

مدیریت ورزشی _ تابستان ۱۳۸۹

شماره ۵ - صص : ۱۲۵ - ۱۰۵

تاریخ دریافت : ۲۷ / ۱۱ / ۸۸

تاریخ تصویب : ۲۰ / ۰۲ / ۸۹

بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور

مصطفی افشاری^۱ _ حبیب هنری _ فرزاد غفوری
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، استادیار دانشگاه علامه طباطبائی، استادیار
دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

امروزه مدیران برای توفیق در انجام وظایف خود باید نقش‌های متعددی را بپذیرند و برای ایفای آنها به مهارت‌های خاصی نیاز دارند. لزوم اطلاع کافی از اولویت این مهارت‌ها در پست‌های مدیریتی از چالش‌های اصلی پیش روی مدیران ارشد و به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌هاست. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور انجام شد. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی بوده و به شکل میدانی انجام گرفته است. برای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش از پرسشنامه گودرزی (۱۳۸۱) استفاده شد ($\alpha = 0/973$). جامعه تحقیق مورد نظر کلیه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور (۴۱ نفر) و متخصصان مدیریت ورزشی است که در نهایت ۲۰ پرسشنامه از مدیران ادارات دریافت و تعداد متخصصان نیز ۱۱ نفر در نظر گرفته شد. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف، تحلیل واریانس فریدمن و t مستقل در سطح معناداری $P < 0/05$ استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد ($P < 0/05$ ، $\chi^2 = 52/197$). اولویت این مهارت‌ها برای مدیران به ترتیب شامل مهارت‌های انسانی ($MR = 2/84$)، ادراکی ($MR = 2/13$) و فنی ($MR = 1/03$) است. باتوجه به نتایج تحقیق، اهمیت مهارت‌های انسانی در تمام رده‌های مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی محسوب می‌شود.

واژه‌های کلیدی

متخصصان، مدیران ادارات تربیت بدنی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های انسانی.

مقدمه

امروزه یکی از مزیت‌های نسبی، مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آنهاست. باتوجه به اینکه در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآ زامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است (۱۴). در این میان، نیاز به مدیریت به ویژه در دانشگاه‌ها و مراکز علمی به دلیل نقش بسیار مهم این مراکز به لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متخصص، اهمیت بسیاری دارد (۱۲).

صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به‌کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (۱۷).

پترسون^۱ (۲۰۰۴) معتقد است که مهارت‌های مدیریتی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن، سازمان به اهداف خود نائل می‌گردد (۳۷). براساس نظر گیلسینگ و گایستر^۲ (۲۰۰۸)، مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید، باید به دنبال تحقیقات و اطلاعات راهگشا باشند (۴۲).

به نظر کاتز^۳، مهارت توانایی‌ای را نشان می‌دهد که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان می‌دهد و به ندرت به صورت بالقوه است. او لازمه مدیریت اثربخش را دارا بودن مهارت‌های سه‌گانه، ادراکی، انسانی و فنی می‌داند که هر کدام می‌توانند به‌طور مجزا پیشرفت کنند (۲۸). شایستگی‌ها یا مهارت‌های ادراکی، به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان مربوط است (۸).

ال تنت وای^۴ (۲۰۰۹) نیز گزارش داد که ارتباط بین مهارت‌های راهبردی و عملکرد مدیران، میانجی و جزء جدایی‌ناپذیر یکپارچگی عرضه تولیدات است (۳۴). مهارت انسانی، توانایی کار با افراد و درک و برانگیختن

1 - Peterson

2 - Glising and Guyster

3 - Katz

4 - Elatantaway

دیگران هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی است. مدیران باید مهارت‌های انسانی قوی را برای ایجاد ارتباط و برانگیختن و تفویض امور داشته باشند (۳۸).

ال سبابا^۱ معتقد است که مهارت‌های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها می‌گذارد (۲۴). هومان^۲ (۲۰۱۰) در یک مطالعه موردی روی یک شرکت خدمات ارتباطی، دریافت که مدیریت ارتباطات و منابع انسانی، نیازی برای تغییر از ساختار اداری و تبدیل شدن به شرکت تجاری عملگراست (۳۰). اما مهارت فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی (۳۹).

بلذر^۳ مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند حلقه گمشده، بسیار حساس برای موفقیت کارها می‌داند (۲۱).

از دیگر نظریات مربوط به مهارت‌های مدیریتی، به نظریات بوم^۴ و مانتل^۵ می‌توان اشاره کرد. بوم (۲۰۰۱) مهارت‌های مدیریتی را به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. 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 می‌باشند؛ همچنین مهارت‌های اختصاصی شامل مهارت‌های فنی و صنعتی می‌باشد (۲۳).

مانتل و همکارانش (۲۰۰۴) نیز مهارت‌های مدیران را در شش حوزه مهارت‌های ارتباطی، سازمانی، تیم‌سازی، رهبری، سازگاری و مهارت‌های تخصصی طبقه‌بندی کردند (۳۱).

مدیران رده‌های سرپرستی و عملیاتی به مهارت‌های فنی زیادی نیاز دارند. در مقابل مدیران سطوح بالای سازمان چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه به وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های سازمان نیازمند بود لذا بدین لحاظ مهارت‌های ادراکی زیادی را می‌طلبند (۱۸). امینیان (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با

1 - El Sabaa

2 - Huemann

3 - Belzer

4 - Baum

5 - Montel

عملکرد مدیریتی آنان، رابطه معنی‌داری بین مهارت‌های مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) و عملکرد آنان مشاهده کرد (۳).

نتایج بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی و اثربخشی مدیران، حاکی از این است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد (۱ و ۷). موسوی (۱۳۷۷) در پژوهشی در زمینه بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی در مراکز پزشکی و آموزشی و درمانی در دانشگاه شهید بهشتی، به این نتیجه رسید که اطلاعات عملی بیشتر مدیران مورد پژوهش، در زمینه مهارت‌های مدیریتی براساس اصول علمی بسیار اندک است (۱۶). اما انتصاری (۱۳۸۰) و ستاری (۱۳۸۲) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که مدیران مدارس راهنمایی و دبیرستان مورد تحقیق آنان، از مهارت‌های سه‌گانه در حد معقول برخوردار بوده‌اند (۴ و ۹).

پژوهش‌های بیگدلی (۱۳۸۰) و سیدشجاع (۱۳۸۵) مؤید آن است که نیازمندی مدیران در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی به ترتیب مهارت فنی، ادراکی و انسانی است (۵ و ۱۰). این در حالی است که فرتاش (۱۳۸۳) اظهار می‌دارد که نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی به ترتیب شامل مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی است (۱۳). گودرزی (۱۳۸۱) نیز گزارش داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۵).

هاسکو^۱ (۲۰۰۶) مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری را از ملزومات اصلی کار تیمی بیان می‌کند. او کار مناسب تیمی را مستلزم داشتن مهارت‌های لازم می‌داند که توسط مدیران با واگذاری مسئولیت به افراد تیم و زبردستان کسب می‌شود (۲۶). کاستانیاس و هلفات^۲ (۱۹۹۱) اذعان کردند که ایراد سطوح مهارتی کاتز (فنی، انسانی، ادراکی) این است که سازمان‌ها و محیط‌های گوناگونی که این مهارت‌ها در آنها به کار می‌روند، از یکدیگر مجزا نشده‌اند. مهارت‌های مدیریتی به زعم آنها عبارتند از: مهارت‌های عمومی، مهارت‌های خاص و مربوط به صفت یا کسب و کار و مهارت‌های مربوط به سازمان خاص (۴۱). در بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته، ارتباط معناداری بین مهارت‌های مدیریتی و مهارت‌های شناخت فرصت‌ها در صنایع اقتصادی یافت شده است (۱۹).

1 - Huusko

2 - Kastanias and Helfat

۳۲، ۳۶). همچنین مهارت‌های مدیریتی در ارتباطات مدیریتی برای به‌دست آوردن رضایت سهامداران در تمامی مراحل کار بسیار حساس است (۲۲). پنت و باروندی^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی بر لزوم اهمیت آموزش دانشگاهی مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه صخه گذاشتند (۳۵). سامباسیوان و همکاران^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت‌های شناخت فرصت‌ها دارد (۲۹).

آنگر و همکاران^۳ (۲۰۰۹) نیز در بررسی فراتحلیل، ارتباطی معنادار ولی کم بین سرمایه انسانی و موفقیت مدیران و کارآفرینان در سازمان یافتند. این ارتباط در بعد دانش و مهارت‌ها بیشتر از تحصیل و تجربه بود (۲۵). با وجود این، این اثر مقدار کمی از ارزش بالای مفهوم سرمایه انسانی است که در ادبیات مدیریت و کارآفرینی آمده است (۲۰).

در بیشتر تحقیقات گذشته اغلب مهارت‌های مدیران و ارتباط آن با متغیر دیگری بررسی شده است. با وجود این، تا به حال هیچ تحقیقی در راستای تعیین مؤلفه‌ها و معیارهای لازم برای انتخاب و انتصاب مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور که از دیدگاه خود مدیران و متخصصان صورت گرفته باشد، انجام نشده است. از آنجا که از جمله وظایف حساس و پیچیده در مدیریت منابع انسانی، انتخاب افراد ذی‌صلاح برای مشاغل مدیریتی است، لزوم انتخاب صحیح مدیران فوق برای تصدی این پست در محیط پرتلاطم علمی و فرهنگی دانشگاه‌ها از دغدغه‌های اصلی محقق است (۱۱). براین اساس، پژوهش حاضر در راستای اولویت‌بندی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور صورت گرفته که در این خصوص از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و همچنین مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور به منظور اولویت‌بندی مهارت‌های سه‌گانه ذکر شده، استفاده شده است. امید است تحقیق پیش رو گامی مؤثر در راستای بهبود گزینش مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور با پاسخگویی به این سؤالات باشد:

۱. آیا بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری

وجود دارد؟

1 - Pant and Barondi

2 - Sambasivan and et al

3 - Unger and et al

۲. آیا بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) لازم و مؤلفه‌های آن برای مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی بوده و به شکل میدانی انجام گرفته است.

جامعه و نمونه‌های آماری

این تحقیق شامل دو جامعه آماری بود. جامعه آماری اول شامل کلیه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم (۴۱ نفر) و جامعه آماری دوم متخصصان مدیریت ورزشی دارای مدرک دکتری که برای این تحقیق ۱۱ نفر در نظر گرفته شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه مهارت‌های سه‌گانه گودرزی (۱۳۸۱) استفاده شد. بخش اول پرسشنامه شامل اطلاعات شخصی و بخشی هم مربوط به مهارت‌های سه‌گانه به تفکیک بود (ادراکی ۱۵ سؤال، انسانی ۱۷ سؤال، فنی ۱۲ سؤال). پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ($\alpha = 0/973$) به دست آمده است. همچنین از مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه استفاده شد. از بین پرسشنامه‌های ارسالی برای مدیران ادارات تربیت بدنی، ۲۰ پرسشنامه و از متخصصان مدیریت ورزشی ۱۱ پرسشنامه عودت داده شد.

روش تحلیل داده‌ها

در این تحقیق از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی و توصیف یافته‌ها (میانگین، انحراف استاندارد و ...) و از K-S (کولموگروف - اسمیرنوف) برای نرمال بودن متغیرها استفاده شد. برای تعیین اولویت مهارت‌های سه‌گانه و

اولویت بندی مؤلفه های مهارت های سه گانه برای مدیران ادارات تربیت بدنی کشور، از تحلیل واریانس فریدمن و برای بررسی اختلاف بین دیدگاه مدیران و متخصصان از t مستقل استفاده شد.

نتایج و یافته های تحقیق

در این بخش، ابتدا به برخی ویژگی های فردی مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی و سپس به یافته های تحقیق اشاره می شود.

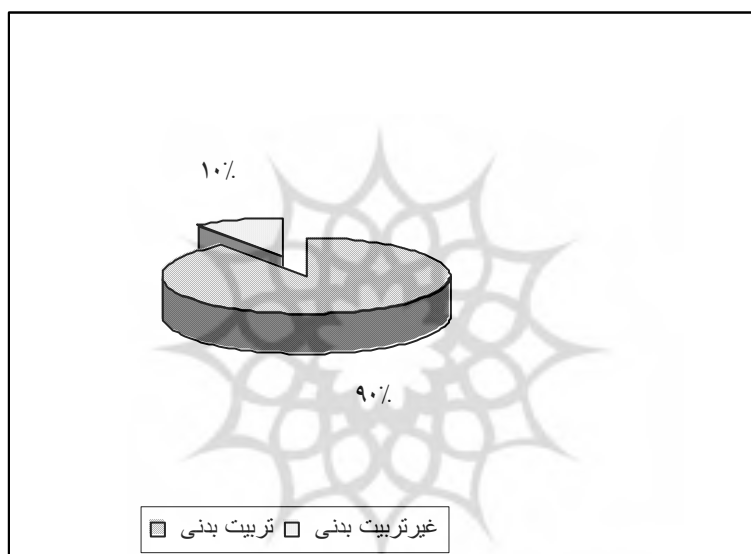
نتایج توصیفی

۱. شکل ۱ نشان می دهد که ۱۰ درصد مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها دارای مدرک کارشناسی، ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۴۵ درصد نیز دارای مدرک دکتری هستند، این در حالی است که همه متخصصان مدرک دکتری دارند.



شکل ۱- توزیع درصد فراوانی مدرک تحصیلی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور

۲. شکل ۲ نشان‌دهنده نوع رشته دانشگاهی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاهاست که ۹۰ درصد دارای مدرک تحصیلی تربیت بدنی و ۱۰ درصد دارای مدرک غیرتربیت بدنی‌اند در حالی که همه متخصصان مدرک دکتری تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی دارند.



شکل ۲- توزیع درصد فراوانی رشته تحصیلی دانشگاهی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور

۳. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که ۷۵ درصد مدیران ادارات تربیت بدنی کشور بین ۱ تا ۱۵ سال سابقه فعالیت‌های مدیریتی داشته‌اند اما اطلاعات حاصل از فعالیت‌های مدیریتی متخصصان مدیریت ورزشی نشان می‌دهد که ۸۲ درصد آنها سابقه مدیریتی ۱۱ تا ۲۵ سال داشته‌اند.

جدول ۱- سابقه فعالیت های مدیریتی جامعه مورد بررسی

متخصصان مدیریت ورزشی			مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور		
فرآوانی	درصد	دامنه	فرآوانی	درصد	دامنه
۱	۹	۱-۵ سال	۵	۲۵	۱-۵ سال
۱	۹	۶-۱۰ سال	۵	۲۵	۶-۱۰ سال
۴	۳۶	۱۱-۱۵ سال	۵	۲۵	۱۱-۱۵ سال
۳	۲۷	۱۶-۲۰ سال	۳	۱۵	۱۶-۲۰ سال
۱	۹	۲۱-۲۵ سال	۲	۱۰	۲۱-۲۵ سال
۱۰	۱۰۰	جمع	۲۰	۱۰۰	جمع

*یک نفر از متخصصان مدیریت ورزشی سابقه فعالیت های مدیریتی نداشته است.

نتایج استنباطی

در این بخش به یافته های تحقیق در قالب پاسخگویی به فرضیه های اصلی و فرعی تحقیق اشاره می شود.

فرضیه اول: بین مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی، تفاوت معنی داری وجود دارد.

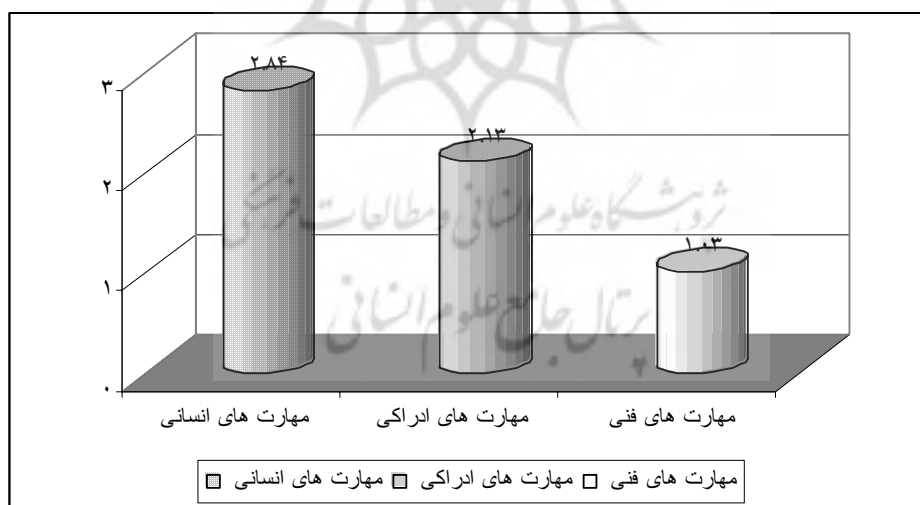
۱. بین مؤلفه های مهارت های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور تفاوت معنی داری وجود دارد.

۲. بین مؤلفه های مهارت های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور تفاوت معنی داری وجود دارد.

۳. بین مؤلفه های مهارت های فنی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور، تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) و مؤلفه‌های آن تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۱. اطلاعات حاصل از این تحقیق با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تفاوت معنی‌داری وجود دارد. برای تعیین اولویت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها و متخصصان مدیریت ورزشی با استفاده از آزمون فریدمن و با کای اسکوار $52/197$ ، درجه آزادی ۲ و سطح معنی‌داری $P < 0/05$ اولویت مهارت‌های سه‌گانه به این ترتیب تعیین شد: مهارت‌های انسانی با میانگین $2/84$ ، مهارت‌های ادراکی با میانگین $2/13$ و مهارت‌های فنی با میانگین $1/03$ ، به ترتیب در اولویت اول تا سوم قرار گرفتند که نتایج آن در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی

۲. بین مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($P < 0/05$). در بررسی اولویت‌بندی ۱۵ مؤلفه از مهارت‌های ادراکی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی کشور از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی از آزمون فریدمن استفاده شد که با کای اسکوار ۷۵/۸۸۶ و درجه آزادی ۱۴ نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

۳. بین مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($P < 0/05$). در این بررسی از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ۱۷ مؤلفه از مهارت‌های انسانی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی با کای اسکوار ۹۴/۹۲ و درجه آزادی ۱۶ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مهارت‌های ادراکی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی

رتبه	عناوین مهارت‌های ادراکی برای مدیران ادارات تربیت بدنی	میانگین رتبه
۱	منظم بودن	۱۰/۳۹
۲	نوآوری و خلاقیت	۹/۳۹
۳	آینده نگری	۹/۱
۴	شناخت قابلیت‌های سازمان (قوت‌ها و ضعف‌ها)	۹/۰۵
۵	هدف گذاری	۸/۷۳
۶	تعیین اولویت‌های سازمانی	۸/۶۳
۷	ثبات فکری	۸/۴۵
۸	برنامه ریزی جامع	۸/۴
۹	شناخت ساختار سازمانی	۸/۳۹
۱۰	ارزیابی اثربخشی برنامه	۸/۲۲
۱۱	تدوین راهبرد	۷/۹۷
۱۲	مدیریت زمان	۷/۳۲
۱۳	توان پیش بینی	۶/۴۲
۱۴	شناخت سازمان غیررسمی	۵/۷۳
۱۵	چندکاره بودن	۳/۸۲

۴. بین مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($P < 0/05$). همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، برای اولویت‌بندی ۱۲ مؤلفه از مهارت‌های فنی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی کشور از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و متخصصان مدیریت ورزشی از آزمون فریدمن با کای اسکوار $60/69$ و درجه آزادی ۱۱ استفاده شد.

۵. بین دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی و مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) لازم و مؤلفه‌های آن برای مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، مقدار t ‌های محاسبه‌شده برای هر کدام از مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی در سطح معنی‌داری دوسویه ($P < 0/05$) کمتر از مقدار t بحرانی جدول است. بنابراین وجود تفاوت معنی‌دار بین دیدگاه‌های مدیران و متخصصان قابل پذیرش نیست.

جدول ۳- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی مهارت‌های انسانی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی

رتبه	عناوین مهارت‌های انسانی برای مدیران ادارات تربیت بدنی	میانگین رتبه
۱	خوش اخلاقی و ادب و احترام	۱۲/۷۱
۲	مهارت ارتباط با ارباب رجوع	۱۰/۸۲
۳	اداره جلسه	۱۰/۶۵
۴	ارتباط درون سازمانی	۱۰/۵۵
۵	ایجاد روحیه تیمی، تیم سازی و کار تیمی	۱۰/۰۸
۶	اطلاع رسانی	۹/۹۴
۷	ترغیب و نفوذ در دیگران	۹/۸۵
۸	مذاکره و چانه زنی	۹/۲۹
۹	آشوب زدایی (حل مناقشات)	۹/۲۱
۱۰	کنترل تضاد و تعارض	۹/۰۶
۱۱	سخنرانی و ارائه شفاهی	۸/۴۲
۱۲	سرپرستی	۸/۳۹
۱۳	مکاتبات اداری	۸/۰۲
۱۴	گزارش نویسی	۷/۸۵
۱۵	تفویض اختیار	۷/۳۹
۱۶	انجام امور تشریفاتی	۵/۶۵
۱۷	کار انفرادی	۵/۱۳

جدول ۴- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی مهارت های فنی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی

رتبه	عناوین مهارت های فنی برای مدیران ادارات تربیت بدنی	میانگین رتبه
۱	دانش و تجربه مدیریت ورزشی	۸/۶۹
۲	ارزیابی عملکرد	۷/۸۴
۳	تقسیم کار	۷/۷۴
۴	برنامه ریزی عملیاتی (برنامه ریزی پروژه)	۷/۵۶
۵	دانش جذب و نگهداری نیروی انسانی	۶/۹۷
۶	تعریف کار (تدوین دستورالعمل)	۶/۴۵
۷	حقوق ورزشی	۶/۳۷
۸	تحقیق و توسعه در ورزش	۶/۲۷
۹	کار با کامپیوتر	۵/۶۹
۱۰	مدیریت مالی	۵/۶
۱۱	دانش و تجربه مدیریت غیرورزشی	۴/۵۵
۱۲	بازاریابی و تحقیقات بازار	۴/۳۲

جدول ۵- نتایج آزمون t بین دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی

آزمون t به منظور بررسی برابری میانگین ها				آزمون Leven به منظور بررسی برابری واریانس ها		مهارت های سه گانه مدیریتی	
تفاوت خطای انحراف معیار	تفاوت میانگین	سطح معناداری (دوسویه)	درجه آزادی	t	سطح معنی داری		F
۴/۱۳۶	-۰/۱۶۸	۰/۹۶۸	۲۹	-۰/۰۴۱	۰/۰۷۶	۰/۰۹۵	مهارت های ادارکی فرض برابری واریانس ها
۴/۵۶۵	-۰/۲۲۲	۰/۹۶۱	۲۹	-۰/۰۴۹	۰/۵۱۹	۰/۴۲۵	مهارت های انسانی فرض برابری واریانس ها
۳/۸۳۱	۰/۴۹۵	۰/۸۹۸	۲۹	۰/۱۲۹	۰/۸۳۷	۰/۴۳	مهارت های فنی فرض برابری واریانس ها

بحث و نتیجه گیری

از جمله مسائل پیش روی سازمان ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه های لازم برای تصدی این پست مهم است. امروزه با رشد و توسعه سازمان ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن مهارت های مدیریتی مدیران سازمان ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد صحیح آنان در پیشبرد اهداف ورزشی دانشگاهی

کشور با توجه به محیط حساس، علمی و پیچیده دانشگاه‌ها، در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیریت اثربخش و کاراست. هدف اصلی از این تحقیق نیز ارائه مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه خود مدیران و متخصصان مدیریت ورزشی است که براساس نظریه کاتز پیرامون مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) تدوین شده است. این تحقیق می‌تواند چارچوبی برای گزینش مدیران و آموزش‌های قبل و حین خدمت برای آنان به منظور تصدی پست یا کارایی و اثربخشی بیشتر آنان باشد.

بر مبنای نتایج حاصل از این تحقیق، بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور اختلاف معنی‌داری مشاهده شد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی و متخصصان مدیریت ورزشی، مهارت‌های انسانی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های ادراکی و فنی برای مدیران ادارات برخوردار است. این در حالی است که انتظار می‌رفت با توجه به عملیاتی بودن این پست در سلسله مراتب مدیریتی، مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری برخوردار باشد. این نتایج با نظرهای گودرزی (۱۳۸۱)، احمدی (۱۳۸۱)، کاتز (۱۹۹۱) و ال سابا (۲۰۰۱) همسو و با نتایج به‌دست آمده از پژوهش‌های انتصاری (۱۳۷۸)، بیگدلی (۱۳۸۰) و فرتاش (۱۳۸۳) مغایر است که به بررسی نیازسنجی مدیران در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی در جوامع مورد بررسی خود پرداخته بودند. حسینی نیا (۱۳۷۵) نیز مهارت‌های انسانی و ادراکی را از عوامل بازدارنده اثربخشی سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز کشور دانسته است. این تضاد در نتایج به‌دست‌آمده را می‌توان به متفاوت بودن جوامع مورد بررسی و رابطه مستقیم بین مهارت‌های فنی و سطح دانش و تحصیلات مدیران مرتبط دانست. همان‌طور که در بخش قبلی عنوان شد، ۹۰ درصد مدیران ادارات تربیت بدنی کشور دارای مدرک کارشناسی‌ارشد و دکتری در رشته تربیت بدنی‌اند. همین مسئله ممکن است موجبات نگرانی کمتر مدیران و متخصصان را در زمینه مهارت‌های فنی فراهم آورد.

پنت و باروندی (۲۰۰۸) نیز اهمیت آموزش‌های مهارت‌های انسانی را که به زعم خود مهارت‌های نرم نامیدند، مهم‌تر از آموزش مهارت‌های فنی در برنامه‌های آموزشی می‌دانند. امروزه نیز رقابت سختی برای بهره جستن از مهارت‌های انسانی مورد نیاز مدیران در طول تجارب و دوره‌های کاری نسبت به مطالعات و کسب دانش این مهارت‌ها در نزد مدیران وجود دارد (۴۰).

از دیگر نتایج این تحقیق، وجود تفاوت معنی دار بین مؤلفه های مهارت های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور است. بر این اساس، مهارت های منظم بودن، نوآوری و خلاقیت و آینده نگری از دیدگاه مدیران ادارات و متخصصان مدیریت ورزشی، اهمیت بیشتری دارد. این نتایج با یافته های تحقیق سیدشجاع (۱۳۸۵) همسوست. بدیهی است نظم و انضباط از ارکان اصلی پیشرفت در سازمان ها بوده و در کنار نوآوری، آینده نگری و بسترسازی برای افکار و عقاید نو از اهمیت بسزایی برخوردار است.

امیدی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، به این نتیجه رسید که بین ساختار سازمانی و خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، افزایش رسمیت و تمرکز موجب کاهش خلاقیت در مدیران می شود (۲). کارلیسه و همکاران^۱ (۲۰۰۵) نیز بر لزوم انعطاف در سازمان ها برای ایجاد خلاقیت تأکید کرده اند (۲۵). بارون^۲ (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود دریافت که زیرکی و هوشیاری مدیران به مهارت های شناختی آنان مانند هوش فردی و نوآوری وابسته است (۳۳).

در بخش دیگر این تحقیق، تفاوت بین مؤلفه های مهارت های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های کشور معنادار بود. براساس یافته های تحقیق، مهارت های خوش اخلاقی و ادب و احترام، ارتباط به ارباب رجوع و اداره جلسه به ترتیب اولویت های اول تا سوم را از دیدگاه مدیران و متخصصان مدیریت ورزشی دارا بودند. احترام و ارتباط مناسب با اعضای سازمان و ارباب رجوع موجب همدلی افراد در سازمان و جذب افراد در دانشگاه ها به ورزش شده و در پاره ای از مواقع نیز ممکن است مشکلات ناشی از عدم اعتماد و ارتباط خشک و رسمی را برطرف کند. حسینی نیا (۱۳۷۵) نیز در پژوهش خود به عدم ارتباط بین تحصیلات و برخورداری از مهارت های انسانی در مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور اشاره داشته است. از این دیدگاه، عواملی به غیر از سطح تحصیلات بر مهارت های انسانی تأثیر می گذارد. مدیران و رهبران با داشتن مهارت های انسانی مؤثر و برقرار کردن ارتباط با افراد، می توانند آنها را به پذیرفتن مسئولیت ها تشویق کنند (۲۶).

1 - Karlisle and et al

2 - Baron

در بررسی اولویت‌بندی مؤلفه‌های مهارت‌های فنی برای مدیران، تفاوت معناداری بین مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور مشاهده شد. دانش و تجربه مدیریت ورزشی، ارزیابی عملکرد و تقسیم کار، اولویت‌های اول تا سوم را در این تقسیم‌بندی به خود از دیدگاه خود مدیران ادارات و متخصصان مدیریت ورزشی اختصاص دادند. این نتایج با نتایج حسینی (۱۳۷۶) همسوست (۶). دانش و تجربه مدیریت ورزشی از ملزومات اصلی تصدی پست‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی است. بدون شک توجه مسئولان ارشد بر لزوم دارا بودن دانش و تجربه مدیریت ورزشی برای تصدی این پست بر اثربخشی و کارایی مدیران می‌افزاید و موجب شناخت دقیق‌تر آنان نسبت به وظایف و کارهای محوله می‌شود. موسوی (۱۳۷۷) نیز به این نتیجه رسید که ۶۷ درصد مدیرانی که بیش از ۳ سال سابقه مدیریتی داشته‌اند، از موفقیت‌های بیشتری در مراکز پزشکی، آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی برخوردار بوده‌اند. از آنجا که ۷۵ درصد مدیران ادارات تربیت بدنی کشور بیشتر از پنج سال سابقه فعالیت‌های مدیریتی داشته‌اند، می‌توان این مسئله را نکته‌ای مثبت و خوش‌بینانه برای دستیابی به اهداف کلان ورزش دانشگاه‌ها به‌شمار آورد.

از دیگر اهداف ویژه این تحقیق، بررسی تفاوت دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی کشور و متخصصان مدیریت ورزشی در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی و اولویت‌های آن برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور بود. باتوجه به نتایج به‌دست آمده، این تفاوت معنادار نبود. می‌توان چنین استنباط کرد که هیچ اختلاف نگرشی بین مدیران ادارات و متخصصان در زمینه مهارت‌های سه‌گانه و اولویت‌های آن برای مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها وجود ندارد. این نکته حائز اهمیت است، زیرا یکسان بودن افکار متخصصان و مدیران ادارات تربیت بدنی در زمینه اولویت مهارت‌های انسانی در این پست ناشی از دغدغه اصلی آنان در روابط انسانی است. این یکسانی دیدگاه ممکن است ناشی از سطح تقریباً یکسان دانش تربیت بدنی و تجارب مدیریتی آنان باشد (۹۰ درصد مدیران ادارات تربیت بدنی دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری در رشته تربیت بدنی و ۷۵ درصد آنان دارای تجارب مدیریتی بیشتر از پنج سال بودند و همه متخصصان دارای مدرک دکتری تربیت بدنی و حدود ۸۲ درصد آنان دارای سابقه مدیریتی بیشتر از ۵ درصد بودند).

در پایان باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان لزوم دارا بودن مهارت‌های انسانی را در مدیران مورد بررسی این تحقیق بااهمیت دانست. به طور معمول باتوجه به تحقیقات انجام‌شده اهمیت این مهارت‌ها در تمام رده‌های

مدیریتی در سلسله مراتب مدیریت و در هر سازمانی، جزء لاینفک انجام وظایف مدیریتی و اجرایی محسوب می‌شود. پس مسئولان و مدیران ارشد باید بسترهای لازم را به منظور توسعه همه مؤلفه‌ها به‌ویژه مؤلفه‌های مربوط به مهارت‌های انسانی در مدیران فراهم سازند. در همین راستا، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم می‌تواند با برگزاری کلاس‌های آموزشی به منظور ارتقای سطح دانش مهارت‌های مدیریتی مدیران، گامی مهم در رسیدن به سیاست‌های سازمانی خود بردارد. همچنین مدیران ارشد دانشگاه‌ها با افزایش سطح دانش خود نسبت به مهارت‌ها و مؤلفه‌های لازم برای برگزیدن مدیران برای این پست می‌توانند موفقیت احتمالی مدیران ادارات تربیت بدنی را با انتخاب‌های مناسب تضمین کنند.

منابع و مآخذ

۱. احمدی، اسدالله. (۱۳۸۱). "بررسی میزان برخورداری مدیران مدارس متوسطه شهر کامیاران از مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی و رابطه آن با اثربخشی آنها از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۱ - ۸۰"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲. امید، علیرضا. (۱۳۸۶). "ارتباط بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی"، نشریه علمی - پژوهشی حرکت، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، شماره ۳۳، صص ۱۱۵ - ۱۱۲.
۳. امینیان، محبوبه. (۱۳۸۳). "بررسی میزان آگاهی مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکرد مدیریتی آنان از دیدگاه دبیران مدارس متوسطه منطقه ۱ شهر تهران در سال تحصیلی ۸۲ - ۸۱"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه الزهرا.
۴. انتصاری، ناهید. (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"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

۵. بیگدلی، الیاس. (۱۳۷۰). "نیازسنجی و ارائه چارچوب کلی آموزش مدارس راهنمایی شهرستان خدابنده"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.
- ۶- حسینی، حبیب ا... (۱۳۷۶). "بررسی اهمیت مهارت‌های مدیریتی یک مدیر خدمات پرستاری از دیدگاه پرستاران شاغل در بیمارستان‌های رفسنجان"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علوم پزشکی کرمان.
۷. حسینی‌نیا، مجتبی. (۱۳۷۵). "بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی فنی و انسانی و ادراکی از نگاه کارکنان و رابطه آن با اثربخشی آنها"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۸. رابینز، استیفن. (۱۳۸۶). "مبانی مدیریت"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی رفیعی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۹. ستاری، صدرالدین. (۱۳۸۲). "بررسی میزان مهارت‌های مدیران از نظر معلمان و رابطه آن با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر تهران"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
۱۰. سیدشجاع، نیره سادات. (۱۳۸۵). "نیازسنجی مدیران بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی جهت تدوین برنامه آموزشی آنان"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. سیدعامری، میرحسین. (۱۳۸۱). "طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌های کشور"، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. فتاح، ناظم. (۱۳۷۸). "رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشی به منظور ارائه الگوی مدیریت آموزشی"، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۳.
۱۳. فرتاش اسفهلان، زهرا. (۱۳۸۳). "نیازسنجی آموزشی مدیران سازمان بازرگانی استان آذربایجان شرقی در رابطه با مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران و کارکنان"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱۴. فردی آذر، علیرضا. (۱۳۸۰). "بررسی تطبیقی مدل AHP با مدل Topsis در اندازه گیری مهارت های فنی، ادراکی و انسانی مدیران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۱۵. گودرزی، محمود. (۱۳۸۱). "طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۶. موسوی، محسن. (۱۳۷۷). "بررسی تأثیر مهارت های مدیریتی در مراکز پزشکی، آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری، دانشگاه شهید بهشتی.

۱۷. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۰). "لزوم تقویت مهارت مدیریت"، مجله مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۸، ص ۲۳.

۱۸. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. (۱۳۷۷). "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، تهران.

19. Ardichvili, A. Cardozo, R. Ray, S. (2005). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development". *Journal of Business Venturing* 18. PP:1025-123.

20. A. Rauch, M. Frese and A. Utsch. (2009). "Effects of human capital and long – term human resources development on employment growth of small – scale businesses: a causal analysis", *entrepreneurship theory and practice* 29, PP: 681-698.

21. Belzer, K. (2001). "Project management still more art than science". *A paper*, PP: 1-60.

22. Bonrne, L. and Walker, D. H.T. (2004). "Advancing project management in learning organization". *Learn organization* 11. PP:: 226-243.

23. Baum, R.J, Lock, E, A. Smith. K.G. (2001). "A multidimensional model of venture growth". *Academy of Management Journal* 44(2); PP:292-303.

24. El Sabaa, S. (2001). "The skills and career path of an effective project manager", *int j promanage* 19. PP: 1-7. Absratct.
25. Jens M. Unger, andreas rauch, Michael frees and nina rosenbusch. (2009). "Human capital and entrepreneurial success: a meta – analytical review". *Journal of business venturing.Inpress, Corrected Proof, P: 18.*
26. Huusko, Liisa. (2006). "The lack of skills : an obstacle in teamwork", *Journal of team performance management, Vol. 12. No. 112; PP:5.16.*
27. Karlisle and et al. (2005). "Innovation in organization from a complex adaptive system perspective". *School of management. Open University. Milton Keynes. MK 76, A.A.*
28. Katz, RL. (1991). "Skills of an effective administer". *Harvard business review. Business classic fifteen key concepts for managerial success.*
29. Murali Sambasivan, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (2009). "Impact of personal and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor". *Technovation. Vol. 29, Issue 11, PP: 798-805.*
30. Martina Huemann. (2010). "Considering human resource management when developing a project – oriented company: case study of a telecommunication company". *Internatonal Journal of project management* 28, PP: 361-369.
31. Montel, SJ and Meredith, JRS Shafer, S.MS Sutton, MM. (2004). "Core / concepts: project management in practice (with CD) (seconded)". *John wiley and sans. New York.*
32. Ozgen, E. Minsky, B.D. (2006). A perspective in to enter preneurial opportunity recognition in high technology domains: technical, competencies, as a source of information", *Journal of Business and entrepreneurship, march, PP:1-13.*

33. R.A. Baron, (2007). "Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new opportunities", *academy of management perspectives*, PP: 104-119.

34. Reham A. Eltantawy, Larry Giunipero, Gavin L. Fox. (2009). "A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance". *Industrial marketing management* 38, PP: 925-936.

35. Pant. Ira and Barondi, Bassam. (2008). "Project management education. The human skills imperative". *International journal of project management*. Vol. 26. ISSNE2, PP:124-128.

36. Park, J.S. (2005). "Opportunity recognition and product innovation hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study". *Technovation* 25, PP:739-752.

37. Peterson, Tim.D. (2004). "The ongoing legacy of R.L. Katz". *Journal of management Decision*, Vol. 42. No. 10. PP:1297-1308.

38- Robbins, Stephen. (1998). "Organizational behavior: Concepts, Controversies & Applications, prentice Hall international", Inc.8th ed.

39. Robbins, Stephen. Decenzo, David.D. (1998). "Fundamentals of management : essential concepts and applications". Prentice Hall-Inc.

40. Raybould, J. Sheedy, V. (2005). "Are graduates equipped with the right skills in the employability stakes". *Indust Commertrain*, 37(5); PP:259-263.

41. Seng. P and et al. (1999). "The dance of change": Challenges to sustaining momentum in learning organization. London/ Nicolas Barel Publishing Ltd.

42. V.A. Gilsing and G.M. Guysters. (2008). "Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered", *technovation* 28, PP: 693-708.