

## شناسایی و اولویت بندی مولفه های توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی

علی یحیی نژاد<sup>۱</sup>

طاهر بهلکه<sup>۲</sup>

زین العابدین فلاح<sup>۳</sup>

محمدعلی نوذهی<sup>۴</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1497.2033

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۲

هدف از تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت بندی مولفه های توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی بود که به روش آمیخته- در بخش کیفی، روش دلفی کلاسیک تعدیل شده و در بخش کمی، توصیفی- تحلیلی- انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران سطوح عالی ورزش کشور بود که از بین آن ها نمونه تحقیق به شیوه هدفمند و در دسترس به تعداد ۳۰ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک، مدیران کل ورزش و جوانان استان ها، مدیران فدراسیون های ورزشی، روسای هیئت های ورزشی استان ها و مدیران ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها به تعداد ۲۰۷۹ نفر بود که نمونه ها به شیوه نمونه گیری تصادفی- طبقه ای به تعداد ۳۱۴ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته بود. روایی پرسش نامه با نظر ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

۲- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: T.bahlake.gorgan@gmail.com

۳- دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

۴- استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

تأیید شد. پایایی پرسش نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/83$ ) به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار اس.پی.اس.اس. نسخه ۲۰ انجام شد و نیز تحلیل عامل تأییدی به کمک نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۵ انجام گرفت. بر اساس نتایج پژوهش، پنج مؤلفه برای توسعه اثربخشی مدیران ورزش شناسایی شد که به ترتیب اولویت عبارت بودند از: توسعه مهارت های فردی (۰/۹۲۷)، توسعه حمایت های محیطی (۰/۸۶۴)، توسعه رفتار سازمانی (۰/۸۶۱)، توسعه علمی (۰/۷۲۵) و توسعه ویژگی های شخصیتی (۰/۶۸۲). با توجه به یافته های پژوهش، تقویت مهارت های شناسایی شده در مدیران سازمان های ورزشی می تواند میزان اثربخشی آنان را افزایش دهد.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی، مدیران ورزشی، ویژگی های فردی، عوامل برون فردی و دلفی کلاسیک تعدیل شده.



## مقدمه

جوامع امروزی را «دنیای سازمانی» می‌نامند، زیرا در این جوامع، انسان‌ها هرجایی که زندگی می‌کنند و هر کاری که انجام می‌دهند با سازمان‌های گوناگون در ارتباط هستند و سازمان‌ها، بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می‌دهند (نیلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در دوران کنونی، سازمان‌ها در معرض تغییرات سریع قرار گرفته‌اند. تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید، فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند (چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به روز نبودن سازمان‌ها، بهره نگرستن آنها از فناوری‌های نو، مهارت‌های جدید و شیوه‌های نوین مدیریتی، رفته رفته سبب عقب افتادگی، انزوا و از بین رفتن آنها خواهد شد (ابطحی نیا و راستگو، ۱۳۹۷). دوره کنونی حیات بشری با تحول و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است و سازمان‌ها با رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع رو به رو هستند و همه این‌ها موضوع توانمندسازی مدیران را در کانون توجه قرار داده است؛ چراکه سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند. از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق جهان، استخدام و به‌کارگیری مدیران و سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که شایستگی‌های لازم را داشته و قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های مربوطه باشند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶).

امروزه، در بحث مدیریت منابع انسانی تأکید بر استفاده از مدیرانی است که از توانمندی‌های لازم برای اثربخشی در سازمان، یعنی تمام مؤلفه‌های بهبود عملکرد منابع انسانی مانند جذب، عملکرد، پاداش، توسعه، برنامه‌ریزی مسیرهای شغلی و جانشین پروری برخوردار باشند (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴). لازمه توانمندی و اثربخشی، مهارت‌ها، علوم و ویژگی‌های شخصیتی هستند که برای موفقیت در اجرای یک شغل ضروری به شمار می‌آیند (امی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی مدیران (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶) و توانایی ایفای نقش‌های مدیریتی از جمله عوامل مؤثر برای مدیریت موفق است (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۷). موفقیت سازمان‌های بزرگ مرهون صلاحیت و شایستگی مدیران آنها برای ایجاد اثربخشی است و هرچه سازمان از نظر مدیریت نیرومندتر باشد، به همان اندازه توفیق بیشتری در نیل به اهداف خواهد داشت. مدیران سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا امروزه صنعت ورزش برای همه حکومت‌ها اهمیتی دوچندان یافته و به یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهانی تبدیل شده است؛ چراکه با استفاده از ورزش اهداف گوناگونی در مسیر بهبود اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود (رضایی و صالحی پور، ۱۳۹۷) و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح در سازمان‌های ورزشی می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد و اثرات ژرفی را بر وضعیت جوامع معاصر بر جای نهاد (فائدی و همکاران، ۱۳۹۵). دولت‌ها نیز برای پیشبرد اهداف خود در زمینه ورزش، سازمان‌های مختلفی را به وجود می‌آورند و در روند برنامه‌ریزی، نظارت و پیشرفت تجارب ورزش و اوقات

1. Nilsson
2. Chen
3. Amy

فراغت، به گزینش مدیران توانمند و اثربخش برای اداره سازمان های ورزشی خود توجه خاصی دارند و برای آن سرمایه گذاری می کنند (گابریل و آلینا، ۲۰۱۴ و رای، ۲۰۱۵).

تجربه نشان داده است که برخی اوقات به دلیل عدم صلاحیت و توانمندی مدیران در اداره سازمان ها و رویدادهای ورزشی خسارت های فراوانی به دولت ها وارد شده است؛ برای نمونه، مشکلات ایجاد شده در فرایند بلیت فروشی در مسابقات جام جهانی ۲۰۰۶ و المپیک ۲۰۰۸ و نیز مدیریت نامناسب جمعیت، مدیریت نامناسب در امور مالی، نیروهای انسانی و غیره در اداره سازمان ها و رویدادهای مختلف ورزشی را می توان اشاره کرد. به همین دلیل یکی از زمینه های مطالعاتی که ضرورت آن در حوزه مدیریت ورزشی احساس می شود، اثربخشی مدیران است، چراکه استفاده از روش های علمی برای گزینش مدیران در موفقیت سازمان های ورزشی نقش برجسته ای دارد (گابریل و آلینا، ۲۰۱۴).

به عقیده بیرکان و جنکلر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مطالعات مربوط به اثربخشی مدیران یکی از با اهمیت ترین زمینه های تحقیقی و مهم ترین راه تشخیص صلاحیت های شغلی یک حرفه است و هدف اصلی آن شناسایی دانش و مهارت های مورد نیاز اجرای یک شغل است. در همین راستا، الوی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) فقدان نظام های سازمانی مناسب از جمله برنامه ریزی و پاداش دهی، فریدی و همکاران (۱۳۹۸) عدم حمایت از برنامه های مدیران و ایجاد انگیزه در آنان را از جمله موانع برای مدیریت برشمردند و ارائه پاداش و پشتیبانی از مدیران پرتلاش و خلاق را برای بهبود اثربخشی مدیران توصیه کردند. لورینکواوا<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، استاچوا<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و انور و بودی<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) نیز حمایت از ایده های خلاقانه مدیران و قدردانی از آنان را عامل مهمی در ایجاد انگیزش و توسعه توانمندی مدیران قلمداد و بیان می کنند که حمایت و ایجاد انگیزه در مدیران می تواند به اثربخشی بیشتر مدیریت آنان و تأثیرگذاری بر کارکنان و در نتیجه بهره وری بالاتر سازمان کمک نماید. سیسلیکاوسکی و بروسوکاس<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) حمایت مسئولان از مدیران رویدادها، ساختار سازمانی مناسب و در اختیار داشتن امکانات مناسب را از جمله عوامل تعیین کننده برای مدیریت اثربخش در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی برشمردند. اوزارالی<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) توانایی مدیران برای تسهیل ایده پردازی و خلاقیت و بیرکان و جنکلر (۲۰۱۵) حمایت از ایده ها، طرح های نوآورانه و خلاقانه مدیران را بر بهبود اثربخشی مدیران در سازمان مؤثر دانستند و آیباغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) نیز عملکرد نوآورانه مدیران را ناشی از انگیزش، توانایی و مهارت آنان قلمداد کردند. نیک آیین و همکاران (۱۳۹۳) و افشاری و همکاران (۱۳۸۹) داشتن توانایی ادارک و تحلیل مسائل را از جمله

- 
1. Gabriel and Alina
  2. Rai
  3. Bircan & Gençler
  4. Al-Alawi et al.
  5. Lorincová et al.
  6. Stachova et al.
  7. Anwar and Budi
  8. Ciešlikowski and Brusokas
  9. Ozaralli

عوامل اساسی موردنیاز برای موفقیت مدیران برشمردند. چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) داشتن قابلیت‌های کامپیوتری- مانند استفاده از نرم‌افزارهای واژه‌پرداز، صفحه گستر و ارتباط از طریق اینترنت- را در موفقیت مدیران ورزش مهم قلمداد کردند. اسدی و همکاران (۱۳۹۴) داشتن مهارت کار با کامپیوتر و توانایی کار با فناوری‌های جدید را از جمله عوامل مهم برای موفقیت مدیران ورزشی بیان کردند. واتانوفاس و تاینگام<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) ویژگی‌هایی از قبیل انعطاف‌پذیری و ثبات قدم از جمله عوامل مؤثر در اثربخشی مدیران دانستند. کاسماز و سرینکان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) تسلط به زبان خارجی بین‌المللی و روابط عمومی بالا، آگاروال<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) داشتن مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی مناسب، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) و بارسلونا و روس<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نیز شیوه‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی و روش‌های تجارتي را از مهم‌ترین عوامل برای اثربخش بودن تلاش‌های مدیران ورزشی نام بردند.

از جمله مشکلات عدیده‌ای که جامعه امروزی ورزش کشور با آن روبه‌روست، وجود مدیرانی است که از شایستگی و صلاحیت کافی برای رشد و توسعه سازمان مربوطه و در نتیجه توسعه ورزش در سطح ملی و بین‌المللی برخوردار نمی‌باشند. در واقع، چنین مدیریت نامناسبی خسارت‌های زیادی را برای ورزش کشور به همراه داشته است که برای نمونه می‌توان به عدم توانایی 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، عدم توانایی در اخذ میزبانی رویدادهای معتبر بین‌المللی، عدم توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مطابق با استانداردهای جهانی و غیره اشاره کرد (نودهی و همکاران، ۲۰۱۷). با وجود مشکلات فراوانی که در سطح کلان ورزش در کشور وجود دارد، اما باز هم غالب گزینش‌ها در سطح مدیریت کلان ورزش سلیقه‌ای بوده و مدیران مختلفی از طیف‌های گوناگون بدون دارا بودن ویژگی‌های نه‌چندان متمایز خاصی بر صندلی مدیریت سازمان‌ها و باشگاه‌های مختلف تکیه زده‌اند و پس از چندی جای خود را به فرد بعدی داده‌اند. لذا از یک‌سو، محدودیت در زمان و منابع موجود و از سوی دیگر، نیاز کشور به توسعه مدیریت در سطح ورزش کشور- ضرورت ایجاد سازوکاری که بتواند سکان اداره امور را در اختیار افراد شایسته قرار دهد- بیش از پیش احساس می‌شود. این مسئله از این نظر دارای اهمیت است که وجود مدیران لایق و توانمند می‌تواند علاوه بر توسعه همه‌جانبه ورزش کشور، از هدر رفت منابع و سرمایه‌های ملی جلوگیری نماید. با توجه به اهمیت موضوع برای انتخاب مدیران واجد صلاحیت برای مدیریت سازمان‌های ورزشی که همواره یکی از دغدغه‌های جامعه دانشگاهی و ورزشی در سطح کشور بوده است و همچنین ضرورت موجود در این زمینه، محقق بر آن شد تا پژوهشی علمی و با استفاده از ظرفیت خبرگان و صاحب‌نظران حوزه

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

مدیریت ورزش کشور انجام دهد. امید است که استفاده از نتایج چنین تحقیقاتی بتواند به توسعه کمی و کیفی ورزش در سطح ملی و بین المللی کمک نماید. بر همین اساس، هدف از انجام تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت بندی مولفه های توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی بود.

### روش شناسایی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی<sup>۱</sup> و از جمله تحقیقات کاربردی بود که به شیوه گردآوری داده ها به صورت میدانی انجام شد. در بخش کیفی، نمونه گیری به شیوه هدفمند و در دسترس بود. در این مرحله، از روش دلفی کلاسیک تعدیل شده<sup>۲</sup> - که در واقع همان روش دلفی کلاسیک است که روش انجام آن با توجه به نیاز محقق اندکی تعدیل شده - برای شناسایی مؤلفه های توسعه اثربخشی مدیران ورزشی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در این بخش شامل افراد خبره و آگاه در زمینه موضوع تحقیق بود که بر اساس تخصص در زمینه علمی و اجرایی مدیریت ورزشی از بین اساتید دانشگاه با مدرک دکتری مدیریت ورزش، مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، اداره کل ورزش و جوانان استان ها و نیز روسای فدراسیون های ورزشی بود که نمونه های تحقیق به صورت هدفمند از میان آنها انتخاب شدند. در مرحله اول دلفی، ۳۰ نفر، در مرحله دوم، ۲۰ نفر و در مرحله سوم، ۱۵ نفر برای شناسایی مؤلفه های توسعه اثربخشی مدیران به عنوان افراد خبره و مطلع همکاری کردند. برای گردآوری داده های پژوهش در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش، ابتدا متن مصاحبه های انجام شده یادداشت و به دقت بررسی شد و نیز به روش تحلیل محتوای کیفی، نکات کلیدی بیان شده توسط افراد نمونه پژوهش دوباره یادداشت برداری و تلخیص شدند. سپس، نکات به دست آمده از مصاحبه ها دسته بندی 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 نقطه نظرهای افراد نمونه در قالب توسعه اثربخشی مدیران به افراد نمونه بازگردانده شدند تا نظرهای نهایی خود را اعلام کنند. در پایان مراحل دلفی، با استفاده از نظرهای گروه دلفی و شاخص های تعیین شده برای توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی، پرسش نامه پژوهشگر ساخته طراحی و برای جمع آوری داده ها در بخش کمی پژوهش استفاده شد.

پژوهش حاضر در بخش کمی از نوع تحقیقات توصیفی - تحلیلی بود. ابزار جمع آوری داده ها در بخش کمی تحقیق پرسشنامه محقق ساخته و 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 استان ها (۳۱ نفر)، روسای فدراسیون های ورزشی (۵۰ نفر)، روسای هیئت های ورزشی استان ها (۱۵۵۰ نفر) و روسای ادارات ورزش و جوانان شهرستان ها (۴۲۹ نفر) و در مجموع ۲۰۷۹ نفر بود. روش نمونه گیری به صورت تصادفی - طبقه ای بود که با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، تعداد ۳۲۵ نفر به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند که از این بین تعداد ۳۱۴ پرسش نامه قابل استفاده برای تحلیل های آماری عودت داده شد. پرسشنامه مورد استفاده در تحقیق حاضر بر اساس مصاحبه های انجام شده با افراد خبره و متخصص در بخش کیفی طراحی شد و شامل ۳۸ گویه در قالب پنج مولفه مختلف بود که مولفه های آن عبارت بودند از: (۱) توسعه مهارت های فردی؛ (۲)

1. Exploratory Mixed method
2. Modified Classic Delphi

توسعه رفتار سازمانی؛ ۳) توسعه علمی - پژوهشی؛ ۴) توسعه ویژگی‌های شخصیتی؛ ۵) حمایت‌های محیطی.

برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از نظرات ۸ نفر از افراد متخصص و خیره شامل اساتید دانشگاهی دارای مدرک دکتری مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از انجام اصلاحات مدنظر ایشان، در نهایت روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی سازه پرسش‌نامه از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده و تأیید شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسش‌نامه ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه بین افراد نمونه توزیع شد و ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه  $\alpha = 0/83$  به دست آمد که نشان داد پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع تحقیقات ترکیبی (امیخته) بود، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از تحقیق در مرحله کیفی از روش تحلیل کیفی محتوا استفاده شد که در آن متن مصاحبه‌های انجام‌شده بررسی و کدگذاری گردید؛ بدین صورت که ابتدا متن مصاحبه‌های انجام‌شده با افراد خبره و متخصص پیاده‌سازی شد و به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت. سپس به روش تحلیل محتوای کیفی، نکات کلیدی بیان‌شده توسط افراد نمونه پژوهش یادداشت‌برداری و تلخیص گردید. نکات به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها دسته‌بندی 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 نقطه‌نظرهای افراد نمونه در قالب موانع مشارکت ورزشی به افراد نمونه بازگردانده شدند تا نظرهای نهایی خود را اعلام کنند. در پایان مراحل دلفی، با استفاده از نظرهای گروه دلفی و مؤلفه‌های تعیین‌شده برای توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی، پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش استفاده شد. از طرفی، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در بخش کمی تحقیق، از آمار توصیفی و استنباطی (تحلیل عامل اکتشافی) استفاده گردید. همه تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس. نسخه ۲۰ و لیزرل نسخه ۲۸/۵ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

نحوه توزیع نمونه‌های تحقیق در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. توزیع فراوانی نمونه‌های پژوهش

بخش کیفی پژوهش		بخش کمی پژوهش	
تعداد	درصد	تعداد	درصد
مصاحبه‌شوندگان	۱۰	پاسخ‌دهندگان	۸
اساتید دانشگاه	۳۳/۳۳٪	مدیران وزارت ورزش	۲/۵۵٪
مدیران وزارت ورزش	۱۷/۶۷٪	مدیران کمیته ملی المپیک	۰/۹۵٪
مدیران کمیته ملی المپیک	۶/۶۶٪	روسای فدراسیون	۷/۰۱٪
روسای فدراسیون	۲۶/۶۷٪	مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها	۳/۸۲٪
مدیران کل ورزش و جوانان استان‌ها	۱۶/۶۷٪	روسای ادارات ورزش شهرستان‌ها	۳۳/۵۶٪
مجموع	۳۰	روسای هیئت‌های ورزشی استان‌ها	۶۲/۱۱٪
	۱۰۰٪	مجموع	۳۱۴

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های بخش کیفی تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است:

1. SPSS20
2. Lisrel8.5

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

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مقوله ها
	توسعه ویژگی های شخصیتی	مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن، برخورداری از روحیه خطرپذیری، داشتن انگیزه کافی برای انجام وظایف، داشتن اعتماد به نفس بالا، برخورداری از خلاقیت در انجام امور، برخورداری از بهره هوشی بالا، قاطعیت داشتن در انجام امور، داشتن تواضع و فروتنی در داخل و خارج از سازمان، برون گرایی.
	توسعه حمایت های محیطی	ایجاد امنیت شغلی برای مدیران، ایجاد انگیزه در مدیران از طریق مشوق های مادی و معنوی، شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات مدیران در سازمان، حفظ روحیه مدیران و توسعه مهارت های تعلق و همبستگی، حمایت اجتماعی سیاسی از مدیران، برگزاری دوره های توانمندسازی برای مدیران
توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی	توسعه رفتار سازمانی	قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی، تعهد و تعصب نسبت به سازمان و اهداف آن، اهمیت دادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت های شغلی مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار، به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان، ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی های آنان، ایجاد تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با میزان کار کارکنان، ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمان
	توسعه علمی پژوهشی	ارتقای سطح تحصیلات دانشگاهی، شرکت در دوره های دانش افزایی تخصصی مرتبط با شغل، شرکت در دوره های ارتقای مهارت های زبان انگلیسی، شرکت در کارگاه های توسعه روابط عمومی، توسعه فعالیت های پژوهشی مرتبط با شغل
توسعه مهارت های فردی		آشنایی با فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، مهارت چانه زنی و مذاکره، داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست های مختلف سازمانی، تلاش در جهت یادگیری مستمر، برون گرایی و داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران، داشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان، داشتن مهارت مدیریت اقتصادی

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

آزمون بارتلت		آزمون کایزر می ی اولکین	
سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار خی دو	۰/۸۲۶
۰/۰۰۱	۸۲۷	۱۲۷۳/۲۶۱	

با توجه به نتایج جدول ۳ و سطح معنی داری به دست آمده مشخص شد که نمونه گیری از کفایت برخوردار بوده است.

جدول ۴. کل واریانس تبیین شده مؤلفه های توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی

مجموع مجذور بارهای عاملی (بعد از چرخش)		مقدار ویژه		نسبت از واریانس (به درصد)		عامل ها
درصد تجمعی	جمع	درصد تجمعی	جمع	درصد	جمع	
۱۶/۶۲۰	۱۵/۶۲۰	۶/۸۳۶	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
۵۳/۹	۱۱/۲۱۳	۴/۸۳۵	۵۷/۹۲۱	۷/۲۳۵	۳/۱۰۴	۵
۶۷						



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
۱۰۰/۰۰۰	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 و پوشش می‌کنند که در واقع، گویای روایی مناسب سؤال‌هاست. در ادامه، ماتریس چرخش یافته عاملی آورده می‌شود. این ماتریس همبستگی گویه (سؤال‌ها یا متغیرها) و عامل را مشخص می‌کند که بر اساس میزان همبستگی این ارتباط روشن خواهد شد. در این ماتریس، بارهای عاملی (نمرات عاملی) هریک از متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند. و زیر چتر عامل مورد نظر قرار می‌گیرند که هر چقدر مقدار این ضریب بیشتر باشد، عامل مربوط نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. جدول ۵ نشان می‌دهد که چه سؤال‌هایی با چه بارهای عاملی به این عامل‌ها مرتبط هستند:

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته عاملی

مولفه ها					گویه ها
۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۱۳۲	۰/۰۷۴	۱۴۶	۰/۷۹۸	۰/۲۰۷	سوال ۱
۰/۱۲۷	۰/۱۴۵	۰/۱۶۱	۰/۸۶۹	۰/۱۷۷	سوال ۲
۰/۰۱۷	۰/۱۱۳	۰/۱۶۳	۰/۸۱۲	۰/۱۰۸	سوال ۳
۰/۰۴۶	۰/۰۰۷	۱۲۸	۰/۹۱۴	۰/۰۲۴	سوال ۴
۰/۰۸۸	۰/۲۳۳	۰/۱۰۹	۰/۸۶۱	۰/۳۱۴	سوال ۵
۰/۱۷۳	۰/۱۲۶	-۰/۰۷۴	۰/۸۵۵	۰/۰۳۹	سوال ۶
۰/۱۰۵	۰/۰۰۹	۰/۰۳۷	۰/۹۰۱	۰/۰۷۷	سوال ۷
-۰/۰۳۹	۰/۸۸۲	۰/۰۱۴	۰/۰۹۶	-۰/۰۵۱	سوال ۸
۰/۱۱۹	۰/۸۷۵	-۰/۰۶۶	۰/۰۴۷	۰/۰۵۱	سوال ۹
۰/۰۱۰	۰/۸۳۸	۰/۰۵۳	۰/۰۹۴	-۰/۰۳۹	سوال ۱۰
۰/۱۲۷	۰/۸۳۶	-۰/۰۲۰	۰/۱۵۶	۰/۰۴۳	سوال ۱۱
۰/۰۸۱	۰/۸۲۳	۰/۰۶۸	۰/۱۵۱	۰/۰۲۶	سوال ۱۲
۰/۱۱۶	۰/۰۲۲	۰/۷۷۹	۰/۲۶۱	۰/۱۰۸	سوال ۱۳
۰/۰۶۳	۰/۱۳۳	۰/۹۱۳	۰/۰۷۰	۰/۰۱۷	سوال ۱۴
۰/۰۴۶	۰/۰۱۳	۰/۸۵۹	-۰/۰۶۸	۰/۰۲۰	سوال ۱۵
۰/۰۲۹	۰/۰۵۷	۰/۷۳۵	۰/۰۷۴	۰/۰۲۱	سوال ۱۶
۰/۰۸۷	۰/۱۳۷	۰/۸۹۰	۰/۱۰۰	-۰/۰۲۲	سوال ۱۷
۰/۰۸۶	۰/۰۹۹	۰/۸۷۰	۰/۱۲۱	۰/۰۲۴	سوال ۱۸
۰/۱۰۶	۰/۰۲۶	۰/۸۵۴	۰/۱۱۸	-۰/۰۴۶	سوال ۱۹
۰/۰۳۲	-۰/۰۰۴	۰/۹۲۱	-۰/۰۲۱	۰/۱۳۵	سوال ۲۰
۰/۰۶۳	۰/۰۳۸	۰/۹۱۲	۰/۱۰۱	۰/۰۴۰	سوال ۲۱
۰/۸۲۹	۰/۰۸۸	۰/۰۸۳	۰/۱۳۱	۰/۰۴۵	سوال ۲۲
۰/۸۲۹	۰/۰۵۲	۰/۲۲۷	۰/۰۷۵	۰/۰۶۶	سوال ۲۳
۰/۸۷۳	۰/۰۴۲	۰/۰۱۶	۰/۱۱۹	-۰/۰۱۱	سوال ۲۴
۰/۹۰۵	-۰/۰۰۶	۰/۰۰۹	۰/۰۳۵	۰/۰۸۸	سوال ۲۵
۰/۸۴۳	۰/۸۲۰	۰/۱۱۵	۰/۰۷۶	-۰/۰۷۵	سوال ۲۶
۰/۸۸۸	۰/۰۱۸	-۰/۰۲۸	۰/۱۲۸	۰/۰۰۹	سوال ۲۷
۰/۷۸۶	۰/۱۱۴	۰/۱۳۰	۰/۰۱۳	-۰/۰۷۰	سوال ۲۸
۰/۷۶۱	۰/۱۰۶	۰/۰۹۸	۰/۱۸۲	-۰/۰۵۸	سوال ۲۹
۰/۰۰	۰/۷۳۵	-۰/۰۳۲	-۰/۰۴۴	۰/۰۱۲	سوال ۳۰
-۰/۰۲۸	۰/۸۰۱	۰/۰۴۱	۰/۰۹۲	۰/۰۷۶	سوال ۳۱
۰/۱۱۶	۰/۸۲۱	۰/۰۸۷	۰/۱۶۲	۰/۰۳۰	سوال ۳۲
۰/۰۵۳	۰/۷۵۴	۰/۱۱۳	۰/۱۷۸	-۰/۰۱۲	سوال ۳۳
۰/۰۵۳	۰/۷۹۸	۰/۱۵۱	۰/۱۴۸	-۰/۰۰۹	سوال ۳۴
۰/۰۷۵	۰/۷۹۷	۰/۱۴۴	۰/۰۲۱	۰/۰۷۷	سوال ۳۵
-۰/۰۱۱	۰/۷۸۹	-۰/۰۰۴	۰/۱۶۰	-۰/۰۵۶	سوال ۳۶
۰/۰۷۶	۰/۸۹۰	۰/۱۲۱	-۰/۰۱۰	۰/۰۹۶	سوال ۳۷
۰/۰۵۹	۰/۹۰۵	۰/۱۱۸	-۰/۰۰۹	۰/۰۵۸	سوال ۳۸
۰/۰۱۸	۰/۸۵۲	-۰/۰۲۱	-۰/۰۲۶	۰/۱۴۱	سوال ۳۹

جدول ۶. ماتریس عوامل و بارهای عاملی مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی

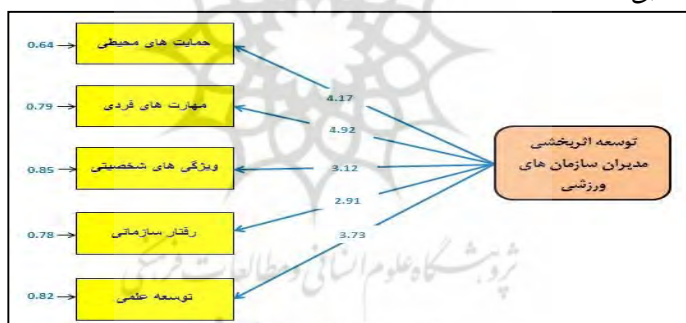
ردیف	شاخص‌ها	بار عاملی
۱	توسعه مهارت‌های فردی	۰/۹۲۷
۲	توسعه حمایت‌های محیطی	۰/۸۶۴
۳	توسعه رفتار سازمانی	۰/۸۰۱
۴	توسعه علمی	۰/۷۲۵
۵	توسعه ویژگی‌های شخصیتی	۰/۶۸۲

در جدول ۷، یافته‌های پژوهش برای روایی سازه و تأیید عامل‌های پرسش‌نامه نشان داده شده‌اند.

جدول ۷. بررسی شاخص‌های نیکویی برازش

ردیف	شاخص	نماد	مقدار	نتیجه
۱	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب <sup>۱</sup>	RMSEA	۰/۰۸۸	تایید
۲	شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup>	GFI	۰/۹۰	تایید
۳	شاخص برازش هنجار شده <sup>۳</sup>	NFI	۰/۹۲	تایید
۴	شاخص برازش مقایسه‌ای <sup>۴</sup>	CFI	۰/۹۴	تایید
۵	شاخص تعدیل شده نیکویی برازش <sup>۵</sup>	AGFI	۰/۹۱	تایید
۶	برازش مجذور خی	X <sup>2</sup> /df	۱/۸۷	تایید

با توجه به نتایج جدول ۷ شاخص‌های برازش نشان دادند که عامل‌های در نظر گرفته شده دارای اعتبار سازه بسیار مناسبی هستند.



شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. با توجه به یافته‌های تحقیق مشخص شد که پنج مؤلفه مختلف در توسعه اثربخشی مدیران مؤثر هستند: توسعه مهارت‌های فردی، توسعه رفتار سازمانی، توسعه علمی-پژوهشی، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و حمایت‌های محیطی.

1. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
2. Goodness of Fit Index (GFI)
3. Normed Fit Index (NFI)
4. Comparative Fit Index (CFI)
5. Adjusted goodness of fit index (AGFI)

بر اساس یافته های تحقیق، ویژگی های شخصیتی یکی از مؤلفه های توسعه اثربخشی مدیران ورزشی بود که در این زمینه می توان به ویژگی هایی از قبیل مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن، برخورداری از روحیه خطرپذیری، داشتن انگیزه کافی برای انجام وظایف، داشتن اعتمادبه نفس بالا، برخورداری از خلاقیت در انجام امور، برخورداری از بهره هوشی بالا، قاطعیت داشتن در انجام امور، داشتن تواضع و فروتنی در داخل و خارج از سازمان، برخورداری از مهارت های تحلیلی و ادراکی، برون گرایی و گشودگی اشاره کرد. این یافته تحقیق در زمینه تأثیر ویژگی های شخصیتی بر توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی با نتایج پژوهش سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در مورد داشتن خلاقیت و اعتمادبه نفس بالا، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در خصوص برخورداری مدیران از روحیه ریسک پذیری، نیک آیین و همکاران (۱۳۹۳) در مورد اهمیت داشتن مهارت ادراکی و تحلیلی برای مدیران، افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در خصوص توانایی مدیران برای تحلیل و ادراک مسائل، اوزارالی (۲۰۱۵) در مورد توانایی مدیر برای تسهیل ایده پردازی 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 مورد نقش تعیین کننده عامل انعطاف پذیری و ثبات قدم مدیران در انجام اثربخش وظایف خود همخوانی دارد. داشتن حس مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن یکی از عوامل زیرمجموعه مؤلفه ویژگی های شخصیتی بود که بر توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی تأثیرگذار است. امروزه، سازمان ها به صورت فزاینده ای خود را درگیر مسئله ای می بینند که آن را مسئولیت پذیری می نامند؛ مسئولیت پذیری و باورهای اخلاقی از عوامل تأثیرگذار در ارتقای کیفیت خدمات سازمان ها هستند و می توانند نقش اساسی در رعایت حقوق دریافت کنندگان محصولات و خدمات سازمان ها داشته باشند. ترجیح منافع فردی به منافع جمعی ناشی از ضعف فرهنگ مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری نقش به سزایی در پیشرفت و موفقیت افراد ایفا می کند. به بیان دیگر، مسئولیت پذیری باعث ایجاد تعهد می شود و تعهد، موفقیت ایجاد می کند. به طور کلی انسان ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن ها را شکل می دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار می گیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی سر بزند که این ویژگی های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد. از طرفی مسئولیت پذیر بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. مدیر باید از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان در سازمان به وجود آورد و زمینه های فرهنگی مناسبی در سازمان ایجاد نماید تا کارکنان بتوانند با تمام توان و بهره وری هرچه بیشتر کار کنند. از دیگر ویژگی های شخصیتی لازم برای مدیران سازمان های ورزشی، برخورداری از روحیه ریسک پذیری، خلاقیت و نوآوری در انجام امور است. امروزه، تقویت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه شمرده می شود. خلاقیت و نوآوری مفاهیمی هستند که با ریسک پذیری همراه است. به تعبیری دیگر، افراد خلاق و نوآور با خطرپذیری فرصت ها را به دستاوردها تبدیل می کنند. شناسایی و مدیریت ریسک یکی از رویکردهای

جدید مدیریتی است که برای تقویت و ارتقای اثربخشی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. اجرای سیاست‌های مدیریت ریسک در سازمان موجب هدایت منابع و امکانات به سوی هدف شده و از این طریق اثربخشی فعالیت‌های خلاق و نوآور را افزایش می‌دهد و ایده خلاق را در جهت خلق ارزش سوق می‌دهد. یافته‌های تحقیق نشان داد که یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران اثربخش، داشتن اعتمادبه‌نفس بالاست. صلاحیت و شایستگی برای موفقیت شغلی در محیط کار بسیار ضروری است که بدون اعتمادبه‌نفس محقق نمی‌شود. می‌توان گفت اعتمادبه‌نفس و صلاحیت، دو عامل اساسی در موفقیت شغلی محسوب می‌شوند که متأسفانه بیشتر رهبران، مدیران و کارکنان اعتمادبه‌نفس کافی را ندارند. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران اثربخش از مهارت‌های تحلیلی و ادراکی برخوردارند. این دسته از مهارت‌ها توانایی درک و تشخیص کارکردهای گوناگون سازمان و آگاهی از روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف را برای مدیران به دنبال دارد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، بخش‌های دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان را فراهم نماید.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه حمایت‌های محیطی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی بود که در این رابطه می‌توان به عواملی از قبیل ایجاد امنیت شغلی برای مدیران، ایجاد انگیزه در مدیران از طریق مشوق‌های مادی و معنوی، شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات مدیران در سازمان، حفظ روحیه مدیران و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی، ایجاد زمینه‌های مناسب برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در مدیران، حمایت اجتماعی سیاسی از مدیران، برگزاری دوره‌های توانمندسازی برای مدیران اشاره کرد. یافته‌های تحقیق حاضر در زمینه لزوم وجود حمایت‌های محیطی برای توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی با نتایج تحقیق الاوی و همکاران (۲۰۱۹) در مورد اهمیت حمایت از مدیران و ایجاد انگیزه در آنان برای مدیریت اثربخش، سیلیکاوسکس و بروسوکاس (۲۰۱۷) در زمینه نقش حمایت‌های سیاسی و اجتماعی از مدیران در موفقیت برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) در مورد اهمیت قدردانی از مدیران مبتکر و صاحب ایده، فریدی و همکاران (۱۳۹۸) در زمینه لزوم ارائه پاداش و پشتیبانی از مدیران پرتلاش و خلاق و بیرکان و جنکلی (۲۰۱۵) در مورد حمایت از ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه و خلاقانه مدیران همخوانی دارد. در مدیران است. احساس امنیت شغلی، پدیده‌ای ذهنی است؛ یعنی احساس و ادراک فرد است که امنیت یا فقدان امنیت شغلی را برای او رقم می‌زند. امنیت شغلی از مسائلی است که ذهن مدیران را مشغول می‌کند و بخشی از انرژی افراد و سازمان صرف آن می‌شود. در صورتی که مدیران از این بابت به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر برسند، با فراغ‌بال، انرژی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌گردد و در نتیجه عملکرد مدیران در سازمان می‌تواند اثربخشی بیشتری را به همراه داشته باشد. همچنین، شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات مدیران در سازمان

و ارائه مشوق های مادی و معنوی می تواند به حفظ روحیه مدیران و توسعه مهارت های تعلق و همبستگی در آنان منجر شود. این امر به نوبه خود موجب ایجاد انگیزه کافی در مدیران سازمان برای انجام مسئولیت ها و وظایف آنان خواهد شد و می تواند میزان اثربخشی مدیران را بالا ببرد. از دیگر مواردی که می تواند در قالب حمایت های محیطی به توسعه اثربخشی مدیران سازمان بینجامد، ایجاد زمینه های مناسب برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در مدیران است تا بتوانند با طرح ایده های نو و جدید و بهره گیری از هوش و خلاقیت خود سازمان را در دستیابی به اهداف کمک نمایند. لذا مسئولان رده های بالاتر باید ضمن حمایت های اجتماعی و سیاسی خود، ضمن ایجاد انگیزه و روحیه، زمینه ایده پردازی و بروز رفتارهای نوآورانه و خلاقانه را در مدیران سازمان ها ایجاد نمایند.

نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که توسعه مهارت های فردی از جمله مهم ترین مؤلفه های توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی بود که در این زمینه می توان به عواملی از قبیل آشنایی با فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، مهارت چانه زنی و مذاکره، داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست های مختلف سازمانی، تلاش در جهت یادگیری مستمر، برونگرایی و داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران، داشتن مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان، داشتن مهارت مدیریت اقتضایی اشاره کرد. یافته های تحقیق حاضر در زمینه لزوم برخورداری مدیران سازمان های ورزشی از مهارت های فردی برای توسعه اثربخشی، با نتایج پژوهش افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در مورد اهمیت داشتن مهارت های فنی برای مدیران، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص توانایی ایفای نقش های مدیریتی و مدیریت تعارض در سازمان، اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در مورد داشتن مهارت های کامپیوتری، ساجدی و امیدواری (۱۳۸۶) در خصوص داشتن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی، چن (۲۰۱۳) در مورد توانایی استفاده از نرم افزارهای واژه پرداز، صفحه گستر و ارتباط از طریق اینترنت همخوانی دارد. برونگرایی و داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران و نیز مهارت فن بیان و انجام مذاکره از جمله مهارت های فردی است که می تواند به توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی کمک نماید. بدون تردید، توانایی انجام مذاکره و نیز داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران می تواند موجب برقراری ارتباط مفید و مؤثر مدیر سازمان با سایر ارگان ها و سازمان ها 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 اثربخشی در جمع انجام دهند تا بتوانند اهداف و مأموریت های سازمان خود را به نحو مطلوبی برای دیگران تبیین نمایند. آشنایی با فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی از دیگر مشخصه های مدیران اثربخش است. فناوری اطلاعات و ارتباطات الگوهای عصر صنعتی را در همه ساختارهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی به هم ریخته و شیوه ها و روش های متفاوت و رویکردهای جدیدی را برای بشر فراهم کرده است. توسعه متقابل فناوری و اطلاعات روز به روز بر حجم دانش و فناوری در اختیار انسان می افزاید و به تدریج تمام زندگی وی را در بر می گیرد. مدیران با استفاده از فناوری های جدید قادرند که وظایفشان را ساده تر انجام دهند و روش کار خود را متحول سازند. صرفه جویی در هزینه، اجتناب از خطاهای انسانی، بهبود بخشیدن کارایی و اثربخشی سازمانی از جمله امتیازهای استفاده از فناوری های جدید در سازمان ها می باشد. بر طبق یافته های تحقیق، مدیران اثربخش افرادی هستند

که مهارت لازم برای مدیریت تعارضات در سازمان را دارا باشند. تعارض در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل اهداف و عقاید متفاوت به وجود می‌آید که باید آن را هدایت کرد و به حداقل رساند. توانایی مدیریت تعارض بی‌تردید از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که مدیران در سازمان تحت مدیریت خود به آن نیاز دارند. در مدیریت تعارض، مدیر باید بتواند در شرایط وجود تعارض و تضاد، سازمان را به بهترین شکل اداره کند و بین اعضا تعادل ایجاد نماید. مدیریت تعارض به دلیل اهمیت، مهم‌تر از مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری و ارتباط است و مدیران سازمان‌ها می‌توانند اثربخشی کلی خود را با مدیریت تعارضات موجود در سازمان بهبود بخشند. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران اثربخش مدیرانی هستند که از اطلاعات فنی و تخصصی در زمینه پست‌های مختلف سازمانی برخوردار باشند. البته، بررسی مبانی نظری تحقیق بیانگر این است که مدیران رده‌های سرپرستی و عملیاتی به مهارت‌های فنی زیادی نیاز دارند و در مقابل مدیران سطوح بالای سازمان که وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدف‌گذاری و تعیین خط‌مشی‌های سازمان را دارند، مهارت‌های ادراکی برای آنان در اولویت است.

۶۱

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه رفتار سازمانی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی بود که در این زمینه می‌توان به مواردی از قبیل قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط محیطی، داشتن وفاداری، تعهد و تعصب نسبت به سازمان و اهداف آن، اهمیت دادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های شغلی مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار، به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای نظارت و کنترل، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان، ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی‌های آنان، ایجاد تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با میزان کار کارکنان و ایجاد شفافیت در فرایندهای مختلف سازمان اشاره کرد. یافته‌های تحقیق حاضر در زمینه تأثیر مؤلفه بهبود رفتار سازمانی بر توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی با نتایج تحقیقات افشاری و همکاران (۱۳۸۹) در مورد لزوم برخورداری مدیران سازمان از مهارت‌های انسانی، طباطبایی (۱۳۹۰) در خصوص داشتن انعطاف‌پذیری در کار، لورینکاوا (۲۰۱۳) در مورد توانایی مدیر برای ایجاد هم‌دلی در سازمان و آگاروال (۲۰۱۳) در خصوص توانایی مدیر برای برقرار ارتباط مؤثر با دیگران همخوانی دارد. دنیای امروز به دلیل سرعت رشد و پیشرفت شگفت‌انگیز فناوری با تغییرات سریع در محیط همراه است و مدیران موفق کسانی خواهند بود که بتوانند شیوه‌های مدیریت منعطف و قابل انطباق با شرایط محیطی و عملکرد مناسبی داشته باشند. از طرفی، کسب رضایت کارکنان در سازمان به‌منظور همراه کردن آنان با اهداف و مأموریت‌های سازمان از جمله اقداماتی است که مدیران باید به آن توجه ویژه داشته باشند، زیرا این امر موجب ایجاد انگیزه لازم در افراد می‌شود و در نتیجه ارتقای سطح عملکرد مدیریت در سازمان را در پی خواهد داشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه علمی از جمله مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی بود که در این زمینه می‌توان به مواردی از قبیل ارتقای سطح تحصیلات دانشگاهی، شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی تخصصی مرتبط با شغل، شرکت در دوره‌های ارتقای مهارت‌های زبان انگلیسی، شرکت در کارگاه‌های توسعه روابط عمومی و توسعه فعالیت‌های

پژوهشی مرتبط با شغل اشاره کرد. یافته های تحقیق حاضر در زمینه تأثیر توسعه علمی بر توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی با یافته های تحقیقات اسدی و همکاران (۱۳۹۴) در مورد توانایی مکالمه به زبان انگلیسی و نیز برخورداری از روابط عمومی مناسب، سلیمی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص اهمیت برخورداری مدیران از دانش و تخصص های لازم مرتبط با شغل و کاسماز و سرینکان (۲۰۱۴) در مورد اهمیت تسلط مدیران برای توسعه فعالیت های سازمانی در سطح بین المللی و جهانی همخوانی دارد. عصر حاضر، دوره تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست؛ عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از دانش و در سایه پژوهش های علمی برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و گسترش عرصه رقابتی خود برآید. بدیهی است که ارتقای سطح تحصیلات دانشگاهی در رشته های مرتبط با حوزه حرفه ای و شغلی می تواند تأثیر بسزایی در روش مدیریت افراد داشته باشد؛ بدین گونه که آشنایی مدیران با نظریه ها، مبانی نظری و یافته های علمی و پژوهشی حوزه مدیریت ورزشی، دید آنان را پیرامون شیوه عملکرد مؤثر در سازمان های ورزشی وسعت می بخشد. دانش و تجربه مدیریت ورزشی از ملزومات اصلی تصدی پست های مدیریتی در سازمان های 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 می افزاید و موجب شناخت دقیق تر آنان نسبت به وظایف و کارهای محوله می شود. از طرفی آشنایی و تسلط به زبان انگلیسی به عنوان زبان بین المللی جهت برقراری ارتباط با سایر کشورها و سازمان های بین المللی یکی دیگر از راهکارهای دستیابی به مدیریت موفق در سازمان های امروزی می باشد، زیرا بسیاری از مدیران هنگام حضور در مجامع بین المللی به دلیل عدم توانایی در مکالمه به زبان انگلیسی فرصت های برقراری روابط مطلوب با نمایندگان سایر کشورها را از دست می دهند.

در پایان می توان گفت که سازمان ها به منظور جذب افراد مناسب برای تصدی پست های مدیریتی و یا توانمندسازی مدیران موجود و تبدیل آن ها به مدیرانی اثربخش باید به قابلیت های اثربخشی مدیریت که مدیران اثربخش را از مدیران غیر اثربخش تفکیک می نماید، توجه نمایند. در همین راستا و با توجه به یافته های تحقیق حاضر می توان این گونه اذعان داشت که به منظور توسعه اثربخشی مدیران سازمان های ورزشی باید مؤلفه های مختلف تأثیرگذار را مورد توجه قرار داد. برخی از این مؤلفه ها به خود شخص برمی گردد که بتواند قابلیت ها و توانایی های خود را جهت ارتقای شخصی خود بهبود ببخشد و برخی نیز بر عهده مسئولان و دست اندرکاران در رده های بالاتر و تصمیم گیرنده می باشد که بتوانند با حمایت های خود انگیزه لازم را در مدیران سازمان های ورزشی ایجاد کنند تا بتوانند با خلاقیت خود و بهره گیری از امکانات مختلف موجبات رشد و ترقی سازمان را فراهم کنند. بدون تردید، توجه به این امر می تواند به بهبود و پیشرفت در عملکرد کارکنان، افزایش انعطاف پذیری و مهارت کارکنان، ارائه خدمات بهتر به مشتری و بهبود کیفیت نیروی کار در سازمان منجر شود. بر این اساس، با توجه به یافته های تحقیق در زمینه مولفه ویژگی های شخصیتی، پیشنهاد می شود که مدیرانی برای سازمان های ورزشی منصوب شوند که از ویژگی های شخصیتی مناسب برای مدیریت اثربخش شامل مسئولیت پذیری و پاسخگو بودن، روحیه خطرپذیری، داشتن اعتماد به نفس بالا،



قاطعیت داشتن در انجام امور، داشتن تواضع و فروتنی در داخل و خارج از سازمان و غیره برخوردار باشند. همچنین، در مورد مولفه توسعه حمایت‌های محیطی پیشنهاد می‌شود که حمایت‌های محیطی لازم از قبیل ایجاد امنیت شغلی، ارائه مشوق‌های مادی و معنوی، قدردانی از زحمات به منظور حفظ روحیه مدیران و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی انجام شود تا میزان اثربخشی مدیران سازمان‌های ورزشی افزایش یابد. در زمینه مولفه مهارت‌های فردی پیشنهاد می‌شود مدیران به ارتقای سطح مهارت‌های فردی خود از قبیل توانایی کار با فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، مهارت چانه‌زنی و مذاکره، برون‌گرایی و داشتن تعامل اجتماعی مناسب با دیگران و غیره توجه جدی داشته باشند. براساس یافته‌های مربوط به مولفه توسعه رفتار سازمانی به مدیران پیشنهاد می‌شود که تعهد بیشتری نسبت به سازمان و اهداف آن داشته باشند، ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار را مورد توجه قرار دهند، از نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنند و نسبت به توزیع مناسب امکانات رفاهی، ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی‌ها و ایجاد تناسب حقوق و دستمزد اهتمام بورزند. در نهایت، با توجه به یافته‌های تحقیق در زمینه مولفه توسعه علمی پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی نسبت به ارتقای تحصیلات دانشگاهی، شرکت در دوره‌های دانش‌افزایی پیرامون روابط عمومی و مهارت‌های تخصصی مرتبط با شغل شرکت نمایند. همچنین، به ارتقای مهارت‌های زبان انگلیسی به عنوان یک زبان بین‌المللی برای برقراری ارتباط موثر با سایر افراد و سازمان‌های بین‌المللی اهتمام ورزند. علیرغم یافته‌های تحقیق حاضر باید خاطر نشان ساخت که یکی از مسائل مهم در جهت ارتقای جایگاه ورزش کشور در سطوح قاره‌ای، جهانی و المپیک، کسب کرسی‌ها و مسئولیت‌های اثربخش در مجامع بین‌المللی توسط مدیران سازمان‌های ورزشی کشور است که به نظر می‌رسد هنوز در این زمینه موفقیت‌های چندانی نداشته‌ایم. لذا پیشنهاد می‌شود که این موضوع توسط سایر محققان و پژوهشگران در قالب یک طرح پژوهشی مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

- آبیانغی اصفهانی، سعید؛ حسنی، علی اکبر و حسینی نیا، سیدرضا. (۱۳۹۷). «مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمان های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی)». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۵(۲)، صص ۳۰۹-۳۲۸.
- ابطحی نیا، عاطفه و راستگو، سمانه. (۱۳۹۷). «تبیین نقش هوش سازمانی بر اثربخشی سازمانی با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی (کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان جنوبی)». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۶(۱)، صص ۱۲۵-۱۴۲.
- اسدی، نوید؛ سجادی، نصرالله؛ گودرزی، محمود و مرادی، آرام. (۱۳۹۴). «تبیین شایستگی های مدیران رویدادهای ورزشی». مدیریت ورزشی. دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۵۹-۱۷۴.
- افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب و غفوری، فرزاد. (۱۳۸۹). «بررسی مهارت های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور». نشریه مدیریت ورزشی. ۲(۵)، صص ۱۰۵-۲۲۹.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سید مهدی؛ حسن پور، اکبر و محب زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). «شناسایی و مدل سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی». فصلنامه آموزش علوم دریایی. شماره ۸، صص ۱۴-۲۹.
- ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). «کارکنان توانمند و سازمان های امروزی». نشریه تدبیر. ۱۶، صص ۱۶۲-۱۸۱.
- سلیمی، مهدی؛ علوی، سید فرشید و سلیمانی، محبوبه. (۱۳۹۷). «ارائه معیارهای گزینش مدیران عالی سازمان های ورزشی». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۶(۱)، صص ۳۵-۴۹.
- فریدی، مهدی؛ مقیم، مهدی؛ وفایه، یویا، یرویز و علیزاده، یدالله. (۱۳۹۸). «بررسی تاثیر عوامل انگیزشی، بر کارآیی، کارکنان صفی پلیس راهور فاتب». فصلنامه علمی مطالعات مدیریت ترافیک. ۵۱، صص ۱۷۳-۱۹۳.
- قائدی، علی؛ غفوری، فرزاد و کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۵). «بررسی نقش ورزش قهرمانی بر شاخص های توسعه اجتماعی». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۱۵، صص ۳۵-۴۷.
- Aggarwal, R. (2013). "Selection of IT personnel through hybrid multi attribute AHPFLP approach". International Journal of Soft Computing and Engineering, 2(6), 11-17.
- 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.
- Amy, R. H. (2005). "Competencies development for entry level public parks and recreation professionals". Journal of Park and Recreation Administration, 23(3), 45-62.
- Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). "The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media

**Informasi**". International Conference on Design, Engineering and Computer Sciences, Jakarta, Indonesia. doi:10.1088/1757-899X/453/1/012064

- 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.
- Bircan, I., & Gençler, F. (2015). **"Analysis of Innovation-Based Human Resources for Sustainable Development"**. Social and Behavioral Sciences, 195, 1348-1354.
- Chen, Y., Chai, (2013). **"Important computer competencies for sport management professionals"**. International Journal of applied sports sciences, 19(1), 66-85.
- Cieřlikowski, 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.
- Emery, P. (2009). **"Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective"**. Sport Management Review, 13(2), 158-170.
- Faulkner, A., & Gabe, J. (2017). **"Where biomedicalisation and magic meet: Therapeutic innovations of elite sports injury in British professional football and cycling"**. Social Science & Medicine, 178, 136-143.
- Gabriel, C. G., & Alina, C. I. (2014). **"Research on the management of sports organizations"**. Social and Behavioral Sciences, 140, 667-670.
- Kaçmaza, R., & Serinkan, c. (2014). **"Human resource management practices in international sebat educational schools"**. Social and Behavioral Sciences. 116. 4809-4813.
- Lorincová S Štarchoň P Weherová D Hitka M & Linoldová M (2019). **"Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes"**. Sustainability, 11(13), 3509-3704.
- 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. (Persian).
- Nilsson, A. (2017). **"Making norms to tackle global challenges: The role of Intergovernmental Organisations"**. Research Policy, 46(1), 171-181.
- 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.
- Ozaralli, N. (2015), **"Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment"**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 181, 366-376.
- 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.

- 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. (Persian)
- Soepardi, A., & Thollander, P. (2018). “**Analysis of relationships among organizational barriers to energy efficiency improvement: A case study in Indonesia’s steel industry**”. Sustainability, 10, 216-229.
- 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.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). “**Competency requirements for effective job performance in the Thai Public Sector**”. Contemporary Management Research, 3(1), 45-70.

