

مدیریت ورزشی _ مرداد و شهریور ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۳، ص: ۳۷۵-۳۸۸
تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۲۹
تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۲۵

ارزیابی و اولویت‌بندی مهارت‌های مدیران ورزش و جوانان استان مازندران

سیده سحر سیدی نجات^۱ - قاسم مهربانی^{۲*} - محمد ابراهیم رزاقی^۳

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی، معلم تربیت بدنی شهر تهران، تهران، ایران. ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

هدف این پژوهش، ارزیابی و اولویت‌بندی مهارت‌های مدیران ورزش و جوانان استان مازندران بود. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان و خبرگان ادارات ورزش و جوانان استان بودند که بدین منظور ۸۰ نفر از کارکنان و ۱۲ نفر از کارشناسان ارشد و خبرگان به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه ۲۱ سؤالی ارزیابی مهارت مدیران برگرفته از پژوهش فردی آذر (۱۳۸۰) بود. روایی ابزار را ۱۰ نفر استادان و صاحب‌نظران تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ $\alpha = 0/89$ به‌دست آمد. از روش TOPSIS برای ارزیابی مهارت مدیران و از روش AHP-FUZZY برای محاسبه وزن یا ضریب اهمیت شاخص‌های هر یک از مهارت مدیران ورزش استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد اولویت مهارت مدیران به ترتیب ادراکی (اهداف راهبردی و بلندمدت، آگاهی از قوانین و مقررات)، انسانی (شنود مؤثر، نفوذ بر افراد) و فنی (تفویض اختیار، تخصیص منابع) است. با توجه به نتایج تحقیق، آموزش مدیران ورزشی، پرورش و تقویت شاخص‌های مذکور در مهارت مربوط یکی از راهکارهای افزایش عملکرد مدیران در نمونه مورد بررسی است.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی، تاپسیس، مدیران، مهارت، ورزش.

مقدمه

مدیریت هر سازمان به‌عنوان اصلی‌ترین عنصر در بین سایر عناصر و اجزای یک سازمان، می‌تواند در کاربرد بهینه منابع راهگشا باشد. به‌زعم دراکر^۱، مدیریت عضو حیات‌بخش سازمان است (۲۰). مطابق با تحقیقات انجام‌گرفته، موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران است و هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت (۲۹). بررسی‌ها نشان می‌دهد، بخش اعظمی از ناکارآمدی سازمان‌ها و عدم تحقق اهداف سازمانی در گرو انتخاب ناشایست مدیران و عدم ذهنی دانش‌محور است و الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت را شناسایی و انتخاب کند، سازمان را برای نیل به اهدافش یاری می‌رساند (۲۸). با در نظر گرفتن چهار وظیفه اصلی و عمومی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) برای تمام مدیران در سازمان‌های مختلف، مهم‌ترین سؤالی که مطرح می‌شود این است که مدیران چگونه می‌توانند این وظایف مدیریتی را به‌طور کامل و اثربخش انجام دهند یا به‌عبارت دیگر عوامل تعیین‌کننده موفقیت و اثربخشی مدیریت کدام‌اند؟ یکی از پاسخ‌های بسیار مهم برای این سؤال اساسی، برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریت است (۱۶). بنابراین مدیری در انجام وظایف و ایفای نقش‌های خود موفق و اثربخش است که از مهارت‌های مورد نیاز مدیریت برخوردار باشد و آنها را متناسب با موقعیت‌های مختلف به اقتضای شرایط سازمانی به‌کار گیرد و موفقیت را به‌همراه داشته باشد (۲۵، ۱۸، ۱۵). یافته‌های روغنی، بهرام‌زاده، منفردی راز (۱۳۸۸) نشان داد، بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و میزان اثربخشی سازمان‌ها و ادارات دولتی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۵). احمدی و دوست محمدلو (۱۳۸۷) بر این عقیده‌اند که با افزایش میزان مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران، اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد (۱). بررسی زالی (۱۳۷۵) نشان داد، مهارت‌های مدیریتی از طریق تصمیم‌گیری بر سودآوری تأثیر می‌گذارد (۶). مطالعه افشاری، شاه‌حسینی، کثیری‌پور و ملاجعفری (۲۰۱۳) نشان داد، مهارت‌های مدیران در یادگیری سازمانی مؤثر است (۱۷). امینیان (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد مدیریتی آنان»، رابطه معناداری بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی و ادراکی) و عملکرد آنان مشاهده کرد (۳). مطالعه مظفری و همکاران (۱۳۸۱) روی مدیران سازمان تربیت بدنی نشان داد، بین مهارت‌های سه‌گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیران و ابعاد

شایستگی (مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی) آنها ارتباط معنادار وجود دارد (۱۰). به نظر پیترسون^۱ مهارت‌های مدیریتی موجب بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می‌شود (۲۷). براساس نظر گیلسینگ و کایستر^۲ (۲۰۰۸) مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به‌دنبال تحقیقات، اطلاعات و کسب مهارت‌های راهگشا باشند (۲۱). کاتز^۳، لازمه مدیریت اثربخش را در دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه، ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به‌طور مجزا پیشرفت کنند (۲۳). به‌طور خلاصه کاتز براساس نظریه مهارت‌های سه‌گانه خود معتقد است که مدیران در هر سطحی از مدیریت یا در هر سازمانی که قرار گرفته‌اند، برای انجام اثربخش وظایف خود به سه مهارت عمده نیاز دارند که عبارت‌اند از مهارت‌های ادراکی (توانایی درک سازمان به‌صورت یک سیستم کل، درک مسائل و پیچیدگی سازمان، ارتباط متقابل واحدها)، مهارت انسانی (توانایی مدیر در ایجاد انگیزش، رهبری مؤثر و توانایی کار کردن با افراد)، مهارت فنی (توانایی به‌کارگیری روش‌ها، تکنیک‌ها و فنون خاص). اما نکته بسیار مهم و حائز اهمیت در این نظریه، این است که اولاً میزان اهمیت این مهارت‌ها در سطوح مختلف با یکدیگر متفاوت است، بنابراین ترکیب مناسب این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی موجب عملکرد بهتر و موفقیت مدیر خواهد شد و ثانیاً آموزش مدیران از طریق پرورش و توسعه مهارت‌های مدیریتی در آنان می‌تواند مؤثرترین راه برای تربیت مدیران موفق و مؤثر باشد (۲۳). یافته‌های نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۶) نشان می‌دهد، میزان تحصیلات و سابقه مدیریت با مهارت‌های ادراکی و مسابقات ورزشی و رشته تحصیلی با مهارت‌های فنی رابطه معنادار دارد (۱۲). افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای به بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، فنی، انسانی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور پرداختند که نتایج نشان داد، اولویت مهارت‌های سه‌گانه برای مدیران ادارات به ترتیب مهارت‌های انسانی با میانگین ۲/۸۴، مهارت‌های ادراکی با میانگین ۲/۱۳ و مهارت‌های فنی با میانگین ۱/۰۳، است (۲). یافته‌های بیگدلی (۲۰۰۱) نشان داد، نیازمندی مدیران در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی است (۱۹). نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای به بررسی شاخص‌ها و ملاک‌های مهارت‌های انسانی مدیران ورزشی پرداختند و نتایج نشان

-
- 1 . Petersen
 - 2 . Gillsing & Guyster
 - 3 . Katz

داد، مدیران ورزشی برای اثربخشی در انجام وظایف و تحت تأثیر قرار دادن رفتار نیروهای انسانی تحت سرپرستی خود به ترتیب اولویت به مهارت برقراری امنیت برای زیردستان، مهارت حل اختلاف و تضاد بین کارکنان تحت سرپرستی، سخنرانی و فن بیان نیاز دارند که از دیدگاه مدیران باسابقه، مهارت‌های انسانی بر عملکرد شغلی مدیران اثر مثبت و معناداری دارد (۱۱). سید شجاع (۱۳۸۵)، به منظور تدوین برنامه آموزشی مدیران بانک تجارت در تحقیقی به نیازسنجی در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی آنان پرداخت و به این نتیجه رسید که نیازمندی مدیران در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی است (۷). از نظر فرتاش استفه‌لان (۱۳۸۳) به ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است (۸). یافته‌های مظفری، مشرف جوادی و نادریان (۱۳۸۱) نشان داد، در سازمان تربیت بدنی مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت ادراکی، انسانی و فنی، مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی، و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند (۱۰). بررسی پنت و باروندی^۱ (۲۰۰۸) نشان داد، لزوم آموزش دانشگاهی مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه اهمیت بسزایی دارد و بر ضرورت آن صحه گذاشتند (۲۶). از سوی دیگر، افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره‌های کسب‌وکار، تغییر فرایندهای انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان و جلب رضایت آنها، سازمان‌ها را وادار ساخته است برای حفظ بقا، رشد و توسعه، خود را با محیطشان انطباق دهند (۲۴). مدیران ورزشی نیز برای اداره مؤثر سازمان‌های تحت سرپرستی خود با مشکلات تجاری شدن ورزش، ارتقای سطح آگاهی جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی، کمبود بودجه، مقررات دست‌وپاگیر دولتی مواجه شده‌اند که همگی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و مهارت‌های مورد نیاز در عملکرد شغلی را بهبود بخشند (۲۲). این امر میسر نخواهد بود مگر با ارزیابی؛ به کمک ارزیابی عملکرد است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی می‌یابد و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. در صورتی که ارزیابی با دیدگاه فرایندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام گیرد، موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها می‌شود که این خود کارایی و اثربخشی دولت را افزایش می‌دهد (۴). ادارات ورزش و جوانان به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان ورزشی ویژگی‌هایی دارند که آن را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها اغلب مربوط

1 . Pent and Barondi

به برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش است که از گستره وسیع در جامعه و پیچیدگی‌های اجرایی خاص برخوردارند و روزبه‌روز بر وسعت فعالیت‌ها و نیز پیچیدگی برنامه‌ها افزوده می‌شود. به همان نسبت که برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده و پیچیده‌تر می‌شود، شایستگی‌ها و مهارت‌های جدیدی در حوزه مدیریت ورزشی ضرورت یافته و نمود می‌یابد. اهمیت پیچیدگی، تنوع و گستردگی وظایف مدیران ایجاب می‌کند که مدیران ورزشی نه تنها دارای مهارت‌های لازم باشند، بلکه متناسب با تغییرات سازمانی آموزش ببینند و مهارت‌های خود را ارتقا بخشند. در واقع صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت سازمان است و مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی‌اند. سازمان‌ها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر^۱ را سرلوحه کار خود قرار دهند و این اصل جز با ایجاد و به‌کارگیری سیستم‌های ارزیابی مناسب حاصل نمی‌شود (۴). همچنین، اولین شرط ترقی و پیشرفت و دستیابی به برتری را توسعه و تکمیل سیستمی برای ارزیابی می‌داند. با توجه به اهمیت مهارت‌های مدیران در بهبود و بهره‌وری از یک سو و کمبود منابع اطلاعاتی در این زمینه در سازمان‌های ورزشی از سوی دیگر، محقق بر آن شد تا به شناسایی و رتبه‌بندی و ارزیابی مهارت‌های مدیران ورزش و جوانان استان مازندران بپردازد.

روش‌شناسی

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری کلیه کارکنان و خبرگان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران بود که ۸۰ نفر از کارکنان و ۱۲ نفر از کارشناسان ارشد و خبرگان نمونه آماری تحقیق را تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری به این صورت بود که در دسته اول، ۱۲ نفر از کارکنان حوزه ستادی اداره کل و ۴ نفر از کارکنان اداره ورزش و جوانان هر شهرستان (۱۷ شهرستان) به‌طور تصادفی انتخاب و از نظرهای آنها در ارزیابی مهارت مدیران استفاده شد. در دسته دوم، از نظرهای ۱۲ نفر از کارشناسان ارشد و خبرگان برای محاسبه وزن و اهمیت مهارت‌ها استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه برگرفته از پژوهش فردی آذر (۱۳۸۰) بود که با ۲۱ سؤال در قالب ۳ خرده‌مقیاس مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی (هر کدام ۷ سؤال) مدیران را در قالب مقیاس ۵ ارزشی

1 . Continuous improvement

لیکرت (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵) ارزیابی می‌کرد. برای اطمینان از روایی پرسشنامه از نظرهای ۱۰ نفر از استادان و متخصصان استفاده شد و کلیه پیشنهادهای اصلاحی جهت مطابقت پرسشنامه با شرایط و ویژگی جامعه آماری مورد مطالعه اعمال شد و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ با ضرایب $\alpha = 0/89$ تأیید شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم کدگذاری و سپس وارد نرم‌افزار SPSS شد و از روش TOPSIS برای ارزیابی مهارت مدیران و از روش AHP-FUZZY برای محاسبه وزن یا ضریب اهمیت شاخص هر یک از مهارت مدیران ورزش و جوانان استان مازندران استفاده شد.

یافته‌ها

جدول ۱. مطالعه توصیفی نمونه تحقیق

جنسیت		تحصیلات				رشته تحصیلی	
مذکر	مؤنث	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی
۶۹ درصد	۳۱ درصد	۱۸ درصد	۴۵ درصد	۳۱ درصد	۶ درصد	۴۴ درصد	۵۶ درصد

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، ۴۵ درصد نمونه مورد بررسی دارای مدرک کارشناسی، ۳۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶ درصد دارای مدرک دکتری بودند و بیش از ۵۰ درصد آنها رشته تحصیلی غیر تربیت بدنی داشتند.

جدول ۲ ماتریس تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد، که این ماتریس نمایش مقادیر هر یک از گزینه‌ها برای هر یک از شاخص‌هاست و هر یک از ردیف‌های ماتریس نشانه وضعیت هر یک از گزینه‌هاست.

جدول ۲. ماتریس تصمیم‌گیری

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	
فنی	۳۹	۳۹	۳۸۵	۴۲	۴۲۵	۳۹	۴۲															
ادراکی								۴	۳۸	۴۲	۳۸	۳۷	۳۷۵	۳۷۵								
تسلی															۳۸۵	۳۶۵	۳۸	۳۹	۳۹۵	۴۱۵	۴۱۵	
WJ	-۱۵۲	-۱۵۲	-۱۲۵	-۱۷۲	-۱۷۶	-۱۸۵	-۱۲۵	-۱۲۲	-۱۶۷	-۱۲۲	-۱۵	-۱۱۲	-۱۵۲	-۱۵۲	-۱۲۲	-۱۵۸	-۱۵۴	-۱۲۵	-۱۸۷	-۱۱۱	-۱۱۲	

جدول ۳. ماتریس تصمیم‌گیری به هنجار موزون‌وزین برای مهارتها

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	
فنی	-۱۵۲	-۱۵۲	-۱۲۵	-۱۷۲	-۱۷۶	-۱۸۵	-۱۲۵															
ادراکی								-۱۲۲	-۱۶۷	-۱۲۲	-۱۵	-۱۱۲	-۱۵۲	-۱۵۲								
تسلی															-۱۲۲	-۱۵۸	-۱۵۴	-۱۲۵	-۱۸۷	-۱۱۱	-۱۱۲	

جدول ۳ ماتریس تصمیم‌گیری به هنجار را نشان می‌دهد، که از روی این ماتریس بیشترین مقدار هر یک از ستون‌ها به‌عنوان ایده‌آل مثبت و کمترین آن به‌عنوان ایده‌آل منفی انتخاب می‌شود.

جدول ۴. تعیین جواب‌های ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی

+A=	۰/۱۵۳	۰/۱۵۳	۰/۱۲۵	۰/۱۷۳	۰/۱۷۶	۰/۰۸۵	۰/۱۳۵	۰/۲۳۲	۰/۱۶۷	۰/۲۳۲
-A=	۰/۱۵	۰/۱۱۳	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۲۴۳	۰/۱۵۸	۰/۱۵۴	۰/۱۳۵	۰/۰۸۷	۰/۱۱۱

جدول ۴ جواب‌های ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی را نشان می‌دهد، که با استفاده از جواب‌های ایده‌آل مثبت (A^+) و ایده‌آل منفی (A^-) و براساس نرم اقلیدسی اندازه فاصله معیار محاسبه و برای رتبه‌بندی گزینه‌ها، ماتریس ستونی CL (ماتریس $m \times 1$) که هر مؤلفه آن از تقسیم ایده‌آل منفی بر (مجموع ایده‌آل منفی و مثبت) به‌دست می‌آید و سپس رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس ترتیب نزولی انجام می‌گیرد.

جدول ۵. رتبه‌بندی مهارت مدیران از دیدگاه کارکنان

رتبه	CLi	مهارت
۱	۰/۴۳۱	ادراکی
۲	۰/۴۱۱	انسانی
۳	۰/۴	فنی

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، در ارزیابی عملکرد مدیران ورزش و جوانان استان مازندران از دیدگاه کارکنان به‌ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی از بالاترین رتبه برخوردار است.

جدول ۶. اولویت‌بندی شاخص مهارت‌ها براساس وزن بهنجار شده از دیدگاه خبرگان

شاخص‌های مهارت فنی	وزن هنجار شده	شاخص‌های مهارت انسانی	وزن هنجار شده	شاخص‌های مهارت ادراکی	وزن هنجار شده
تفویض اختیار	۰/۱۷۶	شنود مؤثر	۰/۲۴۴	اهداف راهبردی و بلندمدت	۰/۲۳۲
تخصیص منابع	۰/۱۷۳	نفوذ بر افراد	۰/۱۵۸	آگاهی از قوانین و مقررات	۰/۲۳۲
روش‌ها و تکنیک‌ها	۰/۱۵۳	رفتارهای آینده	۰/۱۵۴	روش‌های ابتکاری	۰/۱۶۷
ابزار کنترل عملکرد	۰/۱۵۳	توانایی کنترل و تغییر رفتار	۰/۱۳۵	انعطاف‌پذیری	۰/۱۵۰
توانایی به‌کاربردن دانش	۰/۱۳۵	ایجاد انگیزش	۰/۱۱۲	تعمق	۰/۱۱۳
آموزش فنی و حرفه-ای کارکنان	۰/۱۲۵	عدالت در رفتار	۰/۱۱۱	سینرژی	۰/۰۵۳
تقسیم کار	۰/۰۸۵	پرورش خلاقیت	۰/۰۸۷	کل‌گرایی	۰/۰۵۳

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد، در بعد مهارت‌های ادراکی، اهداف راهبردی و بلندمدت با وزن ۰/۲۳۲ در اولویت اول و کل‌گرایی با پایین‌ترین وزن ۰/۰۵۳، در بعد مهارت انسانی شنود مؤثر با وزن ۰/۲۴۴ در اولویت اول و پرورش خلاقیت با پایین‌ترین وزن ۰/۰۸۷ و در بعد مهارت‌های فنی تفویض اختیار با وزن ۰/۱۷۶ در اولویت اول و تقسیم کار با پایین‌ترین وزن ۰/۰۸۵ در سطوح خود قرار داشتند.

بحث و نتیجه‌گیری

تجاری شدن ورزش‌ها و رشد باشگاه‌های خصوصی، ارتقای سطح آگاهی جوامع و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی و کمبود بودجه و همچنین مقررات دست‌وپاگیر دولتی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و برای عملکرد بهتر و مؤثرتر مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند (۱۳). ضرورت توجه به مهارت‌های مدیریتی و ارزیابی مهارت مدیران سازمان‌های ورزشی نه تنها یک اصل است، بلکه پلی جهت عبور موفقیت سازمانی تلقی می‌شود (۲۹). نتایج تکنیک TOPSIS در ارزیابی مهارت مدیران ورزش و جوانان استان مازندران نشان داد، از نظر کارکنان ادارات ورزش و جوانان این استان به‌ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی از بیشترین اهمیت برخوردار است که با یافته‌های

فرتاش استفه‌لان (۸)(۱۳۸۳) و مظفری، مشرف‌جوادی و نادریان(۱۰)(۱۳۸۱) همخوانی دارد؛ یعنی مدیرانی که از مهارت ادراکی بیشتری برخوردارند، عملکرد بهتری خواهند داشت. یافته‌های احمدی، دوست محمدلو (۱)(۱۳۸۷) نیز نشان داد که با افزایش میزان مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیران، اثربخشی سازمان افزایش خواهد یافت. البته یافته‌های این تحقیق، انتظاری است که کارکنان از مدیران خود دارند. در واقع آنها بر این باورند که مدیران ورزشی باید در مهارت‌های ادراکی نسبت به مهارت انسانی و فنی در سطح بالاتری باشند تا بتوانند کارایی و اثربخشی سازمان خود را تضمین کنند. محققان نیز بر این باورند که میزان اهمیت این مهارت‌ها در سازمان‌های مختلف، در موقعیت‌های متفاوت و سطوح مدیریتی متفاوت است (۲۳)، بنابراین آموزش مدیران ورزشی، پرورش و تقویت شاخص‌های مهارت ادراکی شامل اطلاع مدیران از اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان، آگاهی از قوانین و مقررات، داشتن انعطاف و ابتکار عمل، تعمق، سبزه‌ری و کل‌نگری از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، یکی از راهکارهای افزایش عملکرد مدیران در نمونه مورد بررسی است. برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان و مدیران موجب ارتقای تعهد سازمانی، فرصت یادگیری، افزایش بهره‌وری، خودکفایی، احساس استقلال، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری و در نهایت افزایش اثربخشی سازمان و کاهش تنش شغلی در بین کارکنان می‌شود (۱۵). دیگر بررسی‌ها نیز نشان می‌دهد، مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به‌دنبال تحقیقات، اطلاعات و کسب مهارت‌های راهگشا باشند (۲۱). یافته‌های مذکور در اولویت‌بندی مهارت مدیران با نتایج تحقیق افشاری، هنری و غفوری (۲)(۱۳۸۸)، بیگدلی (۱۹)(۲۰۰۱)، سید شجاع (۷)(۱۳۸۵)، همسو نیست. دلایل این غیرهمسویی را می‌توان به تفاوت در جامعه و نمونه مورد بررسی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تفاوت در روش‌های آماری به‌کاررفته جست‌وجو کرد. برای مثال، مطالعه افشاری و همکاران، بر روی مدیران و متخصصان مدیریت ورزش است و در تحقیق حاضر از روش‌های جدید مدیریتی (AHP فازی و TOPSIS) برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی مهارت‌ها استفاده شده است. یافته‌ها نشان داد از نظر خبرگان، در بین شاخص‌های مهارت فنی گزینه تفویض اختیار و تخصیص منابع از بالاترین اولویت برخوردار است. مهارت فنی در ورزش توانایی بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها، فرایندها و رویه‌ها برای انجام وظیفه که اغلب از طریق آموزش و تجربه به‌دست می‌آید، تعریف شده است (۲۶). همه مدیران اجرایی در ورزش برای موفقیت و عملکرد مؤثرتر ضمن تسلط کامل به مسائل فنی و تخصصی ورزش مانند برنامه‌ریزی

مسابقات و تمرینات ورزشی، شیوه‌های مدیریت اماکن و تأسیسات و تجهیزات ورزشی، آشنایی به آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های ورزشی، شیوه‌های جذب ورزشکاران و ارتباط مؤثر با آنان، جذب حمایت‌های مردمی و افزایش خدمات داوطلبان، شیوه‌های برگزاری منظم مسابقات، می‌بایست از ملزومات اصلی کار تیمی و واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به افراد تیم و زیردستان آگاهی کامل داشته باشند (۱۳). همچنین روش‌های صحیح و عادلانه تخصیص منابع با به‌کارگیری تکنیک‌های درست انجام کار می‌تواند اثربخشی عملکرد مدیران را بهبود بخشد. سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده و مصوب، خواستار برنامه‌ریزی واحدهای تابع برای نیل به اهداف کلی در زمان معین هستند که در نهایت در دستیابی این اهداف در مرحله عملیاتی و اجرایی برنامه‌ریزی واحدها نقش مهم و بسزایی ایفا می‌کند (۱۷). از این رو به مدیران و دست‌اندرکاران ورزش استان پیشنهاد می‌شود برای انجام صحیح امور و افزایش رضایت کارکنان، وظایف و امور بیشتری را به زیردستان تفویض کنند. مدیران باتجربه می‌دانند که در ورزش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن برای نفوذ در مربیان و ورزشکاران و سایر نیروها، داشتن آگاهی‌های تخصصی و فنی در زمینه ورزش است (۲۲). از آنجا که مدیران ورزشی، به‌ویژه مدیران اجرایی، از طریق ارتباط نزدیک و همه‌جانبه کارها و فعالیت‌های منابع انسانی به‌ویژه مربیان و ورزشکاران عضو تیم‌های ورزشی را هدایت و رهبری می‌کنند، منطقی به نظر می‌رسد که مدیران ورزشی در همه سطوح، به‌ویژه مدیران اجرایی، به شاخص‌ها و ملاک‌های مهارت‌ها و توانایی‌های فنی توجه ویژه داشته باشند (۱۸). دیگر یافته‌های تحقیق نشان داد، در بین شاخص‌های مهارت انسانی گزینه‌های شنود مؤثر و نفوذ در افراد از بالاترین اولویت برخوردار است. به نظر کاتز این مهارت در کیفیتی است که مدیر قادر باشد سرپرستان مافوق، هم‌ردیفان، زیردستان و مشتریان را درک کند و نظرها و توقعات آنها را درباره خود تشخیص دهد و سرانجام در نحوه رفتار مدیر تجسم یابد (۲۳). مدیران ورزشی در سازمان‌های تفریحی و ورزشی برای جذب مشتری و کسب رضایت آنها مهارت‌هایی مانند مذاکره و گفت‌وگو، ارتباط مستقیم و آشنایی با فرهنگ شرکت‌کنندگان را باید در خود پرورش دهند (۱۴). احترام و ارتباط مناسب با اعضای سازمان و ارباب رجوع موجب همدلی افراد در سازمان ورزشی می‌شود و گاهی نیز ممکن است مشکلات ناشی از عدم اعتماد و ارتباط خشک و رسمی را برطرف کند (۲). بنابراین، گوش دادن مؤثر به مسائل، مشکلات و توصیه‌های ارباب رجوع و کارکنان تحت سرپرستی مدیران ورزش و جوانان استان راهکارهای پیشنهادی در امور و پیگیری کارهاست. همچنین پیدا کردن راه‌های نفوذ در دل کارکنان و هدایت و رهبری آن برای رسیدن به اهداف سازمانی از دیگر گزینه‌های اولویت‌دار

است که می‌تواند در اثربخشی عملکرد مدیران مؤثر باشد و محیط پرتلاطم سازمان را زنده و پویا نگه دارد. مدیران ورزشی در هر سطحی از مدیریت که فعالیت می‌کنند با مجموعه متنوعی از نیروهای انسانی سروکار دارند؛ کارکنان رسمی حقوق‌بگیر و تمام‌وقت، نیروهای متخصص نیمه‌وقت، نیروهای داوطلب، ورزشکاران حرفه‌ای، ورزشکاران آماتور، متقاضیان و شرکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی تفریحی از جمله نیروهایی هستند که مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی با آنها سروکار دارند و هر یک از آنها از نظر ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و رفتارها با هم متفاوت‌اند و مدیران باید این تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرند. مدیر باید با هر شخصیتی متناسب با ویژگی‌هایش برخورد کند تا بهتر بتواند آنها را به کار لذت‌بخش و فعالیت‌های مؤثر تشویق کند (۱۲). رفتارهای توأم با احترام و محبت مدیر با ورزشکاران یکی از منابع انگیزشی آنان برای ادامه تمرینات سخت و طاقت‌فرسای ورزشی است. در ورزش‌های تفریحی مدیران باید برای جذب مشتری در ایجاد محیطی امن، شاداب و محبت‌آمیز تلاش کنند (۲۲). نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که برقراری امنیت شغلی برای مربیان و داوران ورزشی و همچنین ورزشکاران در ورزش‌های قهرمانی که بخش اعظمی از فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان‌های ورزشی را به خود اختصاص داده است، از اولویت‌هایی است که مدیران ورزشی باید به آن توجه کنند (۱۱). به‌طور کلی می‌توان گفت از نظر کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان مازندران مهارت‌های ضروری برای موفقیت مدیران ورزش این استان به‌ترتیب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است و مدیرانی که از مهارت ادراکی بیشتری برخوردارند، عملکرد بهتری در انجام وظایف، ایفای نقش خود و در نهایت اثربخشی سازمانی خواهند داشت. بنابراین، تقویت شاخص‌های مهارت ادراکی یکی از راهکارهای افزایش عملکرد مدیران در نمونه مورد بررسی است.

منابع و مآخذ

۱. احمدی، عبداله؛ دوست محمدلو، حکیمه (۱۳۸۷). "بررسی رابطه بین مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش ناحیه یک شهر شیراز"، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۳ (۲)، ص ۱۴۶-۱۱۹.
۲. افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب؛ غفوری، فرزاد (۱۳۸۸). "بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی ادراکی، انسانی، فنی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور"، مدیریت ورزشی (۵)، ص ۱۱۷-۱۰۵.

۳. امینیان، محبوبه (۱۳۸۳). "بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد مدیریتی آنان از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه منطقه ۱ شهر تهران در سال تحصیلی ۸۲-۸۱"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهرا، ص ۷۳-۸۵.
۴. رحیمی، غفور (۱۳۸۵). "ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، ماهنامه تدبیر، ۷ (۱۷۳)، ص ۵۷-۵۳.
۵. روغنی، مهناز؛ بهرام‌زاده، حسین‌علی؛ منفردی راز، براتعلی (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران و اثربخشی آنان در سازمان‌ها و ادارات کل دولتی شهرستان بجنورد"، پژوهش‌نامه تربیتی، (۲۰)، ص ۱۰-۵.
۶. زالی، محمدرضا (۱۳۸۱). "بررسی سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد". مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ص ۹۵-۹۳.
۷. سید شجاع نیره سادات (۱۳۸۵). "نیازسنجی مدیران بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی جهت تدوین برنامه آموزشی آنان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ص ۸۵-۱۱۲.
۸. فرتاش اسفهلان، زهرا (۱۳۸۳). "نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی در رابطه با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران و کارکنان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ص ۱۳۶-۱۰۲.
۹. فردی آذر علیرضا (۱۳۸۰). "تطبیق مدل AHP و TOPSIS در اندازه‌گیری مهارت‌های مدیران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۲۴۰-۲۳۷.
۱۰. مظفری، سید امیر؛ مشرف جوادی، بتول؛ نادریان، مسعود (۱۳۸۱). "تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران، ص ۱۶۳-۱۵۱.
۱۱. نادریان، مسعود؛ امیر حسینی، سید احسان (۱۳۸۵). "مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران)"، علوم حرکتی و ورزش، (۲)، ص ۹۰-۸۷.
۱۲. ----- (۱۳۸۶). "بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان"، فصلنامه المپیک ۱۱ (۴۰)، ص ۱۱۴-۱۰۵.

۱۳. نادریان، مسعود؛ سلطان حسینی، محمد (۱۳۹۰). "مهارت و توانایی فنی برای مدیران ورزشی (شاخص‌ها و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران)"، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی ۱ (۲)، ص ۱۱-۱۸.

۱۴. نادریان، مسعود؛ مظفری، امیراحمد؛ مشرف جوادی، بتول (۱۳۸۱). "تعیین مهارت‌ها و شایستگی مدیران عملیاتی سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی، مجموعه مقالات پنجمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز، ص ۴۵-۲۷.

15. Afshari M, Honari H, Kargar G, Naghshbandi S, Jabari N. (2012). "Applying Analytic Hierarchy Process for analyzing the role of managerial skills in developing of organization learning in physical education organization: A conceptual model". *International Journal of Sports Science and Engineering*, 4(6): 248-256.
16. Afshari M, Honari H, Qafouri F, Jabari N. (2012). "Prioritizing managerial skills based on Katz's theory in physical education offices of universities in Iran". *World Applied Sciences Journal*, 20 (3): 388-394.
17. Afshari M, Shahhosseini A, Kosaripoor M, Molajafari S. (2013). "The role of managerial skills in developing characteristics of learning organization in physical education organization". *International Journal of Sport Studies*, 3 (4): 398-405.
18. Benar N, Ramezani NR, Surani M, Gohar rostami H, Yeganehfar N. (2014). "Designing a Managerial Skills Model for Chief Executive Officers (CEOs) of Professional Sports Clubs in Isfahan Province". *Sport Science Review*, 1(2): 59-77.
19. Bigdeli E. (2001). "Poll need and presenting a general training framework for principals of middle schools in Khodabandeh city". (Unpublished master's thesis). Tehran University: 177-185.
20. Drucker, P. (1978). "Management, New York: Harper & Row 69-El tent, V. (2009). "The skills and career path of an effective project manager". *int j promanage*, 19: 1-7.
21. Gilsing GM, Guysters R. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered". *technovation*, 28: 693-708.
22. Goodarzy M, Kouzechian H, Ehsani M. (2003). "Designing a managerial triple skills model for managers of the Physical Organization of the Islamic Republic of Iran. Movement". 21: 51-78.
23. Katz RL. (1974). "Skills of an Effective Administrator, an HBR Classic". *Harvard business review*, 52: 90-102.
24. Marquard M. (2002). "Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning". Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing: 182-184.
25. Nwokah N, Gladson A, Augustine I. (2008). "Managerial Competencies and marking effectiveness in corporate organization in Nigeria". *Management Development*, 27, 858-878.

26. Pant I, Barondi B. (2008). "Project management ducation.The human skills imperative". International journal of project management, (2):124-128
27. Peterson TD. (2004). "The ongoing legacy of R.L. Katz". Journal of management Decision, 42(10): 1297-130.
28. Razaghi ME, Moosavi SJ, Safania AM, Dousti M. (2013). "Presentation of a suitable model for knowledge management establishment in sport organizations: Delphi Classic Method". Annals of Applied Sport Science, 1(2): 33-41.
29. Seyedinejat SS, Razaghi ME, Dousti M. (2014). "Prioritizing managerial skills based on KATZ'S theory". Pamukkale Journal of Sport Sciences, 5: 33-47.

