

## بررسی ریسک‌پذیری مدیران ورزشی و توجه آنان به نظرات اعضای سازمان

فرزاد غفوری<sup>۱</sup>  
فرزاد خواجه<sup>۲</sup>  
حبیب هنری<sup>۳</sup>

تاریخ

تاریخ وصول: ۹۰/۳/۵

پذیرش: ۹۰/۷/۴

### چکیده

این تحقیق به منظور تعیین ریسک‌پذیری و توجه به نظرات زیردستان و مافوقان در بین مدیران ورزشی انجام شد. برای این منظور ۱۲۸ نفر از مدیران میانی سازمان‌های ورزشی (۸۴ درصد مرد و ۱۶ درصد زن) به طور تصادفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بوده که روایی و پایایی آن با نظر متخصصین تأیید شد. پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. آلفای کرونباخ آن ۰/۹۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و به دست آوردن ویژگی‌های فردی نمونه‌ها از آمار توصیفی استفاده شد. از آزمون t برای محاسبه اختلاف میانگین فرضیه‌ها استفاده گردید. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که ۷۱٪ از مدیران ورزشی ریسک‌پذیر بودند و میزان توجه به نظرات زیردستان و مافوقان در بین آنان ۶۶٪ بود.

**واژگان کلیدی:** ریسک‌پذیری، مدیران ورزشی، سازمان ورزشی.

### مقدمه

- 
- ۱- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)
  - ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبایی
  - ۳- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی honari\_h@yahoo.com

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است. به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص جوامع مختلف، همه روزه انواع سازمانهای اجتماعی ظهور و گسترش می‌یابند و بر تعدادشان افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود، به مدیریتی متناسب با ساختار خود نیازمند است. مدیریت فرآیندی است از کارکردن به وسیله افراد و گروه‌ها و دیگر منابع (مانند: تجهیزات، سرمایه و تکنولوژی) تا اهداف سازمان را برآورده سازد. مدیریت برای رسیدن به هدف، وظایف متعددی را بر عهده دارد. یکی از اجزاء اصلی مدیریت تصمیم‌گیری است. در واقع تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست. مدیران هنگام اتخاذ تصمیم با شرایط مختلفی سرو کار دارند. همچنین تصمیماتی که توسط آنان اتخاذ می‌شود، ماهیتی متفاوت دارند. عوامل مختلفی بر تصمیماتی که توسط مدیران اتخاذ می‌شود تأثیر دارند که از جمله آنان می‌توان به ریسک‌پذیری مدیر و توجه به نظرات زیردستان و مافوقان اشاره کرد:

### ریسک‌پذیری

ریسک بیانگر ابهام و معیاری در چارچوب تصمیم‌گیری است. افرادی که ریسک‌پذیر نیستند به دنبال یک وضعیت مطمئن هستند در صورتی که افراد ریسک‌پذیر با وضعیت مبهم و نامشخص برانگیخته می‌شوند. انگیز گروه اول امنیت و اطمینان و انگیز گروه دوم فرصت و موقعیت است. افرادی که ریسک‌پذیر نیستند در سطوح پایین سازمانی و ریسک‌پذیرها در سطوح بالا دیده می‌شوند. از نظر روانی ریسک‌پذیرها انعطاف‌پذیرند. آنها معمولاً تحصیل‌کرده هستند و تجربی از ریسک‌پذیری دارند. تجربیات جدید را جستجو می‌کنند و به محرک‌ها سریع پاسخ می‌دهند.

ریسک‌پذیرها انگیزه برای سریع‌تر بودن و بهتر بودن دارند و هدف‌های مشکلی را بر می‌گزینند و برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند. آنها از نظر شخصیتی نوع A محسوب می‌شوند. مردان نسبت به زنان ریسک‌پذیرتر هستند. و ریسک‌پذیری با درآمد و تحصیلات بالاتر رابطه مستقیمی دارد. ریسک‌پذیرها احتمالاً جوانتر، مجرد و دارای یک شغل حرفه‌ای هستند. افرادی که مهارت و دانش لازم را دارند، تمایل به پذیرش ریسک در آنها بیشتر است. تصمیم‌گیرندگان هنگامی که محدودیت‌هایی برای آنها به وجود می‌آید از ریسک متنفر می‌شوند. این افراد با توجه به سطح رضایتمندی‌شان ریسک‌پذیری خود را تغییر می‌دهند. یعنی وقتی که تصمیم‌گیرنده از آنچه که به دست می‌آورد راضی نباشد ریسک‌پذیری او در سطح بالاست ولی اگر راضی باشد ریسک‌پذیری پایین را ترجیح می‌دهد. بین ریسک‌پذیری در مراحل شکست و اجتناب از ریسک در موقعیت پیروزی ارتباط بسیار قوی وجود دارد. ریسک‌پذیر بودن و اتخاذ تصمیماتی که همراه با ریسک باشد تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. عوامل اثرگذار بر تصمیمات همراه با ریسک‌شناسایی شده است.

علیرغم اهمیت ریسک‌پذیری، مطالعات نسبتاً کمی درباره ریسک و اجزای آن، نتایج مورد انتظار، تمایل به پذیرفتن ریسک و احتمالات صورت گرفته است. تصور کلیشه‌ای ما در مورد ریسک‌پذیری این است که جوانان، شغل‌هایی مانند: بازرگانی و رانندگی ماشین‌های مسابقه‌ای و قانون‌شکنان (جرمان)، افراد طرفدار ورزش‌های مهیج و کسانی که الکل و دیگر مواد مخدر را مصرف می‌کنند ریسک‌پذیرتر هستند. مدیران در ریسک‌پذیری بیش از احتمالات به آنچه که به دست خواهند آورد یا از دست خواهند داد

توجه می‌کنند. کولن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که تنها نیمی از مدیران اجرائی تمایل به پذیرش ریسک دارند. در تحقیقی بر روی دانشجویان و اعضای هیئت علمی و متخصصین مشخص شد که بین ۴۷ و ۶۷ درصد این افراد ریسک‌پذیرند.

### توجه به نظرات زیردستان و مافوقان

این واقعیت که اداره مستبدانه امور، حیطة‌ای آشناست، تمامی ما را اسیر دیدگاه محدود، محتاطانه و حتی هراسناک خودمان کرده است. دنیای نوینی در انتظار ماست که در آن اداره کردن امور، مشارکتی است. شکی نیست که رفتار مدیر تحت تأثیر تجربه و اطلاعات و صفات ذاتی وی قرار می‌گیرد که عبارتند از: ۱- معتقدات و ارزش‌های شخصی مدیر یعنی اعتقاد وی به اینکه آیا افراد را باید در اخذ تصمیماتی که مربوط به آنان است شرکت داد یا خیر؟ ۲- درجه اعتماد مدیر نسبت به زیردستان ۳- تمایلات و نیازمندی‌های روانی مدیر. مدیر ممکن است در هنگام تصمیم‌گیری به نظرات زیردستان و مافوقان اهمیت دهد و آنها را در امر تصمیم‌گیری درگیر کند. این دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های گوناگون بر حسب ضرورت در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دستیابی به راه‌حلهای مناسب را مدیریت مشارکتی نیز می‌نامند. شیوه مدیران می‌تواند انگیزه‌های کاری را در کارکنان واحدهای تابعه تحت تأثیر قرار دهد. مشارکت دادن کارکنان دارای فواید اقتصادی، اجتماعی و روانی می‌باشد. از نظر اقتصادی مشارکت می‌تواند به بهبود کیفیت و افزایش کمیّت کار منجر شود و از لحاظ اجتماعی موجب درک بهتر آنان از همدیگر و از وظایف می‌شود. با وجود اینکه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری اهمیت خاصی دارد موانع زیادی بر سر راه این امر

قرار دارد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: موانع فرهنگی، جهل، خودخواهی، خودمحوری، بی-اعتمادی به دیگران، ساختار سازمانی هرمی و سلسله مراتبی، قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی، نظام متمرکز سازمانی و کمبود وقت. مدیران ورزشی موفق که در سطح دانشگاه فعالیت می‌کردند بیشتر از سبک مشاوره‌ای استفاده می‌کردند و توصیه شده است که مدیران ورزشی به سمت شیوه مشارکتی گام بردارند. مدیران ورزشی درونگرا به مطالعه و تحقیق و مسائل علمی علاقه‌مندند، افرادی فکور، آینده‌نگر و کم حرف‌اند و در مدیریت سبک مدیریت مشارکتی را ترجیح می‌دهند. سبک غالب مدیریت مدیران بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان از دیدگاه خودشان و کارکنان تحت سرپرستی آنها سبک مدیریت مشارکتی است. چلادوری و صالح<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) و چلادوری<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) و سیلش من<sup>۳</sup> (۱۹۸۷) نشان دادند که ورزشکاران و دانشجویان، رفتار حمایتی و تصمیم‌گیری مشارکتی مربیان را ترجیح می‌دهند و رضایتمندی ورزشکار با حمایت اجتماعی مربی ارتباط مثبت و معناداری دارد. ریسک، زبردست و مافوق از جمله عواملی هستند که در همه سازمانها وجود دارد و مدیران در طول دوره مدیریتی خود ناگزیر به مواجه شدن با این عوامل هستند و مدیرانی که بتوانند این دو عامل را به طور مناسبی مدیریت و هدایت کنند می‌توانند به موفقیت در سازمان امیدوار باشند. این تحقیق مدیران را از جنبه ریسک‌پذیری و توجه به نظرات زبردستان و مافوقان مورد بررسی قرار می‌دهد. با آگاهی از نظرات مدیران در مورد ریسکها و رفتار

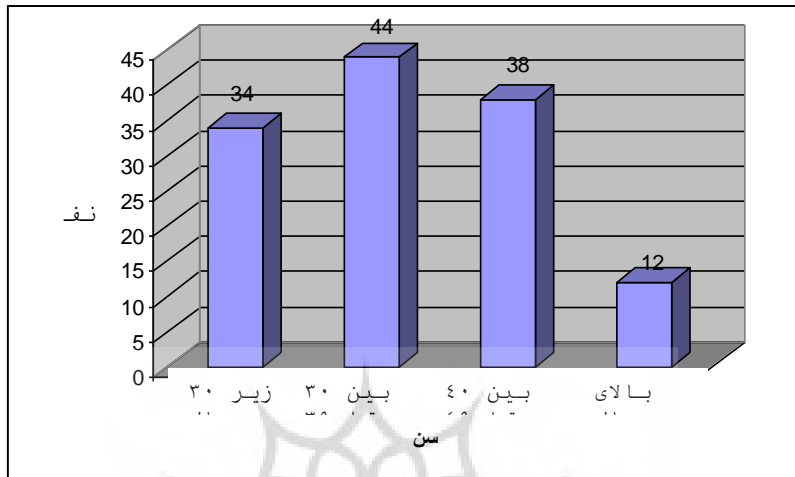
آنها با اعضای سازمان بهتر می‌توان رفتار مدیران را تجزیه و تحلیل یا پیش‌بینی کرد و برای تغییرات احتمالی که مورد نیاز است یا برنامه‌هایی که پیش روی سازمان است برنامه ریزی بهتری کرد.

### روش تحقیق

روش پژوهش این مطالعه از نوع توصیفی پیمایشی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. در تدوین پرسشنامه ازمقیاس ه ارزشی لیکرت استفاده شد. پرسشنامه برای تأیید و تجدیدنظر به متخصصین مدیریت و تربیت بدنی ارجاع داده شد تا سؤالات اصلاح و تأیید گردد. پرسشنامه شامل: سه متغیر بود که سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران ورزشی را می‌سنجید. اعتباریابی محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان صورت گرفت و پس از جمع‌آوری نظرات به تصحیح موارد اشاره شده پرداخته شد. سپس پرسشنامه برای مطالعه مقدماتی در بین بخش کوچکی از جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید و از ۳۰ پرسشنامه بدست آمده، آلفای کرونباخ آن ۰/۹۱ بدست آمد که بیانگر قابلیت و اعتماد بالای ابزار تحقیق است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران ورزشی کشور می‌باشند که در قسمت‌های مختلف سازمان و مکان‌های ورزشی درگیر امر برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در زمینه ورزش می‌باشند. نمونه آماری شامل ۱۲۸ نفر از مدیران بود. پرسشنامه به صورت مقطعی در سال ۱۳۸۷ در بین مدیران ورزشی توزیع گردید و در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق انجام عملیات میدانی از آمار توصیفی و آزمون t استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق آزمودنی‌ها با توجه به سن در چهار گروه تقسیم بندی شدند.



نمودار ۱. توزیع درصد فراوانی سن نمونه‌های تحقیق

همانطور که در نمودار فوق مشاهده می‌شود بیشتر نمونه‌ها بین ۳۰ تا ۳۹ سال سن داشته‌اند. از نظر سطح تحصیلات مدیران دارای مدرک لیسانس و کارشناسی ارشد و دکتری بودند. جدول ۱ توزیع مدیران براساس مدرک را نشان می‌دهد. بیشتر نمونه‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد و البته تعداد قابل توجهی هم مدرک دکتری دارند.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات مدیران ورزشی

سطح تحصیلات	تعداد	درصد
دکتری	۴۳	۳۳/۶
کارشناسی ارشد	۵۷	۴۴/۵
لیسانس	۲۸	۲۱/۹
مجموع	۱۲۸	۱۰۰

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی مدیران براساس سابقه خدمت

سابقه/سال	تعداد	درصد
زیر ۵ سال	۵۵	۴۲/۹
۵-۹	۴۵	۳۵/۲
۱۰-۱۴	۱۶	۱۲/۵
۱۵-۱۹	۷	۵/۵
بالای ۲۰ سال	۵	۳/۵
مجموع	۱۲۸	۱۰۰

از نظر سابقه خدمتی و تجربه کاری مدیران در پنج گروه قرار گرفتند. جدول شماره ۲ تعداد افرادی که در هر یک از این گروهها قرار گرفته اند را نشان می دهد. ملاحظه می شود که درصد بالایی از مدیران نمونه پژوهش زیر ۵ سال سابقه دارند. آمار فوق حاکی از سابقه نسبتاً کم مدیریتی آنان می باشد.

نمونه آماری این تحقیق در برگیرنده ۱۰۸ مدیر مرد و ۲۰ مدیر زن بود. در جدول شماره ۳ فرضیه ها و نتایج حاصل که از آزمون T-Test از طریق نرم افزار SPSS به دست آمده ذکر گردیده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ۶۶٪ مدیران، نظرات زیردستان و مافوقان را در تصمیم گیری دخالت می دهند. میانگین نمره کسب شده توسط آزمودنی ها ۳/۳۴۱ بود. کسب نمره ۵ بیانگر دخالت کامل زیردستان و مافوقان و کسب



نمره ۱ بیانگر عدم دخالت نظر دیگر اعضا در تصمیم‌گیری است. کسب نمره ۳/۵۶ در فرضیه دوم نشانگر این امر است که ریسک‌پذیری مدیران حدود ۷۱٪ می‌باشد.

جدول ۳. نتیجه آزمون تی برای آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱- مدیران زبردستان و مافوقان را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهند.	۳/۳۴۱	-۳۴/۶۵	۹۹	۰/۰۱	-۱/۶۵۸
۲- مدیران در تصمیم‌گیری ریسک‌پذیر هستند.	۳/۵۶۰	-۴۱/۰۴	۱۱۸	۰/۰۱	-۱/۴۳۹

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق این فرضیه را که مدیران ورزشی در تصمیم‌گیری ریسک‌پذیر هستند تأیید کرده و میزان ریسک‌پذیری مدیران را حدود ۷۱٪ برآورد نمود. با توجه به تغییرات بسیار زیادی که در حال رخ دادن است و ابهام‌هایی که پیش روی افراد وجود دارد تا حدی قابل پیش‌بینی بود که افراد ناگزیر به پذیرش ریسک باشند. شیهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سازمانها را از جانب عواملی مانند: جهانی سازی، مقررات و فن‌آوری در معرض تهدید معرفی کرده و بزرگترین چالش پیش روی آنها را مدیریت بهینه این موقعیتها و ریسکها عنوان کرد. همچنین گارات<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) ریسک را برای سازمان ضروری دانسته و همه تصمیمات اداره کردن و مدیریت را همراه با محدودیت اطلاعات می‌داند. نمونه‌های انتخابی این پژوهش دارای حداقل مدرک لیسانس بودند و این امر از عوامل اثرگذار بر نتیجه

۱. Sheehan

۲. Garrat

تحقیق بود و باعث شد ریسک پذیری در سطح بالایی گزارش شود. افراد تحصیل کرده انعطاف پذیری بیشتری دارند و یکی از ویژگی‌های ریسک پذیرها انعطاف پذیری است. برابر با نتایج تریمپوپ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) افراد دارای تحصیلات بالاتر ریسک‌پذیرتر هستند. هارتوگ و کاربونل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز ارتباط ریسک‌پذیری با تحصیلات بالاتر را مستقیم نشان دادند (۲۸). گرابل<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، هات و تورسکی<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) ریسک پذیرها را دارای شغل حرفه‌ای و صاحب دانش و مهارت معرفی کرده‌اند. کولن (۲۰۰۷)، لوئیز و زولان<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند ریسک پذیری با داشتن تخصص و مهارت افزایش می‌یابد و تخصص نقش مهمی در تسهیل اتخاذ تصمیمات همراه با ریسک دارد. پیتراکیس<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) نشان داد سطح بالای تحصیل و توانایی بالاتر، نشاندهند عدم اطمینان در مدیریت است. مطالعات لوی و لوی<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) که بر روی دانشجویان، اعضای هیأت علمی و متخصصین انجام شد نشان داد که ریسک پذیری بین ۴۷ تا ۶۷٪ بوده و نتایج مشابهی هم از جامعه مدیران توسط مک کریمون و ورونک<sup>۸</sup> (۱۹۸۴) و ویلیامز و نارندران<sup>۹</sup> (۱۹۹۹) گزارش شده است. نتایج کولن (۲۰۰۷) هم حاکی از این بوده که ۵۶٪ مدیران ریسک‌پذیر هستند. با توجه به تحقیقات پیمانی زاد (۱۳۸۱) که عنوان کرد ۸۶٪ مدیران ورزشی دارای خصوصیت تیپ A هستند ریسک‌پذیری مدیران قابل توجه است. تریمپوپ (۱۹۹۴) ریسک‌پذیرها را از نظر شخصیتی نوع A معرفی کرد و کولن (۲۰۰۷) نیز نشان داد

- 
- . Trimpop
  - . Hartog & Carbonel
  - . Grable
  - . Heath & Tversky
  - . Lewise & Zalan
  - . Petrakis
  - . Levy & Levy
  - . Maccrimon & Wehrung
  - . Williams & Narendran

ریسک‌پذیرها دارای تیپ A می‌باشند و از نظر اجتماعی، اعتماد به نفس، زمینه‌پذیرش ریسک و کسب موفقیت را دارند. به نظر می‌رسد که مدیران با ابهامات و ریسک‌های بیشتری در تصمیم‌گیری مواجه هستند که می‌تواند تحت تأثیر عوامل گوناگونی باشد و نیاز به تحقیقات بیشتری در این حوزه دارد. از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر این بود که مدیران ورزشی به نظرات زیردستان و مافوقان توجه دارند و نظرات آنها را در تصمیم‌گیری لحاظ می‌کنند و حدود توافق با این امر حدود ۶۶٪ به دست آمد.

به نظر می‌رسد مدیران به این باور نزدیک می‌شوند که در تصمیم‌گیری‌ها باید بیشتر به نظرات دیگر افراد توجه کنند و ارتباطات خود را با زیردستان و مافوقان افزایش دهند. نتیجه مطالعه مک‌لاچ لان<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در استرالیا نشان داد که ۶۰٪ کارکنان از مدیرانشان متنفر هستند و مدیران باید با توانمندسازی، تقدیر، ارتباطات و صداقت، رضایت آنها را به دست آورند. اسدی و قربانی (۱۳۸۷) آگاه نمودن کارشناسان تربیت بدنی از راهبردها، چشم‌اندازها و اهداف سازمان را اهرمی جهت افزایش یکپارچگی، هماهنگی و توافق در آنها معرفی کرد. آگاه کردن افراد از اهداف و مشورت با آنها باعث مشارکت آنها در اجرای برنامه‌ها می‌شود. پارسامهر و زارع (۱۳۸۷) نشان دادند که درک از نقش مثبت فعالیت بدنی باعث افزایش شرکت افراد در فعالیت بدنی می‌شود. قلیچ لی (۱۳۸۶) نشان داد ارتباطات با کارکنان هم در سطح مدیریت میانی و هم در سطح مدیریت ارشد در جهت بهبود رابطه با کارکنان است. فورد<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان داد بهبود ارتباطات باعث بهتر شدن رهبری می‌شود و ۹۶٪

رهبران این مطلب را تأیید کردند. بایرن و برادلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) رهبری جمع گرایانه را موفقتر توصیف کردند. مدیران با ارج نهادن به نظرات زیردستان و مافوقان می‌توانند ضمن برقراری و ایجاد روابط و محیط مناسب از نیروهای موجود استفاده لازم را ببرند. استیونس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) عنوان کرد که در وضعیت اقتصادی امروزه لازم است که مدیران بیشترین استفاده را از همه کارکنان به دست آورند. برای این کار لازم است تا مهارت‌های مدیریت را افزایش داد نه اینکه کارکنان را تغییر یا نیروهای جدید را جذب کرد.

اگر چه مدیریت مشارکتی طرفداران زیادی دارد ولی افرادی هم هستند که این شیوه را نامناسب می‌انگارند. لاک و شویجر<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) با توجه به معیارهای بهره‌وری نشان دادند که هیچ روندی به نفع مدیریت مشارکتی در مقایسه با سبک‌های دستوری وجود ندارد. از نظر هاروی و براون (۱۹۸۱) مدیریت مشارکتی انتظارات و قول‌های غیرواقعی ایجاد می‌کند، وقت‌گیر است، به تصمیمات میانه‌ای منجر می‌شود، جوابگویی را دچار خدشه می‌کند، تضادهای شکننده‌ای را ایجاد و موجب از بین رفتن اقتدار مدیریتی می‌شود.

در مقایسه با تحقیقات سابق که در جامعه مدیران ورزشی صورت گرفته، یافته‌های این تحقیق با پژوهش آقای (۱۳۸۱) و مصدق راد (۱۳۸۲) همخوانی دارد و مطابق با تحقیق محرم زاده (۱۳۷۷) که متداولترین سبک مورد استفاده مدیران ورزشی را مشارکتی معرفی کرد و همخوان با تحقیق اصلاحخانی (۱۳۷۵) است که سبک مشارکتی را اثربخش‌ترین و بهترین سبک معرفی می‌کند و با پژوهش نورایی (۱۳۸۵) که سبک غالب در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی را به ترتیب

---

. Byrne & Bradley  
. Stevencse  
. Lock & Schweiger

سبک استدلالی، دستوری، مشارکتی و تفویضی تعیین کرد، مغایرت دارد. اگر چه ریسک اجتناب‌ناپذیر است و ابهام در امور پیش روی مدیران قرار دارد ولی توصیه می‌شود که مدیران میزان ریسک‌پذیری را کاهش دهند و سعی کنند با برنامه‌ریزی کامل و جامع به استقبال امور بروند و در تصمیم‌گیری‌ها خود را از نظرات دیگر اعضای سازمان محروم نسازند و به زیردستان و دیگر اعضای سازمان توجه داشته باشند. امید است این تحقیق دیگر پژوهشگران را نسبت به انجام پژوهش در امور ریسک‌ها و ابهامات پیش روی مدیران ورزشی و نحوه مدیریت این امور و ایجاد محیط مناسب در ارتباط با کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمان برانگیزد.

## منابع فارسی

- اسدی، حسن؛ قربانی، محمد حسین. (۱۳۸۷). رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. *نشریه المپیک*. سال شانزدهم شماره ۴ (پیاپی ۴۴).
- آقایی، حمید نجف؛ کوزه چیان، هاشم؛ آذر، عادل؛ احسانی، محمد. (۱۳۸۱). بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. *نشریه حرکت*. شماره ۱۴.
- اقتداری، علیمحمد. (۱۳۷۶). *سازمان و مدیریت*. انتشارات مولوی. چاپ سی ام.
- براتیان، حمید. (۱۳۸۱). شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*. دوره هشتم شماره ۳۱.
- پارسامهر، مهربان؛ زارع شاه آبادی، اکبر. (۱۳۸۷). بررسی نقش ادراک شده بر مشارکت بانوان جوان در فعالیت بدنی. *فصلنامه المپیک*. شماره ۱ (پیاپی ۴۱).

- پیمانی زاد، حسین. (۱۳۸۱). تعیین تیپ شخصیتی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و ارتباط آن با موفقیت. نشریه حرکت. (پیاپی ۱۴).
- قلیچ لی، بهروز؛ ایمانی پور، محسن. (۱۳۸۶). مدل ارتباطات مدیران و کارکنان (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو). نشریه مطالعات مدیریت. شماره ۵۵، ۱۴۷-۱۱۹.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۷). سازمان و مبانی مدیریت. انتشارات سمت چاپ یازدهم.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸). مشارکت کارکنان در مدیریت. همایش نظام اداری و توسعه ص ۷.
- حرم زاده، مهرداد. (۱۳۷۷). بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری، تعیین سبک‌های اولیه پشتیبانی و توسعه‌ای مدیران ورزشی و ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور و ارتباط آن با برخی ویژگی‌های مدیران. رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- مصدق راد، علیمحمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان‌های دانشگاهی شهر اصفهان. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان. سال هفدهم. شماره ۴.
- مک لگان، پاتریشا. (۱۳۷۷). عصر مشارکت. ترجمه مصطفی اسلامی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- نادریان جهرمی، مسعود؛ امیرحسینی، احسان. ۱۳۸۶. بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و دموگرافیکی مدیران ورزشی با مهارت‌های شغلی آنان. فصلنامه المپیک. شماره ۴ (پیاپی ۴۰).
- نورائی، طهمورث؛ امیرتاش، علی محمد؛ تندنویس، فریدون؛ بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۵). ارتباط بین فلسفه آموزشی، سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در دانشکده-ها و گروه‌های تربیت بدنی. نشریه علوم حرکتی و ورزش.
- هاروی و براون. (۱۳۷۸). رویکرد تجربی به توسعه سازمان. ترجمه محمدزاده. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. ص ۶۹.

## منابع لاتین

- Barbuto, JE. IR. Xuy(۲۰۰۶). *Sources of Motivation, Interpersonal Conflict Management Styles and Leadership Effectiveness A Structural Model Psychol Rep.*
- Brenda, S(۲۰۰۴). Participation in Decision Making: A Matter of Context? *Leadership & Organization Development Journal*, Vo.۲۵.iss.۷۹۸; pg ۴۹۶.
- Byrne, G. J, Bradley, F (۲۰۰۷). Cultures Influence on Leadership Efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research* ۶۰, ۱۶۸-۱۷۵.
- Chelladurai & Cow (۱۹۸۷). A Cross-Cultural Study of Preferred Leadership in Sport. *Canadian Journal of Sport Science*, Vol.۱۲, No.۲, PP:۱۰۶-۱۱۰.
- Chelladurai a & Saleh (۱۹۷۸). Preferred Leadership in Sport, *Canadian Journal of Applied Sport Science*, Vol ۲, No ۳, PP:۸۵-۹۲.
- Coleman, L (۲۰۰۷). Risk and Decision Making by Finance Executives: A survey study. *Internationak Journal of Managerial Finance*. Vo.۳ No. ۱.
- Farago, K; Kiss, O; Boros, J (۲۰۰۸). Risk Taking in Entrepreneurs, Compared to Criminals and Students: The Role of Uncertainty and Taskes. *The Journal of Socio-Economics* ۳۷.
- Ford, H (۲۰۰۹). *Helping Leaders Make Sense of Strategy at City & Guilty*. SCM, Vol. ۱۳, Issue ۲.
- Forlani, D; Mullins, J.W(۲۰۰۰). Perceived Risk and Choice in Entrepreneurs New Venture Decisions. *Journal of Business Venturing* ۱۵, ۳۰۵-۳۲۲.
- Garrat ,B(۲۰۰۷). Dilemmas, Uncertainty, Risk, and Board Performance. *BT Technology Journal*. Vo. ۲۵ No. ۱.
- Grable, J. E (۲۰۰۰). Financial Risk Tolerance and Additional Factors That Affect Risk Taking in Everyday Money Matters. *Journal of Business and Psychology* ۱۹ (۴): ۶۲۵-۶۳۰.
- Greene, J. D, Summerville, R.B, Nystrom,L.E. Darley, J. M. and Cohen, J. D(۲۰۰۱). *AnfMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment Science* ۲۹۳ (۵۵۳۷): ۲۱۰۵-۲۱۰۸.
- Hartog, J; Ferrer-i-Carbonell, A. and Janker, N(۲۰۰۰). *On a Simple Measure of Landividual Risk Aversion*. Rotterdam.
- Heath, C ; Tversky, A(۱۹۹۱). Perference and Belief: Ambiguity and competence in choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty* ۴(۱):۵-۲۸.
- Hersey, P, Blanchard, K. H & Johnson, D. E(۲۰۰۱). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (۸<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuhberger, A (۱۹۹۸). The Influence of Framing on Risky Decision: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ۷۵(۱): ۲۳-۵۵.

- Levey, H & Levey. M (۲۰۰۲). Arrow-Pratt Risk Aversion, Risk Premium and Decision Weights. *Journal of Risk and Uncertainty* ۲۵(۳); ۲۶۵-۲۹۰.
- Lewis, G; Zalan, T.(۲۰۰۴). The CEO-Advisors Nexus: *Toward an explanation of merger preference in merger and acquisition*. MBS Working Papers. University of Melbourne, Melbourne.
- Lock,E; Schweiger, D (۱۹۸۹). *Participation in Decision Making: One more look. Research on Organization Behavior*, Jai Press
- Lopes, L. L(۱۹۸۷). Between Hope and Fear: The Psychology of Risk. Published in L.Berkowitz(ed). *Experimental Social Psychology*. Academic Press.San Diego. ۲۰.
- MacCrimon, K. R and Wehrung, D. A (۱۹۸۴). The Risk In-Basket. *Journal of Business* ۵۷ (۳): ۳۶۷-۳۸۴
- Mano, H(۱۹۹۰). *Anticipated Deadline Penalties: Effect on goal level and task performance*. Published in R. M. Hogarth(ed). *Insights in Decision Making*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Mclachlan, M (۲۰۰۳). *Hard Work Hasting The Boss*. *Australian Financial Review*, ۸ October.
- Peterakis.P.E (۲۰۰۵). Risk Perception, Risk Propensity and Entrepreneurial Behaviour: The Greek case. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*; ۷, ۱.
- Shapira, Z (۱۹۹۵). *Risk Taking: A Managerial Perspective*. Rusel Sage Foundation, New York.
- Sheehan, N,T (۲۰۰۹). Making Risk Pay: The board role. *The Journal of Business Strategy*. Boston, Vol.۳۰, Iss, ۱: pg ۲۲.
- Silieshman, E. S (۱۹۸۷). Relationship Between the Congruence of Preferred & Actual Leaders Behavior & Subordinate Satisfaction with Leadership, *Journal of Sport Behavior*, Vol. ۹, No. ۲, PP: ۱۱۹-۱۳۴.
- Slovic. P (۲۰۰۰). *The Perception of Risk*. Earthscan Publications, London.
- Stevencse, Alen (۲۰۰۹). *Bring out The Playe*. *Supply Management*: ۱۴, ۳; Pg: ۴۰.
- Trimpop, M (۱۹۹۴). *The Psychology of Risk Taking Behavior*. Elsevier Science, Amsterdam.
- Vroom, H. V (۱۹۷۳). *A New Look at Managerial Decision Making Organizational Dynamics*, Spring P:۷۰.
- Williams, S and Narendran, S (۱۹۹۹). Determinate of Managerial Risk : Exploring personality and cultural influences. *The Journal of Social Psychology* ۱۳۹ (۱): ۱۰۲-۱۲۵.
- Zukerman, M. and Kuhlman, D. M(۲۰۰۰). Personality and Risk Taking: Common biosocialfactors. *Journal of Personality* ۶۸(۶): ۹۹۹-۱۰۲۹.