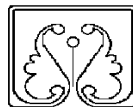




دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش



سال سوم، شماره دوم، پیاپی ۷

دانشگاه گیلان

## بررسی مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای استان اصفهان

محبوبه سورانی<sup>\*</sup>، رحیم رضانی‌نژاد<sup>۲</sup>، نوشین بنار<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۱۰

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، بررسی و تعیین اولویت مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های اصفهان از دیدگاه مدیران و مسئولان سطوح مختلف باشگاه‌ها بود.

**روش‌شناسی:** این تحقیق از نوع توصیفی است که به شکل میدانی انجام گرفت. نمونه آماری تحقیق را کلیه مدیران سطوح و واحدهای مختلف باشگاه‌های سپاهان، ذوب‌آهن، فولاد ماهان و گیتی‌پسند استان اصفهان (۸۳ نفر) تشکیل داده‌اند. روایی پرسشنامه محقق ساخته، مورد تأیید ۱۵ نفر از متخصصان و اساتید قرار گرفت و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفا کرونباخ  $\alpha=0/97$  به دست آمد. همچنین برای تأیید روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Amos استفاده گردید. از آزمون فریدمن برای مقایسه وضعیت مطلوب و وضعیت موجود؛ و از آزمون ویلکسون برای تعیین اولویت مهارت‌ها و گویه‌ها در سطح معنی‌داری  $p \leq 0/05$  استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که بین میانگین رتبه مهارت‌ها در وضعیت مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد ( $Sig=0/075$ )، ولی تفاوت معنی‌داری بین مهارت‌ها در وضعیت موجود مشاهده شد و اولویت مهارت‌ها نیز به ترتیب شامل مهارت فنی، سیاسی، انسانی و ادراکی بود.

**نتیجه‌گیری:** مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مهارت‌ها نشان داد که مدیران عامل از مهارت‌های ادراکی، سیاسی و فنی لازم برخوردار نیستند؛ بنابراین، مدیران باید در جهت توسعه و بهبود این مهارت‌ها تلاش کنند.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های مدیران عامل، عملکرد مدیران، شایستگی مدیران

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۲. استاد دانشگاه گیلان

۳. استادیار دانشگاه گیلان

نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [suranimahboob@yahoo.com](mailto:suranimahboob@yahoo.com)\*

## مقدمه

باشگاه‌ها مهم‌ترین تأمین‌کنندگان فرصت‌های ورزشی برای تمامی اقشار جامعه هستند (ژانت و همکاران، ۱۳۸۵) و با توجه به حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، مدیریت مؤثر در باشگاه‌های حرفه‌ای کشور بسیار ضروری به نظر می‌رسد. به‌طور کلی، ماهیت پیچیده، بی‌ثبات و متغیر ورزش در درون و بیرون باشگاه‌های ورزشی به مدیران بسیار حرفه‌ای و فنی نیاز دارد که مهارت‌های لازم را داشته باشند (رضائی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱). مهارت‌های مدیریت<sup>۱</sup>، مجموعه‌ای از رفتارهایی است که سبب عملکرد مؤثر مدیریت می‌شود (کتز<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴؛ پترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین مدیران با برخورداری از این مهارت‌ها می‌توانند باشگاه را به اهداف خود برسانند. در حال حاضر، مدیریت باشگاه‌های ورزشی به سرعت تحت تأثیر روند حرفه‌ای شدن قرار گرفته است و یکی از بازتاب‌های مهم این تحول، افزایش احساس نیاز به مهارت‌های مدیریتی است (راسل هوی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ بنابراین، مدیران باشگاه‌های ورزشی باید مهارت‌های مختلفی داشته باشند. البته میزان برخورداری از این مهارت‌ها به سطوح مختلف مدیریت عالی<sup>۴</sup>، میانی<sup>۵</sup> و مدیران سرپرست<sup>۶</sup> در باشگاه بستگی دارد که در این پژوهش فقط مهارت‌های مدیران عامل باشگاه به‌عنوان مدیران سطوح عالی<sup>۷</sup> باشگاه بررسی شده است.

اولین بار، کتز (۱۹۷۴) مهارت‌های موردنیاز مدیران را به مهارت‌های ادراکی<sup>۸</sup>، انسانی<sup>۹</sup> و فنی<sup>۱۰</sup> طبقه‌بندی کرد. از نظر او، مهارت‌های مدیریت را می‌توان یاد گرفت و توسعه داد. البته رابینز<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، مهارت سیاسی<sup>۱۲</sup> یا مذاکره و چانه‌زنی<sup>۱۳</sup> را بر این مهارت‌ها افزوده است (دعایی و مرتضوی، ۱۳۸۴). در این پژوهش، مهارت ادراکی مربوط به توانایی ذهنی مدیر در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع باشگاه است. مهارت‌های ادراکی به مدیران کمک می‌کند تا باشگاه ورزشی را به‌عنوان یک مجموعه یا کل ببینند و با درک روابط میان قسمت‌های مختلف آن، برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی را برای باشگاه داشته باشند. مهارت انسانی، توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت و انگیزه دادن به آنهاست. مدیران از مهارت‌های انسانی برای تعامل با افراد در داخل و خارج باشگاه و ایجاد هماهنگی در تلاش بازیکنان، مربیان، تیم‌ها و گروه‌های مختلف برای دستیابی به موفقیت باشگاه استفاده می‌کنند. ضمناً مهارت فنی مربوط به استفاده از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در زمینه تخصصی مدیران در باشگاه می‌باشد و مهارت سیاسی توانایی مدیر در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست با افراد است (ژانت و همکاران، ۱۳۸۵؛ رابینز، ۱۳۸۹؛ دعایی، ۱۳۸۴).

1. Managerial skills
2. Katz
3. Peterson
4. Top managers
5. Middle level managers
6. Supervisor or First level managers
7. Top managers

8. Conceptual skill
9. Human skill
10. Technical skill
11. Robbins
12. Political skill
13. Negotiator

اداری، مهارت طراحی و حل مسئله و مهارت تشخیص و توانایی‌هایی چون تحصیلات، شخصیت، تصمیم‌گیری و توانایی جذب حمایت‌های مردمی و برقراری ارتباطات مؤثر با افراد و نهادها را معرفی کرده‌اند (نادریان و سلطان حسینی ۱۳۹۰). کمیته پژوهش استرالیا، مهارت‌های ضروری مدیران را شامل مهارت‌های انسانی (ارتباطات، مربیگری، آموزش دیگران، تحمل افراد مختلف، توانمندسازی، نفوذ، بازخورد، قردانی)، تفکر استراتژیک (دید وسیع، تجزیه و تحلیل، دید اجتماعی و محیطی)، آینده‌نگری و رهبری (تدوین هدف، تصحیح افراد، ایجاد تعهد)، انعطاف‌پذیری (تحمل ابهام، مدیریت تغییر)، خود‌مدیریتی یا خودگردانی<sup>۵</sup> (انضباط، علاقه، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی، آموزش مستمر، یادگیری، کسب تجربه)، تیم سازی و کارگروهی، قضاوت (حل مشکلات و تصمیم‌گیری خلاق) و اخلاق (صداقت، درستی و انصاف) معرفی کرده است (به نقل از ناصحی‌فر، ۱۳۸۹). البته برخی از این ویژگی‌ها در ساخت پرسشنامه مورد استفاده قرار داده شده‌اند. بوم و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) مهارت‌های مدیریت را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کردند که مهارت‌های عمومی شامل توانایی تصمیم‌گیری، قابلیت‌های ادراکی، توانایی پردازش اثربخش اطلاعات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارائه و عرضه، تشخیص استفاده از مفاهیم و استفاده از قدرت؛ و مهارت‌های اختصاصی نیز شامل مهارت‌های فنی و صنعتی بودند. مانتل و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) نیز مهارت‌های مدیران را در

از نظر کنتز (۱۹۷۴)، مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۳)، کونتز و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) و چلادورای<sup>۳</sup> (۱۹۹۸)، اهمیت نسبی مهارت‌های مدیران در سلسله‌مراتب سازمانی متفاوت است. در هر سطح از مدیریت، اثربخشی و موفقیت مدیران به مهارت‌هایی متناسب با همان سطح بستگی دارد (نادریان و سلطان حسینی، ۱۳۹۰). مثلاً مدیران عالی بیشتر وقت خود را به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت اختصاص می‌دهند. بنابراین نیاز بیشتری به مهارت ادراکی دارند و مدیران میانی مهارت انسانی و فنی را بیشتر به کار می‌برند، درحالی‌که مدیران سرپرست باید مهارت فنی بیشتری نسبت به مدیران میانی داشته باشند. نکته مهم این است که مهارت‌های انسانی به‌طور یکسان به وسیله هر سه سطح مدیریت به‌کاربرده می‌شود (ژانت و همکاران، ۱۳۸۵). هرسی و بلانچارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقدند همچنان که مدیر از سطوح پایین به سطوح بالای سازمان ارتقاء می‌یابد، به نظر می‌رسد به مهارت ادراکی بیشتری نیازمند است (به نقل از افشاری و همکاران، ۱۳۸۹). دعائی و مرتضوی (۱۳۸۴) نیز بیان می‌کنند که مدیران برای موفقیت باید در این چهار مهارت توانمند باشند. البته تحقیقات نشان می‌دهد که فقط مهارت فنی تحت تأثیر سطوح سلسله‌مراتب قرار می‌گیرد و مهارت ادراکی بیشتری موردنیاز مدیران عالی است، در صورتی که مهارت انسانی در کلیه سطوح مدیریت، تأثیر بسیاری بر موفقیت مدیران دارد. متخصصان علم مدیریت، مهارت‌های متنوع دیگری مانند مهارت‌های حرفه‌ای، آموزشی،

5. Self managing  
6. Baum et al.  
7. Montel et al.

1. Mintzberg  
2. Koontz et al.  
3. Chelloduria  
4. Heresy & Blanchard

شش حوزه مهارت‌های ارتباطی، سازمانی، تیم سازی، رهبری، سازگاری و مهارت‌های تخصصی طبقه‌بندی کردند. به طور کلی، اکثر این ویژگی‌ها در گویه‌های چهار مهارت اصلی پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفته است. پژوهش‌های بسیار فراوانی نقش هر یک از این مهارت‌ها را بر ابعاد مختلف فردی، گروهی و سازمانی بررسی کرده‌اند. مثلاً فریس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، رابطه مثبت و معنی‌داری را بین میزان مهارت سیاسی و عملکرد مدیران یک موسسه خدمات مالی مشاهده کردند. سمادر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نیز با بررسی مهارت سیاسی، هوش عاطفی<sup>۳</sup>، رهبری خود کارآمدی<sup>۴</sup> و خود نظارتی<sup>۵</sup> نظارتی<sup>۵</sup> یا خود پایبندی دریافتند که مهارت سیاسی رهبر، بیشترین تأثیر را روی اثربخشی مدیریتی دارد و نسبت به عوامل دیگر موجب عملکرد بالاتری می‌شود (به نقل از نلسون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). البته آنگر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نیز در یک فرا تحلیل، رابطه معنی‌دار و اندکی بین سرمایه انسانی و موفقیت مدیران و کارآفرینان در سازمان یافتند. این رابطه در بُعد دانش و مهارت‌ها بیشتر از تحصیل و تجربه بود. در مقایسه نوع مهارت موردنیاز با توجه به نوع کار، پنت و باروندی<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) نشان دادند که مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه بیشتر لازم است. در صورتی که مظفری و

همکاران (۱۳۸۱) برای تعیین شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی نشان دادند که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز دارند. آن‌ها بین مهارت‌های سه‌گانه (انسانی، ادراکی و فنی) و بین ابعاد شایستگی‌ها (مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و ویژگی‌های فردی) و مهارت‌های سه‌گانه با ابعاد شخصیتی مدیران رابطه معنی‌داری را مشاهده کردند. نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۶) نیز با بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیک مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان نشان دادند ویژگی شخصیتی درون‌گرایی مدیران با مهارت‌های ادراکی و فنی و ویژگی شخصیتی برون‌گرایی مدیران نیز با مهارت‌های انسانی رابطه‌ای معنی‌دار داشت. همچنین نتایج تحقیق گودرزی (۱۳۸۲) نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد. از نظر میزان برخورداری مهارت‌ها نیز مشخص شد که مدیران عالی به ترتیب به ۴۳ درصد مهارت ادراکی، ۳۵ درصد مهارت انسانی و ۲۲ درصد مهارت فنی نیاز دارند. این روابط نشان می‌دهد مهارت‌های ادراکی مدیران می‌تواند به ویژگی‌های فردی و شخصیتی مدیران وابسته باشد، ولی مهارت فنی را باید در تجربه و عمل هم فراگیرند.

انتصاری (۱۳۸۰)، بیگدلی (۱۳۸۰)، ستاری (۱۳۸۲)، فرناش (۱۳۸۳) و سید شجاع (۱۳۸۵)، اولویت این مهارت‌ها را در مدیران

1. Ferris et al.
2. Semader et al.
3. Emotinal intelligence
4. Leadership self-efficacy
5. Self-monitoring
6. Nelson & Cooper
7. Unger et al.
8. Pant & Barond

دولتی بودن به خصوصی شدن را تجربه می‌کند، مهارت سیاسی مدیران باشگاه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. آن‌ها ناچارند برای جلب حمایت‌های دولتی و بخش خصوصی از مهارت‌های سیاسی بالایی برخوردار باشند تا بتوانند بانفوذ در محیط عمومی اجتماعی و محیط دیگر سازمان‌ها برای بقا و رشد باشگاه بکوشند. به‌ویژه که در حال حاضر، درآمدها و هزینه‌های باشگاه تناسب و توازنی ندارند. در دهه‌های اخیر، مدیران عامل باشگاه‌های کشور برای اداره مؤثر باشگاه با مشکلات بسیاری مثل تجاری شدن ورزش‌ها، رشد باشگاه‌های خصوصی، ارتقای سطح آگاهی‌های جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی و کمبود بودجه و همچنین مقررات دست و پاگیر دولتی مواجه شده‌اند. آن‌ها در طول فصل همواره تحت ارزیابی مربیان، رسانه‌ها، مسئولان، هیأت‌ها و دیگر مدیران باشگاه قرار می‌گیرند، به‌طوری که استعفای مدیران عامل باشگاه‌ها بعد از تغییر سرمربیان متداول شده است.

امروزه با حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، مطالعه و تعیین اولویت مهارت‌های مدیریتی در مدیران عامل باشگاه‌های کشور اهمیت خاصی دارد. چون نتایج تیم‌های ملی هر کشوری، رابطه مستقیمی با تلاش‌ها و مهارت‌های مدیران باشگاه‌های ورزشی دارد. از طرف دیگر، استان اصفهان با وجود باشگاه‌های موفق از قطب‌های مهم ورزش کشور می‌باشد و این مشکلات، مدیریت باشگاه‌های استان را نیز با چالش‌های بسیاری رو به رو کرده است. در نتیجه مدیران باید برای عملکرد بهتر و مؤثرتر، با شرایط جدید

سازمان‌های مختلف آموزشی و صنعتی بررسی کرده‌اند و به نتایج متفاوتی دست‌یافته‌اند. البته این موضوع در سازمان‌های ورزشی به تحقیق بیشتری نیاز دارد. مثلاً بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) با در نظر گرفتن معیارهای مدیریتی شامل وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت، نشان دادند که بین وضع موجود با وضع مطلوب شایستگی مدیران تفاوت وجود دارد و از طرف دیگر، بر اساس ضوابط شایسته‌سالاری تعیین‌شده (معیارهای اختصاصی و عمومی مدیریت)، مدیران واجد شرایط لازم و کافی برای مدیریت نبودند. افشاری و همکاران (۱۳۸۹) اولویت این مهارت‌ها را در مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور را به ترتیب مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی تعیین کردند. نادریان و سلطان حسینی (۱۳۹۰) نیز به این نتیجه رسیدند که در مدیران باتجربه ورزش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن برای نفوذ در مربیان و ورزشکاران و سایر نیروها، داشتن آگاهی‌های تخصصی و فنی (مهارت فنی) در ورزش است.

محققان در سازمان‌های مختلف با توجه به ماهیت، رسالت، ویژگی‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها، شاخص‌ها و ملاک‌های متنوع و متعددی را برای هر یک از مهارت‌ها ارائه داده‌اند و تحقیقات در این زمینه همچنان ادامه دارد. بررسی این تحقیقات نشان می‌دهد فقط سه مهارت ادراکی، انسانی و فنی یا یکی از این سه مهارت مورد مطالعه قرار گرفته است و مهارت مهمی مانند مهارت سیاسی یا مذاکره و چانه‌زنی که در مدیریت باشگاه‌های حرفه‌ای نقش مهمی دارند نیاز به بررسی دقیق‌تری دارد. چون با توجه به شرایط ورزش کشور که دوران گذار از مرحله

تطبیق یابند و مهارت‌های مورد نیاز در عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند (ناصحی فر و همکاران، ۱۳۸۹). در نتیجه این سؤال نیز شکل می‌گیرد که مدیران باشگاه‌های اصفهان چقدر از این مهارت‌ها برخوردار هستند؟ ضمناً در این تحقیق برای اندازه‌گیری مهارت سیاسی مدیران، گویه‌هایی در پرسشنامه در نظر گرفته شده است که احتمالاً می‌تواند موضوع جدیدی برای بررسی شایستگی مدیران باشد و همچنین میزان اهمیت و اولویت آن نیز در میان دیگر مهارت‌ها مشخص شود. در نهایت، هر یک از مهارت‌های مورد نیاز مدیران عامل باشگاه‌ها (وضعیت مطلوب)، میزان برخورداری مدیران عامل از مهارت‌ها (وضعیت موجود) بررسی شده است. این دو موضوع از ابعاد جدید مورد بررسی در پژوهش حاضر است که با تعیین اهمیت و اولویت مهارت سیاسی و مقایسه وضعیت مطلوب و وضعیت موجود کلیه مهارت‌ها، می‌تواند بازخوردی را فراهم آورد تا نیازهای آموزشی مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی را در جهت توسعه و تقویت مدیریت ورزش حرفه-ای استان و کشور مشخص کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه و نمونه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف در باشگاه‌های سپاهان، ذوب-آهن، فولاد ماهان و گیتی پسند استان اصفهان تشکیل دادند. برای تعیین گویه‌های مهارت‌های مدیران با مرور مبانی نظری، ابزارهای پژوهشی

در مقالات خارجی (هورچ و اسکات، ۲۰۰۳؛ جیسون و همکاران، ۲۰۱۱) و پرسشنامه مهارت‌های مدیران گودرزی (۱۳۸۲) و همچنین نظر متخصصان پرسشنامه اولیه‌ای با ۳۴ گویه تدوین گردید. برای تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از اساتید و خبرگان مدیریت قرار گرفت و بعد از بررسی و اعمال نظرها و پیشنهادها و حذف و اضافه نمودن برخی از گویه‌های پرسشنامه اولیه، در نهایت پرسشنامه پایانی با ۱۹ گویه مربوط به مهارت‌های مدیران (ادراکی با ۶ گویه، انسانی ۵ با گویه، فنی با ۵ گویه و سیاسی با ۳ گویه) و با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (از بسیار زیاد تا بسیار کم) ساخته شد. پرسشنامه طوری طراحی شد که مدیران و مسئولان در سطوح مختلف باشگاه ابتدا نظرات خود را نسبت به میزان اهمیت هر یک از گویه‌ها را برای مدیران عامل (وضعیت مطلوب) و سپس میزان برخورداری مدیران عامل باشگاه‌های مورد نظر از گویه‌های مورد نظر (وضعیت موجود) را بیان کردند. روایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ  $\alpha=0.97$  تأیید شد. همچنین برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار ایموس ۱ استفاده گردید که نتایج آن نیز روایی پرسشنامه را تأیید می‌کند (جدول ۲). آزمون مدل اندازه‌گیری در نرم‌افزار ایموس شامل تحلیل عاملی تأییدی است و نشان می‌دهد که گویه‌های پرسشنامه تا چه حدی دقیقاً سازه مورد نظر خود را می‌سنجد. پس از تحلیل عاملی تأییدی، پرسشنامه‌ها بین ۸۳ نفر از مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف شامل معاونت

مدیریت امور اداری و رفاهی در باشگاه‌ها توزیع شد که نظرات خود را نسبت به مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌ها در وضعیت موجود و مطلوب بیان کردند. از بین پرسشنامه‌های توزیع شده ۹۱/۵ درصد پرسشنامه‌ها برگشت داده شدند. برای تعیین اولویت مهارت‌ها و گویه‌ها در وضعیت مطلوب و وضعیت موجود از آزمون فریدمن استفاده شد. از آنجا که در جمع‌آوری داده‌ها از یک گروه آزمودنی (دو گروه همبسته) استفاده شد برای مقایسه وضعیت مطلوب و وضعیت موجود از آزمون ویلکسون در سطح معنی‌داری  $p \leq 0.05$  استفاده شد.

ارتباطات و امور فرهنگی، مدیریت اطلاعات و اخبار سایت، مدیریت امور فرهنگی و تبلیغات، مدیریت سمعی و بصری، مدیریت تشریفات، مدیریت کمیته هواداران، معاونت بازرگانی، مدیریت تدارکات و پشتیبانی، مدیریت فروش و بازاریابی، مدیریت بازرگانی و سرمایه‌گذاری، مدیریت حقوق و امور قراردادها، مدیریت روابط بین‌الملل، مدیریت توسعه سیستم‌ها، معاونت فنی ورزش، مدیریت ورزش قهرمانی آقایان، مدیریت ورزش قهرمانی بانوان، مدیریت ورزش همگانی و کارگری، مدیریت پزشکی و ورزشی، مدیریت توسعه و استعدادیابی، معاونت اداری و مالی، مدیریت امور مالی، مدیریت انبار و اموال،

### یافته‌های پژوهش

سابقه مدیریت آن‌ها ۶/۳۸ سال می‌باشد. ۳۵/۵ درصد مدیران بخش‌های باشگاه‌ها دارای مدرک دیپلم یا سیکل، ۵۲/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی و ۹/۲ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲/۶ درصد دارای مدرک دکترا هستند.

نتایج توصیفی نشان می‌دهد ۷۷/۶ درصد از مدیران پاسخ‌دهنده در بخش‌های مختلف باشگاه‌های سپاهان، ذوب‌آهن، گیتی پسند و ماهان سپاهان مرد و تنها ۲۲/۴ درصد زن بودند. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۴/۷۲ و میانگین

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسشنامه

وضعیت مطلوب				گویه‌ها	وضعیت موجود			
Estimate	C.R.	P	SRW		Estimate	C.R.	P	SRW <sup>1</sup>
۱/۱۶	۴/۷۳	***	۰/۴۳	توانایی تحلیل مسائل جاری و روزمره باشگاه	۱/۱۴	۶/۴۶	***	۰/۷۹
۱/۳۷	۵/۴۸	***	۰/۷۷	پیش‌بینی موانع و مشکلات احتمالی باشگاه	۱/۳۷	۷/۲۲	***	۰/۸۹
۱/۵۲	۵/۶۶	***	۰/۸۱	توانایی درک مسائل استراتژیک باشگاه	۱/۲۸	۶/۱۷	***	۰/۸۶
۱/۴۰	۵/۴۳	***	۰/۷۶	تشخیص به‌موقع مسائل و مشکلات باشگاه	۱/۲۸	۶/۲۰	***	۰/۸۰
۰/۹۱	۴/۰۵	***	۰/۵۳	شناخت روابط غیررسمی در درون و بیرون باشگاه	۱/۰۶	۷/۳۳	***	۰/۶۹
۱/۰۰			۰/۶۳	قدرت تحلیل مسائل مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	۱.۰۰			۰/۶۹
۰/۹۹	۴/۱۶	***	۰/۶۰	توجه و حمایت ویژه از بازیکنان آسیب‌دیده	۱/۰۴	۳/۷۲	***	۰/۵۴
۱/۵۵	۴/۷۵	***	۰/۷۴	حفظ اطلاعات محرمانه افراد	۱/۱۸	۴/۱۳	***	۰/۶۴

### 1. Standard regression weight

۱/۱۶	۴/۶۷	***	۰/۷۲	ایجاد روحیه تیمی و کار تیمی	۱/۴۰	۴/۵۲	***	۰/۷۵
۰/۸۲	۴/۹۳	***	۰/۵۶	روابط منصفانه با همه افراد باشگاه	۱/۳۸	۵/۶۱	***	۰/۶۶
۱/۰۰			۰/۵۵	برخورد محترمانه با افراد	۱/۰۰			۰/۵۲
۰/۶۱	۵/۱۰	***	۰/۵۸	آشنایی با امور فنی تیم	۱/۰۹	۵/۹۴	***	۰/۷۵
۰/۶۰	۴/۶۳	***	۰/۵۳	دانش و تجربه مدیریت	۱/۱۴	۶/۶۶	***	۰/۸۴
۰/۵۳	۳/۹۰	***	۰/۴۶	داشتن سابقه ورزشکاری	۰/۹۸	۵/۶۳	***	۰/۶۹
۰/۹۴	۷/۵۹	***	۰/۸۳	آشنایی کافی با قوانین و مقررات رشته ورزشی	۰/۹۶	۷/۴۳	***	۰/۶۶
۱/۰۰			۰/۸۰	آشنایی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی	۱/۰۰			۰/۶۸
۰/۴۷	۲/۸۱	۰/۰۰۵	۰/۳۵	آشنایی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی و غیر ورزشی	۰/۹۰	۹/۸۱	***	۰/۸۵
۰/۸۶	۴/۲۶	***	۰/۵۵	داشتن روابط با افراد قدرتمند و سیاستمدار	۰/۸۸	۷/۴۴	***	۰/۷۱
۱/۰۰			۰/۶۶	مهارت استفاده مناسب از فرصت‌ها برای حمایت	۱/۰۰			۰/۸۷

همان‌طور که نتایج جدول ۱، نشان می‌دهد تمامی گویه‌های مربوط به همه مهارت‌ها در تحلیل عاملی تأییدی در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار بوده است که این معنی‌داری وزن‌های رگرسیونی نشان‌دهنده روایی همگرایی متغیرهای موجود در مدل می‌باشد.

### جدول ۲. خروجی شاخص‌های مربوط به مدل عاملی تأییدی در وضعیت مطلوب

RMSEA	CFI	IFI	GFI	CMIN/DF	df	CMIN	
۰/۰۷۲	۰/۹۵۲	۰/۹۵۴	۰/۸۱۴	۱/۳۹۴	۱۲۴	۱۷۲/۸۶۹	مهارت‌ها (موجود)
۰/۰۵۵	۰/۹۵۰	۰/۹۵۲	۰/۸۲۹	۱/۲۲۷	۱۳۸	۱۶۹/۲۶۹	مهارت‌ها (مطلوب)

شاخص‌های برازش تحقیق بر اساس جدول (۲)، خوبی در وضعیت موجود و مطلوب برخوردار نشان می‌دهد که مدل‌های نهایی از برازش بسیار است.

### جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت مهارت‌ها در وضعیت مطلوب

سطح معناداری	درجه آزادی	خی دو	میانگین رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	مهارت‌ها
			۲/۸۰	۰/۵۸۴	۴/۳۰۲۶	سیاسی
			۲/۴۶	۰/۶۲۱	۴/۲۰۵۳	انسانی
۰/۰۷۵	۳	۶/۹۱۷	۲/۴۳	۰/۶۲۹	۴/۲۲۱۱	فنی
			۲/۳۱	۰/۶۰۸	۴/۱۷۵۴	ادراکی

\* تفاوت معنی‌داری در سطح  $p \leq 0.05$

نتایج جدول ۳، نشان می‌دهد که بین مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های استان اصفهان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد ( $p=0.075$ ). همچنین نتایج آزمون فریدمن



نشان می‌دهد که مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی مدیران عامل از دیدگاه مدیران و مسئولان باشگاه به یک‌میزان اهمیت دارند و نسبت به هم اولیوی ندارند.

**جدول ۴.** نتایج آزمون فریدمن برای تعیین اولویت مهارت‌ها در وضعیت موجود

رتبه	مهارت‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	فنی	۳/۹۳	۰/۵۸۴	۲/۷۸			
۲	سیاسی	۳/۸۳	۰/۶۲۱	۲/۷۲	۱۳/۶۸	۳	۰/۰۰۳*
۳	انسانی	۳/۸۶	۰/۶۲۹	۲/۳۵			
۴	ادراکی	۳/۶۲	۰/۶۰۸	۲/۱۵			

\* تفاوت معنی‌داری در سطح  $p \leq 0.05$

بنابراین مدیران عامل مهارت سیاسی و فنی بیشتری نسبت به مهارت انسانی و ادراکی دارند.

نتایج آزمون ویلکاکسون در جدول (۵)، با سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ نشان می‌دهد بین مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌ها در وضعیت مطلوب و وضعیت موجود تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

نتایج جدول ۴، نشان می‌دهد که بین میانگین رتبه مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌ها در شرایط موجود تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p=0.003$ ). با توجه به میانگین رتبه جدول ۴، اولویت مهارت‌های مدیران عامل در وضعیت موجود به این ترتیب شامل مهارت‌های فنی با میانگین رتبه ۲/۷۸، سیاسی با میانگین رتبه ۲/۳۵ و مهارت ادراکی با میانگین رتبه ۲/۱۵ بود؛

**جدول ۵.** نتایج آزمون ویلکاکسون برای مقایسه وضعیت مطلوب و وضعیت موجود

جفت‌ها	میانگین رتبه	نمره Z	سطح معنی‌داری
ادراکی (وضعیت مطلوب)	۱۸/۹۰	-۵/۰۹۱	۰/۰۰۱
ادراکی (وضعیت موجود)	۳۱/۱۵		
انسانی (وضعیت مطلوب)	۱۸/۹۷	-۴/۱۷۱	۰/۰۰۱
انسانی (موجود)	۳۲/۹۱		
فنی (وضعیت مطلوب)	۳۰/۵۴	-۳/۳۵۱	۰/۰۰۱
فنی (وضعیت موجود)	۲۰/۳۸		
سیاسی (وضعیت مطلوب)	۳۰/۱۶	-۴/۱۰۱	۰/۰۰۱
سیاسی (وضعیت موجود)	۲۳		

\* تفاوت معنی‌داری در سطح  $p \leq 0.05$

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد تفاوتی بین اولویت مهارت‌های مدیران عامل وجود ندارد و با توجه به مقیاس لیکرت ارزش‌گذاری شده، میانگین‌های مهارت‌ها در وضعیت مطلوب از حد متوسط بالاتر است که بیانگر اهمیت بالای هر چهار مهارت مدیریتی برای مدیران عامل امی باشد (جدول ۳). لذا مدیران عامل باید در هر چهار مهارت ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی توانمند باشند که این نتیجه با نظر دعائی و مرتضوی (۱۳۸۴) همسو است. مهارت سیاسی برای اولین بار در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار گرفت و با این که تفاوتی بین مهارت سیاسی با سه مهارت دیگر مشاهده نشد، ولی با توجه به میانگین نمره گویه‌های این مهارت، رابطه با افراد قدرتمند و سیاسی و استفاده از فرصت‌های مناسب برای جذب حمایت در باشگاه مهم به نظر می‌رسد. ضمناً نتایج تحقیق سمادر و همکاران (۲۰۰۶) نیز نشان داد که مهارت سیاسی بر اثربخشی مدیریتی و عملکرد بالا بیشترین تأثیر را دارد. به نظر می‌رسد با توجه به شرایط کشور، روابط سیاسی برای تأمین بودجه ورزش‌های حرفه‌ای با درگیری فزاینده بخش دولتی در تأمین بودجه این ورزش‌ها اهمیت بسیاری دارد. به طوری که در بسیاری از باشگاه‌های حرفه‌ای، مدیران برای تأمین بودجه، دست به دامن مقامات شهری، محلی و دولتی می‌شوند تا وام‌هایی با سود کم‌تر فراهم آورند، برای زمین ورزشگاه عوارض و مالیات در نظر بگیرند، در زمینه زیر ساختار برای رفت‌وآمد تماشاچیان به ورزشگاه سرمایه‌گذاری کنند، خدمات مشابهی مانند حفاظت امنیتی رایگان از

سوی نیروهای انتظامی در اختیار تیم قرار دهند. مهارت سیاسی در وضعیت موجود میانگین رتبه کمتری نسبت به وضعیت مطلوب دارد، یعنی مدیران عامل از این مهارت به اندازه مورد انتظار استفاده نمی‌کنند. عدم درآمدزایی مناسب در باشگاه‌ها و مشکلات مالی می‌تواند یکی از علت‌های مهم باشد که از دید پاسخ‌دهندگان، مهارت سیاسی را جهت جذب حمایت‌های مالی مهم می‌دانند. مدیران ناگزیرند منابع خود را از دولت و نهادهای زیرمجموعه دولتی تأمین کنند و این خود بستگی به مهارت سیاسی مدیر باشگاه و ارتباط او با قدرت‌های سیاسی کشور دارد. همچنین مدیرانی که مهارت سیاسی دارند روابط اجتماعی بالایی دارند و از لحاظ اجتماعی زیرک هستند و دارای عملکرد بهتری هستند، آن‌ها قادر به مشاهده محل کار در حال تغییر و انطباق با محیط‌های جدید و تعدیل در رفتارهایشان هستند (به نقل از نلسون و همکاران، ۲۰۰۷)؛ بنابراین مدیران عامل نیاز به بالا بردن مهارت‌های سیاسی خود و افزایش ارتباطات مؤثر خود با دیگران به‌ویژه با عوامل قدرت دارند. به‌ویژه که نباید تلاش مدیران ورزش را برای شبکه‌سازی روابط سیاسی و قدرت منفی تلقی کرد.

مهارت‌های انسانی تقریباً ضرورت انجام همه وظایف در همه سطوح مدیریت است؛ زیرا مدیران ورزش به غیر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام، با انسان‌های حساسی مانند ورزشکاران و حتی در مواردی با تماشاگران سروکار دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه در مدیریت باشگاه‌ها،

تأکید بر مهارت‌های انسانی مهم به نظر می‌رسد. نتایج تحقیق حاضر در جدول (۳)، این موضوع را تأیید می‌کند. افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود مهارت انسانی را مهم‌ترین مهارت برای مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها تعیین کردند و پنت و باروندی (۲۰۰۸) نیز مهارت انسانی را مهم‌تر از مهارت فنی در برنامه آموزش می‌دانند که این یافته‌ها نیز مشابه نتایج تحقیق حاضر است. مهم‌ترین گویه‌های مهارت‌های انسانی مدیران عامل باشگاه در وضعیت مطلوب از دیدگاه دیگر مدیران برخورد محترمانه با افراد، ایجاد روابط منصفانه با افراد در باشگاه، ایجاد روحیه تیمی و کار تیمی می‌باشد و با نتایج افشاری و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد، چون آن‌ها گزارش کردند که مهارت خوش‌اخلاقی و ادب و احترام مهم‌ترین مهارت انسانی هستند. نتایج نشان می‌دهد مدیران از این مهارت‌ها بیشتر از حد انتظار برخوردار هستند. این‌گونه به نظر می‌رسد که آن‌ها با داشتن مهارت‌های انسانی بیش از حد انتظار و ایجاد روابط اثرگذار بر رفتار دیگران به دنبال جبران کمبود مهارت سیاسی خود می‌باشند. چون مدیران با روابط انسانی و رفتار و روابط اجتماعی مناسب، می‌توانند رضایت افرادی که در حمایت باشگاه مؤثرند یا دولت‌مردان و سیاستمداران را جلب کنند تا شاید این افراد بانفوذ خود، بتوانند حمایت دولت و عاملان قدرت برای باشگاه را به دنبال داشته باشد.

در تحقیقات فرتاش (۱۳۸۳)، افشاری و همکاران (۱۳۸۹) و سید شجاع (۱۳۸۰) مهارت ادراکی با اهمیت بالا، اولویت اول یا دوم را در میان مهارت‌های دیگر دارد؛ اما در تحقیق حاضر مهارت ادراکی نسبت به مهارت‌های دیگر

اولویتی ندارد. هرسی و بلانچارد (۲۰۰۰) مهارت ادراکی را در سطوح بالای مدیریت لازم می‌دانستند (ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹) و حسینی نیا (۱۳۷۵) مهارت ادراکی را از عوامل بازدارنده اثربخشی سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز کشور می‌داند. این تفاوت در نتایج را می‌توان با متفاوت بودن جوامع آماری و سازمان‌های موردبررسی مرتبط دانست؛ از آنجا که بین مهارت ادراکی مدیران در وضعیت مطلوب و موجود تفاوت دیده می‌شود (جدول ۵). این یافته احتمالاً می‌تواند به این علت باشد که امروزه تمامی دغدغه باشگاه‌های کشور، پیروزی در مسابقات فصل است و برنامه‌ریزی‌های باشگاه برای این پیروزی‌های کوتاه‌مدت می‌باشد. درحالی‌که مهارت ادراکی مدیران آن‌ها را کمک می‌کند تا به جای یک گام جلوتر، افق‌های کلان و موفقیت‌های بزرگ را برای باشگاه ببینند؛ بنابراین نتیجه به‌دست آمده نشان می‌دهد که نیاز به توسعه مهارت ادراکی در مدیران عامل باشگاه‌ها بسیار ضروری به نظر می‌رسد چون مدیران عامل به عنوان مدیران عالی باشگاه باید از مهارت ادراکی بالایی برخوردار باشند. مثلاً آن‌ها با توانایی تجزیه و تحلیل مسائل جاری و روزمره و تشخیص به موقع مسائل و مشکلات باشگاه، شناسایی مشکلات بحرانی باشگاه، درک مسائل استراتژیک باشگاه و فعالیت‌هایی در جهت منافع باشگاه می‌توانند گام بزرگی را در جهت نیل به اهداف باشگاه‌های حرفه‌ای، توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و کسب موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی و المپیکی بردارند.

با توجه به گویه‌های تحقیق حاضر مهارت‌های فنی شامل آشنایی با امور فنی تیم، دانش و تجربه مدیریت، آشنایی با سازمان‌های ملی و

بین‌المللی ورزشی از مهارت‌های مهم هستند. نتایج تحقیقات حسینی (۱۳۷۶) و افشاری (۱۳۸۹) نیز با این یافته همخوانی دارد. آن‌ها مهم‌ترین مهارت‌های فنی را دانش و تجربه مدیریت معرفی می‌کنند و این مهارت را لازمه تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی می‌دانند. موسوی (۱۳۷۷) نیز به این نتیجه رسید که مدیرانی که سابقه مدیریت آن‌ها بیش از ۳ سال است، موفقیت بیشتری در مراکز پزشکی، آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی دارند. با توجه به نتایج جدول ۵، مدیران عامل از مهارت‌های فنی در حد انتظار برخوردار نیستند که نشان می‌دهد مهارت‌هایی مثل دانش، تجربه و تخصص در انتخاب و انتصاب مدیران عامل کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. به طوری که هالووتزی (۲۰۰۷) معتقد است که مهارت فنی حتی موجب کیفی‌تر شدن مهارت انسانی مدیران می‌شود.

در نتایج این تحقیق اگرچه مدیران عامل در وضعیت موجود از مهارت فنی بیشتری نسبت به دیگر مهارت‌ها برخوردار بودند، اما باز هم مهارت‌های فنی لازم (در حد وضعیت مطلوب) را نداشتند، درحالی‌که انتظار می‌رفت مدیران عامل باشگاه‌ها مهارت فنی و دانش ورزشی لازم را داشته باشند. باشگاه‌های ورزشی کشور، سازمان‌هایی کوچک و ساده هستند که سلسله مراتبی اندکی دارند و مدیرعامل در صورت

برخورداری از مهارت‌ها فنی بهتر می‌تواند با مدیران و سرپرستان، واحدهای دیگر را مدیریت کند و میزان نفوذ و پذیرش او در باشگاه بیشتر می‌شود. ضمناً تخصص‌گرایی و پیچیدگی پایین در باشگاه‌ها نقش مدیرعامل را در تمامی امور، برجسته و تعیین کننده می‌سازد؛ بنابراین توجه به آموزش و افزایش مهارت‌های فنی مدیران عامل باید از برنامه‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی در باشگاه‌ها قرار گیرد. چون این مهارت‌ها با آموزش و تجربه، قابل بهبود هستند. به نظر می‌رسد در باشگاه‌های حرفه‌ای کشور با توجه به نتایج کوتاه‌مدت و اداره روزمره باشگاه‌ها این مهارت‌ها چندان مورد توجه مدیران عامل نبوده است، بنابراین با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی‌هایی در جهت توسعه چهار مهارت ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی انجام شود. همچنین با توجه به مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، مهارت‌های فنی و سیاسی مدیران عامل باشگاه نیاز به توجه ویژه‌ای دارند تا از طریق کلاس‌های آموزشی، سمینارها، همایش‌ها و برنامه‌ریزی در این زمینه، گام مؤثری در جهت توسعه و تقویت این مهارت‌ها برای رسیدن به وضعیت مطلوب مدیریت حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی استان و بهبود مدیریت ورزش کشور برداشت.

## منابع

- افشاری، م. ح. هنری و ف. غفوری. ۱۳۸۹. بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. نشریه مدیریت ورزشی، ۵: ۱۲۵-۱۰۵.

- انتصاری، ن. ۱۳۸۰. بررسی نیازهای آموزشی در سه حیطه مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و ارائه الگوی مناسب برای آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- بازباری، ع و ع. امیر تاش. ۱۳۸۵. انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۷: ۱-۱۰.
- بیدگلی، ا. ۱۳۸۰. نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدیران مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- حسینی، ح. ۱۳۷۶. بررسی اهمیت مهارت‌های مدیریتی یک مدیر خدمات پرستاری از دیدگاه پرستاران شاغل در بیمارستان‌های رفسنجان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی کرمان.
- حسینی‌نیا، م. ۱۳۷۵. بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی فنی، انسانی و ادراکی از نگاه کارکنان و رابطه آن با اثربخشی آن‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- دعائی، ح و س. مرتضوی. ۱۳۸۴. مهارت‌های مدیریتی. بیان هدایت نور، چاپ اول، ص ۱۱.
- رایبیز، اس و د. سنزو. ۱۳۸۹. مبانی مدیریت. ترجمه: محمد اعرابی. محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم، ص ۲۶-۲۸.
- هوی، ر. ا. اسمیت. ه. وستریک. ب. استوارت و م. نیکلسن. ۱۳۸۸. مدیریت ورزشی (اصول و کاربردها). ترجمه: سعید صادقی بروجردی. همایون محمدی. علی قبادی. وحید خواجوی و سمیرا علی‌آبادی. دانشگاه کردستان، چاپ اول، ص ۲۱-۲۳.
- رضانی‌نژاد، ر. م. ملائی و م. میرووسفی. ۱۳۹۱. کاربرد تئوری سازمان در ورزش. نشر علوم ورزشی (حتمی)، چاپ اول، ص ۱۲.
- بی‌پارکس، ژ. ب. زنگر و ج. کوارترمن. ۱۳۸۵. مدیریت معاصر در ورزش. ترجمه: سیدمحمدحسین رضوی و محسن بلوریان. نشر شمال پایدار، چاپ اول، ص ۳۶۲ و ص ۱۶۶-۱۶۷.
- ستاری، ص. ۱۳۸۲. بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- سیدشجاع، ن. ۱۳۸۰. نیازسنجی مدیران بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی جهت تدوین برنامه آموزشی آنان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- فرتاش اسفهلان، ز. 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.
- گودرزی، م. ۱۳۸۲. طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت، ۲۱: ۵۱-۷۸.

- مظفری، ا.ا. مشرف. ب. جوادی و م. نادریان. ۱۳۸۱. تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه. نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۱: ۹۲-۱۰۴.
- موسوی، م. ۱۳۷۷. بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی در مراکز پزشکی آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری. دانشگاه شهید بهشتی.
- نادریان جهرمی، م و ا. امیرحسینی. ۱۳۸۶. بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان. نشریه المپیک، ۴: ۱۰۵-۱۱۴.
- نادریان، م و م. سلطان حسینی. ۱۳۹۰. مهارت‌ها و توانایی‌های فنی برای مدیران ورزشی (شاخص‌ها و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران). پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۳: ۱۱-۱۸.
- ناصحی فر، و. م. سعادت و ا. معصوم زاده زواره. ۱۳۸۹. الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. نشریه بررسی‌های بازرگانی، ۴۱: ۳-۱۸.
- Baum, R.J., E.A. Lock and K.G. Smith. 2001. *A Multidimensional Model of Venture Growth*. Academy of Management Journal, 44: 292-303
- Ferris, G.R., S.L. Davidson and P.L. Perrewe. 2005. *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Holowetzi, A. 2007. *The Relationship between Creativity and Organizational Culture*. Applied Information Management and the Graduate School of the University of Oregon, 3: 5- 6.
- Horch, H. D and N. Schutte. 2003. *Competencies of Sport Managers in German Sport Clubs and Sport Federations*. *Managing Leisure*, 8: 70-84.
- Jason, P., S.K. Koenigsfeld. C. JaeMin. P. Joe and F.C. Ronald. 2011. *Developing a Competency Model for Private Club Managers*. International Journal of Hospitality Management, 31: 633- 641.
- Katz, R. L. 1974. *Skills of an Effective Administrator*. An HBR Classic. Harvard business review, 52(5): 90-102.
- Montel, S.J., J.R.S. Meredith. S.M.S. Shafer and M.M. Sutton. 2004. *Core Concepts: Project Management in Practice*. John Wiley and Sons, New York.
- Nelson Debra, L and L. Cooper Cary. 2007. *Positive Organizational Behavior*. Sange publication Ltd.
- Pant, I and B. Barondi. 2008. *Project Management Education: The Human Skills Imperative*. International journal of project management, 26: 124-128.
- Peterson, T.D. 2004. *The Ongoing Legacy of R.L. Katz*. Journal of management Decision, 42: 1297-1308.
- Unger, J.M., A. Rauch. M. Frees and N. Rosenbusc. 2009. *Human Capital and Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review*. Journal of business venturing. In press, Corrected Proof, P: 18.



**Management and Sport Development**  
**A bioannual journal**

**No 2, Serial 7, 2015-2016**



**The Study of the Chief Executive Officers' Skills of Professional Clubs in Isfahan Province**

**Surani M.<sup>1\*</sup>, Ramezanezhad R.<sup>2</sup>, Benar N.<sup>3</sup>**

Received: 01/07/2013

Accepted: 23/09/2013

**Abstract**

**Objective:** The aim of this research was to study CEO's skills and to determine the priority of them in the current and the desired situation.

**Methodology:** This research is a descriptive-analytical study and was performed in the field. Statistical population and sample were all the managers in different levels and branches of Sepahan, Zob Ahan, Foadmahan and Gitypasand clubs in Isfahan province (83 people). The validity of the researcher-made questionnaire was confirmed by experts and professors and the reliability coefficient was confirmed by using Cronbach's alpha ( $\alpha = 0.972$ ). Also, Amos software was used for confirmatory factor analysis and it confirmed the validity of the questionnaire. In this study, the Friedman test was used to determine the priority of skills in the current and desired situation. Also current situation was compared with the desired situation by Wilcoxon test ( $P \leq 0/05$ ).

**Results:** The results showed that there was no significant difference between the mean rank of skills in desired situation ( $\text{sig} = 0.075$ ). However, there was significant difference between the mean rank of skills in current situation. The priority of skills was respectively technical, political, human, and conceptual.

**Conclusion:** The results of comparing current and desired statues showed that top managers did not have the required skills such as technical, political and conceptual skills. Therefore, club managers should strive to improve their skills.

**Keywords:** manager's skills, manager's performance, manager's competency

\*1. M.A Sport Management

2. Professor, University of Guilan

3. Assistant Professor, University of Guilan

\*Email: suranimahboob@yahoo.com