

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل
سلسله‌مراتبی (AHP)اکبر فریدفثی^{۱*}، داریوش معرفت^۲، رضا طلایی^۳

۱- مدرس دانشگاه مراغه ۲- هیات علمی دانشگاه مراغه ۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه شمال

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۲/۱۶

Identification and prioritization of selected indicators of sports managers
with Analytical Hierarchy Process methodAkbar Faridfathi^{1*}, Daryush Marefat², Reza Talaei³1- Teacher, Maragheh University 2- Faculty Member, Maragheh university 3- Ph. D. Student in Sport
Management, Shomal University

Received: (2015/01/22) Accepted: (2015/05/06)

Abstract

Managers in the organization are considered strategic assets. Choose a qualified manager can monitor all elements of an organization's influence. This study aimed to identify and prioritize the indicators sport organizations in the Analytic Hierarchy Process (AHP) was performed. The study combined qualitative and quantitative exploration in two phases and was conducted in succession, the research community all managers with experience (over 15 years management in sport organizations) to 50 people and sport management professionals (who holds a Ph.D. in sports management) is comprised of 60 people, of whom 80 patients stratified random sampling method (37 managers and 43 experts) were selected as sample. At the first stage purposive sampling and snowball technique to 12 patients visit specialists and experienced in the field of management of sports organizations and through in-depth interviews to identify the main indicators were chosen sport organizations. Then these indicators in a questionnaire hierarchical analysis of the samples was investigated and indicators identified by the Expert Choice11 software based on AHP method were analyzed. The results showed that fits with sports management education with an average weight 0.277 was the highest priority and political connections with an average weight 0.299 was after power. According to basic indicators in selected sport organizations will help these organizations better than to move towards the goals set.

Keywords

Manager selection criteria; AHP; athletic directors

چکیده

مدیران سرمایه‌های راهبردی هر سازمان بشمار می‌آیند. انتخاب مدیران شایسته می‌تواند تمامی ارکان یک سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهد. تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انجام شد. مطالعه حاضر به روش آمیخته اکتشافی و در دو فاز کیفی و کمی و به صورت پی در پی انجام شد؛ جامعه تحقیق را کلیه مدیران با تجربه (بیش از ۱۵ سال مدیریت در ورزش) به تعداد ۵۰ نفر و متخصصان مدیریت ورزشی (افراد دارای دکترای تخصصی مدیریت ورزشی) به تعداد ۶۰ نفر تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۸۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای طبقه‌ای (۳۷ نفر مدیر و ۴۳ نفر متخصص) به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در مرحله اول با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی به ۱۲ نفر از متخصصان و با تجربه‌های حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی مراجعه و از طریق مصاحبه عمیق به شناسایی شاخص‌های اصلی انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته شد. سپس این شاخص‌ها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله‌مراتبی در اختیار نمونه تحقیق قرار داده شد و شاخص‌های شناسایی شده به وسیله نرم‌افزار Expert Choice11 و بر مبنای روش AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد تحصیلات متناسب با مدیریت ورزشی با میانگین وزن ۰/۲۷۷ بیشترین اولویت را داشت و پس‌از آن قدرت ارتباطات سیاسی با میانگین وزن ۰/۲۹۹ قرار داشت. توجه به شاخص‌های اساسی در انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی کمک خواهد کرد تا این سازمان‌ها بهتر از قبل در جهت اهداف از پیش تعیین شده حرکت نمایند.

واژه‌های کلیدی

شاخص‌های انتخاب مدیران؛ فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی؛

مدیران ورزشی

* نویسنده مسئول: اکبر فریدفثی

E-mail: aff_sport@yahoo.com

*Corresponding Author: Akbar Faridfathi

رقابت امروز آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این روست که در عصر حاضر منابع انسانی بنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و اثربخشی و باارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد شده است. بدین سبب مدیریت منابع انسانی که عهده دار بخشی از وظائف اصلی مدیریت بود و بعنوان رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شد، ظهور پیدا نمود. مدیریت منابع انسانی یعنی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی جهت نیل به اهداف سازمان (سعادت، ۱۳۸۱: ۲۴).

اهمیت و ضرورت مدیریت در سازمان‌های دولتی، نسبت به دیگر سازمان‌ها به مراتب افزون تر است چرا که فعالیت های مدیران در سازمان‌های دولتی، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، از محدودیت ها و نارسایی های بیشتری برخوردار است. در عین حال مدیران دولتی با انتظارات بالای مدیران دستگاه ها، توقعات جامعه، نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجهند، این همه، حرکت آنان را تنها در مسیری محدود، دشوار و پیچیده امکان پذیر می سازد. به همین دلیل به کارگیری علم و هنر مدیریت در سازمان‌های دولتی اهمیت دو چندان یافته است (حسینیان و شریفی، ۱۳۸۷: ۴۸۹).

برنامه ریزی طرح جانشینی و پرورش مدیران مطمئن ترین منبع تأمین نیروی انسانی در سطح مدیران برای سازمان‌های بزرگ است و در این راستا استفاده از نیروهای شایسته داخلی یکی از راه کارها است. مدیریت در جهان پیچیده امروزی هنری عالمانه است که تغییرات فن گرایانه، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی قرن حاضر، چالش های عظیمی را فرا روی آن گشوده است. واقعیت موجود در انواع سازمان‌های خصوصی و دولتی نمایانگر آن است که اداره این نهادها هر روز دشوارتر و پیچیده تر می گردد. این واقعیت در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که از برخی ضعف ها و نارسایی های ساختاری برخوردارند و در ابتدای راه دشوار توسعه قرار گرفته اند، به مراتب آشکار تر است (بایابی، ۱۳۷۷، ۲۹). سازمان‌ها و مراکز علمی به مدیران آموزش دیده و باتجربه نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود دست یابند. نظر به تنوع و پیچیدگی مشاغل بایستی سطح مهارت و توانایی، هماهنگی و انطباق پذیری کارکنان نیز تا حد امکان افزایش یابد (میکائیلی زیناب، ۱۳۸۶: ۳۶).

به‌طور کلی سازمانی که به رشد کمی و کیفی دانش و مهارت کارکنان خود می اندیشد و پیوسته فعالیت های آموزش در آن در جریان است افراد به‌طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را

مقدمه

از زمانی که علم مدیریت و سازمان در اوایل سال ۱۹۰۰ به‌سرعت بسط یافت، تکاملی درباره ماهیت و وظیفه سازمان‌ها و معیار اثربخشی سازمانی پدیدار گشت (گودرزوند و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۴). در اقتصاد جهانی، هر روز بیشتر این شناخت به دست می‌آید که منابع انسانی، یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید (ناگادوارا^۱، ۲۰۰۸: ۸۴). مدیریت استعداد - جذب، توسعه و نگهداری کارکنان کلیدی مستعد و دارای پتانسیل بالا - که از اهداف کلیدی یک راهبرد منابع انسانی در اقتصاد دانش است (چین^۲، ۲۰۰۸: ۲۹۴). با یافتن افراد مناسب و انتخاب صحیح کارکنان آغاز می‌شود (ریزوی^۳، ۲۰۱۱: ۲۶). و منجر به موفقیت یک سازمان می‌گردد.

این مفاهیم در تعامل پویا و همگام با مؤسسات و کمپانی‌های بزرگ جوامع جهانی رو به رشد، رشد نموده و تکامل یافت. در طول تاریخ یک‌صد ساله نیز مفاهیم ناب و اصلی درباره افراد، سازمان‌ها، کارگران، مدیران، دستگاه‌ها و شبکه‌ها رشد پیدا نموده و باعث شکل‌دهی به اندیشه و رفتار مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران گردید (بیکر و برنج^۴، ۲۰۰۲، ۱۸۸). دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به عنوان باارزش‌ترین منابع سازمانی، متولیان آن محسوب می‌شوند (رابینز، ۲۰۰۰: ۲۸). امروزه این اندیشه پا گرفته است که اگر جامعه‌ای بخواهد نظام اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی خویش را دگرگون سازد و آن را با بایستگی‌ها و نیازمندی‌های نوین سازگار کند، ناگزیر باید سیاستی همه‌سونگر در توسعه نیروی انسانی داشته باشد و این امر شدنی نیست مگر اینکه ابزار کار فراهم شود (آقاپور، ۱۳۸۸: ۱).

اکنون بیش از هر زمان مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن جوامع درگرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است (رحمان‌پور، ۱۳۷۹: ۲۸). در حال حاضر سازمان بشری مانند گذشته نیست، به‌ویژه نیروی کار به‌طور قابل‌توجهی در حال تغییر است. از این‌رو لازم است مدیران خود را با الگوها و گرایش‌ها مختلف افراد هماهنگ نموده و آماده باشند تا آن‌ها را برهم منطبق نمایند (سیدجوادین، ۱۳۸۰: ۲۳). بی شک در جهان پر شتاب و سرشار از تحول و

1. Nagadevara
2. Chien
3. Risavy
4. Baker & Branch

گزینه را رعایت می‌نماید. وایت و کی^۴ (۲۰۰۹) یک رابطه مثبت بین افزایش حضور زنان در پست‌های بالا رتبه اداری با حرفه ای شدن ورزش و توسعه مدیریت ورزشی را تشخیص دادند. جورجیو سورو^۵ (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نکته اشاره می‌کند که جذب نیروهای کارآمد و دلگرم کردن افراد متخصص با فرهنگ و جو سازمانی که در آن سازمان حکم فرماست رابطه مستقیمی دارد.

به اعتقاد بیشتر مدیران منابع انسانی خوب دارایی هر سازمان تلقی شده و انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت فراوانی برخوردار است. در این راستا باید به ویژگی‌های نیروی کار توجه داشت. ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی به‌ویژه شرایط سنی، تحصیلی، سابقه کاری، مهارتی، تاهل، شخصیت، تجربه و غیره از آنجا حائز اهمیت است که یا نقطه ضعف سازمان محسوب می‌شود یا نقطه قوت آن.

در جهان امروز مدیریت به‌عنوان یک حرفه معرفی می‌شود و در این راستا توجه به مهارت‌های مدیریت از جهات مختلف حائز اهمیت و بررسی است. شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و عملکرد مدیران آن بستگی دارد به طوری که گاه سازمانی دچار بحران شود نخست مدیریت آن مورد انتقاد و مؤاخذه قرار می‌گیرد این موضوع در سطح کلان فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی نیز مطرح است. در دنیای کنونی دستیابی به مدیران لایق و اثر بخش از اهمیتی استراتژیک برخوردار است.

در این تحقیق محقق در صدد این بود که به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۶ بپردازد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) انجام شد. مطالعه حاضر به روش آمیخته اکتشافی و در دو فاز کیفی و کمی و به‌صورت پی‌درپی انجام شد؛ جامعه تحقیق را کلیه مدیران باتجربه (بیش از ۱۵ سال مدیریت در ورزش) به تعداد ۵۰ نفر و متخصصان مدیریت ورزشی (افراد دارای دکترای تخصصی مدیریت ورزشی) به تعداد ۶۰ نفر تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۸۰ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه تحقیق

می‌آموزند. در چنین سازمانی، ابتکار، ابداع، ارتقای آگاهی و دانش افزایی به نوعی رفتار همگانی مبدل می‌شود و توفیق در تحقق اهداف سازمانی امری قطعی است و هرگز سازمان دچار جمود فکری نخواهد شد (افخمی روحانی و دعایی، ۱۳۹۱: ۶۰).

نادریان چهارمی (۱۳۸۱) در تحقیقی به تدوین مدلی برای تعیین شایستگی‌های موردنیاز مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخت. او مجموعه شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی را در ۳ بعد شامل دانش، ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی قرار داد. گلستانی (۱۳۸۱) با بررسی شرایط احراز پست مدیریت و روابط آن با کارایی در مقطع راهنمایی شهر قم به این نتیجه رسید که مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی مدیران و سابقه کار مدیران با کارایی آن‌ها رابطه معناداری ندارد. لطیفی (۱۳۸۳) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی پنج معیار اصلی را برای انتصاب مدیران شناسایی کرد. رفیعی (۱۳۸۳) با بررسی میزان برخورداری مدیران زن از مهارت‌های مدیریتی و رابطه آن با عملکردشان به این نتیجه رسیدند که رابطه مستقیم بین مهارت‌های مدیریتی زنان و عملکردشان وجود دارد به ویژه مهارت‌های فنی این رابطه بیشتر به چشم می‌خورد. زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) مدلی از شایستگی‌های مدیرانی میانی دولت طراحی و مورد آزمون قرار دادند. آن‌ها شایستگی‌های مدیران دولتی را در چهار بعد اصلی مطرح کردند. شو و هابر^۱ (۲۰۰۳)، طی تحقیقی دریافتند که یکی از معیارهای عمده برای سازمانهای ورزشی افرادی هستند که تجارب تجاری، مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطات وسیع با شبکه‌های تجاری در جامعه داشته باشند. هاودن^۲ (۲۰۰۴) در تحقیق خود در سازمان‌های ورزشی نروژ دریافت با وجودی که زنان و مردان مدیر دارای شایستگی‌ها و موقعیت‌های مشابهی در زندگی حرفه‌ای خود بودند زنان وضعیت مشابهی مانند مردان در پست‌های اجرایی در سازمانهای ورزشی نداشته‌اند. جولیا لوشینا^۳ (۲۰۰۹) در پژوهش خود یکی از الزامات انتخاب و انتصاب موفق و موثر یک کارمند را آگاهی داشتن از نیازهای شغل مربوطه، روش‌های صحیح استخدام و مصاحبه‌های تخصصی می‌داند که از تبعیض در انتخاب و بی‌دقتی در بکارگیری افراد متخصص جلوگیری می‌کند و اصل شایسته

4. Waith & Kay

5. Giorgio Soro.

6. Analytic Hierarchical Process (AHP)

1. Show, S, Hober

2. Hovden, J.

3. Julia Levashina.

سال با ۳۶/۲ درصد بیشترین فراوانی را داشتند. وضعیت نمونه‌های تحقیق بر اساس تاهل نشان داد که ۱۳/۷٪ نمونه تحت بررسی مجرد (۱۱ نفر) و ۸۵/۳٪ متاهل (۶۹ نفر) بودند. همچنین نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس تحصیلات نشان داد که ۳۳/۷ درصد دارای مدرک لیسانس، ۴۲/۶٪ دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۳/۷ درصد (۱۹ نفر) مدرک دکترا داشتند. و در نهایت نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس سابقه مدیریت نشان داد که افراد با سابقه مدیریت ۶ الی ۱۵ سال با ۴۸/۷ درصد بیشترین فراوانی را داشتند.

برای شناسایی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی از مصاحبه به روش اشباع نظری استفاده شد. نتایج حاصل از مصاحبه ها طبق جدول (۱) دسته بندی شد. با توجه به پرسشنامه ها ۷ شاخص و مؤلفه کلی شناسایی شد.

انتخاب شدند. در مرحله اول با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی به ۱۲ نفر از متخصصان و باتجربه‌های حوزه مدیریت سازمان‌های ورزشی مراجعه و از طریق مصاحبه عمیق به شناسایی شاخص‌های اصلی انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی پرداخته شد. سپس این شاخص‌ها در یک پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی در اختیار نمونه تحقیق قرار داده شد و شاخص‌های شناسایی شده به وسیله نرم‌افزار Expert Choice 11 و بر مبنای روش AHP مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته های تحقیق

نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس وضعیت جنسیت نشان داد که ۳۰/۰٪ نمونه تحت بررسی زن (۲۴ نفر) و ۷۰/۰٪ آن‌ها مرد (۵۶ نفر) بودند. نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس وضعیت سن نشان داد که افراد بالای ۵۰

جدول ۱. شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی

ردیف	عنوان	فراوانی اشاره شده
۱	سطح تحصیلات	۱۲
۲	تحصیلات مرتبط با تربیت بدنی	۱۱
۳	تجربه مدیریتی	۱۵
۴	سابقه ورزشی	۵
۵	ارتباطات سیاسی	۶
۶	حسن شهرت در ورزش	۸
۷	مهارت‌های مدیریتی	۳

وزن و مؤلفه «حسن شهرت در ورزش» با ۰/۰۴۸ کمترین وزن را داشتند.

بحث و نتیجه گیری

دردهه های اخیر مدیران ورزشی برای اداره مؤثر سازمان های تحت سرپرستی با مشکلاتی مواجه شده اند. تجاری شدن ورزشها، ارتقاء سطح آگاهی های جامعه و بالا رفتن سطح انتظارات و توقعات ورزشکاران و شرکت کنندگان در برنامه های ورزشی، تحولات جهانی، افزایش هزینه های

با توجه به نتایج جدول (۱)، «تجربه مدیریتی» و «سطح تحصیلات» بیشترین اشاره را در میان مصاحبه شوندگان داشتند.

از تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس ۱۱ برای اولویت بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی استفاده شد. نتایج حاصل از پرسشنامه ها طبق جدول (۲) به دست آمد.

با توجه به نتایج جدول (۲) از دیدگاه مدیران مولفه «تحصیلات مرتبط با مدیریت ورزشی» با ۰/۲۷۷ بیشترین

جدول ۲. نتایج حاصل از نرم افزار Expert Choice 11

مؤلفه						
سطح تحصیلات	تجربه مدیریتی	سابقه ورزشی	ارتباطات سیاسی	حسن شهرت در ورزش	مهارت‌های مدیریتی	
سطح تحصیلات	۲/۱۱	۲/۱۹	۲/۱۹	۳/۸۷	۴/۰۲	
تحصیلات مرتبط	۴/۲۸	۳/۱۹	۲/۰۴	۲/۸۷	۲/۸۸	
تجربه مدیریتی		۱/۴۵	۲/۴۹	۲/۳۹	۳/۱۸	
سابقه ورزشی			۲/۴۵	۲/۱۱	۳/۶۴	
ارتباطات سیاسی				۳/۱۱	۴/۱۹	
حسن شهرت در ورزش					۲/۹۰	
مهارت‌های مدیریتی						

جدول (۳) وزن شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی حاصل از جدول (۱) را نشان می‌دهد.

جدول ۳. وزن شاخص‌های انتخاب مدیران

مؤلفه	وزن
سطح تحصیلات	۰/۱۹۰
تحصیلات مرتبط...	۰/۲۷۷
تجربه مدیریتی	۰/۰۶۹
سابقه ورزشی	۰/۰۶۷
ارتباطات سیاسی	۰/۲۲۹
حسن شهرت در ورزش	۰/۰۴۸
مهارت‌های مدیریتی	۰/۱۱۹

برای شناسایی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی از مصاحبه به روش اشباع نظری استفاده شد نتایج این مطالعه گویای این واقعیت می‌باشد که با توجه به پرسشنامه‌ها ۷ شاخص و مؤلفه کلی شناسایی شد و از بین این هفت عامل تجربه مدیریتی و «سطح تحصیلات» بیشترین اشاره را در میان مصاحبه‌شوندگان داشتند.

تجربه، مهمترین عامل در فراگیری قابلیت‌های مدیریتی است. بررسی‌ها نشان می‌دهد کسب قابلیت‌های مدیریتی، تا ۷۰ درصد از طریق تجربه صورت می‌پذیرد. اینکه ما فردی را در سازمان خود مجرب می‌نامیم و شایسته عهده دار شدن مسئولیتی می‌دانیم، ناشی از همین موضوع است. افراد به مرور و با قرارگرفتن در موقعیت‌های مختلف، به توانایی‌هایی می‌رسند که بوسیله آن می‌توانند با مسایل گوناگون روبرو

ورزشی و کمبود بودجه و مقررات دست و پاگیر دولتی همگی مدیران را بر آن داشته تا خود را با شرایط جدید تطبیق داده و مهارت‌های مورد نیاز در عملکرد شغلی را بهبود بخشند. متخصصان مهارت‌های متنوعی را برای مدیران ارئه داده اند که می‌توان به مهارت‌های انسانی، فنی، حرفه‌ای، مهارت طراحی و حل مسئله، مهارت تشخیص، مهارت ادراکی و مهارت اداری اشاره نمود.

با این حال این تحقیق در پی پاسخ به این سوال بود که شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی علاوه بر موارد فوق از دیدگاه متخصصان چه عواملی می‌باشند و چه مواردی در اولویت می‌باشند؟

تحقیقات کرامتی و همکاران (۱۳۸۴)، رستمی کیسمی (۱۳۸۴)، چلادورای (۱۹۹۹) و اولافسون (۲۰۰۳) همسو می باشد.

اگرچه نتایج تحقیق در بسیاری موارد با نتایج تحقیقات مشابه و پیشین همخوانی داشته است، اما به نظر می رسد در زمینه بررسی و شناخت ویژگی های شخصیتی مدیران سازمان های ورزشی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد سازمانی نیازمند انجام تحقیقات بیشتر و دقیقتری هستیم.

با این همه با مروری بر ادبیات تحقیق و یافته های پیش رو می توان این گونه نتیجه گرفت که برای انتخاب مدیرانی شایسته و کارآمد در سازمان های ورزشی می توان از عوامل استخراج شده و اولویت دار در این تحقیق استفاده کرد بخصوص عامل های تجربه مدیریتی و تحصیلات مرتبط مدیر که اولویت بیشتری را نسبت به بقیه عوامل دارا می باشند.

با توجه به نتایج این مطالعه پیشنهاد می شود سازمان های ورزشی در مقوله تجربه مدیریتی کارگاه های آموزشی را با دعوت از مدیران موفق و کارآمد و بازنشسته پیشین سازمان ها برگزار کنند تا ضمن کسب تجربیات گرانبهای مدیران گذشته، در حرکت سازمان به سوی اهداف خود گام بردارند.

شده و بر شرایط دشوار غلبه نمایند. اینگونه است که می توان گفت هر ماموریت جدید، مهارت جدیدی را به ما آموزش می دهد که یک تجربه سازنده است. میرکمالی (۱۳۷۳)، نادریان جهرمی و امیرحسینی (۱۳۸۶)، فالکمن (۱۹۸۴)، چلادورای (۱۹۹۹)، اولافسون (۲۰۰۳)، اسکولار و جاکسون (۲۰۰۳) نیز بر این یافته ها تأکید می کنند.

تجربه مدیریتی، یادگیری ناشی از اقدامات یا پروژه هایی است که موجب ایجاد تغییر و ارتقاء در سطح عملکرد سازمان از طریق بکارگیری روشها و تکنیک های مدیریتی می گردد. این اقدامات موجب درونی شدن مجموعه معلومات و یافته های مدیران از شیوه اداره سازمان می شود.

تجربه مدیریتی، مجموعه دانشی مشتمل بر ادراکات کم و بیش سازمان یافته شخصی است که در فرآیند اداره امور یک مؤسسه حاصل آمده و این باور را شکل داده است که پیگیری مقاصدی به روش هایی و بر بنیاد اصولی و تحت مفاهیمی خاص، مطلوب، مؤثر و ممکن (و یا ناممکن، نامؤثر و ناممکن) است.

از تحلیل سلسله مراتبی و با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس برای اولویت بندی شاخص های انتخاب مدیران سازمان های ورزشی استفاده شد. نتایج حاصل از پرسشنامه ها بیانگر این بود که از دیدگاه مدیران مولفه «تحصیلات مرتبط با مدیریت ورزشی» بیشترین وزن و مؤلفه «حسن شهرت در ورزش» کمترین وزن را داشتند که این نتیجه با نتایج

منابع

- افخمی روحانی، حسین، دعایی، حبیب الله (۱۳۹۱). «رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد»، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی، ۲(۱): ۷۰-۵۵.
- آقاپور، سیدمهدی (۱۳۸۸). انجمن جامعه شناسی ورزش ایران، آسیب شناسی مدیریت ورزش در ایران، پایگاه خبری ورزش ایران.
- انور الخولی، امین (۱۳۸۱). ورزش جامعه، ترجمه حمید رضا شیخی، بنیاد پژوهش های اسلامی آستان قدس رضوی سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، مشهد، ۱۱۲-۱۱۰.
- بابایی، محمد علی (۱۳۷۷). مدیران سایه ارزیابی سنجش استعداد های شایستگی مدیریتی، تهران: نشر مهارت، ۲۹.
- حسینیان، شهامت، شریفی، غلامحسین (۱۳۸۷). «بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا»، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۳(۴): ۴۸۸-۴۷۴.
- رابینز، استیفن پی، دی سنزو، دیوید ای (۲۰۱۰)، مبانی مدیریت، ترجمه اعرابی، سید محمد؛ حمید رفیعی، محمدعلی؛ اسراری ارشاد، بهروز (۱۳۸۹). دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ ششم، ۲۴۰-۲۱۰.
- رحمان پور، لقمان (۱۳۸۰). شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- زینالی، داوود (۱۳۷۹)، بررسی ارتباط بین شیوه انتخاب مدیران و کارایی، پایان نامه کارشناسی ارشد، مجتمع آموزشی قم.
- سید جوادین، سید رضا؛ فراحی، محمد مهدی (۱۳۹۱)، «اثربخش ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های موفق»، پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۶(۱): ۳۷-۱۹.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نگاه دانش، ۸۱-۸۰.

سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۸۲)، *میانی سازمان و مدیریت*، تهران: نشر نگاه دانش، چاپ اول: ۷۷-۷۱.
گلستانی، زهرا (۱۳۸۱)، *بررسی شرایط احراز پست مدیریت و روابط آن با کارایی درمقطع راهنمایی شهرقم*، پایان نامه کارشناسی ارشد.

گودرزوند چگینی، مهرداد، صالحی امین، علیرضا (۱۳۸۵). *تأثیر ویژگی‌های فردی منابع انسانی بر اثربخشی مدارس غیرانتفاعی*، ماهنامه مدیریت مدرسه، ۳۶

لطیفی، میثم (۱۳۸۲)، *انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران تهران*، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ص ۷۵.
لطیفی، میثم (۱۳۸۳)، *بررسی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی سازمانهای دولتی*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه امام صادق.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: میر، ۱۵۴-۱۴۸.
میکائیلی زیناب، محمد (۱۳۸۶). *ماهنامه تحقیق*، سال دهم، شماره هشتم: ۴۲-۳۱.
نادریان جهرمی، مسعود (۱۳۸۱). *تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی*. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

نادریان مسعود، سلطان حسینی، محمد (۱۳۹۰). «مهارت‌ها و تواناییهای فنی برای مدیران ورزشی»، *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۱(۲): ۱۸-۱۱.

Baker, Kathryn A. and Branch, Kristi M. (2002). Concept underlying Organizational Effectiveness. Ch. 1. <http://WWW.SC.DOV/SC-5/BENCHMARK,188>

Cheng Wei-yuan, Liao Lung-li. (1993). Women Managers in Taiwan, Int. Studies of Mgt. & Org, Vol. 23, No. 4: 65-86.

Chien, Chen-Fu & Chen, Li-Fei (2008); Data Mining to Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry, Expert Systems with Applications 34(1): 280-290.

Hovden, J. (2004). Gender political consequences of male dominance in leadership position in Norwegian Sport. <http://www.pedag.umu.se/utbildning/kurslitteratur/literatur/JoriHovdengender.pdf>: 1

Julia Levashina, Michael A. Campion. (2009). Expected Practices in Background Checking: Review of the Human Resource Management Literature. *Employ Respons Rights*: 77

Maran Daniela Acquadro. (2010). The Influence of Organizational Culture in Women Participation and Inclusion in Voluntary Organizations in Italy, Vol 21: 481-496.

Nagadevara, Vishnuprasad; Srinivasan, Vasanthi & Valk, Reimara (2008). Establishing a link Between Employee Turnover and Withdrawal Behaviours: Application of Data Mining Techniques, *Research and Practice in Human Resource Management*. 16(2): 81-99.

Olafson, P. (2003). *Training and Development in Sport*. College of Physical Education. New York.

Risavy, Stephen D. & Hausdorf, Peter A. (2011). Personality Testing in Personnel Selection: Adverse Impact and Differential Hiring Rates, *International Journal of Selection and Assessment* 19(1): 18-30.

Schulere, R.S, and Jackson, S.E. (2003). *Human Resource management: Positioning for the 21 century* (8th ed). Minnuaeaplis: 55

Show, S., Hober, L. (2003). A Strong Man Is Direct and Direct Women Is Bitch: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(6): 347-375.

Soro Giorgio. (2010). The Influence of Ctlture in Women Participation and Inclusion in Voluntary Organizations in Italy, Vol21: 481-496.