

رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی با ویژگی‌های دموگرافیکی آنان

فاطمه بهمنی^۱
نادیا حمزه لوی^۲
محبوبه نقوی^۳
غلامعلی کارگر^۴

تاریخ پذیرش:

تاریخ وصول: ۹۱/۱۲/۸

۹۱/۲/۴

چکیده

هدف از تحقیق حاضر تعیین ارتباط مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی با ویژگی‌های دموگرافیکی آنان بود. روش تحقیق از نوع توصیفی بوده و به شکل میدانی صورت گرفته است. جامع آماری تحقیق شامل کلی مدیران و معاونین اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی، رئیس‌ان و نایب رئیس‌ان هیئت‌های ورزشی بود (N= ۱۲۱) که بر اساس ماهیت تحقیق، به روش سرشماری، نمون آماری با جامعه آماری برابر در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، یک پرسشنامه محقق ساخته است که شامل دو بخش کلی سؤال‌های ویژگی-های دموگرافیکی و سؤال‌های بخش مهارت‌ها در سه زیر مجموعه مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی می‌باشد. روایی پرسشنامه از طریق روایی سازه به میزان $KMO = 0/74$ و پایایی پرسشنامه از طریق آلفاکرونباخ به میزان $= 0/90$ به دست آمد. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های کلموگرف اسمیرنوف،

۱- مربی گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فراهان
Fatemebahmani91@yahoo.com

۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی

۳- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی

۴- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

فریدمن و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. اطلاعات حاصل از این تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکز تفاوت معناداری وجود دارد ($P=0/05$) و نیز بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) اداره‌های تربیت‌بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود نداشت ($P>0/05$). از آنجا که ارتباط معناداری میان مهارت‌های سه‌گانه وجود داشت و نقش اساسی که این مهارت‌ها در موفقیت و اثربخشی مدیران دارند، پیشنهاد می‌شود در آموزش آنان به هر سه مهارت توجه خاص مبذول گردد.

واژگان کلیدی: مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی، ویژگی‌های دموگرافیکی، مسئولان هیأت‌های ورزشی.

مقدمه

مدیریت از مهم‌ترین تلاش‌های انسانی در تاریخ حیات اجتماعی بشر است. جوامع بشری از مجموعه‌ای از سازمان‌ها با اهداف مختلف تشکیل می‌شود که هر کدام وظایفی را انجام می‌دهند. زمانی جامعه به اهداف مورد نظر می‌رسد که همه سازمان‌ها با انجام وظایف و برنامه‌ها به اهداف سازمانی نائل آیند. در همه سازمان‌ها مهم‌ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد «مدیریت» است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست (نادریان، ۱۳۸۱). چنانچه در رأس سازمان‌ها، مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، باتجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود،

تضمین خواهد شد. به همین دلیل است که امروزه مدیریت اساسی‌ترین پدیده در جوامع و سازمان‌ها به حساب می‌آید و مدیران یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند (ماینتر^۱، ۱۹۹۸). مدیران به مهارت‌های ویژه‌ای برای انجام وظایف و فعالیت‌های مربوط به شغل مدیریت نیاز دارند. رابرت‌الکتز در تحقیقی در ابتدای دهه ۷۰ نشان داد که مدیران به سه مهارت و شایستگی اساسی ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. لازمه موفقیت هر سازمان به مهارت‌های مدیر یا مدیران آن سازمان بستگی دارد (علاقه بند، ۱۳۸۶). در بخش تربیت بدنی و ورزش، علم مدیریت هنوز جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده و به سبب فقدان نیروهای کارآمد و لایق از دنیای پیشرفته بسیار فاصله دارد (سجادی، ۱۳۸۰).

تنوع ورزش‌ها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی، مدیریت ورزشی را پیچیده کرده و انواع جدیدی از شایستگی و مهارت در حوزه مدیریت ورزشی به وجود آورده است. بسیاری از مدیران مهارت‌ها و توانایی‌های اساسی خود را کامل فرض می‌کنند، در حالی که به درستی نمی‌دانند این مهارت‌ها و توانایی‌ها، فعالیت‌های مدیران را در شغل خود و در خارج از محیط کار، کارآمد می‌سازند و وجود آنها برای نیل به موفقیت ضروری است (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۲).

تجربه حدود شصت سال اخیر در کشور نشان می‌دهد که ورزش و تربیت بدنی نتوانسته است خود را با استانداردهای جهانی و حتی منطقه‌ای هماهنگ کند، بخشی از این ناهم‌نگی به نظام مدیریتی آن مربوط می‌شود. در حقیقت موفقیت، کارآیی و اثربخشی مدیر ورزش و تربیت بدنی به عوامل زیر بستگی دارد:

الف) داشتن تخصص و تحصیلات تربیت بدنی؛

- (ب) بهره‌مندی از مهارت‌های مدیریت، شامل: ۱- مهارت فنی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت ادراکی؛
 (ج) استفاده شایسته از منابع قدرت، شامل: ۱- قدرت شخصی ۲- قدرت مقام (میلایی، ۱۳۸۳).

عموماً توافق بر این است که مدیران علاوه بردانش و تجربه، از مهارت‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است (خورشیدی، ۱۳۸۲).

برای اینکه مدیران بتوانند سازمان‌های ورزشی را به عنوان کلیتی در نظر بگیرند و به روابط بین اجزای تشکیل دهنده این کل توجه کنند به مهارت‌های ادراکی نیاز دارند. از سوی دیگر در تحلیل مهارت ادراکی، شاخص‌هایی چون هدف‌گذاری و تعیین راهبرد، توانایی در هماهنگی عوامل مؤثر در اجرای برنامه‌های ورزشی، مهارت در برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، مهارت در تفویض اختیار و مسئولیت‌ها، مهارت در تجزیه و تحلیل روابط درون سازمانی و محیط سیاسی بیرونی مطرح می‌شود (نادریان، امیرحسینی، ۱۳۸۶).

به کارگیری پاره‌ای از مهارت‌های فنی به وسیله مدیران و در عین حال، توان آموزشی چگونگی به کارگیری آن مهارت‌ها به زیردستانشان از اهمیت برخوردار است (پارکز و همکاران، ۱۹۹۸). مهارت فنی نشان دهنده توانایی و مهارت مدیر در کار کردن با وسایل، ابزارها و تجهیزات است. شاخص‌ها و ملاک‌هایی که محققان برای مهارت فنی مدیران ورزشی مطرح کرده‌اند عبارت‌اند از مهارت در بودجه‌بندی برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی، توانایی عرض خدمات

مشاوره‌ای در طراحی فضاها و اماکن ورزشی، توانایی مدیریت اردوها و مسافرت‌های ورزشی، شناخت مشخصات و کیفیت وسایل و تجهیزات ورزشی، مهارت در مکاتبات اداری و گزارش‌نویسی. چنین مهارت‌ها و توانایی‌هایی عمده‌تاً با مطالعه، تحقیق و تفکر حاصل می‌شود (نادریان، امیرحسینی، ۱۳۸۶). درباره ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران نیز تحقیقات بسیار زیادی انجام شده است. مطالعات نشان می‌دهد در دهه‌های گذشته پست‌های مدیریتی بسیاری به زنان اعطا شده است، اما هنوز در بسیاری از جوامع، جنسیت در احراز پست‌های سازمانی نقش اساسی دارد و به مردها نقش کلیدی داده می‌شود و زنان بیشتر کارهای خدماتی انجام می‌دهند (گاساوارا^۱، ۱۹۹۸). همواره به تأثیر ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران بر عملکرد شغلی آنان توجه شده است. ترابی و همکاران (۱۳۸۳)، در تحقیق خود به این نتیجه می‌رسند که بین استراتژی‌های مدیریت تعارض و جنس ارتباط آماری معنی دار وجود دارد، همچنین بین سن و استراتژی کنترلی نیز ارتباط آماری معنی دار وجود دارد. همواره به تأثیر ویژگی‌های دموگرافیکی بر جوامع متفاوت (مدیران، کارکنان و...) توجه شده است. تحقیقات بسیاری در زمین تأثیر ویژگی‌های دموگرافیکی بر عملکرد اثربخش مدیران، موفقیت‌های کاری و کیفیت کاری مدیران، تعهد کاری، وجدان کاری و... در سطوح مختلف مدیریتی انجام شده است. حسینی (۱۳۸۰) معتقد است که ویژگی‌های انسانی فرد در سازمان‌ها یکی از مهمترین عوامل در تقویت وجدان کاری است. اهمیت ویژگی‌های فردی از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از این ویژگی‌ها نقش فزاینده یا کاهنده در تعهد فرد دارند. اهم این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: ویژگی‌های دموگرافی (مانند

سن، جنس، وضعیت تأهل): این ویژگی‌ها اغلب برای هر فرد در شغل مربوط به خود، فرصت‌ها و محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کنند (حسینی، ۱۳۸۰). افشاری (۱۳۸۹)، طی تحقیقی بیان می‌دارد بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی سراسر کشور تفاوت معناداری وجود دارد و از نظر مدیران مهارت‌های انسانی مهمتر از سایر مهارت‌ها عنوان شد. نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۶)، در تحقیقشان تحت عنوان «بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان» نشان دادند که، متغیرهای دموگرافی مدیران مثل سن، جنسیت، سابق خدمت، سابق مدیریت، وضعیت تأهل، و سابق ورزشی رابطه معناداری با مهارت انسانی ندارند، اما میزان تحصیلات و سابق مدیریت با مهارت‌های ادراکی و دو متغیر سابق ورزشی و ورشت تحصیلی با مهارت فنی رابطه معناداری دارند. نجف آبادی (۱۳۸۶)، در تحقیقی تحت عنوان «نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان» نشان داد که، نیاز مدیران میانی شرکت نام برده، به مهارت انسانی بیشتر از مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی می‌باشد. همچنین مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین نیاز به مهارت ادراکی و انسانی تأثیری ندارد و سابقه کار و میزان تحصیلات معاونان و مدیران میانی نیز در تعیین نیاز به مهارت فنی تأثیری نداشته، ولی میزان تحصیلات سرپرستان در تعیین نیاز فنی مدیران تأثیرگذار بوده است. سلیمی و همکاران (۱۳۸۵)، در تحقیقی با عنوان «رابطه ویژگی‌های شخصیتی با موفقیت شغلی در مدیران ارشد یک سازمان دولتی» نشان دادند که، بین ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، تحصیل و سابق مسئولیت در شغل) با موفقیت شغلی تفاوت معناداری وجود ندارد. شجاع (۱۳۸۵)، در تحقیق خود با عنوان

«نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) جهت تدوین برنامه آموزشی آنان» نشان داد که، مابین نیازهای آموزشی به مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی بر حسب متغیرهای تعدیل کننده (سن، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) تفاوت معناداری وجود ندارد. همچنین بین میانگین نیاز به مهارت‌های سه گانه مدیریتی، مدیران زن و مدیران میانی مرد تفاوت معناداری وجود ندارد. عبداللهی (۱۳۸۴)، در تحقیق خود با عنوان «نیازهای آموزشی مدیران میانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به مهارت‌های سه گانه مدیریتی» به این نتیجه رسید که، مدیران میانی به شاخص‌های مهارت انسانی بیش از دو مهارت دیگر نیاز دارند. مهارت‌های مورد نیاز مدیران میانی به ترتیب اولویت، عبارت است از: مهارت انسانی، ادراکی، فنی. بین مهارت‌های سه گانه مدیریتی ارتباط معنی دار وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های مورد نیاز مدیران میانی تفاوت معنی داری وجود دارد. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که، میزان تحصیلات و سابقه مدیریت با مهارت ادراکی، و سابقه ورزشی و رشته تحصیلی با مهارت فنی ارتباط دارد. مظفری و همکاران (۱۳۸۱)، در تحقیق با عنوان «تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه» نشان دادند که، مدیران سطوح سه‌گانه به تمامی شاخص‌های مطرح شده برای مهارت‌ها و شایستگی‌ها بیش از میانگین نیاز دارند. همچنین نتایج تحلیل واریانس نشان داد که مدیران عالی به ترتیب اولویت به مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی نیاز دارند. مدیران میانی به مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و مدیران عملیاتی به مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نیاز

دارند. نتایج همبستگی در این تحقیق نشان داد که بین مهارت‌های سه‌گانه (ادراکی، انسانی و فنی) ارتباط معنادار وجود دارد. ریسمانچیان (۱۳۷۸)، در تحقیق خود «رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنان» گزارش کرد، بین عملکرد مدیران و سوابق خدمت آنان رابطه معناداری وجود ندارد، اما بین عملکرد مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه معناداری وجود دارد. حسینی نیا (۱۳۷۵)، در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی آن‌ها» به این نتیجه رسید که، مهارت فنی به صورت مثبت در اثربخشی مدیران نقش دارد، و مهارت انسانی، ادراکی و سابقه کار مدیران از عوامل بازدارنده اثربخشی مدیران می‌باشد. همچنین مشخص شد که بین افراد پاسخ دهنده با سطح تحصیلات بالاتر و پایین‌تر تفاوت وجود دارد، یعنی افرادی که دارای تحصیلات بالاتری بودند از دیدگاه فنی نظر بهتری نسبت به افراد سطح پایین (دیپلم، فوق دیپلم) داشتند. رخ بخش (۱۳۷۳)، در تحقیق خود «بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های شیراز با ویژگی‌های شخصیتی آنان» نتیجه می‌گیرد جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و تاهل در شیوه مدیریت مدیران تأثیر چندانی ندارند.

ال‌سابا^۱ (۲۰۰۱) معتقد است که مهارت‌های انسانی در مدیران پروژه بیشترین تأثیر را روی شیوه مدیریت آنها می‌گذارد. چنچ^۲ (۲۰۰۸)، در مقاله‌ای تحت عنوان «چه مهارت‌هایی برای موفقیت لازمند؟» می‌گوید که مهارت‌های مردمی و حرفه‌ای هر دو برای موفقیت مهم‌اند.

مهارت حرفه‌ای نیاز داریم، چون در یک رقابت جهانی قرار داریم. مهارت‌های مردمی نیاز داریم، چون به مردم برای انجام بعضی کارها نیاز داریم، ما به مردم نیاز داریم تا قادر باشیم عقاید را تبادل کنیم، همچنین به حمایت‌های عاطفی آنان نیازمندیم. ما باید بتوانیم با تغییرات سریع محیطی همگام شویم. کلار^۱ (۲۰۰۸)، در مقال برترین رهبران می‌گوید: مهارت‌های واقعی مورد نیاز یک رهبر، ترویج مشارکت فردی، حمایت از رشد و توسعه‌ی کارکنان می‌باشد. وی می‌گوید که رهبران باید مهارت‌های رهبری را بر اساس شایستگی‌شان بسازند. خلاقیت رهبران و این که آنان به کارکنانشان بازخورد ارائه دهند، در موفقیت رهبران بسیار مؤثر است. پنت و باروندی^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی بر لزوم اهمیت آموزش دانشگاهی مهارت‌های انسانی و فنی برای مدیران پروژه صحنه گذاشتند. سامباسیوان^۳ و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان دادند که قابلیت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباط مثبتی با مهارت‌های شناخت فرصت‌ها دارد. آنگر^۴ و همکاران (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. هومان^۵ (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 عملگر است. اما مهارت فنی مربوط به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی است.

. Kolar
. Pant and Barondi
. Sambasivan
. Unger
. Huemann

متأسفانه در زمینه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تحقیقات بسیار کمی در ارتباط با میزان مهارت‌های سه گان مدیریتی مدیران تربیت بدنی انجام شده است. همچنین به تأثیر ویژگی‌های دموگرافیکی بر عملکرد شغلی مدیران ورزشی و ارتباط آن با مهارت‌های سه گان مدیریتی، بسیار کم توجه شده است.

به نظر می‌رسد که در اداره کل تربیت بدنی استان مرکزی، کارکنان بر اساس تخصص و مهارت خود و همچنین متناسب با ویژگی‌های دموگرافیکی‌شان (مانند: سن، جنس، تحصیلات و ...) به کار گرفته نشده‌اند. به نظر محقق توجه به این مقوله، سهم بسزایی در ارتقاء مدیریت ورزشی و بهبود عملکرد مدیران تربیت بدنی دارد.

در پژوهش حاضر سعی بر این است که سطح مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی استان مرکزی تعیین گردد و بررسی شود که مدیران در هر مهارت به چه مؤلفه‌هایی بیشتر نیاز دارند و رابط آن مهارت‌ها با ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران بررسی و تأثیر آن بر عملکرد مدیران ارزیابی شود.

روش تحقیق

در تحقیق حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف کلی تحقیق که «تعیین میزان مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی و رابط آن با ویژگی‌های دموگرافیکی آنان» می‌باشد، از روش تحقیق «توصیفی - پیمایشی» استفاده شد که اطلاعات مورد نیاز به وسیله پرسشنامه و به شکل میدانی جمع‌آوری شده است. جامع آماری تحقیق شامل کلی مدیران و معاونین اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی، رؤیسان و نایب رؤیسان هیئت‌های ورزشی بود که در سطح عملیاتی مدیریتی مشغول به خدمت بودند (۱۲۱)

(N=). براساس ماهیت تحقیق، به روش سرشماری، نمون آماری با جامعه آماری برابر در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های این تحقیق، یک پرسشنامه محقق ساخته است که شامل دو بخش کلی به شرح زیر می‌باشد:

الف- سؤال‌های ویژگی‌های دموگرافیکی شامل ۷ شاخص؛

ب- سؤال‌های بخش مهارت‌ها در سه زیرمجموعه مهارت انسانی با ۱۳ شاخص، مهارت ادراکی با ۱۰ شاخص و مهارت فنی با ۱۸ شاخص تنظیم شده است.

روایی پرسشنامه از طریق روایی سازه به میزان $KMO = 0/74$ و پایایی پرسشنامه از طریق آلفاکرونباخ به میزان $0/90 =$ به دست آمد. با توجه به میزان به دست آمده پرسشنامه از روایی و پایایی بالایی برخوردار است. به طور کلی از مجموع پرسشنامه‌های ارسالی، تعداد ۱۱۱ پرسشنامه قابل استفاده برگشت داده شد، که ۹۲٪ را تشکیل می‌داد. از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی و فراوانی تراکمی، میانگین، انحراف استاندارد و آمار استنباطی شامل آزمون کلموگرف اسمیرنوف، فریدمن و ضریب همبستگی اسپیرمن برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

در این بخش، ابتدا به برخی ویژگی‌های فردی مدیران و معاونان اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی، رئیس‌ان و نایب رئیس‌ان هیئت‌های ورزشی و سپس به یافته‌های تحقیق اشاره می‌شود.

نتایج توصیفی

یافته‌های تحقیق (جدول ۱) نشان دهنده این مطلب است:

- ۱- ۷۱/۲ % از آزمودنی ها مرد و ۲۸/۸ % زن بودند. از این تعداد ۲۹/۸ % مجرد و ۷۰/۲ % آزمودنی ها متأهل بودند.
- ۲- بیشترین % فراوانی مربوط به سن ۲۶ تا ۳۵ سال با ۴۳ % و کمترین % فراوانی مربوط به سن ۱۸ تا ۲۵ سال با ۲/۶ % بود.
- ۳- ۴/۵ % اعضا دارای مدرک دیپلم، ۲۵/۲ % کاردانی، ۶۳/۱ % کارشناسی و ۷/۲ % کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. که رشته تحصیلی ۴۹/۵ % آزمودنی ها تربیت بدنی، ۳۴/۲ % رشته مدیریت و ۱۶/۳ سایر رشته ها بود.
- ۴- کمترین سابقه خدمت با ۱۵/۳ % در بازه ۶ تا ۱۰ سال و بیشترین سابقه خدمت با ۴۲/۳ % در بازه ۱-۵ سال قرار داشت.
- ۵- ۹-۱۳ سال سابقه مدیریت با ۱۲/۳ % کمترین و ۱-۳ سال سابقه مدیریت با ۳۹/۵ % بیشترین میزان را به خود اختصاص داد.
- ۶- کمترین میزان سابقه ورزشی در سطح آسیایی و جهانی با ۶/۱ % و بیشترین میزان سابقه ورزشی در سطح استانی با ۵۵/۳ % اعلام شد.

جدول ۱. توزیع ویژگی های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها	جنس	مدرک تحصیلی	سابقه کاری	رشته تحصیلی	سن
گویه ها	مرد	دیپلم	کاردانی	کارشناسی و بالاتر	بالاتر از ۱۵ سال
فراوانی	۷۹	۵	۲۸	۷۰	۲۱
%	۲۸/۸	۴/۵	۲۵/۲	۶۳/۱	۲۹/۸
مرد	۳۲	۲۸	۱۷	۲۶	۲۰
زنان	۴۷	۲۸	۱۷	۲۶	۲۰
%	۷۱/۲	۴۰/۵	۲۵/۲	۶۳/۱	۲۹/۸
مرد	۲۲	۵	۱۷	۲۶	۲۰
زنان	۳۲	۵	۱۷	۲۶	۲۰
%	۳۲/۴	۴۰/۵	۲۵/۲	۶۳/۱	۲۹/۸

نتایج استنباطی

در این بخش به یافته‌های تحقیق در قالب پاسخگویی به فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق اشاره می‌شود.

فرضیه اول: بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط وجود دارد.

۱. بین مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی داری وجود دارد.

۲. بین مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی داری وجود دارد.

۳. بین مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) ادارات تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود دارد.

۱. بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود دارد.

۲. بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود دارد.

۳. بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های فنی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود دارد.

تربیت‌بدنی استان مرکزی ارتباط معنادار وجود دارد.

فرضیه اول

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 شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معناداری وجود دارد. برای تعیین اولویت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی از دیدگاه مدیران ادارات تربیت بدنی با استفاده از آزمون فریدمن و با کای اسکوار $P < 0/05$ ، درجه آزادی ۲ و سطح معناداری $P < 0/05$ اولویت مهارت‌های مدیریتی اینگونه تعیین شد: مهارت‌های فنی با میانگین ۱/۸۶ و مهارت‌های ادراکی با میانگین ۱/۱۴ اولویت اول تا سوم را به خود اختصاص دادند. نتایج در شکل زیر قابل مشاهده می‌باشد.



نمودار ۱. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی برای مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی از دیدگاه مدیران، معاونان، رئیس و نایب رئیس هیأت‌های ورزشی

۱. بین مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($p < 0/05$). در بررسی اولویت‌بندی ۱۰ مؤلفه از مهارت‌های ادراکی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی از آزمون فریدمن استفاده شد که با کای اسکوار $46/029$ و درجه آزادی ۹ نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی مهارت‌های ادراکی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی

اولویت بندی	میانگین رتبه	شاخص‌های مهارت‌های ادراکی
۱	۶/۲۴	مهارت در تحلیل محیط سیاسی و استفاده از فرصت‌های مناسب
۲	۵/۹۴	مهارت در نوآوری و خلاقیت
۳	۵/۸۹	درک اهمیت جنبه‌های اقتصادی و جلب حمایت‌های اقتصادی
۴	۵/۶۹	مهارت در تجزیه و تحلیل روابط درون سازمانی
۵	۵/۶۴	مهارت در اخذ تصمیمات مؤثر بر اساس ارزیابی صحیح از راه‌حل‌های موجود
۶	۵/۵۶	مهارت در اجرای ایده‌های خود
۷	۵/۴۷	مهارت در مدیریت مؤثر تغییرات و دگرگونی‌های سازمانی و محیطی
۸	۵/۲۳	مهارت در شناسایی مسائل از طریق بررسی علائم و نشانه‌ها
۹	۴/۷۹	مهارت در هماهنگی عوامل مؤثر در اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها
۱۰	۴/۵۵	مهارت حل مسئله و ارائه راه‌حل‌های عملی برای مشکلات

۲. بین مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ($p < 0/05$). برای اولویت بندی ۱۳ شاخص مهارت‌های فنی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی

از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی از آزمون فریدمن استفاده شد که با کای اسکوار ۱۶۹/۵۲۷ و درجه آزادی ۱۲ نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.



جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی مهارت‌های انسانی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی

رتبه	میانگین	شاخص‌های مهارت‌های انسانی
۱	۸/۸۹	توانایی سخنرانی و فن بیان
۲	۸/۱۷	مهارت در اداره افراد مشکل دار یا مشکل ساز
۳	۸/۱۱	مهارت حل اختلاف و تضاد بین کارکنان تحت سرپرستی
۴	۷/۹۳	مهارت ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان
۵	۷/۶۸	مهارت در آموزش کارکنان و ایجاد زمینه توسعه افراد
۶	۷/۳۳	مهارت در هدایت، مشاوره و راهنمایی کارکنان تحت سرپرستی
۷	۷/۳۲	مهارت در ایجاد انگیزش و توجه به گفته های دیگران
۸	۶/۵۷	مهارت در اداره کار گروهی و ایجاد زمینه مشارکت
۹	۶/۲۸	مهارت شنود مؤثر و توجه به گفته های دیگران
۱۰	۶/۱۲	مهارت در برقراری امنیت شغلی برای زیردستان
۱۱	۵/۶۲	مهارت در برقراری ارتباط مؤثر انسانی با کارکنان و سایر افراد
۱۲	۵/۵۳	مهارت در تکریم ارباب رجوع
۱۳	۵/۴۶	مهارت در تقدیر و تشکر از زیردستان

۳. بین مؤلفه‌های مهارت‌های فنی مدیران ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان مرکزی تفاوت معنی داری مشاهده شد ($p < 0/05$). همانگونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود، برای اولویت بندی ۱۸ شاخص مهارت‌های فنی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی از دیدگاه خود مدیران ادارات تربیت بدنی از آزمون فریدمن استفاده شد که با کای اسکوار ۱۹۸/۰۹۵ و درجه آزادی ۱۷ نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی مهارتهای فنی لازم برای مدیران ادارات تربیت بدنی

رتبه	میانگین	شاخصهای مهارتهای فنی
۱۸	۷/۷۵	مهارت در سازماندهی تیم های ورزشی
۱۷	۸/۰۱	توانایی مدیریت اردوها و مسافرت های ورزشی
۱۶	۸/۱۵	مهارت در برقراری امنیت اماکن و فضاهای ورزشی
۱۵	۸/۲۰	مهارت در برگزاری مسابقات استانی و ناحیه ای
۱۴	۸/۲۱	میزان دانش مربیگری
۱۳	۸/۳۴	مهارت در مکاتبات اداری و گزارش نویسی
۱۲	۸/۴۶	مهارت در جذب و نگهداری نیروی انسانی
۱۱	۸/۴۸	مهارت در برنامه ریزی امور فنی و تخصصی برنامه ها و عملیات ورزشی
۱۰	۸/۵۰	نظارت بر تقویم ورزشی و برنامه های عملیاتی
۹	۹/۳۳	میزان دانش داوری
۸	۹/۴۹	میزان تجربه ی مربیگری
۷	۹/۹۰	میزان شناخت از مشخصات و کیفیت تجهیزات ورزشی
۶	۱۰/۴۴	مهارت در ارائه خدمات مشاوره ای در طراحی اماکن و فضاهای ورزشی به مهندسان و متخصصان
۵	۱۰/۶۴	میزان آشنایی با حقوق ورزشی
۴	۱۱/۰۸	مهارت در بودجه بندی برنامه و فعالیتهای
۳	۱۱/۵۴	مهارت کار با کامپیوتر و برنامه های نرم افزاری
۲	۱۲/۰۳	میزان آشنایی با زبان خارجه
۱	۱۲/۴۴	مهارت در امور مالی و حسابداری

فرضیه دوم

۱. با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح معنی داری $p < ۰/۰۵$ مشخص شد، بین ویژگی-های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارتهای اداری مدیران اداره های تربیت بدنی استان مرکزی ارتباط معناداری وجود ندارد.

جدول ۵. تجزیه تحلیل همبستگی بین متغیرهای دموگرافیکی و مهارتهای اداری

مؤلفه ها	متغیرهای دموگرافیکی	تعداد	سطح معناداری	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
مؤلفه ها	سن	۱۱۱	۰/۷۷۱	۰/۰۲۸	رد فرضیه

رابطه مهارت‌های سه گانه مدیریتی مدیران سازمان‌ها
 تربیت بدنی... ۵۳

رد فرضیه	-۰/۰۶۳	۰/۰۵۳	۱۱۱	سابقه خدمت	مهارت‌های ادراکی
رد فرضیه	۰/۰۱۲	۰/۱۹۵	۱۱۱	سابقه مدیریت	
رد فرضیه	-۰/۱۰۱	۰/۲۸۷	۱۱۱	جنسیت	
رد فرضیه	-۰/۱۰۲	۰/۲۸۲	۱۱۱	میزان تحصیلات	
رد فرضیه	۰/۱۰۷	۰/۲۵۶	۱۱۱	سابقه ورزشی	
رد فرضیه	-۰/۰۷۸	۰/۴۰۹	۱۱۱	رشته تحصیلی	

۲. با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده در جدول زیر، بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های انسانی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی استان مرکزی در سطح معناداری $p < ۰/۰۵$ ، ارتباط معناداری وجود ندارد.

جدول ۶. تجزیه تحلیل همبستگی بین متغیرهای دموگرافیکی و مهارت‌های انسانی

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد	متغیرهای دموگرافیکی	مؤلفه‌ها
رد فرضیه	-۰/۰۶۱	۰/۲۶۱	۱۱۱	سن	مؤلفه‌ها
رد فرضیه	-۰/۱۳۱	۰/۰۸۳	۱۱۱	سابقه خدمت	مهارت‌های انسانی
رد فرضیه	-۰/۰۳۴	۰/۳۶۰	۱۱۱	سابقه مدیریت	
رد فرضیه	-۰/۰۰۵	۰/۴۷۹	۱۱۱	جنسیت	
رد فرضیه	-۰/۱۰۶	۰/۱۳۱	۱۱۱	میزان تحصیلات	
رد فرضیه	۰/۰۶۱	۰/۲۶۰	۱۱۱	سابقه ورزشی	
رد	۰/۰۳۱	۰/۳۷۰	۱۱۱	رشته تحصیلی	

فرضیه

۳. با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده، بین ویژگی‌های دموگرافیک (سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، سابقه ورزشی، رشته تحصیلی، جنسیت) و مهارت‌های فنی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی استان مرکزی ارتباط معناداری وجود ندارد. اما بین ویژگی دموگرافی سابقه مدیریت و مهارت‌های فنی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی، با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده ($p = 0/012$) و میزان همبستگی حاصله ($r = -0/211$)، رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷. تجزیه تحلیل همبستگی بین متغیرهای دموگرافیک و مهارت‌های فنی

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد	متغیرهای دموگرافیک	مؤلفه‌ها
رد فرضیه	-0/029	0/381	111	سن	مؤلفه‌ها
رد فرضیه	-0/055	0/280	111	سابقه خدمت	مهارت‌های فنی
پذیرش فرضیه	-0/211	0/012*	111	سابقه مدیریت	مهارت‌های فنی
رد فرضیه	0/235	0/235	111	جنسیت	مهارت‌های فنی
رد فرضیه	0/425	0/425	111	میزان تحصیلات	مهارت‌های فنی
رد فرضیه	0/147	0/147	111	سابقه ورزشی	مهارت‌های فنی
رد فرضیه	0/385	0/385	111	رشته تحصیلی	مهارت‌های فنی

$p < 0/05$

بحث و نتیجه گیری

از جمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران، برگزیدن مدیران شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست مهم است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و محیط رقابتی کنونی، داشتن

مهارت‌های مدیریتی مدیران سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران ادارات تربیت بدنی نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد صحیح آنان در پیشبرد اهداف ورزشی کشور با توجه به محیط حساس، علمی و پیچیده دانشگاه‌ها، در گرو داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم برای مدیریت اثربخش و کاراست. هدف پژوهش حاضر این است که مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی استان مرکزی را اولویت بندی کرده و بررسی کند مدیران در هر مهارت به چه مؤلفه‌هایی بیشتر نیاز دارند و رابط آن مهارت‌ها با ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران بررسی و تأثیر آن بر عملکرد مدیران ارزیابی شود. 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 سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی اختلاف معنی داری مشاهده شد. از دیدگاه مدیران ادارات تربیت‌بدنی مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری نسبت به مهارت‌های انسانی و ادراکی برای مدیران ادارات برخوردار است. که این یافته با توجه به عملیاتی بودن این پست در سلسله مراتب مدیریتی، که باید مهارت‌های فنی از اولویت بیشتری برخوردار باشد، تطابق دارد. این نتایج با نظرات مظفری (۱۳۸۱)، حسین نیا (۱۳۸۵)، چنچ (۲۰۰۸) و پنت و باروندی (۲۰۰۸) همسو و با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های افشاری (۱۳۸۹)، نجف آبادی (۱۳۸۶)، شجاع (۱۳۸۵)، عبدالمهی (۱۳۸۴) و آل سابا (۲۰۰۱) مغایر است. این تضاد در نتایج به دست آمده را می‌توان به متفاوت بودن جوامع مورد بررسی مرتبط دانست. از آنجایی که مهارت با اشیاء (در سازمان‌های ورزشی با تأسیسات، اماکن، تجهیزات و

برنامه‌های اجرایی و عملیات ورزشی) سروکار دارد و موارد فوق را عمدتاً مدیران عملیاتی با همکاری کارکنان عملیاتی و نیروهای متخصص فنی انجام می‌دهند، لذا مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نیاز دارند. به علاوه بسیاری از محققان مدیریت معتقدند که مدیر عملیاتی هنوز هم در شمار کارکنان بوده و تنها به علت لیاقت و شایستگی سرآمد دیگر همکاران خود شده است (مظفری ۱۳۸۱).

براساس یافته‌های تحقیق، این نتیجه حاصل شد که مدیران اداره‌های تربیت بدنی شهرستان‌های استان مرکزی، در زمینه مهارت ادراکی به ترتیب اولویت به شاخص‌هایی چون مهارت در تحلیل محیط سیاسی و استفاده از فرصت‌های مناسب، مهارت در خلاقیت و نوآوری و درک اهمیت جنبه‌های اقتصادی و جلب حمایت‌های اقتصادی نیاز دارند.

در زمینه مهارت انسانی اولویت اول تا سوم به شاخص‌هایی چون توانایی سخنرانی و فن بیان، مهارت در اداره افراد مشکل‌دار یا مشکل‌ساز و مهارت حل اختلاف و تضاد بین کارکنان تحت سرپرستی اختصاص یافت که با یافته‌های نادریان و امیرحسینی (۱۳۸۵)، همخوانی دارد.

در اولویت بندی شاخص‌های مهارت فنی به ترتیب مؤلفه‌هایی چون مهارت در امور مالی و حسابداری، آشنایی با زبان خارجه و مهارت کار با کامپیوتر اولویت اول تا سوم را بدست آوردند. لطیف (۲۰۰۵)، این مهارت‌ها را برای موفقیت مدیران، مؤثر می‌داند و چنج (۲۰۰۸)، نیز تأکید می‌کند که مهارت‌های حرفه‌ای و مردمی برای موفقیت مدیران مهم اند.

از دیگر اهداف ویژه این تحقیق، بررسی رابطه ویژگی‌های دموگرافیکی مدیران با مهارت‌های سه گانه مدیریتی بود. براساس نتایج به دست آمده بین ویژگی‌های دموگرافیکی و مهارت‌های سه گانه

مدیریتی مدیران ادارات تربیت بدنی استان مرکزی (به طور کلی) رابطه معنی داری وجود نداشت. در بررسی رابطه ویژگی‌های دموگرافیکی با مهارت‌های ادراکی مدیریتی مشخص شد ارتباط معناداری بین این دو وجود ندارد. که این با یافته‌های نجف آبادی (۱۳۸۶)، سلیمی (۱۳۸۵)، شجاع (۱۳۸۵)، همخوان و با نظرات نادریان (۱۳۸۶) و عبداللهی (۱۳۸۴) و جواهری زاده (۲۰۱۲) که در تحقیق خود نشان دادند میزان تحصیلات و سابقه مدیریت با مهارت ادراکی رابطه معنادار دارد، ناهمخوان می‌باشد.

نتایج حاصل از بررسی رابطه ویژگی‌های دموگرافیکی با مهارت‌های انسانی مدیریتی حاکی از عدم رابطه معنی دار بین این دو متغیر بود، که با یافته‌های نادریان (۱۳۸۶)، نجف آبادی (۱۳۸۶)، سلیمی (۱۳۸۵)، شجاع (۱۳۸۵) و عبداللهی (۱۳۸۴) همخوان می‌باشد.

در بخش دیگر این تحقیق، مشخص شد رابطه معناداری بین ویژگی‌های دموگرافیکی و مهارت‌های فنی مدیران وجود ندارد. اما بین سابقه مدیریت و مهارت فنی ($r=-0/211$ ، $p=0/012$) رابطه معنی دار منفی وجود داشت. این نتایج با یافته‌های نجف آبادی (۱۳۸۶)، سلیمی (۱۳۸۵)، شجاع (۱۳۸۵) همخوان و با نظرات نادریان (۱۳۸۶) و عبداللهی (۱۳۸۴) که در تحقیق خود نشان دادند سابقه ورزشی و رشته تحصیلی با مهارت فنی رابطه معنادار دارد، ناهمخوان می‌باشد. از آنجایی که بین سابقه مدیریت و مهارت فنی یک ارتباط معنی دار منفی وجود دارد، می‌توان این گونه بیان داشت که، هرچه سابقه مدیریت فرد بیشتر شود، در نتیجه بیشتر درگیر برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و اجرای برنامه‌ها می‌شود، هرچند که در سطح عملیاتی می‌باشد، بنابراین از اجرای مهارت‌های فنی خود به خود دور می‌شود و بیشتر به

صورت ناظر در اجرای این مهارت‌ها (فنی)، قرار می‌گیرد.

در پایان با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان به لزوم مهارت‌های فنی در مدیران مورد بررسی اشاره کرد. با توجه به نیازی که مدیران به مهارت‌های فنی دارند، پیشنهاد می‌شود که کارگاه‌های مدیریتی و یا کلاس‌های آموزشی با مبنای امور مالی و حسابداری، کار با کامپیوتر و برنامه‌های نرم افزاری، بودجه بندی، برقراری ارتباطات مؤثر، کارآفرینی و ... برای مدیران برگزار گردد. از آنجا که ارتباط معناداری میان مهارت‌های سه گانه وجود دارد و نقش اساسی که این مهارت‌ها در موفقیت و اثربخشی مدیران دارد، پیشنهاد می‌شود در آموزش آنان به هر سه مهارت توجه خاص مبذول گردد. پس مسئولان و مدیران ارشد باید بسترهای لازم را به منظور توسعه همه مؤلفه‌ها به ویژه مؤلفه‌های مربوط به مهارت‌های فنی در مدیران فراهم سازند.

منابع

- ترابی، امین؛ اکبری، فیض الله؛ توفیقی، شهرام؛ عرب، محمد و طراحي، محمدجواد. (۱۳۸۳). رابطه سبک رهبری و مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی لرستان، دانشکده بهداشت و پیراپزشکی.
- حسینی، اعظم السادات. (شهریور، ۱۳۸۰). عوامل مؤثر در تقویت وجدان کاری، مجله تدبیر، شماره ۱۱۵.
- حسینی نیا، مجتبی. (۱۳۷۵). بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) از نگاه کارکنان و تأثیر آن بر اثربخشی

- آن‌ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران. خورشیدی، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی، تهران: انتشارات یسپرون.
- رخ بخش، محمود. (۱۳۷۳). بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌های شیراز با ویژگی‌های شخصی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی شیراز.
- ریسمانچیان، مرتضی. (۱۳۷۸). رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنان، پژوهشنامه آموزش، وزارت آموزش و پرورش، شماره ۱. سجادی، سید نصرالله. (۱۳۸۰). مدیریت سازمان های ورزشی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ اول، زمستان.
- شجاع، زهرا سادات. (۱۳۸۵). نیازسنجی آموزشی مدیران میانی بانک تجارت در زمینه مهارت های سه گانه مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی) جهت تدوین برنامه آموزشی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران عبداللهی، محمدحسن. (۱۳۸۴). نیازهای آموزشی مدیران میانی تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به مهارت های سه گانه مدیریتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، تهران: نشر روان.
- گودرزی، محمود. (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی مهارت های سه گانه مدیریتی در مدیران سطوح مختلف سازمان تربیت بدنی، رساله دوره دکترای مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- مظفری، سیدامیراحمد؛ مشرف جوادی، بتول و نادریان، مسعود. (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، جلد اول، شماره ۱.
- نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سید احسان. (۱۳۸۵). مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی، مجله علوم حرکت و ورزش، شماره ۸.
- نادریان جهرمی، مسعود و امیرحسینی، سید احسان (۱۳۸۶). بررسی رابط ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت های شغلی آنان، فصلنامه المپیک، شماره ۴.
- نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۸۲). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه، رساله دور دکترای مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- نجف آبادی، مهدیه. (۱۳۸۶). نیازسنجی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان، مجله آتشار، شماره ۲۵۸.
- افشاری و همکاران. (۱۳۸۹)، بررسی مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۵، ص ۱۰۵-۱۲۵.

منابع لاتین

- Cheng, M. (). What skills are most important for success. Laser focus world. Career and Technical Education . Apr: ().
- Kolar. B. (). The best leaders. Leadership Excellence: jul: ().
- Latif, D.A. (). Model for teaching the management skills component of managerial effectiveness to pharmacy students , American journal of Pharmaceutical Education. vol. .
- Minter, J. (). Management th Englewood . Cliff Prentic Hall., Inc.
- Parks , B. (). Contemporancy sport management. Human Kinetics.
- Qgasawara , E & P, Chelladura . (). Gender differences in job satisfaction and commitment among NCAA coaches . Juornal of Appliede Psychology , , -
- Pant. Ira and Barondi, Bassam. (). "Project management education. The human skills imperative". International journal of project management. Vol. ISSNE , PP: - .

- El Sabaa, S. (). "The skills and career path of an effective project manager", int j promanage . PP: - .
- Martina Huemann.(). "Considering human resource management when developing a project ° oriented company: case study of a telecommunication company". Internatonal Journal of project management , PP: - .
- Murali Sambasivan, Mohani Abdul and Yuzliani Yusop. (). "Impact of personal and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: opportunity recognition skills as a mediating factor". Technovation. Vol. , Issue ,PP: - .
- Jens M. cc, andreas rauch, Michael frees and nina rosenbusch. ()."Human capital and entrepreneurial success: a meta ° analytical review". Journal of business venturing.Inpress, Corrected Proof, P: .
- Nasser Javaheri Zadeh, davood gharakhani (), Analysis of Simple and Multiple Relations among the Skills of University Directors and Time Management and Some Personal and Organizational Characteristics, American Journal of Scientific Research ,ISSN - X Issue (), pp. -