

مدیریت ورزشی - بهار ۱۴۰۱
دوره ۱۴، شماره ۱، ص: ۲۸۴ - ۲۵۶
نوع مقاله: علمی - پژوهشی
تاریخ دریافت: ۹۹ / ۰۶ / ۱۲
تاریخ پذیرش: ۹۹ / ۱۱ / ۲۳

شناسایی موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی

علی یحیی‌نژاد^۱ - طاهر بهلکه^{۲*} - زین العابدین فلاح^۳ - محمدعلی نودهی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران
۲. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران
۳. دانشیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

چکیده

هدف از تحقیق حاضر تحلیل موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. روش انجام پژوهش، آمیخته (کیفی - کمی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل استادان دانشگاه، مدیران وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی بودند که ۳۰ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت هدفمند و به شیوه در دسترس انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران فدراسیون‌های ورزشی، رؤسای هیأت‌های ورزشی استان‌ها و مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها (تعداد = ۲۰۷۹) بودند که براساس فرمول کوکران ۳۱۴ نفر انتخاب شدند. در بخش کیفی، از مصاحبه و در بخش کمی، از پرسشنامه محقق‌ساخت برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. روایی پرسشنامه با نظر ۸ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ $\alpha = 0/81$ به‌دست آمد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار اس.اس.اس. نسخه ۲۰ و پی ال اس تجزیه و تحلیل شد. براساس نتایج، پنج مانع مدیریت اثربخش مدیران ورزش شناسایی شد که عبارت بودند از موانع مهارتی (۰/۹۲۱)، موانع حمایتی (۰/۸۷۴)، موانع رفتار سازمانی (۰/۸۲۲)، موانع علمی (۰/۷۲۶) و موانع فردی - شخصیتی (۰/۶۷۵). با توجه به یافته‌های تحقیق، مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تلاش در جهت رفع موانع درون‌فردی و نیز برطرف کردن موانع برون‌فردی میزان اثربخشی مدیریت خود را افزایش دهند.

واژگان کلیدی

اثربخشی، سازمان‌های ورزشی، مدیریت، موانع فردی، موانع محیطی.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع از جمله ظهور و بروز رسانه‌های جدید، فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، ظهور استانداردهای جهانی و ... قرار گرفته‌اند و چه‌بسا این تغییرات، حیات بسیاری از سازمان‌ها را با تهدید مواجه ساخته است (۱) و در این میان، به‌روز نبودن سازمان‌ها، بهره‌نگرفتن آنها از فناوری‌های نو، مهارت‌های جدید و شیوه‌های نوین مدیریتی، رفته‌رفته سبب عقب‌افتادگی، انزوا و از بین رفتن آن خواهد شد (۲). سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات برای دستیابی به موفقیت و بهبود عملکرد و رقابت با دیگر سازمان‌ها نیازمند مدیرانی هستند که با چالش‌های موجود مقابله کنند. همچنین برای پاسخ به نیازها و تحولات و دگرگونی‌های نظام اجتماعی اقتصادی عصر حاضر و تداوم و حیات بقای سازمان‌ها به مدیرانی با مهارت‌های مدیریتی قوی نیاز دارند (۳) و یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق جهان، استخدام و به‌کارگیری مدیران و سرمایه‌انسانی فرهیخته و خردورزی است که از شایستگی‌های لازم برخوردار باشند و قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند (۴). با توجه به اهمیت منابع انسانی در یک سازمان و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث بهره‌وری منابع انسانی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های امروزی است (۵).

یکی از مسائل مهم امروزی سازمان‌ها، که به‌ویژه در مبحث مدیریت منابع انسانی به آن تأکید فراوان می‌شود، آن است که به‌منظور توسعه عملکرد سازمانی از مدیرانی استفاده شود که توانمندی لازم را برای اثربخشی در سازمان مربوطه داشته باشند (۶). به اعتقاد امی^۱ (۲۰۰۵)، لازمه توانمندی و اثربخشی مدیران در یک سازمان، در واقع مهارت‌ها، علوم و ویژگی‌های شخصیتی‌اند که برای موفقیت در اجرای یک شغل لازم هستند (۷). ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) نیز بر بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت‌های شغلی را برای موفقیت عملکرد مدیران در سازمان تأکید قرار کردند (۸). سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) نیز اذعان کردند که در محیط رقابتی امروزی، سازمان‌هایی که مدیران توانمند، ماهر و باانگیزه داشته باشند، بهتر می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند و در رقابت با سایرین موفقیت‌های خوبی را به‌دست آورند و بر همین اساس، مدیران باید از بین افرادی انتخاب شوند که توانایی ایفای نقش‌های مدیریتی را داشته باشند (۹). در همین زمینه، والیا^۲ (۲۰۱۴) گزارش کرد که موفقیت یک سازمان فقط به داشتن راهبرد و منابع مناسب بستگی ندارد، بلکه به توانایی مدیریت آن در مهار، هدایت و پشتیبانی تیم‌ها و افراد برای انجام وظیفه و

1. Amy

2. Walia

دستیابی به اهداف سازمان وابسته است. مدیران باید بتوانند از تیم‌ها و افراد تحت مدیریت خود بهترین عملکرد ممکن را کسب کنند. به قول پیتر دراگر «افزایش بهره‌وری کار بر عهده کارگر نیست، بلکه بر عهده مدیر است» (۱۰). به عقیده رضایی و صالحی‌پور (۱۳۹۷) موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آنها برای ایجاد اثربخشی است و چنانچه سازمان‌ها از مدیران شایسته و توانمندی برخوردار باشند، در دستیابی به اهداف خود موفق‌تر خواهند بود. این مسئله در مورد سازمان‌های ورزشی و مدیران آنان نیز صادق است؛ از این رو با توجه به اهمیت زیادی که امروزه ورزش به‌عنوان یک صنعت بزرگ در دنیا پیدا کرده است، کشورهای مختلف نیز به‌صورت جدی آن را پیگیری می‌کنند و موفقیت‌های ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی، جهانی و المپیک برایشان بسیار حائز اهمیت است و با استفاده از ورزش اهداف گوناگونی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی را دنبال می‌کنند (۱۱). در همین زمینه گابریل و آلینا^۱ (۲۰۱۴) و رای^۲ (۲۰۱۵) اعتقاد دارند که دولت‌ها نیز برای پیشبرد اهداف خود در زمینه ورزش، و به‌منظور برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بهتر برنامه‌های خود، دقت نظر و توجه خاصی را در گزینش مدیران توانمند و اثربخش برای اداره سازمان‌های ورزشی خود به‌عمل می‌آورند و برای آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (۱۲، ۱۳).

در عصر جدید، صنعت ورزش دوران جدیدی را هم در سطح حرفه‌ای و هم در سطح تفریحی تجربه می‌کند و ورزش و فعالیت بدنی هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (۱۴). یافته‌های تحقیق گابریل و آلینا (۲۰۱۴) حاکی از این بود که گاهی به‌دلیل عدم صلاحیت و توانمندی مدیران در اداره سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی خسارت‌های فراوانی به دولت‌ها وارد شده است. برای نمونه، می‌توان به مشکلات ایجادشده در فرایند بلیت‌فروشی در مسابقات جام جهانی ۲۰۰۶ و المپیک ۲۰۰۸ و نیز مدیریت نامناسب جمعیت، مدیریت نامناسب در امور مالی، نیروهای انسانی و ... در اداره سازمان‌ها و رویدادهای مختلف ورزشی اشاره کرد و به با توجه به اینکه استفاده از روش‌های علمی برای گزینش مدیران در موفقیت سازمان‌های ورزشی نقش برجسته‌ای دارد، از این رو یکی از زمینه‌های مطالعاتی که ضرورت آن در حوزه مدیریت ورزشی احساس می‌شود، بررسی موانع اثربخشی مدیران و ارائه راهکارهای برطرف ساختن موانع است (۱۲). در همین زمینه، محققان مختلفی بر اهمیت انجام پژوهش‌های علمی در خصوص اثربخشی مدیران تأکید کرده و این موضوع را از جمله مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی در حوزه مدیریت منابع انسانی

1. Gabriel and Alina

2. Rai

دانسته‌اند. برای نمونه فورتنس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) بر لزوم برنامه‌ریزی راهبردی، اودونگو^۲ (۲۰۲۰) بر نظارت و کنترل عملکرد کارکنان، تعهد به انجام کار گروهی و داشتن برنامه راهبردی و عملیاتی و اللوی^۳ و همکاران (۲۰۱۹) بر ایجاد نظام‌های سازمانی مناسب شامل برنامه‌ریزی و پاداش‌دهی تأکید داشتند (۱۵-۱۷). فریدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز عدم حمایت از برنامه‌های مدیران و ایجاد انگیزه در آنان را از جمله موانع مدیریت برشمردند و ارائه پاداش و پشتیبانی از مدیران پر تلاش و خلاق را برای بهبود اثربخشی مدیران توصیه کردند (۱۸).

اودونگو (۲۰۲۰) عدم نظارت و کنترل عملکرد کارکنان، تعهد نداشتن به کار گروهی و نداشتن برنامه راهبردی و عملیاتی را از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت مؤثر و اثربخش عنوان کرد (۱۶). صیادی^۴ (۲۰۱۹) سبک رهبری، مدیریت دانش، راهبرد سازمانی و استفاده مطلوب از فناوری اطلاعات را بر عملکرد مؤثر و اثربخش مدیران در سازمان‌ها مؤثر دانست و برخوردار نبودن مدیران از توانمندی‌های مربوطه را از جمله موانع برای اثربخشی مدیران توصیف کرد (۱۹). زاروا^۵ (۲۰۱۹) مواردی همچون درک نکردن نیازها و انتظارات، انتشار اطلاعات نادرست به ذی‌نفعان، ناتوانی در ایجاد انگیزه برای مشارکت مناسب افراد در برنامه‌ها، سوء تفاهم در مورد نقش‌های ذی‌نفعان و رعایت نکردن انصاف و عدالت در بین کارکنان را از جمله مهم‌ترین موانع برای مدیریت اثربخش عنوان کرد (۲۰). لورینکوا^۶ و همکاران (۲۰۱۹)، استاچوا^۷ و همکاران (۲۰۱۸) و انور و بودی^۸ (۲۰۱۸) نیز حمایت از ایده‌های خلاقانه مدیران و قدردانی از آنان را عامل مهمی در ایجاد انگیزش و توسعه توانمندی مدیران قلمداد کرده و بیان کردند که حمایت و ایجاد انگیزه در مدیران می‌تواند به اثربخشی بیشتر مدیریت آنان و تأثیرگذاری بر کارکنان و در نتیجه بهره‌وری بالاتر سازمان کمک کند (۲۱-۲۳). سیسلیکاوسکی و بروسوکاس^۹ (۲۰۱۷) عنوان کردند چنانچه از مدیران رویدادهای ورزشی حمایت لازم صورت نپذیرد و امکانات مناسب در اختیار آنان قرار نگیرد، عملکرد مدیران در برگزاری مناسب یک رویداد چندان مطلوب نخواهد بود (۲۴). اوزارالی^{۱۰} (۲۰۱۵) توانایی مدیران برای

-
1. Fuertes
 2. Odongo
 3. Al-Alawi
 4. Sayyadi
 5. Zarewa
 6. Lorincová
 7. Stachova
 8. Anwar and Budi
 9. Cieślíkowski and Brusokas
 10. Ozaralli

تسهیل ایده‌پردازی و خلاقیت (۲۵) و آیبای اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز عملکرد نوآورانه مدیران را ناشی از انگیزش، توانایی و مهارت آنان قلمداد کردند (۲۶). نیک‌آیین و همکاران (۱۳۹۳) و افشاری و همکاران (۱۳۸۹) داشتن توانایی ادراک و تحلیل مسائل را از جمله عوامل اساسی مورد نیاز برای موفقیت مدیران برشمردند (۲۷، ۲۸). چن^۱ (۲۰۱۳) داشتن قابلیت‌های کامپیوتری (مانند استفاده از نرم‌افزارهای واژه‌پرداز، صفحه‌گستر و ارتباط از طریق اینترنت) و اسدی و همکاران (۱۳۹۴) داشتن مهارت کار با کامپیوتر و توانایی کار با فناوری‌های جدید را از جمله عوامل مهم موفقیت مدیران ورزشی عنوان کردند (۱، ۶). واتانوفاس و تاینگام^۲ (۲۰۰۷) ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری و ثبات قدم را از جمله عوامل مؤثر در اثربخشی مدیران دانستند (۲۹). کاسماز و سرینکان^۳ (۲۰۱۴) تسلط به زبان خارجی بین‌المللی و روابط عمومی بالا، آگاروال^۴ (۲۰۱۳) داشتن مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی مناسب، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) و بارسلونا و روس^۵ (۲۰۰۴) نیز شیوه‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی و روش‌های تجارتي را از مهم‌ترین عوامل اثربخش بودن تلاش‌های مدیران ورزشی ذکر کردند (۳۰-۳۲).

یکی از مشکلات ورزش کشور، وجود مدیرانی است که به دلیل برخوردار نبودن از توانمندی لازم، نمی‌توانند از قابلیت‌های موجود و امکانات و ظرفیت‌های در اختیار خود استفاده لازم را ببرند و در نتیجه قادر به رشد و توسعه سازمان تحت مدیریت خود نیستند و نتیجه چنین مدیریت نامناسبی خسارت‌های زیادی را برای ورزش کشور در پناه دارد. برای نمونه، ناتوانی برای کسب کرسی‌های بین‌المللی مؤثر در مجامع ورزشی آسیایی و جهانی، تضییع حق ورزشکاران و تیم‌های ورزشی، انعقاد قراردادهای غیرشفاف و نامناسب با ورزشکاران و مربیان خارجی، پرداخت جریمه و غرامت‌های سنگین بابت شکایت از باشگاه‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در دادگاه‌های بین‌المللی ورزشی، ناتوانی در اخذ میزبانی رویدادهای معتبر بین‌المللی، عدم توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مطابق با استانداردهای جهانی و ... از جمله خسارت‌های ناشی از مدیریت نامناسب مدیران سازمان‌های ورزشی در کشور است (۳۳). با وجود مشکلات فراوان در سطح کلان ورزش در کشور، لیکن باز هم غالب گزینش‌ها در سطح مدیریت کلان ورزش سلیقه‌ای است و مدیران مختلفی از دامنه‌های گوناگون بدون دارا بودن ویژگی‌های نه‌چندان متمایز خاصی بر صندلی

-
1. Chen
 2. Vathanophas & Thai-ngam
 3. Kaçmaz, & Serinkan
 4. Aggarwal
 5. Barcelona & Ross

مدیریت سازمان‌ها و باشگاه‌های مختلف تکیه می‌زنند و پس از چندی جای خود را به فرد بعدی می‌دهند؛ از این‌رو از یک سو، محدودیت در زمان و منابع موجود و از سوی دیگر نیاز کشور به برطرف ساختن موانع موجود بر سر راه مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی، و لزوم توجه جدی به توسعه مدیریت در سطح ورزش کشور این ضرورت احساس شد که پژوهشی علمی برای شناسایی موانع و محدودیت‌های موجود انجام گیرد تا بتوان در حد امکان، از هدررفت منابع و سرمایه‌های ملی جلوگیری کرد. با توجه به اهمیت موضوع محقق بر آن شد تا پژوهشی علمی و با استفاده از ظرفیت خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزش کشور انجام دهد. امید است که استفاده از نتایج چنین تحقیقاتی به توسعه کمی و کیفی ورزش در سطح ملی و بین‌المللی کمک کند. بر همین اساس، هدف از تحقیق حاضر تحلیل موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی^۱ و از جمله پژوهش‌های کاربردی بود که داده‌ها به صورت میدانی جمع‌آوری شد. با توجه به اینکه تحقیق از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود، از این‌رو در بخش کیفی، نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و در دسترس بود که از روش دلفی کلاسیک تعدیل‌شده^۲ برای شناسایی موانع مدیریت اثربخش استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی، شامل افراد خبره و آگاه در خصوص موضوع پژوهش بودند که از بین استادان دانشگاه با مدرک دکتری مدیریت ورزش، مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها و نیز رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و به صورت هدفمند انتخاب شدند. در مرحله اول دلفی، ۳۰ نفر، در مرحله دوم، ۲۰ نفر و در مرحله سوم، ۱۵ نفر برای شناسایی موانع مدیریت اثربخش به‌عنوان افراد آگاه و متخصص در موضوع تحقیق در فرایند مصاحبه‌های کیفی حضور داشتند. شیوه جمع‌آوری داده‌های تحقیق در بخش کیفی مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. در این بخش، ابتدا متن مصاحبه‌های انجام‌گرفته پیاده‌سازی و به‌دقت بررسی شد و از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج نکات کلیدی بیان‌شده توسط افراد نمونه استفاده شد. سپس نکات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها دسته‌بندی شده و دوباره به افراد بازگردانده شدند و از آنان خواسته شد نظر خود را برای بار دوم اعلام کنند. در نهایت، برای سومین مرتبه، مطالب استخراج‌شده از نظرهای

1. Exploratory Mixed method
2. Modified Classic Delphi

افراد نمونه در قالب موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی به افراد نمونه بازگردانده شدند تا نظرهای نهایی خود را اعلام کنند. در پایان مراحل دلفی، با استفاده از نظرهای گروه دلفی و موانع تعیین‌شده، پرسشنامه محقق‌ساخت طراحی شد که برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی تحقیق از آن استفاده شد. در بخش کمی روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و ابزار تحقیق پرسشنامه محقق‌ساخت بود که در بین افراد جامعه شامل معاونان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان (۱۴ نفر)، معاونان و مدیران کمیته ملی المپیک (۵ نفر)، مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها (۳۱ نفر)، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (۵۰ نفر)، رؤسای هیأت‌های ورزشی استان‌ها (۱۵۵۰ نفر) و رؤسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها (۴۲۹ نفر) و در مجموع ۲۰۷۹ نفر توزیع شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی-طبقه‌ای بود که با توجه به جدول تعیین حجم مورگان ۳۲۵ نفر برای نمونه تحقیق در نظر گرفته شد که از این بین ۳۱۴ پرسشنامه قابل استفاده برای تحلیل‌های آماری عودت داده شد. پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق حاضر براساس مصاحبه‌های انجام‌گرفته با افراد خبره و متخصص در بخش کیفی طراحی شد و شامل ۳۹ گویه در قالب موانع پنجگانه مختلف بود که مؤلفه‌های آن عبارت بودند از: ۱. موانع مهارتی، ۲. موانع رفتار سازمانی، ۳. موانع علمی-پژوهشی، ۴. موانع فردی-شخصیتی و ۵. موانع محیطی. برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظرهای ۸ نفر از افراد متخصص و خبره شامل استادان دانشگاهی دارای مدرک دکتری مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از انجام اصلاحات مدنظر ایشان، در نهایت روایی پرسشنامه تأیید شد. به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده و تأیید شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه $\alpha = 0/81$ به دست آمد که نشان داد پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. در مرحله کیفی از روش تحلیل کیفی محتوا برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شد که در آن متن مصاحبه‌های انجام‌گرفته بررسی و کدگذاری شد؛ بدین صورت که ابتدا متن مصاحبه‌های انجام‌گرفته با افراد خبره و متخصص پیاده‌سازی و به دقت بررسی شد و نیز به روش تحلیل محتوای کیفی، نکات کلیدی بیان‌شده توسط افراد نمونه پژوهش یادداشت‌برداری و تلخیص شدند. سپس نکات به دست‌آمده از مصاحبه‌ها دسته‌بندی شده و دوباره به افراد بازگردانده شدند و از آنان خواسته شد نظر خود را برای بار دوم اعلام کنند. در نهایت، برای سومین مرتبه، مطالب استخراج‌شده از نظرهای افراد نمونه در قالب موانع مدیریت اثربخش به افراد نمونه بازگردانده شد تا نظرهای نهایی خود را اعلام کنند. در پایان مراحل دلفی، با استفاده از نظرهای گروه دلفی و موانع شناسایی‌شده برای مدیریت اثربخش در سازمان‌های

ورزشی، پرسشنامه محقق‌ساخت طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی تحقیق، از آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی) استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌های آماری با کمک نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. نسخه ۱۲۰ و اسمارت پی ال اس انجام گرفت.

یافته‌ها

نحوه توزیع نمونه‌های پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه‌های پژوهش

| فاز کمی | | فاز کیفی | |
|---------|-------|----------|-------|
| درصد | تعداد | درصد | تعداد |
| ۲/۵۵ | ۸ | ۳۳/۳۳ | ۱۰ |
| ۰/۹۵ | ۳ | ۱۶/۶۷ | ۵ |
| ۷/۰۱ | ۲۲ | ۱۰/۰۰ | ۳ |
| ۳/۸۲ | ۱۲ | ۲۳/۳۳ | ۷ |
| ۲۳/۵۶ | ۷۴ | ۱۶/۶۷ | ۵ |
| ۶۲/۱۱ | ۱۹۵ | ۱۰۰ | ۳۰ |
| ۱۰۰ | ۳۱۴ | | |

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته در مرحله کیفی از روش تحلیل کیفی محتوا استفاده شد که در آن متن مصاحبه‌های انجام گرفته بررسی و کدگذاری شد؛ بدین صورت که ابتدا متن مصاحبه‌های انجام گرفته با افراد خبره و متخصص پیاده‌سازی و به دقت بررسی شد و نیز به روش تحلیل محتوای کیفی، نکات کلیدی بیان شده توسط افراد نمونه پژوهش یادداشت برداری و تلخیص شدند. سپس نکات به دست آمده از مصاحبه‌ها دسته‌بندی شده و دوباره به افراد بازگردانده شدند و از آنان خواسته شد نظر خود را برای بار دوم اعلام کنند. در نهایت، برای سومین مرتبه، مطالب استخراج شده از نظرهای افراد نمونه در قالب موانع مدیریت اثربخش به افراد نمونه بازگردانده شد تا نظرهای نهایی خود را اعلام کنند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های بخش کیفی تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. مؤلفه اصلی، مؤلفه های فرعی و مقوله های مستخرج از کل مصاحبه ها

| مؤلفه اصلی | مؤلفه فرعی | مقوله ها |
|---|------------------------|---|
| | موانع فردی- شخصیتی | عدم مسئولیت پذیری و پاسخگو نبودن، عدم ریسک پذیری، نداشتن انگیزه، نداشتن اعتماد به نفس، عدم خلاقیت، نداشتن قاطعیت، ضعف در تحلیل مسائل، ضعف در ارتباط با دیگران و ... |
| | موانع حمایتی | نداشتن امنیت شغلی، عدم ایجاد انگیزه توسط مدیران بالادستی، عدم تقدیر و تجلیل از مدیران خلاق و مبتکر، عدم حمایت اجتماعی سیاسی از مدیران، عدم برگزاری دوره های توانمندسازی مناسب برای مدیران و ... |
| موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان های ورزشی | موانع رفتار سازمانی | نداشتن قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی، وفادار نبودن، تعهد و تعصب نسبت به سازمان و اهداف آن، اهمیت ندادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، بی توجهی به ارتقای شغلی کارکنان، بی اعتنائی به فشار و تنش های موجود در محیط کار، استفاده نکردن از نظرها و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها، مشارکت ندادن کارکنان در فرایندهای نظارت و کنترل، توزیع نامناسب امکانات رفاهی در سازمان، عدم ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی های آنان، ایجاد نکردن تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با میزان کار کارکنان، عدم ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمان و ... |
| | موانع علمی- پژوهشی | نداشتن تحصیلات عالی دانشگاهی، شرکت نکردن در دوره های دانش افزایی تخصصی مرتبط با شغل، شرکت نکردن در دوره های ارتقای مهارت های زبان انگلیسی، شرکت نکردن در کارگاه های توسعه روابط عمومی، توسعه ندادن فعالیت های پژوهشی مرتبط با شغل و ... |
| | موانع مهارتی | ناآشنایی با مهارت های فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، نداشتن مهارت چانه زنی و مذاکره، برخوردار نبودن از اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست های مختلف سازمانی، تلاش نکردن در جهت یادگیری مستمر، نداشتن مهارت های تعامل اجتماعی مناسب با دیگران، نداشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان و ... |

جدول ۳. آزمون کایزر می یر اولکین و بارتلت برای بررسی کفایت نمونه گیری

| آزمون بارتلت | | آزمون کایزر می یر اولکین |
|--------------|---------------------------|--------------------------|
| سطح معناداری | مقدار خی دو درجه آزادی | |

| | | | |
|-------|-----|----------|-------|
| ۰/۰۰۱ | ۸۱۹ | ۱۳۴۱/۱۵۷ | ۰/۸۳۷ |
|-------|-----|----------|-------|

با توجه به نتایج جدول ۳ و سطح معناداری به‌دست‌آمده مشخص شد که نمونه‌گیری از کفایت برخوردار بوده است.

جدول ۴. کل واریانس تبیین‌شده موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی

| مجموع مجذور بارهای عاملی (پس از چرخش) | | | مقدار ویژه | | عامل‌ها | |
|--|--------|------------|------------------------------|--------|---------|----|
| درصد تجمعی | جمع | درصد تجمعی | نسبت از واریانس (به درصد) | جمع | | |
| ۱۶/۶۲۰ | ۱۵/۶۲۰ | ۶/۷۳۶ | ۲۱/۴۴۳ | ۲۱/۴۴۳ | ۹/۲۴۷ | ۱ |
| ۳۰/۲۰۵ | ۱۴/۵۸۵ | ۶/۲۸۹ | ۳۳/۲۶۳ | ۱۱/۸۲۰ | ۵/۰۹۷ | ۲ |
| ۴۳/۸۹۲ | ۱۳/۶۸۷ | ۵/۶۸۶ | ۴۲/۶۹۸ | ۹/۴۳۵ | ۴/۰۶۸ | ۳ |
| ۵۶/۳۲۶ | ۱۲/۴۳۴ | ۵/۳۶۱ | ۵۰/۶۸۶ | ۷/۹۸۸ | ۳/۴۴۴ | ۴ |
| ۶۷/۵۳۹ | ۱۱/۲۱۳ | ۴/۸۳۵ | ۵۷/۹۲۱ | ۷/۲۳۵ | ۳/۱۰۴ | ۵ |
| | | | ۶۴/۷۹۵ | ۶/۸۷۴ | ۲/۸۲۴ | ۶ |
| | | | ۷۰/۷۹۲ | ۵/۹۹۷ | ۲/۵۸۶ | ۷ |
| | | | ۷۵/۴۱۵ | ۴/۶۲۳ | ۱/۶۴۱ | ۸ |
| | | | ۷۹/۳۱۱ | ۳/۸۹۶ | ۰/۹۲۴ | ۹ |
| | | | ۸۱/۸۲۳ | ۲/۵۱۲ | ۰/۸۰۱ | ۱۰ |
| | | | ۸۳/۹۳۲ | ۲/۱۰۹ | ۰/۶۱۴ | ۱۱ |
| | | | ۸۵/۲۶۹ | ۱/۲۳۷ | ۰/۶۰۳ | ۱۲ |
| | | | ۸۶/۲۰۳ | ۰/۹۶۱ | ۰/۵۴۸ | ۱۳ |
| | | | ۸۷/۱۳۲ | ۰/۹۰۲ | ۰/۴۸۹ | ۱۴ |
| | | | ۸۸/۰۰۶ | ۰/۸۷۴ | ۰/۴۱۲ | ۱۵ |
| | | | ۸۸/۸۲۵ | ۰/۸۱۹ | ۰/۳۶۳ | ۱۶ |
| | | | ۸۹/۶۲۹ | ۰/۸۰۴ | ۰/۳۲۷ | ۱۷ |
| | | | ۹۰/۳۵۷ | ۰/۷۲۸ | ۰/۳۰۳ | ۱۸ |
| | | | ۹۱/۰۶۵ | ۰/۷۰۸ | ۰/۲۸۶ | ۱۹ |
| | | | ۹۱/۷۰۴ | ۰/۶۳۹ | ۰/۲۵۴ | ۲۰ |
| | | | ۹۲/۳۱۸ | ۰/۶۱۴ | ۰/۲۲۷ | ۲۱ |
| | | | ۹۲/۸۵۲ | ۰/۵۳۴ | ۰/۲۱۶ | ۲۲ |
| | | | ۹۳/۳۷۲ | ۰/۵۲۰ | ۰/۲۰۷ | ۲۳ |

| | | | |
|--------|-------|-------|----|
| ۹۳/۸۵۸ | ۰/۴۸۶ | ۰/۱۹۶ | ۲۴ |
| ۹۴/۳۳۷ | ۰/۴۷۹ | ۰/۱۸۳ | ۲۵ |
| ۹۴/۸۰۶ | ۰/۴۶۹ | ۰/۱۷۱ | ۲۶ |
| ۹۵/۲۷۰ | ۰/۴۶۴ | ۰/۱۶۹ | ۲۷ |
| ۹۵/۷۲۴ | ۰/۴۵۴ | ۰/۱۶۱ | ۲۸ |
| ۹۶/۱۷۰ | ۰/۴۴۶ | ۰/۱۵۵ | ۲۹ |
| ۹۶/۶۰۲ | ۰/۴۳۲ | ۰/۱۴۹ | ۳۰ |
| ۹۷/۰۲۹ | ۰/۴۲۷ | ۰/۱۴۲ | ۳۱ |
| ۹۷/۴۴۹ | ۰/۴۲۰ | ۰/۱۳۸ | ۳۲ |
| ۹۷/۸۶۱ | ۰/۴۱۲ | ۰/۱۳۲ | ۳۳ |
| ۹۸/۲۶۲ | ۰/۴۰۱ | ۰/۱۲۸ | ۳۴ |
| ۹۸/۶۴۴ | ۰/۳۸۲ | ۰/۱۲۲ | ۳۵ |
| ۹۹/۰۱۵ | ۰/۳۷۱ | ۰/۱۱۹ | ۳۶ |
| ۹۹/۳۷۷ | ۰/۳۶۲ | ۰/۱۱۳ | ۳۷ |
| ۹۹/۷۰۳ | ۰/۳۲۶ | ۰/۱۰۹ | ۳۸ |
| ۱۰۰/۰۰ | ۰/۲۹۷ | ۰/۱۰۳ | ۳۹ |

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این سؤال‌ها پنج عامل را تشکیل می‌دهند و این عامل‌ها در حدود ۶۷/۵۳۹ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند که در واقع، نشان‌دهنده روایی مناسب سؤال‌هاست. در ادامه، ماتریس چرخش یافته‌ی عاملی آورده می‌شود. این ماتریس همبستگی گوینه (سؤال‌ها یا متغیرها) و عامل را مشخص می‌کند که براساس میزان همبستگی این ارتباط روشن خواهد شد. در این ماتریس، بارهای عاملی (نمرات عاملی) هر یک از متغیرها از ۰/۵ بزرگ‌ترند و زیر چتر عامل موردنظر قرار می‌گیرند که هرچه مقدار این ضریب بیشتر باشد، عامل مربوط نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. جدول ۵ نشان می‌دهد که چه سؤال‌هایی و با چه بارهای عاملی به این عامل‌ها مرتبط‌اند.

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته‌ی عاملی

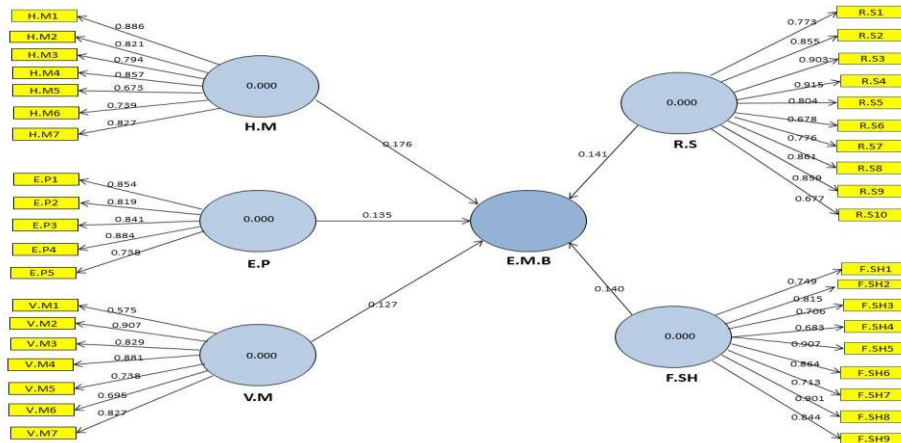
| مؤلفه‌ها | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|---------|
| ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | گویه‌ها |
| ۰/۱۳۲ | ۰/۰۷۴ | ۱۴۶ | ۰/۷۹۸ | ۰/۲۰۷ | سؤال ۱ |
| ۰/۱۲۷ | ۰/۱۴۵ | ۰/۱۶۱ | ۰/۸۶۹ | ۰/۱۷۷ | سؤال ۲ |
| ۰/۰۱۷ | ۰/۱۱۳ | ۰/۱۶۳ | ۰/۸۱۲ | ۰/۱۰۸ | سؤال ۳ |
| ۰/۰۴۶ | ۰/۰۰۷ | ۱۲۸ | ۰/۹۱۴ | ۰/۰۲۴ | سؤال ۴ |
| ۰/۰۸۸ | ۰/۲۳۳ | ۰/۱۰۹ | ۰/۸۶۱ | ۰/۳۱۴ | سؤال ۵ |
| ۰/۱۷۳ | ۰/۱۲۶ | -۰/۰۷۴ | ۰/۸۵۵ | ۰/۰۳۹ | سؤال ۶ |
| ۰/۱۰۵ | ۰/۰۰۹ | ۰/۰۳۷ | ۰/۹۰۱ | ۰/۰۷۷ | سؤال ۷ |
| -۰/۰۳۹ | ۰/۸۸۲ | ۰/۰۱۴ | ۰/۰۹۶ | -۰/۰۵۱ | سؤال ۸ |
| ۰/۱۱۹ | ۰/۸۷۵ | -۰/۰۶۶ | ۰/۰۴۷ | ۰/۰۵۱ | سؤال ۹ |
| ۰/۰۱۰ | ۰/۸۳۸ | ۰/۰۵۳ | ۰/۰۹۴ | -۰/۰۳۹ | سؤال ۱۰ |
| ۰/۱۲۷ | ۰/۸۳۶ | -۰/۰۲۰ | ۰/۱۵۶ | ۰/۰۴۳ | سؤال ۱۱ |
| ۰/۰۸۱ | ۰/۸۲۳ | ۰/۰۶۸ | ۰/۱۵۱ | ۰/۰۲۶ | سؤال ۱۲ |
| ۰/۱۱۶ | ۰/۰۲۲ | ۰/۷۷۹ | ۰/۲۶۱ | ۰/۱۰۸ | سؤال ۱۳ |
| ۰/۰۶۳ | ۰/۱۳۳ | ۰/۹۱۳ | ۰/۰۷۰ | ۰/۰۱۷ | سؤال ۱۴ |
| ۰/۰۴۶ | ۰/۰۱۳ | ۰/۸۵۹ | -۰/۰۶۸ | ۰/۰۲۰ | سؤال ۱۵ |
| ۰/۰۲۹ | ۰/۰۵۷ | ۰/۷۳۵ | ۰/۰۷۴ | ۰/۰۲۱ | سؤال ۱۶ |
| ۰/۰۸۷ | ۰/۱۳۷ | ۰/۸۹۰ | ۰/۱۰۰ | -۰/۰۲۲ | سؤال ۱۷ |
| ۰/۰۸۶ | ۰/۰۹۹ | ۰/۸۷۰ | ۰/۱۲۱ | ۰/۰۲۴ | سؤال ۱۸ |
| ۰/۱۰۶ | ۰/۰۲۶ | ۰/۸۵۴ | ۰/۱۱۸ | -۰/۰۴۶ | سؤال ۱۹ |
| ۰/۰۳۲ | -۰/۰۰۴ | ۰/۹۲۱ | -۰/۰۲۱ | ۰/۱۳۵ | سؤال ۲۰ |
| ۰/۰۶۳ | ۰/۰۳۸ | ۰/۹۱۲ | ۰/۱۰۱ | ۰/۰۴۰ | سؤال ۲۱ |
| ۰/۸۲۹ | ۰/۰۸۸ | ۰/۰۸۳ | ۰/۱۳۱ | ۰/۰۴۵ | سؤال ۲۲ |
| ۰/۸۲۹ | ۰/۰۵۲ | ۰/۲۲۷ | ۰/۰۷۵ | ۰/۰۶۶ | سؤال ۲۳ |
| ۰/۸۷۳ | ۰/۰۴۲ | ۰/۰۱۶ | ۰/۱۱۹ | -۰/۰۱۱ | سؤال ۲۴ |
| ۰/۹۰۵ | -۰/۰۰۶ | ۰/۰۰۹ | ۰/۰۳۵ | ۰/۰۸۸ | سؤال ۲۵ |
| ۰/۸۴۳ | ۰/۸۲۰ | ۰/۱۱۵ | ۰/۰۷۶ | -۰/۰۷۵ | سؤال ۲۶ |
| ۰/۸۸۸ | ۰/۰۱۸ | -۰/۰۲۸ | ۰/۱۲۸ | ۰/۰۰۹ | سؤال ۲۷ |
| ۰/۷۸۶ | ۰/۱۱۴ | ۰/۱۳۰ | ۰/۰۱۳ | -۰/۰۷۰ | سؤال ۲۸ |
| ۰/۷۶۱ | ۰/۱۰۶ | ۰/۰۹۸ | ۰/۱۸۲ | -۰/۰۵۸ | سؤال ۲۹ |
| ۰/۰۰۰ | ۰/۷۳۵ | -۰/۰۳۲ | -۰/۰۴۴ | ۰/۰۱۲ | سؤال ۳۰ |
| -۰/۰۲۸ | ۰/۸۰۱ | ۰/۰۴۱ | ۰/۰۹۲ | ۰/۰۷۶ | سؤال ۳۱ |

| | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|-------|--------|
| سؤال ۳۲ | ۰/۰۳۰ | ۰/۱۶۲ | ۰/۰۸۷ | ۰/۸۲۱ | ۰/۱۱۶ |
| سؤال ۳۳ | -۰/۰۱۲ | ۰/۱۷۸ | ۰/۱۱۳ | ۰/۷۵۴ | ۰/۰۵۳ |
| سؤال ۳۴ | -۰/۰۰۹ | ۰/۱۴۸ | ۰/۱۵۱ | ۰/۷۹۸ | ۰/۰۵۳ |
| سؤال ۳۵ | ۰/۰۷۷ | ۰/۰۲۱ | ۰/۱۴۴ | ۰/۷۹۷ | ۰/۰۷۵ |
| سؤال ۳۶ | -۰/۰۵۶ | ۰/۱۶۰ | -۰/۰۰۴ | ۰/۷۸۹ | -۰/۰۱۱ |
| سؤال ۳۷ | ۰/۰۹۶ | -۰/۰۱۰ | ۰/۱۲۱ | ۰/۸۹۰ | ۰/۰۷۶ |
| سؤال ۳۸ | ۰/۰۵۸ | -۰/۰۰۹ | ۰/۱۱۸ | ۰/۹۰۵ | ۰/۰۵۹ |
| سؤال ۳۹ | ۰/۱۴۱ | -۰/۰۲۶ | -۰/۰۲۱ | ۰/۸۵۲ | ۰/۰۱۸ |

جدول ۶. ماتریس عوامل و بارهای عاملی مؤلفه‌های موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی

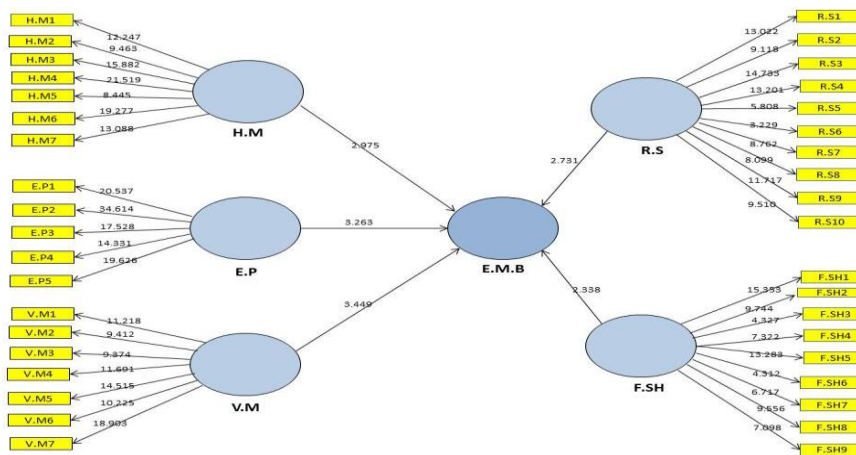
| ردیف | شاخص‌ها | بار عاملی |
|------|---------------------|-----------|
| ۱ | موانع مهارتی | ۰/۹۲۱ |
| ۲ | موانع حمایتی | ۰/۸۷۴ |
| ۳ | موانع رفتار سازمانی | ۰/۸۲۲ |
| ۴ | موانع علمی- پژوهشی | ۰/۷۳۶ |
| ۵ | موانع فردی- شخصیتی | ۰/۶۷۵ |

با توجه به یافته‌های جدول ۶ در مورد بارهای عاملی، مشاهده می‌شود که در مدل پژوهش، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ است و نشان می‌دهد که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوط به آنها در حد قابل قبول بوده و نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی

- با توجه به مدل ساختاری نشان داده شده در شکل ۱، بار عاملی هر یک از موانع شش‌گانه مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی به ترتیب شامل ۱۷۶٪ برای موانع محیطی، ۱۳۵٪/ج برای موانع علمی- پژوهشی، ۱۴۱٪ برای موانع رفتار سازمانی، ۱۴۰٪ برای موانع فردی- شخصیتی و ۱۲۷٪ برای موانع مهارتی است که اثر بازدارندگی برای مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی دارند.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

با توجه به مدل ساختاری نشان داده شده در شکل ۲ ضریب معناداری هریک از موانع شش گانه بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان های ورزشی شامل ۲/۹۴۵ برای موانع حمایت محیطی، ۲۶۳/۳ برای موانع علمی- پژوهشی، ۴۴۹/۳ برای موانع مهارتی، ۲/۷۳۱ برای موانع رفتار سازمانی و ۲/۳۳۸ برای موانع فردی- شخصیتی است و چون ضرایب t برای تمامی فرضیه های تحقیق بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است، از این رو در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها تأیید می شود.

جدول ۷. نتایج بررسی پایایی و روایی همگرا

| متغیرها | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی | روایی همگرا |
|---------------------|---------------|---------------|-------------|
| موانع فردی- شخصیتی | ۰/۷۹ | ۰/۸۴ | ۰/۶۹ |
| موانع مهارتی | ۰/۸۳ | ۰/۸۹ | ۰/۷۱ |
| موانع رفتار سازمانی | ۰/۸۱ | ۰/۹۰ | ۰/۷۵ |
| موانع حمایتی | ۰/۷۸ | ۰/۸۵ | ۰/۶۸ |
| موانع علمی- پژوهشی | ۰/۸۲ | ۰/۸۱ | ۰/۷۳ |

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته های جدول ۷ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده اند، می توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید کرد.

بررسی روایی همگرا: معیار دوم از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، روایی همگراست که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص ها) خود می پردازد.

جدول ۸. نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

| متغیرهای مکنون | علامت اختصاری | میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5) |
|---------------------|---------------|---------------------------------------|
| موانع فردی- شخصیتی | F.SH | ۰/۷۹۱ |
| موانع مهارتی | V.M | ۰/۷۴۹ |
| موانع رفتار سازمانی | R.S | ۰/۷۱۴ |
| موانع حمایتی | H.M | ۰/۷۷۱ |
| موانع علمی- پژوهشی | E.P | ۰/۷۳۶ |

1. Convergent Validity

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE^1 ، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول ۸ این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرای پژوهش تأیید می‌شود.

معیار R Squares یا R^2 : دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۹ مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید کرد.

جدول ۹. نتایج معیار R^2 برای سازه درون‌زا

| متغیرهای مکنون | علامت اختصاری | R^2 |
|---------------------------------------|---------------|-------|
| مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی | E.M.B | ۰/۱۲۰ |

برازش مدل کلی (معیار GOF^2): برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به‌دست می‌آید.

1. Average Variance Extracted
2. Goodness of Fit

جدول ۱۰. میزان Commuality و R² متغیرهای تحقیق

| متغیرهای مکنون | علامت اختصاری | Commuality | R ² |
|---------------------------|---------------|------------|----------------|
| موانع فردی- شخصیتی | F.SH | ۰/۷۹۴ | ۰/۰۰۰ |
| موانع مهارتی | V.M | ۰/۷۳۸ | ۰/۰۰۰ |
| موانع رفتار سازمانی | R.S | ۰/۷۳۸ | ۰/۰۰۰ |
| موانع حمایتی | H.M | ۰/۷۶۹ | ۰/۰۰۰ |
| موانع علمی- پژوهشی | E.P | ۰/۷۱۰ | ۰/۰۰۰ |
| مدیریت اثربخش مدیران ورزش | E.M.B | ۰/۷۴۷ | ۰/۱۲۰ |

جدول ۱۱. نتایج برازش مدل کلی

| GOF | R ² | Commuality |
|-------|----------------|------------|
| ۰/۲۹۴ | ۰/۱۲۰ | ۰/۷۱۹ |

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به مقدار ۰/۲۹۴ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید

می شود.

بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان های ورزشی بود. با توجه به یافته های تحقیق پنج مانع مختلف برای مدیریت اثربخش مدیران سازمان های ورزشی شناسایی شد که عبارت بودند از: موانع مهارتی، موانع رفتار سازمانی، موانع علمی- پژوهشی، توسعه موانع فردی- شخصیتی و موانع محیطی. موفقیت و پیروزی سازمان ها تا حد زیادی به شایستگی، توانایی و صلاحیت مدیران آنها بستگی دارد. در واقع، هیچ سازمانی را نمی توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد. در جوامع شایسته سالار، نگرش های خویشاوندی، قبیله ای، حزب سالاری و ... طرد شده و به این نتیجه رسیده اند که در صورت توجه به این نگرش های سنتی، سازمان در مسیر رقابت و فعالیت عقب خواهد ماند. این در شرایطی است که بی توجهی به انتخاب مدیران شایسته موجب ناکامی و عقب ماندگی سازمان در تحقق اهداف و مأموریت خود می شود. بر همین اساس، شناسایی موانع اثربخشی مدیران سازمان ها می تواند در جهت رفع موانع و بهبود اثربخشی مدیران مؤثر واقع شود.

براساس یافته‌های تحقیق، موانع فردی- شخصیتی از موانع مدیریت اثربخش مدیران ورزشی بود. در این زمینه نتایج نشان داد که موانع فردی- شخصیتی شامل عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخگو نبودن، عدم ریسک‌پذیری، نداشتن انگیزه، نداشتن اعتمادبه‌نفس، خلاق بودن، نداشتن قاطعیت، ضعف در تحلیل مسائل، ضعف در ارتباط با دیگران و ... هستند. عدم مسئولیت‌پذیری و پاسخگو نبودن یکی از گویه‌های زیرمجموعه موانع فردی- شخصیتی بود که به‌عنوان عامل بازدارنده بر اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است. از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت در سازمان‌های امروزی، داشتن حس مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان سازمان در قبال افراد و ذی‌نفعان است؛ ضمن اینکه مسئولیت‌پذیری و باورهای اخلاقی مدیران می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای کیفیت خدمات سازمان و نیز رعایت حقوق دریافت‌کنندگان محصولات و خدمات سازمان‌ها داشته باشند. عدم مسئولیت‌پذیری می‌تواند خطرهایی همچون ترجیح منافع فردی به منافع جمعی در سازمان را نیز به‌همراه داشته باشد. با توجه به اینکه مسئولیت‌پذیری در قبال اهداف و برنامه‌های سازمان موجب ایجاد تعهد در افراد می‌شود؛ از این رو احساس تعهد افراد می‌تواند به تلاش بیشتر آنان برای موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده منجر شود. در مقابل، عدم مسئولیت‌پذیری، پاسخگو نبودن و بی‌تعهدی مدیران مانع از اثربخشی کافی تلاش‌ها و فعالیت‌های آنان خواهد بود. یکی دیگر از موانع فردی-شخصیتی که می‌تواند به‌عنوان عامل بازدارنده برای اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی عمل کند، نداشتن روحیه ریسک‌پذیری و خلاقیت و نوآوری در انجام امور است. با توجه به اینکه خلاقیت و نوآوری با ریسک‌پذیری همراه است، چنانچه مدیران سازمان‌های ورزشی روحیه ریسک‌پذیری نداشته باشند، نمی‌توانند در کار خود خلاقیت و نوآوری چندانی هم داشته باشند. از طرفی، ریسک‌پذیری مدیران در سازمان موجب هدایت منابع و امکانات به‌سوی هدف می‌شود و این مسئله به‌نوبه خود می‌تواند میزان اثربخشی فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه را افزایش دهد؛ پس چنانچه مدیران سازمان‌های ورزشی از روحیه ریسک‌پذیری مناسبی برخوردار نباشند، میزان اثربخشی آنان نیز کاهش پیدا می‌کند. در همین زمینه اسدی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در نتیجه یافته‌های تحقیق خود ادعان داشتند که مدیران ریسک‌پذیر می‌توانند عملکرد بهتری را در جهت افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان داشته باشند. با توجه به اینکه فراهم کردن انگیزه‌ها و پاداش‌هایی برای مدیران ریسک‌پذیر می‌تواند موجب تقویت روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری آنان شود، از این رو پیشنهاد می‌شود مشوق‌های لازم برای مدیران ریسک‌پذیر در نظر گرفته شود تا خلاق تر، فرصت‌گراتر و موفقیت‌گراتر

در محیط سازمان عمل کنند. با توجه یافته‌های تحقیق یکی دیگر از موانع اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی، نداشتن اعتمادبه‌نفس بالاست. در همین زمینه، یافته‌های پژوهش سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) نیز نشان داد که یکی از ویژگی‌های فردی لازم برای مدیران اثربخش برخورداری از اعتمادبه‌نفس بالاست. در این زمینه می‌توان گفت چنانچه مدیران از اعتمادبه‌نفس کافی برخوردار نباشند، در مسیر موفقیت شغلی‌شان سازمان مشکل ایجاد خواهد شد، چراکه عدم اعتمادبه‌نفس مدیر می‌تواند صلاحیت و شایستگی وی را برای انجام وظایف مدیریتی تحت‌الشعاع قرار دهد و از این‌رو میزان اثربخشی فعالیت‌های مدیریت کاهش پیدا خواهد کرد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که ضعف در ادراک و تحلیل مسائل از موانع بازدارنده مدیریت اثربخش در سازمان‌های ورزشی است. مدیرانی که از مهارت‌های تحلیلی و ادراکی برخوردار نباشند، نمی‌توانند در مواجهه با مسائل مختلف تصمیمات مناسبی را اتخاذ کنند و اقدام‌های آنان از اثربخشی لازم برای موفقیت سازمان برخوردار نخواهد بود. این یافته تحقیق با نتایج پژوهش سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص داشتن خلاقیت و اعتمادبه‌نفس بالا، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در خصوص برخورداری مدیران از روحیه ریسک‌پذیری، نیک‌آیین و همکاران (۱۳۹۳) در خصوص اهمیت داشتن مهارت ادراکی و تحلیلی برای مدیران، افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص توانایی مدیران برای تحلیل و ادراک مسائل، اوزارالی (۲۰۱۵) در خصوص توانایی مدیر برای تسهیل ایده‌پردازی و خلاقیت، لورینکاوا (۲۰۱۹)، استاچوا و همکاران (۲۰۱۸) و انوار و بودی (۲۰۱۸) در خصوص عامل اهمیت انگیزش مدیران و واتانوفاس و تاین‌گام (۲۰۰۷) در خصوص نقش تعیین‌کننده عامل انعطاف‌پذیری و ثبات قدم مدیران در انجام اثربخش وظایف آنان همخوانی دارد (۶، ۹، ۲۱-۲۳، ۲۵، ۲۷-۲۸).

براساس یافته‌های پژوهش، عدم حمایت‌های محیطی از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. در این زمینه نتایج نشان داد که موانع حمایتی شامل نداشتن امنیت شغلی، عدم ایجاد انگیزه توسط مدیران بالادستی، عدم تقدیر و تجلیل از مدیران خلاق و مبتکر، عدم حمایت اجتماعی سیاسی از مدیران، عدم برگزاری دوره‌های توانمندسازی مناسب برای مدیران و ... است. نداشتن امنیت شغلی از جمله موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی است و طبق یافته‌های تحقیق، امنیت شغلی از مسائلی است که اگر ذهن مدیران را به خود مشغول کند، به‌ناچار بخشی از انرژی افراد و سازمان صرف آن می‌شود و اگر مدیران احساس امنیت شغلی نداشته باشند و از این نظر آسوده‌خاطر نباشند، همواره بخشی از توان و انرژی خود را صرف مسائل

حاشیه‌ای می‌کنند و در نتیجه عملکرد مدیران در سازمان از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود. از این رو پیشنهاد می‌شود در مسئولان و دست‌اندرکاران با حمایت‌های خود اطمینان خاطر لازم در زمینه امنیت شغلی را برای مدیران فعال و پرتلاش سازمان‌های ورزشی ایجاد کنند تا بتوانند با تمرکز بهتر به وظایف خود عمل کنند و اثربخشی بیشتری در سازمان داشته باشند. همچنین طبق یافته‌های تحقیق، عدم ایجاد انگیزه توسط مدیران بالادستی و نیز، عدم تقدیر و تجلیل از تلاش‌ها و زحمات مدیران خلاق و مبتکر موجب می‌شود که مدیران انگیزه‌های خود را برای انجام مسئولیت‌ها و وظایف از دست بدهند و میزان اثربخشی آنان کاهش پیدا خواهد کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود برنامه‌های انگیزشی مانند پرداخت پاداش و مزایا و نیز تجلیل و قدردانی از مدیران با عملکرد مناسب برای تقویت روحیه کاری مدیران و بهبود انگیزه آنان اجرا شود.

براساس یافته‌های تحقیق، یکی دیگر از موانع حمایت‌های محیطی عدم حمایت‌های اجتماعی-سیاسی از مدیران سازمان‌های ورزشی توسط مدیران بالادستی است. بی‌تردید انجام بسیاری از ایده‌ها و طرح‌ها که مدنظر مدیران سازمان‌های ورزشی است، نیازمند حمایت توسط سایر مدیران رده‌های بالاتر است که اگر این حمایت انجام نگیرد، مدیران سازمان‌های ورزشی نخواهند توانست موفقیت‌چندانی را در کار خود به دست آورند؛ در این زمینه می‌توان گفت که ساختار ورزش کشور ایران به‌وضوح دولتی است و از این رو با روی کار آمدن دولت‌ها و گروه‌های سیاسی مختلف، مدیران باید در جهت جلب نظر مسئولان سیاسی تلاش کنند تا بتوانند از حمایت‌های آنان در جهت پیشبرد اهداف سازمانی خود استفاده کنند، چراکه توسعه اثربخشی فعالیت‌های مدیران سازمان‌های ورزشی به میزان زیادی می‌تواند از حمایت‌های اجتماعی-سیاسی تأثیر بپذیرد. برای مثال، جذب منابع مالی که همواره از دغدغه‌های اصلی مدیران ورزشی است، یا اخذ مجوز ساخت اماکن ورزشی یا موفقیت در کسب میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی گاه‌ها از طریق حمایت‌های سیاستمداران و افراد بانفوذ در دولت و حکومت اتفاق افتاده است. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی سعی کنند تا با برقراری ارتباط مناسب و استفاده از فرصت‌های موجود در بین افراد سیاسی تأثیرگذار در جهت منابع برای سازمان خود، میزان تحقق اهداف و در نتیجه اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج تحقیق الوای و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص اهمیت حمایت از مدیران و ایجاد انگیزه در آنان برای مدیریت اثربخش، سیلیکاووسکس و بروسوکاس (۲۰۱۷) در خصوص نقش حمایت‌های سیاسی و اجتماعی از مدیران در

موفقیت برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) در خصوص اهمیت قدردانی از مدیران مبتکر و صاحب ایده، فریدی و همکاران (۱۳۹۸) در خصوص لزوم ارائه پاداش و پشتیبانی از مدیران پرتلاش و خلاق همخوانی دارد (۸، ۱۷-۱۸ و ۲۴).

نتایج نشان داد که موانع مهارتی از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. در این زمینه نتایج نشان داد که موانع مهارتی شامل ناآشنایی با مهارت‌های فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، نداشتن مهارت چانه‌زنی و مذاکره، برخوردار نبودن از اطلاعات فنی و تخصصی در زمینه پست‌های مختلف سازمانی، تلاش نکردن در جهت یادگیری مستمر، نداشتن مهارت‌های تعامل اجتماعی مناسب با دیگران، نداشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان و ... بود. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، ناآشنایی با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی از عوامل بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی است. بی‌شک، امروزه فناوری اطلاعات و ارتباطات الگوه‌ها، روش‌ها و رویکردهای جدیدی را در همه ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای بشر به وجود آورده است و عقب ماندن از فناوری در محیط سازمان‌های ورزشی می‌تواند تبعات منفی فراوانی را به همراه داشته باشد؛ از این رو مدیران سازمان‌های امروزی باید در خصوص این فناوری‌ها آگاهی و درک کافی را داشته باشند تا بتوانند از آنها به موقع و به شکل صحیح و مؤثری استفاده کنند. بی‌گمان مدیران با استفاده از فناوری‌های جدید قادرند وظایفشان را ساده‌تر انجام دهند و روش کار خود را متحول سازند. صرفه‌جویی در هزینه، اجتناب از خطاهای انسانی، بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی از جمله امتیازهای استفاده از فناوری‌های جدید در سازمان‌هاست. براساس یافته‌های تحقیق، نداشتن مهارت‌های تعامل اجتماعی مناسب با دیگران و نیز نداشتن مهارت چانه‌زنی و مذاکره از جمله موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. می‌توان گفت که توانایی انجام مذاکره و نیز داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران می‌تواند موجب برقراری ارتباط مفید و مؤثر مدیر سازمان با سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها شود و نتایج مطلوبی را برای سازمان به همراه داشته باشد؛ همچنین مدیران موفق باید از فن بیان و سخنوری مناسب برخوردار باشند و بتوانند سخنرانی مفید و اثربخش در جمع انجام دهند تا بتوانند اهداف و مأموریت‌های سازمان خود را به نحو مطلوبی برای دیگران تبیین کنند. طبق یافته‌های تحقیق، نداشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان به منزله یکی از موانع بازدارنده مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. بی‌شک در سازمان‌های مختلف همواره تعارض بین افراد یکی از مسائل اثرگذار بر عملکرد سازمان و

اثربخشی فعالیت‌های افراد است و به‌دلیل افکار، عقاید و اهداف متفاوت، وجود تعارض نیز امری اجتناب‌ناپذیر است که مدیران باید در سازمان تحت مدیریت خود تعارض‌های بین افراد را مدیریت کنند و آن را به حداقل برسانند. در مدیریت تعارض، مدیر باید بتواند در شرایط وجود تعارض و تضاد، سازمان را به بهترین شکل اداره کرده و بین اعضا تعادل ایجاد کند. مدیریت تعارض به‌دلیل اهمیت، مهم‌تر از مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری و ارتباط است و مدیران سازمان‌ها می‌توانند اثربخشی کلی خود را با مدیریت کردن تعارض‌های موجود در سازمان بهبود بخشند. بدین ترتیب، چنانچه مدیران سازمان‌های ورزشی از توانایی لازم برای مدیریت تعارض‌های موجود در سازمان خود بهره‌مند نباشند، اثربخشی چندانی نیز نخواهند داشت. در این زمینه، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی برای مدیران به‌منظور آشنا کردن آنان با راهبردهای مدیریت تعارض برگزار شود تا ضمن آموزش در این زمینه بتوانند توانمندی لازم را برای مدیریت بهتر تعارض‌های سازمانی به‌دست آورند و میزان اثربخشی فعالیت‌های خود را در سازمان بهبود بخشند. همچنین یافته‌ها نشان داد که یکی از موانع بازدارنده مدیریت اثربخش، نداشتن اطلاعات فنی و تخصصی توسط شخص مدیر در ارتباط با پست‌های مختلف سازمانی است. بدون شک آگاهی و دانش مدیران در زمینه اطلاعات فنی و تخصصی مربوط به مشاغل موجود، در کنار مهارت‌های ادراکی می‌تواند در فرایند برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آنان بسیار مفید و مؤثر باشد و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود بخشد. از این رو پیشنهاد می‌شود به‌منظور بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان‌های ورزشی، مدیرانی به‌کار گرفته شوند که دانش و آگاهی لازم را در خصوص مسائل فنی و تخصصی سازمان مربوطه داشته باشند، چراکه داشتن اطلاعات فنی و تخصصی مدیر سازمان در افزایش میزان اثربخشی عملکرد وی تأثیر بسزایی خواهد داشت. یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص موانع مهارتی برای مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی با نتایج تحقیق افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص اهمیت داشتن مهارت‌های فنی برای مدیران، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص توانایی ایفای نقش‌های مدیریتی و مدیریت تعارض در سازمان، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در خصوص داشتن مهارت‌های کامپیوتری، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) در خصوص داشتن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی، چن (۲۰۱۳) توانایی استفاده از نرم‌افزارهای واژه‌پرداز، صفحه‌گستر و ارتباط از طریق اینترنت همخوانی دارد (۱، ۶-۸، ۹ و ۲۸).

براساس یافته‌های پژوهش، موانع رفتار سازمانی از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. در این زمینه، نتایج نشان داد که نداشتن قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط

محیطی، وفادار نبودن، تعهد و تعصب به سازمان و اهداف آن، اهمیت ندادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، بی‌توجهی به ارتقای شغلی کارکنان، بی‌اعتنایی به فشار و تنش‌های موجود در محیط کار، استفاده نکردن از نظرها و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت ندادن کارکنان در فرایندهای نظارت و کنترل، توزیع نامناسب امکانات رفاهی در سازمان، عدم ارتقای کارکنان براساس شایستگی‌های آنان، ایجاد نکردن تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با میزان کار کارکنان، عدم ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمان و ... ، از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش‌اند. همچنین یافته‌ها نشان داد که نداشتن قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی از موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی است. سازمان‌های امروزی در معرض تغییرات سریع و گسترده در محیط پیرامون خود هستند که می‌تواند بر فعالیت‌های سازمان و عملکرد آن تأثیرات زیادی بگذارد. مدیرانی که توانایی انعطاف و انطباق با شرایط محیطی را نداشته باشند، نمی‌توانند خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کنند و مشکلاتی را در روند انجام امور خواهند داشت. از این رو پیشنهاد می‌شود هنگام استخدام و به‌کارگیری مدیران سازمان‌های ورزشی ارزیابی‌های لازم در خصوص میزان آمادگی و توانایی مدیر برای رویارویی با تغییر و تحولات محیطی صورت پذیرد. همچنین برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مدیریت رفتار سازمانی برای مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود تا بتوانند سازمان خود را به بهترین شکل و در راستای اهداف و مأموریت‌های آن هدایت کنند. براساس یافته‌های تحقیق یکی دیگر از موانعی که می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های مدیران را تحت تأثیر قرار دهد، بی‌توجهی به نیازها، خواسته‌ها و رضایت کارکنان سازمان است. کارکنانی که به دلایل مختلف با مدیر خود همراه و هماهنگ نباشند، انگیزه لازم را برای انجام مطلوب امور نخواهند داشت و از این رو مدیر در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین، یکی از وظایف مهم مدیران کمک به حل مشکلات کارکنان و ایجاد روحیه همکاری و همدلی در کارکنان سازمان است. توجه به ارتقای شغلی و نیز حقوق و دستمزد کارکنان براساس شایستگی‌های آنان و عدم تبعیض در برخورد با آنان می‌تواند به مدیران کمک کند تا کارکنانی بانگیزه و همراه داشته باشند و بدین ترتیب عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت. یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص موانع رفتار سازمانی مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی با یافته‌های افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص لزوم برخورداری مدیران سازمان از مهارت‌های انسانی،

لورینکاوا (۲۰۱۳) در خصوص توانایی مدیر برای ایجاد همدلی در سازمان، آگاروال (۲۰۱۳) در خصوص توانایی مدیر برای برقرار ارتباط مؤثر با دیگران همخوانی دارد (۲۱، ۲۸ و ۳۱).

براساس یافته‌های پژوهش، موانع علمی- پژوهشی از جمله مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش مدیران سازمان‌های ورزشی بود. در این زمینه، نتایج نشان داد که نداشتن تحصیلات عالی دانشگاهی، شرکت نکردن در دوره‌های دانش‌افزایی تخصصی مرتبط با شغل، شرکت نکردن در دوره‌های ارتقای مهارت‌های زبان انگلیسی، شرکت نکردن در کارگاه‌های توسعه روابط عمومی، توسعه ندادن فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با شغل و ...، از مهم‌ترین موانع علمی- پژوهشی مدیریت اثربخش مدیران 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 در زمینه وظایف و کارهای محوله می‌شود. آشنایی مدیران با نظریه‌ها و نیز مبانی نظری و یافته‌های علمی و پژوهشی حوزه مدیریت ورزشی دید آنان را در زمینه شیوه عملکرد مؤثر در سازمان‌های ورزشی وسعت می‌بخشد. از طرفی آشنایی و تسلط بر زبان انگلیسی به عنوان زبان بین‌المللی به منظور برقراری ارتباط با سایر کشورها و سازمان‌های بین‌المللی یکی دیگر از راهکارهای دستیابی به مدیریت موفق در سازمان‌های امروزی است، زیرا بسیاری از مدیران هنگام حضور در مجامع بین‌المللی به دلیل ناتوانی در مکالمه به زبان انگلیسی فرصت‌های برقراری روابط مطلوب با نمایندگان سایر کشورها را از دست می‌دهند.

یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص موانع علمی- پژوهشی مدیریت اثربخش مدیران با یافته‌های تحقیقات اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در خصوص توانایی مکالمه به زبان انگلیسی و نیز برخورداری از روابط عمومی مناسب، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص اهمیت برخورداری مدیران از دانش و تخصص‌های لازم مرتبط با شغل و کاسماز و سرینکان (۲۰۱۴) در خصوص اهمیت تسلط مدیران برای توسعه فعالیت‌های سازمانی در سطح بین‌المللی و جهانی همخوانی دارد (۶، ۹ و ۳۰).

با توجه به یافته‌های تحقیق که با بهره‌گیری از نظرهای استادان و خبرگان به دست آمده است، می‌توان گفت که در مسیر رشد و توسعه ورزش کشور، بی‌شک مدیران سازمان‌های ورزشی نقش بسیار حساس و مهمی ایفا می‌کنند و از این رو شیوه مدیریت و تصمیمات اتخاذ شده مدیران سازمان‌های ورزشی، می‌تواند ابعاد گسترده‌ای داشته باشد که هم در بعد ورزش همگانی و هم ورزش قهرمانی و حرفه‌ای آثار و نتایج آن بسیار حائز اهمیت است. چه بسا، مدیریت نامطلوب یک مدیر می‌تواند بدون اینکه نتایج چندانی به همراه

داشته باشد، هزینه‌های هنگفتی را برای ورزش کشور به‌بار آورد و سرمایه‌های ملی را هم در بعد سرمایه‌های مالی و مادی و هم در بعد سرمایه‌های انسانی (مانند استعدادهای ورزشی) از بین ببرد. بر این اساس آسیب‌شناسی در زمینه مشکلات ورزش کشور ما را به‌سوی موانعی رهنمون می‌سازد که سبب کاهش میزان اثربخشی فعالیت‌های مدیران سازمان‌های ورزشی می‌شود و لازم است به‌منظور برطرف ساختن این موانع عزم و اراده جدی وجود داشته باشد تا بتوانیم شاهد رشد و اعتلای ورزش کشور خواه در بعد ورزش همگانی و خواه در بعد ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در سطوح مختلف بین‌المللی و مسابقات آسیایی، جهانی و المپیک باشیم. بر این اساس و با توجه به یافته‌های تحقیق، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. به‌منظور توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی، دوره‌های آموزشی و توانمندسازی در زمینه‌های مدیریت رفتار سازمانی، آموزش مهارت‌های تخصصی مرتبط با شغل و نیز فنون مذاکره، چانه‌زنی و روابط عمومی برای مدیران برگزار شود؛

۲. با توجه به اهمیت همراهی کارکنان با برنامه‌های مدیران، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی به ارتقای شغلی کارکنان و مشارکت دادن آنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل توجه بیشتری کنند، همچنین به‌منظور ارتقای سطح انگیزه آنان توزیع مناسب امکانات رفاهی و ایجاد تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با میزان کار کارکنان را مدنظر قرار دهند؛

۳. با توجه به اهمیت توانمندی‌های علمی و پژوهشی مدیران، پیشنهاد می‌شود در استخدام و به‌کارگیری مدیران سازمان‌های ورزشی معیارهایی مانند داشتن تحصیلات عالی دانشگاهی، مهارت‌های زبان انگلیسی و توانایی کار با رایانه و اینترنت در نظر گرفته شود و برای مدیران فعلی سازمان‌های ورزشی دوره‌های آموزشی برگزار شود؛

۴. مشوق‌های لازم برای مدیران خلاق، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو در نظر گرفته شود، همچنین سیستم‌های نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی ایجاد شود؛

۵. حمایت‌های لازم به‌منظور ایجاد امنیت شغلی برای مدیران سازمان‌های ورزشی صورت پذیرد و نیز هرساله در مراسمی از مدیران دارای عملکرد مطلوب تجلیل و قدردانی انجام گیرد.

سپاسگزاری

از تمامی استادان دانشگاه، مدیران وزارت ورزش، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی که ما را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

1. Chen, Y., Chai, (2013). "Important computer competencies for sport management professionals". *International Journal of applied sports sciences*, 19(1), 66-85.
2. Abtahinia, A., & Rastgoo, S. (2019). "Explaining Role of Organizational Intelligence in Organizational Effectiveness by Investigating Mediating Role of Organizational Learning (Staffs in Sports and Youth Departments in South Khorasan)". *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 125-142. (In Persian)
3. Taperashi, G., Esmaeli, M., Amirtash, A. (2018). "Investigating the Relationship between Entrepreneurial Characteristics of Managers and Performance in Sport Clubs". *Journal of Sport Management*, 9(4), 777-792. doi: 10.22059/jsm.2018.65920 (In Persian)
4. Jalali, R., Alvani, S., Hassanpoor, A., & Mohebzadegan, Y. (2017). "Identification and modeling effective factors in empowering managers". *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 4(1), 14-29. (In Persian)
5. Elyasi, G., Amirtash, A., Safania, A. (2019). "Structural Relationships among Organizational Identity, Organizational Commitment, Organizational Voice, and Employee Productivity in Physical Education Departments of Islamic Azad Universities". *Journal of Sport Management*, 11(3), 561-579. doi: 10.22059/jsm.2018.239009.1909 (In Persian)
6. Asadi, N., Sajadi, S., Goudarzi, M., & Moradi, A. (2015). "Determining the Competencies of Sports Event Managers". *Journal of Sport Management*, 7(2), 159-174 (In Persian)
7. Emery, P. (2009). "Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective". *Sport Management Review*, 13(2), 158-170.
8. Sajedi, F., & Omidvar, A. (2007). "Empower employees and today organizations". *Journal of Tadbir*, No. 16, 181-162. (In Persian)
9. Salimi, M., Alavi, S. F., & Soleimani, M. (2019). "Presentation of Selection Factors for Upper Managers of Sport Organizations". *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 35-49. (In Persian)
10. Walia, S. (2014). "Barriers to effective performance management". *International Journal of Current Research* Vol. 6, Issue, 11, pp.9896-9902.
11. Rezaei, S., & Salehi Pour, M. (2019). "Analysis of Effective Factors in Development of Iran Sport Industry using Grounded Theory Approach". *Human Resource Management in Sport*, 6 (1), 89-107. (In Persian)
12. Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). "Research on the management of sports organizations". *Social and Behavioral Sciences*, 140, 667-670.
13. Rai, S. (2015). "Organizational justice and employee mental health's moderating roles in organizational identification". *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 68-84.

14. Farokhshahinia, R., Shabanibahar, G., Farid Fathi, A., Shirvani Naghani, M. (2020). "Explaining the Risk Estimation Pattern of Managers Tasks Based on APMBOK Risk Management Cycle: A Case Study of Student Sports Managers of Payame Noor University". *Journal of Sport Management*, 12(1), 285-307. doi: 10.22059/jsm.2020.286528.2307 (In Persian)
15. Fuertes, G.; Alfaro, M.; Vargas, M.; Gutierrez, S.; Ternero, R.; Sabattin, J. (2020). "Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive". *Journal of Engineering*, 1–21.
16. Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., & Al-Malki, F. M. (2019). "Investigating the Barriers to Change Management in Public Sector Educational Institutions". *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112-148.
17. Faridi, M., Moghimi, M., Vafai Pouya, P., & Alizadeh, Y. (2019). "Investigating the Impact of Motivational Factors on the Effectiveness of Line Staff of Traffic Police Affiliate to Great Tehran's Police Command". *Traffic Management Studies Quarterly of Traffic police Faculty*, 1397(51), 173-193. (In Persian)
18. Odongo, N.H. (2020), "Performance management perception in Kenya". *Social Responsibility Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2020-0019>.
19. Sayyadi, M. (2019). "How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance". *Business Information Review*, 36(1) 30–38.
20. Zarewa, G. (2019). "Barriers to Effective Stakeholder Management in the Delivery of Multifarious Infrastructure Projects (MIPs)". *Journal of Engineering Project and Production Management* 9(2):85-96.
21. Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). "Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes". *Sustainability*, 11(13), 3509-3704.
22. Stachova, K., Stacho, Z., Blstakova, J., Hlatká, M., & Kapustina, L.M. (2018). "Motivation of employees for creativity as a form of support to manage innovation processes in transportation-logistics companies". *Nase More*, 65, 180–186.
23. Cieślowski, K., & Brusokas, A. (2017). "Determinants of effective management in the sport with the use of large sport arenas in selected cities". *European Journal of Service Management*, 21(1), 5–10.
24. Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). "The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informatika". *International Conference on Design, Engineering and Computer Sciences, Jakarta, Indonesia*. doi:10.1088/1757-899X/453/1/012064
25. Ozaralli, N. (2015), "Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.

26. Aibaghi Esfahani, S., Hasani, A. A., & Hosseini Nia, S. R. (2018). "Effect of Green HRM on Firm Sustainability at General Administration of Youth and Sport in North Khorasan Province". *Journal of Human Resource Management in Sport*, 5(2), 309-328. (In Persian)
27. Nikaein, S., Taabodi, M., & Vare, M. (2016). "The Relation between Managers' Skills and Human Resources Performance Assessment in Different Management Levels". *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(26), 76-94. (In Persian)
28. Afshari, M., Honari, H., & Ghafouri, F. (2010). "A Study of Management Skills (Perceptual, Human, Technical) in Managers of Physical Education Departments of Iranian Universities". *Journal of Sport Management*, 2(5), 105-229. (In Persian)
29. Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). "Competency requirements for effective job performance in the Thai Public Sector". *Contemporary Management Research*, 3(1), 45-70.
30. Kaçmaza, R., & Serinkan, c. (2014). "Human resource management practices in international sebat educational schools". *Social and Behavioral Sciences*, 116, 4809-4813.
31. Aggarwal, R. (2013). "Selection of IT personnel through hybrid multi attribute AHPFLP approach". *International Journal of Soft Computing and Engineering*, 2(6), 11-17.
32. Barcelona, B., & Ross, C.M. (2004). "An analysis of the perceived competencies of recreational sport administrators". *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(54), 25-42.
33. Noudehi, M., Dousti, M., Razavi, S. M. H., & Kalateh Seifari, M. (2017). "Human Resource Development Indicators for the Iranian Judo Federation". *Aassjournal*, 5 (3), 95-102.

Identify of barriers to effective management of managers of sports organizations

Ali Yahyanejad¹ – Taher Bahlake*² – Zeynolabedin Fallah³ – Mohammadali Noudehi⁴

1. Phd student of sport management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran 2,4. Assistant professor, Department of Physical Education and sport sciences, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran 3. Associate professor, Department of Physical Education and sport sciences, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran

(Received:2020/09/02;Accepted:2021/02/11)

Abstract

The purpose of this study was to identify the barriers to effective management of managers of sports organizations. This research was mixed method (in qualitative section, classic modified Delphi method and in quantitative section, descriptive- analytical), respectively. The statistical population in the qualitative section consisted of university professors, directors of the Ministry of Sports, the National Olympic Committee and sports federations managers. The sampling was targeted and accessible (n=30). The statistical population in the quantitative section includes the directors of the Ministry of Sports and the National Olympic Committee, the provincial general managers of youth and sports, the directors of sport federations (chief, vice president and secretary), the heads of provincial sports councils, and the directors of cities sports and youth departments (N = 2079) and the sample size of the study was (n = 314) that selected by Quota Sampling. The data Collection tools were interviews in qualitative section and a researcher-made questionnaire in quantitative section. The validity of the questionnaire was confirmed by 8 sports management professors. The reliability was confirmed through Cronbach's alpha that was 0.81. The data analysis was done using descriptive statistics and inferential statistics with Spss20 and Smart PLS. According to the results, five barriers to effective management of sports managers were identified based on priorities which are followed as: skill barriers (0.921), supportive barriers (0.874), organizational behavior barriers (0.822), scientific barriers (0.736) and individual-personality barriers (0.675). According to the research findings, the managers of sports organizations can increase the effectiveness of their management by trying to eliminate intra-individual barriers as well as removing external barriers.

Keywords

Effectiveness, Environmental barriers, Management, Sports Organizations, Individual barriers.

* Corresponding Author:Email: t.bahlake.gorgan@gmail.com ; Tel:+989111794240