین ۱۵۵ نفر از کارشناسان، متخصصان و اساتید رشته‌های تربیت بدنی و کارآفرینی به این نتایج دست یافتند که مهارت‌های

1. Shimoni
2. Pitts
3. Azar and Ciabuschi
4. Farsijani and Carruthers
5. Berry
6. Kanter
7. Baroncell and Ballerio
8. Digalwar

فردی، علمی و آکادمیک، شغلی و حرفه‌ای، علم و اصول کارآفرینی و شایستگی‌های متمرکز بر کارآفرینی در صنعت ورزش، پنج بعد اصلی مدل پژوهش را تشکیل می‌دهند و ۲۴ مؤلفه این ابعاد را تبیین می‌نمایند. شایان ذکر است که در این پژوهش، ۱۰۰ شاخص برای شایستگی‌های کارآفرینی در ورزش شناسایی گردید (قربانی و وحدانی، ۲۰۱۶). قاسمی و همکاران (۲۰۱۵) نیز در تحقیقی با عنوان طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان، چهار بُعد شایستگی محوری برای مدیران میانی وزارت ورزش را فراشایستگی، اجتماعی، وظیفه‌ای و شناختی گزارش کردند (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۵). فارسیجانی و همکاران (۲۰۱۷) هم در پژوهشی با عنوان طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد به منظور ارزیابی عملکرد سازمان‌های کلاس جهانی انجام دادند. برای رسیدن به این هدف نتایج استراتژی‌های سازمانی، اهداف استراتژیک و عوامل کلیدی موفقیت از طریق فرایند تحلیل شبکه مشخص کردند؛ سپس برنامه‌ها و شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی فازی انتخاب شدند؛ در نهایت اولویت و وزن شاخص‌ها با استفاده از تکنیک تاپسیس فازی مشخص شدند. نتایج نشان داد، شاخص افزایش کیفیت کارکرد محصول، گسترش روابط با مشتری و محصولات با ارزش و کیفیت بیشتر، بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند (فارسیجانی و همکاران، ۲۰۱۷). بجانی و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی با عنوان تدوین الگوی شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی کشور با استفاده از طرح سیستماتیک نظریه داده بنیاد با انجام مصاحبه باز با ۱۷ نفر از متخصصان و مسئولین مدیریت ورزشی دریافتند که شرایط علی شامل بهره‌وری و عوامل اداری، پدیده محوری یا همان شایستگی مدیران ورزشی شامل شایستگی سخت، شایستگی نرم، شایستگی رقابتی، عامل استراتژی‌ها شامل آموزشی و کنترل و نظارت، عوامل زمینه‌ای شامل بسترهای رفتاری و بسترهای رسمی، شرایط مداخله‌گر شامل انگیزشی، محیطی و سازمانی و پیامدها شامل رشد و توسعه و رکود سازمانی مدیران در قالب پارادایم کدگذاری است و در نهایت دریافتند که مقوله شایستگی در مدیریت سازمان‌های ورزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است و جنبه‌های مختلفی دارد؛ همچنین، شایستگی امری بی‌پایان است که مداوم باید در مدیریت سازمان‌ها به‌روز شود (بجانی و همکاران، ۲۰۱۹). توماسیتیکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) هم به بررسی شایستگی‌های مدیریتی مدیران بحران پرداختند؛ از نظر آنان شایستگی مدیریتی شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی می‌شود که به عملکرد عالی مدیران بحران کمک کند (توماسیتیکا و همکاران، ۲۰۱۵). دزینسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز به بررسی یک مدل شایستگی مدیران پروژه پرداخت. این مدل مرتبط با ویژگی‌های مدیر پروژه بوده و می‌تواند به عنوان مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه‌های ساختمانی کمک کند و مدیریت ریسک به عنوان عامل مهم بر شایستگی مدیر پروژه اثرگذار است (دزینسکی، ۲۰۱۷). اسلان و پاموکو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، ضمن پژوهشی درباره شایستگی مدیران و تأثیر آن بر سطوح مدیریت به این نتیجه رسیدند که شایستگی مدیران بر عملکرد و توسعه افراد و کارکرد سازمان تأثیر دارد (اسلان و پاموکو، ۲۰۱۷). هانا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان مدل‌سازی شایستگی مدیران پروژه: یک رویکرد یکپارچه ریاضی در جهت افزایش بهره‌وری صنعت ساخت و ساز به بررسی شایستگی‌ها و نیازهای آموزشی مدیران پروژه پرداختند و گزارش کردند، مدیران پروژه علاوه بر داشتن تجربه، دانش کافی، مهارت‌های مدیریتی و قابلیت رهبری به توسعه شناختی خود نیز باید توجه کنند؛ همچنین نتایج کمی نشان داد، کسب و کار و توانایی قضاوت خوب و تصمیم‌گیری سریع مالی، درک انضباطی در تمام مراحل انجام پروژه‌های ساخت و ساز و روابط بین آن‌ها، نظارت مستمر از پروژه‌های ساختمانی مشابه و آگاهی مداوم از فناوری اطلاعات در دسترس در بین شایستگی‌های ممتاز و متوسط مدیران پروژه هستند (هانا و همکاران، ۲۰۱۶). پتریو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان اندازه‌گیری عملکرد برای تولید در سطح

1. Tomasika
2. Dziekonski
3. Aslan and Pamukcu
4. Hanna
5. Peteriyu

جهانی: یک مدل برای صنعت ایتالیایی خودرو به این نتایج دست یافته‌اند که جهت افزایش رقابت، هر شرکت باید فرایندهای تولید خود را مورد بررسی قرار دهد تا به حداقل رساندن هزینه‌ها و به حداکثر رساندن خدمات مشتری را داشته باشد (پتریو و همکاران، ۲۰۱۸)؛ بنابراین لازم است، بهترین راه را برای به کارگیری اصول بهینه‌سازی مورد بررسی قرار دهد. یکی از روش‌های شناخته شده بهینه‌سازی، تولید جهانی در سطح جهانی است. از این رو سازمان‌های کلاس جهانی، عملکرد خود را با شاخص‌های یکسونگر سنتی نمی‌سنجند؛ بلکه بر معیارهای چندبعدی تأکید می‌کنند. در چنین شرایطی تبیین و تشریح شایستگی مدیران با نگاه مدیریت کلاس جهانی می‌تواند بسیار راهگشا باشد؛ بنابراین رقابت در عرصه‌های بین‌المللی و بهره‌مندی از فواید گوناگون ورزش در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نیازمند مدیریت هوشمندانه و استراتژیک ورزش است که بتوان با بسیج منابع و امکانات از حداقل منابع بهترین خروجی را به دست آورد. به نظر می‌رسد، یکی از مهمترین مسائلی که امروز ورزش کشور به آن احتیاج دارد، سیاست‌گذاری صحیح در راستای تبلور ظرفیت‌های عظیم جامعه علمی و اجرایی ورزش و در عرصه‌های بین‌المللی است. این مسئله در فضای رکود و تحریم‌های اقتصادی و محدودیت‌های کسب و کار داخلی و ارتباطات بین‌المللی بیش از پیش حائز اهمیت است (محمدی، ۲۰۱۸). در این میان موضوع حائز اهمیت این که به دلیل نبودن صنعت ورزش در کشور، مقوله شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مدیران ورزشی به شدت نیازمند انجام پژوهش‌هایی است که می‌توان پیشنهاداتی را به سیاستگذاران دولتی و غیر دولتی ارائه نمود تا آن‌ها بتوانند با تصمیم‌گیری‌های پژوهش محور، گام‌های اساسی را در جهت توسعه صنعت ورزش کشور بردارند.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر نوع مقاصد تحقیق، دارای روش کاربردی و از نوع توصیفی - تحلیلی بوده که به شکل میدانی انجام شده است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، دارای روش ترکیبی (کمی و کیفی) و دارای محتوا و رویکرد آینده پژوهانه اکتشافی است. مشارکت کنندگان پژوهش ۲۳ نفر از افراد صاحب نظر در حوزه اقتصاد و صنعت ورزش بودند که شامل متخصصان اقتصاد ورزش، اعضاء هیات علمی حوزه بازاریابی ورزشی، مدیران حوزه ورزشی، مدیریت کلاس جهانی و آینده پژوهان بودند که به شناسایی روندهای محیطی مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران پرداخته‌اند. شناسایی عوامل و نیروهای کلیدی موجود در محیط عوامل کلیدی، متغیرهای مهم موجود در محیط پیرامونی هستند که می‌توانند در شکل‌گیری گزینه‌های آینده، نقش قابل توجهی داشته باشند. شناسایی اصولی و نظام‌مند مجموعه این عوامل، نیازمند یک پژوهش تفصیلی است. در این راستا، نخستین گام از فرایند اصلی پژوهش به روش پویا محیطی از آبان ۱۳۹۸ آغاز شد. در این گام، مجموعه گسترده‌ای از ادبیات موجود در زمینه‌های مرتبط با پژوهش، جستجو، گزینش، مرور و یادداشت برداری شد. در این مطالعات (که در مجموع بیش از ۲۰۰ مقاله یا کتاب علمی را در بر می‌گرفت) کوشش شد که ارزیابی جامعی از متغیرهای مرتبط با موضوع پژوهش انجام شود و بر مبنای جمع‌بندی آن‌ها، فهرست اولیه‌ای از مسایل و عوامل کلیدی تأثیرگذار بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران گرد آید. افزون بر مطالعات یادشده، یک منبع دیگر، مرور نظرات کارشناسان و صاحب نظران در مدیریت ورزشی، مدیریت کلاس جهانی، اقتصاد ورزش بود. بر این اساس، شماری از گزارش‌ها، گفتگوها و سایر مطالب رسانه‌ای که در آن‌ها درباره موضوعاتی چون مدیریت کلاس جهانی، شایستگی مدیران، آینده صنعت ورزش و جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن بحث شده بود، مرور شد و متغیرهای مرتبط، استخراج شد؛ سپس در ادامه همین مرحله (دور اول دلفی)، با تعدادی از کارشناسان فعال یا صاحب نظر در حوزه پژوهش، مصاحبه گردید و از آنان نیز سوال مورد نظر پژوهش در این مرحله (به نظر شما، مهم‌ترین مسائل و عوامل کلیدی متغیرهای تأثیرگذار بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران) کدام‌اند؟ پرسیده و پاسخ‌ها ثبت و ضبط شد. جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

روش تحلیل تم استقرایی مورد استفاده قرار گرفت. ارزیابی داده‌های گردآوری شده، از طریق روش‌های اعتباریابی و هنگام جمع‌بندی نظرات و تحلیل آن‌ها لحاظ شد. لازم به ذکر است، جهت پایایی (سازگاری یافته‌های بخش کیفی پژوهش) در پژوهش حاضر از پایایی باز آزمون برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها استفاده شده است؛ لذا برای افزایش اعتبارپذیری، تمامی کدهای اولیه، پس از پایان کدگذاری هر مصاحبه و نیز رسیدن به تم‌های اصلی مورد بازبینی پژوهشگر قرار گرفت و علاوه بر آن، کدهای استخراج شده برای بررسی و تأیید به خبرگان داده شد؛ همچنین گزارش مربوط به کدهای سطح اول پنج مصاحبه، به مصاحبه شونده‌گان داده شد و مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. به علاوه برای بررسی تأییدپذیری ابعاد بدست آمده به چهار نفر از مشارکت‌کنندگان به منظور بررسی و تأیید داده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. به منظور افزایش قابلیت اعتماد یافته‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه شامل شیوه شروع مصاحبه، ورود به بحث و سیر پرسش‌ها، تدوین و در طول مصاحبه‌ها راهنمای پژوهشگر در مصاحبه بود تا پراکنده‌گویی و نوسان زیاد در مصاحبه‌ها اتفاق نیفتد. از سوی دیگر، با مشخص نمودن محورهای اصلی مصاحبه و آزاد بودن پژوهشگر برای طرح پرسش‌های خود در هر محور، روایی پژوهش نیز حفظ شده است. مستقل بودن پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش و حذف تعصب و پیش فرض‌های غیر لازم، مهم‌ترین عنصر پایایی در پژوهش‌های کیفی است (دانایی فرد و مظفری، ۲۰۰۸). در این جهت با آگاهی مستمر، پژوهشگر برای کنار گذاشتن تعصبات، سعی در افزایش قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش گردید؛ همچنین، در این پژوهش با استفاده از زاویه‌بندی در ابزار، امکان مرور تطبیقی داده‌های به دست آمده از منابع مختلف فراهم گردید که این امر منجر به بهبود اعتمادپذیری داده‌ها می‌شود (کینگ و هوروکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

پس از ترکیب همپوشانی‌ها و انجام برخی تعدیل‌های ضروری، در نهایت تعداد ۲۳۰ متغیر تأثیرگذار بر آینده شایستگی مدیران ورزشی توسط گروه کانونی پژوهش استخراج شد. در پویای محیط درونی عوامل درونی در پنج حوزه شایستگی بازاریابی مالی و اقتصادی و تجاری، شایستگی دیپلماسی و ارتباطات بین المللی، شایستگی مدیریت نیروی انسانی و تیم‌سازی، شایستگی تحلیل و برنامه‌ریزی، شایستگی‌های فکری تقسیم‌بندی شدند. پس از آن در مرحله بعد (دور دوم دلفی)، پرسشنامه محقق ساخته از مجموعه عوامل کلیدی شناسایی شده مؤثر در آینده موضوع پژوهش طراحی گردید تا در اختیار خبرگان هدف قرار گیرد؛ هدف از طراحی این پرسشنامه، مشخص کردن میزان "اهمیت" و "اولویت بندی" هر یک از متغیرها بوده است. به این ترتیب ابتدا با استفاده از شاخص‌های بدست آمده در مرحله قبل و مبانی نظری، اسناد و مدارک شامل کتب، مقالات، اخبار و نشریات جمع‌آوری و مطالعه شده و پس از تعیین ابعاد، شاخص‌های آن در هر بعد تعیین و سوالات پرسشنامه‌ها مشخص گردید. روایی صوری پرسشنامه (از طریق توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از ۱۴ نفر از متخصصان ورزشی) تأیید شد. جهت تعیین پایایی ( $\alpha=0/91$ ) مورد استفاده قرار گرفت. برای اطمینان از کافی بودن حجم نمونه جهت تحلیل عاملی اکتشافی از روش شاخص کفایت نمونه ( $KMO=0/789$ ) و نیز تحلیل عاملی در بسته نرم افزاری آماری اسپاس پی‌اس‌اس استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف<sup>۲</sup> جهت بررسی پراکندگی توزیع داده‌ها استفاده شد که بر اساس آن توزیع داده‌ها نرمال بود، همچنین، از آزمون معناداری میانگین‌ها برای بررسی میزان اهمیت گویه‌ها و از آزمون فریدمن<sup>۳</sup> برای اولویت‌بندی استفاده گردید. برای لحاظ دقت و انعطاف کافی در امتیازدهی از یک طیف لیکرت ۵ امتیازی استفاده شد.

این پژوهش در پنج گام اجرا و ارائه شده است. در شکل (۱) فرایند اجرا و گام‌های پژوهش نشان داده شده است.

1. King and Horrocks  
2. Kolmogorov-Smirnov test  
3. Friedman test





شکل ۱. فرایند اجرایی پژوهش

## یافته‌ها

نتایج بررسی‌های جمعیت شناختی نشان داد، ۴/۳۵ درصد افراد مشارکت کننده، دانشجوی دوره دکتری مدیریت ورزش و ۴/۳۵ درصد پژوهشگر پسا دکتری هستند و بقیه آن‌ها ۹۱/۳ درصد دارای مدرک دکتری مدیریت ورزش می‌باشند. حدود ۴۷/۸ درصد از مشارکت کنندگان در رده دانشجویی قرار داشتند؛ همچنین، ۸۷ درصد افراد مرد و ۱۳ درصد آنان زن بودند. یافته‌های جمعیت شناختی مشارکت کنندگان پژوهش در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	گروه	فراوانی	درصد فراوانی
مدرک تحصیلی	دکتری	۲۱	۹۱/۳	رتبه علمی	استاد	۴	۱۷/۴
	پژوهشگر پسا دکتری	۱	۴/۳۵		دانشیار	۱۱	۴۷/۸
	دانشجوی دکتری	۱	۴/۳۵		استادیار	۵	۲۱/۸
	مدیریت ورزش	۱۶	۶۹/۶		مربی	۳	۱۳
رشته تحصیلی	مدیریت کلاس جهانی	۱	۴/۳۵	جنسیت	-	-	-
	مدیریت راهبردی ورزشی	۱	۴/۳۵		مرد	۲۰	۸۷
	مدیریت بازاریابی ورزشی	۳	۱۳		زن	۳	۱۳
	اقتصاددان	۱	۴/۳۵		۱۰ سال و کمتر	۸	۳۴/۸
آینده پژوه	آینده پژوه	۱	۴/۳۵	سابقه کار	۱۱ تا ۲۰ سال	۴	۱۷/۴
				بیشتر از ۲۰ سال	۱۱	۴۷/۸	

نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به منظور شناسایی شاخص‌های اولیه شایستگی مدیران ورزشی در جدول (۲) آمده است که شامل ۲۳۰ کد اولیه، ۹۹ تم فرعی و ۵ تم اصلی با فراوانی (تعداد کل مصاحبه شونده‌هایی که به مفهوم مورد نظر اشاره کرده‌اند) ۲۳ است.

جدول ۲. تم‌های اصلی و فرعی

تم اصلی	تم های فرعی (سطح آخر)	برخی عناوین کدهای باز(سطح اول)	فراوانی
شایستگی های بازاریابی	مؤلفه های جدول شماره (۳)	دانش مشتری، کشف کننده مشکلات مشتری، جامعه شناسی، ایجاد انگیزه در خریدار، تمرکز بر خدمات مشتری، تعامل با مشتری، روان شناسی مشتری، تحلیل سفر مشتری در سایت، مدیریت تجربه مشتری، دانش و مهارت برندسازی شخصی،...	۱۹
شایستگی های دیپلماسی	مؤلفه های داخل جدول شماره (۴)	مذاکره، متقاعدسازی، مهارت ارائه دادن، مهارت نفوذ و ترغیب، روحیه همکاری، بشردوستی و ایجاد دوستی،...	۱۷
شایستگی های مدیریتی	مؤلفه های جدول شماره (۵)	رفع تعارضات، ایجاد همذلی، انگیزه بخشی به نیروی انسانی، صمیمیت، تیم سازی، توانایی انجام کار تیمی، انتخاب نیرو، رنج کردن نیرو، رهبری، شبکه سازی، اعتمادسازی، ...	۲۰
شایستگی های عملکردی	مؤلفه های جدول شماره (۶)	ارزیابی عملکرد افراد، تکنیک های نظارتی، مدیریت استرس، مدیریت زمان، مدیریت تغییر، شناخت مبانی اقتصادی، آگاهی از قوانین حوزه کسب و کار، ...	۲۱
شایستگی های ادراکی	مؤلفه های جدول شماره (۷)	تفکر منطقی، خلاقیت ذهن، دانش بازاریابی شبکه های اجتماعی - موبایلی، دانش بازاریابی الکترونیکی دانش بازاریابی دیجیتال، دانش زبان انگلیسی، نگاه سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر استراتژیک، خلاق بودن، هوش تجاری، نگرش بین رشته ای، ذهن پرسشگر، هوش هیجانی، توانایی حل مسئله و مشکل، ...	۲۲

۱. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های بازاریابی

جدول (۳)، دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد اثرات شایستگی های بازاریابی را نشان می دهد. بر این اساس، پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که این بعد بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی اثرگذار است؛ همچنین، پاسخ دهندگان «کارآفرین مدار بودن (خلاقیت، نوآوری، سازگاری، انعطاف پذیری، قدرت قضاوت و تشخیص)» با بار عاملی ۰/۸۱۴، «دانش نظری و عملی مدیریت مالی (داشتن بینش اقتصادی روز دنیا نسبت به صنعت ورزش)» با بار عاملی ۰/۷۸۸ و «داشتن مدیریت جامع هزینه و ارتقای بهره‌وری» و «استانداردسازی جهانی خدمات یا کالاهای ورزشی» به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۷۹ و ۰/۷۶۱ را جزء مهمترین شایستگی های بازاریابی می دانند.

جدول ۳. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های بازاریابی

ردیف	مؤلفه ها	میانگین	نوع اثر	میزان اثر	بارعاملی	رتبه
۱	بکارگیری اصول استراتژی و تاکتیک های بازاریابی	۴/۵۴	مثبت	کم	۰/۳۸۹	۴
۲	داشتن مدیریت جامع هزینه و ارتقای بهره‌وری	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۷۷۹	۳
۳	کارآفرین مدار بودن (خلاقیت، نوآوری، سازگاری، انعطاف پذیری، قدرت قضاوت و تشخیص)	۴/۸۵	مثبت	متوسط	۰/۸۱۴	۱
۴	کشف فرصت های کسب و کار با رویکرد ایجاد شراکت با مشتریان، تسلط به دانش بازاریابی با رویکردهای ایجاد ارزش برای ذی نفعان	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۷۳۸	۵
۵	استانداردسازی جهانی خدمات یا کالاهای ورزشی	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۷۶۱	۳
۶	دانش نظری و عملی مدیریت مالی	۴/۶۳	مثبت	متوسط	۰/۷۸۸	۲
۷	تسلط کامل بر آمیخته بازاریابی متناسب با بازار مقصد	۴/۵۳	مثبت	متوسط	۰/۷۳۷	۶
۸	توسعه محصولات جدید	۴/۵۰	مثبت	کم	۰/۳۸۷	۹
۹	مدیریت برند	۴/۵۱	مثبت	کم	۰/۳۸۸	۸
۱۰	استفاده از وب و درگاه های مجازی برای شناخت بازار	۴/۵۲	مثبت	متوسط	۰/۷۳۶	۷

## ۲. مقایسه و اولویت‌بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی‌های دیپلماسی

جدول (۴) دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی‌های دیپلماسی را نشان می‌دهد. بر این اساس، پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که این بعد بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی اثرگذار است؛ همچنین، نتایج حاکی از این است که «دانش و آگاهی با روابط بین الملل در ورزش» با بار عاملی ۰/۹۲۶، «درک چالش‌های جهانی و درک محیط جهانی» با بار عاملی ۰/۸۸۰ و «مدیریت تعارض و تناقض» با بار عاملی ۰/۸۵۸، به ترتیب مهم‌ترین شایستگی‌های دیپلماسی می‌باشند.

## جدول ۴. مقایسه و اولویت‌بندی دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد شایستگی‌های دیپلماسی

ردیف	مؤلفه‌ها	میانگین	نوع اثر	میزان اثر	بارعاملی	رتبه
۱	توان هدایت و بکارگیری روش‌های مطلوب تعامل گروهی یا اداره مشارکت-های جمعی در راستای نیل به اهداف و برنامه‌ها	۴/۰۸	مثبت	کم	۰/۶۷۱	۱۹
۲	تلاش در برانگیختن دیگران برای رسیدن به هدف با ارائه تصویر روشن از آنچه که باید به دست آید	۴/۱۵	مثبت	کم	۰/۵۶۷	۲۱
۳	میزان محبوبیت و داشتن شهرت به صفات پسندیده انسانی و رفتاری از نظرگاه دیگران	۴	مثبت	کم	۰/۶۷۰	۲۲
۴	تأثیرگذاری مثبت و قوی در برخوردها و حفظ اقتدار و اعتبار در مراودات با همکاران و مراجعان	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۸۳۰	۱۲
۵	حد شناخت از توانایی و ظرفیت‌های بالقوه و اکتسابی خود و تأثیرگذاری آن در تعامل محیطی	۴/۰۸	مثبت	کم	۰/۶۸۱	۲۰
۶	نشان دادن شور، اشتیاق، سخت کوشی، سرعت و ارائه حجم کار بالا	۴/۱۵	مثبت	کم	۰/۴۸۰	۱۸
۷	استفاده مؤثر از کانال‌های ارتباطی (رسانه‌های مختلف، ارتباط رو در رو و...) و همچنین شناسایی روابط رسمی و غیر رسمی ارتباطات در سازمان	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۷۵۸	۸
۸	نحوه رفتار و برقراری روابط با همکاران، مراجع درون و برون سازمانی و میزان تحویل منفعت در راستای اهداف سازمانی	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۸۲۳	۱۳
۹	توانایی بیان مطالب به صورت روان و روشن و گویا با انتخاب جملات مناسب	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۷۹۷	۸
۱۰	اجتناب از یکسوزگری و گزینشی برخورد کردن در گوش دادن، توانایی سوال برای تکمیل اطلاعات و نشان دادن توجه و درک مطالب	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۷۸۹	۹
۱۱	توانایی تفسیر و ارائه مؤثر و نافذ افکار در مذاکرات و پیگیری هوشمندانه جهت القای آن‌ها	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۸۰۴	۵
۱۲	اشراف به وضعیت و موقعیت‌های سیاسی (دیپلماسی عمومی)	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۶۰۱	۱۱
۱۳	مدیریت تعارض و تناقض (Paradox Management)	۴/۶۹	مثبت	متوسط	۰/۸۵۸	۳
۱۴	سابقه عضویت در مجامع ملی و کسب موفقیت و پیشرفت‌های اجرایی	۴/۳۸	مثبت	کم	۰/۵۲۲	۱۵
۱۵	درک (چالش‌های جهانی و محیط جهانی)	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۸۸۰	۲
۱۶	تاکید بر عدالت همیشگی و حذف همه تبعیض‌ها	۴/۲۳	مثبت	متوسط	۰/۷۲۱	۱۶
۱۷	داشتن سابقه و اعتبار ورزشی	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۷۱۲	۶
۱۸	انتخاب الگوهای مناسب (بنج مارک کردن) مثال الگو برداری از شخصیت‌های کلاس جهانی	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۸۲۵	۱۴
۱۹	شرکت در سمینارها، کارگاه‌ها بین المللی، ارتباط با دانشگاه و دانشگاهیان، بازدید از باشگاه‌های کشورهای دیگر	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۷۹۵	۱۰
۲۰	دانش و آگاهی با روابط بین الملل در ورزش	۴/۶۹	مثبت	بالا	۰/۹۲۶	۱
۲۱	داشتن شایستگی‌های حقوقی - سیاسی (صلح جهانی، حقوق بشر، مبارزه با فقر)	۴/۵۴	مثبت	کم	۰/۴۲۴	۷
۲۲	شایستگی‌های ارتباط اجتماعی	۴/۲۳	مثبت	متوسط	۰/۸۴۶	۱۷
۲۳	تعهد به دموکراسی	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۷۴۷	۴

## ۳. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های مدیریتی

جدول (۵) دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های مدیریتی را نشان می دهد. بر این اساس، پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که این بعد بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی اثرگذار است. پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که توسعه ورزش بر این بعد اثرگذار است؛ همچنین، پاسخ دهندگان «توسعه مداربودن (رشد و توسعه فردی، ظرفیت توسعه، آگاهی به سیاست ها و هدف های سازمان)» با بار عاملی ۰/۹۰۹، «بهره مندی از خصوصیات رهبری کاریزما همراه با داشتن صداقت و تعهد و رعایت ارزش ها و اصول اخلاقی» با بار عاملی ۰/۸۹۳ و «انتخاب بر اساس فرایند شایسته سالاری (شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته پروری، شایسته گماری، شایسته داری)» با بار عاملی ۰/۸۶۴ را به ترتیب جزء مهمترین شایستگی های مدیریتی می دانند.

## جدول ۵. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های مدیریتی

ردیف	مؤلفه	میانگین	نوع اثر	میزان اثر	بارعاملی	رتبه
۱	تسلط بر احساسات خود و مدیریت و هدایت حالات و روحیات خود به سوی اهداف از پیش تعیین شده با توجه به بازخوردهای دریافتی از محیط	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۸۳۰	۹
۲	افزایش توانایی های همکاران از طریق تفویض متناسب اختیارات، انتقال به موقع اطلاعات و ارائه مشاوره به آنان	۴/۲۳	مثبت	کم	۰/۴۱۲	۱۶
۳	شناسایی نیازهای توسعه ای دیگران و تعلیم و مربی گری و کمک به دیگران در بهبود دانش یا مهارت های آن ها	۳/۹۲	مثبت	کم	۰/۴۸۲	۱۷
۴	میزان تلاش در جهت ایجاد محیط مطمئن برای اعضای گروه های کاری و برقراری زمینه مشورت و بازخورد مناسب برای افراد	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۹۰۴	۱۱
۵	احاطه بر نظریه های مدیریت رفتار سازمانی (تئوری های انگیزش، روحیه و رضایت کارکنان و مدیریت تعارض	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۷۹۰	۱۴
۶	سازگاری و انعطاف پذیری کاری	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۸۵۸	۱۰
۷	شبکه سازی و توانایی کار تیمی	۴/۲۳	مثبت	متوسط	۰/۸۵۳	۱۲
۸	توانایی در بکارگیری نیروی انسانی بر اساس شایسته سالاری	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۸۱۷	۶
۹	شایستگی رهبری تیم، شایستگی شبکه سازی	۴/۵۴	مثبت	متوسط	۰/۸۶۴	۵
۱۰	بهره مندی از خصوصیات رهبری کاریزما همراه با داشتن صداقت و تعهد و رعایت ارزش ها و اصول اخلاقی	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۸۹۳	۲
۱۱	مدیریت سرمایه انسانی	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۷۷۵	۵
۱۲	توسعه مداربودن (رشد و توسعه فردی، ظرفیت توسعه، آگاهی به سیاست ها و هدف های سازمان)	۴/۷۷	مثبت	بالا	۰/۹۰۹	۱
۱۳	توسعه فرهنگ و فرهنگ سازی مدیریت کلاس جهانی	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۸۱۸	۱۵
۱۴	دقت نظر به رضایت شغلی و تولید (بهره وری)	۴/۵۴	مثبت	کم	۰/۶۵۸	۴
۱۵	انتخاب بر اساس فرایند شایسته سالاری (شایسته یابی، شایسته گزینی، شایسته پروری، شایسته گماری، شایسته داری)	۴/۶۱	مثبت	متوسط	۰/۸۶۴	۳
۱۶	داشتن ثبات و استمرار در مدیریت	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۸۶۱	۷
۱۷	داشتن شایستگی فلسفی - اخلاقی	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۷۷۵	۱۳
۱۸	تاکید بر حضور بانوان در مدیریت برای رسیدن به مدیریت کلاس جهانی به حد تعادل در برابر مردان	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۷۱۱	۸

## ۴. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های عملکردی

جدول (۶) دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد اثرات شایستگی های عملکردی را نشان می دهد. بر این اساس، پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که این بعد بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی اثرگذار است؛ همچنین، نتایج نشان داد که ریسک پذیر

بودن «مدیریت ریسک (ریسک‌پذیری و جرأت رویارویی برای انجام فعالیت در موقعیت‌های تجربه نشده و برای رسیدن به نتایج مشخص)» با بار عاملی ۰/۹۰۶، «مدیریت تغییر» با بار عاملی ۰/۸۷۳ و «ارزیابی عملکرد با شاخص‌های عملکرد مدیریت کلاس جهانی» با بار عاملی ۰/۸۳۶ به ترتیب جزء مهمترین اثرات شایستگی‌های عملکردی از دیدگاه متخصصان و کارشناسان می‌باشند.

#### جدول ۶. مقایسه و اولویت‌بندی دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد اثرات شایستگی‌های عملکردی

ردیف	مؤلفه	میانگین	نوع اثر	میزان اثر	بارعاملی	رتبه
۱	داشتن مسئولیت‌پذیری بالا	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۷۵۵	۴
۲	استفاده مطلوب از منابع با کمترین هزینه	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۵۸۷	۱۴
۳	داشتن تهور و جسارت در اخذ تصمیمات منجر به نتایج سازنده و اعلام صریح و شفاف دیدگاه‌های راهبردی و توانایی اتخاذ تصمیم سریع و نافذ	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۵۵۲	۱۰
۴	میزان مراقبت و رسیدگی به جریان امور، پیگیری اجرای برنامه‌ها و تحقق نتیجه موضوعات اولویت‌دار در زمان‌های مقرر و با کمیت و کیفیت مطلوب	۴	مثبت	کم	۰/۶۰۰	۲۲
۵	سنجش عملکرد و نتایج کار نیروهای تحت سرپرستی و شناسایی انحرافات و ارائه راهنمایی‌های لازم در جهت رفع آن‌ها	۴/۰۸	مثبت	کم	۰/۴۹۶	۲۳
۶	توانایی فهم، طبقه‌بندی و تحلیل داده‌ها و ارائه گزارش‌های مختلف به مدیریت مافوق به شکل مطلوب	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۶۷۴	۱۵
۸	قدرت اداره امور پیچیده و کیفی با ماهیت‌های گوناگون و متفاوت و قدرت تصمیم‌گیری در کوتاهترین زمان	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۶۸۶	۷
۹	توان تشخیص و اقدام به هنگام در تخصیص مناسب و تاثیرگذار منابع به بخشها یا حوزه‌های فعالیت در چارچوب برنامه‌های اجرایی	۴/۰۸	مثبت	متوسط	۰/۸۰۳	۱۸
۱۰	مدیریت زمان (استفاده مؤثر از زمان، تعیین و رعایت اولویت‌ها و مدیریت بهینه برنامه‌ها و فعالیت‌ها)	۴/۲۳	مثبت	کم	۰/۵۱۳	۲۰
۱۱	مدیریت بحران (میزان اقتدار و دوراندیشی در سامان‌دهی و بهره‌برداری موثر از منابع و امکانات تحت اختیار در شرایط بحرانی و ناپایدار)	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۶۷۱	۱۱
۱۲	حد بینش و آگاهی نسبت به مسائل و موضوعات استراتژیک سازمانی اطلاعات در جهت بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی	۳/۹۲	مثبت	کم	۰/۶۶۴	۲۴
۱۳	توانایی کنکاش روشمند اطلاعاتی که به یک موضوع مربوط‌اند و نگهداری و ثبت نظام مند آن‌ها	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۴۸۶	۱۶
۱۴	شناسایی مسائل و تجزیه آن به اجزاء و ارزیابی ارتباط علت و معلولی بین اجزاء	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۵۲۶	۱۷
۱۵	مدیریت ریسک (ریسک‌پذیری و جرأت رویارویی برای انجام فعالیت در موقعیت‌های تجربه نشده و برای رسیدن به نتایج مشخص)	۴/۷۷	مثبت	بالا	۰/۹۰۶	۱
۱۶	تعیین اهداف و انتظاراتی از سطح بالای عملکرد برای خود و دیگران در راستای تعالی عملکرد سازمان	۴/۳۸	مثبت	کم	۰/۶۹۴	۱۲
۱۷	توانایی ساده‌سازی (Simplify) موضوعات و پیچیدگی‌های موجود (Complexity) در فضای کسب و کار	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۶۹۴	۹
۱۸	مدیریت تجربه (داشتن سیر مشخص تجربه تا کلاس جهانی)	۴/۱۵	مثبت	متوسط	۰/۷۰۲	۱۹
۱۹	استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری جهت عملکرد بهینه	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۶۲۳	۵
۲۰	استفاده از فاکتور کنترل کیفیت	۴/۰۸	مثبت	کم	۰/۵۷۲	۲۱
۲۱	مدیریت عملیات	۴/۴۶	مثبت	کم	۰/۴۰۹	۸
۲۲	ارزیابی عملکرد با شاخص‌های عملکرد مدیریت کلاس جهانی	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۸۳۶	۳
۲۳	تفویض اختیار (توزیع رهبری بین سطوح مختلف مدیریت)	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۷۲۸	۱۳
۲۴	پرداخت و پاداش مناسب در مقابل عملکرد قوی	۴/۵۴	مثبت	کم	۰/۴۵۹	۶
۲۵	مدیریت تغییر	۴/۷۷	مثبت	متوسط	۰/۸۷۳	۲

### ۵. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد شایستگی های ادراکی

جدول (۷) دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد اثرات شایستگی های ادراکی را نشان می دهد. بر این اساس، پاسخ دهندگان اتفاق نظر دارند که این بعد بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی است؛ همچنین، نتایج نشان داد که هوش «هوش تجاری، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش هیجانی، هوش سازمانی» با بار عاملی ۰/۸۸۸، «داشتن تفکر سیستمی و خلاق» با بار عاملی ۰/۸۷۰ و «توسعه مهارت های جهانی، به روز نگاه داشتن مهارت و خبرگی در زمینه های مرتبط با کار و بهره گیری مؤثر از آن ها» با بار عاملی ۰/۸۳۵ به ترتیب جزء مهم ترین اثرات شایستگی های ادراکی از دیدگاه متخصصان و کارشناسان پژوهش می باشند.

### جدول ۷. مقایسه و اولویت بندی دیدگاه پاسخ دهندگان در مورد اثرات شایستگی های ادراکی

ردیف	مؤلفه	میانگین	نوع اثر	میزان اثر	بارعاملی	رتبه
۱	توسعه تفکر نقادانه، هنر پرسش و استدلال ورزشی	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۸۳۵	۳
۲	تلاش برای تعیین نیازها و فرصت های یادگیری و به کارگیری آموخته های جدید در کار	۳/۸۵	مثبت	متوسط	۰/۸۳۱	۶
۳	آشنایی با علوم کامپیوتر در حد استفاده مؤثر	۳/۶۹	مثبت	متوسط	۰/۷۶۶	۱۷
۴	میزان بهره گیری از منابع و اطلاعات خارجی و حد درک متون، گزارش های و منابع تالیفی به زبان انگلیسی و توان درک و تهیه گزارش ها/ پروپوزال های خارجی و مهارت مکالمه به زبان خارجی در مذاکرات	۴/۰۸	مثبت	متوسط	۰/۷۴۳	۴
۵	درک اصول مدیریت نوین و آشنایی کامل به عوامل تشکیل دهنده آن نظیر Five S (ساماندهی Seiri، پاکیزه سازی Seiso، نظم و ترتیب Seiton، استانداردسازی Sekitsu، انضباط Shitsuke)، سیستم پیشنهادها...	۴/۱۵	مثبت	کم	۰/۶۴۱	۱۳
۶	آشنایی نسبی با علوم مرتبط با مدیریت مانند روانشناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی و همچنین دانش و اطلاعات عمومی در خصوص سایر علوم مانند فلسفه و الهیات، پزشکی، جغرافیا، باستان شناسی، مهندسی و ...	۴/۲۳	مثبت	متوسط	۰/۸۲۰	۹
۷	گذراندن دوره های ورزشی بین المللی و اخذ گواهینامه	۴/۲۳	مثبت	متوسط	۰/۷۴۷	۱۲
۸	داشتن هوش (هوش تجاری، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش هیجانی، هوش سازمانی مطلوب)	۴/۶۹	مثبت	متوسط	۰/۸۸۸	۱
۹	داشتن تفکر سیستمی و خلاق	۴/۶۲	مثبت	متوسط	۰/۸۷۰	۲
۱۰	داشتن سواد رسانه ای	۴/۰۸	مثبت	کم	۰/۶۶۲	۱۱
۱۱	دور کاری و کسب و کارهای آنلاین	۴/۳۱	مثبت	متوسط	۰/۸۳۰	۷
۱۲	توسعه زیر ساخت های دیجیتالی	۴/۴۶	مثبت	متوسط	۰/۸۲۱	۴
۱۳	مهارت کار با شبکه های اجتماعی	۴/۳۸	مثبت	متوسط	۰/۸۲۲	۶
۱۴	ادغام و یکپارچه سازی دانش R&D سازمان	۴/۱۷	مثبت	متوسط	۰/۷۳۳	۸
۱۵	فروش ایده و محصول به دیگران	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۶۸۸	۵
۱۶	داشتن تخصص و تحصیلات در حوزه اقتصاد و صنعت ورزش	۴/۳۱	مثبت	کم	۰/۳۱۱	۱۰
۱۷	توسعه مهارت ها و به روز نگاه داشتن مهارت و خبرگی در زمینه های مرتبط با کار و بهره گیری مؤثر از آن ها	۴	مثبت	کم	۰/۵۵۳	۱۵

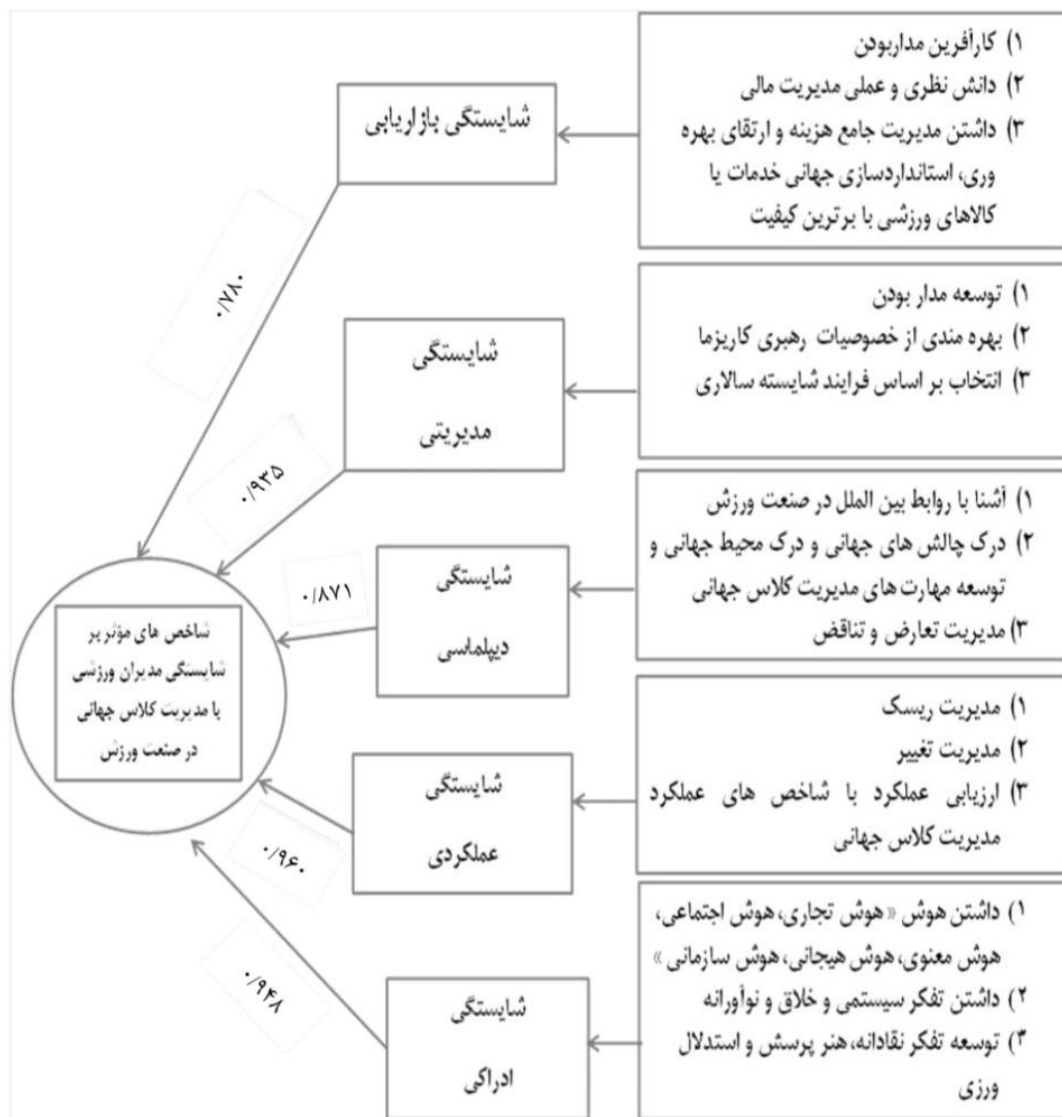
### رتبه بندی ابعاد پنج گانه شایستگی ها

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن و همچنین با توجه به میانگین به دست آمده برای هر بُعد، مشخص شد که آینده پژوهی شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران، بیشترین اثر بُعد بازاریابی با بار عاملی

۰/۷۸۰ و میانگین ۴/۶۲ بیشترین اهمیت و پس از آن به ترتیب بُعد مدیریتی با بار عاملی ۰/۹۳۵ و میانگین ۴/۳۹، سپس بُعد دیپلماسی با بار عاملی ۰/۸۷۱، میانگین ۴/۳۷ و بُعد تحلیل و برنامه با بار عاملی ۰/۹۶۰ و میانگین ۴/۳۵ و بُعد فکری با بار عاملی ۰/۹۴۸ و میانگین ۴/۲۳ از دیدگاه متخصصان و خبرگان داشته است (جدول ۸).

جدول ۸. اولویت‌بندی ابعاد پنج گانه شایستگی‌ها

میزان اهمیت	بار عاملی	t-value	میانگین	شایستگی‌ها
۱	۰/۷۸۰	۱۶/۵۵۷	۴/۶۲	شایستگی بازاریابی
۳	۰/۸۷۱	۱۲/۲۰۷	۴/۳۷	شایستگی دیپلماسی
۲	۰/۹۳۵	۱۱/۱۸۰	۴/۳۹	شایستگی مدیریتی
۴	۰/۹۶۰	۱۲/۹۵۷	۴/۳۵	شایستگی عملکردی
۵	۰/۹۴۸	۸/۶۹۵	۴/۲۳	شایستگی ادراکی



شکل ۲. الگوی مفهومی شاخص‌های مؤثر بر شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران

## بحث و نتیجه گیری

پرورش مدیران آینده و آن هم در کلاس جهانی نیازمند به شناسایی افراد با شایستگی های ویژه و مستلزم برنامه ریزی اصولی در جهت توانمند نمودن آنهاست. مدیران توانمند و شایسته، بزرگترین سرمایه های یک کشور و محور توسعه و پیشرفت آن محسوب می شوند. از این رو در این پژوهش، پس از شناسایی کلیدی ترین عوامل مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی، ۹۹ شاخص احصا شد، براساس یافته های این پژوهش مهم ترین شاخص های اثر گذار در بُعد شایستگی بازاریابی به ترتیب (۱) کارآفرین مدار بودن (۲) داشتن دانش نظری و عملی مدیریت مالی (۳) داشتن مدیریت جامع هزینه و ارتقای بهره وری، استانداردهای جهانی خدمات یا کالاهای ورزشی با برترین کیفیت در میان شاخص های شناسایی شده در این بُعد رتبه بالاتری داشتند. در تبیین یافته های فوق می توان گفت، امروز یک مدیر نمی تواند در محدوده بازارهای ملی محصور باشد. مدیری که بازارش را یک بازار جهانی نداند و خودش را برای رقابت در چنین بازاری آماده نکند، قطعاً قوی و موفق نخواهد بود. وقتی افق نگاه یک مدیر بیرون مرزها باشد، نه تنها مجبور است خودش را به مهارت های تکنیکی مجهز کند، بلکه به علت رقابت های بیشتری که در فضای جهانی وجود دارد، باید خود را با مهارت های کارآفرینی هم آشنا کند. کارآفرین مدار بودن (خلاقیت، نوآوری، سازگاری، انعطاف پذیری، قدرت قضاوت و تشخیص) مدیران ورزشی را می توان به عنوان فرآیندی توصیف کرد که موجب طرح دیدگاه مبتنی بر شناسایی نیاز یا مشکل در صنعت ورزش و کشف فرصت برای حل آن به شکل نوآورانه می شود و همچنین موجب شکل گیری اهداف و تلاش برای دستیابی به راه حل آنها می شود و در نتیجه بر محیط اطراف و صنعت ورزش گسترده تر تأثیر می گذارد. این یافته با بخشی از پژوهش (قربانی و وحدانی، ۲۰۱۶) همسو است. کشور هم اکنون با تنش های بنیان افکن و گسترده ای در حوزه های مختلف درگیر است. از هم گسیختگی نهادهای مالی، نرخ نامطلوب رشد اقتصادی، معضلات اجتماعی همراه با رشد پایین اقتصادی و غیره در آینده ای نه چندان دور می توانند حیات تک تک شهروندان ایرانی را تهدید کنند. رویارویی با هر کدام از این تهدیدات مطمئناً امکان پذیر نخواهد بود، مگر با تربیت مدیرانی متخصص که آشنا به مدیریت مالی و هزینه ها باشند و بتوانند مهم ترین تصمیمات مالی را با کمترین زمان و حداقل هزینه اتخاذ نمایند. وضع قوانین و مقررات برای تعیین کیفیت و مشخصات مطلوب یک کالا یا خدمات که اصطلاحاً «استاندارد» گفته می شود در جوامع امروزی که با پیشرفت شگرف ارتباطات و فناوری های اطلاعات، قدم به دنیای جدیدی گذاشته است، یک ضرورت و الزام حیاتی است که در صورت بی توجهی به آن می تواند جامعه ای را از مسیر توسعه و هماهنگی با این دنیای جدید باز بدارد. رعایت کامل استانداردها که از چهار محور کاملاً مجزا «ماهیت محصولات»، «امور مدیریتی»، «ارزیابی و انطباق ها» و «مسئولیت های اجتماعی» برخوردار هستند در جوامع توسعه یافته نقشه راه عملی این جوامع برای رسیدن به توسعه بوده و قاعده تاً هماهنگی و هم افزایی این محورها، راه را برای اجرای برنامه های توسعه در هر جامعه هموار خواهد کرد؛ لذا مدیران ورزشی با استانداردهای جهانی خدمات یا کالاهای ورزشی با برترین کیفیت به صورت امری ضروری برای حفظ سلامت مردم، می توانند این دستورالعمل ها را به عنوان یک راهکار در مسیر دستیابی به مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش بکار بندند. این یافته با بخش از تحقیق فارسیجانی و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد. یکی از شیوه های بسیار مؤثر که در این زمینه توصیه می شود، این است که مدیران ورزشی بخش صنعت تولیدات ورزشی چند سالی در شرکت های بزرگ بین المللی ورزشی با استاندارد جهانی کار و تجربه اندوزی کنند. می توان با عقد قراردادهایی، مدیران ورزشی را برای کار به شرکت های بزرگ جهانی فرستاد تا با کار در فضای بین المللی، قابلیت کارکردن در حوزه های بزرگتر را به دست بیاورند تا ضعف مدیریتی در این حوزه جبران شود. مهم ترین شاخص های اثر گذار در بُعد شایستگی مدیریتی به ترتیب: (۱) توسعه مدار بودن (رشد و توسعه فردی، ظرفیت توسعه، آگاهی به سیاست ها و هدف های سازمان)، (۲) بهره مندی از خصوصیات رهبری کاریزما، (۳) انتخاب بر اساس فرایند شایسته سالاری در میان شاخص های شناسایی شده رتبه بالاتری داشتند. در تبیین یافته های فوق می توان گفت: شایستگی مدیریتی (توسعه مدار بودن) یک مدیر ورزشی فرایند مشاهده، برنامه ریزی، بررسی و اقدام برای



مدیریت و شایستگی‌های شناختی و رفتاری است که برای ایجاد و بهبود عملکرد فردی، تیم و سازمان ورزشی ضروری است. در واقع تعداد و نوع شایستگی‌هایی که در رفتار، کردار و گفتار مدیران تجلی می‌یابد، عمدتاً به منظور عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر در انجام فعالیت‌های مدیریتی، مدنظر قرار می‌گیرد. این یافته با بخشی از نتایج بجانی و همکاران، (۲۰۱۹)، قاسمی و همکاران، (۲۰۱۵) و توماستیکا و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. جهانی شدن و سرعت بالای رشد علم امروزه تقریباً همه سازمان‌ها را در محیطی محاصره شده‌اند که به وسیله رشد شتابان در فناوری، کاهش چرخه عمر محصول و جهانی شدن تعریف می‌شود. چنین محیط‌هایی شروع کننده رقابت جدید و به روز هستند و تأکید زیادی بر قیمت، کیفیت، رضایت مشتری و راهبرد رقابتی است؛ در نتیجه سازمان‌ها بسیار تحت فشار هستند که موقعیت فعلی خود را به موقعیت ارجح آینده تبدیل کنند. این تحول با کمک فرایندهای همانند خلاقیت و نوآوری آسان و ممکن می‌شود که این ویژگی از طریق مدیران با رهبری کاریزماتیک قابل دستیابی است؛ چرا که رهبران کاریزما در اعماق دل پیروان راه پیدا می‌کنند، انگیزه ایجاد می‌کنند و از طریق الهام بخشی کارکنان را ترغیب و تشویق به انجام کارهایی می‌کنند که برای آینده سازمان ضروری است. شایسته‌سالاری و فرآیند آن در هر جامعه‌ای که خواهان بهبود مستمر است، ضروری است. اصولاً اگر نظام مدیریتی حاکم بر سازمان‌ها از شایستگی کافی برخوردار باشد، موجب تحقق اهداف سازمان و جامعه و جلوگیری از اتلاف منابع خواهد شد. جهت افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، احساس تعلق کارکنان به سازمان، ایجاد انگیزه تلاش بیشتر، بهبود و ارتقای سطح عملکرد مدیران ورزشی، شناخت و پرورش و بکارگیری درست استعدادها، کارکنان، بهره‌وری فرد، بهره‌وری سازمان‌های ورزشی و در نهایت بهره‌وری جامعه، توصیه می‌شود، نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های ورزشی نهادینه شود و در تمامی مراحل فرآیند مدیریت نیروی انسانی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌پردازی، بطور کامل در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی در سطح خرد و اهداف انسانی و اجتماعی در سطح کلان بکار گرفته شود. این یافته با بخشی از نتایج هانا و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. مهم‌ترین شاخص‌های اثر گذار در بُعد شایستگی دیپلماسی به ترتیب: (۱) آشنا با روابط بین الملل در صنعت ورزش (۲) درک چالش‌های جهانی و درک محیط جهانی (۳) مدیریت تعارض و تناقض در میان شاخص‌های شناسایی شده رتبه بالاتری داشتند. در تبیین یافته‌های فوق می‌توان گفت: در واقع آشنایی با روابط بین الملل مصادق "هوشیاری جهانی" است که عبارت است از نگرشی وسیع‌تر، آگاهی از تحولات بین‌المللی، شیوه‌های متفاوت انجام کار، توجه به جنبه‌های فرهنگی که با توانایی سازماندهی انعطاف‌پذیر و کارآمد همراه با رویکردهایی مانند برون‌سپاری و شبکه‌سازی. خودآگاهی و توانایی غربال‌گری و انتخاب اطلاعات. داشتن چشم‌اندازی جامع و توانایی در تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن چشم‌اندازهای سازمان. مهارت شبکه‌سازی و انجام کار مشارکتی در سطح عالی. مهارت مذاکره، شنیدن موثر. توانایی جلب اعتماد قابل دسترسی است. بر اساس نظر خبرگان این شاخص بر شایستگی مدیران ورزشی با رویکرد مدیریت کلاس جهانی مؤثر است. موفقیت مدیران تراز جهانی در محیط را می‌توان در سه عامل بهم پیوسته دید: درک چالش‌های جهانی، درک محیط جهانی و توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی. درک چالش‌های جهانی: مدیر باید در وهله اول از چالش‌ها و مانع‌هایی که پیش رو دارد به همان خوبی که از فرصت‌ها آگاهی دارد مطلع باشد. آن‌ها باید بدانند چطور تلاش‌هایشان را با اهداف سازمانی مهم متناسب کنند. درک محیط جهانی: مدیر باید بدانند چطور نسبت به محیط اطرافش آگاهی پیدا کند و تصمیمات خود را با شرایط و مقتضیات محیطی متناسب کند. راه‌های زیادی برای دستیابی به اهداف و فهم محیط وجود دارد. توسعه مهارت‌های مدیریت جهانی: هر چند درک و کسب دانش در محیط محلی آسان‌تر است.

اما مدیر باید مهارت‌های مدیریتی مناسب را اخذ کرده و وظایف مرتبط با آن را به عهده بگیرد. پس مدیران ورزشی در هر سه حوزه صنعت ورزش (تولید، توسعه و عملکرد) لازم است برای کسب موفقیت، از سه محیط بینش داشته باشد محیط فرهنگی، سازمانی و موقعیتی که برای دستیابی به وظایف و مسئولیت‌ها، مدیر ورزشی باید در هر سه حوزه توانمند و موفق عمل کند. این

یافته با بخشی از تحقیقات فارسیجانی و همکاران (۲۰۱۷)، پتریو و همکاران (۲۰۱۸) و توماستیکا و همکاران (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. تعارض در سازمان اجتناب ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیر ضروری نیست تعارض می تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است، باعث ائتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود برای مدیریت صحیح تعارض بایستی مدیران ورزشی آن را به عنوان نیروی دائمی بشناسند و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویایی صنعت ورزش، آن را مدیریت نمایند. بنابراین توانایی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمان ها از مهم ترین شایستگی های مدیران تراز جهانی است که مدیران ورزشی آینده نیازمند آن هستند. مهم ترین شاخص های اثر گذار در بُعد شایستگی عملکردی به ترتیب: (۱) مدیریت ریسک (۲) مدیریت تغییر (۳) ارزیابی عملکرد با شاخص های عملکرد مدیریت کلاس جهانی که در میان شاخص های شناسایی شده رتبه بالاتری داشتند. در تبیین یافته فوق می توان گفت: مدیریت ریسک هم یکی از مهم ترین شایستگی مدیران تراز جهانی محسوب می شود، چرا که متخصصان و دست اندرکاران مدیریت سازمان ها بر این باورند که در دنیای امروز که فناوری ها و شرایط رقابت همواره در حال تغییر می باشند، مدیریت سازمان معادل مدیریت ریسک است. این یافته با بخشی از تحقیق دزینسکی (۲۰۱۷) همسو است. تغییرات سازمانی وقتی اتفاق می افتند که سازمان از حالت کنونی به حالت ایده آل خود در آینده تغییر وضعیت می دهد. مدیریت تغییرات سازمانی، فرایند برنامه ریزی و اجرای تغییرات در سازمان است. این تغییرات به نحوی اجرا می شوند که برای سازمان کمترین هزینه و کمترین میزان مقاومت کارکنان را دربر داشته باشد و در عین حال از کارایی حداکثری نیز برخوردار باشد. از آنجایی که ارزیابی و اندازه گیری شایستگی مدیران می تواند منجر به ایجاد برنامه های توسعه برای این افراد در سازمان شود و اجرای این برنامه های توسعه ای به بهبود عملکرد سازمانی منجر می شود؛ لذا ارزیابی شایستگی به طور ویژه برای شناسایی مدیران شایسته ورزشی و افراد با پتانسیل بالاتر جهت تصدی مشاغل کلیدی تر سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. به بیانی دیگر شایستگی ها معمولاً معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد است. با استفاده از تدوین شایستگی ها می توان استانداردهای عملکرد را تعیین کرد. این یافته با بخشی از تحقیق هانا و همکاران (۲۰۱۶) و اسلان و پاموکو (۲۰۱۷) همخوانی دارد. مهم ترین شاخص های اثر گذار در بُعد شایستگی ادراکی به ترتیب: (۱) داشتن هوش « هوش تجاری، هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش هیجانی، هوش سازمانی » (۲) داشتن تفکر سیستمی و خلاق و نوآورانه، (۳) توسعه تفکر نقادانه، هنر پرسش و استدلال ورزی در میان شاخص های شناسایی شده رتبه بالاتری داشتند. با افزایش جهانی شدن ضرورت بیشتری برای آماده سازی رهبران به کار در محیط های کسب و کار پیچیده وجود دارد. مدیران ورزشی برای رسیدن به مدیریت مدیران تراز جهانی نیاز دارند که به طور مداوم دانش خود را در زمینه شایستگی های رهبری در سطح جهانی افزایش دهند و بتوانند شناسایی کنند که کدام صلاحیت های جهانی برای نقش های مختلف در سازمان های شان مورد نیاز است. درک عمیق تری از اینکه در زمینه های مختلف چه شایستگی هایی برای رهبران سطح جهانی مورد نیاز است، باید وجود داشته باشد. در این صورت سازمان ها قادر خواهند بود کارکنانی را که با موفقیت می توانند همه شایستگی های مربوط به رهبری جهانی را کسب کنند، جذب کنند. شایستگی فکری شامل نشانگرهای نظیر هوشمندی بالا در شناسایی فرصت ها، تفکر عملی، تفکر تحلیلی، تفکر واگرا و خلاق، تفکر انتقادی، تفکر حل مساله، درک تفاوت های فردی، دیدگاه سیستمی، ارتباط دادن نظریه با عمل، تفکر استراتژیک، تبدیل برنامه های سطح کلان به برنامه های عملکردی، هوش هیجانی، هوش عملی، ذهن آینده نگر، تفکر منتقدانه، کسب و سازماندهی مجدد دانش، تجزیه و تحلیل کیفی می شود. برای خلق جهان جدید در صنعت ورزش نیازمند مدیران ورزشی جدید با تفکرات نوین هستیم که بتوانند با تشخیص صحیح مسأله و درک راه درست، برای استفاده صحیح از فناوری ها برنامه ریزی داشته باشند. این مطالعه با در نظر گرفتن رویکرد آینده پژوهی، تلاشی بود در مسیر تبیین تأثیر شاخص های ارزیابی عملکرد مدیریت کلاس جهانی بر ارتقای شایستگی مدیران ورزشی در توسعه صنعت ورزش و باید امیدوار بود که شایستگی ها تبدیل به زبان مشترکی برای عملکرد بالا و تعالی در تمام حوزه های صنعت ورزش آینده شود و به گمان تنها راه پاسخگویی به چالش های پیش رو تلاش مستمر برای احراز

شایستگی‌های مدیران ورزشی و آماده‌سازی سازمان‌ها است. امید است این پژوهش سهمی در ارتقای دانش این حوزه و هموارسازی مسیر جهت نیل به وضعیت مطلوب را داشته باشد. پس اگر می‌خواهیم یک صنعت ورزش خوب داشته باشیم، همانند یک تیم ورزشی باید از سال‌ها قبل برای تربیت بازیکنان این تیم و در رأس آن مربی آن برنامه داشته باشیم، لذا پیشنهاد می‌شود پرورش مدیر ورزشی در کلاس جهانی در دستور کار قرار گیرد. بهره‌وری صنعت ورزش تابعی از بهره‌وری مدیران ورزشی است، در واقع آینده نمی‌تواند برای آینده فکر کند. امروز باید برای آینده چاره‌ای اندیشید و به فکر آن بود. اگر قرار باشد امروز برای آینده فکر کنیم، می‌بایست مدیرانی شایسته تربیت کنیم.

این تحقیق علی‌رغم تلاش‌هایی که برای آن انجام گرفته دارای محدودیت‌هایی بوده است. از آن جا که دامنه‌ی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقات علمی (به طور ایده‌آل) در سطح ملی مطرح است، هر اقدامی برای روشن ساختن جایگاه تحقیق و موانع پیشروی آن، حایز اهمیت است. برخی از مهمترین محدودیت‌ها و چالش‌هایی که پژوهشگر در این پژوهش با آن‌ها دست و پنجه نرم کرده است، به شرح زیر بوده است.

۱. اتخاذ رویکردی فرارشته‌ای و درعین حال آینده پژوهانه با رویکرد کل گرایانه، از یک سو کلید خلق ارزش افزوده برای دانش موجود است و از سوی دیگر، خود چالشی برای رسیدن به اجماع نظری، ذهنی، نفعی و زبانی برای خبرگان و نیز کارشناسان ذیربط در حوزه‌های مختلف است. از این منظر، پژوهشگر مطابق متدولوژی پژوهش با بهره‌گیری از گروه‌های کانونی و با حضور و مشارکت خبرگانی از طیف‌های فکری مختلف و همین‌طور استفاده از تکنیک‌های خود ارزیابی در مرحله پرسشنامه‌ها کوشید تا برای اجماع میان این اختلاف نظرها و تفاوت منظرها، از طریق گفتگو و مفاهمه جمعی، راهی پیدا کند. هدایت مباحث نظری در میان افراد با مدل‌های ذهنی، نگاه‌ها و دغدغه‌های متفاوت، در راه رسیدن به اجماع و مفاهمه، چالشی جدی محسوب می‌شد و در برخی موارد منجر به بسیار طولانی شدن مباحث میان صاحب نظران گردید.

۲. به دلیل شرایط بحرانی کشور و بیماری واگیر دار کرونا انجام مصاحبه‌ها به صورت حضوری امکان پذیر نبود و به صورت تلفنی و آنلاین برگزار شد.

## منابع

- Allahyari, R., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., & Khorasani, A. (2015). Designing an efficient competency model for managers of science and technology parks of Iranian public universities. *Entrepreneurship Development*, 8(4), 848-823. **(Persian)**
- Afshari, M. (2014). Causal Analysis of the Impact of Transcendental Management, Resistance Economics and Sports Development on the Economic Development of Iran's Sports Industry. PhD Thesis, Urmia University. **(Persian)**
- Aslan, M., & Pamukcu, A. (2017). Managerial competencies and impact on management levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(9), 1-15.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Abedini, M., Mirsapasi, N., & Shenasi, F. (2018). The role of human resource management in promoting organizational social capital: based on futures research approach. *Management Futurology*, 29(4), 67-72. **(Persian)**
- Bejani, A., Shahlaei, J., Kashkar, S., & Ghafouri, F. (2019). Developing a competency model for managers of sports organizations in the country based on data theory. *Sports Management Studies*, 11(54), 17-34. **(Persian)**
- Berry, N. (2000). Wcm versus Strategic Trade-Offs. *International Journal of Operations and*

- Production Management*, 34(12), 56-79.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Baroncell, C. & Ballerio, N. (2016). World Class Operation Management. *Springer*.
- Digalwar, A. K. & Date, P. A. (2016). Development of fuzzy PROMETHEE algorithm for the evaluation of Indian world-class manufacturing organizations. *International Journal of Services and Operations Management*, 24(3), 308-330.
- Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2008). Promoting validity and reliability in qualitative management research: A reflection on research audit strategies. *Management Research*, 1(1), 131-162. **(Persian)**
- Dziekonski, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174–181.
- Farsijani, H., & Carruthers, A. (1996). World Class Manufacturing and the Small and Medium Sized Enterprise. Proceedings of the International Symposium Advanced, University of Manufacturing Processes, Systems and Technologies AMPST Bradford: Bradford, UK, www.emodiran.com.
- Farsijani, H., Jalalion, N., & Mardani, M. (2017). Identifying, Explaining, Evaluating Indicators, Performance, Management, World Class. *Perspective, Industrial Management*, 25, 37-66. **(Persian)**
- Farsijani, H., & Samiei Neyestani, A. (2010). Investigating the role of integration between TQM and technology management in determining quality performance and innovation. *Journal of Information Technology Management*, 2(4), 136-117. **(Persian)**
- Fattahpour Marandi, M., Kashif, S. M., Seyed Ameri, M. H., & Shaji, R. (2016). Competency model of managers of general departments of sports and youth of Iran with data theory approach. *New Approaches in Sports Management*, 4(15), 23-38. **(Persian)**
- Ghasemi, H., Honary, H., Rezaei Sufi, M., & Mo'menifar, F. (2015). Designing a model of core competencies for the appointment of middle managers of the Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies of Sports and Youth*, 26, 23-40. **(Persian)**
- Ghorbani, M. H., & Vahdani, M. (2016). Designing a model of entrepreneurs' competencies in the Iranian sports industry. *Sports Management Studies*, 8(39) .205-28.
- Georghiou, L. (1996). The UK technology foresight programme. *Futures*, 28(4), 359-377. **(Persian)**
- Gavigan, J. P., & Scapolo, F. (1999). A comparison of national foresight exercises. *Foresight*, 1(6), 495-517.
- 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), 100-121.
- Kanter, R. M. (2008). *World-Class. Simon and Schuster*. Harvard University.
- Kalateh Seifri, M., Mohammadi, F., & Ghasemi, H. (2016). Develop a model for the impact of futures research capabilities on individual time management skills and creating creativity and innovation in the organization in the media of Iran Sports Radio Network. *Management Futurology*, 27(2), 75-87. **(Persian)**
- Mohammadi, F. (2018). Designing an Export Performance Empowerment Model for World Class Performance for Economic Development of Iran's Sports Industry. PhD Thesis, Mazandaran University - Babolsar, Faculty of Physical Education and Sports Sciences. **(Persian)**
- Mohammad Ismaili, N. (2011). Presenting a competency model for the selection of ministers. Master Thesis, University of Tehran, Faculty of Management. **(Persian)**
- Mohammadi, F., Kalateh Seifri, M., Razavi, M. H., & Farsijani, H. (2019). Designing a qualitative model of economic development of Iran's sports industry with a world-class production approach. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 8(29), 69-84. **(Persian)**

- Petroni, A., Zammori, F., & Parma, S. (2017). World class manufacturing in make-to-order batch-production SMEs: an exploratory analysis in northern Italy. *International Journal of Business Excellence*, 11(2), 241 – 275.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. k. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segmentation model. *Sport marketing Quarterly*, 3(1), 15- 24.
- Pour Ezzat, A. A., Fathi, F., Abbasi, T., & Amiri Savad Rud Bari, A. (2017). Developing a competency model for managers in order to realize the vision of 1404. *Strategic Studies of National Defense*, 1(1), 110-139
- Rahnamai Roodpashti, F. (1988). Fundamentals of Management Accounting New Approach and Perspective. First Edition, Islamic Azad University of Science and Research. **(Persian)**
- Ryskaliyev, S., Doshbekov, A., Turdaliyev, R., Koldasbaeva, B., & Khakimova, Z. (2020). Development of the level of formation of managerial competence at the future pedagogues of physical culture in the aspect of comparative analysis. *Journal of Human Sport and Exercise*, 15(2proc), S444-S452.
- Shimoni, B. (2017). A sociological perspective to organization development. *Organizational Dynamics*, 46(3), 165-170.
- Tomastik, M., Strohmndl, J., & Cech, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. *Journal of workplace learning*. 17(1), 431-456.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

رضوی، سید محمد حسین و محمدی، فروغ. (۱۴۰۰). دیده بانی شاخص‌های مؤثر بر آینده شایستگی مدیران ورزشی با مدیریت کلاس جهانی در صنعت ورزش ایران. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۲۷۳-۲۹۳.

---