



## طراحی مدل شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی

سعید امینی پور<sup>۱</sup>، سید صلاح الدین نقشبندی\*<sup>۲</sup>، محمد حامی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۴

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف طراحی مدل شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش شناسی آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد که ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی، شامل ۱۵ نفر از روسا و نائبروسای فدراسیون‌های ورزشی و اساتید دانشگاه بودند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار انجام گرفت و تا رسیدن مصاحبه‌ها به مرحله اشباع نظری ادامه یافت. با استفاده از فرمول جدول مورگان حجم نمونه تعداد ۲۲۱ نفر برآورد گردید. در این پژوهش سه مرحله کدگذاری اجرا شد: باز، محوری و انتخابی. فرآیند کدگذاری طی دو مرحله انجام شده که ابتدا کدگذاری باز و سپس محوری انجام شد. بر اساس مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها پرسشنامه محقق ساخته تهیه و طراحی شد. روایی صوری و محتوای پرسشنامه با نظر ۱۵ تن از صاحب نظران تایید شد. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۲ گزارش شد.

**یافته‌ها:** ۱۳ مقوله و ۳۶ زیرمقوله بعد از فرآیند کدگذاری‌ها به دست آمد که بعد از تجزیه و تحلیل دوباره به ۴ مقوله و ۱۶ زیرمقوله ریزش کرد. در این بین شاخص سیاسی رتبه اول و شاخص اقتصادی رتبه آخر را کسب کردند.

**نتیجه‌گیری:** احتمالاً مدیران بخاطر اینکه بتوانند نفوذ و اختیارات بیشتری داشته باشند به ناچار در اعضای هیئت رئیسه خود از افراد با نفوذ که در دولت هستند استفاده می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** شاخص‌های انتخاب، اعضای هیات رئیسه، فدراسیون‌های ورزشی.

۱. کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، گروه مدیریت ورزشی، ۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه تربیت بدنی، تهران، ایران، ۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، گروه تربیت بدنی، ساری، ایران.

\*آدرس الکترونیکی نویسنده مسئول: salah.naghshbandi@yahoo.com

## مقدمه

مهمترین سرمایه سازمان نیروی انسانی آن است. توجه به نیروی انسانی در سازمان‌ها بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان‌های پیشرو را در سال‌های اخیر به خود اختصاص داده است. موفقیت یا شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب منابع انسانی آن دارد (امیری کبیری، ۱۳۹۱). سازمان‌های موفق برای رسیدن به اهداف خود بیشترین سرمایه گذاری را روی منابع انسانی انجام می‌دهند و سازمان‌های ناموفق تنگناهای زیادی برای آنها بوجود می‌آورند به همین دلیل استفاده کارآمد از منابع انسانی امری ضروری است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (راستگو، ۱۳۹۳). انتخاب و بکارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل یکی از مهمترین مسایل و تصمیم‌های مدیریتی محسوب می‌شود (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵). هزینه‌های گزاف آموزشی، کم کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر مؤسسه تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی رویه است (کاظمی پور و همکاران، ۱۳۹۴). به علاوه ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی‌های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و به طور کلی در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت. هر چند تصمیم به انتخاب یک فرد و اطمینان از اینکه فرد منتخب به لحاظ صفات و شرایط مورد نظر از دیگران برتر است، با قاطعیت همراه نیست ولی معمولاً افرادی که از طریق یک گزینش صحیح به کار دعوت می‌شوند با اهداف و استراتژی‌های سازمان سازگارتر می‌باشند (شتاب بوشهری و همکاران، ۱۳۸۷). در این زمینه می‌توان گفت که گزینش و به کارگیری افراد شایسته در هر سازمان با

توجه به محیط پویا و متغیر کنونی و نیز تحولات سریع فناوری، دانش محور شدن امور و رقابت شدید در دنیای امروزی، یکی از مهمترین و اساسی‌ترین چالش‌هایی است که هر سازمان با آن روبروست (ترد و کالپیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در این خصوص محمدی و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند که اعمال مدیریت منابع انسانی در هر کشور و سازمانی باید متناسب با شرایط و اوضاع و احوال سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... به صورت بومی انجام گیرد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). اتخاذ تصمیم در جذب و به کارگیری نیروی انسانی لایق، برای یک سازمان جنبه حیاتی و استراتژیک دارد. علاوه بر آن انتخاب معیارهای صحیح و استفاده از روش‌های معتبر علمی در گزینش نیروی انسانی، سهم مهم و به سزایی دارد (کراس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). لذا سازمان‌ها (دولتی و غیردولتی) باید به منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و حفظ و توسعه عملکرد مطلوب خود در جهت کسب مزیت رقابتی و مسائل مورد تأکید علم مدیریت، در استقرار نظام شایسته سالاری اقدامات جدی و مؤثری انجام دهند (کونجیسفلد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

فدراسیون‌های ورزشی نیز دارای وضعیت مشابهی هستند. فدراسیون‌های ورزشی به عنوان زیر بنای اصلی توسعه و پیشرفت رشته‌های مختلف ورزشی کشور شناخته می‌شوند و همیشه به دنبال کسب موفقیت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین المللی هستند و تحقق آن نیز مستلزم

۱. Trad, & Kalpić

۲. Caers et al

۳. Koenigsfeld et al

داشتن فدراسیون‌های ورزشی اثر بخش و کارا است (راستگو، ۱۳۹۳). فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران مؤسسات عمومی غیردولتی و دارای شخصیت حقوقی هستند که بر اساس مشی، حفظ شئونات اسلامی و اصول ورزشی تعیین شده به موجب منشور المپیک و مقتضیات ملی به عنوان بالاترین مرجع ذی صلاح در هر رشته ورزشی تشکیل می‌شوند و در چارچوب اساسنامه با هماهنگی وزارت ورزش و جوانان و رعایت قوانین مربوط فعالیت می‌نمایند. بر اساس ماده ۴ اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی، هر فدراسیون دارای ۴ رکن اساسی شامل مجمع عمومی، هیأت‌رئیس، رییس و بازرس قانونی می‌باشد که انتخاب و فعالیت هر یک از این ارکان بر اساس پیش‌بینی انجام شده در اساسنامه مذکور صورت می‌گیرد. هیات رئیسه فدراسیون‌ها به عنوان مغز متفکر فدراسیون از یک سو و همچنین بازوی اجرایی مجمع عمومی فدراسیون وظایف بسیار مهم و اساسی را در هر فدراسیون ایفا می‌نمایند. تهیه و تدوین عملکرد سالانه فدراسیون و تقدیم آن به مجمع، تهیه و تقدیم بودجه، اعتبارات، برنامه‌ها و تقویم‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت فدراسیون به مجمع و اجرای مصوبات مجمع از جمله مهمترین مسئولیت‌های هیات رئیسه فدراسیون‌ها ورزشی می‌باشند (سند راهبردی نظام جامعه تربیت بدنی و ورزش کشور، ۱۳۸۲). نتایج تحقیقات مختلف نشان داده که هرگاه در رأس سازمان‌ها مدیرانی شایسته و هیئت

ریسه انتخاب شده بر اساس ضوابط و شاخص‌های علمی قرار گرفته باشد، موفقیت آن سازمان در رسیدن به اهدافش تضمین خواهد شد. در این خصوص بو و ونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که محیط انسانی هر سازمانی، مرجع اجتماعی مهمی است و افراد به همکاران و در رأس آن به مدیران خود به عنوان مرجع دانش می‌نگرند. محمد زاده و کاووسی (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران میانی در ادارات ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. نتایج آنها نشان داد که تمامی شایستگی‌های (مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه، ارزش‌های اخلاقی و مهارت‌های رهبری) مدیران میانی ادارات کل ورزش و جوانان استان فارس از حد متوسط بالاتر بود و در همه‌ی گویه‌ها این مقادیر معنی‌دار می‌باشد. نتایج همچنین نشان داد که مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی در گروه توسعه آسان و ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های اخلاقی و انگیزه در گروه توسعه مشکل قرار گرفتند. فرید فتحی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) پرداختند. نتایج آن‌ها نشان داد که 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

۱. Boh & Wong

سازمان‌ها بهتر از قبل در جهت اهداف از پیش تعیین شده حرکت نمایند. در پژوهش دیگری کاظمی پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان طراحی و تدوین شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران و تعیین درجه اهمیت این شاخص‌ها پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بین دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان در مورد شاخص‌های انتخاب تفاوت وجود دارد و شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال از دیدگاه کل نمونه آماری به ترتیب شامل: مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های روان‌شناختی، دیدگاه‌های مربیگری، سوابق مربیگری و سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن فوتبال می‌باشد. همچنین مرادی (۱۳۹۲) در پژوهشی با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره به این نتیجه رسید که شناسایی و استخراج معیارهای مهم و تأثیرگذار، یک مساله بسیار مهم در گزینش نیروی انسانی است. سپس با کمک تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره‌ی گروهی و مراجعه به خبرگان، این معیارها را بر اساس حوزه‌های کاری تخصصی در سازمان وزن دهی کرده و بر اساس میزان تأثیر این معیارها در مهارت‌های سه گانه مدیر (فنی، انسانی و ادراکی) رتبه بندی و وزن دهی کرده است.

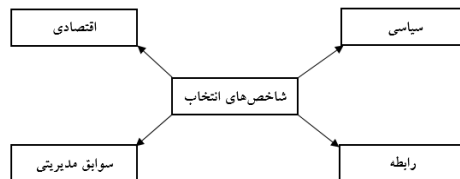
مدیریت ورزشی چارچوب نظری و مفهومی خود را به از مدیریت عمومی بهره برده است؛ این مفاهیم قابلیت تعمیم هم دارند اما لازم است همواره مبانی تخصصی ورزش هم در این حوزه برای انتخاب و گزینش اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها در این عرصه گنجانده شود، چرا که ورزش به عنوان یک صنعت بزرگ و پر رونق

خصایص و ویژگی‌ها دارد که در سایر زمینه‌های دیگر وجود ندارد. بی‌شک یکی از مهم‌ترین موثرترین مدیران در بخش ورزش، روسای فدراسیون‌های ورزشی و اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها می‌باشند که در عملکرد آنها، برآیند عملکرد وزارت ورزش و جوانان و آینه تمام نما از دستاوردهای این سازمان می‌باشد. به طوری که موفقیت‌های برنامه‌های استراتژیک سازمان ورزشی در فدراسیون‌های ورزشی نمایان شده و به همین دلیل شاخص‌های انتخاب و گزینش اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. مشکلی که در سازمان‌های ورزشی و از جمله آن در فدراسیون‌های ورزشی وجود دارد این می‌باشد که شاخص و معیار خاصی برای انتخاب اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها، به صورت مدون وجود ندارد و این شبهه وجود دارد که آیا اعضای انتخاب شده شرایط لازم برای احراز این پست را دارد یا خیر؟ این مشکل در نداشتن الگوی مناسب برای انتخاب اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌ها، باعث شده که در صورت شکست تیم‌های ورزشی، و یا عدم برگزاری برنامه‌های مناسب برای ورزش و تندرستی عموم افراد جامعه، فدراسیون‌های ورزشی نیز زیر سوال بروند. می‌توان این ادعا را داشت که نتایج حاصل از تحقیق می‌تواند به روسای فدراسیون‌های ورزشی در انتخاب افراد شایسته برای هیأت رئیسه فدراسیون را کمک شایانی انجام دهد و آنها را در فرآیند انتخاب هر یکی از اعضاء یاری نماید. در این پژوهش پژوهشگر قصد دارد به این سوال پاسخ دهد که شاخص‌های انتخاب اعضای هیأت رئیسه فدراسیون‌های ورزشی در ایران کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش و مسائل مطرح شده، پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر روش شناسی آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد، که ابتدا روش کیفی و سپس روش کمی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی، شامل ۱۵ نفر از روسا و نایب‌روسای فدراسیون‌های ورزشی و اساتید دانشگاه بودند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار انجام گرفت و تا رسیدن مصاحبه‌ها به مرحله اشباع نظری ادامه یافته و زمانی که موضوع به حد اشباع نظری رسید، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات در این مرحله پایان پذیرفت. جامعه آماری در مرحله کمی شامل رئیس، نائب رئیس و اعضای مجمع فدراسیون‌های ورزشی تشکیل دادند و با استفاده از فرمول جدول مورگان حجم نمونه تعداد ۲۲۱ نفر برآورد گردید. این پژوهش شامل چندین مراحل بود، پژوهشگر بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام‌شده، اقدام به شناسایی کدهای مفهومی از متن مصاحبه‌ها شد، متن مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

و تحلیل داده‌ها از روش داده بنیاد برای استخراج مفاهیم استفاده شد. با استفاده از این روش مفاهیم آشکار و پنهان مشخص شد. در این پژوهش سه مرحله کدگذاری اجرا شد. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. طی دو مرحله کدگذاری شده، که ابتدا کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری انجام شد. در این پژوهش متغیر انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی به عنوان مقوله‌های اصلی در نظر گرفته شد، و بقیه متغیرهای حول محور آن قرار گرفتند. ۱۳ مقوله و ۳۶ زیر مقوله بعد از فرآیند کدگذاری‌ها به دست آمد. که بعد از تجزیه و تحلیل دوباره به ۴ مقوله و ۱۶ زیر مقوله ریزش کرد و در نهایت بر اساس مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌ها پرسشنامه محقق ساخته تهیه و طراحی شد. روایی صوری و محتوای پرسشنامه بعد از نکته و نظرات ۱۵ تن از صاحب‌نظران تایید شد همچنین پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۲ گزارش شد. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه از نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۱ بهره گرفته شد. همچنین از همچنین از افزار Spss و Amos نسخه ۲۳



جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کمی استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها همزمان و به طور مستمر با جمع‌آوری اطلاعات انجام گرفت. برای تجزیه

شکل ۱. نتایج حاصل از بخش فرآیند کدگذاری‌ها کیفی

یافته‌های پژوهش

شاخص‌ها شامل ۱- سیاسی ۲- اقتصادی ۳- رابطه ۴- سوابق مدیریتی می‌باشد. هر کدام از شاخص‌ها دارای چندین خرده مقیاس به شرح زیر می‌باشد:

مقوله سیاسی شامل (۱- نفوذ در دولت، ۲- سفارش از سوی مقامات دولتی، ۳- پیشینه و پست مقام اداری، ۴- قدرت سیاسی) مقوله اقتصادی (۱- تشخیص منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دانش، ۲- تامین منابع مالی، ۳- افراد توسعه گرا، ۴- افراد سرمایه‌دار) رابطه (۱- ارتباط با جامعه ورزشی، ۲- ارتباط خوب با وزارت ورزش و جوانان، ۳- ارتباط با دیگر سازمان‌ها، ۴- نفوذ و ارتباط با فدراسیون جهانی) و سوابق مدیریتی (۱- صاحب نظر در حوزه ورزش، ۲- دارا بودن تحصیلات دانشگاهی، ۳- تجربه مدیریتی، ۴- آگاهی و تخصص).

نتایج بخش توصیفی نشان داد که از مجموع ۲۲۱ نفر افراد مورد مطالعه ۱۶۴ نفر (۷۴/۵) مرد و ۵۷ نفر (۲۴/۵) درصد زن بودند. کمترین رده سنی مربوط به کمتر از ۳۰ سال با فراوانی (۱۰/۲) و بیشترین سن مربوط به رده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال با فراوانی (۳۹/۸) بود. (۳۳/۹) درصد افراد شرکت‌کننده در رشته‌های غیر تربیت بدنی و (۶۶/۶) درصد آنها در رشته تربیت بدنی تحصیل کرده بودند. همچنین کمترین سطح تحصیلات مربوط به تحصیلات دیپلم (۱۱/۴) و بیشترین مربوط به تحصیلات کارشناسی ارشد (۴۲/۹) بود.

با توجه به نتایج شکل ۱، چهار مقوله به عنوان شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی در نظر گرفته شد. این

جدول ۱. اولویت بدنی شاخص‌های انتخاب روسای فدراسیون‌های ورزشی

| رتبه | میانگین | شاخص          | تعداد نمونه |
|------|---------|---------------|-------------|
| ۱    | ۴/۰۶    | سیاسی         | ۲۲۱         |
| ۲    | ۳/۹۷    | رابطه         | ۴۹۰/۱۲      |
| ۳    | ۳/۴۳    | سوابق مدیریتی | ۳           |
| ۴    | ۳/۱۰    | اقتصادی       | ۰/۰۳        |

بزرگ باشد تا بتوان به نتایج حاصله اعتماد کرد؟ دیدگاه‌های متنوعی در این خصوص وجود دارد. مولر (۱۹۹۶) به تعداد متغیرهای مشاهده شده یا معرف‌ها، تعداد سازه‌ها یا عامل‌ها و تعداد پارامترهای آزاد برای برآورد استفاده می‌کند. هر و همکاران (۲۰۰۹) به نقل از قاسمی (۱۳۹۲) پیچیدگی مدل، روش برآورد پارامترهای آزاد، برقراری یا عدم برقراری نرمال بودن چند متغیره و حجم داده‌های مفقود را در اندازه حجم نمونه تأثیرگذار می‌دانند. با این حال در پژوهش حاضر با مدنظر قرار حد بالای نسبت حجم نمونه به

با توجه به نتایج جدول ۱، می‌توان گفت که شاخص سیاسی در رتبه اول و همچنین شاخص اقتصادی در رتبه آخر شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی قرار دارد.

به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری توجه به تعدادی پیش‌فرض اساسی حائز اهمیت است که در پژوهش حاضر پیش‌فرض‌های زیر مدنظر قرار گرفته شد:

۱- **حجم بهینه نمونه:** پرسش کلیدی در خصوص حجم نمونه در مدل‌سازی معادله ساختاری این است که حجم نمونه تا چه اندازه

**۳- نرمال بودن چندمتغیره<sup>۳</sup>:** برقراری شرط نرمال بودن چندمتغیره از پیش‌فرض‌های اصلی در استفاده از روش برآورد حداکثر درست‌نمایی (ML<sup>۴</sup>) در مدل‌سازی معادله ساختاری است. این شرط (توزیع نرمال چندمتغیره) به ویژه در پژوهش اجتماعی به احتمال زیاد می‌تواند نقض شود. با این حال، روش حداکثر درست‌نمایی نسبت به نقض نرمال بودن چند متغیره تا اندازه‌ای مقاوم است و البته این در حالی است که هرچه نقض این شرط آشکارتر یا شدیدتر شود به منظور به دست آوردن برآوردهای قابل اعتماد پارامترهای آزاد در یک مدل به حجم نمونه بیشتری نیاز است (قاسمی، ۱۳۹۲). در این پژوهش جهت بررسی برقراری یا عدم برقراری نرمال بودن چندمتغیره از مقدار ضریب مردی<sup>۵</sup> و نسبت بحرانی مربوط به این ضریب استفاده گردید. با توجه به مقدار ضریب مردی در پژوهش حاضر پیش‌فرض نرمال بودن چندمتغیره در اکثریت موارد تأیید و در مواردی جزئی همه که نقض گردید ضمن بزرگ بودن حجم نمونه به دلیل نقض این پیش‌فرض در کنار برآورد حداکثر درست‌نمایی از برآورد خودگردان<sup>۶</sup> به دلیل وابسته نبودن این نوع برآورد به پیش‌فرض نرمال بودن چندمتغیره جهت برآورد پارامترهای آزاد و مقایسه با برآورد حداکثر درست‌نمایی استفاده گردید.

**۴- همخطی چندگانه:** همخطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل تابع خطی از سایر متغیرهای مستقل است. اگر همخطی در

تعداد متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای آزاد، پیچیدگی مدل، روش برآوردهای پارامترهای آزاد (برآورد حداکثر درست‌نمایی (نیاز داشتن به حجم نمونه بالا)، حجم داده‌های مفقود (کمتر از ۵ درصد) و رابطه نرمالیتی چندمتغیره با حجم نمونه اصل بر این گذاشته شد که حجم نمونه ۲۲۱ نفر به منظور اجرای مدل‌سازی معادله ساختاری کفایت لازم را دارد.

**۲- داده‌های پرت چندمتغیره:** داده‌های پرت چندمتغیره بیانگر این است که در یک فضای چندمتغیر چه تعدادی از موارد می‌تواند پرت یا دورافتاده محسوب شوند. شاخصی که اغلب در خصوص تشخیص داده‌های پرت چندمتغیره در مدل‌سازی معادله ساختاری مورد استفاده می‌گیرد و در این پژوهش نیز به منظور تشخیص داده‌های پرت چندمتغیره مورد استناد قرار گرفته است شاخص فاصله ماهالونوبیس<sup>۱</sup> است. مقدار این شاخص بر اساس فاصله‌ای حساب می‌شود که هر مورد از مرکز هندسی<sup>۲</sup> داراست. مرکز هندسی بر مبنای میانگین همه متغیرهای مشاهده شده تعیین می‌گردد. هنگامی که این فاصله برای موردی زیاد باشد آنگاه آن مورد پرت یا دور افتاده تلقی می‌گردد. در پژوهش حاضر قبل از برآورد پارامترهای آزاد در مدل معادله ساختاری مربوط به هر یک از فرضیه‌های پژوهش موارد پرت چندمتغیره از طریق شاخص ماهالونوبیس مشخص و از تحلیل کنار گذاشته شدند (قاسمی، ۱۳۹۲).

۳. Multivariate Normality

۴. Maximum Likelihood

۵. Mardia, K.v

۶. Bootstrapping

۱. Mahalanobis Distance

۲. Centroid

## جدول ۲. برآورد شاخص‌های همخطی چندگانه مدل معادله ساختاری

| VIF  | Tolerance | متغیر         |
|------|-----------|---------------|
| ۲/۰۹ | ۰/۵۱      | سیاسی         |
| ۲/۰۴ | ۰/۴۷      | رابطه         |
| ۲/۰۱ | ۰/۴۵      | سوابق مدیریتی |
| ۲/۰۹ | ۰/۴۸      | اقتصادی       |

بر حسب مقادیر برآورد شده در جدول ۲، مقدار شاخص Tolerance بالاتر از ۰/۴۰ و مقدار شاخص VIF پایین‌تر از ۲/۵ می‌توان گفت که همخطی چندگانه مربوط به متغیرهای مستقل پژوهش در وضعیت نامطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیش‌فرض عدم همخطی چندگانه در خصوص این متغیرها برقرار است.

با توجه به نتایج جدول ۳، می‌توان گفت که شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر برازش داده‌ها به مدل برقرار است و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنی است که بین متغیرها مستقل همبستگی بالایی وجود دارد و اعتبار مدل زیر سوال می‌رود. از طرف دیگر یک تأثیر علی وقتی تأیید می‌شود که بتوان نشان داد هیچ متغیر دیگری بر رابطه‌ی بین دو متغیر مستقل و وابسته از طریق همخطی بالا با متغیر مستقل تأثیر نمی‌گذارند. در این حالت است که می‌توان ادعا کرد همخطی وجود ندارد و یا تأثیر آن خیلی اندک است و می‌توان از آن چشم‌پوشی کرد (قاسمی، ۱۳۹۲).

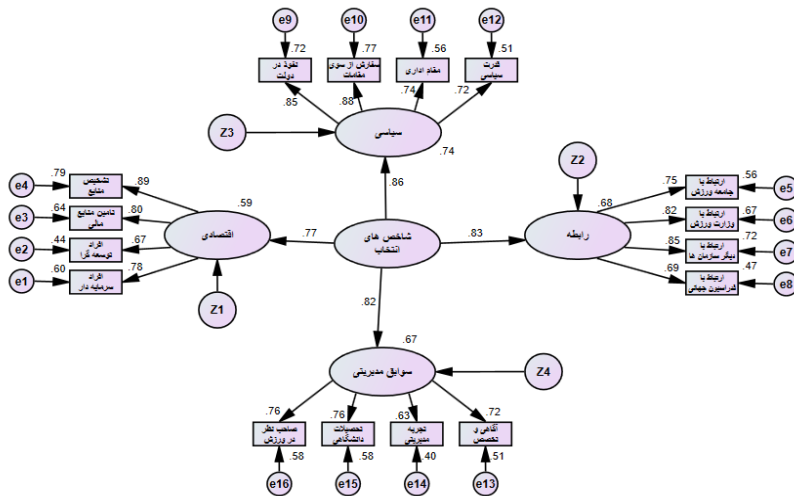
در پژوهش حاضر به منظور بررسی همخطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص<sup>۱</sup> (VIF) و (Tolerance) که نشان دهنده میزان همخطی بین متغیرهای مستقل می‌باشند استفاده گردیده است. با مدنظر قرار دادن نقطه برش مربوط به شاخص‌های Tolerance و VIF به ترتیب ۰/۴ و ۲/۵ (پایین‌تر از مقدار ۰/۴ نبودن مقدار شاخص Tolerance و بالاتر از مقدار ۲/۵ نبودن مقدار شاخص VIF) نتایج این دو شاخص در پژوهش حاضر بیانگر عدم وجود همخطی چندگانه و یا به عبارتی مطلوبیت این پیش‌فرض است.

**همخطی چندگانه:** جهت بررسی همخطی چندگانه بین متغیرهای پیش‌بین در مدل‌ها معادله ساختاری از مقادیر مربوط به دو شاخص (VIF) و (Tolerance) استفاده گردید:



جدول ۳. شاخص های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

| تفسیر | مقادیر شاخص | ملاک              | شاخص های برازش                      |
|-------|-------------|-------------------|-------------------------------------|
| -     | ۱۹۵/۴۹۸     | -                 | CMIN                                |
| مطلوب | ۰/۹۰        | بیشتر از ۰/۹      | شاخص نکویی برازش                    |
| مطلوب | ۰/۹۵        | بیشتر از ۰/۹      | شاخص برازش توکر                     |
| مطلوب | ۰/۹۴        | بیشتر از ۰/۹      | شاخص برازش تطبیقی                   |
| مطلوب | ۰/۸۰        | بیشتر از ۰/۶۰     | شاخص نکویی برازش مقتصد              |
|       | ۱۰۰۱        | -                 | درجه آزادی                          |
| مطلوب | ۱/۹۳        | مقادیر بین ۱ تا ۳ | خی دو به هنجار                      |
| مطلوب | ۰/۰۶        | کمتر از ۰/۱       | ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد |
| -     | ۱۴۲         | -                 | شاخص هلتر                           |



شکل ۲. مدل شاخص های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون های ورزشی

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی که در آن عده ای در رده های مختلف و سازمان های گوناگون، مسئولیت اساسی و اولیه هدایت و اداره کردن مجموعه پیچیده ای را بر عهده دارند. این فعالیتها باید به نحوی طراحی شود که با همکاری و تعاون همه اجزا و عوامل درگیر، به سوی اهداف مورد نظر حرکت کند (مرادی، ۱۳۹۲). می توان گفت در میان عواملی که به

موفقیت سازمان های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت های محوله منجر می گردد، نقش مدیران و اعضای هیئت رئیسه اهمیت قابل توجهی دارد. اعضای هیئت رئیسه به واسطه وظایف و اختیاراتی که برعهده دارند، می توانند نقش بی دلیلی را در هدایت و راهبری سازمان ها بر عهده گیرند. به واسطه همین اهمیت است که از دهه های آغازین تولد علم مدیریت همواره سخن از وظایف، نقش ها و ویژگی های مدیران به

در هیات رئیسه فدراسیون‌ها بیشتر از نگاه شایسته سالاری فرآیندی رابطه محور می‌باشد و بعضا بسیاری از اعضاء بر اساس سفارش، رابطه و یا از روی فشارهای خارجی و سیاسی انتخاب و منصوب می‌گردند.

در بعضی از موارد مشاهده شده است که مدیران فدراسیون‌ها به دلیل اینکه بتوانند منابع مالی خود را تامین کنند در هیئت رئیسه خود از افرادی که پست‌های مدیریتی در بانک‌ها و شرکت‌های بزرگ دارند استفاده می‌کنند. این عامل می‌تواند نقش مهمی در راستای اهداف فدراسیون‌ها داشته باشد، چرا که اگر فدراسیون‌ها از لحاظ مالی تامین شوند می‌توانند به پرورش استعدادها، کلاس‌های آموزشی برای مربیان جوان، اردوهای قبل از مسابقات برای ورزشکاران و همچنین استفاده از مربیان مجرب در دنیا در کارد تیم‌های ملی برخوردار باشد و از این طریق می‌توانند سطح ورزشکاران خود را ارتقاء دهند.

استفاده از مدیران با سوابق مدیریتی بالا می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در اهداف فدراسیون‌های ورزش داشته باشد. بدون شک سوابق مدیریتی برای مدیران الزام است. یک مدیر با تجربه قابلیت‌های مثبت زیادی دارد یکی از این قابلیت‌ها ارتباط است. یک مدیر بایستی ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی را مدیریت کند. او بایستی از مهارت‌های عمومی ارتباطی نیز برخوردار باشد. این ارتباطات می‌تواند شامل: ارتباط فرد با ادارات دولتی و بخش خصوصی؛ ارتباط فرد با وزارت ورزش و جوانان؛ ارتباط فرد با مراجعه‌کنندگان و مشتریان؛ ارتباط فرد با ورزشکاران، داوران و مربیان؛ ارتباط فرد با روسای هیئت‌ها و ارتباط

میان آمده است (هداوند و همکاران، ۱۳۹۳). در این راستا می‌توان گفت که هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی بود. به طور کلی و بر اساس نتایج حاصل از بخشی کیفی پژوهش مشخص گردید که چهار مقوله و ۱۶ زیر مقوله برای انتخاب شاخص‌های اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی اعتبار لازم را دارند که عبارتند از سیاسی، اقتصادی، سوابق مدیریتی و رابطه. بر اساس این چهار مقوله مدل شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی طراحی و رتبه‌بندی شدند.

نتایج پژوهش نشان داد که این چهار شاخص جز عوامل موثر در انتخاب هیئت رئیسه فدراسیون هستند. بر اساس نتایج آزمون فریدمن شاخص‌ها اولویت بندی شدند و شاخص سیاسی در رتبه اول و همچنین شاخص اقتصادی در رتبه آخر شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی قرار گرفتند. در این زمینه پژوهش مرتبطی انجام نشده است. می‌توان اذعان داشت که امروزه با توجه به شرایط موجود در کشور، مدیران بخاطر اینکه بتوانند نفوذ و اختیارات بیشتری داشته باشند به ناچار در اعضای هیئت رئیسه خود از افراد با نفوذ که در دولت هستند استفاده می‌کنند. گاه فشارهای سیاسی باعث می‌شود که مدیران فدراسیون‌های ورزشی از افراد با تجربه کم و شاید غیر مرتبط در هیئت رئیسه خود استفاده کنند که در بعضی از موارد مشاهده شده که این افراد هیچ کمکی به ارتقای ورزش نکرده و صرفا استفاده از این افراد فقط جنبه سیاسی داشته است. کولین (۲۰۱۶) معتقد بود که در حال حاضر نحوه انتخاب افراد

فرد با فدراسیون جهانی مربوطه باشد. به طور کلی استفاده از مدیران با سوابق مدیریتی در اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی مفید است.

نئو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد بودند که منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است. و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود (نئو و همکاران، ۲۰۰۹). لازمه موفقیت سازمان‌ها، اعم از سازمان‌های تولیدی و خدماتی، نیاز به مدیریت کارا و موثر در تمامی سطوح می‌باشد. در عصر حاضر که اغلب سازمان‌های کنونی به علت بحران‌های شدید اقتصادی با چالش‌های عظیمی در عرصه تولید و خدمات مواجه شده‌اند، این مدیریت کارا و موثر است که در سایه منابع انسانی و مادی لازم، می‌تواند در جهت بهبود مسائل و مشکلات سازمان گام‌های بلندی را برداشته و به رفع آن‌ها مبادرت ورزد. مدیریت از مهم‌ترین تلاش‌های انسانی در تاریخ حیات اجتماعی بشر است (کیایی، ۱۳۹۳).

یکی دیگر از شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون‌های ورزشی رابطه است. اگر در میان کارکنان فدراسیون یا خارج از فدراسیون افرادی باشند که بتوانند با رئیس

فدراسیون رابطه خوبی داشته باشند وارد هیات رئیسه فدراسیون می‌شوند. این امر می‌تواند هم مفید واقع شود و هم بر ضرر فدراسیون‌ها باشد چرا که در بعضی موارد تجربه مدیریت‌های پیشین نشان داده است افرادی که با رابطه وارد سیستم می‌شوند باعث اختلال در محیط اداری می‌شوند و این باعث خواهد شد از افرادی که توانایی دارند و می‌توانند در مسیر رشد فدراسیون‌های ورزشی مفید باشد استفاده نشود و مسیر رشد کند شود (بو و ونگ، ۲۰۱۵). مدیران لازم است که ضوابط را بر روابط ترجیح دهند تا گامی موثر در راستای اهداف فدراسیون‌های مرتبط خود بر دارند.

در کل می‌توان گفت که شاخص‌های زیادی برای انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون اما اگر بتوان بر اساس شایستگی این اعضا را انتخاب کرد می‌توان موجب موفقیت فدراسیون گردد. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد، مسئولان مربوطه در فدراسیون‌ها با استفاده از نتایج بدست آمده از این شاخص اقدامات و مداخلاتی را در جهت بهبود، ارتقاء، حمایت و تأیید در اعضای هیات رئیسه فدراسیون به اجرا درآورند. و به منظور این که اطلاعات درست و جامعی در مورد شاخص‌های انتخاب اعضای هیات رئیسه فدراسیون در اختیار کلیه عوامل ذینفع قرار گیرد، پیشنهاد می‌گردد گردهمایی‌های تخصصی با شرکت کلیه عوامل ذینفع در این زمینه انجام گیرد. و در آخر پیشنهاد می‌شود که در اعضای هیات رئیسه فدراسیون از افراد با تجربه و خلاق استفاده کنند و با استفاده از این افراد عملکرد فدراسیون را ارتقا دهند.

- منابع
- Mohamadzadeh, Y., Kavosi, M. (2016). Identifying and Determining Competency Indicators of Senior Managers in Fars Sport and Youth Sectors. National Conference on New Research in Sport Science. Paper presentation as a lecture. (Persian).
  - Mohamadi, N., Najafbeigi, R., Mousakhani, M., Alamtabriz, A. (2016). Desirable Model for Selection of Faculty Members in Iranian Universities. Journal of Productivity Management, Tenth Year, Vol (37), pp. 157- 180. (Persian).
  - Moradi, M. (2013). A Skills-Based Model in Managing Managers Using Multi-Criteria Decision Making Approach. Journal of Human Resource Management Research, Imam Hussein University, Vol (5) 2, pp: 1-30. (Persian).
  - Hadavand, S., Fazel, R., Nasr, A. (2014). Investigating Managers' Skills Needs Using Katz Model of Managers of Manufacturing Factories in Tehran, Modern Media Education, Volume 1, Number 2, pp. 23-33. (Persian).
  - Boh, W. F., & Wong, S.-S. (2015). Managers versus co-workers as referents: Comparing social influence effects on within-and outside-subsidary knowledge sharing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 126, 1-17.
  - Collins, V. (2016). Selection and selection of members of the board of directors of the federations. Research & Practice in Human Resource Management, 16(2).
  - Caers, Ralf, Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Rein De Cooman and Roland Pepermans. (2007). A micro-economic perspective on manager selection in
  - Amirkabiri, A. (2012). A review of management theories and principles. Sixth Edition. Nagah Publications, p. 25. (Persian).
  - Rastgou, S. (2014). Designing a Conceptual Model of Factors Affecting Human Resource Efficiency in Iranian Sports Federations. Master thesis. Birjand University, Faculty of Physical Education and Sport Sciences. (Persian).
  - Sajadi, S. N. (2011). Management of sports organizations. Tehran: Organization for the Study and Development of Humanities Textbooks. (Persian).
  - Shetab Boushehri, N., Eshgar, S., Seyfouryan, M. (2008). Investigating and ranking factors affecting the appointment of female managers in sport federations and provinces of Iran. Movement Quarterly, Vol (38), p. 5. (Persian).
  - Ghorbani, M. H., Asadi, H., Goodarzi, M., Hamidi, M. (2016). Developing Human Capital Measurement Model in Iranian Sport Federations. Journal of Physiology and Management Research in Sport, Eighth Year, Vol (1), p. 9. (Persian).
  - Kiyaei, M. Z., Salari, H. R., Moradi, R. (2014). Evaluation of Effective Management Skills in Managers of Qazvin University of Medical Sciences. Qazvin University of Medical Sciences Journal, Eighteenth Year, Vol (5), pp. 51-56. (Persian).
  - Kazemipour, A. Mehdipour, A. R., Azadekhan, T. (2015). Designing and elaborating criteria for selection of coach of Iranian national football team. Studies in Sport Management, Vol (7) 32, pp. 56-33. (Persian).

- journal of hospitality management, 31(3), 633-641.
- Trad, A., & Kalpić, D. (2014). The Selection and Training Framework (STF) for Managers in Business Innovation Transformation Projects-Business Enterprise Architecture Integration. *Procedia Technology*, 16, 755-767.
  - Neo, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, p. (2009). *Fundamental of human resource Management*. Third edition. McGraw-Hill.
  - Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International nonpro.t organizations. European Journal of Operational Research*.



## Designing a model for selecting of members of the board of directors in sport federations

Saeed Aminipour<sup>1</sup>, Seyed Salahedin Naghshbandi\*<sup>2</sup>, Mohamad Hami<sup>3</sup>

Received: Apr 22, 2018

Accepted: Aug 26, 2018

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research was to design a model for selecting the members of the sports federation.

**Methodology:** The present research is in terms of the applied objective, in terms of methodology (qualitative-quantitative), which first qualitative method and then a quantitative method were implemented. The statistical population of this research was qualitative stage, including 15 heads of departments and vice chairmen of sports federations and university professors. In this research, snowball sampling method was used. The data were collected through a semi-structured interview and continued until the interviews reached theoretical saturation stage. Using the Morgan table formula, the sample size was estimated to be 221. Three coding steps were implemented in this study. In this research, the selection of board members of sports federations was considered as the main categories, and the rest of the variables were rooted around it. a researcher-made questionnaire was developed based on the main categories and sub categories. The face validity and content of the questionnaire were confirmed after point and comments of 15 experts. The reliability of the questionnaire was also reported through Cronbach's alpha coefficient of 0.72.

**Results:** 13 categories and 36 sub categories were obtained after the coding process, which after analysis fell into 4 categories and 16 subtypes. Among these categories, the political index ranked first and the economic index ranked the last.

**Conclusion:** Managers may have to use influential individuals in the government to have more influence and authority in order to have more influence and authority.

**Keywords:** Selection Indicators, Board Members, Sports Federations.

1. MA of Sport Management, Department of Physical Education, Science And Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Science And Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

\*E-mail: salah.naghshbandi@yahoo.com