بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران

حسین عیدی*، رحیم رمضانی‌نژاد**، بهرام یوسفی***، سید نصرالله سجادی****

* استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه
** دانشیار دانشگاه گیلان
*** دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه
**** دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۱۱/۱۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۱۱

چکیده

سنجش اثربخشی و عملکرد سازمانی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ارزیابی موفقیت سازمان‌های ورزشی بسیار ضروری است. هدف این تحقیق، مطالعه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب وزشی است. در این تحقیق از رویکرد ارزش‌های رقابتی برای بررسی الگوهای اثربخشی چهار فدراسیون بسکتبال، هندبال، وزنه‌برداری و تکواندو استفاده شد. این فدراسیون‌ها به طور غیر تصادفی و هدفدار انتخاب شدند و کلیه ذینفعان (هیئت رئیسه، کارکنان، ورزشکاران، مربیان و داوران) جزء جامعه آماری تحقیق قرار گرفتند (N=۲۳۶) و در نهایت ۱۶۷ نفر در تحقیق شرکت کردند (۷۲ ۰/۰ نمونه‌ها). پرسش‌نامه محقق‌ساخته اثربخشی سازمانی با مطالعه مبانی نظری در فرایند اکتشافی تنظیم و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی ۶۲ سؤال و هشت خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری، منابع (مدل سیستم‌های باز)، برنامه‌ریزی، بهره‌وری (مدل اهداف عقلانی) تعامل سازمانی، ثبات (مدل فرایندهای درونی) و انسجام کارکنان و نیروی انسانی متخصص (مدل روابط انسانی) برمبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی شناسایی شد. همچنین، ثبات درونی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۸۴ ۰/۰ = α بود. نتایج داده‌های تحقیق نشان داد که از بین چهار الگوی اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی، الگوی اهداف عقلانی (برنامه‌ریزی، بهره‌وری) در هر چهار فدراسیون غالب بود و در اولویت قرار داشت. توصیف هشت عامل اثربخشی رویکرد ارزش‌های رقابتی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی نشان داد که در عامل انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، تعامل سازمانی و انسجام نیروی انسانی فدراسیون بسکتبال، در عامل منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص فدراسیون تکواندو و در عامل ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری در وضعیت بهتری نسبت به دیگر فدراسیون‌ها قرار داشتند.

واژگان کلیدی: فدراسیون‌های ورزشی، اثربخشی سازمانی، مدل ارزش‌های رقابتی.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقدمه

پیروزی، کسب مدال و رکورد شاخص‌هایی هستند که معمولاً برای سنجش کارایی و اثربخشی [1] سازمان‌های ورزشی به‌کار گرفته می‌شوند. سازمان‌های ورزشی نیز علاقه‌مندند عملکرد خود را در راستای دستیابی به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده اندازه‌گیری کنند، ولی سنجش واقعی وکامل عملکرد هنگامی انجام می‌گیرد که علاوه بر این شاخص‌ها از روش‌های دیگری استفاده شود. البته به دلیل ماهیت غیرانتفاعی فدراسیون‌های ورزشی، سنجش اثربخشی و عملکرد بسیار دشوار است. از یک طرف، فشارهای دولت، حامیان مالی و ذی‌نفعان[2] به سازمان‌های ورزشی حساسیت سنجش عملکرد آن‌ها را بالا برده است (۱). از طرف دیگر، کاهش کمک‌های مالی دولت‌ها، محدودشدن فعالیت داوطلبان و مطالبات جدید سازمان‌های بین‌المللی ورزش سبب مسائل و مشکلات زیادی در بررسی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی شده است (۲). با وجود این ، فدراسیون‌های ورزشی همیشه به‌دنبال کسب موفقیت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند و تحقق آن نیز مستلزم داشتن فدراسیون‌های ورزشی اثربخش و کاراست و پاسخگویی در مقابل عملکرد دغدغه مهم این سازمان‌ها به شمار می‌رود.

اثربخشی سازمان‌های ورزشی با میزان تحقق و دستیابی به اهداف سازمان تعیین می‌شود (۳، ۴، ۵). علی‌رغم بیش از ۶۰ سال تحقیق و بررسی در این زمینه، هنوز موانع اساسی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌ها وجود دارد (۶، ۷،۸) و چندبعدی‌بودن و پیچیدگی ورزش نیز اندازه‌گیری آن را دشوار کرده است (۹، ۱۰، ۱۱). محققان سازه چندبعدی[3] اثربخشی سازمانی را تأیید کردند (۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴) و برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی از پنج رویکرد استفاده کردند. این رویکردها شامل رویکرد مبتنی بر اهداف[4] (پرایس، ۱۹۶۸) رویکرد مبتنی بر منابع سیستمی[5] (میلیز، ۱۹۸۰)، رویکرد فرایند درونی سازمانی[6] (چتمن و سی‌شود، ۱۹۶۷)، رویکرد رضایت گروه‌های ذی‌نفع [7] (کانلی، کانلن و دتچ،۱۹۸۰) و رویکرد ارزش‌های رقابتی[8](کویین و روربا‌خ، ۱۹۸۳) است.

در رویکرد مبتنی بر اهداف شاخص برد و باخت [9] اصلی‌ترین معیار اثربخشی محسوب می‌شود (۱۲). چلادورای (۱۹۸۷) می‌گوید که حضور تیم‌های ورزشی ملی در فینال مسابقات جهانی و کسب قهرمانی نشان‌دهنده اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی این رشته‌هاست. در رویکرد مبتنی بر تأمین منابع، اثربخشی سازمان ورزشی با توانایی جذب منابع مورد نیاز برای ادامه فعالیت‌های سازمان سنجیده می‌شود. مثلاً از منظر این رویکرد، یک دانشکده تربیت‌بدنی زمانی اثربخش خواهد بود که تعداد زیادی دانشجو در این دانشکده ثبت نام کنند و از طرف دیگر، اعضای هیئت علمی توانمندی داشته باشد (۵).

---

1 . Efficiency & Effectiveness
2 . Stakeholders
3 . Multidimensional construct
4 . Goal attainment approach
5 . System resource approach
6 .Internal process framework
7 . Multiple constituency model
8 .Competing value framework
9 . Win - loss

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

کوکسی[1] (۱۹۹۵) بـا استفاده از این رویکرد باشگاه‌های ورزشی فنلاند را بررسی کرد. او با استفاده از پرسش‌نامه به جمع‌آوری داده‌ها از ۸۳۵ باشگاه ورزشی پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که پنج معیار توانایی کسب منابع، جو داخلی، کارایی فرایندهای درونی، تدوین اهداف واقعی و سطوح کلی فعالیت‌ها معیارهای اثربخشی باشگاه‌های ورزشی در فنلاند هستند. با دسته‌بندی افراد به‌عنوان منابع، کوکسی دریافت که تعداد کارکنان سازمان اثر مهمی بر سایر حوزه‌ها دارند (۱۲).

رویکرد مبتنی بر فرایندهای درونی سازمانی باعث شد پویایی کارکنان سازمان و ثبـات سـازمانی، مهـم‌تـرین معیار اثربخشی شناخته شود. چـلادورای [2] (۱۹۸۷) بـرای سازمـان‌های ورزشـی کانـادا چرخـه مبتنـی بـر درون‌دادها، فرایند و برون‌دادها را معرفی کرد که سازمان‌های ورزشی را به‌مثابه سیستم باز در نظر گرفت. این رویکرد از مدل‌های مختلف اثربخشی مانند مدل مبتنی بر اهداف، مدل مبتنی بر تأمین منابع و مدل مبتنـی بـر فرایندها تشکیل شده که تمرکز عمده آن بر درون‌داد، برون‌داد و عملکرد بخش‌های مختلف سـازمان اسـت. نتیجه تحقیق ارائه مدلی چندبعدی برای سنجش اثربخشی سازمان‌های ورزشی کانادا بود (۴).

رویکرد رضایت ذی‌نفعان ، رویکرد کامل‌تری بود که در آن شناسایی نگرش و اهداف ذی‌نفعان اصلی سازمان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده اثربخشی است. پاپادمیتریوس و تیلور[3] (۲۰۰۰) اثربخشی فدراسیون‌هـای ورزشـی یونان را بررسی کردند. در این تحقیق رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع به‌عنوان مدل تحقیقی به‌کار گرفته شد و با استفاده از پرسش‌نامه ۳۳ سؤالی اثربخشی، دیدگاه ۶ گروه از ذی‌نفـع‌هـای سـازمان (اعضـای هیئت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، مربیان ملی، ورزشکاران نخبه، داوران بین‌المللی و مشاوران علمی) اثربخشـی فدراسیون‌ها اندازه‌گیری شد. ۴۳۳ نفر از آزمودنی‌ها از ۲۰ فدراسیون در این تحقیق شرکت کردند. در تحلیـل عاملی اکتشافی، پنج عامل اثربخشی سازمانی شامل ارتباطات بیرونی[4]، علاقه‌مندی به ورزشکاران،[5] رویه‌هـای درونی سازمان[6]، برنامه‌ریزی درازمدت[7] و حمایت از علوم ورزشی[8] معرفی شدند که ماهیت چندبعدی سـازه اثربخشی را تشکیل می‌دادند. همچنین نتایج آزمـون تحلیـل واریـانس نشـان داد کـه ورزشـکاران، مربیـان و مشاوران علمی فدراسیون‌ها کمترین رضایت را در میان گروه‌ها داشـتند، در حـالی کـه داوران بـین‌المللـی و اعضای هیئت رئیسه بیشترین رضایتمندی را داشتند (۱۱). چلادورای و هاجرتی (۱۹۹۱) نیز با استفاده از این رویکرد به بررسی اثربخشی سازمان‌های ورزشی کانادا پرداختند. این محققان تـلاش کردنـد ابـزاری را بـه منظور سنجش اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کانـادا توسـعه دهنـد و مـدیران ورزشـی داوطلـب، مـدیران ورزشی حرفه‌ای و سازمان ورزش کانادا جزء گروه‌های ذی‌نفع این مطالعه بودند. معیارهای اثربخشـی مـورد استفاده در این تحقیق اولویت‌بندی قهرمانی و همگانی ورزش کانادا، سـنجش رضـایت شـغلی و اثربخشـی

1 .Koski
2 . Chelladurai
3 . Papadimitriou & Taylor
4 . Caliber of Board & external liaisons
5 . Interest in athletes
6 . Internal procedures
7 . Long-term planning
8 . Sports science support

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

ادراک‌شده توسط گروه‌های ذی‌نفع را دربرمی‌گرفت. نتایج جالب توجه در این مطالعه تفاوت بین ادراک کارکنان داوطلب و حرفه‌ای از اثربخشی بود. در واقع، داوطلبان سازمان خود را اثربخش‌تر از ارزیابی کارکنان حرفه‌ای نشان داده بودند و توجه به ورزش قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در اولویت قرار داشت (۴).

با وجود ضعف‌ها و قوت‌های رویکردهای مذکور در سازمان‌های ورزشی، رویکرد ارزش‌های رقابتی از رویکردهای چندبعدی و چندگانه اثربخشی سازمانی است که رویکرد مبتنی بر گروه‌های ذی‌نفع را نیز دربرمی‌گیرد (۱۵،۱۶،۹،۱۱). بر اساس این رویکرد، درون سازمان‌ها ارزش‌های متقابل، چندگانه و متفاوتی وجود دارد. هریک از این ویژگی‌ها و ابعاد تاحدی در بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی قابل مشاهده و اندازه‌گیری است (۱۰،۱۷،۱۸) و به همین دلیل استفاده از چنین رویکردی در ورزش مناسب است (۹).

شیلبری و مور[1] (۲۰۰۶) با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی به بررسی اثربخشی سازمان‌های ورزشی استرالیا پرداختند. ویژگی‌های روان‌سنجی (روایی و پایایی) شاخص‌های مدل ارزش‌های رقابتی با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی بعد برجسته و تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی در مدل ارزش‌های رقابتی است (۱۰).

بالدوک[2] (۲۰۰۹) نیز با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی به بررسی اثربخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک پرداخت. در این تحقیق دیدگاه‌های ۸۲۳ نفر از اعضای هیئت رئیسه، بازیکنان و مربیان در مورد اثربخشی باشگاه‌های بلژیک بررسی شد. نتایج نشان داد که ابعاد رضایت ذی‌نفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی پیش‌بینی‌کننده اثربخشی در باشگاه‌های ورزشی فنلاند هستند (۱۳).

مرور پیشینه اثربخشی در حوزه سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد مطالعهٔ این سازه طی سال‌های ۱۹۸۰ تا اوایل ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و محققانی مانند چلادورای[3] (۱۹۸۷)، چلادورای و دانچوک (۱۹۸۴)، چلادورای و هاجرتی (۱۹۹۱)، چلادورای، هاجرتی، کمپل و وال (۱۹۸۱)، چلادورای، سیزلو، هاجرتی (۱۹۸۷)، فریزبی[4] (۱۹۸۶) مورو و چلادورای[5] (۱۹۹۲) این سازه را در سازمان‌های ورزشی بررسی کردند (۵، ۱۹، ۴، ۲۰، ۲۱، ۱۴، ۲۲). اما این روند پس از مدتی سیر نزولی یافت. اخیراً، علاقه به بررسی اثربخشی در حوزه سازمان‌های ورزشی قوت گرفته و محققانی مانند بایل و مادلا[6] (۲۰۰۲)، پاپادمیتریوس و تیلور[7] (۲۰۰۰)، ولف[8] و پوتلر (۲۰۰۲)، تریل و چلادورای[9] (۲۰۰۰)، شیلبری و مور[10] (۲۰۰۶)، پاپادمیتریوس

1 .Shilbury & Moore
2 .Balduk
3 . Chelladurai
4 . Frisby
5 . Morrow
6 . Bayle & Madella
7 . Papadimitriou & Taylor
8 . Wolfe & Putler
9 . Trail & Chelladurai
10 . Shilbury & Moore

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

(۲۰۰۷) و بالدوک (۲۰۰۹) به بررسی این موضوع پرداختند (۲۳،۱۱، ۲۴، ۲۵، ۱۰، ۲۶، ۱۳). در داخل کشور نیز محققانی مانند مظفری و طبائیان (۱۳۸۳)، حمیدی (۱۳۸۲)، و اسدی، محرم‌زاده، هاشمی (۱۳۸۰) اثربخشی سبک‌های مدیریت و رهبری، و نه اثربخشی سازمانی، را بررسی کرده‌اند (۲۷،۲۸،۲۹)، اما اخیراً، عیدی و همکاران (۱۳۹۰) و ابراهیم، رمضانی‌نژاد ، عیدی (۱۳۹۱) اثربخشی سازمانی را در فدراسیون‌های ورزشی ایران و عراق برمبنای مدل ارزش‌های رقابتی اندازه‌گیری کردند (۱۸، ۳۰).

در این زمینه، دو سؤال اساسی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی وجود دارد. اول اینکه، اثربخشی از دیدگاه چه کسانی اندازه‌گیری می‌شود؟ چون برای اندازه‌گیری واقعی اثربخشی سازمانی باید از دیدگاه‌ها و نظرات افراد بسیاری مانند مدیران سطح بالا، تأمین‌کنندگان منابع بیرونی، کارکنان، مشتریان و گروه‌های اجتماعی استفاده شود. البته ممکن است فقط گروه خاصی سازمان را اثربخش ببینند، ولی مهم است که تعیین شود دیدگاه چه افراد یا گروه‌هایی ملاک پذیرش اثربخشی سازمان است (۶،۳۱). سؤال دوم این است که چه ارزش‌ها و شاخص‌هایی تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی است؟ به هر حال، این موضوع مورد قبول است که اثربخشی نوعی قضاوت مبتنی بر ارزش‌ها و شاخص‌هایی است که از دیدگاه سازمان‌ها، ذی‌نفعان و محققان متفاوت و متنوع است (۳۲).

به دلیل مشکلاتی که برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی وجود دارد، برخی محققان مدیریت ورزشی مانند چلادورای (۱۹۸۷)، فریزبی (۱۹۸۶)، کوکسی[1] (۱۹۹۵)، شیلبری و مور (۲۰۰۶) و عیدی و همکاران (۲۰۱۱) استفاده از رویکرد ارزش‌های رقابتی را به دلیل ظرفیت آن برای پوشش‌دادن فرایندهای جاری سازمان و نتایج نهایی پیشنهاد کردند (۵، ۱۴، ۱۲ ،۱۰، ۹). وجه تسمیه رویکرد ارزش‌های رقابتی از سوی محققان به دلیل ارزش‌های متفاوتی سازمانی موجود در این مدل است. از طرف دیگر، این رویکرد ظرفیت تجمیع دیدگاه‌ها و سلیقه‌های متنوع ذی‌نفعان مختلف فدراسیون‌های ورزشی، مانند بازیکنان، مربیان، داوران، مدیران و کارکنان، را داراست (۱۰،۱۸). همچنین در این رویکرد تلاش شده است این ابعاد در چهار مدل یا الگوی اثربخشی (مدل سیستم‌های باز، مدل اهداف عقلانی، مدل فرایندهای درونی و مدل روابط انسانی) ظرفیت‌هایی را برای تحلیل عمیق‌تر اثربخشی فراهم آورد. به‌ویژه اینکه وجود دو عامل اثربخشی در هر الگو (در کل هشت عامل) نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی برپایه هریک از این الگوها اثربخش تلقی شوند و با معیارهای مختلفی نیز می‌توان اثربخشی آن‌ها را سنجید (جدول ۱). کویین و روربا‌خ (۱۹۸۳) نیز بر اهمیت وجود این ارزش‌های متفاوت تأکید کرده‌اند (۱۶). **با** توجه به ابعاد و کاربردهای رویکرد ارزش‌های رقابتی، به نظر می‌رسد می‌توان اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کشور را با این روش مورد سنجش قرار داد و براساس الگوهای رویکرد ارزش‌های رقابتی اثربخشی، کانون توجه آن‌ها را تعیین نمود. در تحقیق حاضر رویکرد ارزش های رقابتی، به دلیل توانایی لازم برای ترکیب مدل‌های تئوریک اصلی اثربخشی، مبنای مناسب نظری تشخیص داده شد.

1 . Koksi

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۱. مدل‌ها و معیارهای هشت‌گانه رویکرد ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی

مدل ها	معیاراثربخشی	تعریف
مدل سیستم‌های باز	انعطاف‌پذیری	توانایی تطبیق با تغییرات و شرایط محیطی بیرونی
	جذب منابع	کسب منابع بیرونی و توسعه نیروی انسانی
مدل اهداف عقلانی	برنامه ریزی	طراحی اهداف روشن و قابل ادراک
	بهره وری و کارایی	میزان بالای برون‌داد، میزان برون‌داد بیشتر نسبت به درون‌داد
مدل فرایندهای درونی	تعامل سازمانی	کانال‌های ارتباطی، تسهیل آگاهی افراد نسبت به کارشان
	ثبات سازمانی	احساس نظم، تداوم و یکنواخت بودن عملیات سازمان
مدل روابط انسانی	نیروی کار منسجم	اعتماد، احترام به کارکنان و فعالیت هماهنگ کارکنان با همدیگر
	نیروی انسانی متخصص	کارکنان برای انجام درست کارها، از مهارت و تخصص لازم برخوردارند

منبع: کویین و روروباخ (۱۹۸۱)، شیلبری و مور (۲۰۰۶) (۱۵،۱۰).

روش‌شناسی

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع اکتشافی و پیمایشی است.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری تحقیق شامل ۲۳۶ نفر از ذی‌نفعان چهار فدراسیون ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود که به‌طور غیرتصادفی هدفدار انتخاب شدند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های ورزشی، وجود لیگ‌های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت‌های بین‌المللی بود و بدین‌ترتیب کلیه ذی‌نفعان (رئیس، نایب‌رئیس، دبیر، کارکنان عضو کمیته‌های تخصصی، ورزشکاران، مربیان تیم ملی بزرگسالان و داوران) دو فدراسیون منتخب رشته‌های تیمی (بسکتبال، هندبال) و دو فدراسیون منتخب رشته‌های انفرادی (تکواندو، وزنه‌برداری) در شمار نمونه آماری تحقیق قرار گرفتند. از مجموع ۲۳۶ آزمودنی، ۱۷۰ نفر در تحقیق شرکت کردند. ۳ پرسش‌نامه نیز به دلیل مخدوش‌بودن حذف شد و درنهایت نظرات ۱۶۷ آزمودنی (۰/۰۷۲) شامل رئیس (۲ نفر)، نایب رئیس (۳ نفر)، دبیر (۴ نفر)، کارکنان کمیته‌های تخصصی (۷۳ نفر)، ورزشکاران (۴۲ نفر)، مربیان (۲۲ نفر) و داوران (۲۴ نفر) مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.

ابزار تحقیق: به دلیل نبود پرسش‌نامه مرتبط با موضوع پژوهش، محقق ضمن بررسی کتاب‌های دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و مصاحبه با استادان مدیریت ورزشی، مصاحبه‌ای نیمه‌هدایت‌شده[1] با ۱۴نفر از دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (اعضای هیئت رئیسه و رؤسای کمیته‌های تخصصی) انجام داد. در این مرحله فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با موضوع اثربخشی سازمانی در ورزش براساس رویکرد ارزش‌های رقابتی تهیه و فهرست شد. پس از استخراج متغیرها، پرسش‌نامه در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی قرار گرفت و نظرات تخصصی آن‌ها درباره چگونگی نگارش سؤال‌ها، تعداد سؤال‌ها، محتوای پرسش‌نامه، ارتباط سؤال‌ها با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف تحقیق در ابزار اولیه

1. Semi-structured interview

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

اعمال شد. پرسش‌نامه نهایی با ۷۰ سؤال و با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم= ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) تنظیم شد و در مطالعه‌ای راهنما در مورد ۴۰ نفر از ذی‌نفعان فدراسیون‌ها اجرا شد. پس از تجزیه و تحلیل، پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ (r=۰/۸۴) تأیید شد و در نهایت در اختیار نمونه‌های آماری قرار گرفت. برای شناسایی عامل‌های اثربخشی سازمانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی[1] با چرخش متعامد[2] استفاده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور اطمینان از کافی‌بودن نمونه، از معیار کایرز، میجر، الکین[3] (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت[4] استفاده شد. در تحقیق حاضر، مقدار KMO برابر ۰/۷۴۸ و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت[5] کمتر از ۰/۰۰۱ بود. بدین‌ترتیب، کفایت نمونه‌برداری و اجرای تحلیل عاملی برپایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه توجیه‌پذیر بود. از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ برای تحلیل عاملی اکتشافی و استخراج عامل‌ها و به‌دست‌آوردن بارهای عاملی پرسش‌نامه استفاده شد. پس از جمع‌آوری و تحلیل عاملی اکتشافی پرسش‌نامه‌ها، کمترین بار عاملی مورد پذیرش برای هر متغیر ۰/۴ تعیین شد؛ بنابراین، از ۷۰ سؤال پرسش-نامه، ۸ سؤال به علت بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف و ۶۲ سؤال باقی‌مانده در هشت عامل انعطاف‌پذیری سازمانی (۵ سؤال) منابع، (۱۰ سؤال) برنامه‌ریزی (۷ سؤال)، بهره‌وری (۱۰ سؤال)، تعامل سازمانی(۷ سؤال) ثبات (۸ سؤال)، انسجام کارکنان (۸ سؤال) و نیروی انسانی متخصص (۷ سؤال) طبقه‌بندی شدند.

روش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها: به هنگام مراجعه به هریک از فدراسیون‌ها، درخواست همکاری به ذی‌نفعان فدراسیون ارائه و از آن‌ها خواسته شد تا در صورت تمایل در این تحقیق شرکت کنند. البته با توجه به مشغله ذی‌نفعان و مشکلات احتمالی در دسترسی به آنان و به منظور ایجاد اعتماد و اطمینان از محرمانه‌ماندن نتایج، پرسش‌نامه‌ها در زمان مناسبی توزیع و جمع‌آوری گردید. این فرایند در مورد چهار فدراسیون منتخب صورت گرفت و توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه ۶ ماه طول کشید. پرسش‌نامه‌ها در خلال فصل بهار و تابستان سال ۱۳۸۹ توزیع و جمع‌آوری شد.

روش‌های آماری: از روش آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (آزمون کولموگروف اسمیرنوف K-S برای اطلاع از نرمال‌بودن داده‌ها، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی شفه) استفاده شده است.

یافته‌ها

از نرم‌افزار لیزرل[6] (۸/۵) برای اجرای تحلیل عاملی تأییدی و آزمون این فرضیه استفاده شد که آیا مدل و ابعاد چهارگانه آن به طور مناسب طراحی شده است یا خیر. آماره کای‌دو استفاده‌شده برای این مدل برابر با ۲/۷ بود که از مقدار بحرانی کای‌دو با درجه آزادی ۱ (۳/۸۴) کمتر است، بر این اساس مدل تأیید می‌شود.

1. Exploratory factor analysis
2. Varimax rotation
3 . Kaiser, Meyer & Olkin
4 .Bartlet test
5. Kroit bartlet
6 Lisrel

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

مقادیر جذر برآورد واریانس خطای تقریب [۱] (RMSEA)، [۲] GFI، [۳] AGFI، CFI نیز به ترتیب ۰۲۸/ ، ۰/۹۳، ۰/۸۹ و ۰/۹۴ بود که مناسب‌بودن ابعاد مدل ارزش‌های رقابتی را تأیید کرد.

بررسی چهار مدل اثربخشی سازمانی در فدراسیون بسکتبال نشان داد که در این فدراسیون الگوی اهداف عقلانی(M±SD=۸۵ ±۵/۸۱) مدل روابط انسانی (M±SD=۵۷ ±۸/۵۶) مدل سیستم‌های باز (۳/۶۴ M±SD=۵۴±)) و مدل فرایندهای داخلی (M±SD=۵۳±۴/۰۴) به ترتیب اولویت قرار دارند. بر این اساس، تمرکز فدراسیون بر ساختار کنترل‌شده سازمانی و محیط بیرونی سازمان است. در مدل روابط انسانی، تأکید بر انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری کارکنان و توجه به محیط داخلی فدراسیون است.

میانگین چهار مدل تشکیل‌دهنده اثربخشی سازمانی در فدراسیون تکواندو نشان‌دهنده آن است که مدل الگوی عقلانی (M±SD=۸۶± ۱۳/۴۵)، مدل سیستم‌های باز (M±SD=۵۶ ۶±/۴۵)، مدل فرایندهای داخلی (M±SD=۵۷± ۸/۱۰) و مدل روابط انسانی (M±SD=۵۶± ۶/۴۹) به ترتیب بالاترین میانگین را داشتند. بر این اساس، این فدراسیون علاوه بر ساختار انعطاف‌پذیر، به کنترل سازمانی نیز توجه و بر تعامل با محیط بیرونی سازمان تأکید دارد. در فدراسیون‌های وزنه‌برداری نیز به ترتیب مدل الگوی عقلانی (M±SD=۷۰±۷/۰۷)، مدل سیستم‌های باز (M±SD=۴۵± ۴/۰۳)، مدل روابط انسانی (۱۲/۹۸ ± M±SD=۵۲) و مدل فرایندهای داخلی (M±SD=۵۱± ۴/۴۱) بالاترین میانگین را داشتند. در این فدراسیون تأکید بر انعطاف‌پذیری در ساختار و توجه به محیط بیرونی سازمان بیشتر است و در فدراسیون هندبال مدل الگوی عقلانی (M±SD=۷۰±۷/۰۷)، مدل روابط انسانی (M±SD=۴۷±۱۲/۹۸)، مدل فرایندهای داخلی (M±SD=۴۶± ۴/۱۸) و مدل سیستم‌های باز (M±SD=۴۵± ۴/۰۳) بالاترین میانگین را داشتند که نشان می‌دهد ساختار کنترل‌شده‌ای بر محیط درونی فدراسیون حاکم است (جدول ۲).

2.Root mean square error of approximation
3. Goodness of fit index
4. Comparative fit index

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۲. توصیف مدل‌های چهارگانه رویکرد ارزش‌های رقابتی در فدراسیون‌های منتخب

فدراسیون	مدل‌ها	انحراف استاندارد ± میانگین
بسکتبال	**مدل الگوی عقلانی**	۸۵ ± ۵/۸۱
	مدل روابط انسانی	۵۷ ± ۸/۵۶
	مدل سیستم‌های باز	۵۴ ± ۳/۶۴
	مدل فرایندهای داخلی	۵۳ ± ۴/۰۴
هندبال	**مدل الگوی عقلانی**	۷۰±۷/۰۷
	مدل سیستم‌های باز	۴۵± ۴/۰۳
	مدل فرایندهای داخلی	۴۶± ۴/۱۸
	مدل روابط انسانی	۴۷±۱۲/۹۸
وزنه‌برداری	**مدل الگوی عقلانی**	۷۰±۷/۰۷
	مدل سیستم‌های باز	۴۵± ۴/۰۳
	مدل روابط انسانی	۵۲± ۱۲/۹۸
	مدل فرایندهای داخلی	۵۱± ۴/۴۱
تکواندو	**مدل الگوی عقلانی**	۸۶± ۱۳/۴۵
	مدل سیستم‌های باز	۶۶ ±۶/۴۵
	مدل فرایندهای داخلی	۵۷± ۸/۱۰
	مدل روابط انسانی	۵۶± ۶/۴۹

توصیف هشت عامل اثربخشی رویکرد ارزش‌های رقابتی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی نشان داد که در عامل انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، تعامل سازمانی و انسجام نیروی انسانی فدراسیون بسکتبال وضع بهتری داشت. در عامل منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص فدراسیون تکواندو در شرایط بهتری قرار داشت و در عامل ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری در وضعیت بهتری نسبت به دیگر فدراسیون‌ها قرار داشت (جدول ۳).

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

جدول ۳. توصیف اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی براساس هشت معیار

معیارهای اثربخشی	فدراسیون	میانگین	انحراف استاندارد
انعطاف‌پذیری سازمانی	بسکتبال	۲۰/۸۸	۱/۷۶
	تکواندو	۱۹/۲۵	۲/۳۱
	وزنه‌برداری	۱۸/۷۷	۱/۷۴
	هندبال	۱۸/۳۳	۲/۲۶
منابع سازمانی	تکواندو	۳۶/۶۲	۵/۱۲
	وزنه‌برداری	۳۵/۷۰	۴/۲۷
	بسکتبال	۳۳/۰۱	۳/۰۴
	هندبال	۲۷/۳۸	۲/۸۶
برنامه‌ریزی سازمانی	بسکتبال	۳۴/۸۷	۳/۳۸
	تکواندو	۳۴/۰۱	۴/۳۰
	وزنه‌برداری	۳۳/۴۱	۶/۱۷
	هندبال	۲۷/۱۳	۲/۸۶
بهره‌وری	تکواندو	۵۱/۳۷	۱۰/۵۶
	بسکتبال	۵۰/۹۱	۳/۷۹
	وزنه‌برداری	۴۶/۲۲	۳/۹۱
	هندبال	۴۳/۱۱	۴/۴۱
ثبات سازمانی	وزنه‌برداری	۳۵/۱۲	۵/۷۲
	تکواندو	۳۲/۷۸	۳/۲۲
	بسکتبال	۳۲/۰۸	۳/۷۲
	هندبال	۲۷/۳۰	۲/۳۷
تعامل سازمانی	بسکتبال	۲۹/۵۸	۱/۷۷
	تکواندو	۲۰/۲۱	۲/۸۱
	هندبال	۱۹/۳۶	۲/۹۳
	وزنه‌برداری	۱۸/۵۴	۱/۷۶
انسجام نیروی کار	بسکتبال	۲۷/۶۳	۸/۸۳
	تکواندو	۲۵/۷۱	۳/۸۰
	وزنه‌برداری	۲۴/۹۶	۷/۵۰
	هندبال	۲۰/۳۳	۱۱/۴۲
نیروی انسانی متخصص	تکواندو	۳۰/۲۸	۳/۷۹
	بسکتبال	۲۸/۹۴	۳/۳۸
	وزنه‌برداری	۲۷/۸۸	۲/۸۹
	هندبال	۲۶/۶۶	۳/۲۷

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

نتایج جدول ۴ نشان داد که بین اثربخشی کلی چهار فدراسیون منتخب بسکتبال، هندبال، وزنه‌برداری و تکواندو تفاوت معنی‌داری وجود دارد ($P <$ ۰/۰۱) . آزمون تعقیبی شفه (جدول ۵) این تفاوت را بین فدراسیون‌های وزنه‌برداری، تکواندو و بسکتبال با هندبال نشان داد ($P <$ ۰/۰۱) . این تفاوت بین سایر فدراسیون‌ها با یکدیگر معنی‌دار نبود.

جدول ۴. تحلیل واریانس اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب

اثربخشی	مجموع نمرات	درجهٔ آزادی	F	سطح معنی‌داری
بین گروه‌ها	۵۲۵۲۵,۳۵۵	۳	۳۶/۳۵۹	۰۰/۰۱*
درون گروهی	۶۲۶۰۰,۸۵۴	۱۳۰		
مجموع	۱۱۵۱۲۶,۲۰۹	۱۳۳		

* ($P <$ ۰/۰۱)

جدول ۵. آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه فدراسیون‌های منتخب

اثربخشی سازمانی	فدراسیون	اختلاف میانگین‌ها	سطح معنی‌داری
وزنه‌برداری	تکواندو	-۱۵/ ۱۱۹۹۶	۰/۰۶۳
	بسکتبال	-۸/ ۷۸۱۵۸	۰/۰۴۵
	هندبال	۳۵/ ۰۲۲۲۴۰	۰/۰۰۱*
تکواندو	وزنه‌برداری	۱۵/ ۱۱۹۹۶	۰/۰۶۳
	بسکتبال	۶/ ۳۳۸۳۹	۰/۰۷۰
	هندبال	۵/ ۳۳۱۴۷	۰/۰۰۱*
بسکتبال	وزنه‌برداری	۸/ ۸۷۱۵۷	۰/۰۴۵
	تکواندو	-۶/ ۳۳۸۳۹	۰/۰۷۰
	هندبال	۴۳/ ۸۰۳۹۷	۰/۰۰۱*
هندبال	وزنه‌برداری	-۳۵/ ۰۲۲۴۰	۰/۰۰۱*
	تکواندو	-۵۰/ ۱۴۲۳۶	۰/۰۱*
	بسکتبال	-۴۳/ ۸۰۳۹۷	۰/۰۱*

* ($P <$ ۰/۰۱)

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی اثربخشی سازمانی در چند فدراسیون ورزشی منتخب ایران بر رویکرد ارزش‌های رقابتی انجام گرفت. با توجه به پیشینه اندک تحقیقات اثربخشی سازمانی در ورزش با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی، مقایسه نتایج تحقیق با تحقیقات مشابه را دشوار کرده است. رویکرد ارزش‌های رقابتی که رویکردی چندبعدی و مناسب سنجش اثربخشی است (۹، ۱۰، ۱۳) به‌عنوان چارچوب تئوریک تحقیق

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

انتخاب و ابزار بر اساس چهار مدل اهداف عقلانی، سیستم‌های باز، فرایندهای درونی و روابط انسانی و هشت عامل انعطاف‌پذیری، منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، انسجام کارکنان و نیروی انسانی متخصص ساخته شد. با توجه به ابعاد و کاربردهای رویکرد ارزش‌های رقابتی، به نظر می‌رسد می‌توان اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کشور را با این روش مورد سنجش قرار داد و بر اساس ابعاد مدل اثربخشی، کانون توجه آن‌ها را تعیین کرد.

یافته اول تحقیق با توجه به آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه (جدول ۴) نشان داد که بین چهار فدراسیون بسکتبال، هندبال، وزنه‌برداری و تکواندو در عامل اثربخشی سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. این نتیجه با تحقیقات انجام‌گرفته برمبنای مدل ارزش‌های رقابتی از جمله شیلبری و مور (۲۰۰۶)، بالدوک (۲۰۰۹) و کالیت و همکاران (۱۹۹۹) هم‌خوانی دارد (۱۰، ۱۳، ۳۳). در این راستا، شیلبری و مور (۲۰۰۶) با بررسی اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی استرالیا دریافتند که مدل اهداف عقلانی بعد برجسته اثربخشی در رویکرد ارزش‌های رقابتی است. از طرفی، مدل ارزش‌های رقابتی به دلیل ماهیت چندبعدی و متفاوت ارزش‌های آن الگوی مناسب اندازه‌گیری اثربخشی در سازمان‌های ورزشی است (۱۰). بالدوک (۲۰۰۹) نیز با بررسی اثربخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی دریافت که بین ابعاد مدل ارزش‌های رقابتی در این باشگاه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که عامل‌های رضایت ذی‌نفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و تعاملات سازمانی پیش‌بینی‌کننده اثربخشی در باشگاه‌های ورزشی فنلاند بودند (۱۳).

نتایج آزمون تعقیبی شفه (جدول ۵) نشان‌دهنده تفاوت معنـی‌دار بین فدراسیون‌های بسکتبال، تکواندو و وزنه‌برداری با هندبال بود. تحقیقات کالیت و همکاران (۱۹۹۹)، شیلبری و مور (۲۰۰۶) و بالدوک (۲۰۰۹) نیز اختلاف بین این مقیاس‌ها را در ابعاد مختلف مدل ارزش‌های رقابتی نشان داد. در تحلیل این یافته باید عنوان شود که فدراسیون‌های تکواندو، وزنه‌برداری و بسکتبال دارای ساختار و تشکیلات منسجم‌تر و پیشینه موفق‌تری نسبت به فدراسیون هندبال هستند. به عبارت مختصر، به غیر از فدراسیون بسکتبال که در چند سال اخیر با برنامه‌ریزی در سطوح پایه و نظام استعدادیابی منسجم توانست خیلی زود خود را به‌عنوان یکی از قدرت‌های آسیا و حتی جهان در سطوح مختلف معرفی کند، فدراسیون‌های وزنه‌برداری و تکواندو پیشینه طولانی‌تری در میادین بزرگ بین‌المللی و المپیک داشتند و در این میادین افتخار آفریدند. عیدی، رمضانی‌نژاد و عباسی (۱۳۸۸) با تحلیل جایگاه ایران در بازی‌های المپیک تابستانی به این نتیجه دست یافتند که ایران در طول ۱۴ دوره حضور در بازی‌های المپیک در مجموع موفق به کسب ۴۷ مدال شده است که این مدال‌ها را در رشته‌های وزنه‌برداری، کشتی و تکواندو کسب کرده است (۳۴). یکی دیگر از یافته‌های تحقیق برمبنای جدول۳ این است که در چهار فدراسیون منتخب بسکتبال، هندبال، وزنه‌برداری و تکواندو مدل الگوی عقلانی (برنامه‌ریزی–بهره‌وری و کارآیی) مدل غالب از دیدگاه ذی‌نفعان است. این نتیجه با تحقیق شیلبری و مور (۲۰۰۶) و بالدوک (۲۰۰۹) همسو است که این مدل را مهم‌ترین عامل اثربخشی سازمانی در سازمان‌ها و

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

باشگاه‌های ورزشی استرالیا و بلژیک برمبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی معرفی کرده بودند (۱۰، ۱۳). از طرف دیگر، با توجه به میانگین و انحراف استاندارد معیارهای اثربخشی سازمانی در جدول ۳، عامل برنامه‌ریزی سازمانی فدراسیون بسکتبال و در بعد بهره‌وری فدراسیون تکواندو امتیاز بیشتری نسبت به فدراسیون هندبال و با اختلاف اندک با فدراسیون وزنه‌برداری داشتند. در تحلیل این یافته‌ها ساختار و تشکیلات منسجم‌تر و پیشینه موفق‌تر این دو فدراسیون نسبت به فدراسیون هندبال و وزنه‌برداری تأییدکننده این موضوع است. باید عنوان شود که عامل بهره‌وری (یعنی سازمان در فراهم کردن خدماتی که موجب برآوردن انتظارات بازیکنان، مربیان، مدیران، داوطلبان و کارکنان می‌شود، موفق عمل کرده است) متغیر تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است (۳۷). از طرف دیگر، شواهد به حمایت از رابطه بین برنامه‌ریزی با اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی برخاسته‌اند و این موضوع که آیا برنامه‌ریزی سبب اثربخشی می‌شود یا اثربخشی منجر به برنامه‌ریزی می‌گردد، هنوز به طور دقیق روشن نیست (۳۵). هرمان و رنز (۱۹۹۶) با بررسی شیوه‌های صحیح مدیریت داشتن بیانه ماموریت، برنامه‌ریزی، سنجش رضایت ذی‌نفعان، فرایند ارزیابی کارکنان و عملکرد مالی شفاف را از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی توصیف و استراتژی‌های جستجوی منابع مالی جدید و شیوه‌های توسعه قانونمندی را از ویژگی‌های سازمان‌های بسیار اثربخش برشمردند (۳۵). دیگر یافته تحقیق (جدول ۵) مقایسه میانگین و انحراف استاندارد هشت خرده‌مقیاس اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب بود که بر این اساس در ابعاد انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، ارتباطات و انسجام نیروی کاری فدراسیون بسکتبال میانگین بالاتری داشت در ابعاد منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص فدراسیون تکواندو و در بعد ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری دارای بالاترین میانگین بودند. انعطاف‌پذیری و منابع سازمانی به‌عنوان دو خرده‌مقیاس اثربخشی سازمانی، مدل سیستم‌های باز را تشکیل می‌دهند که در این مدل بر تعامل با محیط بیرونی و کسب منابع ارزشمند برای سازمان تأکید می‌شود. فرصت‌های جدید از طریق پاسخ به تغییرها، پیگیری انتظارات ذی‌نفعان و رسانه‌ها و بررسی تغییرات در سیاست‌ها و قوانین در بخش‌های دولت به دست خواهد آمد و این عوامل شاخص‌های تسهیل‌کننده انعطاف‌پذیری در حوزه ارزش‌های رقابتی است. به عبارت دیگر، انعطاف‌پذیری به‌عنوان عامل اثربخشی سازمانی، ممکن است منبع ارزشمندی از ارزش‌های رقابتی در فدراسیون‌های کوچک و منابع مالی محدود باشد. در بعد منابع سازمانی، که فدراسیون‌های تکواندو و بسکتبال به ترتیب امتیاز بیشتری داشتند، کسب منابع (جذب بازیکنان، مربیان، حامیان و منابع مالی و...) چالش اغلب فدراسیون‌های ورزشی انفرادی و تیمی در ایران و عامل مهمی در اثربخشی سازمان است. فریزبی (۱۹۸۶) و کوکسی (۱۹۹۵) منابع مالی، ورزشکاران و مربیان را زیربنای بهره‌وری و دستیابی به اهداف در سازمان‌های ورزشی معرفی کرده‌اند (۱۴،۱۲)؛ اما شیلبری و مور (۲۰۰۶) از منابع به‌عنوان عامل مهم اثربخشی سازمانی حمایت نکردند. این نتیجه با نتیجه تحقیق حاضر مغایر است (۱۰). دلایل مغایرت را می‌توان شرایط فرهنگی حاکم بر دیدگاه ذی‌نفعان در استرالیا، ابزار متفاوت تحقیق و ساختارهای متفاوت

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

سازمان‌های ورزشی در آن کشور محسوب کرد. به هر حال، اغلب فدراسیون‌های ورزشی تمایل دارند که منابع بیشتری را به سرمایه‌گذاری در طیف وسیعی از برنامه‌های خود اختصاص دهند. از طرفی، برمبنای تئوری سیستم‌ها، اثربخشی بر توانایی سازمان برای جذب منابع از محیط به منظور اطمینان از حفظ حیات سازمان متمرکز است. در مورد فدراسیون‌های ورزشی، معیار مناسب برای حفظ این تعادل با محیط بیرونی ازطریق منابع مـالـی دولت و به‌ویژه سرمایه‌گذاری از جانب سازمان تربیت‌بدنی و کمیته ملی المپیک تضمین‌کننده شرایط لازم برای ثبات سازمانی فدراسیون‌ها محسوب می‌شود. بنابراین، کسب منابع، دست‌کم در مورد منابع مالی، برخی از سطوح اثربخشی را تضمین می‌کند. همان‌طور که شیلبری (۲۰۰۶) بیان کرده است، زمانی که گروه‌های ذی‌نفع در تعیین ملاک‌های اثربخشی مشارکت داشته باشند، کسب منابع یکی از تعیین‌کننده‌های مهم اثربخشی سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین، اگر سازمان، به‌عنوان میدان سیاسی که در آن ذی‌نفعان برای کنترل منابع به رقابت می‌پردازند، نگریسته شود، به طـور منطقی اثـربـخشی بایـد انعکاس‌دهنده میزان رضایت‌خاطر و منافع ذی‌نفعان، با توجه به نفوذ و دخالتشان در فرایند تخصیص منابع تعیین شود (۱۰). در بعد ثبات سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری و در بعد ارتباطات سازمانی فدراسیون بسکتبال میانگین بیشتری نسبت به دو فدراسیون دیگر داشتند. این ابعاد خرده‌مقیاس مدل مبتنی بر فرایندهای درونی سازمان در مدل ارزش‌های رقابتی هستند. سازمان‌هایی که بر فرایندهای درونی تمرکز داشته باشند، بر گردش شغلی، کنترل و ثبات سازمانی تأکید دارند. کارکنان به دلیل پیروی از قوانین پاداش می‌گیرند و مدیران به سنجش ابعاد مختلف شغلی می‌پردازند و معتقدند که رسمیت و گردش شغلی منجر به ثبات سازمانی، پیوستگی، انسجام و پیروی از قوانین می‌شود. نکته بسیار مهم این است که سازمان ممکن است در بعد داخلی باثبات و در بعد خارجی انعطاف‌پذیر باشد. بر این اساس، ثبات ممکن است در انعطاف‌پذیری یا عدم انعطاف‌پذیری سازمان مشارکت داشته باشد و برعکس. پیش‌فرض رویکرد ارزش‌های رقابتی این است که نیازها متناقض نیستند، بلکه ممکن است تنها تناقضات را در هریک از بخش‌های سازمانی به حساب آورند (۱۵). انسجام نیروی کار و نیروی انسانی متخصص دو خرده‌مقیاس مدل مبتنی بر روابط انسانی را تشکیل می‌دهد. فدراسیون‌های بسکتبال و تکواندو میانگین بیشتری را در این ابعاد داشتند. فدراسیون‌هایی که تمرکز خود را بر اعتمادسازی کارکنان، توسعـه رفتارهای فرانقشی از قبیل تعهـد سازمانی و رفتار شهروندی و تعلق‌پذیری قرار دهند، در بعد روابط انسانی برجسته‌تر هستند(۱۰). بر این اساس، مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید از فعالیت‌هایی از قبیل کار تیمی، مشارکت‌پذیری ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری‌ها، توانمندسازی کارکنان و توجه به ایده‌ها و نظرات ذی‌نفعان در هدایت فدراسیون حمایت کنند.

به نظر می‌رسد توانایی این سازمان‌ها برای بهره‌وری، دستیابی به اهداف استراتژیک، فراهم‌نمودن خدمات برای بازیکنان و مربیان، استفاده حداکثر از منابع مالی و انسانی و هم‌زمان حفظ ثبات سازمان از طریق حفظ و نگهداری مربیان، داوطلبان، بازیکنان و داوران، انسجام در تصمیم‌گیری و درجه بالای انعطاف‌پذیری پیگیری

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

و نظارت بر انتظارات ذی‌نفعان، نظارت بر تغییرات در منابع تخصیصی دولت و توجه به شرایط اقتصادی شاخص‌های اصلی اثربخشی سازمانی برای فدراسیون‌ها به شمار می‌رود.

منابع

1- Bayle, E . Robinson (2007). "A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport". European Sport Management Quarterly, 7: 249 – 268.

2- Morrow, W., & Chelladurai, P. (1992). The structure and processes of Synchro Canada. Journal of Sport Management, 6, 133-152.

۳- دفت، ریچارد: ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان ، ترجمه: علی پارساییان و محمد اعرابی، جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش-های فرهنگی.

4- Chelladurai, P. & Haggerty, T. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 16, 126-133.

5- Chelladurai, P. (1987). Multidimensional and multiple perspectives of organizational effectiveness. Journal of Sport Management, 1, 37-47.

6- Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32, 539-553.

7- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, J. M.Pennings, & Associates (Eds.), new perspectives on organizational effectiveness (pp. 36-41).

8- Mahoney, D. F. & Howard, D, R. (2001). Sport business in the next decade: A general Overview of expected trends. Journal of Sport Management, 15(4), 275-296.

9- Eydi, H. Ramezanineghad, R, yousefi, B, Sajjadi, S.N, Malekakhlagh, E (2011). Compressive review of organizational effectiveness in sport. Sport management international journal, Choregia, 7 (1) 6-21.

10- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 5-38.

11- Papadimitriou, D., & Taylor, R. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach. Sport Management Review, 3, 23-46.

12- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs. Journal of Sport Management, 9, 85-95.

13- Balduck, A.L, Baleens' (2009). A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness. Ghent University, Vlerick Leuven Gent Management School.

14- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport Governing bodies. Canadian Journal of Applied Sport Science, 11, 94-99.

15- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review, 5, 122-140.

16- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, 363-377.

17- Slack, T., Parent (1997). Understanding sport organizations: The application of organization theory. Champaign,IL: Human Kinetics.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

۱۸- عیدی، حسین؛ رمضانی نژاد ،رحیم، یوسفی؛ بهرام، سجادی، نصرالله، (۱۳۹۰) . طرّاحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیو ن های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش های رقابتی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی.سال هفتم، شماره ۱۴، ص ۳۰-۱۵.

19- Chelladurai, P., & Danylchuk, K. E. (1984). Operative goals of intercollegiate athletics: Perceptions of athletic administrators. Canadian Journal of Applied Sport Sciences.

20- Chelladurai, P., Haggerty, T. R., Campbell, L., & Wall, S. (1981). A factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics. Canadian Journal of Applied Sport Science, 6, 81-86.

21- Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T. R. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. Canadian Journal of Sport Science, 12, 111-119.

22- Morrow, W., & Chelladurai, P. (1992). The structure and processes of Synchro Canada. Journal of Sport Management, 6, 133-152.

23- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of taxonomy of performance for national sport organizations. European Journal of Sport Science, 2(2), 1-21.

24- Wolfe, R. & Putler, D. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? Multiple constituency approach. Academy of Management Review, 5, 211 -217. Organization Science, 13, 64-80.

25- Trail, G., & Chelladurai, P. (2000). Perceptions of goals and processes on intercollegiate Athletics: A case study. Journal of Sport Management, 2, 154-178.

26- Papadimitriou, D (2007).Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment, International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 No. 7.

۲۷- مظفری سید امیر احمد، طبائیان، سید احمد، (۱۳۸۳). رابطه بین پایگاه های قدرت با اثربخشی و عملکرد روسای دانشکده ها و مدیران گروه های تربیت بدنی دولتی کشور از دیدخود و اعضای هیات علمی ،نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۴ ص ۱۲۳-۱۳۶.

۲۸- حمیدی، مهرزاد ، (۱۳۸۲). بررسی ارتباط ساختار سازمانی، تعهد سازمانی و اثربخشی سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۲۹- اسدی، حسن، محرم زاده، مهرداد، هاشمی، سید علی اصغر(۱۳۸۰.) تحلیل اثربخشی سبک های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوگرافی مدیران دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی دانشگاه های ایران. نشریه حرکت، شماره ۱۱، ص ۸۷-۷۳.

۳۰- ابراهیم، اکو؛ رمضانی نژاد ،رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی ، عیدی، حسین، (۱۳۹۰) . طرّاحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیو ن های ورزشی عراق بر اساس رویکرد ارزش های رقابتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

31- Cameron, K., & Whetton D. (1983). Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. New York, NY: Academic Press.

32- Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(1), 97-104.

33- Kalliath, J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. Educational and Psychological Measurement, 59(1), 143-158.

۳۴- عیدی، حسین، رمضانی نژاد، رحیم و عباسی، همایون (۱۳۸۹). تحلیل جایگاه ایران در بازی های المپیک (۲۰۰۸-۱۹۴۸) سخنرانی علمی، دانشگاه رازی کرمانشاه.

35- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. Nonprofit Management and Leadership, 9, 23-38.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

Study of Organizational Effectiveness in Selective Sporting Federations

Eydi, H., (Ph.D.) Razi University
Ramzaninezhad, R., (Ph.D.) Guilan University
Yousefi, B., (Ph.D.) Razi University
Sajjadi, S. N., (Ph.D.) University of Tehran

Abstract
It is widely recognized that the performance measurement of organizations should help them in their strategic decisions and in their capacity to evaluate their successes. This study uses the Competing Value Framework (CVF) for measurement the organizational effectiveness of four federations of basketball, handball, taekwondow and Weight lifting. Those federations were selected according to a goal oriented and non casual method that all of sport federation stakeholders (professional employee, president, and vice-president, secretary, coaches, national athletes and referees) selected as a sample (N=236) and 167 people participated in research (70 0/0). Self-management OE questionnaire in sport conducted according to survey of literature and using exploratory factor analysis in study showed the 62 questions that evaluate four quadrant and eight sub factors of human relations model (Flexibility, Resources) Internal process model (organizational interaction, Stability) open systems model(worked force cohesion, worked force expert) and rational-goal model (Planning, Productivity), according the CVF. Result showed that between four quadrants of effectiveness in sport federations, rational goal model (Planning, Productivity) has a most important quadrant. Descriptive result of eight factor of effectiveness in CVF showed that factors of flexibility, planning, organizational interaction and human resource cohesion basketball, in factor of resource, productivity and human resource expert the tekvandow and in a stability factor Weight lifting has a good state in comparison of other federations.
Keywords: Sport Federations, Organizational effectiveness, Competing Value Framework.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]

Table of Contents

- **Sport Commitment Model Test Scanlan and Simons in taekwondo**
  Parsamehr, M.

- **Evaluation of task complexity with using the number of practice trails**
  Roozbahani M., Vaez Mosavi S. M. K., Khalaji H.

- **The effect of self-control feedback on the learning of generalized motor program and parameters during physical and observational practice**
  Nezakat Alhosseini, M., Bahram, A.

- **The Effect of Three Types of Training Environments (Competitive, NonCompetitive and Combined) on Acquisition and Retention of Open and Closed Skills**
  Jaberi Moghadam, A. A., Motesharee, E., Tahmasebi Broujeni, S., Afshari, J.

- **Manifestations of Sufism, Chivarly, and Shia Religion in Ancient Sport and Gymnasium of Iran**
  Heidary, A., Dolatshah, N.

- **The relationship between principals' leadership styles and motivational needs of the physical education teachers based on McGregor's theory**
  Poursoltani Zarandi, H., Faraji, R., Allahyari, M.

- **The Relationship between organizational culture with knowledge management effectiveness and organizational effectiveness among selected sport organizations of Iran**
  Omidi, A. R., Tondnevis, F., Mozafari, S. A. A.

- **The Relationship between Organizational Culture and Organizational Entrepreneurship in Physical Education Head Quarter of Tehran**
  Kalateh Seifari, M., Tondnevis, F.

- **Study of Organizational Effectiveness in Selective Sporting Federations**
  Eydi, H., Ramzaninezhad, R., Yousefi, B., Sajjadi, S. N.

- **Estimation of Competitive Balance in Iran's Football Pro League**
  Elahi, A. R., Rasooli, M., Saatchian, V.

- **The effect of changing coach on team's performance in Iran's Football Pro-League**
  Behnam. M., Hamidi, M., Ahmadi, H. R., Bakhshandeh, H.

- **The comparative study of barriers of sport participation among athletes and non-athletes' female teachers in Hamadan, using Crawford hierarchical barriers (case study of female teachers in Hamadan)**
  Aghaei, N., Fatahian, N.

[Downloaded from system.khu.ac.ir on 2026-11-02]