

تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی در این زمینه

سیدامیر احمد مظفری، بتول مشرف‌جوادی، مسعود نادریان^۱

۱- دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی تربیت معلم تهران

چکیده

هدف پژوهش حاضر تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که در موفقیت و اثر بخشی فعالیت‌های مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی در سه رده مدیریت (عالی، میانی و عملیاتی) نقش عمده و اساسی دارند.

بدین منظور ۳۰۵ نفر از مدیران سازمان تربیت بدنی در سطوح سه گانه مدیریت به طور تصادفی انتخاب و پرسش‌نامه مهارت‌ها و شایستگی‌ها بین آنها توزیع گردید. پرسش‌نامه مهارت‌ها شامل سه مهارت (انسانی، ادراکی و فنی) با ۳۵ شاخص و پرسش‌نامه شایستگی‌ها شامل سه بعد (مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی) با ۳۶ شاخص تنظیم گردید.

نتایج تحقیق نشان داد که مدیران سطوح سه گانه به تمامی شاخص‌های مطرح شده برای مهارت‌ها و شایستگی‌ها بیش از میانگین نیاز دارند. همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران سطوح سه گانه به ابعاد شایستگی‌ها بیش از میانگین نیاز دارند. نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مدیران عالی به مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی نیاز دارند. مدیران میانی به ترتیب به ویژگی‌های فردی، مجموعه دانش و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و مدیران عملیاتی به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ویژگی‌های فردی و مجموعه دانش نیاز دارند.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد که بین مهارت‌های سه گانه (انسانی، ادراکی و فنی) ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین نتایج ضریب همبستگی نشان داد که میان ابعاد شایستگی‌ها (مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی) ارتباط معنادار وجود دارد. نتایج ضریب همبستگی چند متغیره نشان داد که میان مهارت‌های سه گانه و ابعاد شایستگی‌ها نیز ارتباط معنادار وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت فنی، مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ویژگی‌های فردی.

مقدمه

در تمامی سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که در رسیدن به اهداف سازمانی تاثیر گذار می‌باشد ((مدیریت)) است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثر بخشی در راس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریتی اوست (۵ و ۳). هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۹۶) اظهار می‌دارند که سازمان موفق مشخصه‌ای دارد که به وسیله آن از سازمان ناموفق شناخته می‌شود و آن چیزی نیست جز ((مدیریت و رهبری پویا و اثر بخش)) (۱۴).

چنانچه در راس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد (۷ و ۱۳).

سازمان تربیت بدنی به عنوان بزرگترین سازمان ورزشی دارای ویژگیهای است که آن را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. این ویژگیها عمدتاً مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش بوده که از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگیهای اجرایی خاص خود برخوردار بوده و روز به روز بر وسعت فعالیت‌ها و نیز پیچیدگی برنامه‌ها افزوده می‌شود. به همان نسبت که برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی گسترده و پیچیده می‌شود، مدیریت ورزشی نیز پیچیده‌تر شده و انواع جدیدی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها در حوزه مدیریت ورزشی به وجود می‌آید.

رابرت کاتز^۲ (۱۹۷۴) سه نوع مهارت فنی، انسانی و ادراکی مورد نیاز مدیران مطرح نمود. بر اساس نظر وی مهارت فنی در سطوح پایین مدیریت، مهارت ادراکی در سطوح بالای مدیریت دارای اهمیت بیشتری می‌باشند و مهارت انسانی در هر سه سطح مدیریت دارای اهمیت یکسان است (۱۶). هارولد کونتز^۳ و همکارانش (۱۹۸۸) مهارت دیگری تحت عنوان مهارت ((طراحی و حل مسئله)) مطرح می‌کنند. بر اساس نظر کونتز این مهارت بیشتر در سطوح عالی مدیریت کاربرد دارد (۱۷).

گریفین^۴ (۱۹۸۶) نیز دو مهارت دیگر تحت عنوان مهارت تجزیه و تحلیل و مهارت تشخیص برای مدیران مطرح نمود. گریفین معتقد است که دو مهارت فوق مکمل مهارت ادراکی بوده و در سطوح بالای مدیریت دارای اهمیت است (۱۳). مان (۱۹۹۶) چهار مهارت فنی، انسانی، اداری و نهادینه سازی را برای مدیران ضروری می‌داند (۷ و ۶).

1 – Hersy & Blanchard
2- Robert katz
3- Harold Koontz et al
4- Girrifin

کوین و پارکس^۵ (۱۹۸۶) اظهار می دارند که مدیران ورزشی برای موفقیت و اثر بخشی در انجام وظایف خود به شایستگی‌هایی مثل توانایی و مهارت در سخنرانی‌های عمومی، دانش و اطلاعات ورزشی، مهارت نوشتن، توانایی تحقیق در زمینه‌های مختلف ورزشی، مدیریت زمان، ارتباط انسانی و آمادگی جسمانی نیاز دارند (۱۸).

جیمسون^۶ (۱۹۸۰) اظهار می دارد که بدون داشتن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم، از مدیران نباید انتظار انجام کارهای خارق‌العاده و خلاقیت داشت. نامبرده ۱۱۲ شایستگی مورد نیاز مدیران ورزشی را ارائه داده و سپس آنها را در ۱۲ حوزه اصلی با برنامه‌های آموزشی جداگانه تقسیم بندی نموده است. وی آشنایی با روش‌های تجارت و اصول بازاریابی در ورزش، تعمیر و نگه‌داری تاسیسات و وسایل، آشنایی با قوانین و مقررات عمومی رشته‌های مختلف ورزشی، فنون و روش‌های مدیریت، تحقیقات در ورزش، مدیریت زمان، بهداشت و پیش‌گیری از صدمات ورزشی، ارتباطات، آشنایی با فلسفه ورزش و فنون برنامه‌ریزی را از جمله شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی عنوان می‌کند (۱۵). با این وجود هنوز معلوم نیست که مدیران سازمان تربیت بدنی در سطوح مختلف مدیریتی برای انجام موثر وظایف و مسئولیتهای خویش به چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارند؟ با اینکه پرداختن به تمامی مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی با توجه به تنوع و گستردگی فعالیت‌های مدیریتی آنان که عمدتاً "مربوط به اجرای موثر برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش در سطح جامعه می‌باشد از عهده یک تحقیق بر نمی‌آید. معهذا، تحقیق حاضر آن دسته از مهارت‌ها و شایستگی‌های عمومی و عمده که در اثر بخشی مدیران نقش اساسی دارند مورد مطالعه قرار داد.

روش شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف کلی تحقیق که ((تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی و ارائه یک الگوی مدیریتی)) می‌باشد از روش تحقیق ((توصیفی پیمایشی)) استفاده شد که اطلاعات مورد نیاز به وسیله پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران سازمان تربیت بدنی بود که در پست‌های مدیریتی در سطوح سه گانه مدیریت (عالی، میانی و عملیاتی) مشغول به خدمت بوده‌اند. میزان جامعه آماری در سطوح مدیریت عالی و میانی جامعه و نمونه آماری یکسان بود که تعداد آنها به ترتیب ۸۱ و ۷ نفر بودند. از مجموع ۵۸۶ نفر مدیران عملیاتی ۲۱۷ نفر به طور تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

5- Quien & Parks

6- Jamison

ابزار اندازه‌گیری

اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. پرسش‌نامه تحقیق شامل سه بخش (سؤال‌های عمومی، پرسش‌نامه مهارت‌ها و پرسش‌نامه شایستگی‌ها) بود. سؤال‌های عمومی شامل هشت شاخص، سووال‌های بخش مهارت‌ها در سه زیرمجموعه مهارت انسانی با ۱۰ شاخص، مهارت ادراکی با ۱۲ شاخص و مهارت فنی با ۱۳ شاخص تنظیم شده بود. سووال‌های بخش شایستگی‌ها نیز در سه زیرمجموعه (مجموعه دانش با ۱۶ شاخص، ویژگیهای شخصیتی و رفتاری با ۱۲ شاخص و ویژگیهای فردی با ۹ شاخص) تنظیم شده بود.

یافته‌های تحقیق

الف - نتایج توصیفی

- ۱- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۳۵ نفر از مدیران زیر ۲۵ سال، ۸۶ نفر بین ۲۶-۳۵ سال، ۶۶ نفر بین ۳۶-۴۵ سال، ۲۹ نفر بین ۴۶-۵۵ سال و تعداد ۱۰ نفر از مدیران بالای ۵۵ سال سن داشتند.
- ۲- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۳۰ نفر از مدیران دارای مدرک دیپلم، ۵۴ نفر دارای مدرک کاردانی، ۱۱۸ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۲۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند.
- ۳- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۹۵ نفر از مدیران دارای مدرک تحصیلی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی و تعداد ۱۳۳ نفر از مدیران فارغ‌التحصیل سایر رشته‌ها بودند.
- ۴- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۹۹ نفر از مدیران در استخدام رسمی سازمان بودند. تعداد ۵۰ نفر به صورت مامور، ۴۰ نفر به صورت قراردادی، ۱۲ نفر به صورت نیمه وقت و تعداد ۲۵ نفر به صورت آزمایشی بودند.
- ۵- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۱۱۲ نفر از مدیران زیر ۵ سال سابقه مدیریتی داشتند. تعداد ۶۴ نفر بین ۶-۱۰ سال و تعداد ۴۸ نفر نیز بالای ۱۱ سال سابقه مدیریتی داشتند.
- ۶- نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۱۱۴ نفر از مدیران دوره‌های کوتاه مدت آموزشی را گذرانده و ۱۲۱ نفر هیچگونه دوره آموزشی نگذرانده‌اند.

ب - آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه های این تحقیق شامل شش فرضیه اصلی و هفده فرضیه فرعی بود . به منظور بررسی نظرات مدیران پاسخ دهنده در مورد میزان نیاز مدیران (عالی ، میانی و عملیاتی) به مهارت های سه گانه و ابعاد شایستگی ها از آزمون تحلیل واریانس رتبه ای فریدمن استفاده شد . نتایج حاصل از تحلیل واریانس (جدول ۱)

نشان داد که میان نظر مدیران در مورد مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز مدیران سطوح سه گانه اختلاف معنا دار وجود دارد . بر اساس نتایج بدست آمده نیاز مدیران عملیاتی به مهارت انسانی نسبت به سایر سطوح مدیریت (میانی و عملیاتی) بیشتر می باشد . نیاز مدیران عملیاتی به مهارت فنی نسبت به سایر سطوح مدیریت (عالی و میانی) بیشتر می باشد . نیاز مدیران عالی به مهارت ادراکی نسبت به سایر سطوح مدیریت (میانی و عملیاتی) بیشتر می باشد . در خصوص ابعاد شایستگی ها نتایج تحقیق نشان داد که نیاز مدیران عالی به مجموعه دانش و ویژگی های شخصیتی و رفتاری نسبت به سایر سطوح مدیریت (عالی و عملیاتی) بیشتر می باشد .

جدول (۱) : میثگین رتبه مهارت های سه گانه مورد نیاز مدیران

مدیریت عملیاتی	مدیریت میانی	مدیریت عالی	مهارت ها سطح مدیریت
۲/۱۹	۱/۹۹	۱/۸۲	انسانی
۱/۱۵	۱/۹۶	۲/۸۹	ادراکی
۲/۴۷	۲/۱۶	۱/۳۹	فنی
Df=2	$p \leq 5\%$		۱

در بررسی فرضیه مربوط به میزان نیاز مدیران سطوح سه گانه به ابعاد شایستگی ها نتایج تحقیق (جدول ۲) نشان داد که نیاز مدیران عالی به مجموعه دانش و ویژگی های شخصیتی و رفتاری نسبت به سایر سطوح مدیریت (میانی و عملیاتی) بیشتر می باشد . همچنین مدیران میانی به شاخص های مربوط به ویژگی های فردی بیش از سایر سطوح مدیریت نیاز دارند .

جدول (۲) : میانگین رتبه ابعاد شایستگی مورد نیاز مدیران

مدیریت عملیاتی	مدیریت میانی	مدیریت عالی	شایستگی ها سطح مدیریت
۱/۳۲	۱/۲	۲/۶۶	مجموعه دانش
۱/۳۹	۱/۹۱	۲/۷۰	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری
۱/۸۴	۲/۲۷	۱/۹۰	ویژگیهای فردی
Df=2	p≤ %5		

نتایج تحقیق (جدول ۳) نشان داد که مدیران سطوح سه گانه به مهارت‌های سه گانه و ابعاد شایستگی‌ها بیش

از میانگین نیاز دارند.

جدول (۳) شاخص های آماری مربوط به مهارت ها و شایستگی های مدیران سطوح سه گانه

ویژگیهای فردی		ویژگیهای شخصیتی و رفتاری		مجموعه دانش		مهارت فنی		مهارت ادراکی		مهارت انسانی		مهارت, شایستگی
												سطح مدیریت
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰.۷۲%	۳/۹۴	۰.۲۶۱%	۴/۵۱	۰.۳۷۴%	۴/۵۲	۰.۳۱%	۳/۷۳	۰.۱۲۳%	۴/۷۱	۰.۲۳۸%	۴/۲۵	مدیریت عالی
۰.۴۴%	۴/۱۲	۰.۲۷۲%	۴/۳۱	۰.۳۲%	۴/۱۷	۰.۳۵۲%	۴/۱۲	۰.۳۱۲%	۴/۳۸	۰.۲۶۳%	۴/۴۱	مدیریت میانی
۰.۳۱۶%	۴/۱۸	۰.۱۳۷%	۴/۲۹	۰.۴۶۲%	۳/۹۶	۰.۵۴%	۴/۲۲	۰.۴۵۳%	۳/۷۲	۰.۱۲۲%	۴/۵۶	مدیریت عملیاتی

نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴) نشان داد که بین مهارت های سه گانه (انسانی، ادراکی و فنی) ارتباط معنادار وجود دارد.

جدول (۴) : نتایج ضریب همبستگی بین مهارت های سه گانه با یکدیگر

مهارت فنی	مهارت ادراکی	مهارت انسانی	مهارت ها
R=%228 P=%5	R=%394 P=%007		مهارت انسانی
R=%312 P=%005		R=%533 P=%005	مهارت ادراکی
	R=%316 P=%050	R=%358 P=%005	مهارت فنی

نتایج ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۵) نشان داد که میان ابعاد شایستگی ها (مجموعه دانش، ویژگیهای شخصیتی و رفتاری و ویژگیهای فردی) مورد نیاز مدیران ارتباط معنادار وجود دارد.

جدول (۵) : نتایج ضریب همبستگی بین ابعاد شایستگی ها با یکدیگر

ویژگیهای فردی	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری	مجموعه دانش	شایستگی ها
R=%0253 P=%03	R=%554 P=%005		مجموعه دانش
R=%286 P=%001		R=%554 P=%005	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری
	R=%486 P=%001	R=%353 P=%003	ویژگیهای فردی

بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد که میان میزان مهارت انسانی مورد نیاز مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی تفاوت معنادار وجود دارد. از دیدگاه مدیران پاسخ دهنده، مدیران عملیاتی نسبت به مدیران سطوح میانی و عالی نیاز بیشتری به مهارت انسانی دارند. مهارت انسانی عمدتاً بر رفتارها و اعمالی تاکید می‌کند که به صورت رودررو و در تعامل نزدیک مدیران با سایر افراد به کار می‌رود و به پیشرفت و رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کند. از آنجائی که مدیران عملیاتی از طریق ارتباط نزدیک، کارها و فعالیت‌های کارکنان عملیاتی و نیروهای متخصص را هدایت و رهبری می‌کنند و مستقیماً بر فعالیت‌ها و تلاش افرادی که انجام دهنده کار هستند نظارت دارند، لذا مدیران عملیاتی بیشترین تعامل و ارتباط با کارکنان و همچنین شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی دارند. بسیاری از محققان رفتار سازمانی یکی از ویژگیهای بارز مدیران عملیاتی را مهارت در برقراری ارتباط متقابل و ایجاد انگیزش نام برده و این شاخص‌ها از زیرمجموعه‌های مهارت انسانی می‌باشند. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که مدیران عملیاتی برای اثر بخشی و موفقیت به مهارت انسانی نیاز بیشتری نسبت به سایر سطوح مدیریت داشته باشند.

از مقایسه میانگین رتبه‌های بدست آمده در جدول (۱) مشاهده می‌شود که مدیران عالی نیاز بیشتری به مهارت‌های ادراکی دارند. از آنجائی که مهارت ادراکی توانائی دیدن ((تصویر بزرگ)) برای شناخت عناصر و اجزای مهم در یک موقعیت و درک روابط بین عناصر می‌دانند، لذا بر اساس تعریف فوق وظایف و

مسئولیت‌های مدیران عالی به گونه‌ای است که می‌بایست مهارت‌های ادراکی را تا حد بسیار بالایی در خود پرورش دهند. مدیران عالی گروه نسبتاً کوچکی از کارگزاران هستند که در بالای هرم سازمانی قرار گرفته و کل سازمان را کنترل می‌کنند. همچنین آنها اهداف سازمان، استراتژی‌های کلی، سیاست‌های کلان و خط‌مشی‌ها، طرح‌های دوربرد و برنامه‌های راهبردی را تهیه و تصویب می‌نمایند و به طور کلی سازمان را به محیط خارج معرفی می‌نمایند لذا می‌بایست تصویری کلی و بزرگی از سازمان برای شناخت عناصر و اجزای مهم و درک روابط بین عناصر داشته باشند. لذا منطقی به نظر می‌رسد که مدیران عالی نسبت به سایر سطوح مدیریت از مهارت‌های ادراکی بیشتری برخوردار باشند.

میانگین رتبه‌های بدست آمده در جدول (۱) نشان داد که میان مهارت فنی مورد نیاز مدیران سطوح سه‌گانه تفاوت معنادار وجود دارد. بر اساس نگرش مدیران پاسخ دهنده نیاز مدیران عملیاتی به مهارت فنی نسبت به سایر سطوح مدیریت (عالی و میانی) بیشتر می‌باشد. از آنجائی که مهارت فنی با اشیا (در سازمان‌های ورزش با تاسیسات، اماکن، تجهیزات و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی ورزشی) سروکار دارد و موارد فوق را عمدتاً مدیران عملیاتی با همکاری کارکنان عملیاتی و نیروهای متخصص فنی انجام می‌دهند، لذا مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی بیشتری نیاز دارند. به علاوه بسیاری از محققان مدیریت معتقدند که مدیر عملیاتی

هنوز هم در شمار کارکنان بوده و تنها به علت لیاقت و شایستگی سر آمد دیگر همکاران خود شده است. کیت دیویس^۷ (۱۹۹۷) در یک نقطه نظر صریح عنوان می کند که مدیران عملیاتی باید از میان کارکنان با سابقه، مجرب و دارای قابلیت های فنی بالا انتخاب شود. بنابراین منطقی است که عنوان شود مدیران عملیاتی می بایست برای موفقیت و اثر بخشی مهارت فنی را در حد مطلوب در خود پرورش دهند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه مربوط به میزان سطوح سه گانه به مجموعه دانش (اولین بعد شایستگی) نشان داد که مدیران عالی بیشترین نیاز را به شاخص هایی که برای مجموعه دانش در نظر گرفته شده دارند و مدیران میانی و عملیاتی به ترتیب در رده های بعدی قرار دارند.

همانگونه که قبلاً اشاره شد مدیران عالی به منظور تعیین سیاست های کلان، تدوین استراتژی های کلی، برنامه ریزی های بلند مدت و جامع تربیت بدنی و ورزش نیازمند جمع آوری اطلاعات وسیع و آشنایی کامل با مجموعه ای از دانش های مورد نیاز می باشند. در حقیقت مجموعه دانش مورد نیاز مدیران بازتابی از وظایف و نقش های مدیران در سطوح مختلف مدیریت میباشد. هر چه که وظایف و نقش مدیر سنگین تر و متنوع تر باشد نیاز به مجموعه دانش وسیع تر و عمیق تر اجتناب ناپذیر می نماید. اگر چه محققان و صاحب نظران علم مدیریت در ارایه فهرست کاملی از مجموعه دانش مورد نیاز مدیران اتفاق نظر کلی ندارند اما معتقدند که هر چه سطح مدیریت بالاتر می رود نیاز مدیران به مجموعه دانش بیشتر خواهد شد. بنابراین منطقی به نظر می رسد که مدیران عالی از دانش بیشتر و عمیق تری نسبت به سایر سطوح مدیریت برخوردار باشند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه مربوط به ویژگیهای شخصیتی و رفتاری مورد نیاز مدیران سطوح سه گانه نشان داد که مدیران عالی به آن دسته از شاخص هایی که برای ویژگیهای شخصیتی و رفتاری مورد نیاز مدیران در نظر گرفته شده نیاز بیشتری دارند و مدیران میانی و عملیاتی به ترتیب در مرتبه های بعدی قرار دارند. محققان چون یوکل^۸، جورج و الک گالوپ^۹، هرسی و بلانچارد معتقدند که کسانی که به بالا ترین نردبان ترقی می رسند دارای شخصیت و ویژگیهای رفتاری قابل قبول و سطح بالایی هستند. واقعیت این است که مدیران عالی دارای وظایف سنگین، حساس و بسیار پیچیده و متنوع بوده و انجام موفقیت آمیز آنها نیازمند ویژگیها و خصوصیات است که می بایست در سطح بسیار بالایی در آنها وجود داشته باشد. داشتن ثبات فکری، توانایی نوآوری و خلاقیت در سازمان، توانایی ذهنی بالا، داشتن اعتماد به نفس، داشتن حساسیت، قاطعیت و داشتن توانایی های تخصصی از جمله شاخص هایی است که برای ویژگیهای شخصیتی و رفتاری در نظر گرفته شده بودند و مدیران پاسخ دهنده معتقد بودند که مدیران عالی برای موفقیت و اثر بخشی در انجام وظایف به شاخص های فوق بیشتر از مدیران سایر سطوح نیاز دارند.

7- Kit Davis

8- Yukle

9- Jorge & Aleck Galoop

نتایج حاصل از آزمون فرضیه مربوط به ویژگیهای فردی مورد نیاز مدیران سطوح سه گانه نشان داد که مدیران میانی به آن دسته از شاخص‌هایی که برای ویژگیهای فردی در نظر گرفته شده، نیاز بیشتری دارند و مدیران سطوح عالی و عملیاتی در رده‌های بعدی قرار دارند. از آنجایی که مدیران میانی در سلسله مراتب اداری بعد از مدیران عالی قرار دارند، معمولاً "به تعبیر و تفسیر خط مشی‌ها می‌پردازند، اهداف فرعی و عملیاتی سازمان را تعیین نموده و برای اجرای آنها برنامه ریزی می‌کنند. مدیران میانی همانند یک پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی سازمان هماهنگی و ارتباط برقرار می‌نمایند. در حقیقت می‌توان به این نکته اشاره نمود که مدیران میانی بیشترین فشارها را در سازمان متحمل می‌شوند. لذا منطقی است که مدیران پاسخ دهنده این نگرش را داشته باشند که مدیران میانی به آن دسته از شاخص‌هایی که برای ویژگیهای فردی در نظر گرفته شده نیاز بیشتری داشته باشند.

نتایج ضریب همبستگی نشان داد که میان مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی رابطه معنادار وجود دارد. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران در انجام موفقیت آمیز و موثر وظایف خود به همه مهارت‌ها نیاز دارند. به عبارت دیگر مهارت‌ها سه گانه لازم و ملزوم یکدیگرند. عدم وجود یکی از آنها باعث نقص در دیگری خواهد بود. به طور کلی می‌توان گفت مدیران سطوح سه گانه به مهارت‌های سه گانه فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. نتایج فرضیه فوق نشان می‌دهد که به عقیده کسانی که معتقدند مدیران سطح عالی صرفاً نیازمند مهارت ادراکی بوده و نیاز به سایر مهارت‌ها از جمله مهارت‌های فنی ندارند خط بطلان می‌کشد.

با توجه به ارتباط معنادار میان مهارت‌های سه گانه و نقش اساسی که این مهارت‌ها در موفقیت و اثر بخشی مدیران دارد پیشنهاد می‌شود در آموزش آنان به هر سه مهارت توجه خاص مبذول گردد. سازمان تربیت بدنی، سازمانی است که مسئولیت اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی را در سطح جامعه چه به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم بعهده دارد. طبیعی است که مدیران سطوح مختلف آن سازمان می‌بایست از نحوه اجرای موثر انواع برنامه‌های ورزشی و سایر موارد مربوط به فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش آگاهی کامل داشته باشند تا قادر باشند وظایف و مسئولیت‌های محوله را به نحو مطلوب انجام دهند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و بررسی مبانی نظری تحقیق محقق الگوی مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی را طراحی و تدوین کرد. در این الگو ارتباط بین مهارت‌ها و شایستگی‌ها و همچنین زیر مجموعه آنها نشان داده شده است.

از آنجایی که امروزه مدیریت موثر مهم‌ترین نقش را در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند و فعالیت تربیت بدنی و ورزش به صورت یک فعالیت کاملاً تخصصی در سطح جامعه برنامه ریزی و اجرا می‌شود منطقی‌ترین راه برای موفقیت و رسیدن به اهداف سازمانی راه اندازی و ایجاد رشته مدیریت ورزشی در سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد و توسعه آن در سطح دکتری می‌باشد.

الگوهای مفهومی مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران بر مبنای مطالعات مبانی نظری تحقیق
الگوهای شایستگی مدیران

ویژگیهای فردی	ویژگیهای شخصیتی و رفتاری	مجموعه دانش
---------------	--------------------------	-------------

عمومی

اعتماد به نفس	اصول مدیریت عمومی	امور مالی و بودجه
	داشتن انرژی، سلامت	اصول تجارب و بازاریابی
	جسمانی و آمادگی جسمانی	امور حقوقی
	تجربه مدیریتی	نظریه های مدیریت و رهبری
	داشتن مدرک تحصیلی	* تخصصی
	توان ذهنی (بهره هوشی بالا)	اصول فلسفه تربیت بدنی و ورزش
جذابیت و شادابی		جامعه شناسی ورزش
		روان شناسی ورزش
		سازمان و مدیریت
		مدیریت مسابقات
		مدیریت تاسیسات
		آموزش مهارت های ورزشی
		برنامه ریزی تمرینات
		زبان بین المللی

الگوی مهارت مدیران

مهارت فنی	مهارت ادراکی
-----------	--------------

	مهارت تجزیه و تحلیل
	مهارت تشخیص
مهارت ایجاد انگیزش	مهارت نگرش سیستمی
مهارت برقراری روابط متقابل شخصی	مهارت طراحی و حل مسئله
مهارت کار با کامپیوتر	مهارت سیاسی
مهارت نوشتن	مهارت برنامه ریزی
مهارت کار با وسایل و تجهیزات	مهارت تقویض اختیار
مهارت کنترل	
مهارت سازماندهی	
مهارت امور مالی	
مهارت حرفه ای	

منابع

- ۱- ابطی، سید حسین (۱۳۷۷)، گفتارهایی در مدیریت پیشرفته منابع انسانی، تهران، انتشارات قومس.
 - ۲- امینی، فضل‌الله (۱۳۷۸)، بررسی تطبیقی مسئولیت‌های اجتماعی مدیران در واحدهای تولیدی، دولتی و خصوصی پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، سازمان مدیریت صنعتی.
 - ۳- پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۲)، مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه‌ای، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره ۱.
 - ۴- پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳)، تئوری‌های مدیریت، چاپ پنجم، تهران، انتشارات آگاه.
 - ۵- پیتر دراگر (۱۳۷۷)، الگوهای جدید مدیریت، ترجمه کامل‌لیاحتشامی اکبری، مجله تدبیر، شماره ۸۹.
 - ۶- جزنی، نسرین (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر نی.
 - ۷- رابینز، پی، استیفن (۱۳۷۷): رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها (جلد دوم) مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 - ۸- رنجبر، غلامحسین (۱۳۷۸)، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیران با مهارت‌های شغلی آنان از نظر دبیران دبیرستان‌های شهرستان شیراز، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان.
 - ۹- سلطانی، ایرج (۱۳۷۷)، مهارت‌های انسانی مدیران مدارس و اندازه‌گیری میزان آن، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم.
 - ۱۰- عاصمی پور، محمد جواد (۱۳۷۲)، طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور با هدف بهبود مدیریت دولتی، رساله دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
 - ۱۱- گروهی از اساتید و صاحب‌نظران (۱۳۷۷)، مدیریت پایه سطح (۱)، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
 - ۱۲- موسوی محمد، (۱۳۷۴)، مقایسه نظر مدیران و دبیران مدارس راهنمایی شهرستان خمین درباره ویژگی‌های مدیران موفق، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه تهران.
 - ۱۳- هرسی و بلانچارد (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، مترجم قاسم کبیری، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
 - ۱۴- یزدی، سیف‌الله، (۱۳۷۴)، ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران در صنعت برق استان مازندران، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- 15- Butler, F (1988). The Concept of Competence : an Operational definition. Educational Technology, 18, 7-18

- 16- David . C. Watt. (1998) .Sports Management and administration.E & F Spons , London and New york.
- 17 – Glueck, W.F.(1980). Management (2nd edition) . Hinsdale, IL: The Dryden press.
- 18- Griffin , W.Ricky (1996) . Management, fifth ed , U . S. A. Houghton Mifflin company.
- 19 – Hersey, P . & Blanchard , K.H. (1996). Management of organizational behavior (6th ed) . Englewood cliffs , NJ : prentice _ Hall.
- 20 – Jamieson , L , (1987). Competency _ based approach to sport management. Journal of sport management . 1(2) , 48_56.
- 21- Katz , R. (1974) .Skills of an effective administrator . Harvard Business R, View ,52,99 .. 112.
- 22- Koontz , H .(1980). The management theory jungle revisited. Academy of management R,View , 5(2) ,175_187.
- 23- arkhouse,B.(1991). The management of sport : Its Foundation and Application , Mobsy – year Book , Inc.
- 24- Whetten , D.A. and Cameron , K . S. (1984) . Developing management Skills, Scott, foresman and company, Glenview,Illinois.
- 25 – Zeigler, E .(1993) .Sport management : Past , peresent , future. Jornal of sport management 3(1) ,10_2