



طراحی الگوی شایستگی‌های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران

ابراهیم علی دوست قهفرخی^{۱*}، مهرداد اسدی^۲

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۳/۲۹

چکیده

هدف این مقاله طراحی الگوی شایستگی‌های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران بود. این تحقیق بر مبنای هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی بود. روش انجام پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون بود. به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، پس از مطالعه مبانی نظری با استفاده از منابع کتابخانه‌ای سوالات مصاحبه تهیه و در مرحله بعد مصاحبه‌های کیفی با افراد مطلع در این حوزه انجام شد. معیار انتخاب افراد، داشتن تجارب پژوهشی، پیشینه علمی و سابقه کاری مرتبط بود. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. سپس داده‌های حاصل از ۱۳ مصاحبه به روش تحلیل مضمون، کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. فهرست اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها ۴۵۶ کد را شامل شد که پس از بررسی و تجزیه و تحلیل نهایی و سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، فهرست نهایی جهت تدوین الگوی شایستگی مدیران، مشتمل بر ۸۶ مفهوم و ۱۶ مقوله و ۳ بُعد (ویژگی‌های فردی، بین فردی و سازمانی) ارائه گردید. بعد ویژگی‌های فردی، شامل ۷ مقوله (شایستگی فنی و تخصصی، دانش علمی و دانشگاهی، ویژگی‌های ذهنی و روانی، فناوری، ویژگی‌های اخلاقی، نوآوری، خلاقیت و سازگاری، و شم تجاری)، ویژگی‌های بین فردی شامل ۵ مقوله (مهارت ارتباطی، مهارت رفتاری، جایگاه اجتماعی، هوش سیاسی و فرهنگی و مشتری مداری) و بعد ویژگی‌های سازمانی شامل ۴ مقوله (مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و حقوقی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های مدیریتی) بود. نتایج این پژوهش الگوی شایستگی‌های مورد نیاز را معرفی می‌کند که با توجه به مسائل پیش روی باشگاه‌های ورزشی فوتبال، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. این الگو شامل فهرستی از شایستگی‌های لازم است که می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای در ایجاد یک فرآیند برای استخدام و هدایت مدیران در مدیریت باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته شوند. همچنین، این شایستگی‌ها نه تنها در تأیید صلاحیت مدیر بلکه می‌توانند در ارزیابی عملکرد شغلی آنان نیز نقش داشته باشد.

کلید واژه‌ها: مدیرعامل، شایستگی، باشگاه، فدراسیون فوتبال، لیگ برتر.

Email: e.alidoust@ut.ac.ir

Email: mehrzadasadi69@gmail.com

۱. دانشیار دانشگاه تهران*

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

مقدمه

جوامع امروزی را دنیای سازمانی می‌نامند، زیرا در این دنیا و جوامع، انسان‌ها هر جایی که زندگی می‌کنند و هر کاری که انجام می‌دهند، با سازمان‌های گوناگون در ارتباط هستند و سازمان‌ها بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می‌دهند (نیلسون^۱، ۲۰۱۷: ۱۷۴). در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. در همه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی در نوع خود پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان‌ها؛ نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸: ۱۰۵). مطالعات شایستگی یکی از با اهمیت‌ترین زمینه‌های تحقیقی و مهم‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن تشخیص دانش و مهارت‌های مورد نیاز اجرای یک شغل است (کیسر^۲، ۲۰۰۶). یکی از قدم‌ها برای آموزش افراد شایسته در احراز شغل‌ها، تعیین شایستگی‌های مهم آن حرفه از طریق تحقیقات برای آموزش به افراد است (بال^۳، ۲۰۰۸: ۷).

صنعت جهانی ورزش، اخیراً سریع‌تر از همه تولیدات ناخالص در حال رشد است (فالکنر و گیب^۴، ۲۰۱۷: ۱۳۷). در دهه‌های اخیر، مدیران ورزشی برای اداره‌ی مؤثر سازمان‌های تحت سرپرستی با مشکلاتی مواجه شده‌اند. تجاری شدن ورزش‌ها و رشد باشگاه‌های خصوصی، ارتقای سطح آگاهی‌های جامعه و بالارفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی و کمبود بودجه و همچنین مقررات دست و پاگیر دولتی مدیران را برآن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق داده و برای عملکرد بهتر و مؤثرتر مهارت‌ها و توانائی‌های مورد نیاز در عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند. از این‌رو، هر ساله منابع مالی و انسانی فراوانی به منظور افزایش توان و قابلیت‌های مدیران در قالب آموزش‌های کوتاه مدت، سمینارها و همایش‌ها صرف می‌شود. این تلاش‌ها بر این عقیده استوار است که آموزش مهارت‌های مدیریتی مناسب‌ترین استراتژی برای بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی مدیران و به‌روز شدن اطلاعات و آگاهی‌های آنان تلقی می‌شود (افشاری، هنری و غفوری، ۱۳۸۹: ۱۰۷).

امروزه فوتبال یکی از پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در پهنه بین‌الملل است تا آنجا که بسیاری از کشورهای پنج قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده‌اند. لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاگران در دیدارهای داخلی، منطقه‌ای و قاره‌ای و برخورداری از بینندگان چند صد میلیونی پخش تلویزیونی، فوتبال را به‌عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی می‌کند (پاریس، ۲۰۰۸). رواج ورزش فوتبال حرفه‌ای، نیاز به مدیران ورزش حرفه‌ای، اماکن و فضاهای ورزشی مورد نیاز، رشد و توسعه، وضعیت مالی مناسب و هواداران با وفا را کاملاً محسوس نمود (بال، ۲۰۰۸: ۷). مدیران و به‌ویژه مدیران عامل، از منابع انسانی مهمی هستند که نقش برجسته‌ای در موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای دارند. به‌طوری‌که کوچکترین تصمیم آنها می‌تواند بر عملکرد کل باشگاه و تیم‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، جو کاری مناسب و از همه مهم‌تر، نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از شرایطی هستند که برای نیل به اهداف ورزش حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرند (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸: ۱۰۶).

صاحب نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند. برای این‌که یک سازمان رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید شایستگی‌ها تعیین شده و مدلی طراحی شود که این شایستگی‌ها را توصیف کند (سجادی، ۱۳۸۸). مدیریت شایستگی به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد در بسیاری از سازمان‌های دنیا به‌کار گرفته شده است. این امر با تلاش سازمان‌ها برای ایجاد یک سیستم برای توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی رابطه نزدیکی داشته است (غفاریان، ۱۳۹۰). یکی از زمینه‌های مطالعه در

1. Nilsson, A.
2. Kaiser, S.
3. Ball, J.
4. Faulkner, A., & Gabe, J.

مدیریت ورزشی نیز شایستگی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی است و این شایستگی‌ها باید به منظور آماده کردن افراد برای احراز پست‌های مدیریتی شناسایی شوند (کیس و برنچ^۱، ۲۰۰۹: ۲۶).

مدیران ورزش نیاز دارند بدانند که در هر شغل معین چه توانایی‌های مورد نیاز است. در پاسخ به ارزیابی توانایی‌های ویژه‌ی هر شغل، تجزیه و تحلیل کاملی از آن شغل لازم است (سجادی، ۱۳۸۸). یک مدل شایستگی مجموعه‌ای از عناصر شایستگی مورد نیاز برای انجام نقش‌ها و وظایف خاص است. که از طریق مشاهده عملکرد مطلوب و اثربخش متولیان یک شغل، تهیه می‌شود. مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. این مدل شیوه‌ای را برای تعمق درباره دانش و مهارت‌های مدیران، در سطوح شغلی متفاوت در نقش‌ها و جایگاه‌های مختلف، ارائه می‌دهد (هورچ و شوت^۲، ۲۰۰۳: ۷۲).

الگوی شایستگی توانایی انجام فعالیت‌ها در محدوده شغل بر اساس استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی، یک الگوی قابل اندازه‌گیری است که توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کاری به صورت موفقیت آمیز را شامل می‌شود. حال هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود (سجادی، ۱۳۸۸).

اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی نشان داد که تکنیک‌های برنامه‌ریزی رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی از دیدگاه اساتید دانشگاه و مدیران برگزاری مسابقات فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌باشد.

رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی به‌عنوان بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان، نشان داد تفاوت معناداری میان اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف وجود دارد. همچنین، نیاز به مهارت سیاسی دارای بالاترین میانگین رتبه است. البته، بین اولویت نقش‌های مدیران عامل شامل: نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان فردی و نیز بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل: وظیفه‌ی برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی تفاوت معناداری مشاهده شد؛ بنابراین، اولویت بالای مهارت‌ها نسبت به وظایف و نقش‌های مدیران، نشان دهنده‌ی اهمیت این بُعد است که به همراه اولویت بالای نقش تصمیم‌گیری و وظیفه‌ی برنامه‌ریزی مدیران، می‌تواند مبنای انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران عامل باشگاه‌ها قرار گیرد. بجانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی، چنین نتیجه گرفتند که مؤلفه‌های هفت‌گانه توانایی فنی؛ توانایی علمی؛ توانایی شخصیتی؛ توانمندی ادراکی - عاطفی، مدیریت روابط، توانایی جهانی شدن و توانایی رقابتی، توان پیش‌بینی متغیر شایستگی مدیران در سازمان‌های ورزشی را دارند، ضمن این‌که باید توجه داشت شایستگی مدیران ورزشی موضوعی ثابت نبوده، بلکه با توجه به شرایط محیطی و سازمانی قابل تغییر است.

ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی عنوان پژوهشی بود که توسط سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) انجام شد. جامعه آماری پژوهش را دو گروه اعضای هیأت علمی مدیریت ورزشی کشور و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی تشکیل می‌دادند و در مجموع الگوی مورد نظر در قالب ۲ مؤلفه (ذاتی و اکتسابی)، ۶ زیرمؤلفه و ۴۵ شاخص تأیید شد. مؤلفه مهارت‌های ذاتی شامل مهارت‌های ادراکی (۹ شاخص)، انسانی (۶ شاخص) و فنی (۷ شاخص) و مؤلفه مهارت‌های اکتسابی شامل مهارت‌های ادراکی (۱۰ شاخص)، انسانی (۶ شاخص)، و فنی (۷ شاخص) بود.

ابراهیمی (۱۳۹۸)، نیز در پژوهشی با هدف ارائه چارچوب شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی در اداره کل ورزش و جوانان استان تهران؛ هفت شایستگی (آگاهی از قوانین و فرآیندهای کسب و کار، اقتصاد و امور مالی، آشنایی با دانش و قوانین ورزش، سرپرستی و مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی، مهارت‌های رهبری و هوش و آگاهی سیاسی)

1. Case, R., Branch
2. Horch H. and Schutte N.

را برای مدیران ورزشی احصا کرد. همچنین، با تعیین وزن شایستگی‌ها، مشخص شد سه شایستگی هوش سیاسی، مهارت‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی، بیشترین وزن را در مدل به‌دست آوردند.

در همین راستا، حسن‌بینی و همکاری (۱۳۹۸) با هدف شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی پژوهشی انجام دادند که جامعه آماری آن، مدیران اماکن و فضاهای ورزشی دولتی و خصوصی شهر تهران بود. نتایج پژوهش آنها نشان داد، انگیزه شغل به‌عنوان یکی از زیر مؤلفه‌های مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی دارای بیشترین بار عاملی (۰/۷۱) است و توانمندی در برنامه‌ریزی، نظارت و ارزشیابی در مدیریت اماکن ورزشی با بار عاملی (۰/۷۹)، همین‌طور آگاهی از امور اداری در مدیریت امور ورزشی با بار عاملی (۰/۸۱) و در نهایت آگاهی از امور فنی ساختمان ورزشی با (۰/۷۰) دارای بیشترین بار عاملی بود.

نتایج تحقیق هورچ و شوت (۲۰۰۳)، با عنوان شایستگی‌های مدیران ورزشی در باشگاه‌های ورزشی و فدراسیون‌های ورزشی آلمان نشان داد؛ عملکردهای مدیریتی بالا، وظایف مدیریتی (سخنرانی و تبلیغات برای جذب حامی)، ارتباطات و اطلاعات، برخورد اجتماعی و حل مسئله، مدیریت اجرایی (مدیریت مراجعان و منابع اصلی) و شایستگی‌هایی مانند حسابداری، مالی و قانونی، مدیریت تسهیلات، بازاریابی برای ورزش حرفه‌ای، مدیریت منابع، پیشنهادات خدماتی، علوم ورزشی و فناوری از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران می‌باشد. همچنین نظر مصاحبه‌شوندگان بر این بود که زمینه‌های تأمین مالی، بودجه‌بندی، حمایت و مدیریت رویداد نسبت به مهارت‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی اهمیت بیشتری دارند. در همین راستا جیسون^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های خصوصی را در پنج حوزه اداری، مدیریتی، بین‌فردی، فنی و رهبری تقسیم‌بندی کردند و حوزه بین‌فردی را به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی بیان کردند.

والبانو^۲ (۲۰۱۴)، در رساله خود با عنوان: ایجاد مدل شایستگی مدیریت باشگاه ورزشی، به یازده شایستگی برای مدیریت باشگاه دست یافتند که عبارت بودند از: رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت کارکنان، دانش ورزشی، حقوق قانونی، دستیابی به اهداف، بازاریابی، حل مسئله، روابط عمومی، تأمین مالی و مدیریت امکانات. از بین این شایستگی‌ها رهبری به‌عنوان با اهمیت‌ترین و دستیابی به اهداف کم‌اهمیت‌ترین رتبه‌بندی شدند.

نتایج تحقیق والش و کونیگس‌فیلد^۳ (۲۰۱۵) با عنوان یک مدل شایستگی برای مدیران باشگاه، بر پیچیدگی مدیریت کسب و کار خدمات برای مشتریان بلندمدت، حساسیت درک چگونگی تعامل با مشتریان، درک نیازهای خود و استفاده از آن درک برای انتقال آن به کارکنان برای ارائه، خدمات متمرکز و سفارشی تأکید داشت.

تحقیقات قبلی، سرمایه انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عنصر برای عملکرد برجسته درون سازمان نشان دادند. بعدها، محققان توافق کردند که مهارت‌های اصلی باید با مهارت‌های فردی ترکیب شوند تا عملکرد سازمانی را به‌عنوان یک موجودیت کامل تضمین کنند. علاوه بر این، مدل شایستگی برای اتصال سیستم منبع انسانی با مجموعه‌ای از صلاحیت‌ها استفاده می‌شود. وجه اشتراک تمام پژوهش‌های انجام شده در مورد شایستگی مدیران ارائه چارچوبی برای تدوین شاخص‌ها بوده است. در این پژوهش نیز سعی بر این است که با بهره‌گیری از تجربیات مدل‌های موفق شایستگی ورزشی و غیرورزشی و با استخراج شاخص‌های مشترک و مناسب، الگویی برای انتخاب و ارزیابی مدیران باشگاه‌های فوتبال ارائه شود.

در حال حاضر با توجه به حرفه‌ای شدن ورزش مدیران باشگاه‌های ورزشی دارای وظایف سنگین‌تری نسبت به گذشته هستند زیرا باید بر اساس قوانین و مقررات خاص و شیوه‌های جدید کلیه عوامل باشگاه را در ورزش‌ها و مقاطع سنی مختلف رهبری نمایند آنها باید بر فعالیت مقاطع سنی پایه به لحاظ موضوع پشتوانه سازی و آینده‌نگری عنایت بیشتری داشته باشند، اگر مدیران باشگاه‌ها به وظایفی که برای آنان مقرر شده به درستی عمل نمایند و مرتکب تقصیر یا بی‌احتیاطی شوند باید از عهده عواقب آن برآیند و در صورت بروز حادثه یا خسارت پس از احراز مسئولیت آن را جبران نمایند مدیران باشگاه‌های ورزشی

1. Jason P., Hyewon Y., Perdue, J., Woods, R.

2. Valbona, G.

3. Walsh, K., Koenigsfeld, J. P.

بایستی در حوزه‌های مختلف دارای مشاوران حرفه‌ای باشند تا بتوانند از آنها در مورد مسائل گوناگون استفاده کنند و از این طریق می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب‌تری اجرا نمایند. بنابراین این تحقیق با به‌کارگیری شایستگی‌های لازم و استفاده از الگو و روش‌های علمی متداول و مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی به طراحی الگوی شایستگی مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران می‌پردازد و به سؤال زیر پاسخ دهد: «الگوی شایستگی مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران چگونه است؟»

روش‌شناسی پژوهش

برای انجام این پژوهش، از روش تحقیق کیفی به روش تحلیل مضمون استفاده شد. مزیت این طرح پژوهشی آن است که پدیده مورد بررسی را به نحوی کامل موشکافی می‌کند، ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده پدیده را به‌دست می‌آورد. مرحله بعد انتخاب مشارکت‌کنندگان بود. با توجه به کیفی بودن مطالعه از روش نمونه‌گیری زنجیره‌ای یا گلوله برفی^۱ استفاده شد. یکی از دلایل استفاده از این روش نمونه‌گیری این است که همه افراد مورد مطالعه یک حرفه، مهارت و یا دانش خاص دارند و تعداد آنها نیز اندک است. بنابراین جامعه آماری این پژوهش متشکل از کلیه خبرگانی بود که در زمینه مدیریت باشگاه‌های فوتبال تخصص علمی و عملی داشتند. ابتدا فهرستی محدود از خبرگان در مدیریت باشگاه‌های فوتبال، رؤسای سازمان لیگ و اتحادیه باشگاه‌های فوتبال و اساتید دانشگاه (دارای کتاب یا پژوهش در مدیریت ورزش فوتبال)، مدیران سازمان‌های مرتبط با فوتبال تهیه و سپس با برخی از آنها مصاحبه عمیق انجام شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها از هر یک از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که سایر خبرگان در زمینه مدیریت باشگاه فوتبال را به محقق معرفی کنند؛ در این مطالعه با ۱۳ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه یازدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد، اما برای اطمینان تا مصاحبه سیزدهم و رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

در زمان گردآوری داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور پایه‌گذاری مدل (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) صورت می‌گرفت. ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به‌صورت مکتوب روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد شد. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مجموع ۴۵۶ کد باز از تجزیه و تحلیل سیزده مصاحبه به‌دست آمد. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. بدین منظور تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرآیند ۴۵۶ کد باز استخراجی به ۱۶ مفهوم تبدیل شدند. مرحله اصلی نظریه پردازی، کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. البته در این مرحله، مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. در این پژوهش سعی شده براساس فهم پژوهشگران از متن پدیده مورد مطالعه، یعنی شایستگی مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، چارچوب مدل پارادایم به‌صورت روایتی به شکل ترسیمی نشان داده شود.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

توصیف اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ آمده است. در انتخاب افراد نمونه سعی بر این بود تا افرادی انتخاب شوند که ضمن برخورداری از سوابق عملی در موضوع پژوهش، از تحصیلات و دانش نظری مربوطه نیز برخوردار باشند.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه شونده

کد مصاحبه	سطح تحصیلات	سابقه کاری یا پیشینه علمی	زمان مصاحبه
M1	کارشناسی ارشد	مدیرعامل باشگاه لیگ برتر، مدیر ارشد فدراسیون فوتبال و عضو هیئت مدیره سازمان لیگ	۴۰ دقیقه
M2	دکتری	مدیرعامل باشگاه لیگ برتری	۸۰ دقیقه
M3	دکتری	هیأت علمی دانشگاه	۳۰ دقیقه
M4	کارشناسی ارشد	کارمند شبکه ورزش صدا و سیما	۶۵ دقیقه
M5	دکتری	مشاور و عضو هیئت مدیره باشگاه لیگ برتری	۶۰ دقیقه
M6	کارشناسی	مدیرعامل باشگاه‌های لیگ برتری، مشاور دبیر کل اتحادیه باشگاه‌ها	۲۳ دقیقه
M7	کارشناسی ارشد	عضو کمیته فنی سازمان لیگ	۳۵ دقیقه
M8	کارشناسی	مدیرعامل چندین باشگاه لیگ برتری و مشاور دبیرکل اتحادیه باشگاه‌ها	۵۵ دقیقه
M9	کارشناسی ارشد	مدیرعامل سابق باشگاه لیگ برتر	۷۰ دقیقه
M10	کارشناسی	مدیرعامل در دو باشگاه لیگ برتر	۳۵ دقیقه
M11	دکتری	مدیر ارشد در سازمان لیگ فوتبال و اتحادیه باشگاه‌های فوتبال ایران	۶۰ دقیقه
M12	دکتری	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران	۴۰ دقیقه
M13	دکتری	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران	۴۰ دقیقه

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، داده‌های مصاحبه روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد شد. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مجموع ۴۵۶ کد باز از تجزیه و تحلیل سیزده مصاحبه به‌دست آمد که به دلیل محدودیت حجم صفحات مقاله و پرهیز از اطاله کلام، تنها چند نمونه از آن در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲: کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه

کد باز	کد اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
آشنایی با قوانین و مقررات	دانستن قوانین و مقررات مسابقات و لیگ‌ها	قوانین و مقررات مسابقات و لیگ‌ها و سازمان‌ها را بداند
بازاریابی حرفه‌ای ورزش	راه‌های درآمدزایی و بازاریابی و اسپانسرشیپ آشنایی کامل داشته باشد	با راه‌های درآمدزایی و بازاریابی و اسپانسرشیپ آشنایی کامل داشته باشد
کار تیمی	داشتن روحیه هم‌گرایی و گروهی	نقطه ضعف مدیران امروز، نداشتن روحیه هم‌گرایی و گروهی
توانایی و دانایی مدیریتی	توانایی و دانایی دو عنصر موفقیت مدیریت	توانایی و دانایی دو عنصر هستند که می‌تواند مدیر را موفق کند
آشنایی به زبان انگلیسی	برقراری ارتباط با دیگران به زبان انگلیسی ایمیل و مکاتبات اداری به زبان انگلیسی	توانایی برقراری ارتباط با دیگران به زبان انگلیسی و توانایی نوشتن گزارش تخصصی و ایمیل و مکاتبات اداری به زبان انگلیسی
معلوم نبودن مدت زمان مدیریت	معلوم نبودن مدت زمان مدیریت که تا چه زمان سر کار باشد	دولتی‌بودن بعضی از باشگاه‌ها و معلوم نبودن مدت زمان مدیریت که تا چه زمان سر کار باشد
دارای هویت مشخص و لایق	دارای هویت مشخص و لایق	ساختار باشگاه باید مشخص باشد و افرادی که متصدی و کارمند باشگاه می‌شوند باید هویت مشخص و لایق باشند
پیشینه اخلاقی و رفتاری	داشتن پیشینه خوب ورزشی و اخلاقی و رفتاری	مدیر باید پیشینه خوب ورزشی و اخلاقی و رفتاری باشند
ضابطه‌مند کردن دستمزدها	ضابطه‌مند کردن دستمزدها	سلیقه‌ای بودن دستمزدها و ضابطه‌مند نبودن آن
شناخت ورزش و ورزشکار	شناخت ورزش و ورزشکار	شناخت ورزش و ورزشکار نوع رابطه‌ای حساس است
مسئولیت اجتماعی	در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی باشگاه	مدیریت باید مسئولیت اجتماعی باشگاه را در قبال جامعه در نظر بگیرد

گروه‌بندی کدهای محوری، نشان داد که می‌توان تمامی کدهای به‌دست آمده را در سه گروه اصلی شامل بُعد ویژگی‌های فردی، بین فردی و سازمانی جای داد. هر یک از این ابعاد نیز خود شامل چند مقوله بود که در مجموع ۱۶ مقوله را شامل می‌شد. مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به هر یک از ابعاد در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳: مقوله‌ها و مفاهیم مربوط به ابعاد شایستگی مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران

ابعاد	مقوله	مفهوم
ویژگی‌های فردی	دانش علمی و دانشگاهی	دانش مدیریت؛ مدارج علمی؛ درک توانمندی؛ تسلط به زبان انگلیسی؛ به‌کارگیری آموخته‌ها
	ویژگی‌های ذهنی - روانی	چابکی ذهنی؛ قدرت تصمیم‌گیری؛ مثبت‌اندیشی؛ مسولیت‌پذیری؛ جاذبه رهبری؛ هوش هیجانی؛ خودکنترلی؛ ایجاد انگیزش
	ویژگی‌های فنی و تخصصی	آشنایی با سازمان ورزشی؛ آشنایی با قوانین و مقررات بین‌المللی؛ توان فنی به روز و حرفه‌ای؛ پیشینه ورزشی؛ شناخت ورزشی
	فناوری	شناخت و درک فناوری؛ آشنایی با رایانه؛ شناخت نرم افزارهای تخصصی؛ توان به‌کارگیری فناوری
	ویژگی‌های اخلاقی	صداقت؛ سعه صدر؛ نگرش ارزشی؛ پایبندی به ارزش‌های جامعه؛ اعتماد آفرینی؛ روحیه خدمت؛ سلامت اداری و مالی
ویژگی‌های بین فردی	نوآوری، خلاقیت و سازگاری	ایده پروری و خلاقیت؛ نوآوری؛ آمادگی برای تغییرات؛ کنجکاوی و کاوشگری
	شم تجاری	شناخت محیطی؛ شناخت کسب و کار باشگاه؛ شناخت حوزه ورزش حرفه‌ای؛ درک رقابت؛ توجه به الزامات رقابت
	مهارت ارتباطی	تعامل و مراودات بین‌المللی؛ مهارت مذاکره؛ احترام و درک متقابل؛ توانایی شبکه‌سازی؛ تعاملات مجازی؛ ارتباط با رسانه؛ تجارت الکترونیک؛ مهارت نوشتاری
	مهارت رفتاری	الگو بودن؛ انتقادپذیری؛ پاسخگویی؛ توجه به کرامت انسانی؛ دادگری؛ مشوق بودن؛ جسارت در بیان عقاید؛
ویژگی‌های سازمانی	جایگاه اجتماعی	اعتبار عمومی؛ اعتبار حرفه‌ای؛ مسولیت اجتماعی
	هوش سیاسی و فرهنگی	هوش سیاسی؛ عدم سیاست‌زدگی؛ توان دیپلماسی ورزشی؛ سیاست‌مداری؛ هوش فرهنگی؛ احترام فرهنگی؛ مدارا
	مشتری‌مداری	مدیریت ارتباط با مشتری؛ درک نیازهای هواداران؛ مدیریت انتظارات؛ تمرکز بر نیازهای مشتری
ویژگی‌های سازمانی	مدیریت منابع انسانی	شناخت ساختار سازمانی؛ شایسته‌سالاری، برنامه‌ریزی و سازماندهی منابع انسانی؛ توانمندسازی؛ تفویض اختیار؛ استعدادیابی و استعداد پروری
	مدیریت مالی و حقوقی	آگاهی حقوقی؛ آگاهی از دست‌مزد و قرارداد؛ توانایی بودجه‌نویسی، مدیریت بازاریابی
	ویژگی‌های شغلی	توان هدف‌گذاری؛ تفکر سیستمی؛ تفکر راهبردی؛ مدیریت مشارکتی و کار تیمی
	ویژگی‌های مدیریتی	مدیریت زمان؛ مدیریت ریسک و بحران؛ مدیریت اطلاعات؛ مدیریت تغییر؛ مدیریت تعارض

در نهایت می‌توان الگوی شایستگی مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران را به‌صورت زیر نشان داد.



شکل ۱: الگوی شایستگی های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران بود و یافته های حاصل از آن بیانگر این موضوع بود که میزان شایستگی های مدیران باشگاه های لیگ برتر فوتبال در سه بُعد (ویژگی های فردی، بین فردی و سازمانی)، ۱۶ مقوله و ۸۶ مفهوم تبیین و تأیید می شوند. از آنجایی که خروجی پژوهش حاضر ارائه مدل کیفی مشتمل بر ابعاد، مقوله ها و مفاهیم شایستگی های مدیران باشگاه های فوتبال بود، بنابراین عمده مباحث مطرح شده در بحث و نتیجه گیری درباره این ابعاد و مقوله ها می باشد که به تفکیک هر بُعد ارائه شده است:

الف) بُعد ویژگی های فردی

داشتن مهارت فردی لازمه موفقیت در هر زمینه ای از جمله شغل و حرفه است. ویژگی های فردی بسیار زیادی هستند که کمک می کنند تا در هر شغلی موفق تر عمل کرد. در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و بررسی سایر منابع؛ هفت مقوله از ویژگی های فردی که در مدیریت باشگاه داری از اهمیت زیادی برخوردارند، به دست آمد که این مقوله ها عبارت بودند از: شایستگی فنی و تخصصی، دانش علمی و دانشگاهی، ویژگی های ذهنی - روانی، فناوری، ویژگی های اخلاقی، نوآوری و خلاقیت و سازگاری، شم تجاری.

قربانی و وحدانی (۱۳۹۵) مهارت های فردی را به عنوان یکی از ابعاد پنج گانه شایستگی مدیران کارآفرینی قرار دادند آنها در ابتدا مقوله شایستگی فنی و تخصصی که معیارهای آشنایی با سازمان ورزشی، قوانین و مقررات بین المللی، توان فنی به روز و حرفه ای، پیشینه ورزشی و شناخت ورزشی آن را تشکیل دادند. تجربه باشگاه های موفق داخلی و خارجی نشان می دهد، مدیرانی که خود دارای پیشینه و سابقه ورزشی بوده اند، عملکرد بهتری در حوزه ورزش دارند. شاید این عملکرد نشأت گرفته از شناخت

و تجربیات قبلی این مدیران در مقام ورزشکار، مربی و غیره است که به آنها کمک می‌کند در زمان‌های مورد نیاز، تصمیم‌های بهتری را اتخاذ کنند. متأسفانه در کشور ما و به‌خصوص در باشگاه‌های پرتعداد (که اغلب به‌صورت دولتی نیز اداره می‌شوند) شاهد ظهور و بروز مدیرانی هستیم که به تنهایی فاقد چنین ویژگی‌هایی هستند، بلکه جنبه‌های سیاسی و غیرورزشی در انتخاب آنها ملموس‌تر و پررنگ‌تر است. در همین این راستا منجزی (۱۳۹۳)، شایستگی عمومی - فنی و همچنین الهیاری (۱۳۹۴) شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی و نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، شایستگی حرفه‌ای را به‌عنوان یکی از مهمترین مقوله‌های شایستگی‌های مدیران بیان کرده‌اند.

مقوله دانش علمی و دانشگاهی شامل معیارهای دانش مدیریت، مدارج علمی، درک توانمندی، تسلط به زبان انگلیسی و به‌کارگیری آموخته‌ها می‌شد. در تحقیقات ریان^۱ و همکاران (۲۰۱۲) در چهارچوب پژوهش خود، دانش را به‌عنوان یکی از هفت مقوله اصلی شایستگی‌های کارآفرینان و عسگری و همکاران (۱۳۹۴) نیز شایستگی‌های دانشی و مهارتی را یکی از سه بُعد اصلی شایستگی در مدیران دولتی ایران برمی‌شمارند. اگر چه هنوز اجماع بر این مسأله که مدیریت علم است یا هنر وجود ندارد ولی پژوهشگران و محققان حوزه مدیریت متفق‌القول عقیده دارند، گذراندن دوره‌های علمی مدیریت حتی برای افرادی که ذاتاً مدیر هستند، مفید فایده بوده و تأثیرات خود را در عملکرد و تصمیم‌گیری این مدیران نشان می‌دهد. بررسی سوابق مدیران باشگاه‌های ورزشی در ایران نشان می‌دهد، افرادی که مطابق با اصول مدیریت علمی کار کرده‌اند موفق‌تر بوده و در نقطه مقابل، مدیران سنتی محکوم به شکست هستند. یکی از ملزومات مدیریت علمی و پیشرفته، تسلط به زبان انگلیسی است که در ارتباطات بین‌المللی و عقد قرارداد با ورزشکاران و مربیان خارجی و غیره خود را نشان می‌دهد. مروری بر اتفاقات و رخدادهای پیش‌آمده در چند سال اخیر، نشان می‌دهد که ضعف مدیران باشگاه‌ها در این حوزه و دور بودن آنها از علم مدیریت موجب وارد آمدن چه ضرر و زیان‌های مادی و معنوی برای این باشگاه‌ها به‌طور خاص و برای فوتبال ایران به‌طور عام شده است. همچنین، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) دانش فنی و افشاری و همکاران (۱۳۸۹) دانش عمومی، تخصصی و راهبردی را به‌عنوان یکی از مهمترین شایستگی‌های مدیران میانی ورزش کشور می‌دانند.

مقوله ویژگی‌های ذهنی و روانی شامل معیارهای چابکی ذهنی، قدرت تصمیم‌گیری، مثبت اندیشی، مسئولیت‌پذیری، جاذبه رهبری، هوش هیجانی، خودکنترلی و ایجاد انگیزش می‌شود. انگیزش شغلی را به‌صورت یک فشار روانی در درون شخص که جهت‌دهی به رفتار شخص در سازمان، سطح تلاش و سطح پایداری او در مقابل موانع را مشخص می‌کند، تعریف کرده‌اند. مدیران با انگیزه، از قدرت روانی و توان ذهنی خوبی برخوردار هستند. انگیزش شغلی نشان‌دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام دادن یک کار، سروسامان دادن به محیط مادی، معنوی و اجتماعی خود، غلبه بر موانع، از دیگران سبقت گرفتن و رقابت کردن با آنها از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها است. در پژوهش جلالی (۱۳۹۱)، منجزی (۱۳۹۳)، بجانی (۱۳۹۷) و فتاح‌پور (۲۰۱۶) ویژگی‌های روانی را یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها در سنجیدن شایستگی مدیران در مدل کار خود قرار دادند.

مقوله فناوری از معیارهای شناسایی و درک، آشنایی با رایانه، شناخت نرم‌افزارها تخصصی و به‌کارگیری آن تشکیل شد. مدیران ورزشی تا چند سال گذشته برای انجام وظایف خود از روش‌های سنتی که بسیار زمان‌گیر است استفاده می‌کردند. اما امروزه با پیشرفت فناوری این روش‌ها به روز شده است. نرم‌افزارهای مدیریتی یکی از بهترین ابزارها برای مدیریت یک سازمان یا باشگاه ورزشی هستند و با استفاده از آنها به آسانی می‌توان به داده‌های بسیاری دست یافت. برای مثال اگر اسناد و مدارک بازیکنان، به روش سنتی و با استفاده از کاغذ بایگانی شود با گذشت چند سال امکان از بین رفتن اسناد وجود دارد، همچنین فرآیند این روش بسیار طولانی است. نرم‌افزارهای مدیریتی این امکان را به مدیران ورزشی می‌دهند تا با استفاده از آنها سرعت و شیوه مدیریت بهبود یابد. عدم دسترسی محدود، جامعیت و یکپارچگی اطلاعات، دسته‌بندی‌های پیشرفته، کمک در هماهنگی بازیکنان و کادر فنی و... از ویژگی‌های این نرم‌افزارهای مدیریتی است. در این باره نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) و رامبه و

مخالل^۱ (۲۰۱۵) فناوری را جزء مهارت‌های مدیران و همچنین هورچ و اسکات (۲۰۰۳) شناخت علوم ورزشی، فناوری و تکنولوژی را از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزش بیان کردند.

مقوله ویژگی‌های اخلاقی نیز از معیارهای صداقت، سعه صدر، نگرش ارزشی، پایداری به ارزش‌های جامعه، اعتماد آفرینی و روحیه خدمت‌گذاری تشکیل شد. در انتصاب مدیران باید دقت شود تا افرادی انتخاب شوند که دارای ویژگی‌های شخصیتی باشند که آنان را نسبت به رقبا برجسته می‌کنند. این ویژگی‌های شخصیتی حتی ممکن است با آموزش نیز ایجاد شوند و قابل توسعه هستند. مدیرانی که دارای اعتماد به نفس، صداقت، پشتکار، استقلال شخصیتی و غیره باشند، به راحتی به تغییرات محیطی واکنش نشان داده و می‌توانند باشگاه خود را از گرداب تغییرات محیطی نجات دهند. خرمی (۱۳۹۲)، در تحقیقی با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی، اخلاق را به‌عنوان یکی از هشت اصل شایستگی خود قرار داد.

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمان‌ها و مدیران آنها وارد می‌کند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، خلاقیت و نوآوری اهمیت یابد. محیط ورزش و باشگاه‌داری ایران نیز بی‌تأثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدف‌های آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. خلاقیت و نوآوری، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، اثربخش کردن سازمان‌ها و مدیریت آنها و تأکید بر استفاده مؤثر از ظرفیت‌های افراد به‌عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از این شیوه‌ها استفاده می‌کنند. در این راستا نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) در چهارچوب شایستگی خود مفهوم نوآوری و تصمیم‌گیری نوآورانه را بیان کرد. همچنین سیدشجاع (۱۳۸۵) بیان کرد، نوآوری و خلاقیت مدیران ادارات و متخصصان مدیریت ورزشی، اهمیت بیشتری دارد.

مقوله شم تجاری نیز از معیارهای شناخت محیطی، شناخت کسب و کار باشگاه، شناخت ورزش حرفه‌ای، درک رقابت و توجه به الزامات رقابت تشکیل شد. استفاده از فناوری و امکانات بین‌المللی برای تمام سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی امری مرسوم و حتی اجتناب‌ناپذیر است. علاوه بر این، قوانین و مقررات بیشتر رشته‌های ورزشی در سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی تدوین و تنظیم می‌شوند. تمام این موارد می‌طلبد که مدیران ورزشی توجه و توانمندی ویژه‌ای در امور جهانی و بین‌المللی داشته باشند و بتوانند به‌هنگام ضرورت از تجارب و توانمندی‌های مختلف موجود در اقصی نقاط جهان به نفع سازمان خویش استفاده کنند و در مواقع ضروری، مناسب‌ترین منابع انسانی (بازیکن، مربی و غیره)، فناوری‌ها، دانش و استراتژی‌های موفق جهانی را برای بهبود سازمان ورزشی خود به‌کار گیرند. در پژوهش‌های نیرومند و همکاران (۱۳۹۱)، اسدی (۱۳۹۴)، منجزی (۱۳۹۳)، هورچ و شوت (۲۰۰۳)، جیسون و همکاران (۲۰۱۲)، والش و کونینگس فیلد (۲۰۱۵) در رابطه با زمینه‌های تأمین مالی، مدیریت مشتری و تحقیق و بازاریابی، مدیریت کسب و کار، خدمات برای مشتریان بلندمدت و تعامل با مشتریان بررسی‌های مورد نظر انجام شده و با یافته‌های این پژوهش، مورد تأیید قرار گرفته است.

ب) بُعد ویژگی‌های بین فردی

فرآیندی است که به‌وسیله آن اطلاعات و احساسات خود را از طریق پیام‌های کلامی و غیرکلامی با دیگران در میان گذاشته می‌شود و شامل روش‌های ارتباط مؤثر با دیگران است. همه افراد به نوعی برخوردار از توانمندی‌های ارتباط با دیگران هستند، ولی بعضی بهتر از دیگران می‌توانند روی افراد تأثیرگذار باشند. در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و بررسی منابع؛ پنج مقوله از ویژگی‌های بین فردی که در مدیریت باشگاه برجسته است، به‌دست آمد که عبارت بودند از: مقوله‌های مهارت ارتباطی، مهارت رفتاری، جایگاه اجتماعی، هوش سیاسی و فرهنگی، مشتری مداری.

جیسون و همکاران (۲۰۱۱) و شلسینگر و همکاران^۲ (۲۰۱۶) از حوزه بین فردی به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی بیان کردند؛ یکی از مهم‌ترین مقوله‌هایی که در بحث شایستگی مدیران بررسی می‌شود مقوله مهارت ارتباطی است که در این پژوهش

1. Rambe, P. Makhalemele, N.

2. Schlesinger, T., Studer, F., & Nagel, S.

معیارهای تعامل و مراودات بین‌المللی، مهارت مذاکره، احترام و درک متقابل، توانایی شبکه‌سازی، تعاملات مجازی، رسانه، تجارت الکترونیک و مهارت نوشتاری را شامل می‌شد. مدیران عامل باشگاه به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقشی به سزا و تعیین‌کننده در موفقیت و حتی شکست باشگاه ایفا می‌کنند. مدیران در باشگاه نیازمند نقش ارتباطی و اطلاعاتی هستند تا در تشکیل منظم جلسات هیأت مدیره و تبادل اطلاعات لازم با هیأت مدیره باشگاه موفق عمل کنند. بنابراین، از آنجا که ماهیت بی‌ثبات و متغیر ورزش در درون و بیرون باشگاه‌های ورزشی مدیران را با مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌کند، توانایی مدیرعامل به‌عنوان راهبر اصلی باشگاه در پیش‌بینی مسائل و مشکلات احتمالی در صحنه‌ی پرقابلیت ورزش می‌تواند سبب استفاده‌ی بهتر از منابع انسانی و فیزیکی باشگاه و هماهنگی بهتر تلاش‌های بازیکنان، مربیان و دیگر افراد باشگاه باشد. جلالی (۱۳۹۱)، منجزی (۱۳۹۳)، اللهیاری و همکاران (۱۳۹۴) مجموعه توانایی‌های ارتباطی، شایستگی دانشی و ارتباطی و ارتباطات فردی را به‌عنوان یکی از مهارت‌های مهم شایستگی مدیران در مدل‌های خود بیان کرده‌اند. همچنین، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، تعاملات بین‌المللی و شایستگی ارتباطی (انگیزه فردی برای ایجاد تعاملات بین‌المللی، مهارت‌های ارتباطی اثربخش و فنون مذاکره) و بروجردی و همکاران (۱۳۹۵) شبکه‌سازی و مدیریت ارتباطات را در این راستا به نمایش گذاشته‌اند. پیشینه‌ی قوی خارجی از این مهارت وجود دارد که در پژوهش‌های کیس و برنج (۲۰۰۳)، هورچ و اسکات (۲۰۰۳)، هارد و بوش بام^۱ (۲۰۱۰)، والبانو (۲۰۱۴) بیان شده است و در این پژوهش‌ها ارتباطات و اطلاعات، مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات کارکنان استفاده شده است. همچنین شایستگی‌هایی نظیر ظرفیت تحمل فشارکاری، مهارت‌های مذاکره و متقاعدسازی می‌تواند شایستگی‌های مهم مدیران ورزشی باشد (فارنر و شوتاف^۲، ۲۰۱۹: ۴).

در رابطه با مقوله مهارت رفتاری که از معیارهای الگو بودن، انتقادپذیری، پاسخ‌گویی، کرامت انسانی، دادگری و مشوق تشکیل شد. ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری عاملی بالقوه در موفقیت مدیران است و ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی، همراه با سبک مدیریتی مشارکتی عامل موفقیت بسیاری از مدیران است. مروری بر تجربیات گذشته نشان می‌دهد، مدیرانی که از ویژگی شخصیتی برون‌گرایی برخوردارند، به مراتب رابطه بهتری با کارمندان داشته‌اند، به تصمیمات خویش اطمینان داشته و در ارتباط با تصمیمات‌شان احساس مسئولیت می‌کنند، انتقادات را با خوشرویی می‌پذیرند و زمانی که با تصمیمات و عقایدشان مخالفت شود، دل‌سرد نمی‌شوند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) ویژگی‌های رفتاری را به‌عنوان مهارت و شایستگی مدیران عالی سازمان‌های ورزشی بیان کرد. در ارتباط با مقوله مهارت اجتماعی نیز که معیارهای آن اعتبار عمومی، اعتبار حرفه‌ای و مسئولیت اجتماعی هستند، خرمی (۱۳۹۲) و بروجردی و همکاران (۱۳۹۵)، مسئولیت اجتماعی را از مباحث شایستگی بیان کردند. از نظر اجتماعی مسئول بودن یعنی آدم‌ها و سازمان‌ها باید با اخلاق و حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی، فرهنگی و محیطی رفتار کنند. تلاش برای برقراری مسئولیت اجتماعی، به افراد، سازمان‌ها و دولت کمک می‌کند تأثیری مثبت بر پیشرفت، کار و جامعه داشته باشند.

در بحث مقوله هوش سیاسی و فرهنگی معیارهای آن از هوش سیاسی، عدم سیاست‌زدگی، دیپلماسی ورزشی، سیاستمداری، هوش فرهنگی، احترام فرهنگی و مدارای فرهنگی تشکیل شد. با توجه به شرایط کشور و دولتی بودن اغلب باشگاه‌های ورزشی، داشتن روابط سیاسی و تعامل با نهادها و سازمان‌های متمدن دولتی، برای تأمین بودجه اهمیت بسیاری دارد و مدیران ناگزیر هستند منابع خود را از دولت و نهادهای زیرمجموعه‌ی دولتی تأمین کنند و این خود به مهارت سیاسی مدیر باشگاه و حفظ روابط قدرت - سیاست بستگی دارد. در شرایط امروز که فوتبال و ورزش کشور به شدت سیاست‌زده بوده و قوای مختلف کشور، از مجلس شورای اسلامی تا نهادهای نظارتی قوه قضاییه (سازمان بازرسی کل کشور) در مدیریت و مسائل مختلف آن دخالت دارند؛ بدون برخورداری از هوش سیاسی و دیپلماسی ورزشی، تصور رسیدن به موفقیت تصویری باطل و محال به نظر می‌رسد. در پژوهش فریتاس و همکاران (۲۰۱۷)، سه شایستگی 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

1. Hurd A. R., Buschbom, T.
2. Fahrner and Schüttoff

حمایت از سازمان، بصیرت سیاسی و عدم سیاست‌زدگی از جمله مهم‌ترین شایستگی‌هایی است که ذیل عنوان کلی تر «هوش سیاسی» به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی مدیران ورزشی شناسایی شد. در پژوهش رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) نیز که با عنوان بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان صورت گرفت مهارت سیاسی دارای بالاترین میانگین رتبه شد. همچنین میری‌پورفرد (۱۳۹۲) فراست سیاسی و نظریه‌زاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، شایستگی میان فرهنگی (خودآگاهی فرهنگی، شناخت فرهنگی، احترام فرهنگی و رواداری فرهنگی) را در الگوی شایستگی خود قرار دادند. همچنین، مقوله مشتری مداری معیارهای مدیریت ارتباط با مشتری، درک نیازهای هواداران، مدیریت انتظارات و تمرکز بر نیازهای مشتری را شامل می‌شد.

ج) بُعد ویژگی‌های سازمانی

ویژگی‌های سازمانی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به‌وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد. ویژگی‌های سازمانی تابع سلیقه‌ها یا رفتارهایی نیستند که عادات افراد آنها را تعریف کنند بلکه از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می‌دانند که مدیریت یک علم است و این علم از منطق و سیستمی تبعیت می‌کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است، نه بالعکس. در این پژوهش بعد از بررسی منابع مختلف و انجام مصاحبه، چهار مقوله از ویژگی‌های سازمانی که در مدیریت باشگاه‌داری نیاز برجسته‌ای به آن است، به‌دست آمد که عبارت بودند از: مقوله‌های مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های شغلی، مدیریت مالی و حقوقی و ویژگی‌های مدیریتی.

مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت می‌شود و باشگاه‌ها به کمک آنها به اهداف خود می‌رسند. مدیران با ایفای صحیح نقش‌های مدیریتی خود می‌توانند وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را به‌طور اثربخشی انجام دهند. در همین راستا، نتایج پژوهش رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد، برخورداری از مهارت‌های مدیریتی باید در اولویت انتخاب، انتصاب، ارزیابی، آموزش، توسعه و بهبود مدیریت، مورد توجه برنامه‌ریزان و مسئولان قرار گیرد. دنتونی^۱ (۲۰۱۵) بیان داشت که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت می‌شود و سازمان به کمک آن به اهداف خود دست پیدا می‌کند. در همین رابطه، سلیمی و همکاران (۱۳۸۵)، اولویت مهارت‌های مدیران میانی و عملیاتی را مهارت ادراکی، فنی و انسانی گزارش کردند.

مقوله ویژگی‌های شغلی شامل معیارهای توان هدف‌گذاری، تفکر سیستمی، تفکر استراتژیک، مدیریت مشارکتی و کار تیمی می‌شد. مهم‌ترین برنامه‌های مدیران عامل باشگاه‌ها برنامه‌ریزی برای جذب نیروهای انسانی (مانند مربی، بازیکن و غیره)، برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی امکانات فیزیکی و ورزشی مختلف باشگاه و تدوین اهداف و سیاست‌های راهبردی و کلان باشگاه هستند. هماهنگی با کادر فنی و بازیکنان از دیگر وظایف مدیران ورزشی برای مدیریت باشگاه و کسب و کار ورزشی است. بدون داشتن تفکر سیستمی و استراتژیک، هدف‌گذاری معقول دور از ذهن است. در صورت هدف‌گذاری معقول نیز، دستیابی به آن در گرو مدیریت مشارکتی و کار تیمی است. با توجه به این‌که باشگاه‌های ورزشی از سازمان‌های کوچک و دارای ساختار ساده محسوب می‌شوند و رسمیت و پیچیدگی اندکی دارند، مدیر باید مانند یک مدیر عمومی عمل کند. بنابراین، به نظر می‌رسد که مدیران عامل باشگاه‌ها باید کلیه‌ی مهارت‌های مدیریتی لازم را داشته باشند. باشگاه‌های ورزشی کشور سلسله مراتب اندکی دارند و مدیرعامل در صورت برخورداری از این مهارت‌ها بهتر می‌تواند با مدیران و سرپرستان، واحدهای دیگر را مدیریت کند و میزان نفوذ و پذیرش او نیز در باشگاه بیشتر می‌شود. در همین راستا، افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹) مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی را (ادراکی، انسانی، فنی) برای مدیران سازمان تربیت‌بدنی بیان کردند.

مقوله مدیریت مالی و حقوقی، معیارهای آگاهی حقوقی، شناخت دستمزد و قرارداد و توانایی بودجه‌نویسی را شامل می‌شود. یکی از وظایف مهم مدیران ورزشی، بودجه‌بندی برای باشگاه است. هر باشگاهی در ابتدای سال بودجه‌ای را برای تأمین

نیازهای باشگاه و پرداخت مطالبات بازیکنان و کادر فنی دریافت می‌کند. مدیران باید این بودجه را به درست‌ترین شیوه مدیریت کنند. مروری بر شرایط فعلی باشگاه‌های ورزشی کشور نشان می‌دهد که اغلب این باشگاه‌ها دارای بدهی انباشته بوده و به دلیل عدم تسلط مدیران بر مباحث بودجه نویسی و مدیریت امور مالی، بدهی‌های سنگین مالی را برای مدیران پس از خود به یادگار گذاشته‌اند. نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) و کیس و برنج (۲۰۰۳) بودجه‌بندی، آماده‌سازی بودجه و مدیریت مالی را از مهارت‌های مدیران در ارتباط با این مقوله بیان کردند که تمامی این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی داشته و آن را تأیید می‌کند. همچنین هورچ و اسکات (۲۰۰۳)، شایستگی‌های مدیران فدراسیون‌های ورزشی آلمان شامل عملکردهای مدیریتی بالا، وظایف مدیریتی (سخنرانی و تبلیغات برای جذب حامی) و شایستگی‌هایی مانند حسابداری، مالی و قانونی می‌دانند. فقدان آموزش مستمر و روزآمد و نیز مطلع نبودن از قوانین و مقررات ورزشی و مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها، سبب شده است تا بسیاری از مدیران ورزش کمتر از عواقب ناشی از خطاهای تصمیم‌گیری یا عملیاتی خودآگاه باشند. به نظر می‌رسد دانش اندک مدیران باشگاه‌ها از قواعد حقوقی و مباحث بیمه و مالیات در کشور و به‌ویژه در فضای مدیریت بین‌المللی فوتبال، موجب محکومیت باشگاه‌های ایرانی در مجامع بین‌المللی شده و همواره بر گسترش کمی و کیفی بروز اتفاقات قضایی در حوزه ورزش افزوده است.

در مقوله ویژگی‌های مدیریتی که معیارهای مدیریت زمان، مدیریت ریسک و بحران، مدیریت اطلاعات، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و مدیریت تعارض را شامل می‌شد. تدوین یک برنامه مدیریت ریسک یا مدیریت تعارض، بدون داشتن برنامه کنترل و نظارت مناسب، ناممکن به نظر می‌رسد. بدون نظارت و ارزشیابی هیچ برنامه‌ای به‌صورت درست اجرا نمی‌شود و نظارت و ارزشیابی نیز بدون برنامه امکان‌پذیر نیست. به منظور داشتن یک نظام توسعه پایدار در ورزش باید نظارت و ارزشیابی بر آن استوار گردد تا این که در مسیر رشد و تعمیم ورزش، خطاهای احتمالی به راحتی شناسایی و برنامه رفع و یا اصلاح آن همواره در نظر گرفته شود. برنامه‌های نظارت و ارزشیابی، در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد و بدون آن امکان اطمینان از حصول برنامه‌ها و فعالیت‌ها امکان‌پذیر نیست. خرمی (۱۳۹۲) و امینی (۱۳۹۳)، شایستگی تخصصی منابع انسانی و توانایی‌های مدیریتی را مورد تأیید قرار دادند. همچنین رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) بیان کرد که تفاوت معناداری میان اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف مدیران باشگاه‌ها وجود دارد. بروجرودی و همکاران (۱۳۹۵)، مدیریت رابطه سازمان، مدیریت روابط مدیریت ارتباطات بحران و مدیریت وجهه را جزو شایستگی‌های مورد نیاز مدیران بیان کرده است. در همین راستا، هورچ و شوت (۲۰۰۳)، عملکردهای مدیریتی بالا، وظایف مدیریتی (سخنرانی و تبلیغات برای جذب حامی)، مدیریت اجرایی (مدیریت مراجعان و منابع اصلی) و شایستگی‌هایی مانند مدیریت تسهیلات و منابع را از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی در باشگاه‌های ورزشی و فدراسیون‌های ورزشی آلمان بیان کردند. یک باشگاه ورزشی دارای تعداد کارکنان و بازیکنان زیادی است که رسیدگی و ساماندهی به تمامی آنها کار آسانی نیست. مدیران باید بازیکنان را بر اساس رده‌های مختلف سنی تفکیک کنند تا ساماندهی آنها راحت‌تر شود. از طرف دیگر، به نظر می‌رسد اهمیت پایین سازماندهی، تفویض اختیار و یا مشارکت دیگران در تصمیمات، از جمله ضعف‌های باشگاه‌های ورزشی است؛ زیرا حتی با واگذاری مسئولیت‌ها به دلیل نبود اختیارات لازم، منجر به نوعی خلاء قدرت و در نهایت، هرج و مرج در باشگاه می‌شود (مجدآرا، ۱۳۸۹)؛ زیرا مدیران عامل باشگاه باید برای بازی‌های فصلی منظم، مسابقات روزهای تعطیل و بازی‌های فصل بعد برنامه‌ریزی کنند و برای انجام این کار مجبور هستند تا کارمندان و افراد را در باشگاه ورزشی سازماندهی کنند. این مهم به‌ویژه در باشگاه‌هایی که در رده‌های پایه (نوجوانان، جوانان، امید) و همچنین در مسابقات فوتبال باشگاهی زنان تیم‌داری می‌کنند، اهمیت بیشتری دارد. در پژوهش جیسون و همکاران (۲۰۱۲) حقوق مربوط به منابع انسانی و مدیریت راهبردی مدنظر قرار گرفت، شلسینگر و همکاران (۲۰۱۶) نیز شیوه‌های مدیریت پایدار، تفکر سیستمی، عمل مهارت و مدیریت راهبردی را برای مدیران ضروری دانستند که تمامی این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های ورزشی ابزاری برای مدیریت اثربخش و کاراست، با توجه به مسائل پیش روی باشگاه‌های ورزشی فوتبال، نتایج این پژوهش، الگوی شایستگی‌های مورد نیازی را معرفی می‌کند که در امر فوتبال ضروری و اجتناب‌ناپذیر

است. این الگو شامل فهرستی از شایستگی‌های لازم است که به‌طور معمول در ارتباط با موفقیت اعمال می‌شود و همچنین این شایستگی‌ها ممکن است به‌عنوان پایه‌ای در ایجاد یک فرآیند برای استخدام و هدایت مدیران در مدیریت باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته شوند. همچنین، این شایستگی‌های عنوان شده، نه تنها در تأیید صلاحیت مدیر بلکه می‌توانند در ارزیابی عملکرد شغلی آنان نیز نقش داشته باشد.

امروزه با رشد و توسعه‌ی ورزش فوتبال و محیط رقابتی کنونی که به‌طور متداوم در حال تغییر است داشتن مهارت‌های مدیریتی می‌بایست از ملزومات اصلی انتصاب مدیران در نظر گرفته شود. الگوی شایستگی، همان‌گونه که اشاره شد ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌کند. بنابراین موجب می‌شود سازمان‌ها هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت می‌توانند سطح مهارت و شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. وظایف مدیران براساس وظایف محوله و شرایط، متنوع است. بنابراین، آنان باید شایستگی‌های خود را با تغییرات چالشی تطبیق دهند. مدیران ملزم هستند که دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های خود را برای بهینه کردن منابع، برآورده ساختن الزامات پاسخگویی و مواجهه با تغییرات محیطی به‌روز کنند. عملکرد صحیح مدیران باشگاه‌ها در پیشبرد اهداف ورزش فوتبال کشور در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم است. توجه به نیروی انسانی (که محور دانش‌افزایی است) مؤید این است که توسعه همه‌جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی، کانون ارزش‌آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری نیروی انسانی باعث تعالی عملکرد خواهد شد. به‌عبارت دیگر، سازمان‌های موفق برجستگی رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های مدیریت و کارکنان حفظ می‌کنند که این توانمندی‌ها برای بهبود عملکرد ضروری است. از این‌رو، سازمان‌هایی که در شناسایی و توسعه شایستگی‌ها قصور کنند، با ریسک بالایی مواجه خواهند شد.

نتایج مطالعات و پژوهش‌های مختلف نیز مؤید این مطلب بود که شایستگی‌ها در سطح وسیعی برای توسعه‌ی مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. پژوهش APQC نیز گزارش کرد که تمامی سازمان‌های مورد مطالعه موفق، مدل‌های خاص شایستگی‌های خود را برای برنامه‌جانشینی طراحی کرده بودند. سازمان‌های مزبور، مزایای استفاده از الگوی شایستگی‌ها را به شرح زیر اعلام کردند:

- ✓ روشن کردن انتظارات و استانداردهای کار؛
 - ✓ تأمین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه‌ریزی؛
 - ✓ اتصال و هماهنگی فعالیت‌های توسعه با راهبردهای سازمانی؛
 - ✓ افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها از طریق ارائه توصیه‌های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی‌ها؛
 - ✓ حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیردستان به‌وسیله عینی (کمی) کردن مدیریت عملکرد؛
 - ✓ هدفمند نمودن فعالیت‌ها یا نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛
 - ✓ ارائه چارچوب و زبان مشترک در سازمان، به منظور اجرای راهبردهای توسعه رهبری و مدیریت استعدادها؛
 - ✓ کمک برای تنظیم و تبیین انتظارات از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آتی.
- همچنین شایستگی‌ها ابزاری اساسی برای طرح‌ریزی نیروی کار و جانشین‌پروری هستند. شایستگی‌ها حداقل به دلایل زیر، اهمیت دارند:

- ✓ شناسایی توانمندی‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای تأمین نیازهای جاری و آتی، به مدیران و کارکنان به موازات تغییر اولویت‌ها و راهبردهای سازمان؛
- ✓ تمرکز اقدامات پرورشی بر حذف شکاف بین توانمندی‌های موجود و مورد نیاز.

نتایج کلی تحقیق حاضر بیان داشت که یک مدیر ورزشی برای اثربخشی و موفقیت در باشگاه تحت سرپرستی خود، با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران باشگاه‌ها؛ می‌تواند جهت‌گیری‌های راهبردی باشگاه، عملکرد افراد ناموفق و همچنین عملکرد افراد برتر را تجزیه و تحلیل کرده و هنگام مواجهه با مشکلات کاری نیروهای تحت سرپرستی خود (اعم از مربیان،

کارشناسان ورزشی و ورزشکاران و کارمندان) را به درستی ارزیابی و تحلیل کرده و با استفاده از الگوی شایستگی راه حل مناسبی برای آنها پیدا کند و قضاوت صحیحی در مورد آنها داشته باشد. بنابراین، الگوی تدوین شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزار و راهنمایی برای انتخاب، انتصاب، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های فوتبال قرار گیرد.

منابع

- ابراهیمی، الهام (۱۳۹۸). «ارائه چارچوب شناسایی شایستگی‌های مدیران ورزشی بر اساس مدل تصمیم‌گیری چندشاخه»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱): ۱-۱۷.
- اسدی، نوید؛ سجادی، سیدنصراله؛ گودرزی، محمود؛ مرادی، آرام (۱۳۹۴). «تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی»، نشریه مدیریت ورزشی، ۷(۲): ۱۵۹-۱۷۴.
- افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب؛ غفوری، فرزاد (۱۳۸۹). «بررسی مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور»، نشریه مدیریت ورزشی، ۵: ۱۲۵-۱۰۵.
- امینی، علی (۱۳۹۳)، «تدوین مدل شایستگی سفیر جمهوری اسلامی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- بازیاری، عزت‌الزمان؛ امیرتاش، علی محمد (۱۳۸۵). «انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، علوم حرکتی و ورزش، ۴(۷): ۱-۱۰.
- بجانی، ابوالفضل؛ شهلائی، جواد؛ کشکر، سارا؛ غفوری، فرزاد (۱۳۹۷). «ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی»، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲): ۲۶۳-۲۷۵.
- بروجردی علوی، مهدخت؛ فرقانی، محمدمهدی؛ رنجبر، محبوبه (۱۳۹۵). «الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی با بهره‌مندی از رویکردهای نظری علم مدیریت و ارتباطات»، فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، ۹(۱): ۱۲۹-۱۴۶.
- جلالی، بهروز (۱۳۹۱). «ارائه مدل شایستگی مدیران برای شرکت فناوران اطلاعات خوارزمی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- حسن بیگی، حسین؛ نظریان‌مادوانی، عباس؛ منظمی، امیرحسین (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱): ۹۷-۸۱.
- خرمی، محدثه (۱۳۹۲). «ارائه چارچوب الگوی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رضائی‌نژاد، رحیم؛ بنار، نوشین؛ سورانی، محبوبه (۱۳۹۴). «بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۲: ۱۵۴-۱۳۳.
- سجادی، سید نصرالله (۱۳۸۸). «مدیریت سازمان‌های ورزشی». چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
- سلیمی، مهدی؛ علوی، سید فرشید؛ سلیمانی، محبوبه (۱۳۹۷). «ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان‌های ورزشی». مدیریت منابع انسانی در ورزش، «مدیریت منابع انسانی در ورزش»، ۶(۱): ۳۵-۴۹.
- سیدشجاع، نیره سادات (۱۳۸۵). «نیازسنجی مدیران بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه‌ی مدیریتی جهت تدوین برنامه‌ی آموزشی آنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد (۱۳۹۴). «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴»، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۴(۱): ۳۸-۲۳.
- غفاریان، وفا (۱۳۹۰). «شایستگی‌های مدیریتی - چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد»، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- قربانی، محمدحسین؛ وحدانی، محسن (۱۳۹۵). «طراحی الگوی شایستگی‌های کارآفرینان در صنعت ورزش ایران»، مطالعات مدیریت

- ورزشی، ۳۹: ۲۲۸-۲۰۵.
- اللهیاری، رحمت‌اله، ابوالقاسمی، محمد؛ قهرمانی، محمود؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۴). «طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران»، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۸(۴): ۷۲۹-۷۴۸.
- منجزی، سپیده (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران پروژه‌های نرم‌افزاری»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت، مدیریت فن آوری و اطلاعات.
- موسی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، اندیشه مدیریت، سال سوم، ۵(۱): ۱۰۳-۱۳۲.
- میری‌پور فرد، بهروز (۱۳۹۲). «تدوین الگوی شایستگی‌های رئیس جمهور ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی.
- نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱). «تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی»، رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت و برنامه ریزی، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزش.
- نظرزاده زارع، محسن؛ پور کریمی، جواد؛ ایلی، خدایار؛ ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۵). «ارائه الگوی شایستگی اعضای هیأت علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدارشناسانه»، نشریه سیاست علم و فناوری، ۸(۳): ۳۸-۲۵.
- نیرومند، پوراندخت؛ بامداد، جهانیار؛ بامداد، صوفی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ امیری، مقصود (۱۳۹۱). «چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مقوله‌ها و شاخص‌ها»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۲): ۱۶۱-۱۴۵.
- Ball, J; Simpson, S; Ardovino, P. (2008). "Leadership competencies of university recreational directors in Wisconsin". *Recreational Sports Journal*, 23: 3-10.
- Case, R; Branch, D. (2009). "A study to examine the job competencies of sport facility managers". *International Sports Journal*, 7(2): 25-38.
- Dentoni, D. (2015), "Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices". *Journal of Cleaner Production*, 106: 497-506
- Fahrner, M; Schüttoff, U. (2019). "Analysing the context-specific relevance of competencies sport management alumni perspectives". *European Sport Management Quarterly*, 19(1): 1-20.
- Fattahpour Marandi, M; Kashef, M; Seyed Ameri, M. H; Shajie, R. (2016). "Competence Based Management: An Approach towards Effectiveness". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4 s2): 189-196.
- Faulkner, A; Gabe, J. (2017). "Where biomedicalisation and magic meet: Therapeutic innovations of elite sports injury in British professional football and cycling". *Social Science & Medicine*, 178: 136-143.
- 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.
- Horch, H. D; Schutte, N. (2003). "Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations". *Managing Leisure*, 8(2): 70-84.
- Hurd A. R; Buschbom, T. (2010). "Competency development for chief executive officers in YMCAs", *Managing Leisure*, 15(1): 96-110.
- Jason, P. K; SeungHyun, K; JaeMin, Ch; Joe, P; Ronald, F. C. (2012). "Developing a competency model for private club managers". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3): 633-641.
- Kaiser, S. (2006). "Competencies research in sport management-The German case". Institute of Sport Economics and Sport Management". Germany Sport University, Cologne, Germany.
- Nilsson, A. (2017). "Making norms to tackle global challenges: The role of Intergovernmental Organisations". *Research Policy*, 46(1): 171-181.
- Rambe, P; Makhalemele, N. (2015). "Relationship between Managerial Competencies of Owners / Managers of Emerging Technology Firms and Business Performance: A Conceptual Framework of Internet Cafés Performance in South Africa". *International Business & Economics Research Journal*, 14(4): 568-577.
- Ryan, G; Spencer, L; Bernhard. M. (2012). "Development and validation of customized competency based questionnaire: linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability". *Cross Cultural Management Journal*, 19(1): 90-103.
- Schlesinger, T; Studer, F; Nagel, S. (2016). "The relationship between Competencies acquired through Swiss academic sports science courses and the job requirements". *European Journal of Sport Science*, 16(1): 115-127.

-
- Valbona G. (2014). "Developing a Sport Clun Management Competency Model for Albania: A Delphi study". Doctoral dissertation, Capella University.
 - Walsh. K; Koenigsfelld, J. P. (2015). "A competency model for club leaders". Cornell Hospitality Reports, 15(8): 6-16.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ اسدی، مهرزاد (۱۴۰۰). «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیر باشگاه در لیگ برتر فوتبال ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۱ (۲۱): ۱۵۱-۱۶۷.