



## مهارت‌ها و توانایی‌های فنی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران)

دکتر مسعود نادریان<sup>۱\*</sup>، دکتر محمد سلطان حسینی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۷/۱۳ تاریخ تصویب: ۹۰/۱۱/۲۳

### چکیده

هدف کلی تحقیق، شناسایی و ارائه آن دسته از شاخص‌ها و معیارهایی است که بر روی عملکرد مدیریتی و ارتقای سطح مهارت و توانایی‌های فنی مدیران ورزشی مهم است. روش تحقیق، توصیفی است که اطلاعات مورد نیاز از طریق میدانی جمع‌آوری شده است. بدین منظور، پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۱۴ شاخص بود، بین ۲۵۹ مدیر ورزشی به عنوان نمونه تحقیقاتی توزیع شد. روایی پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرات متخصصان و همسانی درونی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد. نتایج تحقیق نشان داد که مدیران ورزشی برای اثر بخشی در انجام وظایف و موفقیت به ترتیب اولویت به مهارت‌ها و توانایی‌هایی همچون نظارت مؤثر بر اجرای تقویم ورزشی ( $m=4/87$ )، مدیریت تاسیسات ( $m=4/62$ )، توانایی در سازمان دهی تیم‌های ورزشی ( $m=4/75$ )، مدیریت مسابقات ورزشی ( $m=4/48$ )، مدیریت اردوها و مسافرت‌های ورزشی ( $m=4/72$ ) و برنامه ریزی تمرینات ورزشی ( $m=3/97$ ) نیاز دارند. همچنین، نتایج تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران بالای ده سال سابقه، مهارت‌ها و توانایی‌های فنی بر عملکرد شغلی مدیران تأثیر معنادار دارد ( $F_{169} = 6/91$  p.c = /0.5).

واژگان کلیدی: مدیران ورزشی، مهارت‌های فنی، عملکرد شغلی

E-mail: m.naderian@spr.ui.ac.ir

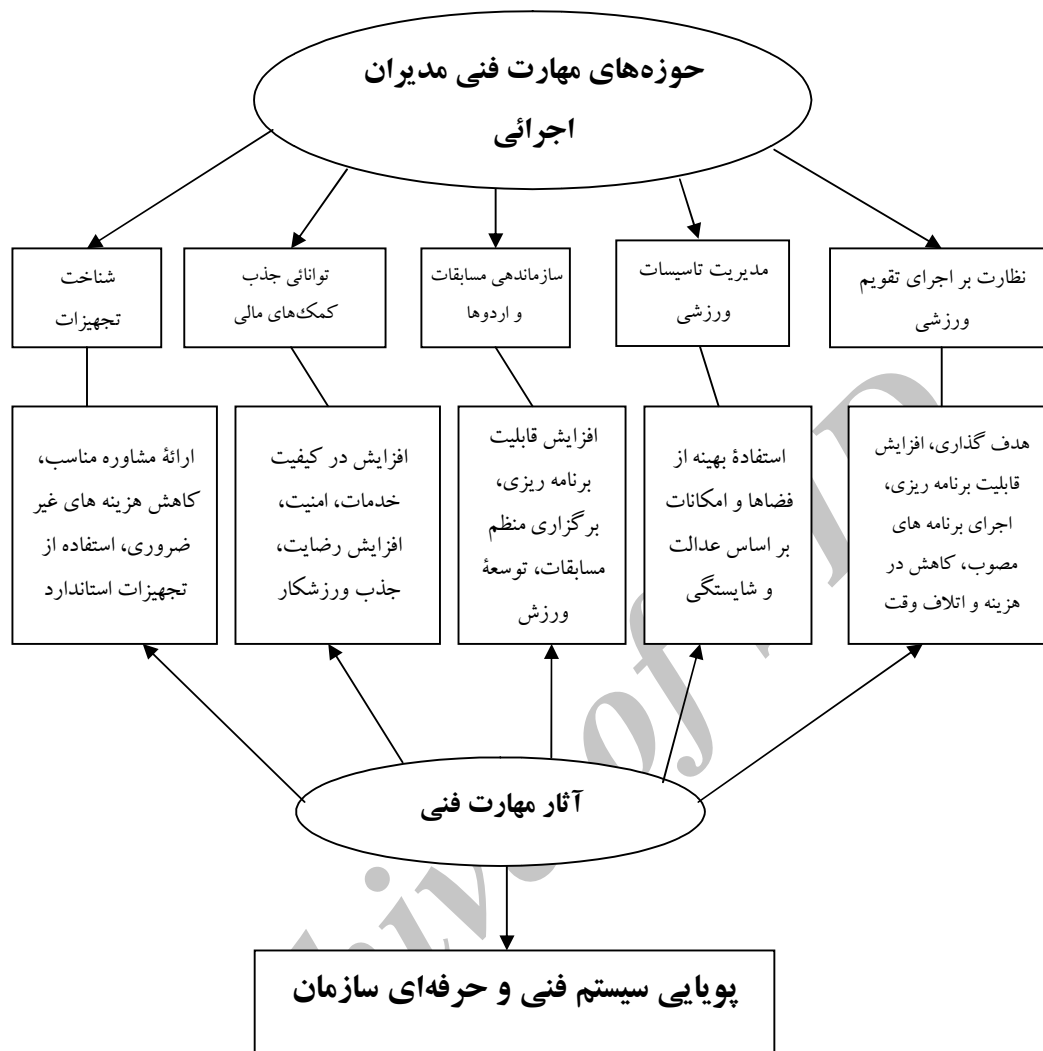
E-mail: mshosseini@sprt.ui.ac.ir

۱. دانشیار دانشگاه اصفهان\*

۲. استادیار دانشگاه اصفهان

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیران ورزشی برای اداره مؤثر سازمان‌های تحت سرپرستی بامشکلاتی مواجه شده‌اند. تجاری شدن ورزش‌ها و رشد باشگاه‌های خصوصی، ارتقای سطح آگاهی‌های جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه‌های ورزشی و کمبود بودجه و همچنین مقررات دست و پاگیر دولتی مدیران را برآن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق داده و برای عملکرد بهتر و مؤثرتر مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در عملکرد مدیریتی را بهبود بخشند. از این رو، هر ساله منابع مالی و انسانی فراوانی به منظور افزایش توان و قابلیت‌های مدیران در قالب آموزش‌های کوتاه مدت، سمینارها و همایش‌ها صرف می‌شود. این تلاش‌ها بر این عقیده استوار است که آموزش مهارت‌های مدیریتی مناسب‌ترین استراتژی برای بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی مدیران و به روز شدن اطلاعات و آگاهی‌های آنان تلقی می‌شود (۱۲). برخی غالباً با این استدلال که مدیریت امری ذاتی و تجربی است و با آموزش مهارت‌های تخصصی تفاوت دارد، از نقش آموزش در مدیریت غفلت می‌ورزند. لارنس می‌گوید از نظر این گروه مدیریت یک موهبت شخصی است و رشد و ترقی آن تنها از طریق داشتن پیش‌آمادگی‌های درونی و شخصیتی و رفتاری و تا اندازه‌ای روابط و مهارت‌ها و حتی با پایگاه‌های ویژه اقتصادی - اجتماعی انجام می‌شود (۱ و ۵). اما متخصصان علم مدیریت مهارت‌های متنوعی را برای مدیران ارائه داده‌اند که می‌توان به مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی، حرفه‌ای، آموزشی، اداری، مهارت طراحی و حل مسأله و مهارت تشخیص و توانائی‌هایی چون تحصیلات، شخصیت، تصمیم‌گیری و توانائی جذب حمایت‌های مردمی و برقراری ارتباطات مؤثر با افراد و نهادها اشاره نمود (۱۳، ۷، ۳۶). محققان در سازمان‌های مختلف با توجه به ماهیت، رسالت، ویژگی‌ها و برنامه‌های سازمان‌ها، شاخص‌ها و ملاک‌های متنوع و متعددی را برای هر یک از مهارت‌های فوق ارائه داده و تحقیقات در این زمینه همچنان ادامه دارد. براساس نظرات (کاتر ۱۹۷۴، منینتر برگ، کونتر و همکاران ۱۹۸۴، پارک هوس ۱۹۹۱ چلادوریا ۱۹۹۸) اهمیت نسبی این مهارت‌ها در سلسله مراتب سازمانی متفاوت است. در هر سطح از مدیریت، اثر بخشی و موفقیت مدیران به مهارت‌هایی متناسب با همان سطح بستگی دارد (۲ و ۹). مهارت فنی در ورزش توانایی بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها، فرایندها و رویه‌ها برای انجام وظیفه که عمدتاً از طریق آموزش و تجربه به دست می‌آید تعریف شده است (۶). مهارت فنی احتمالاً در مقایسه با سایر مهارت‌ها آشناترین آنهاست؛ زیرا معمولی‌ترین و رایج‌ترین مهارت‌ها برای مدیران به ویژه مدیران عملیاتی به شمار می‌آید. همه مدیران اجرایی در ورزش برای موفقیت و عملکرد مؤثرتر باید به مسائل فنی و تخصصی ورزش مانند برنامه‌ریزی مسابقات و تمرینات ورزشی، شیوه‌های مدیریت اماکن و تأسیسات و تجهیزات ورزشی، آشنائی به آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های ورزشی، شیوه‌های جذب ورزشکاران و ارتباط مؤثر با آنان، جذب حمایت‌های مردمی و افزایش خدمات داوطلبان، شیوه‌های برگزاری منظم مسابقات تسلط کامل داشته باشند. محقق پس از مطالعات زیاد و بررسی ادبیات تحقیق در حوزه مهارت‌های فنی و تخصصی ورزش پنج زمینه کلی از جزئیات مربوط به مهارت فنی و آثار و نتایج هر یک از آنها که در مجموع پویایی سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی را به دنبال خواهد داشت، در نمودار (۱) ارائه داده است.



نمودار ۱. مهارت فنی و آثار و نتایج آن در سازمان‌های ورزشی

مدیران اجرایی در ورزش به عنوان قاعدهٔ هرم مدیریتی بیشترین سهم و نقش را در اجرای اهداف و برنامه‌های ورزشی دارند. مهارت‌های فنی به عنوان ملاک عمومی و پایه به منظور توسعهٔ تخصص‌های فنی در مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرند. غالباً بهترین و شفاف‌ترین اعطای پاداش برای مدیران و ارتقای آنان، عملکرد فنی آنان است (۱۴). پیش فرض اساسی این تحقیق این است که افرادی که دارای مدرک تحصیلی مرتبط با حوزهٔ تخصصی ورزش می‌باشند، در موقعیت‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی عملکرد اثر بخش دارند، گرچه این فرض هنوز اثبات نشده است (۴). صاحب نظران معتقدند که نقش‌های مهارت‌های فنی در عملکرد مدیریتی نهفته است. برخی محققان هم پیشنهاد کرده اند که مهارت فنی چندان سختی با مهارت‌های مدیریتی ندارد. حتی در بعضی مواقع ناسازگار است (۱۷). برخی چنین گفته‌اند که ارتباط بین مهارت فنی و عملکرد مدیریتی بستگی به سلسله مراتب مدیریتی و سطوح آن دارد، اما شواهد تجربی و قابل تعمیم برای پذیرش ارتباط مستقیم مهارت فنی و عملکرد در حوزهٔ ورزش به اندازهٔ کافی وجود ندارد. عملکرد مدیران اجرایی در توسعهٔ ورزش چه در بخش ورزش قهرمانی و چه در حوزه ورزش‌های تفریحی و یا آموزشی آشکاراست. به علاوه، مدیران اجرایی هستند که در

آینده برنامه ریزی کلان ورزش را به عهده می‌گیرند. سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در راستای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و مصوب، خواستار برنامه ریزی واحدهای تابع جهت نیل به اهداف کلی در زمان معین می‌باشد که نهایتاً در دست یابی این اهداف به ویژه مرحله عملیاتی و اجرائی برنامه ریزی‌های صورت گرفته در سطح مدیران عالی و میانی، مدیران عملیاتی نقش مهم و به سزائی را خواهند داشت. نظارت بر اجرای تقویم ورزشی سالیانه که در آن همه فعالیت‌های هیأت‌ها و سازمان‌های ورزشی متبلور می‌شود، یکی از مهم‌ترین مسؤولیت مدیران اجرایی به شمار می‌آید که با کمک هیأت‌های ورزشی انجام می‌شود. مدیران اجرایی با نظارت بر تأسیسات و اماکن ورزشی تحت مسؤولیت خویش موجب استفاده بهینه از فضاها و امکانات ورزشی توسط ورزشکاران و کلیه علاقه‌مندان به فعالیت‌های ورزشی در رشته‌های مختلف با رعایت عدالت و شایستگی افراد، خواهد بود بدیهی است داشتن تیم‌های ورزشی قدرتمند و ورزشکاران نخبه در سطح ملی نیازمند برنامه ریزی و برگزاری منظم مسابقات داخلی می‌باشد. در فرایند چنین موضوع مهمی، مدیران عملیاتی نقشی کلیدی دارند. آنها به کمک هیأت‌ها و کمیته‌های ورزشی می‌توانند در جذب، تربیت و آماده سازی ورزشکاران و همچنین برگزاری مستمر و منظم مسابقات تأثیر مثبت داشته باشند. یکی از مسوولیت‌های مهم مدیران ورزشی برگزاری اردوها و تشکیل تیم‌های ورزشی است. برگزاری اردوها و اعزام تیم‌های ورزشی و ورزشکاران به مسابقات مستلزم برنامه ریزی است. چنانچه برنامه ریزی مناسبی برای برپایی اردوها و اعزام ورزشکاران به اردوهای ورزشی نباشند، مطمئناً هزینه‌های زیاد، غیر هدفمند، عدم امنیت جسمی و اخلاقی و سایر مشکلات را که از دستیابی به اهداف ورزشی دور خواهد ساخت، در پی خواهد داشت. تهیه و تدارک و همچنین استفاده مطلوب از امکانات، وسایل و تجهیزات ورزشی از جمله توانایی‌هایی است که می‌تواند مدیران اجرایی ورزش را در علاقه‌مندی و جذب مشارکت هر چه بیشتر مربیان و ورزشکاران در فعالیت‌ها و تمرینات ورزشی در جهت رسیدن به اهداف یاری دهد. داشتن اطلاعات مناسب در رابطه با تجهیزات، امکانات و فناوری‌های نوین ورزشی می‌تواند مدیران را در ارائه مشاوره، کاهش هزینه‌های غیر ضروری و استفاده از وسایل استاندارد کمک کند. اگر چه محققان توانایی‌ها و مهارت‌های متنوعی را که مدیران ورزشی برای اثربخشی در انجام فعالیت‌ها ارائه داده‌اند، اما همگی بر اهمیت مهارت‌ها و توانایی‌های فنی برای مدیران تأکید ویژه داشته‌اند (۸). شاخص‌هایی که پس از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به اجزای مهارت فنی جمع‌آوری شده‌اند، در جدول (۲) آورده شده‌اند.

با توجه به اهمیت مهارت‌ها و توانایی‌های فنی و تخصصی مدیران در موفقیت و اثربخشی فعالیت‌های آنان هدف کلی تحقیق این است تا با توجه به وظایف و فعالیت‌های مدیران در سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی آن دسته از شاخص‌ها، توانایی‌ها و معیارهایی که در ارتقای سطح مهارت و توانایی‌های فنی و تخصصی آنان و همچنین میزان موفقیت مدیران را افزایش می‌دهد، از دیدگاه آنان مورد ارزیابی قرار داده و درجه اولویت هر یک از شاخص‌ها را تعیین نماید.

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی است که از طریق میدانی اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق که تعداد آنها حدود ۱۲۶۰ نفر بود شامل مدیران ادارات، باشگاه‌ها، هیأت‌ها و انجمن‌های ورزشی در بخش زنان و مردان در شهر اصفهان بودند. نمونه آماری شامل ۲۵۹ نفر از مدیران بودند که به روش تصادفی هدفدار در چند مرحله انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه محقق ساخته بود که در آن علاوه بر اطلاعات فردی و جمعیت شناختی، ۱۴ شاخص به عنوان اجزای مهارت و توانایی‌های فنی وجود داشت و از پاسخگویان خواسته شده بود که میزان اهمیت هر یک

از شاخص‌های مطرح شده بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) مشخص نمایند. روایی پرسشنامه بهره‌گیری از نظرات متخصصان و صاحب‌نظران در مورد محتوا و نگارش، هماهنگی سؤال‌ها کامل بودن سؤال‌ها و سادگی و قابل فهم بودن آن بررسی شد. اعتبار آن از طریق آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۶ به دست آمد. همچنین، از پاسخگویان خواسته شده بود که میزان موافقت خود را در سه جنبه کلی تأثیر مهارت فنی بر عملکرد شغلی، اهمیت مهارت فنی در مدیریت و میزان شناخت از مهارت فنی بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت اعلام نمایند.

### یافته‌های تحقیق

اطلاعات توصیفی برای سه متغیر تأثیر مهارت فنی بر عملکرد شغلی، اهمیت مهارت انسانی در مدیریت ورزش و میزان شناخت از مهارت انسانی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار سه متغیر تأثیر مهارت فنی بر عملکرد، اهمیت مهارت فنی در مدیریت ورزش و میزان شناخت از مهارت فنی

سابقه مدیریت	تأثیر مهارت فنی بر عملکرد	اهمیت مهارت فنی در مدیریت ورزش	میزان شناخت از مهارت فنی
	$X \pm S.D$	$X \pm S.D$	$X \pm S.D$
مدیران (۱ تا ۵ سال سابقه) ۴۳ نفر	$3/89 \pm 0/85$	$4/78 \pm 0/653$	$4/62 \pm 0/854$
مدیران (۶ تا ۱۰ سال سابقه) ۵۶ نفر	$3/77 \pm 0/79$	$4/63 \pm 0/851$	$4/79 \pm 0/632$
مدیران بالای ۱۰ سال سابقه ۶۰ نفر	$4/6 \pm 1/15$	$4/59 \pm 0/963$	$4/87 \pm 0/425$

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد که تأثیر مهارت فنی بر عملکرد شغلی از دیدگاه سه گروه از مدیران، با سابقه مدیریتی مختلف تفاوت معنادار وجود دارد. مدیران بالای ۱۰ سال سابقه مدیریت، تأثیر مهارت فنی بر عملکرد شغلی را مهم‌تر از سایر مدیران تلقی می‌کردند ( $P < 0/05$  و  $F_1 = 6/91 = 169$ ).

اما در مورد اهمیت مهارت فنی در مدیریت ورزش و میزان شناخت از مهارت فنی بین مدیران تفاوت معنادار وجود نداشت. آمارهای توصیفی مربوط به ۱۴ شاخص مهارت و توانایی‌های فنی و درجه اولویت هر یک از آنها بر اساس نظر پاسخگویان در جدول (۲) آورده شده است.

جدول (۲) میانگین و درصد پاسخ‌های مدیران به شاخص‌های توانایی‌ها و مهارت فنی

اولویت	امتیاز	درصد تجمعی در سطح زیاد و خیلی زیاد	انحراف و معیار	میانگین	شاخص‌های مهارت فنی
۱۴	۷۱۴	۶۰/۸٪	$\pm 0/537$	۴/۲۶	آشنایی با مدیریت تاسیسات
۸	۷۶۹	۷۶/۱٪	$\pm 0/402$	۴/۶۵	شناخت تجهیزات و لوازم ورزشی



۹	۷۶۶	٪۷۲/۱	$\pm ۰/۴۴۵$	۴/۵۹	توانایی ارائه خدمات تخصصی و مشاوره ای به ورزشکاران
۶	۷۷۸	٪۷۹	$\pm ۰/۶۸۶$	۴/۷۳	مدیریت اردوها
۳	۷۸۹	٪۸۳/۲	$\pm ۰/۴۷۱$	۴/۷۹	مهارت در برنامه ریزی تمرینات ورزشی
۷	۷۷۵	٪۷۷	$\pm ۰/۳۵۶$	۴/۶۹	مهارت در مکاتبات اداری
۱	۷۹۱	٪۸۶	$\pm ۰/۵۹۴$	۴/۸۷	نظارت بر اجرای تقویم ورزشی
۱۰	۷۶۱	٪۶۷/۲	$\pm ۰/۳۰۴$	۴/۵۶	توانایی مشاوره و هدایت نیروها
۱۱	۷۵۴	٪۶۴/۶	$\pm ۰/۶۲۱$	۴/۴۸	توانایی برگزاری ورزشی
۲	۷۹۰	٪۸۴	$\pm ۰/۴۸۹$	۴/۸۲	روش‌های جذب ورزشکاران و اصول توسعه ورزش
۱۳	۷۱۹	٪۶۱/۸	$\pm ۰/۳۰۷$	۴/۳۴	آشنایی با اهداف و رسالت سازمان
۱۲	۷۲۶	٪۶۳/۲	$\pm ۰/۵۵۱$	۴/۳۹	دارا بودن سابقه ورزشی
۴	۷۸۶	٪۸۱/۳	$\pm ۰/۳۸۶$	۴/۷۷	آشنایی با اصول بودجه نویسی
۵	۷۸۳	٪۷۹	$\pm ۰/۷۱۴$	۴/۷۵	سازماندهی تیم های ورزشی سازمانی

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که از دیدگاه مدیران اجرائی توانایی کنترل و نظارت بر اجرای تقویم ورزشی و برنامه‌های مصوب با میانگین (۴/۸۷) دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. پس از آن، روش‌های جذب ورزشکاران و اصول توسعه ورزش با میانگین (۴/۸۲) و مهارت در برنامه ریزی تمرینات ورزشی با میانگین (۴/۷۹) در اولویت‌های دوم و سوم اهمیت قرار دارند. همچنین، از نظر مدیران اجرائی، آشنایی با مدیریت تأسیسات با میانگین (۴/۲۶) دارای کم‌ترین اهمیت است.

### بحث و نتیجه گیری

برای مدیران ورزشی، مهارت و توانایی‌های فنی یکی از مؤثرترین عوامل در موفقیت و عملکرد مؤثر تلقی می‌شود. برای اینکه یک مدیر ورزشی بتواند نقش مهم و اساسی خود را به نحو شایسته ایفا کند، نیازمند آشنایی با روش‌ها، فنون و الگوهای است که در هنگام تعامل با دیگران و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های ورزشی اثربخش باشد. نتایج تحقیق نشان داد که آن دسته از مدیرانی که سابقه مدیریت آنها بیش از ده سال است، تأثیر مهارت فنی بر عملکرد شغلی را مهم‌تر تلقی کردند. مدیران با تجربه می‌دانند که در ورزش، مهم‌ترین و اساسی‌ترین رکن برای نفوذ در مربیان و ورزشکاران و سایر نیروها، داشتن آگاهی‌های تخصصی و فنی در زمینه ورزش است. از آنجائی که مدیران ورزشی، به ویژه مدیران اجرائی، از طریق ارتباط نزدیک و همه جانبه کارها و فعالیت‌های منابع انسانی به ویژه مربیان و ورزشکاران عضو تیم‌های ورزشی را هدایت و رهبری می‌کنند، لذا منطقی به نظر می‌رسد که مدیران ورزشی در همه سطوح، به ویژه مدیران اجرائی، به شاخص‌ها و ملاک‌های مهارت‌ها و توانایی‌های فنی نیاز داشته باشند. این موضوع با گفته چلادوریا (۱۹۹۹) که می‌گوید «مدیران ورزشی در همه سطوح مدیریت باید به دانش ورزشی و فناوری ورزش تسلط داشته باشند، مطابقت دارد» زیرا آنان به وضوح می‌دانند مهارت‌هایی چون مدیریت تأسیسات و اماکن ورزشی، مدیریت اردوها و مسابقات، سازماندهی تیم‌های ورزشی و برنامه ریزی تمرینات و آشنایی با مفاهیم و واژه‌های کلیدی در ورزش مستقیماً بر عملکرد شغلی آنان تأثیر دارد. ایلزابت (۲۰۱۰) و جیمیسون (۱۹۸۷) نیز بر این یافته‌ها تأکید می‌کنند. از دیدگاه پاسخگویان، مهم‌ترین توانایی مدیران ورزشی نظارت و کنترل بر تقویم ورزشی است. موفقیت در رسیدن به اهداف مصوب ورزشی نیازمند داشتن مهارت‌ها و توانایی‌هایی همچون روش‌های جذب ورزشکاران، توانایی نفوذ در مربیان و ارائه خدمات مشاوره‌ای به آنان،

آشنایی با اصول بودجه نویسی و هدایت تمرینات ورزشی و توانایی‌های جذب کمک‌های مالی هستند. برای مدیران عملیاتی و اجرایی مهارت و توانایی‌های فنی اهمیت ویژه دارد. مدیران اجرایی در باشگاه‌ها، هیأت‌ها و انجمن‌های ورزشی به طور مستقیم در تعامل مربیان، ورزشکاران و تماشاچیان هستند. داشتن اطلاعات فنی و تخصصی کافی در زمینه برنامه‌های ورزشی در کمک به حل مسائل و مشکلات مربوط به اجرای برنامه‌های ورزشی و ارتباط با نیروها مفید است. به نظر می‌رسد که مدیران اجرایی با مهارت فنی بالا بهتر و مؤثرتر می‌توانند با ورزشکاران و سایر نیروهای انسانی ارتباط مؤثر برقرار کرده و عموماً از مقبولیت بیشتری برخوردار می‌باشند. هالووتزی (۲۰۰۷) معتقد است که مهارت‌ها و توانایی‌های فنی حتی در کیفی‌تر شدن مهارت انسانی که شاید مهم‌ترین ویژگی در مدیران باشد، تأثیر مطلوب دارد. با توجه به اهمیت شاخص‌های مهارت فنی در اثر بخشی فعالیت‌های مدیریتی مدیران اجرایی و با توجه به این که حدود پنجاه درصد از مدیران، فارغ التحصیل رشته‌هایی غیر از تربیت بدنی و علوم ورزشی هستند، برگزاری دوره‌های آموزشی که در آن مباحثی چون سازماندهی تیم‌های ورزشی، آموزش قوانین و مقررات و حقوق ورزشی، آشنایی با استانداردهای شاخص‌های اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی، شیوه‌های مدیریت مسابقات و اردوهای ورزشی، برنامه ریزی تمرینات ورزشی، بازاریابی ورزشی و تاریخ و فلسفه ورزش پیشنهاد می‌شود.

یک مدیر ورزشی برای اثربخشی و موفقیت در سازمان تحت سرپرستی باید مشکلات کاری نیروهای تحت سرپرستی اعم از مربیان، داوران، کارشناسان ورزشی و ورزشکاران را به درستی تجزیه و تحلیل کرده و راه حل مناسب برای آنها پیدا نماید و قضاوت صحیحی در مورد آنها داشته باشد. با توجه به شاخص‌ها و ملاک‌های تعیین شده در این تحقیق برای مهارت‌های فنی، پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی عنوان‌هایی چون آشنایی مدیران ورزشی با فرایندهای مدیریت اماکن و تأسیسات ورزشی، آشنایی با برگزاری اردوهای ورزشی، آشنایی با مبانی رفتارهای سازمانی و آشنایی با کاربرد وسایل و تجهیزات ورزشی در تمرینات در اولویت قرار گیرد.

#### منابع

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۷۷)، گفتارهایی در مدیریت و پیشرفته منابع انسانی، تهران، انتشارات قومس.
۲. سجادی، سید نصراله (۱۳۸۰)، مدیریت سازمان‌های ورزشی، انتشارات سمت، ص ۴۳-۶۳.
۳. نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱)، تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و آرایه یک الگوی مدیریتی، رساله دکترای مدیریت و برنامه ریزی در تربیت بدنی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۴. عبدالهی، حسین (۱۳۹۰) رابطه بین خلاقیت مدیران و به کارگیری مولفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ورزشی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۵. صفاری، محمد (۱۳۸۶) مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۶. ایرانژاد، مهدی (۱۳۷۰)، سازمان مدیریت، از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.

۷. زرگر پور، حمید (۱۳۷۸)، الگوی آموزشی مدیریت در ایران، مجله تازه‌های مدیریت، دوره چهارم، شماره ۱۵، صص ۳۱-۳۸.
۸. کوزه چیان، هاشم (۱۳۷۸)، مدیریت تأسیسات ورزشی، تهران، انتشارات بامداد کتاب.
9. Chelloduria, p.(1999) Sport. Management :Macro-perspectives. Landon. on: sports Dynamics.
10. Cynthia A, Lengnick-hall(2011) Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, human resource management review, volum21, Issue 3, September 2011, pp 243-255.
11. Elizabeth. Eyre.(2010) Managers want more investment and control in skills development, says report. training journal.
12. Holowetzi A.2007.The relationship between creativity and organizational culture. Applied Information Management and the Graduate School of the University of Oregon, vol.3, 5, 6.
13. Kary N P.2008. Knowledge management: A proposed framework, information ready for organizational culture. International Journal of Education Management, vol. 14:222-230.
14. Koontz, H .and Wehrich. (1993). Management. Mc Grow-Hill, Loth, Ed, 4-12.
15. Lamberchet, K. (1987). Analysis of the Competencies of Sports and Athletic Club Managers. Journal of Sports Management , 1(2) , 116-128
16. Roberts, G., Seldon, G., Parks, K. (2004). Human Resource Management: u.s. small business administration. University of Georgia Athens.
17. Jamison, L .M. (1987). Competency – based approaches to sport management. Journal of sport management, 1, 48 –49.
18. Peterson, N.C. Bownas, D.A. (1982). Skill, task structure, and performance acquisition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
19. Tom, Reid, (2010) Tactical and strategic contract management. Contract management. Aug 2010.vol.50.iss.8, pp68-56.