

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۴۰۰  
دوره ۱۳، شماره ۲، ص: ۴۰۴-۳۹۱  
تاریخ دریافت: ۰۵ / ۰۸ / ۹۴  
تاریخ پذیرش: ۱۹ / ۰۳ / ۹۵

## ارائه مدل اثر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی

مریم شامیری<sup>۱</sup> - رسول نظری<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران  
۲. دانشیار دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل اثر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی بود. تحقیق حاضر از نوع همبستگی است که به روش پیمایشی انجام گرفت. تعداد ۱۹۹ نفر از بین ۴۰۵ مدیر ورزشی اصفهان به‌عنوان نمونه آماری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های الگوهای مدیریتی باس (۱۹۹۶)، مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های روانی محقق‌ساخته بود که روایی صوری، محتوایی و پایایی آن تأیید شده و به‌کار گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج نشان داد که مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی اصفهان تأثیر دارد. همچنین الگوهای مدیریتی تحت تأثیر مهارت‌های مدیریتی قرار دارند و نتایج نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری است ( $AGFI=0/90, GFI=0/90, RMSEA=0/055$ ). از آنجا که مدیران به سطح مناسبی از مهارت‌های روانی نیاز دارند و این مهارت‌ها به‌صورت مستقیم بر استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی و در نهایت انتخاب الگوی مدیریتی مؤثر است، مدیران می‌بایست سطح مهارت‌های روانی خود را افزایش دهند تا بتوانند سازمان‌ها را به سمت اثربخشی حداکثری هدایت کنند.

### واژه‌های کلیدی

الگوی مدیریتی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت سیاسی، مهارت روانی، مهارت فنی.

### مقدمه

در جهان معاصر که سازمان‌ها در حال تحول و تغییرند، در آینده مدیران سازمان‌ها باید اندیشه و افکار نو داشته باشند، از این‌رو مدیران قرن بیست‌ویکم می‌بایست با هوشیاری و گوش به زنگ بودن، حساس بودن، سختکوشی و علاقه و با یادگیری مستمر موفق شوند (۱۱). باید توجه داشت که مدیریت در محیط‌های رقابتی از مزیت‌های نسبی و اساسی سازمان‌هاست. در دنیای کنونی که در هر سازمان بزرگی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، مدیران باید برای رسیدن به موفقیت و اهداف راهبردی سازمان‌هایشان اثربخش و کارا عمل کنند (۵). در این زمینه سازمان‌های ورزشی نیز که به امر توسعه ورزش می‌پردازند، از این امر مستثنا نیستند و الزاماً به مدیران و رهبران کارآمد نیاز دارند (۲۱). به بیان دیگر، برای ساخت و نگاهداشت پایدار سازمانی مؤثر، به مدیرانی با کفایت‌های ویژه مانند مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی، اجتماعی، مهارت خلاقانه، مهارت مخالفت‌پذیری و مهارت معنوی نیاز است (۶). نقش مهارت‌های روانی بر اندازه‌گیری فعالیت‌های روانی به‌خصوص جنبه ذهنی آن، بیش از همه اهمیت پیدا کرده است (۱). از این‌رو یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت ارشد اولویت‌بندی مهارت‌های روانی، ارتباطی و مدیریتی است (۱۸).

بحث رهبری موضوعی است که همواره با زندگی اجتماعی انسان مطرح بوده است. انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است، بنابراین افراد به‌منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر توانمند و اثرگذار دارند (۱۰). رهبری در سازمان‌ها برای شکل دادن به دیدگاه کارکنان، پاسخ به تغییر و پذیرش نوآوری اهمیت زیادی دارد، به‌حدی که مطالعات نشان داده است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند موفق باشند که مدیران و کارکنان انطباق‌پذیر باشند و با یکدیگر در جهت بهبود سیستم‌ها و فرایندهای کاری تلاش کنند (۱۴). الگوی مدیریتی نوعی الگوی رفتاری به نسبت پایدار است که از ویژگی‌های یک رهبر به حساب می‌آید. محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری قادرند تأثیرات مطلوبی بر نگرش و رفتارهای پیروان داشته باشند و تعهد و رضایت کارکنان را افزایش دهند، اتخاذ الگوی رهبری به‌منظور بقا و توسعه سازمان در بلندمدت به‌صورت تجلی مدیریت اثربخش بسیار مهم است (۱۳). از آنجا که الگوی مدیریتی نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت مدیران است، عاملی که الگوی مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد، به شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان سازمان بستگی دارد (۱۲)، از این‌رو استفاده صحیح از الگوهای مناسب رهبری می‌تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود (۷).

نظریه رهبری تحول‌گرا و ساختارگرا یکی از چارچوب‌های نظری است که از سوی باس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) مطرح شد. بررسی نتایج بیشتر تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا، در مقایسه با سایر سبک‌های مدیریتی ساختارگرا و بی‌تفاوت تأثیر مثبت بر انگیزش کاری، عملکرد، موفقیت سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کارایی، اثربخشی و به‌طور کلی بهره‌آزمایی سازمانی دارد (۱۹). محققان اشاره می‌کنند که رهبری تحول‌گرا موجب افزایش قابلیت‌های کارکنان، بهبود خلاقیت، نظم و انضباط و مسئولیت‌پذیری می‌شود. بنابراین رهبری تحول‌گرا باید با توجه به توجه فردی، رفتار ایده‌آل، تحریک فردی، انگیزه الهام‌بخش و ویژگی‌های ایده‌آل در سازمان به‌عنوان یک راهنما به کار رود و راهنمایی برای سازمان‌های ورزشی باشد (۱۴). مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی‌اند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آنها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در چهار مهارت خیره باشد: مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت سیاسی (۹). از آنجا که همه مهارت‌ها برای انجام وظایف مدیر مورد نیاز است و ضعف و کاستی در هر کدام از مهارت‌ها شانس موفقیت مدیر و در نهایت سازمان را کاهش می‌دهد، به‌طور کلی در سازمان‌های جدید که در دنیای امروز مشغول فعالیت هستند، هیچ مدیری را نمی‌توان بدون داشتن مهارت‌های اساسی مدیریتی، موفق یافت (۶). بنابراین مدیران نیاز دارند که شناخت درستی از پویایی محیط‌های پرتلاطم داشته باشند. به مفهوم دیگر، کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است (۱۵). به‌نظر می‌رسد لازمه برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی برای مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری است، ضمن اینکه مدیران می‌توانند با در نظر گرفتن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی و تبیین روابط بین آنها به بهبود سطح ارتباطات و در نهایت اثربخشی سازمانی منجر شوند (۱۲).

مهارت‌های روانی مدیران در عملکرد آنها و مطالعه آن در روان‌شناسی ورزشی نیز امروزه بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مهارت‌های روانی در ورزش به سه دسته مهارت‌های پایه (هدف‌گزینی، اعتمادبه‌نفس، تعهد یا التزام)، مهارت‌های روان‌تنی (واکنش به استرس یا فشار روانی، آرمیدگی یا فشار روانی، کنترل ترس، نیروبخشی یا انرژی روانی) و مهارت شناختی (تمرکز، تصویرسازی، تمرین ذهنی و

طرح‌ریزی مسابقه)، به عبارت کلی‌تر مهارت‌های رفتاری، عاطفی و شناختی طبقه‌بندی شده است (۱۷). تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه مهارت‌های روانی نشان می‌دهند که عوامل روانی در بهبود عملکرد افراد و افزایش سلامتی آنان نقش بسزایی ایفا می‌کنند (۸). سازمان بهداشت جهانی مهارت روانی مانند روابط بین‌فردی، حل مشکل و تصمیم‌گیری را پیشنهاد کرده و اشاره می‌کند که این مهارت‌ها موجب افزایش متغیرهایی همچون اعتمادبه‌نفس، رضایت و لذت بردن می‌شوند و در واقع شامل هدف‌گزینی، تمرکز، مهارت‌های مقابله‌ای و سرسختی روانی‌اند (۲). در تعریف چهار مهارت روانی می‌توان گفت هدف‌گزینی به مفهوم داشتن برنامه‌ای منظم و طبقه‌بندی‌شده از نظر تربیت اهداف و تلاش در راه رسیدن به آنهاست؛ اعتمادبه‌نفس احساس یا حالت ذهنی است که اغلب با موفقیت در ارتباط است؛ تمرکز، گزینش عبارت است از آنچه با اهمیت است و چشم‌پوشی از آنچه اهمیت ندارد؛ کنترل حالات روانی به مفهوم کنترل افکار، احساسات و در واقع آگاهی یافتن بر بخشی از فعالیت‌های ذهنی و درونی در جریان فعالیت مهم است (۱۷).

مدیران مهم‌ترین تضمین‌کنندگان تضمین‌کنندگان موفقیت یا شکست یک سازمان محسوب می‌شوند و کیفیت مدیریت در تمام سطوح نشان‌دهنده نفوذ مؤثر مدیر است. مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت منابع انسانی چگونگی عملکرد یک سازمان را تعیین می‌کنند. این مهارت‌ها در واقع توانایی کاربرد دانش و استفاده از سطح دانش فنی و تجارب شخصی توسط یک مدیر می‌باشند (۱۶). مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشد، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی را برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد (۲۰). قدرت درک وابستگی‌ها و وابستگی‌ها و اثرات تأثیر متقابل بخش‌های مختلف یک سازمان را مهارت ادراکی گویند (۳). از آنجا که مهارت سیاسی توانایی درک مؤثر مؤثر دیگران در کار و به‌کارگیری چنین دانشی برای نفوذ در دیگران و اقدام در راستای ارتقای مقاصد سازمانی و یا شخصی است (۴)، استفاده مؤثر از مهارت سیاسی از اهمیت فزاینده‌ای در شغل مدیریتی برخوردار است (۲۰). مهارت سیاسی، یک شایستگی مهم برای موفقیت شغلی است و در سازمان‌ها ضروری است. وقتی افراد به سمت بالای سلسله مراتب حرکت می‌کنند، از اهمیت تخصص فنی کم‌کاسته شده و مهارت سیاسی زیاد می‌شود. مهارت سیاسی به عنوان یک

کاتالیزوری برای افزایش ارتباطات به‌کار به کار می‌رود و در نهایت، افراد برای اینکه بدانند چه موقع، چه چیزی و چگونه حرف درست را بگویند و انجام دهند، نیاز است از درک سیاسی برخوردار باشند (۳).

با توجه به بیان واقعیت‌های موجود در زمینه مهارت‌های روانی، سیاسی، مدیریتی و انتخاب الگوی مدیریتی مدیران، به‌نظر می‌رسد در زمینه تأثیر مهارت‌های روانی و سیاسی بر چگونگی مدیریت مدیران ورزشی پژوهش کافی انجام نگرفته است، از این‌رو ضرورت مطالعه نقش مهارت‌های مدیریتی به‌خصوص مهارت‌های روانی و سیاسی بر نوع مدیریت مدیران ورزشی و همچنین اثر آن به شکل ترکیبی در انتخاب الگوی مدیریتی محقق را به‌سوی ارائه مدلی روشن از نقش مهارت‌های مدیریتی و روانی بر انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی، سوق می‌دهد. مدلی که براساس آن بتوان راه‌حل‌ها و ابزار تازه‌ای را در اختیار مدیران ورزشی قرار داد تا با ترغیب مدیران ورزشی سطح مهارت و کیفیت کاری و عملکرد مدیریتی آنها را افزایش دهند و در نهایت میزان رشد و ارتقای سازمان آنها بهبود یابد. شاید این پژوهش گام تازه‌ای برای ادامه پژوهش‌های بعدی باشد و در آینده، توجه علمی بیشتری در مطالعه مهارت‌های روانی، مدیریتی و سیاسی بر انتخاب الگوی مدیریتی صحیح مدیران ورزشی ایجاد کند. فقدان پژوهش‌های کافی در زمینه تأثیر مهارت‌های روانی و سیاسی بر نوع مدیریت مدیران ورزشی از یک طرف و نیز بررسی ضعیف این مهارت‌ها به‌صورت ترکیبی، محقق را بر آن داشت تا پژوهش گسترده‌ای در این حوزه انجام دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران ورزشی در دستیابی به اهداف سازمانی خود، یاری رساند. با توجه به این ملاحظات، پژوهش حاضر به‌منظور بررسی تأثیر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و اثر آن بر انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی انجام گرفت. از طرف دیگر، پژوهش‌های محدودی در زمینه اثر مهارت‌های روانی مدیران بر مهارت‌های مدیریتی (به‌خصوص بخش مهارت‌های روانی و سیاسی مدیران ورزشی) و همچنین تأثیرپذیری الگوی مدیریتی از این دو متغیر وجود دارد، با توجه به اهمیت فاکتورهای الگوهای مدیریتی، مهارت مدیریتی و روانی، محقق در پی آن است که با ارائه مدل، نقش و تأثیرپذیری دو متغیر مهارت‌های روانی و مدیریتی را بر انتخاب الگوی مدیریتی، مدیران ورزشی مورد پژوهش و طراحی قرار دهد و به این پرسش پاسخ دهد که مهارت‌های روانی و مدیریتی تا چه حد می‌تواند بر انتخاب الگوی مدیریتی مدیران ورزشی تأثیرگذار باشد؟

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر ماهیت از انواع تحقیقات همبستگی است، زیرا هدف این پژوهش کشف اثر متغیرهاست که به صورت پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را مدیران سازمان‌های ورزشی اصفهان شامل اداره ورزش و جوانان اصفهان، هیأت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، مدیران تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش و شش ناحیه و ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها که براساس اطلاعات دریافت‌شده حدوداً ۴۰۵ نفر بود، تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران<sup>۱</sup> استفاده شد. براساس محاسبات، حجم نمونه‌ای برابر با ۱۹۹ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به اینکه تعداد مدیران ورزشی اصفهان متفاوت بود و برای اینکه بتوان سهم مدیران هریک از سازمان‌ها را با توجه به حجم جامعه آماری آنها در تحقیق گنجاند، بنابراین از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه آماری استفاده شد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های الگوهای مدیریتی باس (۱۹۹۶) با سه الگو (تحول‌گرا، ساختارگرا و بی‌تفاوت)، مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های روانی محقق‌ساخته بود. ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شد. به ده نفر از استادان تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در ورزش ارائه و از آنها درخواست شد تا در مورد روایی صوری<sup>۲</sup> و محتوایی<sup>۳</sup> نظرهای خویش را اظهار کنند. برای تأیید روایی سازه<sup>۴</sup> نیز پس از یک مطالعه مقدماتی از طریق آزمون فاکتور آنالیز اکتشافی از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی<sup>۵</sup> استفاده شد. روایی سازه پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی براساس چهار مؤلفه (مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی) و مهارت‌های روانی براساس چهار مؤلفه (هدف‌گزینی، اعتمادبه‌نفس، تمرکز و کنترل حالات روانی) محاسبه شد. در یک مطالعه مقدماتی از طریق روش دونیمه کردن ۳۰ پرسشنامه از بین نمونه مدنظر، مطالعه مقدماتی توزیع و پس از جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها از طریق روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج پایایی پرسشنامه مهارت‌های روانی ۰/۸۸، مهارت‌های مدیریتی ۰/۹۱ و الگوهای مدیریتی ۰/۷۹ را نشان داد. تمامی داده‌ها با استفاده از بسته نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی نسخه ۱۹ و نرم‌افزار لیزرل<sup>۶</sup> نسخه ۸/۵۴ تحلیل شد.

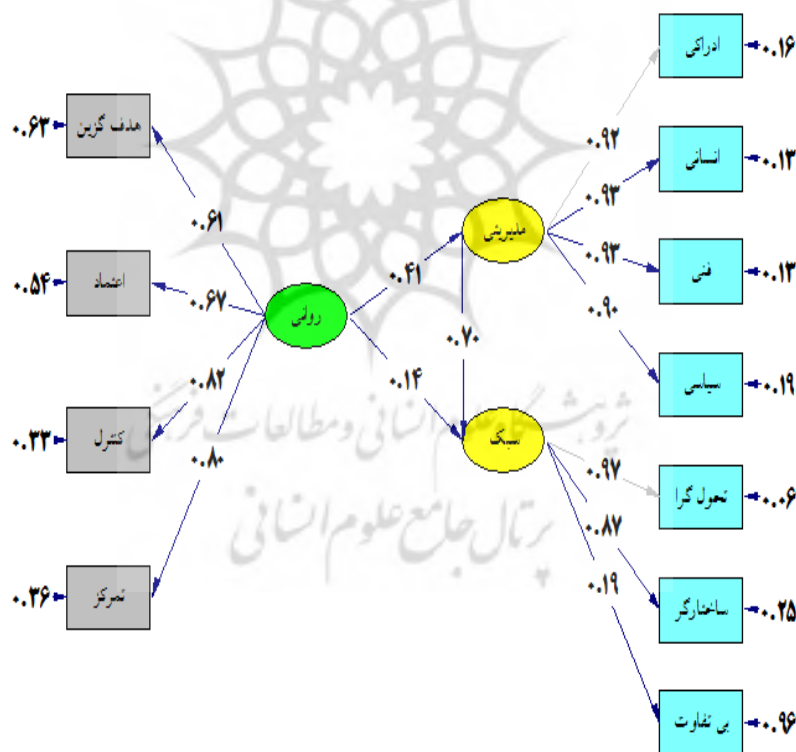
- 
1. Cochran
  2. Face Validity
  3. Content Validity
  4. Structural Validity
  5. SPSS
  6. Lisrel

## یافته‌ها

طبق نتایج به‌دست‌آمده از آمار توصیفی در خصوص جنسیت افراد حدود ۶۶ درصد افراد مورد مطالعه مرد و ۳۰ درصد زن بودند. در خصوص میزان تحصیلات بیشترین فراوانی متعلق به گروه لیسانس با ۴۱/۴ درصد و کمترین آن دیپلم با حدود ۵ درصد بود. میزان سابقه کار افراد مورد مطالعه نشان می‌دهد که افراد با سابقه بیشتر از ۲۰ سال با ۳۴ درصد بیشترین فراوانی و ۱۱ تا ۱۵ سال با حدود ۱۲ درصد کمترین فراوانی مشاهده شده را دارا هستند. در ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $P \leq 0/05$ ). براساس نتایج به‌دست‌آمده نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

مدل شکل ۱ اندازه‌گیری مهارت‌های ارتباطی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و اثربخشی

سازمانی در حالت تخمین استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل اصلی تحقیق - شاخص‌های اصلاح‌شده

براساس جدول ۱ خروجی لیزرل مقدار خی دو ۳۷۱/۷۲ است که مقدار نسبتاً بالایی است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین خروجی  $\chi^2(0,032)$  RMSEA را برای مدل نشان می‌دهد. هرچه این شاخص کمتر باشد، مدل از برازش مناسب‌تری برخوردار است. به عبارت دیگر مدل از برازش و تناسب خوبی برخوردار است که حاکی از تأیید شدن تحلیل مسیر<sup>۲</sup> مهارت‌های روانی، مهارت‌های مدیریتی و الگوی مدیریتی است. شاخص کای دو ( $\chi^2$ ) نشان دهنده میزان آماره کای دو برای مدل است. در واقع این شاخص اختلاف بین مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد و معیاری برای بد بودن مدل است، از این رو هرچه میزان آن کمتر باشد، حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس واریانس-کوواریانس نمونه اتخاذ شده و ماتریس واریانس-کوواریانس حاصل از مدل اتخاذ شده است و بد بودن مدل را نشان می‌دهد. البته شایان ذکر است که میزان این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه اتخاذ شده قرار می‌گیرد. میزان این شاخص در این مدل برابر با (۶۱/۱۵) است. درجه آزادی (df): این شاخص درجه آزادی مدل را نشان می‌دهد و نباید کوچک‌تر از صفر باشد. درجه آزادی این تحقیق برابر با (۴۱) است. شاخص P-Value: این شاخص نیز معیاری دیگر برای سنجش مناسب بودن مدل است. اما در مورد میزان قابل قبول بودن این شاخص، اجماع نظری وجود ندارد. برخی اندیشمندان حوزه آماری معتقدند که میزان آن باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، در حالی که برخی بر بیشتر بودن این میزان تأکید دارند. P-Value پژوهش ۰/۰۴۵ است. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA): این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته شده همانند شاخص کای دو، معیاری برای بد بودن مدل است. برخی اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر از ۰/۰۵ باشد، در حالی که برخی دیگر معتقد به ۰/۰۸ هستند. به هر حال مقدار RMSEA این پژوهش ۰/۰۵۵ به دست آمد که بیانگر برازش خوب این مدل است. شاخص (GFI<sup>۳</sup>): این شاخص، معیاری برای سنجش میزان خوب بودن مدل است و میزانی بالاتر از ۰/۹۰ نشان دهنده مناسب بودن مدل استخراج شده با توجه به داده‌هاست. میزان این شاخص برای مدل برابر با ۰/۹۰ است. شاخص (AGFI<sup>۴</sup>): این شاخص، در واقع حالت تطبیق داده شده شاخص (GFI) با در نظر گرفتن درجه آزادی است. میزانی بالاتر از ۰/۹۰ نشان دهنده مناسب بودن مدل

۱. ریشه میانگین مربعات خطای تقریب

2. Path analysis
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index



استخراجی است. میزان این شاخص برای مدل به‌دست‌آمده برابر با ۰/۹۰ است. شاخص (NFI<sup>۱</sup>) نیز یکی دیگر از شاخص‌های میزان برازش و خوب بودن مدل است و میزان بالاتر از ۰/۰۹ نشان‌دهنده مناسب بودن مدل استخراجی است. میزان این شاخص برای مدل ۰/۹۲ به‌دست‌آمده است. در نهایت شاخص نسبت کای دو به درجه آزادی است که براساس نظر محققان می‌بایست بین ۲ تا ۳ باشد که عدد این شاخص برای مدل پژوهش ۱/۴۹ به‌دست آمد که حاکی از برازش مناسب مدل است.

جدول ۱. بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	مقدار استاندارد	مقدار شاخص	نتیجه‌گیری
آماره کای دو	-	۶۱/۱۵	-
درجه آزادی	-	۴۱	-
نسبت کای دو به درجه آزادی	-	۱/۴۹	برازش مدل مناسب است
سطح معناداری	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۲۲۴	برازش مدل مناسب است
جی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	برازش مدل مناسب است
آ. جی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۰	برازش مدل مناسب است
ان. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۲	برازش مدل مناسب است
سی. اف. آی	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴	برازش مدل مناسب است
آر. ام. اس. ای. ای	کمتر از ۰/۱	۰/۰۵۵	برازش مدل مناسب است

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و الگوهای مدیریتی تأثیرگذار است. همچنین مهارت‌های مدیریتی بر الگوهای مدیریتی تأثیر دارند. این یافته تأییدکننده نتایج پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۴) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۱) است. نظری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که مهارت‌های ارتباطی بر الگوهای مدیریتی تحول‌گرا و ساختارگرا تأثیرگذار است. در پژوهش آنان نشان داده شد که حیطه‌های مهارت‌های ارتباطی بر الگوی مدیریتی تحول‌گرا و ساختارگرا تأثیرگذارند. از سوی دیگر نشان داده شد که اولویت الگوهای تحول‌گرا (ملاحظات فردی، نگرش‌های ایده‌آل، انگیزش الهامی، رفتار ایده‌آل و تحریک‌های عقلانی) و سبک ساختارگرا (مدیریت بر مبنای استثنای منفی، پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای مثبت) است. همچنین در این مطالعه اولویت الگوهای مدیریتی به‌ترتیب

شامل تحول‌گرا، ساختارگرا و بی‌تفاوت بود و در الگوی مدیریتی تحول‌گرا حیطه‌های اثرگذار به‌ترتیب دربرگیرنده نگرش‌های ایده‌آل، رفتار ایده‌آل، انگیزش الهامی، تحریک عقلانی و در نهایت ملاحظات فردی بود. بخش الگوی مدیریتی تحول‌گرا اولویت هریک از حیطه‌های این سبک مشخص شد که به‌ترتیب اولویت در نظر گرفتن ملاحظات فردی، نگرش‌های ایده‌آل، انگیزش‌های الهامی، رفتار ایده‌آل و در نهایت تحریک‌های عقلانی بیشترین نقش را در الگوی مدیریتی تحول‌گرا دارند. همچنین در مدل الگوی مدیریتی ساختارگرا اولویت هریک از حیطه‌های این سبک مشخص شد که به‌ترتیب اولویت مدیریت بر مبنای استثناهای منفی، پاداش مشروط و در نهایت مدیریت بر مبنای استثنای مثبت بیشترین نقش را در الگوی مدیریتی ساختارگرا دارند. مدل پیشنهادی برای سبک‌های رهبری دقیقاً مطابق با مدل مفهومی باس (۱۹۹۶) است، ضمن اینکه همین مدل در تحقیق نظری و همکاران (۲۰۱۰) نیز تأیید شده است.

نشان داده شد که اولویت مهارت‌های روانی به‌ترتیب شامل هدف‌گزینی، اعتمادبه‌نفس، کنترل حالات روانی و تمرکز است که می‌تواند بر الگوهای مدیریتی تأثیرگذار باشد. مهارت‌های روانی به‌عنوان مهارت‌هایی که می‌تواند توانایی ارتباطی مدیران را نیز تحت‌الشعاع خود قرار دهد، بررسی و مطالعه و اهمیت تأثیر آن بر الگوها و مهارت‌های مدیریتی بررسی شده است، زیرا در واقع دارا بودن مهارت‌های روانی موجب افزایش توانایی آگاهی فرد از خود و دیگران می‌شود؛ بالا بودن میزان این توانایی و مهارت‌هایی همچون تمرکز، اعتمادبه‌نفس، هدف‌گزینی و کنترل حالات روانی موجب می‌شود روابط بهتری در سازمان جاری شود و به‌تبع شناختی که مدیر از خود و دیگران به‌دست می‌آورد، از الگوهای مدیریتی مناسب سازمان و کارکنان خود استفاده کند. بنابراین شاید بتوان گفت مهارت‌های روانی می‌تواند موجب افزایش توانایی افراد در انتخاب نوع الگوی مدیریتی خود در سازمان شود و این مهارت‌ها انتخاب و بهره‌برداری از مهارت‌های مدیریتی را در بین مدیران ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدل مهارت‌های روانی مدیران ورزشی با بخش‌هایی از مدل مهارت‌های روانی (OMSAT) همسوست.

در بخش مهارت‌های مدیریتی به‌ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی دارای اولویت هستند. درحالی‌که در این مطالعه اولویت مهارت‌های مدیریتی شامل ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی بود. مهارت سیاسی به‌عنوان مهارت چهارم مدیران ورزشی در کنار سه مهارت دیگر بررسی شده است. از سوی دیگر، گودرزی و همکاران (۲۰۱۲) اهمیت مهارت‌های ارتباطی را در تأثیرگذاری بر مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی مدیران ورزشی نشان دادند، از این‌رو نتایج مدل مهارت‌های چهارگانه مدیریتی سه مؤلفه مهارت‌های فنی،

انسانی و ادراکی با مدل گودرزی و همکاران (۲۰۱۲) همسو بوده و مؤلفه چهارم مهارت‌های سیاسی به‌عنوان مؤلفه منحصربه‌فردی برای مدیران ورزشی در این مدل بررسی شده است.

به‌نظر می‌رسد تخصیص زمان برای دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌ریزی مسیری راهبردی برای دستیابی به این اهداف، توجه به متغیرها و متمرکز ساختن توجه به منابع مهم و ضروری، اعتقاد داشتن به این باور که فرد توانایی انجام کار را دارد و اعتمادبه‌نفس کافی برای روبه‌رو شدن با تکالیف و اهداف تعیین‌شده را داراست، حوزه بسیار مهمی است که مدیر از طریق ایجاد کار و تمرکز بر تلاش‌ها می‌تواند سازماندهی مناسب‌تری به تلاش‌های سازمانی بدهد و بتواند از دانش و فنون خود، مهارت رهبری اثربخش خود و توانایی استفاده از دیگران برای رسیدن به اهداف خود در قالب مهارت سیاسی استفاده کند. از سوی دیگر، فرد با دارا شدن این توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی می‌تواند الگوی رهبری مناسب سازمان و کارکنان خویش را انتخاب کند، زیرا در واقع الگوی مدیریتی انتخابی توسط یک مدیر نشان‌دهنده طرز تفکر و شخصیت اوست. روشن است که الگوهای مدیریتی متناسب با نوع سازمان می‌توانند تأثیری متفاوت بر عملکرد سازمان داشته باشند. به بیانی دیگر، نقش الگوهای مدیریتی بر اثرگذاری سازمانی یا عملکرد آن انکارناپذیر است و برای بقا و توسعه سازمان در بلندمدت، انتخاب الگوی مدیریتی بسیار مهم است. بنابراین با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت انتخاب نوع الگوی مدیریتی مدیران ورزشی از مهارت‌های روانی و مهارت‌های مدیریتی آنان متأثر است. همچنین مهارت‌های مدیریتی تحت تأثیر مهارت‌های روانی مدیران قرار دارند.

به‌طور کلی می‌توان گفت که مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی تأثیرگذارند، بنابراین هرچه سطوح این مهارت‌ها در افراد بالاتر باشد، بهتر می‌توانند از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی خود استفاده کنند. همچنین دارا بودن این مهارت‌ها می‌تواند در انتخاب الگوهای رفتاری مناسب مدیران با زیردستان خود در یک سازمان ورزشی تأثیر بسزایی داشته و در موفقیت درازمدت سازمان مؤثر باشد. از سوی دیگر، بین مهارت‌های روانی و مهارت‌های مدیریتی رابطه وجود دارد. از آنجا که داشتن تمام مهارت‌ها برای انجام وظایف مدیریتی مورد نیاز است و ضعف و کاستی در هر یک از مهارت‌هایی که برای یک مدیر لازم است، شانس موفقیت او و سازمان را کاهش می‌دهد، دارا بودن مهارت‌های روانی از جمله مهارت‌های مورد مطالعه در این تحقیق یعنی هدف‌گزینی، اعتمادبه‌نفس، کنترل حالات روانی و تمرکز می‌تواند میزان دارا بودن مهارت‌های مدیریت را برای مدیران ورزشی افزایش دهد. داشتن توانایی برنامه‌ریزی منظم برای دستیابی به اهداف معین و تلاش در راه رسیدن به این اهداف، بالا بودن سطوح اعتماد به خود و عزت

نفس و شناسایی خود به عنوان فردی توانا، کنترل کردن خود در موقعیت‌های تنش‌زا و در نهایت چشم‌پوشی از موارد کم‌اهمیت یا بی‌اهمیت و تمرکز بر موارد مهم موجب افزایش سطح مهارت استفاده از دانش، تجربه و تخصص، توانایی کار کردن با زیردستان، توانایی درک مشکلات سازمان و زیرکی سیاسی و هوش اجتماعی در محل کار می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که دو مؤلفه مهارت‌های روانی یعنی هدف‌گزینی و تمرکز توان پیش‌بینی الگوهای مدیریتی مدیران ورزشی را دارند، بنابراین می‌توان گفت دارا بودن مهارت‌های روانی موجب افزایش قدرت سازگاری فرد با محیط می‌شود و در واقع این توانایی‌های ذهنی یا روانی می‌توانند عاملی تعیین‌کننده در سازگاری انسان با محیط خود باشند. بنابراین دارا بودن چنین مهارت‌هایی برای مدیران ورزشی در تعیین الگوهای مدیریتی اثربخش برای سازمان حائز اهمیت است، زیرا انتخاب الگوی مدیریتی مناسب در بلندمدت برای توسعه و بقای یک سازمان اهمیت ویژه‌ای دارد. نتایج نشان داد مهارت ادراکی مدیران توان پیش‌بینی تغییرات الگوی مدیریتی مدیران ورزشی را دارد، بنابراین افزایش قدرت درک تأثیرات متقابل بخش‌های مختلف سازمان و افزایش توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات سازمانی انتخاب الگوهای مدیریتی مدیران ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین با توجه به این موضوع که مهارت‌های روانی مدیران عامل مهمی در توسعه و اثربخشی کاری آنان و سازمان‌های ورزشی است و داشتن فاکتورهای روانی می‌تواند نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در پیشبرد اهداف سازمان‌ها ایفا کند، در واقع دارا بودن این مهارت‌ها به درک بهتر مهارت‌های مدیریتی و در نهایت انتخاب الگوی صحیح مدیریتی کمک خواهد کرد. در نهایت به مدیران عالی‌رتبه ورزش پیشنهاد می‌شود در فرایند انتخاب مدیران برای سازمان‌های ورزشی مدل ارائه‌شده در این پژوهش را به عنوان الگوی فرایند انتخاب‌ها و انتصاب‌های مدیران مدنظر قرار دهند.

## منابع و مآخذ

1. Bigler K, Alizadeh M, H. Khabiri, M. Investigation of psychological skills with injury of football players of Tehran teams of Iranian Premier League. Sports Medicine. 2014.2(6).98.
2. Birrer, D., & Morgan, G. Psychological skills training as a way to enhance an athlete's performance in high-intensity sports. Scand J Med Sci Sports, 2010.20, 78-87.
3. Fani, F. Sheikhhinejad, F. Rasht Moghaddam A. The nature of the dimensions and methods of training and development of political skills in the organization. Management studies on law enforcement education. 2013. 24(1). 50-49.
4. Fani, A. Sheikhhinejad, F. Danaei, Fard H. Hassanzadeh. A study of the modulating effects of political skill and political will in the relationship between the perception of

- organizational policy and political behavior studied: water industry. Management research in Iran. 2014.18(1). 221-193.
5. Gabriel, gheovghe .Alina, lonela. Research on the management of sport. Social and beharioalscienes. 2015. 14(1). 670
  6. Goodarzi M. Theoretical r. Ehsani M. Presenting a structural equation model of the effect of communication skills on management skills of sports managers. Applied research in management and biological sciences in sports. 2012. 1(1). 131-19.
  7. Halajiyani, M. Zartoshtiyani, SH. Tondneyes, F. Relationship between transformational and pragmatic management models of coaches with the commitment of Iranian Handball Premier League players. Research in sports science. 2011. 11(1). 44-27.
  8. KeramatiMoghadam, M., Noredini, M., Hojaji, S. N. The comparison of amateur male and female chess players' mental skills in Iran. Journal of Novel Applied Sciences, 2015.4(5), 550-554.
  9. Khairmand M, Lotfi H, Etebarian A. Relationship between managerial skills of Isfahan Agricultural Bank branch managers and branch efficiency. Institute of Humanities and Cultural Studies. Comprehensive portal of humanities. 2012. 2(1). 119- 93.
  10. Moradi M. Jafari, A. Omidi A. Alidost ghafarokhi, A. Modeling the Impact of Transformational Leadership and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviors of Employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. Sport Managment.2013. 4(1). 124-107.
  11. Nazar, R. Dadkhah A. Yektayar M. The role of communication skills in choosing the management model of sports media managers in Isfahan province. Communication management in sports media. 2013.2(1). 7-12.
  12. Nazri, R. Qasemi H. Sohrabi Z. Investigating the relationship between communication skills, managerial models of organizational culture and effectiveness of managers in sports organizations: a model of structural equations. Journal of Sports Management and Motor Behavior. 2015. 21(1). 102-93.
  13. Nazem, F. Haddadpour S. Providing a structural model of organizational justice based on transformational and pragmatic leadership styles in Islamic Azad University. Quarterly Journal of New Approach in Educational Management. Forth year. 2013.1(1). 66-51
  14. Omoregie, P. O., Tetteh-Opai, A. T. &Obajimi, G. A. Impact of transformation leadership style on managerial effectiveness in sports intitutions in Ghana. Journal of Occupational and Organisational psychology, 2015, 14 (1). 125
  15. Pourhassan S. Sheikh Ali Zadeh M. The effect of management models on organizational entrepreneurship in the General Department of Physical Education in Tehran province. Sports management studies.2015 28(1). 231-219.
  16. Salehi, H., Mohammadi, F. &Mohammadi, H. Relationship between management skills and customer experience management.Indian Journal of Science and Research, 2014,7 (1), 626-634.
  17. Sassanid Moghaddam Sh. Bahrololom, H. The Relationship between Emotional Intelligence and Mental Skills of Female Athletes of Shahroud University of Technology.

- Quarterly Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior. 2011. 17(1). 29-28.
18. Seyedinejat, S., Razaghi, M. E., Dousti, M. Prioritizing managerial skills based on Katz's theory cast study: the managers of sports and youth in Mazandaran province. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 2014, 5(1), 33-47.
  19. Sheyalizade, M. Tojari, F. The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sports organizations. Sports Management Studies. 2013. 17(1). 58-43.
  20. Turkish, H. Shorbache, A. Problems in r. Assessing Managers' Stress: Political Skills and Escape from Professional Pressures. Management: Management Development. 2014. 90(1). 49-45.
  21. Yaqubi A., Forghani Ozroudi M. B. Relationship between managerial model and fulfillment conditions in physical education managers in Tehran. Sports Management Studies. 2015. 28(1). 166-151.



## The Modeling of Mental Skills on Management Skills and Select Management Style's Sport Managers

Maryam Shamiri<sup>1</sup> - Rasool Nazari<sup>\*2</sup>

1.Master Science Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran 2.Associate Professor, Faculty of Sport Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran

(Received: 2015/10/27; Accepted: 2016/6/08)

### Abstract

The aim of this study was to present a pattern for the effect of psychological skills on management skills and selection the management pattern of sport managers in Isfahan. The method of this research was descriptive – correlation. For this purpose 199 people of 405 sport managers were evaluated as statistical sample. The required information was collected through management patterns questionnaire by bass (1996), management skills and Psychic skills researcher made questionnaire. Path analysis was used for the analysis. The results showed that psychological skills affect on management skills and selection of management pattern of sport managers. Management skills also influenced the management patterns. In fact, the results indicate the suitability of structural equation model. (AGFI=0.90, GFI= 0.90, RMSEA= 0.055). There was no significant difference and the dominant leadership style of managers was transformational style. Based on findings suggest that sport managers enhance their psychic skills so that they can perform their duties properly. Also in choose of sport managers be considered the model proposed in this study as a guide.

### Keywords

Human Skills, Management Model, Mental Skills, Perceptual Skills Political Skills, Technical Skills.

---

\* Corresponding Author: nazarirassol@yahoo.com, r.nazari@khuisf.ac.ir : Tel: +989133680240