

## حرکت

شماره ۲۱ - ص ص : ۷۸ - ۵۱

تاریخ دریافت : ۸۲/۱۰/۰۱

تاریخ تصویب : ۸۲/۱۰/۲۸

# طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

دکتر محمود گودرزی<sup>۱</sup> - دکتر هاشم کوزه چیان - دکتر محمد احسانی

استادیار دانشگاه تهران، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، استادیار دانشگاه تربیت مدرس

## چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی و تبیین مدل مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی برای سطوح سه‌گانه مدیریتی در سازمان تربیت بدنی است. محقق با تکیه بر نظریه رابرت آل کتز برآن شد تا این مدل را برای سازمان مذکور طراحی کند. بدین منظور فهرستی جامع از اجزای مهارت‌ها تهیه و تنظیم شد که منتج به طراحی پرسشنامه‌ای در سه بخش شد که طی طرح آزمایش اعتباریابی گردید (با آلفای ۰/۹۷۳). این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، ۳۰ نفر از متخصصان تربیت بدنی با گرایش مدیریت و ۳۰ نفر متخصص مدیریت که عمدتاً دارای مدرک تحصیلی دکترا بودند، تشکیل داده‌اند. متغیرهای تحقیق شامل ۲ دسته جامعه‌شناختی و مهارتی است. فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از: بین مهارت‌های سه‌گانه سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و از روش‌های آماری آزمون دوجمله‌ای، آزمون همبستگی اسپیرمن، آزمون تحلیل واریانس فریدمن و تحلیل واریانس کروسکال والیس استفاده شده است. براساس آزمون فرضیه‌های تحقیق و با استفاده از آزمون‌های مربوطه بین مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران سطوح سه‌گانه سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی‌دار وجود دارد. همچنین مشخص شد مدل مفهومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران شامل کدام مؤلفه‌ها و به کدام ترتیب است.

## واژه‌های کلیدی

مدیر، مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی، مهارت‌های ادراکی<sup>۲</sup> (مفهومی)، مهارت‌های انسانی<sup>۳</sup>، مهارت‌های فنی<sup>۴</sup>.

1- Email : M\_Goodarzi@yahoo.com

2- Conceptual Skills

3- Humanity Skills

4- Technical Skills

## مقدمه

بعد از انقلاب صنعتی، دانش مدیریت به طور رسمی در مراکز آموزشی تدریس و در سازمان‌های صنعتی و خدماتی به کار گرفته شد. دانش مدیریت به شکل امروزی آن، از ابتدای قرن بیستم توسعه یافت. امروزه اهمیت مدیریت در موفقیت سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. مدیران، مسئول به کارگیری منابع انسانی برای تامین هدف‌های سازمانی‌اند. باتوجه به اینکه مدیران با تصمیم‌گیری در مورد هدف‌ها، برنامه‌ها و عملیات، جهت حرکت سازمان و نحوه ترکیب منابع و اجرای عملیات را تعیین می‌کنند، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند. رشد روزافزون و توسعه دانش مدیریت موجب شده تا بزرگ‌ترین سازمان‌ها در دورترین نقاط جهان به بهترین نحو اداره شوند. اعتبارات اختصاص یافته برای آموزش مدیران در بزرگ‌ترین شرکت‌ها در کشورهای پیشرفته، مبین اهمیتی است که مراکز اقتصادی و فرهنگی برای این مهم قائل‌اند و بدیهی است که جهان صنعتی و پیشرفته به این نکته واقف شده که تامین سود بیشتر در گرو سرمایه‌گذاری بیشتر در این مقوله است.

الگوهای ارائه شده توسط متفکران و دانشمندان علم مدیریت، در بسیاری زمینه‌ها توفیق داشته به نحوی که سازمان‌ها و نهادها با نصب‌العین قراردادن و البته بومی کردن آنها سعی می‌کنند به نحو شایسته در رقابت جهانی از سایرین عقب نمانند.

رشد ورزش قهرمانی و همچنین اقبال اغلب کشورهای توسعه یافته به ورزش عمومی (همگانی کردن ورزش) و توفیق در تحقق این آرمان در سایه مدیریت اصولی و صحیح در سازمان‌های متولی امر ورزش بوده، چراکه ورزش از مقولاتی است که کلیه سنین و کلیه اقشار از آن بهره می‌برند و به نحوی با آن مرتبط‌اند.

سازمان تربیت بدنی به عنوان سازمانی که اصلی‌ترین متولی ورزش کشور است و عملکرد آن در کلیه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد تأثیر دارد و سلامت جسمی و روحی مردم به عملکرد این سازمان بستگی دارد. عملکرد خوب این سازمان پیش نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و به عکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه‌سازی برای بروز انواع

نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود.

تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور، کار سازمان تربیت بدنی را بسیار پیچیده کرده است. کار مدیریت در چنین سازمانی نیز بسیار پیچیده است و بدون استفاده از دانش مدیریت نمی‌توان با موفقیت این سازمان را اداره کرد. بدون تردید مدیران سازمان تربیت بدنی باید به دانش مدیریت مجهز شوند.

هدف این تحقیق آن است که مدلی طراحی و تبیین کند تا بتواند مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی را برشمرده و بیان کند. در حال حاضر در سازمان تربیت بدنی کشور مدلی برای مهارت‌های مورد نیاز مدیران وجود ندارد و ضرورت دارد که برای سطوح مختلف مدیریت این سازمان بر حسب ضرورت، مدلی برای تبیین مهارت‌های مدیریت وجود داشته باشد. مهم‌ترین کاربرد این تحقیق این است که نیاز به مهارت‌های مدیریت در سطوح مختلف مدیریت سازمان تربیت بدنی را تعیین می‌کند. این مسئله از یک سو امکان تربیت مدیران و آموزش آنان را در چارچوبی منظم فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، در انتخاب مدیران جدید، معیار مشخصی برای ارزیابی صلاحیت مدیران پیشنهادی فراهم می‌کند.

توانمند شدن سازمان‌ها، مستلزم توانمند بودن اجزای آنهاست. به عبارت دیگر، ساختار و نیروی انسانی مناسب و مجرب و آگاه به مسائل مبتلابه، و همچنین مدیران مطلع و آگاه به علوم مربوطه و همچنین دانش مدیریت، از ضروریات اصلی هر سازمان است و بدیهی است سازمانی که نتواند ساختار خود را با شرایط پیچیده موجود تنظیم کند، قطعاً توفیق نخواهد یافت. همینطور نیروی انسانی که در این سازمان اشتغال دارد و درصدد است که اهداف سازمانش را محقق سازد، در صورت فقدان دانش مربوطه قادر به انجام آن مهم نخواهد بود.

توانمندسازی کارکنان و سازمان، شاید کلمه‌ای نامفهوم برای دهه گذشته بود، ولی بدون شک یک امر حیاتی برای آینده است. ادبیات مربوط به توانمندسازی از فرض ثابتی به شرح زیر تبعیت می‌کند. توانمندسازی کارکنان با عملکرد برتر ارتباط دارد (۴). در واقع، برای تحقق عملکرد برتر در سازمان، به پیش‌نیازی احتیاج است که آن توانمند شدن سازمان با کلیه اجزا و ارکانش می‌باشد.

در عصر حاضر، بنا به اقتضا و ضرورت محیط، سازمان‌ها باید دائماً در حال نوآوری باشند،

زیرا اکنون کسی برنده است که بتواند در عرصه رقابت، فناوری جدیدتری به بازار عرضه کند. این ویژگی خاص دانشجویان و افراد بااطلاع است. فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای دانشجویان و مدیران توانمند که برخلاف افراد نیروبر، نیازمند سازمان نیستند، مهم‌ترین شرط رشد سرمایه‌دانی و معرفت در جوامع و سازمان‌هاست (۶). هنگامی که از سازمان‌ها انتظار نوآوری می‌رود، عمل کردن براساس سیستم‌های سنتی قدیمی، نمی‌تواند مفید و توجیه‌پذیر باشد. در سازمان تربیت بدنی کشور که تعداد کارشناسان آن بر حسب آمار ارائه شده هنوز کمتر از ۲۰ درصد است، انتظار تحول، امری عبث می‌نماید. ضرورتاً باید بتواند خود را با پیشرفت‌های علمی و ورزشی تطبیق دهد. در واقع، ضروری است ابتدا سازمان با کلیه محتوایش دستخوش تحول شود تا بتوان از محصولی که تولید می‌کند، انتظار دیگری داشت.

وجود تخصص در سازمان ورزش کشور که سازمانی کاملاً تخصصی است، نیازی به توجیه ندارد. بدیهی است سازمانی که می‌خواهد در زمینه‌های تخصصی گام بردارد، عدم تخصص یا کم‌دانشی موجب بروز مشکلات فراوانی می‌شود. مدیریت در سازمان تربیت بدنی از مقولات بحث‌برانگیز است که همواره قبل و پس از پیروزی انقلاب محل مناقشه بوده است. ابهاماتی که اغلب در خصوص تصدی سازمان ورزش، رؤسای فدراسیون‌ها، ادارات کل و... مطرح می‌شد، حول این محور دور می‌زده که رئیس سازمان تربیت بدنی چگونه فردی باید باشد؟ چه ویژگی‌های تخصصی لازم است؟ رؤسای فدراسیون‌ها آیا باید افرادی ماهر باشند؟ آیا مهارت مدیریتی برای مدیران عالی، میانی و عملیاتی ضروری است؟ آیا بدون دانش و تخصص مدیریتی می‌توان در اداره سازمان‌های ورزشی توفیق داشت؟ مهارت‌های لازم کدامند؟ برای مدیران عالی کدام دسته مهارت‌ها ضروری‌ترند؟ برای مدیران میانی کدام است؟ و همینطور برای مدیران عملیاتی؟ آیا فهرستی از مهارت‌ها برای مدیران سازمان ورزش کشور تهیه شده است؟ تاکنون نحوه ارزیابی مدیران حول چه مهارت‌ها و اعمال کدام شیوه مدیریتی بوده است؟ آیا مدیران ورزش کشور قبل از گزینش، آموزش‌های لازم را دیده‌اند؟ آیا آنها اصولاً به آموزش نیاز دارند؟ و سؤالات متعدد دیگری که برحسب اطلاعات موجود در سازمان تربیت بدنی عنایت ویژه‌ای به موارد برشمرده نبوده است. در نتیجه ضروری است که محققان درخصوص

تحقق این مهم همت گمارند، چرا که رشد در زمینه ورزش قهرمانی و توسعه در زمینه تعمیم ورزش نیازمند ساختاری مدرن و همچنین مدیریتی دانشگرا و توانمند و آگاه به مهارت‌های مدیریتی ضروری و مورد نیاز است.

در شرایط پیچیده کنونی وظایف مدیران نیز بسیار پیچیده می‌شود. مدیران به مهارت‌های ویژه‌ای برای انجام وظایف و فعالیت‌های مربوط به شغل مدیریت نیازمندند. رابرت ال کاتز<sup>۱</sup> در تحقیقی در ابتدای دهه ۷۰ نشان داد که مدیران به ۳ مهارت و شایستگی اساسی نیاز دارند: فنی، انسانی و ادراکی. او همچنین دریافت اهمیت این مهارت‌ها بنابر رتبه مدیر در درون سازمان متفاوت است. فهرستی از اجرای تشکیل دهنده این مهارت‌ها لازم است تهیه شود تا پس از بررسی علمی بتوان ضرورت حضور هر یک از این مهارت‌ها را در رتبه تعیین شده و همچنین در مهارت کلی مطرح شده (سه مهارت اصلی مذکور) مشخص کرد. سازمان تربیت بدنی فاقد هرگونه الگویی از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی برای گزینش مدیرانش است. همچنین تاکنون مستندی ارائه نشده است که میزان نیاز مدیران در هر سه سطح را به مهارت‌های مورد نظر بیان کند.

محقق در صدد است با عنایت به پیشینه تئوریک موضوع عملاً مدلی را طراحی و تبیین کند تا بتواند مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی را مشخص سازد. مهم‌ترین کاربرد این تحقیق آن است که فهرستی کامل از مهارت‌ها تهیه و سپس میزان نیاز مدیران سازمان را به این فهرست و همچنین ترتیب اولویت آنها را روشن کند.

به طور کلی هدف اصلی تحقیق، طراحی و تبیین مدلی برای مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است که محقق در سطوح زیر تحقیق و بررسی کرده است:

- ۱- مدیران عالی شامل اعضای شورای عالی ورزش، رئیس سازمان تربیت بدنی، معاونان رئیس سازمان
- ۲- مدیران میانی شامل رؤسای فدراسیون‌ها، اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها، مدیران

کل و مدیران دفاتر و معاونان ایشان

۳- مدیران عملیاتی شامل رؤسای ادارات، رؤسای هیأت ورزشی، مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی

### روش تحقیق

در این پژوهش، روش تحقیق، توصیفی از نوع تحلیلی است که به شکل میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری نیز شامل خبرگان مدیریت ورزشی، خبرگان علم مدیریت که در مجموع ۶۰ نفر بودند و به صورت تمام شماری انتخاب گردیده‌اند و مجموعه فوق شامل استادان، پژوهشگران و متخصصان علم مدیریت در دانشگاه‌های کشور و همچنین استادان و پژوهشگران، مدیران و متخصصان علم تربیت بدنی با گرایش مدیریت بودند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

#### الف) تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از گردآوری پرسشنامه‌ها و استخراج داده‌ها، اطلاعات در دو بخش ۱- جمعیت‌شناسی نمونه و ۲- سپس پاسخ به سؤالات تحقیق پرداخته شد که با توجه به اولویت اصلی برای سؤالات تحقیق از ذکر اطلاعات جمعیت‌شناسی صرف نظر می‌گردد.

#### ب) پاسخ به سؤالات تحقیق

سوال اصلی تحقیق: مدل مفهومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

برای تحلیل این سوال براساس مدل تحقیق، سه سؤال فرعی تعریف کردیم:

۱- مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

۲- مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

۳- مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟

#### فرضیه اصلی تحقیق

بین مهارت‌های مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

مدل مفهومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی  
مدل مفهومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی شامل فهرست مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی براساس اهمیت و وزن آن مهارت‌هاست.  
برای تعیین وزن مهارت‌ها و تعیین اولویت هر مهارت، از تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. در این قسمت مدل مهارت‌های مورد نیاز مدیران سطوح مختلف ارائه می‌شود.  
اولین مهارت در هر نوع مهارت مهم‌ترین و آخرین عنوان، کم اهمیت‌ترین مهارت است.

#### تحلیل نتایج پژوهش درخصوص مهارت‌ها

##### ۱- مهارت‌های ادراکی (۸ و ۹)

مهارت‌های ادراکی مدیران عالی سازمان تربیت بدنی شامل ۵۴ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که بنابر نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و به قرار جدول ۱ تعیین می‌شوند.

جدول ۱. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران عالی	ردیف
۳۳/۵۸	ادراک تصمیمات سیاسی	۱
۳۳/۴۱	برنامه‌ریزی جامع	۲
۳۳/۰۹	تدوین راهبرد	۳
۳۲/۸۸	درک ارزش‌ها	۴

## ادامه جدول ۱. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران عالی	ردیف
۳۲/۶۵	آینده نگری	۵
۳۲/۲۳	ترسیم چشم انداز مطلوب	۶
۳۲/۲۱	کلی نگر بودن	۷
۳۱/۷۴	تعیین اولویت‌های سازمان	۸
۳۱/۶۴	ثبات فکری	۹
۳۱/۵۵	شناخت محیط	۱۰
۳۱/۴۳	تفکر سیستمی	۱۱
۳۱/۴۲	ارزیابی اثربخش برنامه‌ها	۱۲
۳۱/۳۴	داشتن تفکر جهانی	۱۳
۳۱/۳	تفکر راهبردی	۱۴
۳۰/۹۳	شناخت فرهنگ سازمانی	۱۵
۳۰/۷۳	ترسیم آینده قابل دستیابی	۱۶
۳۰/۷۲	تشخیص موقعیت	۱۷
۳۰/۴۶	تحلیل مسائل	۱۸
۳۰/۴	نظم دادن آشفتگی‌ها	۱۹
۳۰/۳۹	ارزیابی عملکرد سازمان‌ها	۲۰
۳۰/۳۳	هدف‌گذاری	۲۱
۳۰/۳۳	مدیریت زمان	۲۲
۳۰/۲۵	شناخت قابلیت‌های سازمان	۲۳
۳۰/۱۱	قضاوت و تصمیم‌گیری	۲۴
۳۰/۰۱	توانمندسازی سازمان	۲۵
۲۹/۵۱	شناخت ساختار سازمانی	۲۶
۲۹/۳۹	برخورد با ابهام	۲۷
۲۹/۳۹	برخورد اقتضایی	۲۸
۲۹/۳۵	توان پیش‌بینی	۲۹
۲۹/۳۵	شناخت نسبی بر اقتصاد جهانی و اقتصاد ایران	۳۰
۲۹/۳۲	ارزیابی تغییرات سازمانی	۳۱
۲۹/۰۷	منظم بودن	۳۲
۲۸/۷۸	یکپارچه سازی فعالیت‌ها	۳۳
۲۸/۱۷	برنامه‌ریزی، تغییر و بهبود سازمانی	۳۴
۲۷/۹۹	درک ارزش تنوع	۳۵
۲۷/۹۸	هدایت تغییر	۳۶



## ادامه جدول ۱. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران عالی	ردیف
۲۷/۷	تحلیل رفتار سازمانی در سازمان‌ها	۳۷
۲۷/۲۶	واقع‌بین بودن	۳۸
۲۷/۲۴	انتخاب اطلاعات بحرانی از انبوه اطلاعات و استفاده از آنها	۳۹
۲۷/۰۸	جست و جوی راهکارهای مختلف	۴۰
۲۶/۸۲	حساسیت سازمانی	۴۱
۲۶/۷۸	شناخت سازمان غیررسمی	۴۲
۲۵/۷۳	مسئله‌یابی	۴۳
۲۵/۴۵	تعریف مسئله	۴۴
۲۵/۳۲	ترغیب به یادگیری سازمانی	۴۵
۲۵/۲۲	انتخاب ابزار تحلیلی مناسب	۴۶
۲۵/۲۱	برنامه‌ریزی برای عدم اطمینان	۴۷
۲۴/۸۸	نوآوری و خلاقیت	۴۸
۲۴/۸۳	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری	۴۹
۲۴/۴۶	مدیریت تنوع	۵۰
۲۲/۹۵	تحلیل فرایندها	۵۱
۲۲/۲۹	تسهیل‌کنندگی	۵۲
۱۹/۰۱	توجه به افراد ذی‌نفع	۵۳
۱۸/۷۸	اجرای ایده‌ها	۵۴

## ۲- مهارت‌های انسانی (۸ و ۹)

مهارت‌های انسانی مدیران عالی سازمان تربیت بدنی شامل ۴۶ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و به قرار جدول ۲ تعیین می‌شوند.

## جدول ۲. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران عالی	ردیف
۳۲/۳۳	خوش اخلاقی و احترام و ادب	۱
۳۲/۲۶	توان اداره جلسات	۲
۳۲/۰۲	توان ایجاد ارتباط بیرون سازمان	۳
۳۱/۶۹	خوداتکایی (اعتماد به نفس)	۴

## ادامه جدول ۲. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران عالی	ردیف
۳۱/۳	خودارزیابی	۵
۳۱/۱	خودسازی	۶
۳۰/۸۵	خودکنترلی	۷
۳۰/۸	استفاده از فرایندهای ارتباطی	۸
۳۰/۷۷	توان نفوذ در دیگران	۹
۳۰/۶۹	قدردانی و تشکر از زیردستان	۱۰
۳۰/۵۴	تمرکز ذهنی	۱۱
۳۰/۴۵	توان انعکاس تصویر مناسب از سازمان	۱۲
۳۰/۳۸	توان ایجاد اتحاد	۱۳
۳۰/۰۶	تفویض اختیار	۱۴
۳۰/۰۵	توان آشوب زدایی	۱۵
۲۹/۸۹	کسب اعتبار بین اطرافیان	۱۶
۲۹/۷۲	حفظ روحیه در سازمان	۱۷
۲۹/۱۳	مشاوره	۱۸
۲۹/۰۶	توان کنترل تضاد و تعارض در سازمان	۱۹
۲۸/۴۹	تسهیل تعامل گروهی	۲۰
۲۸/۴۴	توان سخنرانی و ارائه شفاهی	۲۱
۲۸/۳۱	توان ایفای نقش	۲۲
۲۷/۶۱	توان ایجاد شبکه روابط انسانی	۲۳
۲۷/۴۹	گوش دادن	۲۴
۲۷/۳۹	کنترل استرس و غلبه بر فشار	۲۵
۲۶/۴۸	دادن و دریافت کردن بازخورد	۲۶
۲۶/۳۲	همدلی	۲۷
۲۶/۲	توان تحلیل رفتار افراد و گروه‌ها	۲۸
۲۶/۰۸	کارکرد با افراد و فرهنگ‌های مختلف	۲۹
۲۵/۹۹	برقراری ارتباط درون سازمانی	۳۰
۲۵/۴۹	انتقال ایده با اعمال و رفتار	۳۱
۲۴/۹۳	ایجاد روحیه تیمی، تیم سازی و کار تیمی	۳۲
۲۴/۸۲	هماهنگی رویارویی	۳۳
۲۴/۷۷	انجام امور تشریفاتی	۳۴
۲۴/۶۳	سخنگوی سازمان	۳۵
۲۴/۴۲	انعطاف پذیری در رفتار	۳۶

## ادامه جدول ۲. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران عالی

ردیف	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران عالی	رتبه
۳۷	خواندن	۲۳/۹۹
۳۸	اطلاع رسانی	۲۳/۸۴
۳۹	سؤال کردن	۲۳/۴۱
۴۰	مذاکره و چانه‌زنی	۲۳/۲۵
۴۱	حساسیت نسبت به دیگران	۲۲/۹۶
۴۲	متقاعد سازی	۲۲/۲۷
۴۳	آموزش و یادگیری	۲۱/۶۸
۴۴	استفاده از ابزار و فناوری در ارائه مطالب	۲۰/۳
۴۵	اداره افراد مشکل‌دار یا مشکل ساز	۱۸/۵۳
۴۶	سرپرستی	۱۷/۷۱

## ۳- مهارت‌های فنی (۱۰)

مهارت‌های فنی مدیران عالی سازمان تربیت بدنی شامل ۲۴ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و بنابر جدول ۳ تعیین می‌شوند.

## جدول ۳. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران عالی

ردیف	عناوین مهارت‌های فنی مدیران عالی	رتبه
۱	استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری	۳۷/۷
۲	آسیب‌شناسی سازمان	۳۶/۹۱
۳	دانش مدیریت ورزشی	۳۶/۶۵
۴	ارزیابی عملکرد	۳۵/۷۷
۵	دانش مدیریت غیرورزشی	۳۵/۷۳
۶	حسابداری مالی	۳۵/۶۹
۷	تجربه مدیریت ورزشی	۳۵/۶۲
۸	بودجه بندی	۳۴/۴
۹	کار با اینترنت	۳۴/۳۵
۱۰	کار با شبکه (رایانه)	۳۴/۳۳
۱۱	زبان انگلیسی عمومی	۳۳/۸۱

## ادامه جدول ۳. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران عالی

رتبه	عناوین مهارت‌های فنی مدیران عالی	ردیف
۳۲/۸۴	طراحی سیستم‌های بازبرخورد	۱۲
۳۲/۷	زبان انگلیسی تخصصی	۱۳
۳۱/۹۳	دانش بهسازی نیروی انسانی	۱۴
۳۱/۳۷	تقسیم کار	۱۵
۳۱/۰۳	داشتن لیسانس تربیت بدنی	۱۶
۳۱	تجربه مدیریت غیرورزشی	۱۷
۳۰/۶۲	دانستن مبانی رایانه	۱۸
۳۰/۵۸	دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی	۱۹
۲۹/۸۷	تحقیق و توسعه در ورزش	۲۰
۲۹/۸۱	کاربرد نیروی انسانی	۲۱
۲۹/۱۷	دانش حقوق ورزش	۲۲
۲۸/۱۶	مدیریت پشتیبانی	۲۳
۲۷/۱۱	ارزیابی امکان سنجی	۲۴

## ۴- مهارت‌های ادراکی (۸)

مهارت‌های ادراکی مدیران میانی سازمان تربیت بدنی شامل ۵۶ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی دار است و بنابراین جدول ۴ تعیین می‌شوند.

## جدول ۴. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران میانی	ردیف
۳۸/۶۱	منظم بودن	۱
۳۶/۱۸	واقع بین بودن	۲
۳۴/۶۶	درک ارزش‌ها	۳
۳۴/۰۳	یکپارچه سازی فعالیت‌ها	۴
۳۳/۱۷	نظم دادن آشفتگی	۵
۳۲/۸۳	شناخت فرهنگ سازمان	۶
۳۲/۴۷	ثبات فکری	۷
۳۲/۲۱	ارزیابی اثربخش برنامه‌ها	۸

ادامه جدول ۴. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران میانی	ردیف
۳۲/۱۶	شناخت وظایف و مرزهای سازمانی	۹
۳۱/۹۸	تحلیل مسائل	۱۰
۳۱/۸۷	قضاوت و تصمیم‌گیری	۱۱
۳۱/۶۷	جست و جوی راهکارهای مختلف	۱۲
۳۱/۶۱	آینده‌نگری	۱۳
۳۱/۵۳	تعریف مسئله	۱۴
۳۱/۴۹	مدیریت زمان	۱۵
۳۱/۲۹	نوآوری و خلاقیت	۱۶
۳۱/۲۶	هدف‌گذاری	۱۷
۳۱/۱۹	توان پیش‌بینی	۱۸
۳۰/۹۹	برخورد اقتضایی	۱۹
۳۰/۷	تعیین اولویت‌های سازمان	۲۰
۳۰/۶۸	ترویج به یادگیری	۲۱
۳۰/۶۱	شناخت فرهنگ‌ها	۲۲
۳۰/۴۸	ارزیابی عملکرد سازمان‌ها	۲۳
۳۰/۱۳	توانمندسازی سازمان‌ها	۲۴
۳۰/۰۸	برنامه‌ریزی تغییر و بهبود سازمانی	۲۵
۳۰/۰۳	مسئله‌یابی	۲۶
۲۹/۶۳	تشخیص موقعیت	۲۷
۲۹/۲۹	شناخت قابلیت‌های سازمان	۲۸
۲۹/۲	ارزیابی تغییرات سازمانی	۲۹
۲۹/۱۹	حساسیت سازمانی	۳۰
۲۹	برنامه‌ریزی جامع	۳۱
۲۸/۴	کلی‌نگری	۳۲
۲۸/۳	تفکر سیستمی	۳۳
۲۸/۲۱	شناخت محیط	۳۴
۲۸/۱۷	انتخاب اطلاعات بحرانی از انبوه اطلاعات و استفاده از آنها	۳۵
۲۸/۱۷	ترسیم آینده قابل دستیابی	۳۶
۲۷/۹۸	انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری	۳۷
۲۸/۹	تسهیل‌کنندگی	۳۸
۲۷/۸۸	برخورد با ابهام	۳۹
۲۷/۷	تدوین راهبرد	۴۰

## ادامه جدول ۴. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران میانی	ردیف
۲۷/۶	تحلیل فرایندها	۴۱
۲۷/۴۴	تحلیل رفتار سازمان	۴۲
۲۷/۱۳	درک ارزش تنوع	۴۳
۲۶/۹۱	شناخت سازمان غیررسمی	۴۴
۲۶/۸۴	برنامه ریزی برای عدم اطمینان	۴۵
۲۶/۵۸	شناخت ساختار سازمان	۴۶
۲۶/۲۹	درک تصمیمات سیاسی	۴۷
۲۶/۰۶	انتخاب ابزار تحلیلی مناسب	۴۸
۲۵/۹۴	داشتن تفکر جهانی	۴۹
۲۵/۹	توجه به افراد ذینفع	۵۰
۲۵/۶۴	هدایت تغییر	۵۱
۲۵/۲۸	تفکر راهبردی	۵۲
۲۳/۴۹	شناخت نسبی بر اقتصاد جهانی و اقتصاد ایران	۵۳
۲۲/۵۹	مدیریت تنوع	۵۴
۲۲/۳۹	اجرای ایده‌ها	۵۵
۲۱/۱۹	ترسیم چشم انداز مطلوب سازمان	۵۶

## ۵- مهارت‌های انسانی (۹)

مهارت‌های انسانی مدیران میانی سازمان تربیت بدنی شامل ۴۹ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند و براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و بنابر جدول ۵ تعیین می‌شوند.

## جدول ۵. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران میانی	ردیف
۳۴/۸۲	خوش اخلاقی و احترام و ادب	۱
۳۳/۱۳	خودسازی	۲
۳۳/۷۵	قدردانی و تشکر از زیردستان	۳
۳۴/۵	خود ارزیابی	۴
۳۱/۲۶	خود کنترلی	۵

## ادامه جدول ۵. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران میانی	ردیف
۳۱/۲۲	خوداتکایی (اعتماد به نفس)	۶
۳۰/۶۳	مشاوره	۷
۳۰/۱۷	توان ایجاد شبکه روابط انسانی	۸
۲۹/۶۵	توان ایفای نقش	۹
۲۹/۴۳	کسب اعتبار بین اطرافیان	۱۰
۲۹/۳۵	استفاده از فرایندهای ارتباطی	۱۱
۲۸/۵۲	حفظ روحیه در سازمان	۱۲
۲۸/۴۹	گوش دادن	۱۳
۲۸/۳۵	توان برقراری ارتباط درون سازمانی	۱۴
۲۸/۱۶	سؤال کردن	۱۵
۲۸/۱	همدلی	۱۶
۲۸/۰۱	توان اداره جلسات	۱۷
۲۷/۹۴	تمرکز ذهنی	۱۸
۲۷/۷۵	توان نفوذ در دیگران	۱۹
۲۷/۷۱	توان آشوب‌زدایی	۲۰
۲۷/۲۵	توان کنترل تضاد و تعارض در سازمان	۲۱
۲۷/۲۲	کار کردن با افراد و فرهنگ‌های مختلف	۲۲
۲۷/۱۱	کنترل استرس	۲۳
۲۶/۶۴	توان ایجاد اتحاد	۲۴
۲۶/۴۲	ایجاد روحیه تیمی، تیم‌سازی، کار تیمی	۲۵
۲۶/۴	دادن و دریافت کردن بازخورد	۲۶
۲۶/۲۶	تسهیل تعامل گروهی	۲۷
۲۵/۹۹	خواندن	۲۸
۲۵/۸	انعکاس تصویر مناسب از سازمان	۲۹
۲۵/۳۵	انعطاف‌پذیری در رفتار	۳۰
۲۵/۰۳	حساسیت نسبت به دیگران	۳۱
۲۴/۵۷	آموزش و یادگیری	۳۲
۲۴/۵۵	توان ایجاد ارتباط بیرون سازمانی	۳۳
۲۴/۳۷	مذاکره و چانه‌زنی	۳۴
۲۴/۳۷	هماهنگی رویارویی	۳۵
۲۳/۹۶	توان سخنرانی و ارائه شفاهی	۳۶
۲۳/۶۹	انتقال ایده با اعمال و رفتار	۳۷

## ادامه جدول ۵. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران میانی	ردیف
۲۳/۱۴	توان تحلیل رفتار افراد و گروه‌ها	۳۸
۲۳	تفویض اختیار	۳۹
۲۲/۸۴	ارتباط با ارباب رجوع	۴۰
۲۲/۶۸	استفاده از ابزار و فناوری در ارائه مطالب	۴۱
۲۲/۵۸	اداره افراد مشکل‌دار و مشکل ساز	۴۲
۲۲/۳۶	اطلاع رسانی	۴۳
۲۲/۳۴	متقاعد سازی	۴۴
۲۱/۷۳	ایجاد شبکه روابط انسانی	۴۵
۲۱/۰۲	سرپرستی	۴۶
۱۸/۸۷	گزارش نویسی	۴۷
۱۸/۶۹	مکاتبات اداری	۴۸
۱۷/۰۷	انجام امور تشریفاتی	۴۹

## ۶- مهارت‌های فنی (۱۰)

مهارت‌های فنی مدیران میانی سازمان تربیت بدنی شامل ۴۶ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی دار است و بنابر جدول ۶ تعیین می‌شوند.

## جدول ۶. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های فنی مدیران میانی	ردیف
۳۶/۹۵	دانش مدیریت ورزشی	۱
۹/۱۲	ارزیابی عملکرد	۲
۳۴/۴	تجربه مدیریت ورزشی	۳
۳۴/۳۳	لیسانس تربیت بدنی و بالاتر	۴
۳۳/۴۴	دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی	۵
۳۳/۴۱	تقسیم کار	۶
۳۳/۳۸	دانش تخصصی در ورزش مربوطه	۷
۳۳/۱۳	دانش بهسازی نیروی انسانی	۸
۳۳/۰۹	استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری	۹



ادامه جدول ۶. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های فنی مدیران میانی	ردیف
۳۲/۹۴	زبان انگلیسی تخصصی	۱۰
۳۲/۷۶	کار با شبکه رایانه	۱۱
۳۲/۴۹	بررسی تطبیقی کاربرد فنون و راهکارها و راهبردهای ورزشی دیگر کشورها	۱۲
۳۲/۳۷	کار با اینترنت	۱۳
۳۲/۲۳	دریافت بازخورد از کاربرد دانش روز در ورزش	۱۴
۳۱/۴۹	کاربرد نیروی انسانی	۱۵
۳۱/۰۳	زبان انگلیسی عمومی	۱۶
۲۹/۹۱	دانش بودجه بندی	۱۷
۲۹/۸۷	دانش حقوق ورزشی	۱۸
۲۹/۶۴	طراحی سیستم‌های بازخورد	۱۹
۲۹/۵۶	آسیب‌شناسی سازمانی	۲۰
۲۹/۳۱	تحقیق و توسعه در ورزش	۲۱
۲۹/۰۶	نیازسنجی آموزش	۲۲
۲۸/۹۵	بهبود روش	۲۳
۲۸/۹۵	دانش مدیریت غیرورزشی	۲۴
۲۸/۸۷	مدیریت پشتیبانی	۲۵
۲۸/۸۲	تعریف کار (تدوین دستورالعمل)	۲۶
۲۸/۴	کار با ویندوز	۲۷
۲۸	طراحی فرایندهای انجام کار	۲۸
۲۷/۸۶	برنامه‌ریزی عملیاتی (برنامه‌ریزی پروژه)	۲۹
۲۷/۴	دانستن مبانی رایانه	۳۰
۲۶/۵۹	روش تحقیق	۳۱
۲۵/۳۷	ارزیابی فنی	۳۲
۲۵/۲۲	ارگونومی	۳۳
۲۵/۲۲	ارزیابی امکان‌سنجی	۳۴
۲۴/۵۴	کار با مجموعه مایکروسافت آفیس	۳۵
۲۴/۰۵	بازاریابی و تحقیقات بازار	۳۶
۲۴	آمادگی جسمانی	۳۷
۲۳/۶۷	کارسنجی	۳۸
۲۳/۴	کاربرد روش‌های کمی در تصمیم‌گیری	۳۹
۲۲/۴۵	مستندسازی	۴۰

## ادامه جدول ۶. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران میانی

رتبه	عناوین مهارت‌های فنی مدیران میانی	ردیف
۲۲/۴۲	تعیین هویت سیستم بازی‌های ورزشی با استفاده از سیستم‌های هوشمند	۴۱
۲۲/۲۸	تجربه مدیریت غیرورزشی	۴۲
۲۱/۷۱	مدیریت مالی	۴۳
۲۰/۹	مقررات کار استخدامی	۴۴
۲۰/۶۸	دانش مریبگری	۴۵
۱۸/۹۶	مدلسازی ریاضی در ورزش	۴۶

## ۷- مهارت‌های ادراکی

مهارت‌های ادراکی مدیران عملیاتی سازمان تربیت بدنی شامل ۱۶ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی دار است و بنابر جدول ۷ تعیین می‌شوند.

## جدول ۷. ترتیب مهارت‌های ادراکی برای مدیران عملیاتی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی مدیران عملیاتی	ردیف
۳۹/۷۲	مدیریت زمان	۱
۳۹/۶۲	توجه به افراد ذینفع	۲
۳۹/۲۶	ثبات فکری	۳
۳۷/۷۳	مسئله یابی	۴
۳۷/۲۳	درک ارزش‌ها	۵
۳۶/۵	نوآوری و خلاقیت	۶
۳۵/۵۶	حساسیت سازمانی	۷
۳۵/۴۵	برخورد اقتضایی	۸
۳۵/۲۷	تعریف مسئله	۹
۳۴/۸۹	جست و جوی راهکارهای مختلف	۱۰
۳۴/۸۸	شناخت فرهنگ سازمانی	۱۱
۳۴/۳۵	انتخاب ابزار تحلیلی مناسب	۱۲
۳۴/۰۱	اجرای ایده‌ها	۱۳
۳۳/۷	قضاوت و تصمیم‌گیری	۱۴
۳۲/۹۹	تسهیل‌کنندگی	۱۵
۳۲/۹	تحلیل فرایندها	۱۶

## ۸- مهارت‌های انسانی

مهارت‌های انسانی مدیران عملیاتی سازمان تربیت بدنی شامل ۴۵ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و بنابر جدول ۸ تعیین می‌شوند.

جدول ۸. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران عملیاتی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران عملیاتی	ردیف
۳۶/۸۵	خوش اخلاقی و احترام و ادب	۱
۳۴/۸۱	خودسازی	۲
۳۴/۷۶	ارتباط با ارباب رجوع	۳
۳۳/۹۱	خود ارزیابی	۴
۳۲/۸۹	توان برقراری ارتباط درون سازمانی	۵
۳۱/۷۱	همدلی	۶
۳۱/۲	خوداتکایی (اعتماد به نفس)	۷
۳۱/۱۳	سؤال کردن	۸
۳۱/۰۳	قدردانی و تشکر از زیردستان	۹
۳۰/۷۴	مکاتبات اداری	۱۰
۳۰/۶۲	اداره افراد مشکل‌دار یا مشکل ساز	۱۱
۳۰/۳۱	کسب اعتبار بین اطرافیان	۱۲
۳۰/۲	توان ایفای نقش	۱۳
۲۹/۹۴	کنترل استرس و غلبه بر فشار	۱۴
۲۹/۹۱	سرپرستی	۱۵
۲۹/۴۴	گوش دادن	۱۶
۲۹/۲۵	آموزش و یادگیری	۱۷
۲۹/۱۸	خودکنترلی	۱۸
۲۹/۰۹	گزارش نویسی	۱۹
۲۸/۸۷	حفظ روحیه در سازمان	۲۰
۲۸/۳۳	انعطاف پذیری در رفتار	۲۱
۲۸/۲۴	ایجاد روحیه تیمی، تیم‌سازی و کار تیمی	۲۲
۲۶/۷۶	دادن و دریافت کردن بازخورد	۲۳
۲۶/۵۷	توان نفوذ در دیگران	۲۴

## ادامه جدول ۸. ترتیب مهارت‌های انسانی برای مدیران عملیاتی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی مدیران عملیاتی	ردیف
۲۶/۵۲	انتقال ایده با اعمال و رفتار	۲۵
۲۶/۴۳	توان کنترل تضاد و تعارض در سازمان	۲۶
۲۶/۲	استفاده از فرایندهای ارتباطی	۲۷
۲۵/۹۴	استفاده از ابزار و فناوری در ارائه مطالب	۲۸
۲۵/۹	توان اداره جلسات	۲۹
۲۵/۶۲	مشاوره	۳۰
۲۵/۵۶	تسهیل تعامل گروهی	۳۱
۲۵/۲۴	کار با افراد و فرهنگ‌های مختلف	۳۲
۲۴/۷	حساسیت نسبت به دیگران	۳۳
۲۴/۱۵	خواندن	۳۴
۲۲/۹۹	اطلاع رسانی	۳۵
۲۲/۸۹	توان ایجاد شبکه روابط انسانی	۳۶
۲۲/۸۳	هماهنگی رویارویی	۳۷
۲۲/۶۸	انجام کارهای حجیم	۳۸
۲۲/۶۷	توان تحلیل رفتار افراد و گروه‌ها	۳۹
۲۲/۳۷	تمرکز ذهنی	۴۰
۲۱/۹۸	توان آشوب زدایی	۴۱
۲۱/۶۵	مذاکره و چانه‌زنی	۴۲
۲۰/۵۲	توان ایجاد اتحاد	۴۳
۱۹/۸۹	انعکاس تصویر مناسب از سازمان	۴۴
۱۹/۳۹	متقاعد سازی	۴۵

## ۹- مهارت‌های فنی

مهارت‌های فنی مدیران عملیاتی سازمان تربیت بدنی شامل ۴۸ مورد است که به ترتیب اهمیت تنظیم شده‌اند که براساس نتایج آزمون فریدمن در سطح ۰/۰۵ معنی دار است و بنابر جدول ۹ تعیین می‌شوند.

جدول ۹. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران عملیاتی

ردیف	عناوین مهارت‌های فنی مدیران عملیاتی	رتبه
۱	دانش تخصصی در ورزش	۳۷/۸۹
۲	لیسانس تربیت بدنی و بالاتر	۳۵/۳۴
۳	برنامه‌ریزی عملیاتی (برنامه‌ریزی پروژه)	۳۳/۹۴
۴	آمادگی جسمانی	۳۳/۸۶
۵	تقسیم کار	۳۲/۲۱
۶	دانش مدیریت ورزشی	۳۱/۹۶
۷	ارگونومی	۳۱/۷۳
۸	دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی	۳۱/۴۶
۹	ارزیابی فنی	۳۱/۱۷
۱۰	ارزیابی عملکرد	۳۱/۱۶
۱۱	تجربه مدیریت ورزشی	۳۰/۴۵
۱۲	آشنایی با مبانی رایانه	۳۰/۳
۱۳	مستندسازی	۳۰/۲۴
۱۴	کارسنجی	۳۰/۱۳
۱۵	حقوق ورزشی	۲۹/۸۸
۱۶	دانش مربیگری	۲۹/۷۷
۱۷	تعریف کار (تدوین دستورالعمل)	۲۹/۵۶
۱۸	کاربرد نیروی انسانی	۲۹/۴۶
۱۹	نیازسنجی آموزشی	۲۹/۰۹
۲۰	دریافت بازخورد از کاربرد دانش روز در ورزش	۲۸/۸۶
۲۱	دانش بهسازی نیروی انسانی	۲۸/۶۵
۲۲	طراحی فرایندهای انجام کار	۲۸/۵۸
۲۳	مدیریت پشتیبانی	۲۸/۳۴
۲۴	بهبود روش	۲۸/۲۷
۲۵	بودجه بندی	۲۸/۲۳
۲۶	کار با شبکه رایانه	۲۸
۲۷	حسابداری مالی	۲۷/۷
۲۸	مقررات کار / استخدامی	۲۶/۹
۲۹	کار با اینترنت	۲۴/۷۶
۳۰	ارزیابی امکان‌سنجی	۲۶/۶۹
۳۱	مدیریت مالی	۲۶/۵۱

## ادامه جدول ۹. ترتیب مهارت‌های فنی برای مدیران عملیاتی

رتبه	عناوین مهارت‌های فنی مدیران عملیاتی	ردیف
۲۶/۴۴	مدلسازی ریاضی در ورزش	۳۲
۲۶/۳۳	تجربه مربیگری	۳۳
۲۵/۹۶	تحقیق و توسعه در ورزش	۳۴
۲۵/۹۲	روش تحقیق	۳۵
۲۵/۴	بازاریابی و تحقیقات بازار	۳۶
۲۵/۲۷	دانش داوری	۳۷
۲۴/۶۴	کار با ویندوز	۳۸
۲۴/۵۸	زبان انگلیسی عمومی	۳۹
۲۴/۳۴	زبان انگلیسی تخصصی	۴۰
۲۴/۱۵	کار با مجموعه مایکروسافت آفیس	۴۱
۲۳/۸۹	تعیین هویت سیستم بازی‌های ورزشی با استفاده از سیستم‌های هوشمند	۴۲
۲۳/۸۳	بررسی تطبیق کاربرد فنون، راهکارها و راهبردهای ورزشی دیگر کشورها	۴۳
۲۳/۷۹	طراحی سیستم‌های بازخورد	۴۴
۲۳/۷۳	حسابداری مدیریت	۴۵
۲۲/۵۶	کاربرد روش‌های کمی در تصمیم‌گیری	۴۶
۲۰/۹۶	تجربه داوری	۴۷
۲۰/۰۶	اقتصاد خرد	۴۸

## فرضیه اصلی

اولین و اصلی‌ترین فرضیه تحقیق این بود که بین مهارت‌های سه گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی، تفاوت معنی داری وجود ندارد ( $H_0$ ). براساس روش تحلیل واریانس ( $ANOVA$ )، محقق به آزمون این فرضیه پرداخت که نتایج آماری به دست آمده رد فرض مذکور و تایید فرض ( $H_1$ ) را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. رد فرض ( $H_1$ ) و تایید فرض ( $H_0$ )

مهارت‌ها (منبع تغییرات)	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین	نسبت $F$	احتمال
بین گروه‌ها	۲	۱۵۲/۴۴۵	۷۶/۲۲۲	۱۰۸/۳۱۳	۰/۰۰
درون گروهی	۱۷۶	۱۲۳/۸۵۵	۰/۷۰۴		
جمع کل	۱۷۸	۲۷۶/۳۰۰			

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نمایانگر رد فرضیه صفر و قبول فرضیه حکم و مبتنی بر وجود تفاوت معنی‌دار بین میانگین‌ها است. در ابتدای تحقیق فرض بر آن بود که بین مهارت‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این تفاوت از طریق آزمون تعقیبی توکی (Tukey) دنبال شد. این نتایج در جدول ۱۱ نشان داده شده است که مؤید فرضیه اصلی مبنی بر وجود تفاوت  $I$  معنی‌دار بین مهارت‌های مورد نظر است.

جدول ۱۱. نتایج تست تعقیبی توکی

مقدار $\alpha = 0/05$			تعداد	گروه‌ها
۳	۲	۱		
		۲/۰۲۳۶	۵۹	۳
	۳/۰۴۶۷		۶۰	۲
۴/۲۸۳۳			۶۰	۱
۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰		احتمال

ب: تحلیل نتایج پژوهش در خصوص مهارت‌ها

فنی	نوع مدیریت	ادراکی		
۲۲ درصد	۳۵ درصد	۴۳ درصد	عالی	سطح مدیریت
۳۱ درصد	۳۰ درصد	۳۹ درصد	میانی	
۴۳ درصد	۳۹ درصد	۱۸ درصد	عملیاتی	

کمیت‌های به دست آمده منطبق با نظریه‌های مطرح شده توسط صاحب نظران و دانشمندان علم مدیریت است. در تحلیل نمودارهای حاصل از تحقیق این کمیت‌ها در خصوص نیاز مدیران به مهارت‌های سه‌گانه به این شرح است:

۱- مدیران عالی: ۴۳ درصد در مهارت‌های ادراکی، ۳۵ درصد در مهارت‌های انسانی، و ۲۲

درصد مهارت‌های فنی.

- ۲- مدیران میانی: ۳۹ درصد در مهارت‌های ادراکی، ۳۰ درصد در مهارت‌های انسانی، و ۳۱ درصد مهارت‌های فنی.
- ۳- مدیران عملیاتی: ۳۹ درصد در مهارت‌های ادراکی، ۳۰ درصد در مهارت‌های انسانی، و ۳۱ درصد مهارت‌های فنی.

### بحث و نتیجه‌گیری

بدین ترتیب برحسب نتایج به دست آمده با یافته‌های یکی از تحقیقات انجام شده در داخل کشور سازگاری دارد. همچنین گریفین برای اولین بار مطرح کرد که مدیران در سطوح مختلف مدیریت به میزان مختلفی مهارت انسانی نیاز دارند. به نظر وی، مدیران عملیاتی و میانی بیشتر از مدیران عالی به مهارت انسانی نیاز دارند که این نظر با هر هفت مورد از ۹ مورد تحقیق همخوانی دارد و تایید می‌شود.

مطابق مدل کتز (۱۳) در مورد مهارت‌های مدیران، هرچه مدیر در سلسله مراتب سازمان به طرف بالا حرکت می‌کند به مهارت ادراکی بیشتری نیاز دارد. به طوری که مدیر عملیاتی به مهارت ادراکی نیاز کمتری دارد که نتیجه حاصل از این تحقیق نیز مؤید این نظریه است. به نظر هارولد کتز، مدیران عالی سازمان‌ها نیاز بیشتری به مهارت طراحی و حل مسئله مهارت ادراکی دارند. بدین ترتیب نتایج حاصل از این پژوهش منطبق با نظریه هارولد کتز است. پال هرسی و کنت بلانچارد (۱۲) معتقدند همچنان که شخصی از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقا می‌یابد، به نظر می‌رسد برای اعمال مدیریت اثربخش، به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است. سرپرستان در سطوح پایین‌تر به مهارت فنی زیادی نیاز دارند. در مقابل مدیران سطح بالای یک سازمان نیازی به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی ندارند. همچنین عنوان می‌کنند در حالی که میزان مهارت‌های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت متغیر است، شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت دارد، مهارت انسانی است. بدین ترتیب الگوی مستخرج از پژوهش با الگوی پیشنهادی دانشمندان مذکور همخوانی دارد و تایید می‌گردد.



ویلیامز (۱۹۸۹) در پژوهشی عنوان می‌کند: عموم سطوح سازمانی به صورت یکسان نیازمند مهارت‌های انسانی‌اند. در حالی که مدیران سطوح نهادی در مقایسه با مدیران سطح فنی سازمان، به میزان زیادی مهارت‌های ادراکی نیاز دارند و برعکس مدیران سطح فنی به میزان بیشتری از مهارت‌های فنی در مقایسه با سطح نهادی سازمان نیازمندند. به عبارت دیگر، میزان مهارت‌های فنی با افزایش سطوح سازمانی (از پایین به بالا) کاهش می‌یابد و به عکس میزان مهارت‌های ادراکی با افزایش سطوح سازمانی بیشتر می‌شود. بدین لحاظ الگوی پیشنهادی ویلیامز با الگوی ارائه شده در این تحقیق مشابهت دارد.

در تحقیقاتی که در سال‌های اخیر توسط محققان سایر کشورها در خصوص مهارت‌های انجام شده، فهرست کاملی از مهارت‌های مورد نیاز مدیران سطوح مختلف ارائه گردیده که مؤید تحقیق انجام شده حاضر می‌باشند. بدین منظور تعدادی از تحقیقات انجام شده همان‌طور که در پیشینه تحقیق نیز آمد، عنوان می‌گردد:

سایمون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۵ در مقاله‌ی چه چیزهایی درباره‌ی فرایند خلاق می‌دانیم، دسته‌بندی دیگری از مهارت‌های مدیریتی را معرفی کرد که مشابه مدل کاتز است و به جنبه‌های محیطی توجهی ندارد.

#### مهارت دانشی مربوط به محتوای کار سازمان (۳)

راشفرد و کقلان<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۷: چارچوبی از سطوح چهارگانه مهارت‌های لازم مدیران را ارائه کردند. این مهارت عبارتند از:

#### ۱- مهارت‌های فردی

زمانی که این دسته از مهارت‌ها به صورت کارآمد عمل کند، افراد نسبت به سازمان احساس تعلق دارند.

#### ۲- مهارت‌های تیمی

زمانی که این دسته از مهارت‌ها به صورت کارآمد باشد افراد نسبت به همکاری با یکدیگر متعهدتر می‌شوند.

### ۳- مهارت‌های گروهی یا بخشی

مهارت کار چند تیم یا افراد یک بخش برای دستیابی به اهداف بخشی است.

### ۴- مهارت‌های خط مشی یا راهبرد

مهارت کار گروه‌ها و بخش‌ها با یکدیگر برای تحقق اهداف سازمان است.

بیرد در سال ۱۹۷۸ براساس مفهوم رهبری تحول‌آفرین مهارت‌های مدیریتی را معرفی کرد

که با نظریه‌های قبلی متفاوت بود. این مهارت‌ها عبارتند از:

۱- مهارت‌های توانمندسازی: توانایی مدیر در واگذاری قدرت، بهسازی افراد به جای

کنترل و شکل دادن تفکر تیمی.

۲- مهارت چشم اندازی: مهارت مدیر در متعهد ساختن کارکنان و گروه‌ها برای تبعیت از

اهداف مدیریتی یا اهداف سازمان.

۳- مهارت‌های خودفهمی: توانایی مدیر در شناخت کامل ضعف‌ها، قوت‌ها، خواست‌ها و

نیازهای خود هم به عنوان یک فرد و هم به عنوان رهبر سازمان.

۴- مهارت‌های سازگاری ارزشی: توانایی مدیر در فهم اعتقادات و ارزش‌های سازمانی و

تبعیت از آنها.

۵- مهارت پیش‌بینی: توانایی مدیر در پیش‌بینی تغییرات پایدار محیطی.

۶- مهارت شهودی: مهارت مدیر در استفاده از احساسات و تفسیر براساس تجارب در

تصمیم‌گیری یا حل مشکل.

کاستانیاس و هلفات در سال ۱۹۹۱ مهارت‌های مدیریتی را دسته بندی کردند. با تلاش این

نویسندگان، ایراد سطوح مهارتی کاتز (مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی) این است که

سازمان‌ها و محیط‌های گوناگونی که این مهارت در آنها به کار می‌روند، از یکدیگر مجزا

نشده‌اند.

مهارت‌های مدیریتی (عمومی) این نویسندگان عبارتند از:

- مهارت‌های خاص مربوط به صنعت یا کسب و کار

- مهارت‌های مربوط به یک سازمان خاص

مهارت‌های مدیریتی از ادغام، دانش فنی، دانش روابط انسانی و دانش ادراکی و همچنین

دانش‌های عمومی، دانش‌های خاص صنعت و دانش خاص سازمان به دست می‌آید. بورمن و براش یکی از وسیع‌ترین تحقیقات را با نمونه‌ای از سازمان‌های گوناگون پیرامون مهارت‌های مدیریتی انجام دادند و ۱۸ مهارت لازم مدیریتی را شناسایی کردند که تحقیق انجام شده تعدادی از زیرمجموعه مهارت‌های برشمرده در این تحقیق را تایید می‌کند. بارتلت و قوشال<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) دسته‌بندی دیگری از مهارت‌های مدیریتی را ارائه دادند. به تعریف این نویسندگان مدیران مالی، فنی، اداری، بازرگانی و ایمنی نیاز دارند، اما درصد نیاز به هر یک از این مهارت‌ها در سه سطح مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان متفاوت است. فلانگن<sup>۲</sup> در تحقیقی در سال ۱۹۹۶، شش بعد مهارت مدیریتی را شناسایی کرد. این مهارت‌ها عبارتند از:

- اداره امور؛
- سرپرستی کارکنان؛
- پذیرش مسئولیت سازمان؛
- برنامه‌ریزی و هدایت؛
- پذیرش مسئولیت کارکنان؛
- تخصص در *MOS*

در تحقیقی، احمد احمدی (۱) مهارت‌های مورد نیاز مدیران اجرایی جهاد سازندگی استان آذربایجان شرقی را در سه حیطه نظری، انسانی و فنی دسته‌بندی کرده که مؤید تحقیق حاضر است. محمدرضا زالی در تحقیقی تحت عنوان «مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران تحقیقاتی»، مهارت‌های مورد نیاز مدیران تحقیقاتی در کشور را بررسی کرد و نتایجی مشابه نتایج تحقیق حاضر به دست آورد.

## منابع و مآخذ

۱- احمدی دباکندی، احمد. "بررسی و تعیین مهارت‌های مدیریتی در مدیران اجرایی"

جهاد سازندگی"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.

۲- بلانچارکنت. "سه کلید توان افزایی". ترجمه فضل الله امینی، تهران، انتشارات فردا، ۱۳۷۸.

۳- رحمن سرشت، حسین. "مدیریت دانش". ترجمه نشر ساپکو، ۱۳۷۹.

۴- رهنورد، فرج الله. "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، سال ۱۳۷۸.

۵- زالی، محمدرضا. "مهارت و ویژگی های مدیران تحقیقاتی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.

۶- فریدون نیا، علیرضا. یوسفی، لیلا. "راهبری و مدیریت نیروهای دانشگرا"، مجله تدبیر شماره ۱۱۹، دی ماه ۱۳۸۰.

۷- ویلیام جی وین. "آمار در تربیت بدنی". ترجمه وازگن میناسیان. ناشر: سازمان تربیت بدنی، ۱۳۷۸.

8- Theresa Pardo. "Becom and Skilled information user"  
[HTTP://www.ctg.albany.edu/gudies/usinginfo/skills/htm.p7.2002](http://www.ctg.albany.edu/gudies/usinginfo/skills/htm.p7.2002).

9- Theresa Pardo. "Becom and Skilled information user". [HTTP://www.ctg.albany.edu/gudies/usingpo/skills.htm.2002](http://www.ctg.albany.edu/gudies/usingpo/skills.htm.2002).

10- Bigelow John D., "Teaching anagerial skills. moringbeyond current practive". <http://cobe.boisestate.ed/msr/jb skills/sistik 12.htm> (1998)

11- Competency/ "skills assesment: General concept".  
<http://www.od.nih.gov/ohrm/programs/wf ping/wfpi/skill.htm> 2002.

12- Paul Hersy and Ken Blanchard, op. cit, p7. 1988.

13- Robbert L.katz. "Skills of effective administrator". Harvard Business Review, Sep. 1974.