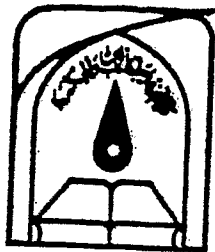


تذکره خطاطات آذربایجان
تمت در آذربایجان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۳۸۱ / ۷ / ۲۰

۱۳۸۱ / ۷ / ۲۰



دانشگاه تربیت مدرس
دانشکده علوم انسانی

سازمان تعلیمات عالی و عالی‌ترتیب
جمهوری اسلامی ایران

رساله دکترای تربیت بدنی و علوم ورزشی
(گرایش مدیریت و برنامه ریزی)

**طراحی و تبیین الگوی مهارتهای سه گانه مدیریتی، مدیران
سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران**

محمود گودرزی

استاد راهنما

دکتر هاشم کوزه چیان

۴۲۵۴۴

اساتید مشاور

دکتر سید رضا سید جوادین

دکتر محمد احسانی

تابستان ۱۳۸۱

تاییدیه اعضای هیئت داوران در جلسه دفاع از رساله دکتری

اعضاء هیئت داوران نسخه نهایی رساله آقای محمود گودرزی

تحت عنوان : « طراحی و تبیین الگوی مهارتهای سه گانه مدیریتی، مدیران

سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران » را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و

پذیرش آن را برای تکمیل درجه دکتری پیشنهاد میکند.

اعضاء هیئت داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه	امضاء
۱- استاد راهنما	دکتر هاشم کوزه چیان	رئیس هیئت داوران	
۲- استاد مشاور	دکتر محمد احسانی	استادیار	
۳- استاد مشاور	دکتر سید رضا سید جوادین	استادیار	
۴- استاد مشاور	دکتر اصغر مشبکی	رئیس هیئت داوران	
۵- استاد ناظر	دکتر حسن اسدی دستجردی	استادیار	
۶- استاد ناظر	دکتر بهرام یوسفی	استادیار	
۷- استاد ناظر	دکتر امیر مانیان	استادیار	
۸- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی	دکتر اصغر مشبکی	رئیس هیئت داوران	

آئین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد میشوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله ای) خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به مرکز نشر دانشگاه اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه)، عبارت ذیل را چاپ کند:

«کتاب حاضر، حاصل رساله دکترای نگارنده در رشته **تربیت بدنی و علوم ورزشی** است که در

سال ۱۳۸۰ در **دانشگاه علوم انسانی** دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی **جناب آقای دکتر**

هاشم کوزه چیان و مشاوره **جناب آقای دکتر سیدرضا سید جوادین** - **دکتر محمد**

احسانی از آن دفاع شده است.»

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های نشریات دانشگاه تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به مرکز نشر دانشگاه اهد کند دانشگاه میتواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تادیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول میکند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه میتواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضای مطالبه و وصول کند. به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب **محمود گودرزی**، دانشجوی رشته **تربیت بدنی و علوم ورزشی** مقطع

دکتر تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم میشوم.

تشکر و قدر دانی

«من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق»

سپاسگزارم از استادان بزرگواری که از ایشان علم و ادب آموختم، باشد که به شکر نعمت ها بتوانم به دیگران بیاموزم و درخواستم از درگاه باریتعالی است که همواره مرا در جستجو و آموختن علم و تعلیم و تعلم پایدار بدارد.

بهانه ای حاصل شد تا که در این حداقل متعال و مجال از عزیزانی که بدون مزد و منت یاری ام نمودند تا این رساله به اتمام برسد سپاسگزار باشم و قدر دانی نمایم:

استاد محترم جناب آقای دکتر کوزه چیان که با صبر و متانت یاری ام نمود، آقای دکتر محمد احسانی و دکتر سید جوادین که از راهنمایی های ارزشمندشان ارشاد شده ام.

از زحمات جناب آقای دکتر جهانگیر یداللهی که در کلیه مراحل پژوهش یاورم بوده اند، قدردانی میکنم. همچنین زحمات بسیار ارزشمند سرکار خانم مریم ساعدی که در به ثمر رسیدن این کار نقش بسزایی ایفا نموده اند تشکر می کنم.

و بالاخره از همسر مهربانم که همواره شرایط را بنحوی شایسته برای انجام این امر فراهم نمودند تشکر می نمایم.

تقديم به :

- همسر و فرزندانم

- استادان بزرگوارم

- كليه زحمتكشان عرصه تعليم و تربيت

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش طراحی و تبیین الگوی مهارت‌های سه گانه مدیریتی برای مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان تربیت بدنی کشور می باشد. بدین لحاظ تعداد ۶۰ نفر از استادان، محققین، مدیران رشته تربیت بدنی با گرایش مدیریت و برنامه ریزی و مدیریت مورد سنجش قرار گرفتند. برای تحقق این امر پرسشنامه‌ای در سه حیطه مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی تهیه گردید که پس از انجام مطالعه آزمایشی^۱ در محدوده ۱۵ روز اعتبار یابی شد.

تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق از طریق آزمون دو جمله‌ای، آزمون همبستگی اسپیرمن، آزمون تحلیل واریانس فریدمن، آزمون تحلیل واریانس کروسکال والیس مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان می دهد: بین مهارت‌های سه گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد. مقایسه مهارت‌های سه گانه فوق مبین وجود تفاوت معنی دار بین مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان است. بدین ترتیب H_۰ رد شد. (میزان خطای آزمون ۰/۰۵)

بین مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین ترتیب H_۰ رد شد (میزان خطای آزمون ۰/۰۵).

بین مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران سطوح مختلف سازمان تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین ترتیب H_۰ رد شد (میزان خطای آزمون ۰/۰۵).

بدین ترتیب و بر اساس نتایج بدست آمده برای مدیران عالی در سازمان تربیت بدنی مهارت‌های ادراکی که حجمی معادل ۴۳٪، مهارت انسانی ۳۵٪، مهارت فنی ۲۲٪ بدست آمده است. برای مدیران میانی مهارت‌های ادراکی حجمی معادل ۳۹٪، مهارت‌های انسانی ۳۰٪، مهارت‌های فنی ۳۱٪ بدست آمده است.

برای مدیران عملیاتی مهارت‌های ادراکی حجمی معادل ۱۸٪، مهارت‌های انسانی ۳۹٪، مهارت‌های فنی ۴۳٪ بدست آمده است.

نتایج بدست آمده مدل مهارتی مدیران ارائه شده توسط رابرت آل کاتز را تأیید میکند و منطبق است با اغلب تئوری‌های موجود متفکرین و صاحب‌نظران علم مدیریت.

همچنین لزوم وجود مهارت برای مدیران رده‌های عالی، میانی و عملیاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران تأیید شده است. بدین لحاظ فهرستی از مهارت‌های مورد نیاز در هر سه سطح و هر مهارت تهیه و تنظیم شده است.

کلمات کلیدی:

مدیریت، مهارت، مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول : طرح تحقیق / کلیات
۲	مقدمه
۳ بیان مساله
۴ اهمیت و ضرورت تحقیق
۶ اهداف تحقیق
۷ هدف کلی تحقیق
۷ اهداف اختصاصی یا ویژه
۸ فرضیه های تحقیق
۹ پیش فرضهای تحقیق
۹ قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی، زمانی)
۹ محدودیتهای تحقیق
۱۰ تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات
	فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۵ مقدمه
۱۵ قسمت اول: آشنایی با سازمانهای ورزشی کشور
۲۱ وضعیت کنونی سازمان تربیت بدنی
۲۳ فدراسیون های ورزشی
۲۵ ورزش بانوان
۲۸ کمیته ملی المپیک
۴۳ قسمت دوم: مبانی نظری مهارتهای مدیریت
۴۳ مقدمه
۴۳ مهارتهای مدیر
۴۳ تعریف مدیریت
۴۴ ویژگیها و مهارتهای لازم برای مدیران
۴۵ مهارتهای شنود مؤثر
۴۶ مهارتهای تفویض اختیار
۴۷ مهارتهای انضباطی
۴۸ مهارتهای بازخورد
۴۹ مهارتهای مدیریت تعارض
۴۹ ایجاد مهارتهای حل تعارض
۵۳ اجزای مهارتهای انسانی مؤثر

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶۰	سطوح مدیریت
۶۱	مهارتهای فنی برای مدیران سطح
۶۹	انواع مهارت از نظر استیفن پی. رابینز
۷۰	حل مساله
۷۱	توانایی و ویژگی های لازم مدیر از نظر فایول
۷۷	مهارت انسانی در شرکتها و سازمان های موفق
۸۲	نظر برخی از صاحب نظران
۸۴	موارد کاربرد مهارتهای سه گانه
۸۴	برنامه پرورش مدیر
۸۶	به کار گماردن مدیران
۸۶	انتخاب مدیران
۸۷	پرورش مهارتها
۱۰۰	مهارت جمعی و گروهی
۱۰۲	فرصت یابی
۱۰۳	سبک طبیعی مدیریت
۱۰۷	قلمرو یا محدوده های قابلیت مدیریتی
۱۰۹	نقش های مدیران
۱۰۹	نقش ارتباطی
۱۱۰	نقش اطلاعاتی
۱۱۰	نقش تصمیم گیری
۱۱۲	رهبری استراتژیک مدیریت عالی سازمان
۱۱۵	نقش مدیران در نهادینه کردن استراتژی
۱۱۵	نقش مدیرعامل
۱۱۶	نقش مدیران کلیدی
۱۱۸	مهارتهای مدیریت استراتژیک
۱۱۸	شناخت کسب و کار بازارها
۱۱۸	مدیریت سازمان به طور رقابتی
۱۱۸	یافتن تهدیدات و غلبه بر آنها
۱۱۹	مهارت کارآفرین بودن
۱۲۰	توانایی تطبیق با مشکلات و رفع نارساییها
۱۲۰	مهارت مدیران در آینده
۱۲۱	آینده نگری
۱۲۲	برقراری ارتباط با نیروی کار جهت رهبری و اداره کردن آنها

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۲۲ شناسایی منابع و سیستم های حمایتی.....
۱۲۲ ارتباط با کارکنان خویش به ویژه در مراحل گزینش و رشد آنان
۱۲۳ آگاهی از نیاز به انعطاف پذیری.....
۱۲۳ توانایی ایجاد فرآیندی برای ادامه برنامه و اطمینان از اجرای آنها.....
۱۲۳ توانایی شناخت مسائل بر حسب عامل مؤثر در سازمان.....
۱۲۴ داشتن ساخت یا ترکیب ذهنی خلاق.....
۱۲۷ مهارت مدیر پروژه
۱۲۷ مهارتهای تحلیلی.....
۱۲۸ مهارتهای مدیریت اطلاعات
۱۲۹ طراحی و اداره شبکه های سیستم های کامپیوتری
۱۳۰ مهارتهای مدیریت پروژه
۱۳۶ بالا بردن توان تجزیه و تحلیل انسانها
۱۳۷ روش توسعه مهارتها
۱۴۱ مدیریت ورزش
۱۴۴ قسمت سوم : سوابق تحقیق
۱۴۴ مقدمه :

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۱۷۰ مقدمه
۱۷۰ مسئله اصلی تحقیق.....
۱۷۱ فرضیه های تحقیق
۱۷۲ سئوالات تحقیق
۱۷۳ مدل تحقیق
۱۷۴ روش تحقیق.....
۱۷۵ جامعه آماری.....
۱۷۶ متغیرهای پژوهش.....
۱۹۵ ابزار گردآوری داده ها.....
۱۹۵ قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری
۱۹۶ مطالعه آزمایشی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری.....
۱۹۷ آزمون روائی ابزار اندازه گیری
۲۰۱ روش تجزیه و تحلیل داده ها.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها	
۲۰۶	مقدمه.....
۲۰۷	تجزیه و تحلیل داده ها.....
۲۰۸	تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی نمونه.....
۲۲۲	پاسخ به سؤالات تحقیق.....
۲۷۸	مدل مفهومی مهارت‌های مورد نیاز مدیران.....
۳۰۲	آزمون فرضیه های تحقیق.....
۳۰۴	تحلیل واریانس کروسکال والیس.....
فصل پنجم : خلاصه، نتایج و پیشنهادها	
۳۰۹	مقدمه.....
۳۰۹	خلاصه تحقیق.....
۳۱۲	نتیجه کلی.....
۳۱۲	تجزیه و تحلیل نتایج و یافته های پژوهشی.....
۳۲۱	پیشنهادهای تحقیق.....
۳۲۴	منابع و مآخذ.....
ضمائم	
۳۳۲	نمودار مقایسه مهارت‌های مدیران عالی.....
۳۳۳	نمودار مقایسه مهارت‌های مدیران میانی.....
۳۳۴	نمودار مقایسه مهارت‌های مدیران عملیاتی.....
۳۳۵	نمودار میله ای مقایسه مهارت‌های سه گانه (بر مبنای تئوری کتز).....
۳۳۶	نمودار میله ای مقایسه مهارت‌های سه گانه (بر مبنای تئوری کتز).....
۳۳۷	نمودار سطحی مقایسه مهارت‌های سه گانه (بر مبنای تئوری کتز).....
۳۳۸	نمودار سطحی مقایسه مهارت‌های سه گانه (بر مبنای تئوری کتز).....
۳۳۹	مدل مفهومی مهارت‌های مدیران عالی.....
۳۴۰	مدل مفهومی مهارت‌های مدیران میانی.....
۳۴۱	مدل مفهومی مهارت‌های مدیران عملیاتی.....
۳۴۲	پرستشنامه.....
۳۴۳	چکیده (انگلیسی).....
۳۵۶	

صفحه	عنوان
۵۹	نمودار ۱- مهارت‌های مدیران (دیدگان رابرت کتز)
۶۰	نمودار ۲- مهارت‌های مورد نیاز مدیران (دیدگاه کنتز)
۶۱	نمودار ۳- سطوح مدیریتی مهارتها و مسئولیتها
۶۵	نمودار ۴- روشهای مدیریت
۶۹	نمودار ۵- مهارت‌های مدیریتی
۷۴	نمودار ۶- چگونگی تغییر مهارت‌های ضروری در سطح مدیریتی
۸۱	نمودار ۷- مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت
۸۲	نمودار ۸- مهارتها و نقش مدیریت
۹۲	نمودار ۹- مهارت‌های مورد نیاز مدیران از دیدگاه کنتز
۱۳۲	نمودار ۱۰- ایجاد مدل مهارت‌های لازم در سطح جهانی
۱۰۷	نمودار ۱۱- مهارت و ویژگیهای مدیران بر اساس نظریه لیونینگستن
۱۰۸	نمودار ۱۲- مدیریت استراتژیک
۱۱۴	نمودار ۱۳- نقش مدیریت عالی در رهبری طراحی و اثر بخشی سازمان
۱۱۷	نمودار ۱۴- بررسی عملکرد سازمان در سالهای گذشته
۱۴۶	نمودار ۱۵- مقایسه مهارتها

فهرست جداول

شماره صفحه	عنوان
۶۷	جدول ۱ مهارت و ابزار اندازه گیری
۱۷۷	جدول ۲ متغیر پژوهش
۱۹۸	جدول ۳ نفرات نمونه آزمایشی مهارت ادراکی
۲۰۰	جدول ۴ نفرات نمونه آزمایشی مهارت انسانی
۲۰۰	جدول ۵ نفرات نمونه آزمایشی مهارت فنی
۲۰۸	جدول ۶ بررسی سن
۲۰۹	جدول ۷ بررسی وضعیت تأهل
۲۱۰	جدول ۸ توزیع جنسیت
۲۱۱	جدول ۹ سطح تحصیلات
۲۱۲	جدول ۱۰ رشته تحصیلی
۲۱۳	جدول ۱۱ شغل
۲۱۴	جدول ۱۲ سابقه کار در این شغل
۲۱۵	جدول ۱۳ سابقه کار در لیت شغل
۲۱۶	جدول ۱۴ سابقه کار مدیریتی
۲۱۷	جدول ۱۵ کارت مربیگری
۲۱۸	جدول ۱۶ درجه کارت مربیگری
۲۱۹	جدول ۱۷ مربیگری تیم ملی
۲۲۰	جدول ۱۸ دوره های آموزشی
۲۲۱	جدول ۱۹ مدیریت تیم ملی
۲۷۹	جدول ۲۰ مهارت‌های ادراکی مدیران عالی
۲۸۲	جدول ۲۱ مهارت‌های انسانی مدیران عالی
۲۸۵	جدول ۲۲ مهارت‌های فنی مدیران عالی
۲۸۶	جدول ۲۳ مهارت‌های ادراکی مدیران میانی
۲۸۷	جدول ۲۴ مهارت‌های انسانی مدیران میانی
۲۹۲	جدول ۲۵ مهارت‌های فنی مدیران میانی
۲۹۳	جدول ۲۶ مهارت‌های ادراکی مدیران عملیاتی
۲۹۶	جدول ۲۷ مهارت‌های انسانی مدیران عملیاتی
۲۹۹	جدول ۲۸ مهارت‌های فنی مدیران عملیاتی
۳۰۲	جدول ۲۹ مقایسه نتایج فرضیه های مهارت‌های ادراکی
۳۰۳	جدول ۳۰ مقایسه نتایج فرضیه های مهارت‌های انسانی
۳۰۴	جدول ۳۱ مقایسه نتایج فرضیه های مهارت‌های فنی
۳۰۵	جدول ۳۲ مقایسه میانگین های از طریق آنالیز و واریانس ANOVA
۳۰۶	جدول ۳۳ مقایسه میانگین مهارت‌های از طریق آنالیز و واریانس و آزمون تعقیبی توکی

فصل اول :
طرح تحقیق

مقدمه :

بعد از انقلاب صنعتی ، دانش مدیریت به طور رسمی در مراکز آموزشی تدریس شد و در سازمانهای صنعتی و خدماتی به کار گرفته شد . دانش مدیریت به شکل امروزی آن از ابتدای قرن بیستم توسعه یافت . امروزه اهمیت مدیریت در موفقیت سازمان ها بر کسی پوشیده نیست . مدیران مسئول به کارگیری منابع انسانی برای تأمین هدفهای سازمانی هستند . با توجه به اینکه مدیران با تصمیم گیری در مورد هدف ها ، برنامه ها و عملیات ، جهت حرکت سازمان و نحوه ترکیب منابع و اجرای عملیات را تعیین می کنند ، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان ها دارند .

رشد روزافزون و توسعه دانش مدیریت موجب شده است تا بزرگترین سازمان ها در اقصی نقاط جهان به بهترین نحو اداره شوند . اعتبارات اختصاص یافته برای آموزش مدیران در بزرگترین شرکت ها در کشورهای پیشرفته مبین اهمیت است که مراکز اقتصادی و فرهنگی برای این مهم قائلند و بدیهی است که جهان صنعتی و پیشرفته به این نکته واقف شده است که تامین سود بیشتر در گرو سرمایه گذاری بیشتر در این مقوله است .

الگوهای ارائه شده توسط متفکران و دانشمندان علم مدیریت در بسیاری زمینه ها توفیق داشته است بنحوی که سازمان ها و نهادها با نصب العین قراردادن و البته بومی کردن آنها سعی می کنند بنحو شایسته در رقابت جهانی از سایرین عقب نمانند .