

بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان

رحیم رضانی‌نژاد^۱، نوشین بنار^۲، محبوبه سورانی^۳

۱. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان *

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی استان اصفهان می‌باشد. جامعه و نمونه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و مسئولان سطوح مختلف باشگاه‌های سپاهان، ذوب آهن، فولاد ماهان و گیتی‌پسند استان اصفهان تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۸۳ نفر بود. نتایج پژوهش نشان داد تفاوت معناداری میان اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف وجود دارد. همچنین، نیاز به مهارت سیاسی دارای بالاترین میانگین رتبه می‌باشد؛ ولی بین اولویت آن با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد. البته، بین اولویت نقش‌های مدیران عامل شامل: نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان‌فردی و نیز بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل: وظیفه برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی تفاوت معناداری مشاهده گردید؛ بنابراین، اولویت بالای مهارت‌ها نسبت به وظایف و نقش‌های مدیران، نشان‌دهنده اهمیت این بعد است که به همراه اولویت بالای نقش تصمیم‌گیری و وظیفه برنامه‌ریزی مدیران، می‌تواند مبنایی برای انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران عامل باشگاه‌ها قرار گیرد.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های شغلی، مهارت‌های مدیریت، نقش‌های مدیران، وظایف مدیران

مقدمه

مدیران و به‌ویژه مدیران عامل، از منابع انسانی مهمی هستند که نقش برجسته‌ای در موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای دارند. به‌طوری که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها می‌تواند بر عملکرد کل باشگاه و تیم‌های ورزشی تأثیرگذار باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، جو کاری مناسب و از همه مهم‌تر، نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از شرایطی هستند که برای نیل به اهداف ورزش حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرند (احسانی، امیری، قره‌خانی، ۱۳۵). چنانچه انتخاب مدیران در باشگاه‌های ورزشی براساس شایستگی‌های لازم باشد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور نیز دور از دسترس نخواهد شد. البته، شایستگی دامنه وسیعی از مشخصات و ویژگی‌ها شامل: دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، صفات، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارها است که می‌تواند فرد را قادر سازد تا وظیفه خود را به‌طور اثربخش انجام دهد (هوا و هوا^۱، ۲۰۰۹). همچنین با حرفه‌ای شدن باشگاه‌ها، شناخت شایستگی‌های شغلی مدیران و تعیین اولویت این شایستگی‌ها برای مدیریت مؤثر و موفق باشگاه‌های ورزشی کشور بسیار مهم به‌نظر می‌رسد. با توجه به سطوح مختلف مدیریت باشگاه شامل: مدیران عالی^۲، مدیران میانی^۳ و مدیران سرپرست^۴، در این پژوهش تنها شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه به‌عنوان مدیر سطح عالی بررسی شده است و از آن‌جا که باشگاه‌های کشور در حال توسعه و دوران گذار و انتقال به شرایط حرفه‌ای هستند و ضعف‌ها و نارسایی‌های ساختاری مختلفی دارند به‌نظر می‌رسد در این وضعیت، شایستگی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ بنابراین، شناخت و تعیین اولویت‌های شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه بسیار مهم است و می‌تواند ملاک-ها و معیارهایی برای انتخاب و انتصاب مدیران عامل شایسته، آموزش، ارزشیابی عملکرد و توسعه مدیریت باشگاه‌ها باشد که بیشترین رابطه را با عملکرد موفقیت‌آمیز دارند.

موضوع شایستگی‌های شغلی در انتخاب منابع انسانی مختلف مانند مربیان و مدیران در صنعت ورزش از مسائل مهمی است که بسیاری از پژوهشگران را به‌خود جلب کرده است. به‌طوری که در برخی از مؤسسات، سازمان‌ها، باشگاه‌ها و انجمن‌های ورزشی، ملاک و معیارهای خاصی را برای شایستگی‌های مدیران در نظر گرفته‌اند؛ به‌عنوان مثال، هورچ و اسکات^۵ (۲۰۰۳)

۱. Hua & Hua

۲. Top Managers

۳. Middle Level Managers

۴. Supervisor or First Level Managers

۵. Horch & Schutte

شایستگی‌های مدیران ورزشی باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی آلمان را شامل عملکردهای مدیریتی بالا، وظایف مدیریتی (سخنرانی و تبلیغات برای جذب حامی)، ارتباطات و اطلاعات، برخورد اجتماعی و حل مسئله، مدیریت اجرایی (مدیریت مراجعان و منابع اصلی) و شایستگی‌هایی مانند حسابداری، مالی و قانونی، مدیریت تسهیلات، بازاریابی برای ورزش حرفه‌ای، مدیریت منابع، پیشنهادات خدماتی، علوم ورزشی و تکنولوژی اطلاعات می‌دانند. الکساندرا، مودکیس، کنتانکینکس و تئودوریکس^۱ (۲۰۰۷)، ۶۹ شایستگی موردنیاز مدیریت باشگاه‌های تناسب اندام و تأسیسات داخلی سازمان‌های ورزش و جوانان را در هشت طبقه قرار داده‌اند. این شایستگی‌ها به ترتیب اهمیت عبارت هستند از: تکنیک‌های مدیریت، علوم ورزشی، مدیریت رویدادها، روابط عمومی، مهارت‌های کامپیوتری، مدیریت تسهیلات و امکانات، ایمنی (جلوگیری از آسیب) و اداره باشگاه. پژوهشگران بسیاری نیز به ارائه مدل‌های شایستگی در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند که در جدیدترین پژوهش‌ها، جیسون، سونگ هیون، جامین و رونالد^۲ (۲۰۱۲) مدل شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های خصوصی در آمریکا را ارائه کردند که ۱۰ شایستگی مدیریتی موردنظر شامل: مدیریت گلف، نگهداری تجهیزات، حقوق مربوط به منابع انسانی، رهبری (نقش‌های میان فردی)، اداره باشگاه، فروش غذا و نوشیدنی‌ها، ورزش و تفریحات، حسابداری، بازاریابی و مدیریت استراتژی بود. نادریان جهرمی (۱۳۸۱) شایستگی مدیران ورزشی را شامل: مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی، دانش عمومی و تخصصی، ویژگی‌های رفتاری و ویژگی‌های شخصی معرفی کرده است و اهمیت شایستگی آن‌ها نیز به ترتیب مهارت ادراکی، مجموعه دانش، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، مهارت انسانی، ویژگی‌های فردی و مهارت فنی بود.

بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) معیارهای شایستگی مدیران سازمان تربیت‌بدنی را شامل: وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت در نظر گرفته‌اند. علاوه بر این، اولویت وظایف مدیران میانی شامل: سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت، رهبری و در مدیران عملیاتی شامل: رهبری، کنترل و نظارت، سازماندهی و برنامه‌ریزی می‌باشد. همچنین، در مدیران میانی نقش اطلاعاتی مهم‌تر از نقش تصمیم‌گیری بود و نقش‌ها ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری به ترتیب مهم‌ترین نقش‌های مدیران عملیاتی گزارش شده‌اند. در این پژوهش، اولویت مهارت‌های مدیران میانی به ترتیب مهارت ادراکی، فنی و انسانی و در مدیران عملیاتی شامل: فنی، ادراکی و انسانی بود. افشاری، هنری و غفوری (۱۳۸۹) نشان دادند که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران تربیت‌بدنی

1. Alexandra, Moudkis, Konstantinakos & Theodorikakos

۲. Jason, SeungHyun, JaeMin & Ronald

دانشگاه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد و اولویت آن‌ها به ترتیب عبارت است از انسانی، ادراکی و فنی. البته، اسدی (۱۳۹۱) نشان داد که تکنیک‌های برنامه‌ریزی رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی از دیدگاه اساتید دانشگاه و مدیران برگزاری مسابقات فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌باشد. مروری بر پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در بسیاری از مطالعات مربوط به تعیین شایستگی‌های مدیران، گویه‌های بسیاری از وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی از ابعاد و معیارهای شایستگی در نظر گرفته شده است (دونبار و شاپیرا، ۱۹۸۰؛ برافی و کیلی، ۲۰۰۲؛ قورچیان و محمودی، ۱۳۸۳؛ کروت، ردینگ، مک کنا و دونت، ۲۰۰۵، ۱۲۲؛ گابرا، ۲۰۰۸؛ نکویی‌مقدم، بهشتی‌فر و شکوه، ۱۳۸۶).

برخی از پژوهشگران نیز در مطالعات خود به بررسی وظایف، نقش‌ها و مهارت‌ها متمرکز شده‌اند و اهمیت و یا اولویت این ابعاد و ملاک‌های شایستگی را بررسی کرده‌اند (نیکویان، ۲۰۰۴؛ هوی، ۲۰۰۶؛ بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵؛ گابرا، ۲۰۰۸؛ اسماعیلی و حسینی، ۱۳۹۱). اسماعیلی و حسینی (۱۳۹۰) نیز نتایج اولویت‌بندی پژوهش خود را به ترتیب مهارت‌ها، توانایی‌ها و نقش‌ها بیان کرده‌اند. گابرا (۲۰۰۸) مهم‌ترین وظایف مدیران عالی سازمان اقتصاد کشاورزی را به ترتیب شامل: جمع‌آوری اطلاعات داخل سازمان، سازماندهی، جمع‌آوری اطلاعات خارج از سازمان، تصمیم‌گیری، کنترل، برنامه‌ریزی، وظایف کارگزینی، آموزش و راهنمایی می‌داند. نوبخت، خبیری، الوانی و تندنویس (۲۰۱۱) با استفاده از مدل مینتزبرگ، مهم‌ترین نقش‌های مدیران فدراسیون‌های ورزشی ایران را تخصیص منابع، تشریفات، رهبری و مذاکره بیان کردند؛ لذا در پژوهش حاضر، شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه شامل: وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی در نظر گرفته شده است.

مروری بر پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد شایستگی مدیران در سازمان‌های غیرورزشی بیشتر از سازمان‌های ورزشی مورد توجه پژوهشگران بوده است؛ به‌عنوان مثال، بخشایش (۱۳۸۹)، ناصحی‌فر، سعادت و معصوم‌زاده (۱۳۸۹)، زراعی (۱۳۸۹)، زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)، حسینیان، علی‌اکبری و شاه‌رضا (۱۳۹۰)، عابدیان اول (۱۳۹۰) و جلالی (۱۳۹۱) شایستگی‌های مدیریتی را در مدیران سازمان‌های مختلف غیرورزشی مورد بررسی قرار داده‌اند. باوجوداین، بحث

-
1. Dunbar & Shapira
 2. Brophy & Kiely
 3. Kraut, Reding, McKenna & Dunnette
 4. Gabor
 5. Hoy
 6. Mintzberg Modle

شایستگی و شایسته‌سالاری به‌طور جدی در سازمان‌های ورزشی ایران با توجه به شرایط اجتماعی - فرهنگی کشور و باشگاه‌ها بررسی نشده است و مطالعات محدودی در این زمینه وجود دارد. تنها نادریان جهرمی (۱۳۸۱)، بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) و اسدی (۱۳۹۱) به‌ترتیب شایستگی مدیران ورزشی، سازمان تربیت‌بدنی و مدیران رویدادهای ورزشی را بررسی کرده‌اند. علاوه‌براین با توجه به پژوهش‌های پیشین، تاکنون پژوهشی جهت بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی کشور انجام نشده است و معیارهای شایستگی‌های شغلی و اهمیت و اولویت‌هایی برای تعیین شایستگی مدیران وجود ندارد. نکته مهم در پژوهش‌های کیم^۱ (۱۹۹۷)، تأثیر سطوح مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران است؛ لذا در پژوهش حاضر، شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌ها به‌عنوان مدیران سطوح عالی مورد بررسی قرار گرفته است. شایستگی‌های شغلی در این پژوهش شامل سه بعد وظایف، نقش‌ها و مهارت‌ها است و وظایف مدیران با توجه به دیدگاه فایول^۲ (۱۹۵۰) شامل: برنامه‌ریزی^۳، سازماندهی^۴، رهبری^۵ و کنترل^۶ می‌باشد. نقش‌های مدیریتی از دیدگاه مینتزبرگ^۷ (۱۹۸۰) به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای مدیریتی تعریف شده و در سه گروه نقش‌های تصمیم‌گیری^۸، اطلاعاتی^۹ و میان‌فردی^{۱۰} تقسیم گردیده است. مهارت‌های مدیران نیز از دیدگاه کتز^{۱۱} (۱۹۷۴) مجموعه رفتاری است که سبب عملکرد مؤثر و دستیابی به اهداف سازمان می‌شود و شامل: مهارت‌های ادراکی^{۱۲}، انسانی^{۱۳} و فنی^{۱۴} است (میرابی، ۱۳۸۳؛ ناصحی‌فر و همکاران، ۱۳۸۹؛ استغن و دی سنزو^{۱۵}، ۱۳۸۹). نکته قابل‌توجه در اکثر پژوهش‌های پیشین، توجه به مهارت‌های سه‌گانه ادراکی، انسانی و فنی است؛ اما امروزه، مهارت سیاسی^{۱۶} یا مذاکره و چانه‌زنی نیز از مهارت‌های مدیریتی مهمی است که هر مدیر شایسته‌ای باید از آن برخوردار باشد (دعائی و مرتضوی، ۱۳۸۴؛ استغن و دی سنزو، ۱۳۸۹). همچنین، در این پژوهش مهارت

-
1. Kim
 2. Fayol
 3. Planing
 4. Organizing
 5. Directing
 6. Controlling
 7. Mintzberg
 8. Decisional Role
 9. Informational Roles
 10. Interpersonal Roles
 11. Katz
 12. Conceptual Skills
 13. Human Skills
 14. Technical Skills
 15. Stephen & De Cenzo
 16. Political Skills

سیاسی به‌عنوان یکی از مهارت‌های مدیران عامل مورد ارزیابی قرار گرفته است که با توجه به شرایط گذار تدریجی ورزش کشور به حرفه‌ای کامل و نقش روابط قدرت - سیاست در این مرحله، کاملاً ضروری است. به‌ویژه این که روابط قدرت و سیاست در داخل و خارج از سازمان‌های ورزشی کشور آشکار است و نمونه‌های بسیار زیادی در کشور وجود دارد که نشان‌دهنده اهمیت این روابط در ورزش کشور است. از طرف دیگر، استان اصفهان با وجود باشگاه‌های موفق از قطب‌های مهم ورزش کشور است و بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران - عامل باشگاه‌های این استان می‌تواند نتایج قابل‌اعتمادی در جهت بهبود مدیریت باشگاه‌ها مبتنی بر شایستگی، استقرار شایسته‌سالاری در توسعه ورزش حرفه‌ای و باشگاهی داشته باشد یا مورد استفاده مدیران دیگر باشگاه‌های کشور قرار گیرد؛ بنابراین، با توجه به این که تاکنون پژوهشی در راستای تعیین مؤلفه‌ها و معیارهای لازم برای انتخاب و انتصاب مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی کشور انجام نشده است، پژوهشگران در نظر دارند با به‌دست آوردن تمامی معیارها و مؤلفه‌های تعیین‌کننده شایستگی شغلی مدیران باشگاه‌ها و با تعیین اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی و همچنین، عامل‌های مربوط به ابعاد وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیران، گام مؤثری در انتخاب و انتصاب مدیران باشگاه‌های ورزشی کشور بردارند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی بوده و از نوع پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی می‌باشد. جامعه و نمونه آماری آن را کلیه مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف در باشگاه‌های سپاهان، ذوب‌آهن، فولاد ماهان و گیتی‌پسند استان اصفهان تشکیل دادند که شامل: معاونت 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 و مدیریت امور اداری و رفاهی می‌باشند. جامعه آماری به تعداد ۸۳ نفر و نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شده است. پرسش‌نامه‌ها بین ۸۳ نفر از مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف باشگاه‌ها توزیع شد که ۷۶ نفر (۹۱/۵٪) در این پژوهش همکاری کردند. پرسش‌نامه اولیه‌ای با بررسی مقالات و مستندات

علمی به‌منظور تعیین گویه‌های شایستگی‌های مدیران با مرور مبانی نظری، ابزارهای پژوهشی در مقالات خارجی هورچ و اسکات (۲۰۰۳)، جیسون و همکاران (۲۰۱۲) و همچنین، نظر متخصصان تدوین گردید که ۴۴ گویه وظایف، ۴۶ گویه نقش‌ها و ۳۴ گویه مهارت‌ها را مورد بررسی قرار می‌دادند. این پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته جهت تأیید روایی صوری و محتوایی در اختیار ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش گویه‌ها، محتوای پرسش‌نامه، ارتباط سؤال‌ها با گزینه‌ها و هماهنگی سؤال‌ها با اهداف پژوهش اعلام کنند.

پس از بررسی و لحاظ کردن نظرات و پیشنهادهای و نیز حذف و اضافه نمودن برخی از گویه‌های پرسش‌نامه اولیه، پرسش‌نامه پایانی با ۶۸ گویه (وظایف با ۲۴ گویه، نقش‌ها با ۲۵ گویه و مهارت‌ها با ۱۹ گویه) و با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از بسیار زیاد= ۵ تا بسیار کم= ۱) ساخته شد. به‌منظور بررسی روایی سازه پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس^۱ استفاده شد که نتایج آن روایی پرسش‌نامه را تأیید کرد. نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری نرم‌افزار آموس در جدول یک بیانگر این است که گویه‌های مورد نظر تعیین‌کننده عامل مربوطه هستند. پایایی این ابزار از طریق آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۷ به دست آمد. با توجه به طبیعی بودن توزیع داده‌ها در ابعاد شایستگی، وظایف و نقش‌ها، از آزمون اندازه‌گیری‌های مکرر و آزمون تعقیبی بونفرونی استفاده شد و با توجه به توزیع غیرطبیعی داده‌ها در مهارت‌ها، آزمون فریدمن در سطح معناداری $P \leq 0/05$ به کار رفت.

نتایج

جهت بررسی روایی سازه پرسش‌نامه از مدل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس استفاده شد. مدل‌های اندازه‌گیری در نرم‌افزار آموس نشان دادند که متغیرهای مشاهده‌شده یا گویه‌های پرسش‌نامه به‌طور کامل سازه موردنظر را می‌سنجد. شاخص‌های برازش پژوهش براساس جدول یک نشان می‌دهد که مدل‌های نهایی برازش خوبی دارند. نتایج آن نیز روایی پرسش‌نامه را تأیید می‌کند.

جدول ۱- خروجی شاخص‌های مربوط به مدل‌های تأیید عاملی

کای اسکوتر	درجه آزادی	کای اسکوتر نسبی	شاخص برازش	شاخص افزایشی	شاخص برازش تطبیقی	خطای جذر میانگین مربعات
۳۲۵/۷۹۸	۲۳۲	۱/۴۰۴	۰/۷۶۶	۰/۸۸۸	۰/۸۸۲	۰/۰۷۳
۴۳/۷۳۹	۳۰	۱/۴۵۸	۰/۹۰۴	۰/۹۷۴	۰/۹۷۳	۰/۰۷۸
۱۶۹/۲۶۹	۱۳۸	۱/۲۲۷	۰/۸۲۹	۰/۹۵۲	۰/۹۵۰	۰/۰۵۵

با توجه به تجانس کواریانس میان ابعاد شایستگی‌های شغلی، کرویت برقرار است ($Sig=0/22$). نتایج آزمون اسفرسیستی اسومد^۱ در جدول دو نشان می‌دهد که بین اولویت ابعاد شایستگی تفاوت معناداری وجود دارد و با توجه به میانگین‌های موجود، اولویت ابعاد شایستگی به ترتیب مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف است.

جدول ۲- نتایج تأثیرات بین ابعاد شایستگی مدیران

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	وظایف مدیران
				۰/۵۲	۴/۰۶	وظایف
*۰/۰۰۱	۹/۰۱	۰/۴۶	۲	۰/۵۵	۴/۱۱	نقش‌ها
				۰/۵۲	۴/۲۱	مهارت‌ها

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

با توجه به نتایج جدول سه، نتایج آزمون بونفرونی^۲ برای مقایسه زوجی ابعاد شایستگی‌های شغلی مدیران عامل نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین وظایف با مهارت‌ها و مهارت‌ها با نقش‌ها وجود دارد؛ اما، میان وظایف با نقش‌ها تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود. البته، بیشترین تفاوت میانگین بین وظایف و مهارت‌ها (۰/۱۵۵) وجود دارد.

1. Sphericity Assumed
2. Bonferroni

جدول ۳- مقایسه زوجی ابعاد شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی با استفاده از آزمون بونفرونی

وظایف	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری
مهارت‌ها	۰/۱۵۵	*۰/۰۰۱
وظایف	۰/۰۵	۰/۵۲
مهارت‌ها	۰/۱۰	۰/۰۹

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

نتایج جدول چهار نشان می‌دهد که بین مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های استان اصفهان تفاوت معناداری وجود ندارد ($Sig=0/075$). همچنین، نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که تفاوت اولویت‌های مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی مدیران عامل از دیدگاه دیگر مدیران باشگاه به یک میزان اهمیت دارند و نسبت به هم اولیویتی ندارند.

جدول ۴- تعیین اولویت مهارت‌های مدیران با استفاده از آزمون فریدمن

مهارت‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
سیاسی	۴/۳۰	۰/۵۸۴	۲/۸۰			
انسانی	۴/۲۰	۰/۶۲۱	۲/۴۶			
فنی	۴/۲۲	۰/۶۲۹	۲/۴۳	۶/۹۱۷	۳	۰/۰۷۵
ادراکی	۴/۱۷	۰/۶۰۸	۲/۳۱			

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

نتایج جدول پنج نشان می‌دهد که توانایی درک مسائل استراتژیک باشگاه با بار عاملی ۰/۸۱ در مهارت ادراکی، حفظ اطلاعات محرمانه افراد با بار عاملی ۰/۷۴ در مهارت انسانی، آشنایی کافی با قوانین و مقررات رشته ورزشی با بار عاملی ۰/۸۳ در مهارت فنی و مهارت استفاده مناسب از فرصت‌ها برای حمایت باشگاه با بار عاملی ۰/۶۶ در مهارت سیاسی مهم‌ترین گویه‌های چهار مهارت مدیریتی هستند.

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های مهارت مدیران

مقدار برآورد شده غیراستاندارد برای پارامتر	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری	بار عاملی	مهارت‌ها گویه‌ها	عامل‌ها
۱/۰۰۰				۰/۶۳۱	قدرت تحلیل مسائل مختلف سیاسی، فرهنگی و اقتصادی	ادراکی
۰/۹۱۳	۰/۲۲۵	۴/۰۵۱	۰/۰۰۱***	۰/۵۳۲	شناخت روابط غیررسمی درون و بیرون باشگاه	
۱/۴۰۶	۰/۲۵۹	۵/۴۳۲	۰/۰۰۱***	۰/۷۶۵	تشخیص به موقع مسائل و مشکلات باشگاه	
۱/۵۲۹	۰/۲۷۰	۵/۶۶۷	۰/۰۰۱***	۰/۸۱۰	توانایی درک مسائل استراتژیک باشگاه	
۱/۳۷۳	۰/۲۵۰	۵/۴۸۰	۰/۰۰۱***	۰/۷۷۹	پیش‌بینی موانع و مشکلات احتمالی باشگاه	
۱/۱۶۱	۰/۲۴۵	۴/۷۳۲	۰/۰۰۱***	۰/۶۴۳	توانایی تحلیل مسائل جاری و روزمره باشگاه	
۱/۰۰۰				۰/۵۵۹	برخورد محترمانه با افراد	انسانی
۰/۸۲۳	۰/۱۶۷	۴/۹۳۱	۰/۰۰۱***	۰/۵۶۵	روابط منصفانه با همه افراد باشگاه	
۱/۱۶۷	۰/۲۴۹	۴/۶۷۹	۰/۰۰۱***	۰/۷۲۷	ایجاد روحیه تیمی و کار تیمی	
۱/۵۵۴	۰/۳۲۷	۴/۷۵۲	۰/۰۰۱***	۰/۷۴۸	حفظ اطلاعات محرمانه افراد	
۰/۹۹۸	۰/۲۴۰	۴/۱۶۵	۰/۰۰۱***	۰/۶۰۷	توجه و حمایت ویژه از بازیکنان آسیب‌دیده	
۱/۰۰۰				۰/۸۰۷	آشنایی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی	فنی
۰/۹۴۰	۰/۱۲۴	۷/۵۹۷	۰/۰۰۱***	۰/۸۳۵	آشنایی کافی با قوانین و مقررات رشته ورزشی	
۰/۵۳۳	۰/۱۳۷	۳/۹۰۵	۰/۰۰۱***	۰/۴۶۳	داشتن سابقه ورزشکاری	
۰/۶۰۴	۰/۱۳۰	۴/۶۳۱	۰/۰۰۱***	۰/۵۳۷	دانش و تجربه مدیریت	
۰/۶۱۰	۰/۱۲۰	۵/۱۰۲	۰/۰۰۱***	۰/۵۸۴	آشنایی با امور فنی تیم	
۱/۰۰۰				۰/۶۶۹	مهارت استفاده مناسب از فرصت‌ها برای حمایت از باشگاه	سیاسی
۰/۸۶۲	۰/۲۰۲	۴/۲۶۲	۰/۰۰۱***	۰/۵۵۰	داشتن روابط با افراد قدرتمند و سیاستمدار	
۰/۴۷۴	۰/۱۶۹	۲/۸۱۵	۰/۰۰۵**	۰/۳۵۰	ایجاد ارتباط مؤثر با نهادها و سازمان‌های غیرورزشی	

** تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/01$ *** تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/001$

با توجه به تجانس کوواریانس میان نقش‌های مدیران، کرویت برقرار می‌باشد ($Sig=0/28$). در نتیجه، برای بررسی تفاوت بین داده‌ها از آزمون اسفریسیتی اسومد استفاده شده است. نتایج جدول شش نشان می‌دهد بین اولویت نقش‌های مدیران عامل باشگاه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد که با توجه به میانگین‌های موجود، اولویت نقش‌های مدیران شامل: تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان‌فردی است.

جدول ۶- نتایج اثرات بین ابعاد نقش‌های مدیران

نقش‌های مدیران	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
میان‌فردی	۴/۰۳	۰/۶۷	۲	۰/۳۳۲	۳/۲۱	*۰/۰۴
تصمیم‌گیری	۴/۱۶	۰/۶۱				
اطلاعاتی	۴/۰۹	۰/۵۶				

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

با توجه به جدول هفت، نتایج مقایسه زوجی در آزمون بونفرونی نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین نقش‌های میان‌فردی با تصمیم‌گیری وجود دارد.

جدول ۷- مقایسه زوجی نقش‌های مدیران باشگاه‌های ورزشی با استفاده از آزمون بونفرونی

نقش‌ها	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری
تصمیم‌گیری	۰/۱۳۲	۰/۰۵۱
اطلاعاتی	۰/۰۶۱	۰/۸۰۹
اطلاعاتی	۰/۰۷	۰/۴۰۴

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

همان‌طور که نتایج جدول هشت نشان می‌دهد، تمامی گویه‌های مربوط به همه نقش‌ها در تحلیل عاملی تأییدی در سطح $0/001$ معنادار هستند که این معناداری وزن‌های رگرسیونی، نشان‌دهنده روایی هم‌گرایی متغیرهای موجود در مدل می‌باشد. نقش‌های کارآفرینی، جمع‌آوری اطلاعات و رابط نیز به ترتیب با بار عاملی $0/876$ ، $0/853$ و $0/739$ مهم‌ترین عامل‌ها در نقش‌های تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان‌فردی می‌باشند. با توجه به بار عاملی مدل، نقش‌های مدیران، نقش کارآفرینی، جمع‌آوری اطلاعات، سخنگو و تخصیص منابع بالاترین اولویت و

بیشترین اهمیت را دارند و نقش مذاکره، تشریفاتی و رهبری نیز دارای کمترین اهمیت و اولویت می باشند.

جدول ۸- نتایج تحلیل عاملی تأییدی نقش‌های مدیران

مقدار	خطای	نسبت	سطح	بار عاملی	نقش‌ها
برآورد شده	معیار	بحرانی	معناداری		
غیراستاندارد					
برای پارامتر					
۱/۰۰۰				۰/۷۳۹	رابط
۰/۸۶۶	۰/۱۳۱	۶/۶۰۹	۰/۰۰۱***	۰/۷۱۱	رهبری
۱/۰۲۰	۰/۱۱۳	۹/۰۰۵	۰/۰۰۱***	۰/۶۸۰	تشریفاتی
۱/۰۰۰				۰/۸۴۳	سخنگو
۰/۸۰۲	۰/۱۱۱	۷/۲۳۷	۰/۰۰۱***	۰/۷۴۳	اطلاع‌رسان
۱/۱۱۷	۰/۱۲۸	۸/۷۳۹	۰/۰۰۱***	۰/۸۵۳	جمع‌آوری اطلاعات
۱/۲۵۱	۰/۱۷۲	۷/۲۷۰	۰/۰۰۱***	۰/۸۳۷	تخصیص منابع
۱/۰۷۱	۰/۱۶۳	۶/۵۶۱	۰/۰۰۱***	۰/۷۵۹	حل‌کننده مسائل
۱/۳۳۶	۰/۲۱۰	۶/۳۵۸	۰/۰۰۱***	۰/۸۷۶	کارآفرینی
۱/۰۰۰				۰/۷۰۵	مذاکره

*** تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/001$

جدول ۹- نتایج تأثیرات بین ابعاد وظایف مدیران

سطح	F	میانگین	درجه	انحراف استاندارد	میانگین	وظایف مدیران
معناداری		مجذورات	آزادی			
				۰/۶۰	۴/۲۰	برنامه‌ریزی
				۰/۵۸	۳/۸۶	سازماندهی
*۰/۰۰۱	۱۴/۴۵	۱/۷۹	۳	۰/۶۰	۴/۰۲	نظارت و کنترل
				۰/۶۲	۴/۱۷	هدایت و رهبری

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/05$

با توجه به تجانس کوواریانس میان وظایف، کرویت برقرار است ($Sig=0/618$) و از آزمون اسفربسیستی اسومد استفاده شده است. نتایج جدول نه نشان می‌دهد که بین اولویت وظایف مدیران عامل باشگاه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به میانگین‌های موجود، اولویت وظایف مدیران عامل به ترتیب برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی است.

با توجه به جدول ده، نتایج مقایسه زوجی در آزمون بونفرونی نشان می‌دهد که بین اولویت وظایف مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، تفاوت معناداری بین برنامه‌ریزی با سازماندهی و نظارت و نیز میان سازماندهی با نظارت و هدایت مشاهده می‌شود؛ اما بین برنامه‌ریزی با هدایت و نظارت با هدایت تفاوت معنادار مشاهده نمی‌شود. بیشترین تفاوت میانگین بین برنامه‌ریزی و سازماندهی (۰/۳۳۷) وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد که وظیفه برنامه‌ریزی به مراتب مهم‌تر از وظایف دیگر، به‌ویژه سازماندهی است.

جدول ۱۰- مقایسه زوجی وظایف مدیران باشگاه‌های ورزشی با استفاده از آزمون بونفرونی

سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها	وظایف
*۰/۰۰۱	۰/۳۳۷	سازماندهی
*۰/۰۱۹	۰/۱۷۷	نظارت
۱/۰۰	۰/۰۳۴	هدایت و رهبری
۰/۰۲	۰/۱۶۰	نظارت
*۰/۰۰۱	۰/۳۰۳	هدایت و رهبری
۰/۰۹	۰/۱۴۳	هدایت و رهبری

* تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0.05$

نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که تمامی گویه‌های مربوط به همه وظایف در تحلیل عاملی تأییدی در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است که این معناداری وزن‌های رگرسیونی، نشان‌دهنده روایی هم‌گرای متغیرهای موجود در مدل می‌باشد. با توجه به بار عاملی، گویه برنامه‌ریزی برای جذب نیروهای انسانی، برنامه‌ریزی برای توسعه امکانات فیزیکی و ورزشی مختلف باشگاه و تدوین اهداف و سیاست‌های باشگاه مهم‌ترین گویه‌های برنامه‌ریزی هستند و تفویض اختیار با بار عاملی ۰/۳۹، کمترین اهمیت را در گویه‌های وظیفه سازماندهی دارد.

جدول ۱۱- نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های وظایف مدیران

مقدار برآورد شده غیر استاندارد برای پارامتر	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری	بار عاملی	وظایف گویه‌ها	عامل‌ها
۱/۰۰۰				۰/۵۷۵	برنامه‌ریزی مالی و جذب اسپانسر	
۱/۴۴۳	۰/۳۴۸	۴/۱۵۰	۰/۰۰۱***	۰/۷۵۳	برنامه‌ریزی برای جذب نیروهای انسانی (مانند مربی، بازیکن و غیره)	برنامه‌ریزی
۱/۲۰۴	۰/۲۷۰	۴/۴۵۴	۰/۰۰۱***	۰/۶۷۵	برنامه‌ریزی برای توسعه امکانات فیزیکی و ورزشی مختلف باشگاه	
۱/۱۲۴	۰/۲۲۲	۵/۰۶۰	۰/۰۰۱***	۰/۶۲۹	تدوین اهداف و سیاست‌های باشگاه	
۱/۰۲۹	۰/۳۱۶	۳/۲۵۷	۰/۰۰۱***	۰/۴۴۰	برنامه‌ریزی یک ساله، کوتاه‌مدت، عملیاتی و استراتژیک	
۱/۰۰۰				۰/۳۹۷	تفویض اختیار به افراد	
۱/۲۲۸	۰/۴۱۳	۲/۹۷۷	۰/۰۰۳**	۰/۵۷۳	برقراری هماهنگی بین وظایف افراد یا واحدها	سازماندهی
۱/۳۱۲	۰/۴۶۵	۲/۸۲۲	۰/۰۰۵**	۰/۵۰۷	مشارکت‌دادن افراد در تصمیم‌گیری	
۱/۲۵۴	۰/۴۷۳	۲/۶۴۹	۰/۰۰۸**	۰/۴۴۴	سازماندهی و تنظیم امور مربوط به تماشاگران و هواداران	
۱/۷۶۰	۰/۴۶۶	۳/۷۷۴	۰/۰۰۱***	۰/۷۱۵	مشخص کردن سلسله‌مراتب اختیار افراد	
۱/۴۹۲	۰/۴۸۲	۳/۰۹۹	۰/۰۰۲**	۰/۶۳۸	تقسیم کار و تعریف دقیق وظایف افراد یا واحدها (کمیته‌ها)	
۱/۰۰۰				۰/۶۴۱	نظارت بر رابطه باشگاه و رسانه‌ها	نظارت و کنترل
۰/۸۰۵	۰/۱۶۵	۴/۱۸۶۷	۰/۰۰۱***	۰/۵۳۷	نظارت و ارزیابی برکادر فنی و عملکرد تیم	
۰/۹۲۰	۰/۲۱۱	۴/۳۵۷	۰/۰۰۱***	۰/۵۹۱	اعلام نتایج ارزیابی باشگاه به افراد ذی‌نفع	
۰/۸۸۶	۰/۱۸۶	۴/۷۷۷	۰/۰۰۱***	۰/۶۶۰	نظارت و ارزیابی مستمر (هفتگی، ماهانه و فصلی)	
۰/۶۶۰	۰/۱۷۶	۳/۷۴۲	۰/۰۰۱***	۰/۴۹۰	نظارت بر کیفیت وسایل و امکانات ورزشی	
۰/۵۹۰	۰/۱۳۷	۴/۲۹۸	۰/۰۰۱***	۰/۵۷۹	کنترل بودجه و امور مالی باشگاه	
۱/۰۲۹	۰/۲۱۷	۴/۷۵۱	۰/۰۰۱***	۰/۶۵۳	سرکشی به واحدها و دوایر	
۱/۰۰۰				۰/۶۵۰	استفاده به موقع از پاداش و تنبیه	
۱/۰۱۵	۰/۱۶۶	۶/۰۹۶	۰/۰۰۱***	۰/۶۵۱	ایجاد انگیزه در کارکنان، ورزشکاران، مربیان و غیره	هدایت و رهبری
۰/۹۵۹	۰/۱۹۲	۴/۹۸۶	۰/۰۰۱***	۰/۶۶۹	برقراری نظم و انضباط در باشگاه	
۰/۹۴۳	۰/۱۸۴	۵/۱۲۹	۰/۰۰۱***	۰/۶۹۳	مدیریت زمان و زمان‌بندی امور	
۰/۹۱۴	۰/۲۱۱	۴/۳۲۹	۰/۰۰۱***	۰/۵۷۳	انجام کارها به صورت تیمی و مشارکتی	
۱/۰۱۲	۰/۲۲۳	۴/۵۴۴	۰/۰۰۱***	۰/۶۰۰	ابلاغ دستورات قاطع و روشن به افراد تحت مدیریت	

*** تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/01$
 *** تفاوت معناداری در سطح $P \leq 0/01$

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، برای اولین بار پرسش‌نامه‌ای به منظور بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی در داخل کشور تنظیم و تأیید شد که می‌تواند برای بررسی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی استفاده شود. البته، پژوهشگرانی مانند هورچ و اسکات (۲۰۰۳)، الکساندرا و همکاران (۲۰۰۷)، جیسون و همکاران (۲۰۱۱)، نادریان جهرمی (۱۳۸۱)، قورچیان و محمودی (۱۳۸۳)، بازیاری و همکاران (۱۳۸۵)، بخشایش (۱۳۸۸)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، زاهدی و شیخ (۱۳۸۰)، عابدیان اول (۱۳۹۰) و جلالی (۱۳۹۱) ابعاد مختلفی از شایستگی‌های شغلی را بررسی کرده‌اند که نیم‌رخ شایستگی‌های مدیران را به‌طور کامل نشان نمی‌دادند. همچنین، تمامی ابزارهای استفاده‌شده در این پژوهش‌ها شامل کل یا تعدادی از عامل‌ها و گویه‌های مربوط به وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی بودند. به‌طوری که تقسیم‌بندی ابعاد شایستگی‌های شغلی در پژوهش حاضر کامل‌تر بوده و اکثر گویه‌های موجود در پژوهش‌های پیشین را دربرمی‌گیرد. همچنین، علاوه بر مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی، گویه‌هایی در پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مهارت سیاسی مدیران عامل نیز در نظر گرفته شد که می‌تواند موضوع جدیدی برای بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشد.

در یافته‌های پژوهش حاضر، مهارت‌های مدیران مهم‌ترین بعد شایستگی شغلی مدیران عامل باشگاه شناخته شد و نقش‌ها و وظایف به‌ترتیب، اولویت و اهمیت کمتری داشتند. این نتیجه نشان‌دهنده اهمیت بالای توانمندی مدیران عامل در مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی است. همان‌طور که از نظر پترسون و ون فلیت^۱ (۲۰۰۴) مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت می‌شود و سازمان به کمک آن به اهداف خود می‌رسد. آزمودنی‌های این پژوهش نشان دادند که نگاهی کلاسیک و سنتی به شایستگی‌های مدیران عامل ندارند؛ زیرا آن‌ها وظایف کلاسیک (سازماندهی، برنامه‌ریزی و غیره) را در اولویت آخر قرار داده‌اند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران بسیاری از طریق تحصیل، آموزش، تجربه و غیره با وظایف مدیر آشنا هستند و لازم است بیشتر مهارت‌های خود را رشد دهند و با نقش‌های مدیریت آشنا شوند. البته، عدم تفاوت معنادار بین نقش‌ها و وظایف مدیران را می‌توان طبیعی تلقی کرد؛ زیرا این دو بعد از شایستگی بسیار به هم نزدیک و مشابه هستند. مقایسه گویه‌های این ابعاد در همین پژوهش و منابع دیگر این واقعیت را نشان می‌دهد؛ به‌عنوان مثال، دو نقش تصمیم‌گیری

و اطلاعاتی به وظایف مدیران مرتبط است. همچنین، مدیران با ایفای صحیح نقش‌های - مدیریتی خود می‌توانند وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را به‌طور اثربخشی انجام دهند. به‌طور کلی، با توجه به اولویت معنادار شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی به‌نظر می‌رسد برخورداری از مهارت‌های مدیریتی باید در اولویت انتخاب، انتصاب، ارزیابی، آموزش، توسعه و بهبود مدیریت، مورد توجه برنامه‌ریزان و مسئولان قرار گیرد. به‌ویژه این که نیکویان (۲۰۰۲)، پترسون و ون فلیت (۲۰۰۴) و هوی (۲۰۰۶) نیز نشان دادند که مهارت‌های مدیران در سازمان‌های دیگر، اهمیت بیشتری نسبت به نقش‌ها دارند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، مدیران عامل باید در هر چهار مهارت ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی توانمند باشند (جدول چهار) که این نتیجه با نظر دعائی و مرتضوی (۱۳۸۴) هم‌سو است. نتایج جدول پنج نشان می‌دهد گویه‌های مربوط به مهارت ادراکی، بار عاملی بالایی دارند؛ بنابراین، مدیران با ارتقای این گویه‌ها می‌توانند مهارت ادراکی خود را افزایش دهند. طبق یافته‌های پژوهش حاضر، توانایی درک مسائل استراتژیک باشگاه با بار عاملی ۰/۸۱، پیش‌بینی موانع و مشکلات باشگاه با بار عاملی ۰/۷۸ و تشخیص به‌موقع مسائل و مشکلات باشگاه با بار عاملی ۰/۷۶ مهم‌ترین گویه‌ها در مهارت ادراکی مدیران هستند؛ بنابراین، از آن‌جا که ماهیت بی‌ثبات و متغیر ورزش در درون و بیرون باشگاه‌های ورزشی مدیران را با مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌کند، توانایی مدیرعامل به‌عنوان هدایت‌گر اصلی باشگاه در پیش‌بینی مسائل و مشکلات احتمالی در صحنه پرقاب‌ت ورزش می‌تواند سبب استفاده بهتر از منابع انسانی و فیزیکی باشگاه و هماهنگی بهتر تلاش‌های بازیکنان، مربیان و دیگر افراد باشگاه باشد. البته، در مطالعات پیشین به اهمیت مهارت انسانی مدیران در تمام سطوح مدیریت اشاره شده است (ژانت، بورلی و جروم^۱، ترجمه: رضوی و بلوریان، ۱۳۸۵). در این پژوهش نیز مهم‌ترین گویه‌های مهارت انسانی، حفظ اطلاعات محرمانه افراد و ایجاد روحیه تیمی به‌ترتیب با بار عاملی ۰/۷۵ و ۰/۷۳ بودند. البته، مدیران با حفظ اطلاعات محرمانه اعتماد می‌توانند مشارکت دیگران را در باشگاه بیشتر کنند (میرابی، ۱۳۸۳). ازسوی دیگر، نتایج تحلیل عاملی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که از نظر مهارت فنی، آشنایی با قوانین و مقررات رشته‌های ورزشی و آشنایی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی ورزشی به‌ترتیب با بار عاملی ۰/۸۴ و ۰/۸۱ بیشترین اهمیت را دارند که این موضوع نیز اهمیت تجربه ورزشی و تعامل طولانی با سازمانی ورزشی را نشان می‌دهد. این موضوع از مباحث اصلی در انتخاب و انتصاب مدیران عامل باشگاه‌های کشور می‌باشد.

۱. Zhan, Borli & Jerum

البته، با توجه به این که باشگاه‌های ورزشی از سازمان‌های کوچک و دارای ساختار ساده محسوب می‌شوند و رسمیت و پیچیدگی اندکی دارند، مدیر باید مانند یک مدیر عمومی عمل کند (استیفن و دی سنزو، ترجمه: اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که مدیران عامل باشگاه‌ها باید کلیه مهارت‌های چهارگانه لازم را داشته باشند. باشگاه‌های ورزشی کشور سلسله‌مراتب اندکی دارند و مدیرعامل در صورت برخورداری از این مهارت‌ها بهتر می‌تواند با مدیران و سرپرستان، واحدهای دیگر را مدیریت کند و میزان نفوذ و پذیرش او نیز در باشگاه بیشتر می‌شود. همچنین، تخصص‌گرایی و پیچیدگی پایین در باشگاه‌ها، نقش مدیرعامل را در تمامی امور برجسته و تعیین‌کننده می‌سازد؛ بنابراین، توجه به آموزش و افزایش مهارت‌های مدیران عامل باید در میان برنامه‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی در باشگاه‌ها قرار گیرد. علاوه بر این، این مهارت‌ها با آموزش و تجربه قابل بهبود هستند؛ بنابراین، مدیران عامل با مطالعه، دانش و آموزش می‌توانند آن‌ها را کسب کنند. به‌ویژه این که با توجه به شرایط کشور، روابط سیاسی برای تأمین بودجه با درگیری فزاینده بخش دولتی در تأمین بودجه این ورزش‌ها اهمیت بسیاری دارد و مدیران ناگزیر هستند منابع خود را از دولت و نهادهای زیرمجموعه دولتی تأمین کنند و این خود به مهارت سیاسی مدیر باشگاه و حفظ روابط قدرت - سیاست بستگی دارد.

مقایسه ابعاد نقش‌های مدیران نشان می‌دهد که نقش تصمیم‌گیری بالاترین اولویت را دارد و تفاوت آن نیز با نقش میان‌فردی معنادار است. اهمیت بالای نقش تصمیم‌گیری با یافته‌های کیس و برانچ^۱ (۲۰۰۳) هم‌سو است؛ زیرا آن‌ها در نتایج خود تصمیم‌گیری را از مهم‌ترین شایستگی‌های شغلی مدیران در مدیران فوقانی ورزش بیان کردند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران عامل باشگاه به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی، نقشی به‌سزا و تعیین‌کننده در موفقیت و حتی شکست باشگاه ایفا می‌کنند. البته، عدم تفاوت معنادار نقش تصمیم‌گیری با نقش اطلاعاتی طبیعی است؛ زیرا این نقش مقدمه و پیش‌نیاز تصمیم‌گیری است و تصمیم‌گیری بدون اطلاعات امکان‌پذیر نیست. مدیران در باشگاه نیازمند نقش اطلاعاتی هستند تا در تشکیل منظم جلسات هیأت مدیره و تبادل اطلاعات لازم با هیأت مدیره باشگاه موفق عمل کنند.

گویه‌های کارآفرینی و تخصیص منابع با بیشترین بار عاملی در نقش‌های تصمیم‌گیری دارای اهمیت بالا و نقش حلال مسائل و مذاکره نسبت به دو نقش دیگر، بار عاملی و اهمیت کمتری داشتند؛ بنابراین، طبق گویه‌های پژوهش استفاده از روش‌های مختلف درآمدزایی، ارائه ایده-

۱. Case & Branch

های جدید در نقش کارآفرینی و توزیع مناسب منابع مالی در باشگاه می‌تواند مهم‌ترین اقدامات مدیران عامل در بهبود تخصیص منابع باشد. علاوه بر این، نقش حل مسائل نسبت به کارآفرینی و تخصیص منابع اهمیت کمتری است. با توجه به نتایج، نقش اطلاعاتی دارای اولویت دوم و اهمیت کمتری نسبت به نقش تصمیم‌گیری مدیران عامل می‌باشد. این نتیجه می‌تواند به علت مطالعه سطوح عالی مدیریت باشگاه‌ها باشد. باین حال، شاید در سطوح پایین مدیریت نتایج متفاوتی به دست آید. به طوری که بازیاری و همکاران (۱۳۸۵) نقش اطلاعاتی را مهم‌تر از نقش تصمیم‌گیری برای مدیران میانی و عملیاتی گزارش کرده‌اند.

از دیدگاه مدیران و مسئولان بخش‌های مختلف باشگاه، اولویت وظایف مدیران عامل باشگاه‌ها به ترتیب اهمیت شامل: برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی می‌باشد. برنامه‌ریزی مهم‌ترین وظیفه مدیران عامل است که این یافته با نتایج اسدی (۱۳۹۱) هم‌خوانی دارد؛ زیرا در مطالعات خود، برنامه‌ریزی را مهم‌ترین وظیفه در شایستگی‌های شغلی مدیران رویدادهای ورزشی گزارش کرده است. البته، اهمیت بالای برنامه‌ریزی در وظایف مدیران با نتایج بازیاری و همکاران (۱۳۸۵) مغایرت دارد که برنامه‌ریزی را نسبت به وظایف دیگر کم‌اهمیت‌تر معرفی می‌کنند. این تفاوت در نتایج می‌تواند به خاطر تفاوت سطوح مدیریتی مدیران در پژوهش‌ها باشد؛ زیرا در پژوهش حاضر، برنامه‌ریزی مهم‌ترین وظیفه مدیران عامل شناسایی شده است؛ در حالی که در نتایج بازیاری و همکاران (۱۳۸۵) کم‌اهمیت‌ترین وظیفه برای مدیران عملیاتی معرفی شده است که طبیعی هم به نظر می‌رسد. با توجه به نتایج تحلیل عاملی، مهم‌ترین برنامه‌های مدیران عامل باشگاه‌ها برنامه‌ریزی برای جذب نیروهای انسانی (مانند مربی، بازیکن و غیره)، برنامه‌ریزی برای توسعه امکانات فیزیکی و ورزشی مختلف باشگاه و تدوین اهداف و سیاست‌های باشگاه هستند. علاوه بر این، نزدیکی دو وظیفه برنامه‌ریزی و هدایت و رهبری نشان می‌دهد که آزمودنی‌ها در کنار برنامه‌ریزی، به عامل مدیریت بیشتر توجه کرده‌اند. در صورتی که براساس مبانی نظری پس از برنامه‌ریزی، وظیفه سازماندهی بسیار مهم است. البته، با نگاه فرایندی یا فراگردی به وظایف، اولیاتی بین وظایف مدیریت وجود ندارد (استیفن و دی سنزو، ترجمه: اعرابی و همکاران، ۱۳۸۹). در این پژوهش سازماندهی اهمیت کمتری نسبت به دیگر وظایف مدیران داشت که این تفاوت با وظیفه برنامه‌ریزی و هدایت و رهبری معنادار بود. این یافته با نتایج گابر (۲۰۰۸) و بازیاری و همکاران (۱۳۸۵) مغایرت دارد؛ زیرا آن‌ها وظیفه سازماندهی را مهم‌ترین وظیفه مدیران عالی سازمان و مدیران میانی شناسایی کرده‌اند. این در حالی است که هورچ و اسکات (۲۰۰۳) نیز وظیفه سازماندهی را مهم‌ترین شایستگی برای مدیران باشگاه‌ها و فدراسیون‌های آلمان بیان کردند. بررسی دقیق گویه‌های تفویض اختیار،

سازماندهی و تنظیم امور مربوط به تماشاگران و هواداران و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها در وظیفه سازماندهی نشان می‌دهد که احتمالاً این موارد برای آزمودنی‌ها بسیار ساده و متداول بوده است و یا به اهمیت آن به‌ویژه در رابطه با تماشاگران و هواداران و نیز مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها وقوف کمتری دارند. از طرف دیگر، به نظر می‌رسد اهمیت پایین سازماندهی، تفویض اختیار و یا مشارکت دیگران در تصمیمات، از جمله ضعف‌های باشگاه‌های ورزشی است؛ زیرا حتی با واگذاری مسئولیت‌ها به دلیل نبود اختیارات لازم، منجر به نوعی خلا قدرت و درنهایت، هرج و مرج در باشگاه می‌شود (مجدآرا، ۱۳۸۹)؛ زیرا مدیران عامل باشگاه باید برای بازی‌های فصلی منظم، مسابقات روزهای تعطیل و بازی‌های فصل بعد برنامه‌ریزی کنند و برای انجام این کار مجبور هستند تا کارمندان و افراد را در باشگاه ورزشی سازماندهی کنند.

به‌طور کلی، با توجه به اولویت اول مهارت‌ها در میان ابعاد شایستگی شغلی که نشان‌دهنده اهمیت بالای توانمندی مدیران عامل در مهارت‌های مدیریتی است پیشنهاد می‌شود مبنای ارزیابی، انتخاب و انتصاب مدیران براساس میزان توانمندی آن‌ها در مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی) قرار گیرد. همچنین، در پژوهش حاضر اولویت بالای تصمیم‌گیری در نقش‌ها و برنامه‌ریزی در وظایف مدیران نشان می‌دهد مدیران عامل به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مشکلات، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و شکست باشگاه‌ها ایفا می‌کنند؛ لذا، مدیران باید در جهت انجام هرچه بهتر این نقش‌ها و وظایف بکوشند. از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی‌هایی در جهت آموزش و توسعه این چهار مهارت، نقش تصمیم‌گیری و وظیفه برنامه‌ریزی انجام گردد و از طریق کلاس‌های آموزشی، سمینارها، همایش‌ها و برنامه‌ریزی در این زمینه، گام مؤثری در جهت تقویت این شایستگی‌های شغلی برای مدیریت حرفه‌ای باشگاه‌های ورزشی کشور برداشته شود.

در مطالعات پیشین ابعاد مختلفی از شایستگی‌های شغلی بررسی شده بودند که نیم‌رخ شایستگی‌های مدیران را به‌طور کامل نشان نمی‌دادند. تاکنون نسبت به شایستگی‌های شغلی مدیران بیشتر نگاهی کلاسیک و سنتی وجود داشته است به طوری که وظایف کلاسیک (برنامه‌ریزی، سازماندهی و غیره) از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران مطرح شده است.

پژوهش حاضر با بررسی وظایف، نقش‌ها و مهارت‌ها، بطور جامع به بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران عامل باشگاه پرداخته است. در تحقیق حاضر مهارت‌های مدیران مهم‌ترین بعد شایستگی شغلی شناخته شد و نقش‌ها و وظایف اولویت کمتری داشتند. اهمیت بالای توانمندی مدیران عامل در مهارت‌های ادراکی، انسانی، فنی و سیاسی نشان می‌دهد مدیران

بسیاری از طریق تحصیل و تجربه با وظایف مدیر آشنا هستند و لازم است بیشتر مهارت‌های خود را رشد دهند و در نقش‌های مدیریتی خود موفق عمل کنند.

منابع

1. Abediyan Avval, A. (2011). Design the model of competency of educational group's managers in Ferdowsi university of Mashhad. Ferdowsi university of Mashhad. (Persian).
2. Afshari, M., Honari, H., & Qafari, F. (2010). Survey of Triple management skills (perception, human, technical) of physical education's sport managers in universities across the country. *Sport management*, 2(5), 105-125. (Persian).
3. Alexandra, T., Moudkis, K., Konstantinakis, P., & Theodorikakos, P. (2007). The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. *Journal of Biology of Exercise*, 3(1), 47-58.
4. Asadi, N. (2012). Prioritize of sport event manager's competences from the perspective of professors and holding managers of competitions of sport federation. MA Thesis. Tehran. University of Tehran. (Persian).
5. Bakhshayesh, M. (2008). Offering ECO's competencies model in water and sewage companies and survey relationship between competencies and performances. MA Thesis. Tehran. University of Tehran. (Persian).
6. Bazyari, E., & Amirtash, A. M. (2006). Criteria appointment of administrator's meritocracy in physical education organization of Islamic republic of Iran. *Science movement and exercise*. 4(7), 1-10. (Persian).
7. Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*, (26)4, 165-176.
8. Case, R., & Branch, J. (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sports Journal*, 7(2), 25-38.
9. Connolly, P., & McGing, G. 2006. Graduate education and hospitality management in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 50-59.
10. Doai, H., & Mortazavi, S. (2005). Skills management. First edition. Mashhad. Published in Bayan Hedayat Noor. (Persian)
11. Dunbar, R. M., & Shapira, Z. (1980). Testing Mintzberg's managerial roles classification using an in-basket simulation. *Journal of Applied Psychology*, (65)1, 87-95.
12. Ehsani, M., Amiri, M., & Qarekhani, H. (1392). Design and develop a comprehensive system of professional sport of country. *Studies of sport management*. 5(17), 125-136. (Persian).
13. Esmaili, B., & Hoseyni, H. (1391). Study the relationship between skills, abilities and management roles. *New approaches in educational management*, 3(9), 103-120. (Persian).
14. Gabor, S. (2008). A study of management tasks & functions in argo-economic

- organizations. (Unpublished doctoral dissertation). Debrecen. Medical and Health Science center. University of Debrecen. Faculty of Medicine.
15. Horch, H. D., & Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.
 16. Hoseyniyan, Sh., Aliakbari, M., & Shahreza, M. H. (2011). Reviews the appointment process for Amad and Naja's middle managers. *Development of human resource management*, 6(22), 161-188. (Persian).
 17. Hoy, A. W. (2006). Preconceiving school leadership: Emergent view. *Journal of the Elementary School*, 96(1), 9-28.
 18. Hua, X. H., & Hua, W. Y. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Journal of proccedis earth and planetary science*. 1(1), 764-1771.
 19. Jalali, B. (2012). Offering manager's competences' model for enterprise IT Kharazmi. MA Thesis. Tehran. University of Tehran. (Persian)
 20. Jason, P. K., SeungHyun, K., JaeMin, Ch., Joe, P., & Ronald, F. C. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633-641.
 21. Kim, H. (1997). Sport management competencies for sport centers in the Republic of Korea [CD-ROM]. Abstract from: Pro Quest File: Dissertation Abstracts.
 22. Kraut, A. I., Redigo, P. R., Mc Kenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 19(4), 122-129.
 23. Majdara, A. (2012). Comprehensive guide of sport management. First Edition. Tehran. Published in Avaye zohur. (Persian).
 24. Mirabi, V. (2004). Management. Third edition. Tehran. Published in Shahr Ashoob. (Persian).
 25. Naderiyan Jahromi, M. (2002). Competency of Sport Managers, Doctoral Dissertation of Sport management. Tehran. University of Tarbiyat Moallem. (Persian).
 26. Nasehi Far, V., Saadat, M. R., & Masoomzadeh Zutare, A. (2010). Model to evaluate the capability and competencies of manager's in ministry of commerce. *Commercial reviews*, 8(41), 3-18. (Persian).
 27. Nekui Moqaddam, M., Beheshtifar, M., & Shokuh Saljuqi, Z. (2007). Determine relationship between styles and manager's tasks of university of medical sciences in Kerman. *Journal of health management*, 10(29), 37-44. (Persian)
 28. Nikoyan, H. (2004). A study on determining the effect of computer use in applying managerial roles in Iran national copper industry co. (Unpublished master dissertation). M.A thesis. Kerman. Islamic Azad University.
 29. Nobakht, R. Z., Khabiri, M., Alvani, S. M., & Tondnevis, F. (2011). Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate sport federations management of Iran. *Journal of Scientific Research*, 10(5), 559-564.
 30. Peterson, T., & Van Fleet, D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz. *Journal of management Decision*, 42(10), 1297-1308.

31. Qurechyan, N., & Mahmudi, A. H. (2004). Codification of performance standards of educational managers in middle school and provide a suitable modle. *Journal of educational initiatives*, 3(8), 107-134. (Persian).
32. Stephen, P. R., & De Cenzo, D. A. (2010). *Fundamentals of management*. Translater: Aarabi S M, Hamid Rafiee M A, Ershad B A. Ninth edition. Tehran. Cultural research bureau. (Persian).
33. Zahedi Sh, Sheykh E. (2010). Strategic capabilities pattern of governmental middle managers. *Strategic management studies*, 1(1), 95-139. (Persian).
34. Zeraee, H. (2010). Study of human resource competencies and its impact on the performance of human resource managers. MA Thesis. Management Faculty of Tehran University. (Persian).
35. Zhant, B. P., Borli, A. Z., & Jerum, K. (2006). *Contemporary management in sport*. Translators: Razavi M H, Boluriyan M. First edition. Amol. Published in Shomale Paydar. (Persian).