

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۵، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۶

ص ص: ۹۵-۱۰۹

تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان (یک مطالعه موردی)

زهره موسوی^{۱*} - محمد سلطان حسینی^۲

۱. استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی،

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۰۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۶/۰۶/۰۴)

چکیده

این پژوهش با هدف تدوین مدل شایستگی برای مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق، مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بودند (۸۲ نفر) و برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مذکور، مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته با مدیران برتر اداره انجام گرفت و پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و بهره‌گیری از نظر خبرگان، مدل جامع شایستگی مدیران استخراج و تأیید شد. چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران مذکور در سه بعد (دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ویژگی‌های شخصی)، در قالب هفت مؤلفه و سی‌وینج شاخص تأیید شد و تعاریف هر یک از شاخص‌ها براساس ادبیات علمی تدوین و همه مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. در مورد چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان باید گفت که مدل ارائه‌شده شامل شایستگی‌های تمامی ابعاد دانش، آگاهی‌ها، مهارت-توانایی و مشخصه‌های فردی و نشان‌دهنده جامعیت مدل است.

واژه‌های کلیدی

دانش و آگاهی، مدل شایستگی، مدیران ورزشی، مهارت و توانایی، ویژگی‌های شخصی.

مقدمه

توسعه ورزش و تربیت بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی- اجتماعی در هر جامعه‌ای است و ارائه راهکارهای راهبردی در بخش‌های مختلف آن اهمیت خاصی دارد. دستاوردها و پیام‌های توسعه ورزش دایره‌های گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود. بر این مبنای پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است. اداره کل ورزش و جوانان استان به‌عنوان متولی ورزش در راستای دستیابی به اهداف کلان ورزشی خود شامل ارتقای سطح سلامتی و نشاط اجتماعی (خروجی ورزش همگانی)، ترویج ارزش‌های اسلامی ایرانی در جامعه ورزش (امور فرهنگی)، ارتقای عزت و اقتدار ملی (خروجی ورزش قهرمانی)، توسعه زیرساخت‌ها و کمک به صنعت ورزش، نیازمند برخورداری و تربیت نیروی انسانی شایسته و توانمند به‌ویژه در سطوح مدیریتی است. اما مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (۸، ۹). صاحب‌نظران بسیاری معتقدند گزینش و توسعه مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. به‌زعم سیو^۱ (۱۹۹۸)، امروزه سازمان‌ها با شکاف‌های شایستگی، به‌خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند. منظور از شکاف شایستگی فاصله بین شایستگی‌های شاغل و شایستگی‌های مورد نیاز شغل (پست مدیریتی) است. به‌عبارتی افرادی مشاغلی را احراز کرده‌اند که از سطح مطلوب شایستگی‌های مورد نیاز شغل برخوردار نیستند (۱۹). از این رو برای سازمان‌ها پیش از هر گونه اقدامی در مدیریت منابع انسانی، تعریف و تبیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل (به‌ویژه مشاغل مدیریتی)

ضروری است. به همین دلیل سازمان‌های متعدد در حال به‌کارگیری و پیاده‌سازی چارچوب و مدل‌های شایستگی^۲ هستند. شایستگی از مهم‌ترین ایده‌های جدیداً مطرح‌شده در مدیریت منابع انسانی است که به‌خصوص تحت تأثیر رقابت شدید و تغییرات فناوری در سازمان‌ها مطرح شده است. بعد از مقاله مهم لاولر^۳ (۱۹۹۴) که وی سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های براساس تحلیل شغل به سازمان‌های براساس شایستگی را بررسی کرد، اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافت، به‌طوری‌که تعداد وسیعی از سازمان‌ها، به «رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»^۴ روی آوردند (۱۸). بویاتزیس^۵ (۱۹۸۲)، اذعان می‌کند شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط‌اند؛ بدان معنا که شواهد نشان می‌دهد دارا بودن یک خصوصیت به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل منجر می‌شود و یک رابطه تجربی بین خصوصیت به‌عنوان یک متغیر مستقل و عملکرد شغلی به‌عنوان یک متغیر وابسته وجود دارد (۱۱). نکته مهم در مورد شایستگی‌ها این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نیستند و همین مسئله موجب شده است که صاحب‌نظران ابعاد مختلفی برای شایستگی‌ها در نظر بگیرند. از جمله لاولر (۱۹۹۴)، جکسون و شولر^۶ (۲۰۰۲) و ویتالالا^۷ (۲۰۰۵)، شایستگی‌ها را به‌عنوان دانش، مهارت و توانایی‌هایی محسوب کرده‌اند که شخص برای انجام مؤثر یک شغل به آن نیاز دارد (۲۱، ۱۸، ۱۵). شایستگی‌ها توانمندسازند، زیرا در انجام مسئولیت‌ها و وظایف شغلی فرد را یاری می‌کنند. فرد شایسته، معمولاً می‌تواند نتایج

2. Competency Model

3. Lawler

4. Competency - based HRM practices

5. Boyatzis

6. Jackson & Schuler

7. Viitala

1. Siu

گینگ^۱ (۲۰۰۶) مطالعه‌ای را در زمینه شایستگی‌های مدیریتی در یکی از صنایع ایرلند انجام دادند و به عواملی مانند مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های حل مسئله رسیدند (۱۴). کی و مونکارز^۲ (۲۰۰۷) دریافتند موفقیت مدیران در پست‌های مدیریتی به شایستگی‌هایی مانند دانش مدیریت مالی، روابط فردی، ارتباطات، رهبری، مدیریت منابع انسانی و دیگر جوانب موقعیتی شغل بستگی دارد (۱۷). برونل^۳ (۲۰۰۸) شایستگی‌های مدیران سطح بالا را به دو بعد تفکیک کرد: مهارت‌ها یا توانایی‌ها و ویژگی‌ها. در بعد مهارت‌ها یا توانایی‌ها، سه شایستگی اصلی به ترتیب اهمیت، رهبری، شنود مؤثر و هدایت کارکنان؛ در بعد ویژگی‌ها، مهم‌ترین شایستگی‌ها شامل صداقت، نگرش مثبت، قابلیت اعتماد، تلاش و پشتکار بودند. همچنین شایستگی مدیریتی را نگرش مثبت، شنود مؤثر، مهارت تخصصی و توانایی‌های مورد نیاز برای رهبری تعیین کرد (۱۳). ژنو-شیان^۴ و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران عالی و با استفاده از روش‌های تحلیل سلسله مراتبی و تکنیک دلفی فازی به تعیین و سپس اولویت‌بندی شایستگی‌ها پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنها ارائه مدل شایستگی شامل ۱۸ شایستگی در دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های فنی و تخصصی است که در مجموع شامل ۱۰۷ زیر شاخه (شاخص) است (۱۶).

حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، در طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران یک مدل ابتکاری شامل شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی مدیران منابع انسانی را ارائه دادند (۲). رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۲)، در واکاوی ابعاد و

مطلوب را در انجام وظایف شغلی خود به دست آورد.

امروزه صاحب‌نظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی می‌تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت‌های فردی و تدوین بهتر و کارآمدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند (۱۲). به همین دلیل، سازمان‌ها برای جذب، ارتقا و انتصاب مدیران، مدل‌های شایستگی خاصی برای خود تدوین می‌کنند (۲۰).

مدل‌های شایستگی در سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای مورد پذیرش سازمان‌ها قرار گرفته است، زیرا اولاً به روشن شدن تفاوت مدیران برجسته و متوسط کمک می‌کند، و این موضوع در محیط رقابت جهانی بسیار مهم است؛ دوم الگوهای شایستگی نسبت به رویکردهای کارمدار (که فقط بر شرح فعالیت‌های کاری متکی است)، فراگیرترند، زیرا دقیقاً آنچه را افراد برای موفقیت نیاز دارند، مشخص می‌کنند. به‌رغم مطالعات متعدد در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران و ارائه مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف، اغلب آنها به چارچوب منسجم و جامعی از شایستگی‌ها دست نیافته‌اند. در سال ۲۰۰۱ یک شرکت بزرگ مشاوره روان‌شناسی شغلی تحلیلی از عمده‌ترین مدل‌های شایستگی به‌منظور تدوین مدلی جامع و عمومی انجام داد و در سال ۲۰۰۲ روایی و اعتبار آن را تأیید کرد. این شایستگی‌ها که به هشت شایستگی بزرگ معروف شدند، شامل هدایت و تصمیم‌گیری، حمایت و همکاری، تعامل و بیان، تحلیل و تفسیر، ابداع و مفهوم‌سازی (مفهوم‌پردازی)، سازماندهی و اجرا، تحول و تطبیق، کارآفرینی و پیاده‌سازی است. در تقسیم‌بندی دیگری، مؤلفه‌های شایستگی مدیران در شش گروه کلی مطرح شده‌اند که عبارت‌اند از: شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مربوط به کسب‌وکار، شایستگی‌های مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین‌فردی (۲۰). کونولی و مک

1. Connolly & McGing
2. Kay & Moncarz
3. Brownell
4. Jeou-Shyan

در مجموع چنین برمی آید که در دهه گذشته مدل‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است. این مدل‌ها از نظر اطلاعات گردآوری شده اغلب متفاوت‌اند، برخی از آنها به توانایی‌ها و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند، درحالی‌که گروه دیگر بر مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند. در برخی مدل‌ها تلاش شده با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و مجموعه دانش، مهارت و توانایی‌ها ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (۳).

با این وصف سازمان‌ها و ادارات ورزشی مانند بیشتر سازمان‌ها و نهادهای دیگر برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها برای تصدی مشاغل حساس و کلیدی خود نیازمندند. ضرورت افزایش توانمندی مدیران سازمان‌های ورزشی، دلایل مختلفی را برای اتخاذ رویکرد شایستگی در این سازمان‌ها به وجود آورده است. اتخاذ این رویکرد، مستلزم تعریف و شناسایی دقیق شایستگی‌های مدیریت ورزشی است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند تصمیم‌گیری در انتصاب مدیران ورزشی با رویکرد ویژه به شایسته‌سالاری محسوب شود تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این حوزه برطرف شود. از این‌رو این پژوهش با هدف تدوین مدل شایستگی برای مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان (یک مطالعه موردی) انجام می‌گیرد.

فرایند طراحی مدل شایستگی:

در این پژوهش طراحی مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان از طریق گام‌های زیر انجام می‌گیرد.

مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی) با استفاده از روش تحلیل محتوا و مصاحبه‌ها، مدل شایستگی برای مدیران ارائه دادند؛ با سه سطح سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی فنی، محیطی، مدیریتی و فردی؛ سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون‌فردی و میان‌فردی؛ سطح سوم از چهل‌ودو مؤلفه تخصصی و عملیاتی (۴). عربی (۱۳۹۱) در تحقیقی با هدف شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران واحد آموزش شرکت‌های دولتی شهر مشهد براساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه نشان داد، به ترتیب شایستگی‌های ارتباطات و روابط انسانی، کار گروهی و مشارکت‌پذیری، مدیریت دانش، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، توانمندسازی و پرورش کارکنان، توجه به ارزش‌های اخلاقی، اعتمادبه‌نفس، رهبری، خلاقیت، نوآوری و تغییر، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد از بیشترین تأکید برخوردار بودند (۷). احمدی و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها تلاش کردند، یک روش اجرایی عمومی برای طراحی مدل مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌های دولتی و تابعه دولت جمهوری اسلامی ایران ارائه دهند. در ارائه مدل شایستگی بر مؤلفه‌های ابعاد ویژگی‌های فردی و دانش و مهارت مدیران تأکید داشتند (۱). زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳) نیز برای مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور، ۳ شایستگی محوری (دانش، مهارت و توانایی و شایستگی‌های فردی)، ۸ شایستگی اصلی و ۳۲ شایستگی فرعی را پیشنهاد داده‌اند (۶).

می‌شود. این فعالیت تا جایی ادامه می‌یابد که نتایج کاملاً مورد تأیید خبرگان قرار گیرد. در روش دلفی افراد لزوماً یکدیگر را نمی‌شناسند. در این تحقیق از روش دلفی استفاده شده است.

پژوهش در دو فاز کلی براساس استراتژی‌های کیفی صاحبه با مدیران مذکور و دلفی خبرگان (دو مرحله) انجام گرفته است. در فاز نخست پژوهش، براساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، شایستگی‌های اصلی مدیران ورزشی در سه دسته کلی کدگذاری شدند و در فاز اعتباریابی با بهره‌گیری از دلفی خبرگان اولاً، صحت تفسیرها و طبقه‌بندی انجام‌گرفته با مصاحبه‌شوندگان (مدیران) بررسی شد؛ ثانیاً، با نظرسنجی و مصاحبه ساختاریافته با دیگر خبرگان ورزشی، مدل طراحی‌شده اصلاح و معتبر شد. در ادامه مراحل انجام پژوهش تشریح می‌شود.

مرحله اول: مصاحبه و گردآوری داده‌های کیفی: به‌منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. موضوع مصاحبه و برخی از مهم‌ترین سؤالات مصاحبه که به‌صورت نیمه‌باز طراحی شده بودند، پیش از جلسه مصاحبه در اختیار مدیران برتر و ارشد اداره کل ورزش و جوانان قرار می‌گرفت. جلسات مصاحبه به‌صورت میانگین حدود ۲ ساعت زمان نیاز داشت و مصاحبه‌ها با اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط و به‌صورت مستمر، مرور و تحلیل شدند.

در هر جلسه پژوهشگر حدود ۱۰-۷ دقیقه از زمان مصاحبه را به توضیح موضوع و اهمیت و ضرورت آن می‌پرداخت و براساس محورهای اصلی از پیش ارائه‌شده، با طرح این سؤال که «شایستگی‌های لازم برای مدیریت اثربخش در سازمان‌های ورزشی چیست؟»، جلسه مصاحبه آغاز می‌شد. با طرح این سؤال و آغاز بحث سؤالات متعدد در زمینه چارچوب تعریف‌شده، به اقتضای مباحث، طراحی

گام اول: پیشینه تحقیق: انواع مدل‌های شایستگی موجود در این حوزه مطالعه و تفاوت‌ها و همپوشانی‌های ابعاد و مؤلفه‌های آنها بررسی و مدل‌هایی که بیشترین فراوانی را در بین سایر مدل‌های موجود دارند، شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند.

گام دوم: اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (به‌کارگیری روش‌های کیفی) با مدیران برتر اداره کل و مدیران ارشد شهرستان‌های استان اصفهان با در نظر گرفتن چشم‌انداز و اهداف کلان سازمان.

گام سوم: طبقه‌بندی شایستگی‌ها براساس نتایج مصاحبه‌های مدیران با تلفیق نتایج بررسی متون و تحلیل اسناد مرتبط.

گام چهارم: ارائه دستاورد گام قبلی در اختیار خبرگان و نظرخواهی از آنها با بهره‌گیری از تکنیک دلفی برای اعتباریابی شایستگی‌های استخراج‌شده.

در گام نهایی: شایستگی‌های شناسایی و تأییدشده مورد نیاز مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در قالب مدل نهایی ارائه و طراحی می‌شود.

روش تحقیق

در این پژوهش به‌تناسب هدف و مراحل انجام تحقیق از روش‌های گوناگون بهره گرفته شد. سه روش عمده به‌کارگرفته‌شده در این تحقیق عبارت‌اند از: مصاحبه اکتشافی و عمیق با مدیران برای طراحی مدل مفهومی، روش مطالعه اسناد برای گردآوری اطلاعات از منابع گوناگون و روش دلفی برای دریافت دیدگاه‌ها و تأیید خبرگان. در روش دلفی خبرگان موضوع مورد تحقیق از سوی محقق انتخاب می‌شوند و نظرهای آنان طی پرسشنامه دریافت، طبقه‌بندی و در تحقیق تأثیر داده می‌شود. محقق در قالب پرسشنامه‌ای دیگر مجدداً نظرهای آنان را از دستاوردهای جدید تحقیق جویا

۳. مدیران شایسته و اثربخش در این اداره کل چه ویژگی‌های فردی دارند؟

مرحله دوم: تحلیل محتوای مصاحبه‌ها: با توجه به اینکه پژوهش دارای رویکردی کیفی است و مصاحبه روش اصلی گردآوری داده‌های تحقیق است، برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های انجام گرفته در این فرایند، به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بودند، مفاهیمی متناسب اختصاص داده شد. پس از بررسی داده‌ها، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار به منظور تشکیل چارچوب شایستگی‌های اصلی صورت پذیرفت.

به‌طور مثال در حوزه فردی دو بعد درون فردی و میان فردی شایان توجه بود. در خصوص بعد درون فردی، مصاحبه‌شوندگان به شایستگی‌های زیر اشاره داشتند: برخورداری از اعتقادات قوی، فن بیان، صداقت، عدالت، صبوری، تعهد، علاقه به کار، اعتمادبه‌نفس، انعطاف‌پذیری، دقت و سرعت، تیزهوشی، پشتکار، رازداری، نظم و آراستگی. بعد میان فردی به روابط اجتماعی مدیر مرتبط می‌شد. در این خصوص یکی از شایستگی‌هایی که برای مدیر اداره حائز اهمیت است، شایستگی برقراری ارتباطات مؤثر است، چراکه مدیر در طول روز با مراجعان متعددی در ارتباط است و هر یک از این برخوردها می‌تواند به صورت بالقوه به ارتقای اثربخشی عملکرد مدیریت منجر شود. از سوی دیگر، مدیر باید با کارکنان خود نیز ارتباط نزدیک برقرار کند تا بتواند آنها را رهبری کند و هم از حمایت‌های آنها در شرایط دشوار بهره گیرد. اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان بر روی این مؤلفه تأکید بسیاری داشتند. دو مؤلفه مذاکره با مدیران بالادست و مردم‌داری نیز شایستگی‌هایی هستند که تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند. در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها بیش از دویست ویژگی برای

و مطرح می‌شد. در هر جلسه مصاحبه ۳ تا ۵ نفر از خبرگان و مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان مشارکت داشتند. طراحی مدل و برچسب‌زنی‌ها با نظارت مشارکت‌کنندگان انجام می‌گرفت. مصاحبه با تعدادی از مدیران به سبب محدودیت زمانی موجود و فشردگی برنامه آنها با تعداد بیشتری (۵ تا ۷ نفر) در یک جلسه انجام گرفت (به‌منظور کسب توافق آراء، در هر جلسه مجموع اعضا به طور فرد انتخاب می‌شدند).

در این تحقیق با ۱۲ نفر از مدیران مصاحبه به‌عمل آمد. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه با توجه به اشباع نظری در نظر گرفته می‌شود، یعنی در هر زمان که محقق احساس کند از لحاظ اطلاعات به حد اشباع رسیده و داده‌های دیگر نتایج قبلی داده‌های پیشین را تکرار می‌کند، پژوهشگر می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد. سپس با بررسی دقیق مطالعات انجام گرفته در حوزه شایستگی و مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های هر یک از مدل‌های ارائه شده، سه بعد اصلی شایستگی (دانش و آگاهی، مهارت یا توانایی و ویژگی‌های فردی) شناسایی شدند (شکل ۱) که محورهای مصاحبه را تشکیل دادند، به‌طوری‌که پس از پرسش اصلی، از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شد در پاسخ‌هایشان سه بعد اصلی شایستگی را مدنظر قرار دهند. ولی تعداد اندکی از پاسخ‌دهندگان نیز تمایل داشتند به‌طور کلی به پرسش اصلی پاسخ دهند. مدت زمان انجام مصاحبه به‌طور متوسط ۴۵ دقیقه برای هر نفر در نظر گرفته شد.

مهم‌ترین سؤالات مطرح شده در جلسه مصاحبه به شرح ذیل بود، به نظر شما:

۱. مدیران شایسته و اثربخش در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان چه ویژگی‌هایی دارند؟
۲. مدیران شایسته و اثربخش در این اداره کل چه دانش، مهارت یا توانایی‌هایی دارند؟

مدیران به دست آمد که به دقت تحلیل شدند. نتایج تحلیل، ادغام موارد مشابه، طبقه‌بندی و گروه‌بندی ویژگی‌ها بود. سپس مدل شایستگی مدیران در سه سطح، ۱۱ مؤلفه و ۵۱ شاخص در قالب مدل اولیه ارائه شد.

مرحله سوم: صحت‌گذاری و اعتباریابی مدل تهیه‌شده از نظر خبرگان: در این مرحله برای دریافت دیدگاه‌ها و تأیید خبرگان، ابتدا برای صحت‌گذاری بر داده‌های حاصله فهرست شایستگی‌های مستخرج از مراحل قبلی و طبقه‌بندی آنها (مدل اولیه تحقیق) از سوی محقق برای خبرگان ارسال شد و نظرهای آنان به‌طور کتبی دریافت شد، و نظرهای اصلاحی آنها در خصوص مؤلفه‌ها یا شاخص‌های شایستگی و طبقه‌بندی آنها در تدوین مدل تأثیر داده شد و محقق در مرحله بعد برای اعتباریابی نتایج در قالب پرسشنامه مدل اصلاح‌شده را بار دیگر برای خبرگان ارسال و نظرهای آنان را از دستاوردهای جدید تحقیق جویا می‌شد. این فعالیت تا وقتی ادامه داشت که نتایج کاملاً مورد تأیید خبرگان قرار گیرد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در سه بعد محوری (دانش و آگاهی، مهارت و توانایی و ویژگی‌های شخصی)، ۷ مؤلفه اصلی و ۳۵ شاخص (شایستگی فرعی) مورد تأیید خبرگان واقع شد و تعاریف هر یک از شاخص‌ها براساس ادبیات علمی تدوین و پس از تأیید خبرگان در جداول ۲، ۳ و ۴ به شرح زیر است.

براساس یافته‌های جدول ۱ شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در سه بعد محوری، ۷ مؤلفه اصلی و ۳۵ شاخص از طرف خبرگان مورد تأیید نهایی قرار گرفت.

جدول ۱. چارچوب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

ابعاد شایستگی‌ها	مؤلفه‌های شایستگی	شاخص‌های شایستگی
دانش و آگاهی‌ها	دانش و آگاهی‌های پیرامونی	آگاهی از روندهای بین‌المللی آگاهی از روندهای ملی
	دانش و آگاهی‌های سازمانی	دانش و آگاهی‌های درون‌سازمانی دانش و آگاهی‌های شغلی
مهارت و توانایی‌ها	مهارت‌های ادراکی	تفکر استراتژیک و راهبردی تفکر تحلیلی تفکر خلاق تصمیم‌گیری نوآوری و تغییر
	مهارت‌های انسانی و ارتباطی	توسعه روابط مؤثر کار تیمی (مشارکت‌پذیری) شبکه‌سازی (تعاملات سازمانی) توان مذاکره (متقاعدسازی) مدیریت تعارض همکاری، هماهنگی و هم‌افزایی مدیریت افراد پاسخگویی و حفظ حقوق شهروندی
مشخصه‌های فردی	مهارت‌های فنی و اجرایی	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری سازماندهی و تفویض اختیار مؤثر مدیریت منابع و سرمایه‌ها مدیریت عملکرد نتیجه‌گرایی مربی‌گری
	ویژگی‌های شخصی	خودآگاهی خودمدیریتی تأثیرگذاری بر دیگران هوشمندی خودانگیزی مسئولیت‌پذیری خودکارآمدی امید و خوش‌بینی سازگاری و انعطاف‌پذیری
	تعهد ایمانی	شناخت دین عمل به دین الگوی اخلاقی

جدول ۲. چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، تعریف شاخص‌ها به تفکیک

ابعاد و مؤلفه‌های آنها	شاخص‌های شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی	بعد شایستگی
تعریف شاخص‌های شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	شناخت و درک شرایط بین‌المللی و روندهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آنها بر فرایندهای تصمیم‌گیری در حوزه‌های ورزش و جوانان و درک اثرات فناوری نوین بر عملیات مرتبط با حوزه.	آگاهی از روندهای بین‌المللی	دانش و آگاهی‌ها
	آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، آشنایی با چشم‌اندازها و رسالت کشور، شناخت و تحلیل و درک وظایف سازمان‌های مرتبط، تبیین جایگاه بخشی در تحقق شاخص‌های توسعه‌ای، فرایندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، قدرت تحلیل اثرات تعاملات سیاسی-اجتماعی در حوزه ورزش و جوانان.	آگاهی از روندهای ملی	دانش و آگاهی‌ها

ادامه جدول ۲. چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، تعریف شاخص‌ها به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌های آنها

تعریف شاخص‌های شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	شاخص‌های شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی	بعد شایستگی
شناخت و درک کارکرد دستگاه و سازمان ورزش و جوانان، ساختار و فرهنگ سازمانی آن و همچنین تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمان، شناخت قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در حوزه ورزش و جوانان استان اصفهان.	دانش و آگاهی‌های درون‌سازمانی	دانش و آگاهی‌های سازمانی	دانش و آگاهی‌ها
شناخت و درک مسائل تخصصی و حرفه‌ای در حوزه کاری و نقش آن در خروجی‌ها و هدایت مدیریت برای بهبود شاخص‌های عملکردی در حوزه ورزش و جوانان استان اصفهان.	دانش و آگاهی‌های شغلی		
تمایل به دیدن چشم‌اندازها و افق‌های دور (آینده‌نگری). توانایی تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی به‌صورت مرتبط و هم‌افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان با توجه به چشم‌انداز.	تفکر استراتژیک و راهبردی		
تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات به‌منظور ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی، برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت.	تفکر تحلیلی		
به زیر سؤال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین‌ها و پاسخ به چالش‌ها، همراه با به‌کارگیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه‌های جدید.	تفکر خلاق	مهارت‌های ادراکی	مهارت و توانایی‌ها
مقایسه داده‌ها از منابع گوناگون و استفاده از رویکردهای کارا به‌منظور انتخاب مجموعه‌ای از اقدامات یا ایجاد راهکارهای مناسب که با واقعیت‌ها، محدودیت‌ها و نتایج محتمل سازگاری داشته باشد.	تصمیم‌گیری		
استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تأثیر آن بر افراد، بخش‌ها و سازمان از طریق ایجاد یک استراتژی تغییر پایدار و فراهم آوردن جوی مثبت و خوش‌بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت.	نوآوری و تغییر		
تمایل به دیدن چشم‌اندازها و افق‌های دور (آینده‌نگری). توانایی تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی به‌صورت مرتبط و هم‌افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان با توجه به چشم‌انداز.	تفکر استراتژیک و راهبردی	مهارت‌های ادراکی	مهارت و توانایی‌ها
تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات به‌منظور ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی، برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت.	تفکر تحلیلی		
به زیر سؤال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین‌ها و پاسخ به چالش‌ها، همراه با به‌کارگیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه‌های جدید.	تفکر خلاق		
مقایسه داده‌ها از منابع گوناگون و استفاده از رویکردهای کارا به‌منظور انتخاب مجموعه‌ای از اقدامات یا ایجاد راهکارهای مناسب که با واقعیت‌ها، محدودیت‌ها و نتایج محتمل سازگاری داشته باشد.	تصمیم‌گیری		
استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تأثیر آن بر افراد، بخش‌ها و سازمان از طریق ایجاد یک استراتژی تغییر پایدار و فراهم آوردن جوی مثبت و خوش‌بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت.	نوآوری و تغییر		
ایجاد و نگهداری روابط سالم و بهره‌مندی از هوش عاطفی و هیجانی و ایجاد فضای مؤثر کاری بین خود و دیگران که از طریق ایجاد اعتماد، همدلی، گوش سپردن به دیگران، انتقال اطلاعات و دانش انجام می‌گیرد.	توسعه روابط مؤثر	مهارت‌های انسانی و ارتباطی	
ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار گروهی، تشکیل و هدایت گروه‌های کاری گوناگون با استفاده از ابزارهای نوین مدیریتی در جهت تحقق اهداف سازمان. اقدام برای انجام امور در حوزه مسئولیت خود با جلب مشارکت سایرین (کارکنان و ارباب‌رجوع) و اخذ پیشنهادهای آنان برای بهبود فعالیت‌ها.	کار تیمی (مشارکت‌پذیری)		

ادامه جدول ۲. چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، تعریف شاخص‌ها به

تفکیک ابعاد و مؤلفه‌های آنها

تعریف شاخص‌های شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	شاخص‌های شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی	بعد شایستگی
ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات، روابط و پیوندهای داخلی و خارجی به‌منظور تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی و مأموریت‌های برخاسته از چشم‌انداز و راهبردها.	شبکه‌سازی (تعاملات سازمانی)		
مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مذاکره موفق و کسب توافق و ایجاد اطمینان‌بخشی و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمانی را تأمین می‌کند.	توان مذاکره (متقاعدسازی)		
توانایی تعریف منابع ایجاد تعارض بین خود و دیگران و گام برداشتن در جهت غلبه بر ناهماهنگی‌ها با تمرکز بر روی حل مسائل.	مدیریت تعارض		
توانایی برقراری رابطه مبتنی بر احترام و درک متقابل با افراد مختلف و برقراری ارتباط متقابل بین اجزای مختلف کار و ایجاد همکاری‌های سازمانی و هماهنگی با حوزه‌های گوناگون داخل سازمان و خارج سازمان.	همکاری، هماهنگی و هم‌افزایی	مهارت‌های انسانی و ارتباطی	مهارت و توانایی‌ها
توان ارزیابی فعالیت‌های افراد تحت سرپرستی خود، ارائه بازخوردهای رفتاری و عملکردی سازنده به آنها با هدف نظارت مؤثر است و متناسب با عملکرد از ابزار پاداش و تنبیه به‌صورت مؤثر استفاده می‌کند. همچنین بتواند از همه شایستگی‌های کارکنان خود استفاده مؤثر به‌عمل آورد و با هر کس متناسب با شرایط، مدیریت مفیدی را اعمال کند.	مدیریت افراد		
تعهد به وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی خود به کلیه ذی‌نفعان (جامعه، دولت، شهروندان، کارکنان و ارباب‌رجوع) و ارائه پاسخ لازم به درخواست آنها و راهنمایی و همراهی با آنان، آمادگی کامل برای ارائه خدمت و درک و توجه به نیازهای آنان در عملکردهای سازمانی و کسب رضایت ارباب‌رجوع در ارائه خدمات باکیفیت.	توانایی پاسخگویی و حفظ حقوق شهروندی		
ارائه روشی منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش در به انجام رساندن مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به حوزه مدیریت براساس چشم‌انداز کلان و برنامه راهبردی سازمان و برخورداری از توانایی لازم به‌منظور تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول، واقعی و معین در محدوده زمانی مناسب.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری		
مهارت لازم برای شناخت فرایندهای کاری و سازمانی و وظایف شغلی و تشخیص اهمیت و اولویت آنها را دارد و براساس توانمندی افراد به تقسیم کار و تفویض اختیار میان افراد و واحدهای سازمانی و گروه‌های کاری و ایجاد ارتباط میان آنان، به‌منظور کسب اهداف سازمانی.	سازماندهی و تفویض اختیار مؤثر		
فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی، اطلاعات و دانش سازمانی و اعمال مدیریت کارا، از طریق تخصیص و مصرف مدبرانه، منابع، امکانات و تجهیزات و بهره‌برداری مطلوب از سرمایه‌های فکری سازمان.	مدیریت منابع سرمایه‌ها	مهارت‌های فنی و اجرایی	مهارت‌ها توانایی‌ها
با در نظر گرفتن راهبردهای سازمانی از طریق تعیین شاخص‌ها و معیارهای عملکردی و اندازه‌گیری آنها امکان نظارت، کنترل و قضاوت در خصوص عملکرد افراد، واحدها و سازمان را به‌طور کمی و کیفی فراهم می‌شود، به‌نحوی که گزارش‌های عملکردی به‌سرعت و سهولت قابل دستیابی و مکانیزم‌های بهبود عملکرد به‌طور مستمر طراحی و اجرا می‌شود.	مدیریت عملکرد		
از تفکر اجرایی و تمرکز تلاش‌های شخصی برای کسب نتایج بهره‌ور و متناسب با اهداف سازمانی برخوردار است.	نتیجه‌گرایی		
توانایی توسعه یا افزایش قابلیت‌ها برای بهبود مستمر عملکرد و ایفای نقش و مسئولیتی که افراد در سازمان بر عهده دارند، از طریق ایجاد و تقویت شرایط حمایت‌کننده، شرکت در برنامه‌های آموزشی - پرورشی، تفویض اختیار و مسئولیت به همکاران با هدف افزایش عملکرد و به حداکثر رساندن توانایی‌های بالقوه و رشد حرفه‌ای افراد تحت سرپرستی.	مربی‌گری		

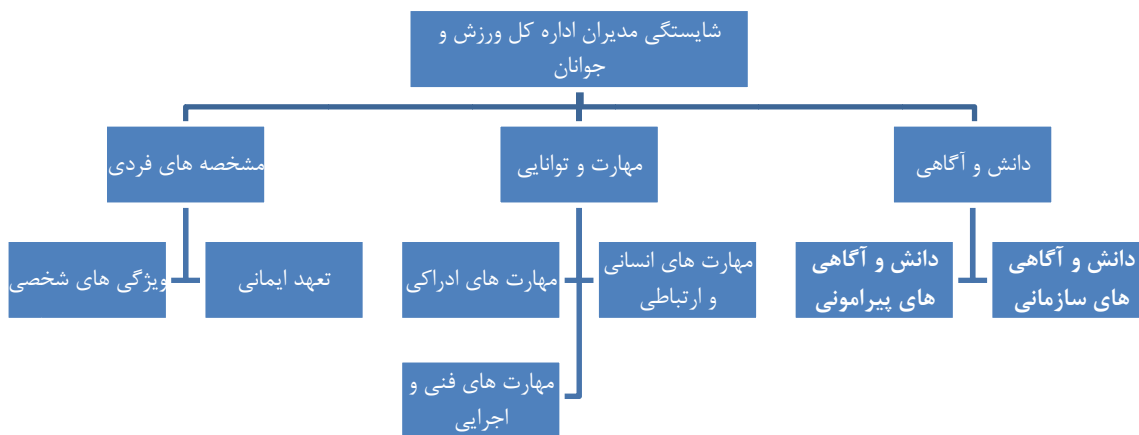
ادامه جدول ۲. چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، تعریف شاخص‌ها به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌های آنها

تعریف شاخص‌های شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان	شاخص‌های شایستگی	مؤلفه‌های شایستگی	بعد شایستگی
آگاهی از ارزش‌های شخصی، سبک روابط بین‌فردی، نقاط قوت و ضعف و عواطف شخصی و درک تأثیر آن بر روابط با دیگران.	خودآگاهی		
مدیریت مؤثر زندگی شخصی، عواطف و هیجان‌ها، منابع و زمان خود به‌منظور اطمینان از اینکه کارها به‌صورت کارا و مؤثر به اتمام می‌رسد. حفظ آرامش و متانت در شرایط دشوار و پیش‌بینی‌ناپذیر، تلاش برای بررسی و حل مسائل با شکیبایی کامل و برخورداری از توانایی تحمل فشار و استرس در شرایط گوناگون.	خودمدیریتی		
قابلیت اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران (از راه ترغیب، اقناع، انگیزش و مذاکره) و هدایت رفتار دیگران و ایجاد و توسعه پایگاه قدرت در راستای تحقق مأموریت و اهداف سازمانی.	تأثیرگذاری بر دیگران		
توانایی درک و تحلیل روندهای محیطی و شناخت موقعیت‌های موجود در محیط و بهره‌گیری از آنها به‌منظور کسب نتایج برتر سازمانی.	هوشمندی		
از توان جسمی و انرژی برای فعالیت‌های اجرایی برخوردار است و انگیزه درونی لازم و کافی را نیز برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد در خود احساس می‌کند.	خودانگیزی	ویژگی‌های شخصی	
پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیم‌ها و اقدام‌های خود و نتایج آن در سازمان، جامعه و حتی برای خود.	مسئولیت‌پذیری		مشخصه‌های فردی
باور خود و اعتمادبه‌نفس، ایمان به توانایی‌های ذاتی و استعدادهای فطری خویش و اطمینان از پیشرفت مستمر در افزایش دانش و مهارت‌ها، رویکردها و درگیر شدن در تجربیات و چالش‌های جدید.	خودکارآمدی		
داشتن نگرش مثبت به مسائل سازمانی، شغلی و اجتماعی، امیدواری به نقش خود در حل مسائل آتی و بهبود عملکرد و تعالی سازمان.	امید و خوش‌بینی		
تنظیم رفتارها برای کار کردن به‌طور مؤثر و کارآمد در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف و تیم‌های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی‌های موجود سازمان.	سازگاری و انعطاف‌پذیری		
آگاهی از این مطلب که فرد تا چه حد از اصول، فروع و آموزه‌های دینی و شرعی خود آگاه.	شناخت دین		
آگاهی از این مطلب که فرد تا چه حد به اعتقادات و تکالیف و وظایف شرعی خود عمل می‌کند.	عمل به دین	تعهد ایمانی	
داشتن اعتقاد و پایبندی به ضرورت تعریف و ترویج ارزش‌ها و اصول اخلاقی ناظر بر حرفه مدیریت و حفظ صداقت، راستی و سلامت اداری و قابلیت اجرای این اصول در مراودات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به‌صورت یک الگوی اخلاقی.	الگوی اخلاقی		

در سه سطح استخراج شد. سطح اول متشکل از سه بعد کلی زیر است: ابعاد دانش و آگاهی‌ها، مهارت و توانایی‌ها و بعد مشخصه‌های فردی. سطح دوم شامل ۷ مؤلفه اصلی شایستگی (دانش و آگاهی‌های پیرامونی، دانش و آگاهی‌های سازمانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و ارتباطی، مهارت‌های فنی و اجرایی و ویژگی‌های

جدول ۲ شامل تعریف هر یک از شاخص‌های شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان در ابعاد دانش و آگاهی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها و مشخصه‌های فردی و به تفکیک مؤلفه‌های آنها هستند که توسط خبرگان تأیید شده‌اند. بدین ترتیب پس از تحلیل مصاحبه‌ها و تأیید خبرگان مدل شایستگی مدیران

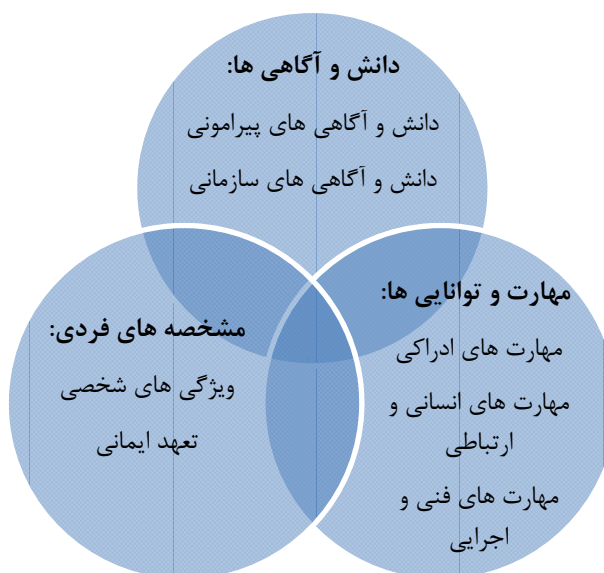
شخصی و تعهد ایمانی) و در نهایت، سطح سوم مدل شامل ۳۵ شاخص فرعی شایستگی مدیران در اداره کل ورزش و جوانان است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل جامع شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

است، آنها می‌توانند در مدل مذکور با یکدیگر در تعامل نیز باشند (شکل ۳).

علاوه بر این براساس نظر خبرگان علاوه بر اینکه درجه اهمیت این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آنان متفاوت



شکل ۳. تعامل ابعاد و مؤلفه‌ها در مدل جامع شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان

بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر ارائه مدل جامع شایستگی مدیران در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان بود. بررسی پیشینه تحقیق نشان داد شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است و در تقاضاهای محیط کار توسط برخی از افراد به صورت مؤثر و کارآمدی به کار می‌روند. در حالی که بقیه از کاربست مؤثر آنها ناتوان‌اند. نکته مهم در مورد شایستگی‌ها این بود که همه شایستگی‌ها از یک نوع و از یک جنس نبودند و همین مسئله موجب شده است که صاحب‌نظران ابعاد مختلفی برای شایستگی‌ها در نظر گیرند. از جمله لاولر (۱۹۹۴)، جکسون و شولر (۲۰۰۳)، وصالی (۱۳۹۳) و رعنائی و همکاران (۱۳۹۱)، شایستگی‌ها را به‌عنوان دانش، مهارت و توانایی‌هایی محسوب کرده‌اند که شخص برای انجام مؤثر یک شغل به آنها نیاز دارد و در تعاریف جدیدتر و کامل‌تر، شایستگی‌ها را «دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصی مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل» مطرح کرده بودند (۱۸، ۱۵، ۱۰، ۵). در این پژوهش برای تدوین مدل شایستگی مدیران مذکور، از مفهوم همین ابعاد در طرح اولیه استفاده شد. البته ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مدیران برتر اداره مذکور و تأیید خبرگان، در تدوین مدل جامع شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استفاده شد.

چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران مذکور در سه بعد (دانش و آگاهی، مهارت و توانایی، ویژگی‌های شخصی)، هفت مؤلفه و سی‌وپنج شاخص تأیید شد و تعاریف هر یک از شاخص‌ها براساس ادبیات علمی تدوین شد و همه مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. البته در مورد

چارچوب تفصیلی شایستگی‌های مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان باید گفت که مدل ارائه شده شامل شایستگی‌های تمامی ابعاد دانش و آگاهی‌ها، مهارت-توانایی و ویژگی‌های شخصی و نشان‌دهنده جامعیت مدل است. یافته‌های مدل در خصوص سطوح مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران با یافته‌های ویتاللا (۲۰۰۵)، کونولی و مک‌گینگ (۲۰۰۶)، کی و مونکارز (۲۰۰۷)، بروئل (۲۰۰۸)، ژنو-شیان و همکاران (۲۰۱۱)، موسوی و همکاران (۱۳۸۹)، عربی (۱۳۹۱) و رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۲۰، ۱۷، ۱۶، ۱۴، ۱۳، ۸، ۷، ۴). نتایج تحقیقات آنان در واکاوی شایستگی‌های مدیران شامل مقوله‌های دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی است که هر یک از این مقوله‌ها خود از مفاهیم و سطوح مفهومی متفاوتی (مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) تشکیل شده‌اند. همچنین مدل شایستگی مدیران حاصله چشم‌انداز نوینی را به‌منظور شناسایی مدیران شایسته در ادارات ورزش و جوانان ایجاد کرده است و امکان طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را در این سازمان‌ها دارد. مشارکت‌کنندگان در پژوهش علاوه بر پوشش شایستگی‌های مطرح شده در پیشینه نظری، دسته‌بندی و طبقه‌بندی نوینی برای فهم شایستگی مدیریتی در سازمان‌های مذکور ارائه کرده‌اند. بی‌شک برنامه‌ریزی بر مبنای شایستگی سبب می‌شود نیروها در جایگاه‌های مناسب‌تری قرار گیرند و برای سازمان مفیدتر باشند. بدیهی است در این صورت بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها نیز متناسب با شایستگی‌ها و توانمندی‌های مدیران افزایش می‌یابد.

منابع و مآخذ

۱. احمدی، علی اکبر؛ فاضلی کبریا، حامد؛ فقیه، محمدباقر (۱۳۹۲). «طراحی مدل مفهومی عمومی شاخص‌ها و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی»، فصلنامه راهبرد، سال بیست و دوم، ش ۶۶، ص ۱۷۷-۱۴۷.
۲. حاج کریمی، عباسعلی؛ رضائیان، علی؛ هادیزاده، اکرم؛ بنیادی نائینی، علی (۱۳۹۰). «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۸، ص ۴۳-۲۳.
۳. دیانتي، محمد؛ عرفانی، مریم (۱۳۸۸). «شایستگی، مفاهیم و کاربردها»، تدبیر، ش ۲۰۶، ص ۱۹-۱۴.
۴. رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وحیبه (۱۳۹۲). «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌ها شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی»، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، تابستان، ش ۳۱، ص ۱۳۸-۱۱۷.
۵. رعنائی، حبیب‌اله؛ سلطانی، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۱). «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران: تحلیل محتوای مدل‌های شایستگی مدیران»، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ش ۳، ص ۴۱-۱۷.
۶. زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سید محمد مهدی؛ ودادی، احمد (۱۳۹۳). «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال دوم، پاییز، ش ۸، ص ۳۶-۲۰.
۷. عربی، سید حسین (۱۳۹۱). «شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران واحد آموزش شرکت‌های دولتی شهر مشهد براساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۸. موسوی، زهره (۱۳۸۹). «تحلیل کارکردی شغل و تعیین استانداردهای کارکردی، محتوای آموزشی و طبقه‌بندی مشاغل هدف با رویکرد شایستگی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران»، رساله دکتری روانشناسی، دانشگاه اصفهان.
۹. موسوی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم (۱۳۸۸). «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، اندیشه مدیریت راهبردی، ش ۵، ص ۱۳۲-۱۰۳.
۱۰. وصالی، فاطمه (۱۳۹۳). «طراحی مدل بومی شایستگی مدیران و رؤسای ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
11. Boyatzis, R. E. (1982). "The competent manager: A model for effective performance". Wiley, New York, NY, pp: 144-152.
12. Boyatzis, R. E. (1996). "Consequences and rejuvenation of competency-based human resource and organization development". In: R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). Research in Organizational Change and Development. Greenwich, CT: JAI Press, pp: 101-122.
13. Brownell, J. (2008). "Leading on land and sea: Competencies and context". International Journal of Hospitality Management, 27, pp: 137-150.
14. Connolly, P., McGing, G. (2006). "Graduate education and hospitality management in Ireland". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(1), pp: 50-59.
15. Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2003). "Managing human resources through strategic partnerships". 8th Edition. South-Western, Mason, OH, p: 177.

16. Jeou-Shyan Horng, H. H., Liu, C. H., Lin, L., Tsai, C. Y. (2011). "Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp: 1044–1054.
17. Kay, C., Moncarz, E. (2007). "Lodging management success: Personal antecedents' achievement KSAs and situational influencers". *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), pp: 33–48.
18. Lower, E. (1994). "From job-based to competency-based organization". *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp: 3-15.
19. Siu, V. (1998). "Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong". *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), pp: 253–273.
20. Viitala, R. (2005). "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model". *Journal of Workplace Learning*, 17(7), pp: 436-451.