

تحلیل پیشران‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان

محمود شاه‌کرمی^۱

مجید سلیمانی^۲

غلامرضا خاکساری^۳

عادل افکار^۴

 [10.22034/ssys.2022.2363.2696](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2363.2696)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۱۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل پیشران‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان با استفاده از آینده‌پژوهی است. نوع تحقیق، کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی-اکتشافی است. یک گروه ۲۰ نفره از اساتید منتخب آشنا با صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و عملکرد کارکنان و برخی مدیران منتخب حاضر و سابق وزارت ورزش و جوانان کشور، به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیاری، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند. سپس ۱۵ نفر از جامعه آماری بخش قبلی، جهت انجام تحلیل اثرات متقاطع اعلام آمادگی کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های ترکیبی پل خبرگان و اثرات متقاطع میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که پیشران‌های توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به ترتیب میزان تأثیرگذاری، عبارت‌اند از: ارتباطات، ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، برنامه محوری، یادگیری، فرهنگ‌سازمانی، انعطاف‌پذیری، تعهد شغلی و سازمانی، ساختار سازمانی، سبک مدیریت، خلاقیت، رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری. به مدیران وزارت ورزش و جوانان، توصیه می‌شود از پیشران‌های کلیدی برای توسعه و بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای خود استفاده نمایند تا شاهد بهبود عملکرد کارکنان خود باشند.

واژگان کلیدی: صلاحیت حرفه‌ای، ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، آینده‌پژوهی.

^۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

^۲- گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران (نویسنده مسئول) Email: mjd_slymn@yahoo.com

^۳- گروه تربیت بدنی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

^۴- گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

مقدمه

آینده‌پژوهی هنر شکل دادن به آینده است. آینده‌پژوهی از آن جهت که یک علم کاربردی است، تکنیک‌ها و فنون مختلف را شامل می‌شود. دیده‌بانی، روندیابی، خیال‌نگاری آگاهانه، مدل‌سازی، سناریوسازی، تحلیل تاریخی، تکنیک دلفی و پیش‌بینی را می‌توان بعضی از فنون معروف آینده‌پژوهی خواند که هر یک از این روش‌ها بسته به هدف و با توجه به برهه زمانی خاص به کار برده می‌شوند (هربولد^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تحولات سریع اقتصادی، اجتماعی و فناوری از یک سو و ناهمواری‌های فضای رقابت میان نظام‌های سیاسی، قدرت‌های بزرگ و شرکت‌های بین‌المللی از طرف دیگر، پژوهش در مورد آینده را به مبارزه برای بقا تبدیل کرده است (درمان^۲، ۲۰۱۹). باید توجه داشت که آینده‌پژوهی به پیش‌بینی قطعی آینده نمی‌پردازد، بلکه عوامل شکل‌دهنده آن شناسایی، مطالعه و مورد بحث قرار می‌گیرد. سپس چالش‌ها و موضوعات پیش رو شناسایی می‌شوند تا بتوان با ارائه راهکارهای مناسب برای برخورد با آن‌ها برنامه‌ریزی کرد و از بروز چالش‌ها و تحقق آینده نامطلوب جلوگیری کرد (چرسولیچ^۳، ۲۰۲۰). این نوع مطالعه تکنیک‌ها و فنون مختلفی را در برمی‌گیرد که هر یک از آن‌ها بسته به هدف و با توجه به برهه زمانی خاص (کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) به کار برده می‌شود. بدیهی است که محصول آینده‌پژوهی، تفاسیر و ایده‌های گوناگون در مورد جهان آینده است. این محصول را می‌توان در سه دسته تقسیم‌بندی کرد (عزیز مرادی، ۱۴۰۰).

از چالش‌های پیش روی همه سازمان‌ها بحث کارآمدی و عملکرد است و از حیاتی‌ترین مسائل در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است. از این رو، بهبود عملکرد شغلی کارکنان، همواره از دغدغه‌های عمده‌ی سازمان‌ها است (غائبی مهماندوست و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجاکه سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین سرمایه‌ی هر سازمان به شمار می‌رود، لذا بهره‌مندی از کارکنانی که از عملکرد شغلی قابل قبولی برخوردارند و متناسب با اهداف سازمان و انتظارات مدیر رفتار می‌کنند، از ضروریات هر سازمانی است که دغدغه‌ی اثربخشی و بهبود دارند (بوندرانکو^۴ و همکاران، ۲۰۲۱). شواهد نشان می‌دهد، عملکرد کارکنان و کارایی مدیران، مستلزم داشتن صلاحیت‌های مدیریتی است که با به‌کارگیری آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (چانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). عملکرد کارکنان سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود و همچنین عملکرد کارکنان سازمانی، حاصل یا نتیجه فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است (تقی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی ارزیابی و اندازه‌گیری

-
1. Herbold
 2. Derman
 3. Chersulich
 4. Bondarenko
 5. Chang

تحلیل پیش‌رانه‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرآیندهای کسب‌وکار است و به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که به بهبود نیاز دارند، متمرکز کنند. عملکرد کارکنان سازمانی درجه‌ای از انجام وظایف محوله به فرد در شغل وی است و عملکرد را فعالیت‌هایی تعریف کرده‌اند که به‌طور معمول بخشی از شغل و فعالیت‌های فرد است (زرتشتیان و همکاران، ۱۳۹۷). عملکرد کارکنان سازمانی در واقع مجموعه‌ای از رفتارهای، در ارتباط با شغل است که افراد از خود نشان می‌دهند (پیرایش و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها نیازمند ارزیابی و مدیریت عملکرد هستند تا با دریافت بازخورد اهداف خود را دنبال کنند. دهقانی و همکاران (۱۳۹۳)؛ نظام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران را با استفاده از رویکرد سیستمی طراحی کرد. این رویکرد بر اساس الگوی بوچر و همکاران^۱ (۲۰۰۹) صورت پذیرفت بوچر و همکاران الگوی نظری را برای یک سیستم ورزشی ارائه کردند که از ۹ بخش تشکیل شده است (حمیدی و وحدانی، ۱۳۹۷).

عدم شناخت صلاحیت‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران و به تبع آن عدم ایجاد یک سطح استاندارد برای این شایستگی، سبب می‌شود؛ سیاست‌های اصولی برای حفظ، نگهداری و ارتقای کیفی و شغلی نیروی انسانی از جمله مدیران در سازمان‌ها وجود نداشته باشد (عسگر^۲، ۲۰۲۱). همچنین اگر گزینش و جذب نیروها با بنیه علمی و تخصصی ضعیف صورت گیرد، افراد سلیقه‌ای و از روی ملاحظات سیاسی، اجتماعی جذب شوند و افراد به‌صورت موقت بکار گرفته شوند از جمله رویکردهای ارائه شده در حوزه صلاحیت مدیران، رویکرد صلاحیت حرفه‌ای چی‌تم و چایورز^۳ (۱۹۹۸) می‌باشد؛ این دو محقق برای صلاحیت‌های حرفه‌ای و عمومی مشاغل مختلف، رویکرد صلاحیت محور را ارائه نمودند. این رویکرد از چهار صلاحیت اصلی و پایه تشکیل شده که عبارت‌اند از: صلاحیت‌های شناختی^۴، صلاحیت عملکردی^۵، صلاحیت رفتاری - فردی^۶، صلاحیت اخلاقی - ارزشی^۷ (مک دونالد^۸ و همکاران، ۲۰۲۰).

ویناند (۲۰۰۹) الگویی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی ارائه داد. این ارزیابی در حقیقت به ارزیابی کل سازمان ورزشی می‌پردازد و عملکرد سازمانی را با استفاده از پنج بعد اصلی (شامل دو بعد بر اساس مأموریت و سه بعد بر اساس اهداف سامان‌مند) ارزیابی می‌کند. برای هر بعد بر اساس زیر مقیاس‌های آن، اهداف استراتژیک مشخص می‌شود؛ در نهایت ارزیابی به وسیله اهداف کمی مرتبط با استراتژی‌ها ساخته شده

1. Boucher et al

2 . Asghar

3 .Chittam & Chavers

4 Cognitive competencies

5 Functional competence

6 Behavioral competence - individual

7 Moral competence - value

8 . MacDonald

و مقایسه می‌شود (حمیدی و وحدانی، ۱۳۹۷). بر همین اساس مدیران ورزشی برای دستیابی به نتایج بهتر و ملموس‌تر می‌بایست علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر شکاف عملکرد، توجه ویژه و خاصی بر عملکرد سازمانی افراد تحت امر خود داشته باشند. شناسایی عوامل مؤثر بر شکاف عملکرد و مداخلات جهت بهبود عملکرد کارکنان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. باید توجه داشته باشیم که شکاف‌های عملکردی در کارکنان ممکن است، علل مختلفی از قبیل عدم وجود دستگاه‌های مدرن، عدم امکانات مناسب، عدم وجود مکانیسم انگیزشی در سازمان، ضعف در شیوه‌ها و سبک‌های مدیریت، فرهنگ سازمانی ضعیف، نبود همکاری و کار گروهی در بین کارکنان، سازمان‌دهی نامناسب واحدها و فعالیت‌ها و یا ضعف و کمبود در آموزش کارکنان و مدیران در بخش‌های دانشی، مهارتی و نگرشی داشته باشد (خسروی زاده و همکاران، ۱۳۹۸). از آنجایی‌که عملکرد کارکنان پایه‌ای است که بر اساس آن اهداف سازمان محقق می‌شود و اگر عملکرد کارکنان پایین‌تر از استاندارد باشد، اهداف کسب‌وکار نمی‌تواند تحقق پیدا کند (مارنروس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، مدیران به‌منظور افزایش اثربخشی باید متغیرهای بهبود عملکرد را شناسایی و باگذشت زمان از استراتژی‌های مناسب استفاده نمایند، شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب، می‌تواند دلایل مختلفی داشته باشد؛ که در تحلیل ضعف عملکردی سازمان باید، اول به دنبال آسیب‌شناسی و تعیین علل واقعی و سپس ارائه راه‌حل‌های مناسب آن باشیم. اگر علت شکاف کمبود دانش و مهارت افراد بود باید اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی کرد، اگر مشکل در انگیزش بود باید مداخلات انگیزشی ارائه کرد، اگر علت شکاف از امکانات بود باید امکانات بهتر فراهم کرد، اگر سبک‌های مدیریت سازمانی عامل نقصان عملکرد بود باید سبک‌های مدیریتی را تغییر داد و در صورت نیاز حتی تغییراتی در مدیریت سازمان اعمال کرد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸).

بنابراین در این زمینه پژوهش‌هایی انجام شده است که می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ که شکرالهی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی که با عنوان شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان ابتدایی در مناطق دوزبانه انجام داد نشان داد که برخورداری معلمان از صلاحیت حرفه‌ای از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ارتقاء کیفیت نظام آموزشی و به‌ویژه بهبود سطح و عمق یادگیری دانش‌آموزان دوزبانه است. سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل صلاحیت‌های حرفه‌ای و مؤلفه‌های مؤثر بر آن در انتخاب مدیران ورزشی نشان دادند متوسط نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت صلاحیت حرفه‌ای در انتخاب مدیران ورزشی در مؤلفه‌های: رویه تجارت، ارتباطات، نظارت و ارزیابی، مهارت‌های مدیریت و مدیریت ریسک، تجربه ورزشی، روش‌های برنامه‌نویسی، فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، مدیریت عملکرد و یادگیری و مسئولیت‌پذیری و نتیجه‌گرایی می‌باشد. لذا توجه به شاخص‌های اساسی در انتخاب مدیران ورزشی کمک خواهد کرد تا این مدیران بهتر از قبل در جهت اهداف از پیش تعیین‌شده حرکت نمایند. آوسی^۲ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان

1 . Marneros

2 .Avci

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

تأثیر صلاحیت های حرفه ای و شبکه های اجتماعی محیط کاربر موفقیت شغلی کارکنان به این نتیجه رسید که صلاحیت های حرفه ای و شبکه های اجتماعی محیط کار تأثیر مثبتی بر موفقیت شغلی دارند. شبکه های اجتماعی محیط کار به ویژه روابط با سرپرست، از ضرورت های توسعه شغلی است. شنوبی و آکیتارو (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر ارتباط مؤثر بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که رابطه هم افزایی بین رویکرد ارتباطی و عملکرد سازمانی کارآمد وجود دارد. آن ها همچنین توصیه کردند که اگر مدیریت از توصیه های زیر استفاده کند، می تواند فضای بیشتری برای پیشرفت و در نتیجه عملکرد بهتر داشته باشد: واضح بودن ایده ها قبل از تلاش برای برقراری ارتباط، درک بهتر محیط فیزیکی و انسانی هنگام برقراری ارتباط، تحلیل کاملی از هدف ارتباط، برنامه ریزی ارتباط، مشاوره ارتباطی باید از بالا و پایین به بالا باشد، درحالی که همه واقعیت ها صریح بیان شود، باید به لحن پیام ها توجه شود، پیام های ارتباطی دقیق و کوتاه مدت باشند، ارتباط مداوم باشد و اقدام فوری انجام شود و بازخورد مؤثر در فرآیند ارتباط انجام شود.

با بررسی پژوهش های انجام شده در داخل و خارج کشور مشخص گردید که تحقیقات اندکی در خصوص شناسایی و تحلیل پیشران های کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان در حوزه ورزش و سازمان های ورزشی صورت گرفته است، همچنین با توجه به ماهیت آینده پژوهی این تحقیق، پیش بینی می شود که شناسایی سطوح مختلف مهارت های ارتباطی افراد و میزان ارتباطات سازمانی مدیران نسبت به زیردستان و بالادستان و بهبود سطح ارتباطات گردد و شناخت سطح صلاحیت های حرفه ای مدیریتی خود باعث ایجاد و توسعه عملکرد سازمانی شده که در نهایت منجر به اثربخشی عملکرد سازمانی شود؛ بنابراین اگر بتوان شواهدی مبنی بر وجود اثر بین این متغیرها به دست آورد، علاوه بر ایجاد زمینه ی درک بهتر شرایط محیط کار و توسعه ی دانش پایه در این حوزه می توان امکان تحقق و دسترسی اهداف سازمانی و بالا بردن عملکرد سازمانی در بخش ورزش کشور را تسهیل کرد. امید است نتایج این تحقیق در سازمان های ورزشی خصوصاً وزارت ورزش و جوانان، باشگاه ها، هیئت ها و سازمان های ورزشی مختلف مورد استفاده قرار گیرد. لذا با توجه به وجود خلأ مطالعاتی در این زمینه، محقق بر آن شد که به دنبال پاسخ به این سؤال باشد که شناسایی و تحلیل پیشران های کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان با استفاده از آینده پژوهی کدام اند؟

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر نوع تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، از نوع پژوهش‌های تحلیلی و اکتشافی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با به‌کارگیری پویش محیطی و تحلیل اثرات متقابل/ ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت و از نرم‌افزار تخصصی آینده‌پژوهی «میک‌مک» استفاده شده است.

پویش محیطی

روش‌های گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل: مرور منابع و اسناد و پویش محیطی (مصاحبه، پنل خبرگی و پیمایش دلفی) است. هدف از مرور منابع و پویش محیطی، شناسایی سیستم مورد مطالعه یعنی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن بوده است. در مقاله حاضر این بررسی، از طریق مراجعه به کتاب‌ها، مقاله‌ها، گزارش‌ها، مصاحبه‌ها و اخبار موجود در پایگاه‌های عمومی و تخصصی جهان انجام شد. پس از جستجوی کلیدواژه‌های اصلی و بررسی و پالایش مجموعه‌ای از منابع و اسناد ذی‌ربط، تعداد قابل‌توجهی از روندها، اقدامات، سیاست‌ها و برنامه‌های اثرگذار بر وضعیت فعلی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان و آینده‌های محتمل آن شناسایی شد. سپس مجموعه‌ای از خبرگان و صاحب‌نظران، برای مصاحبه، پنل خبرگان و پیمایش دلفی، با استفاده از الگوی گلوله برفی^۱ انتخاب شدند. در نتیجه نمونه پژوهش، به روش کیفی و انتخابی و شامل ۲۰ نفر برگزیده شدند. خبرگان یادشده از میان اساتیدی بودند که در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای و عملکرد کارکنان، پژوهش‌هایی (کتاب، ترجمه، طرح پژوهشی، مقاله‌های همایشی و پژوهشی و حداقل دو مورد) انجام داده بودند و همچنین مدیران منتخب حاضر و سابق وزارت ورزش و جوانان بودند. هدف از مصاحبه، استخراج مؤلفه‌های کلیدی و شناسایی پیشران‌ها بوده است؛ بنابراین با نظرسنجی از ۲۰ خبره، پیشران‌های اصلی شناسایی شدند.

در ادامه، پیشران‌های کلیدی بر اساس درجه اهمیت و عدم قطعیت در قالب طیف لیکرتی ۱۰ نمره‌ای (۱ به معنای خیلی کم و ۱۰ به معنای خیلی زیاد) شناسایی شدند. این مرحله توسط ۱۵ نفر از گروه قبلی انجام شد. پس از بازخورد نتایج دور اول، از ۱۵ نفر قبلی، خواسته شد تا روابط ساختاری (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان متغیرها را از طریق تکمیل ماتریس اثرات متقاطع) تبیین کنند. یافته‌های حاصل از این بخش، داده‌های ورودی نرم‌افزارهای کمی مورد استفاده، نرم‌افزار میک‌مک بود. بر اساس خروجی نرم‌افزار میک‌مک روابط میان مؤلفه‌های کلیدی از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تحلیل شد.

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعهٔ صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

شناسایی پیشرانها

به منظور شناسایی پیشرانها، از روش کیفی و با انجام مصاحبه با خبرگان استفاده شد. در ادامه بعد از ثبت تمامی مطالب گفته شده، با استفاده از کدگذاری باز، کدهای اولیه و مهم شناسایی شدند. جهت بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال پذیری و تأیید پذیری استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

	روش	نتیجه
$\frac{r}{c}$	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	تأیید
	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	تأیید
	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	تأیید
	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه ها	تأیید
$\frac{r}{c}$	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	تأیید
	توافق درون موضوعی دو کدگذار	تعداد کل کدها: ۵۵ تعداد کل توافقات: ۲۴ تعداد کل عدم توافقات: ۷ پایایی بین دو کدگذار: ۸۷/۳٪ بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی

در شکل ۱ خلاصه‌ای از فرایند اجرایی پژوهش مشاهده می‌شود.



شکل ۱. چارچوب و گام‌های روش پژوهش (منبع نگارندگان)

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷	۸۵
	زن	۳	۱۵
رده سنی	زیر ۳۰ سال	۳	۱۵
	۳۰ تا ۵۰ سال	۸	۴۰
	بالای ۵۰ سال	۹	۴۵
سابقه شغلی	زیر ۱۰ سال	۴	۲۰
	۱۰ تا ۲۰ سال	۷	۳۵
	بالای ۲۰ سال	۹	۴۵

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

نتایج جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که بیشترین گروه نمونه مربوط به مردان (۸۵ درصد)، بیشترین گروه سنی بالای ۵۰ سال (۴۵ درصد)، بیشترین سابقه شغلی مربوط به بالای ۲۰ سال سابقه (۴۵ درصد) می باشد.

پس از همگن سازی یافته های حاصل از مرور منابع و مستندات و نیز مصاحبه ها توسط پژوهشگران، تعداد ۵۹ مؤلفه اثرگذار بر آینده صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان در ۱۳ دسته احصا شد. تیم پژوهش پس از شناسایی و استخراج این مؤلفه ها تلاش کرد تا با نگاهی پویایی شناختی (نگاه کل نگر و سیستمی)، جایگاه و ارتباطات این مؤلفه ها با یکدیگر را تا حد امکان ترسیم کند؛ بنابراین از طریق برگزاری نخستین پنل خبرگی، اقدام به پالایش این مؤلفه ها (ترکیب برخی مؤلفه ها با همدیگر و حذف برخی دیگر که تأثیرگذاری زیادی نداشتند) نمود. بر این اساس، از میان ۲۰ مؤلفه اولیه تعداد ۱۳ مؤلفه، به عنوان مؤلفه کلیدی که سناریوهای آینده صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان را رقم خواهند زد شناسایی شدند (جدول ۳).

جدول ۳. پیشرانهای اصلی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان

پیشرانهای اصلی		
۱. اخلاق حرفه ای	۶. ارتباطات	۱۰. سبک رهبری
۲. برنامه محوری	۷. فرهنگ سازمانی	۱۱. سبک مدیریت
۳. یادگیری	۸. ویژگی های شخصیتی	۱۲. رفتار شهروندی سازمانی
۴. خلاقیت	۹. تعهد شغلی و سازمانی	۱۳. ساختار سازمانی
۵. انعطاف پذیری		

در بخش بعدی، از ۱۳ پیشران اصلی پنل به منظور بررسی دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسشنامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت استفاده شد. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه های کلیدی در جدول ۴ آمده است.

پوش محیطی و شناسایی عوامل کلیدی

۱۳ پیشران اصلی خروجی پنل، موضوع دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسشنامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت قرار گرفت. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه های کلیدی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان

وزارت ورزش و جوانان

پیشران‌ها	اهمیت/عدم قطعیت	درجه اهمیت/درجه عدم قطعیت طیف لیکرت از ۱ تا ۱۰ (۱ به معنای خیلی کم و ۱۰ به معنای خیلی زیاد)	مجموع امتیاز (نمره اهمیت + عدم قطعیت)
۱. اخلاق حرفه‌ای	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۷	۱۶
۲. برنامه محوری	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۷	۱۶
۳. یادگیری	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۴. خلاقیت	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۶	۱۳
۵. انعطاف‌پذیری	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۶	۱۳
۶. ارتباطات	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۷	۱۶
۷. فرهنگ‌سازمانی	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۸. ویژگی‌های شخصیتی	اهمیت عدم قطعیت	۹ ۶	۱۵
۹. تعهد شغلی و سازمانی	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۷	۱۴
۱۰. سبک رهبری	اهمیت عدم قطعیت	۶ ۷	۱۳
۱۱. سبک مدیریت	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۱۲. رفتار شهروندی سازمانی	اهمیت عدم قطعیت	۸ ۶	۱۴
۱۳. ساختار سازمانی	اهمیت عدم قطعیت	۷ ۶	۱۳

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

تعیین پیشرانهای اصلی

در گام بعد و پس از شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان، از بین ۱۳ مؤلفه کلیدی بر اساس رأی و نظر خبره ها، مؤلفه هایی که بیشترین اثرگذاری و بیشترین عدم قطعیت را دارند انتخاب و عدد مجموع حسابی این دو شاخص، به عنوان معیار انتخاب پیشران تعریف شد. بر این اساس با اجماع هیئت رئیسه خبرگان، تمامی مؤلفه هایی که مجموع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آنها، بیشتر از ۱۵ (از مجموع کلی ۲۰ امتیاز) شده بود، به عنوان پیشران برگزیده شدند. برای مثال اخلاق حرفه ای از جمله پیشرانهای با اهمیت بالا (اهمیت اخلاق حرفه ای مشخص می باشد) از سوی دیگر، دارای عدم قطعیت بالایی نیز می باشد یعنی از ابهام، ناطمینانی، عدم قطعیت و عدم اطمینان بالایی نیز برخوردار می باشد.

بر این اساس، پیشرانهای توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان عبارت اند از: اخلاق حرفه ای، برنامه محوری، ارتباطات و ویژگی های شخصیتی. البته بر اساس یافته های این پرسش نامه، مؤلفه های دیگری با اهمیت یا عدم قطعیت قابل توجه وجود دارند که در پژوهش حاضر درش مار پیشرانها لحاظ نشدند اما اثرگذاری برجسته ای در سیستم مورد مطالعه دارند.

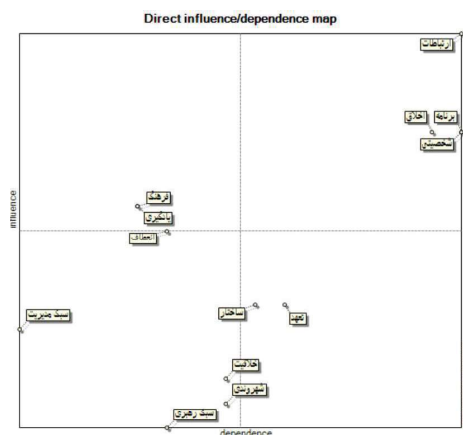
تحلیل اثرگذاری/اثرپذیری (نرم افزار میک مک)

پس از استخراج پیشرانهای حاصل از نتایج پرسشنامه های سنجش اهمیت و عدم قطعیت عوامل کلیدی، در گام دوم از فرایند دلفی، از طریق پرسشنامه ماتریس تحلیل تأثیرات متقاطع، اثرگذاری و اثرپذیری هر کدام از این عوامل بر یکدیگر بررسی شد. در روش تحلیل ساختاری، تأثیر هر روند (مؤلفه) بر روند (مؤلفه) مای دیگر درجه بندی می شود. برای این منظور، از ماتریسی به ابعاد ۱۳*۱۳ شامل ۱۳ مؤلفه کلیدی شناسایی شده، استفاده شد تا وضعیت هر یک از آنها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص گردد (جدول ۵).

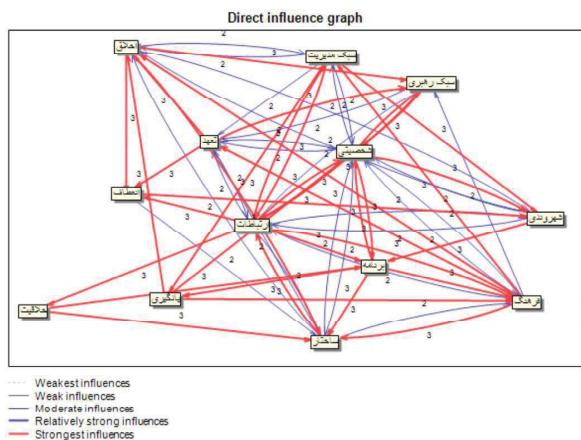
جدول ۵. تحلیل اولیه داده های ماتریس و تأثیرات متقاطع در نرم افزار

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد ۱	تعداد ۲	تعداد ۳	تعداد P	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۱۳*۱۳	۲	۴۰	۱۸	۷۴	۳۷	۰	۱۲۹	۷۶/۳۳

درجه پرشدگی ماتریس ۷۶/۳۳ درصد است که نشان می دهد عوامل انتخاب شده تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده ای بر یکدیگر داشته و در واقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. بر این اساس، نرم افزار میک مک (برای تحلیل روابط ساختاری میان مؤلفه های کلیدی) پیاده سازی شد و متغیرها و شاخص های استخراج شده با بهره گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک مک بررسی و تحلیل گردید. همان گونه



شکل ۲. نمودار پراکندگی متغیرها مستقیم و جایگاه آن‌ها در محور تأثیر گذاری و تأثیر پذیری



شکل ۳. نقشه روابط مستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی) در سطح ۵۰٪

جدول ۶. اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

رتبه	پیشران	مقدار تأثیرگذاری
۱	ارتباطات	۳۰
۲	ویژگی های شخصیتی	۲۶
۳	اخلاق حرفه ای	۲۶
۴	برنامه محوری	۲۶
۵	یادگیری	۲۳
۶	فرهنگ سازمانی	۲۳
۷	انعطاف پذیری	۲۲
۸	تعهد شغلی و سازمانی	۱۹
۹	ساختار سازمانی	۱۹
۱۰	سبک مدیریت	۱۸
۱۱	خلاقیت	۱۶
۱۲	رفتار شهروندی سازمانی	۱۵
۱۳	سبک رهبری	۱۴

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. عدم شناخت صلاحیت های عمومی و حرفه ای مدیران و به تبع آن عدم ایجاد یک سطح استاندارد برای این شایستگی، سبب می شود؛ سیاست های اصولی برای حفظ، نگهداری و ارتقای کیفی و شغلی نیروی انسانی از جمله مدیران در سازمان ها وجود نداشته باشد (عسگر^۱، ۲۰۲۱). باید توجه داشت که آینده پژوهی به پیش بینی قطعی آینده نمی پردازد، بلکه عوامل شکل دهنده آن شناسایی، مطالعه و مورد بحث قرار می گیرد. سپس چالش ها و موضوعات پیش رو شناسایی می شوند تا بتوان با ارائه راهکارهای مناسب برای برخورد با آن ها برنامه ریزی کرد و از بروز چالش ها و تحقق آینده نامطلوب جلوگیری کرد (چرسولیک^۲، ۲۰۲۰). امروزه شرايطی ایجاد شده است که برداشت ها و انتظارات از نیروی انسانی سازمان ها را تحت تأثیر قرار داده است. سازمان ها در فضایی از تغییر و دگرگونی مداوم محصور شده اند. این فضای متحول سبب آن شده است که سازمان ها به طور دائم در صدد تغییر و تحول روندهای خود باشند و از همه مهم تر

1. Asghar

2. Chersulich

انتظارهای تازه‌ای برای کارکنان خود تعریف کنند. امروزه اگر کارکنان صرفاً در چارچوب الزامات رسمی و تعیین شده شغل خود عمل کنند و به بیان دیگر، فقط تا آن حدی که در شرح وظایف سازمانی آن‌ها نگاشته شده است، اقدام کنند، آنگاه سازمان‌ها به‌کندی می‌توانند در جهت تحقق اهداف و اثربخشی بهینه حرکت کنند (ماجدی و همکاران، ۱۳۹۷).

یافته‌های این پژوهش نشان دادند که پیشران‌های توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان، به ترتیب میزان تأثیرگذاری، عبارت‌اند از: ارتباطات، ویژگی‌های شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای، برنامه محوری، یادگیری، فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری، تعهد شغلی و سازمانی، ساختار سازمانی، سبک مدیریت، خلاقیت، رفتار شهروندی سازمانی و سبک رهبری.

با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که یکی از راهکارهای مهم که نقش به‌سزایی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند و برای مدیران سازمان بسیار حائز اهمیت است؛ بحث ارتباطات سازمانی است. ارتباطات ردپای مدیران را در تمامی فعالیت‌های سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های ورزشی به‌وضوح نشان می‌دهد. مدیران سازمان‌های ورزشی با رویکرد ارتباطات می‌توانند انگیزه کارکنان در سازمان را ارتقاء دهند و نه تنها عملکرد سازمان بلکه دستیابی به اهداف استراتژیک ورزشی را برای سازمان به ارمغان آورند. درواقع ارتباطات تبادل اطلاعات در بین دو یا چند نفر یا گروه را امکان‌پذیر می‌سازد و باعث می‌شود که شبکه‌های سازمانی به‌منظور انجام دادن عملکرد و وظایف سازمانی شکل گیرند (قشمی و همکاران، ۱۴۰۰). به‌عبارتی دیگر ارتباطات مفید و مثمر ثمر اصطکاک و ناهماهنگی میان بخش‌ها را از بین می‌برد تا بتواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد. نتایج تحلیل داده‌ها حکایت از آن دارد که ارتباطات سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان دارد. این بدان معناست که وجود ارتباطات مؤثر و صحیح عاملی مهم در توفیق و بالندگی سازمان به‌حساب می‌آید. به عبارتی اگر ارتباطات مناسب در سازمان ورزشی برقرار باشد، گردش امور مختل نمی‌گردد و هماهنگی و سامان‌دهی امور به‌خوبی انجام گرفته و وظایف و نهایتاً اهداف سازمانی قابل تحقق خواهد بود. به‌تبع شکل‌گیری ارتباطات صحیح نتیجه‌ای جزء بهبود عملکرد سازمانی را در پی نخواهد داشت (بخشعلی پور و همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی در خصوص وجه افتراق و اشتراک این فرضیه با مطالعات و پژوهش‌های گذشته باید اذعان داشت که این نتایج با یافته‌های پژوهش رضایی و همکاران (۱۳۹۹) که نشان دادند، بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در جامعه مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد و نتایج پژوهش مؤمنی و تسلیمی (۱۳۹۴) رابطه مثبت و معناداری دارد و با نتایج این پژوهش مطابقت و همخوانی دارد. درواقع بهبود عملکرد سازمان، کاربرد نظام‌مند دانش رفتاری در تحول سازمان از پیش طراحی شده، بهبود و تقویت مجدد راهبردها، ساختار؛ فرآیندی است که به اثربخشی سازمان می‌انجامد، از آنجاکه منابع یک سازمان اغلب محدود است، بهبود عملکرد به‌عنوان یک عامل ضروری اهمیت پیدا می‌کند از طرفی رسیدن

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

به عملکرد سازمانی بالا و کاهش انحرافات و نقص ها در فرآیندهای سازمانی، ازجمله اهداف همه سازمان هاست. امروزه عناوینی چون سازمان های موفق، ماندگار، آرمانی، سرآمد و غیره از عبارتهای رایج حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت است و گروه های مختلفی از افراد به دنبال شناسایی و معرفی ویژگی های این قبیل سازمان ها هستند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره بلندمدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمان های هم تراز دست می یابند (صفری دولو و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که یکی دیگر از پیشران های کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان مقوله برنامه محوری می باشد. دستیابی به اهداف آموزشی صرف و خدمت رسانی به جامع مورد مخاطب وزارت ورزش و جوانان یعنی ورزشکاران و علاقه مندان به ورزش، به استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و تجهیزاتی منوط است، اما پویایی سازمان های ورزشی وابسته به عوامل مختلفی ازجمله داشتن مدیرانی با صلاحیت حرفه ای و دلبسته به کار خود است تا در محیطی پویا و سالم با به کار بستن تمام توان خویش برای کارایی بیشتر و بهتر این سازمان ورزشی گام بردارند. لذا صلاحیت حرفه ای مدیران وزارت ورزش و جوانان به دلیل نقش مهم آن ها در پیشبرد وضعیت آموزشی و خدمت رسانی بسیار با اهمیت است و زمینه را برای ارتقای عملکرد و تحقق بهره وری آماده خواهد کرد. بررسی ها نشان داده اند که با افزایش صلاحیت حرفه ای مدیران، سازمان از نظر عملکرد سازمانی پیشرفت کرده است و بهره وری بالایی همراه خواهد داشت و در مقابل پایین بودن یا نبودن صلاحیت حرفه ای سبب کاهش عملکرد شغلی آن ها و در نهایت عملکرد سازمان می شود. با توجه به این موارد باید خاطر نشان کرد که نحوه فعالیت و رفتار مدیران و سرپرستان سازمان های ورزشی نقش بسیار مهمی در عملکرد سازمان دارد. این بدان معناست که مدیران ورزشی با داشتن دانش، مهارت، قابلیت های مناسب این توانایی را دارند که سازمان را در مسیر درست و صحیح هدایت نمایند. درواقع مدیران ورزشی می توانند فعالیت های مربوط به شغل و حرفه خویش را و حتی عملکرد سازمان را بر مبنای شایستگی های خود با توجه به استانداردهای مورد انتظار تنظیم نموده و برای پیش برد اهداف سازمان تلاش نمایند. مطالعه صفا و آذر نژاد (۱۳۹۹) و نصیری و همکاران (۱۳۹۷) حکایت از آن دارد که صلاحیت و شایستگی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد که این وجه تشابه این فرضیه را با مطالعه بیان شده نشان می دهد. همچنین نتایج کلی پژوهش تقی خانی و پورکریمی (۱۳۹۸) حاکی از آن است که بین اثربخشی سازمانی و مؤلفه های صلاحیت های حرفه ای مدیران رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد؛ که با نتایج این پژوهش مطابقت و همخوانی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش مشخص شد که یکی دیگر از پیشران‌های کلیدی توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان مقوله فرهنگ‌سازمانی و انعطاف‌پذیری می‌باشد. در واقع فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می‌کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش‌های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می‌شوند؛ سپس از طریق روش‌های مختلف، توسعه پیدا می‌کنند و تقویت می‌شوند. در نهایت، ادراکات، رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی در تمام جنبه‌های سازمانی نمایان خواهد شد؛ این مسئله به‌طور هم‌زمان هویت و تصویر سازمان را نشان می‌دهد، شیوه و سازوکار تجارت، نحوه مدیریت امور، شکل تعامل تیمی و چگونگی برخورد با مشتریان، همه و همه تکه‌هایی از یک پازل هستند که وقتی در کنار هم چیده شوند، تصویر متمایزی از یک سازمان می‌سازند. تصویری که درواقع نماینده‌ی مجموعه بوده و باور و اعتقاد مدیران یا مالکان آن را درباره شکل اداره سازمان نشان می‌دهد. در واقع یکی از ملموس‌ترین دلایل اهمیت فرهنگ سازمانی، اثرگذاری مستقیم آن بر عملکرد و از آن مهم‌تر، سلامتی کارکنان است. یک فرهنگ سالم، با در نظر گرفتن ارزش‌های اساسی سازمان، نقطه تعادل بهینه‌ای را بین این دو مؤلفه پیدا می‌کند (جهاندار لاشکی، ۱۴۰۱).

در پایان بر اساس نتایج حاصل پژوهش پیشنهاد می‌شود که فرآیندی که مدیریت سازمان با استفاده از ارتباطات اثربخش، بهتر می‌تواند به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و کنترل امور جاری در سازمان خویش بپردازد را قوی‌تر نماید و در راستا برنامه‌ریزی منسجم‌تری داشته باشد. از طرفی ارتباطات به‌عنوان خونی به شمار می‌روند که در رگ حیات سازمان جریان دارد و نبود آن باعث بروز اختلال در قلب سازمان خواهد شد؛ بنابراین، تحقیق حاضر به سازمان ورزش و جوانان پیشنهاد می‌کند که آن‌ها به لطف ارتباطات (درون و برون) قادر خواهند بود که سازمان خود را با محیط خارج مرتبط ساخته و یا از طریق ارتباطات سازمان را به‌صورت سیستم باز درآورده و با محیط خارج ارتباط برقرار نمایند. بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌گردد که مدیران وزارت ورزش و جوانان باید با متناسب‌سازی ساختار سازمانی و فرهنگ‌سازمانی در جهت توسعه ارتباطات مدیران با ذینفعان وزارت ورزش و جوانان تلاش نمایند. همچنین، با شناخت وضعیت موجود ارتباطات سازمانی، به تدوین، اجرا و ارزیابی توسعه ارتباطات سازمانی بپردازند و بازخوردهای لازم را برای اصلاح برنامه پیشنهادی ارائه دهند. در این زمینه سایر محققان نیز می‌توانند تحقیقاتی در زمینه تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی توسعه ارتباطات سازمانی مدیران طراحی و اجرا نمایند. در نهایت پیشنهاد می‌شود، مدیران وزارت ورزش و جوانان علاوه بر راهبردهای سازمانی بر راهبردهای فردی و توسعه مهارت‌های ارتباطی ازجمله مهارت‌های ارتباطی مجازی تمرکز نمایند. در پایان محدودیت‌های پژوهش را می‌توان این‌طوری

تحلیل پیشرانهای کلیدی توسعه صلاحیت های حرفه ای مدیران به منظور بهبود عملکرد کارکنان وزارت ورزش

بیان کرد که جامعه آماری محدود بیست نفر از اساتید منتخب آشنا با صلاحیت های حرفه ای مدیران می باشد و با توجه به شرایط کرونا عدم دسترسی به برخی از نمونه های پژوهش بوده است.

منابع

- بخشعلی پور، وحید، خداپرست سرشکه، سیاوش، و رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۹). ارتباط بین میزان کاربست شاخص های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات با مؤلفه های توانمندسازی دبیران ورزش در وزارت آموزش و پرورش. مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، ۱۸(۱).
- پیرایش، رضا، امیری، وحید، جعفری، ملیحه، و ایمانی برندق، محمد. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و جهت گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت های صنعتی استان زنجان. مجله مدیریت بهره وری، ۱۴(۵۲).
- تقی خانی، نیکزاد، و پورکریمی، جواد. (۱۳۹۸). رابطه صلاحیت های حرفه ای مدیران با اثربخشی سازمانی (مورد: دانشگاه تهران). سومین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، کرج.
- جهاندار لاشکی، نرگس. (۱۴۰۱). تأثیر اخلاق بر کارآفرینی سازمانی، تعهد و فرهنگ سازمانی. همایش بین المللی کارآفرینی با شعار «توسعه استعداد کارآفرینی: راهی به سوی تحول».
- حمیدی، مهرزاد، و وحدانی، محسن. (۱۳۹۷). مدیریت عملکرد در سازمان های ورزشی (چاپ دوم). تهران: نشر ورزش.
- خسروی زاده، اسفندیار، کمان کش، اکرم، مقدسی، حسین، و زهره وندیان، کریم. (۱۳۹۸). ارتباط عدالت سازمانی و اشتیاق شغلی با عملکرد سازمانی مربیان در هیئت های ورزشی شهر اراک. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۶(۱)، ۵۵-۶۳.
- دهقانی، اسحاق، شاهوردیانی، شادی، و انصاری، کامییز. (۱۳۹۳). رتبه بندی و ارزیابی عملکرد شعب بانک شهر با رویکرد کارت امتیازی متوازن با استفاده از مدل تاپسیس. مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار (مدیریت پرتفوی)، ۵(۲۰)، ۱۱۹-۱۴۷.
- رضایی، روح الله، صلاحی مقدم، نفیسه، و شعبانعلی فمی، حسن. (۱۳۹۹). بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز. پژوهش های ترویج و آموزش کشاورزی، ۴۷(۴)، ۷۷-۹۱.
- زرتشتیان، شیرین، خانمرادی، سعید، و راسخ، نازنین. (۱۳۹۷). اثر سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی استراتژی تصمیم گیری در پژوهشگاه علوم ورزشی ایران. مدیریت ورزشی، ۱۰(۳)، ۵۴۹-۵۶۵.
- سلطانی، اکرم، کاشف، سید محمد، و عثمان، احمد تاج الدین. (۱۳۹۹). طراحی مدل صلاحیت های حرفه ای و مؤلفه های مؤثر بر آن در انتخاب مدیران ورزشی. پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰(۲۰)، ۶۵-۷۸.
- شکراللهی، رقیه، دهقانی، مرضیه، جوادی پور، محمد، صالحی، کیوان، و نوری، علی. (۱۴۰۰). شناسایی صلاحیت های حرفه ای معلمان ابتدایی در مناطق دوزبانه. فصلنامه پژوهش در برنامه ریزی درسی، ۱۸(۷۰).
- صفا، لیل، و آذرزاد، کریم. (۱۳۹۹). تأثیر مؤلفه های صلاحیت حرفه ای بر عملکرد شغلی آموزگاران هنرستان های کشاورزی استان های شمال غرب کشور. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۴۱(۴)، ۱۳۰-۱۴۶.
- صفری دولو، میترا، فهیم دوین، حسن، پیمانی زاد، حسین، و کشتی دار، محمد. (۱۴۰۰). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر توسعه اخلاق در ورزش دانشگاهی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۲۳(۲۳)، ۲۰۹-۲۳۴.
- عزیزمرادی، عاطفه. (۱۴۰۰). سواد پژوهشی و نقش آن در زندگی حرفه ای ورزشکاران. سومین کنفرانس ملی ارتباطات ورزشی: سواد ارتباطی و سواد پژوهشی در ورزش، شیراز.
- غانی مهماندوست، محمدرضا، قدمی، مجید، سعادت شامیر، ابوطالب، و رضایی، صادق. (۱۴۰۰). تدوین الگوی شایستگی ها و صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس استثنایی بر اساس هوش مدیریتی و موفق با نقش واسطه ای هوش شخصیتی. فصلنامه روان شناسی افراد استثنایی، ۱۱(۴۲).

- قشمی، محمدامین، و نصیری، فخرالسادات. (۱۴۰۰). بررسی نقش میانجی سواد پژوهشی در رابطه بین مهارت‌های ارتباطی و خودکارآمدی کارآفرینانه. فصلنامه فناوری آموزش، ۴(۱۵).
- ماجدی، نیما، شایگان، جمال، و زروج، حسام. (۱۳۹۷). ارتباط مدیریت اثربخش و ارتباطات سازمانی با پویایی سازمانی کارشناسان ورزشی وزارت ورزش و جوانان. دومین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت اهواز، اهواز.
- مؤمنی، ماندان، و تسلیمی، مجتبی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی اثربخش با عملکرد سازمانی میان کارکنان اداره کل امور مالیاتی شمیرانات. پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات، و مرادی‌سفر، اکرم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان با روحیه و انگیزه کارآفرینی دانش‌آموزان. فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۳(۱)، ۱۰۵-۱۱۹.
- Asghar, M. I., Aslam, H., & Saeed, A. (2021). **Linking supply chain professionals' competencies to resilience in a turbulent world.** *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Avci, N. (2020). **The effects of professional competency and workplace social networking on hotel employees' career success.** *Anatolia*, 1-11.
- Bondarenko, V., Diugowanets, O., & Kurei, O. (2021). **Transformation of managerial competencies within the context of global challenges.** In *SHS Web of Conferences* (Vol. 90, Article 02002). EDP Sciences.
- Chang, K., & Wang, W. J. (2021). **Ranking the collaborative competencies of local emergency managers: An analysis of researchers' and practitioners' perceptions in Taiwan.** *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 55, Article 102002.
- Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). **Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements.** *Sustainability*, 12(11), 4473.
- Derman, E. (2019). **The role of sport tourism in destination management.**
- Herbold, V., Thees, H., & Philipp, J. (2020). **The host community and its role in sports tourism: Exploring an emerging research field.** *Sustainability*, 12(24), 10488.
- MacDonald, A., Clarke, A., Ordóñez-Ponce, E., Chai, Z., & Andreasen, J. (2020). **Sustainability managers: The job roles and competencies of building sustainable cities and communities.** *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1413-1444.
- Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2020). **Identifying key success competencies for the hospitality industry: The perspectives of professionals.** *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 20(4), 237-261.
- Shonubi, A. O., & Akintaro, A. A. (2016). **The impact of effective communication on organizational performance.** *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904-1914.