

## معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی

حسین عیدی<sup>۱</sup>، رحیم رضائی نژاد<sup>۲</sup>، بهرام یوسفی<sup>۳</sup>، اسماعیل ملک اخلاق<sup>۴</sup>

- ۱- استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه\*
- ۲- استادیار دانشگاه گیلان
- ۳- دانشیار دانشگاه رازی کرمانشاه
- ۴- استادیار دانشگاه گیلان

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۷

### چکیده

اثربخشی سازمانی کانون اصلی تحلیل‌های سازمانی و متغیر نهایی بسیاری از پژوهش‌های سازمانی است. این سازه در سال‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در تحقیقات مدیریت ورزشی کسب کرده است. هدف از این مطالعه، معرفی رویکرد ارزش‌های رقابتی و پرسشنامه مبتنی بر آن به‌عنوان چارچوب تئوریک مناسب برای سنجش اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی است. جامعه آماری ذی‌نفعان فدراسیون‌های ورزشی ایران و نمونه آماری ذی‌نفعان (هیئت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، داوران، مربیان و ورزشکاران تیم ملی بزرگسالان) شش فدراسیون منتخب بسکتبال، والیبال، هندبال، کشتی، تکواندو و وزنه‌برداری بود. همه ذی‌نفعان شش فدراسیون منتخب (N=۳۶۲) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، ولی تنها ۲۵۸ آزمودنی (۷۲ درصد نمونه) در تحقیق شرکت کردند. پرسشنامه محقق‌ساخته اثربخشی با مطالعه مبانی نظری، مصاحبه نیمه‌هدایت شده با دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نایب رئیس، دبیر، رؤسای کمیته‌های تخصصی) و در فرآیندی اکتشافی تنظیم شد و پس از استخراج این متغیرها ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی در مورد روایی صوری و محتوایی آن اظهار نظر کردند. با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، ۶۲ سؤال در قالب چهار الگوی اهداف عقلایی، سیستم‌های باز، فرآیندهای داخلی، روابط انسانی و هشت خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری (۵ سؤال)، منابع سازمانی (۱۰ سؤال)، برنامه‌ریزی (۷ سؤال)، بهره‌وری (۱۱ سؤال)، ثبات سازمانی (۷ سؤال)، تعامل سازمانی (۷ سؤال)، انسجام نیروی کار (۸ سؤال) و کارکنان متخصص (۷ سؤال) شناسایی شدند. ثبات درونی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۴) محاسبه شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد پرسشنامه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی ابزار و چارچوب تئوریک مناسب سنجش اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است. پیشنهاد می‌شود محققان مدیریت ورزشی با استفاده از این پرسشنامه به سنجش اثربخشی سازمان‌های ورزشی بپردازند.

**واژگان کلیدی:** فدراسیون‌های ورزشی، رویکرد ارزش‌های رقابتی، اثربخشی سازمانی، تحلیل عاملی اکتشافی

## مقدمه

اثربخشی سازمانی محور نظری همه‌ی مدل‌های سازمانی و متغیر وابسته‌ی نهایی در بیشتر مطالعات سازمانی به شمار می‌رود. علی‌رغم بیش از ۶۰ سال تحقیق و بررسی در این زمینه، هنوز چالش‌های اساسی در رابطه با مفهوم‌سازی، توصیف و اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی وجود دارد. به عبارت بهتر، اثربخشی سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرها در بسیاری از حوزه‌های سازمانی است و چند بعدی بودن و پیچیدگی آن در ورزش به دلیل پیچیدگی‌های مفهومی و مشکلاتی است که در اندازه‌گیری این متغیر وجود دارد. اگرچه محققان برای حل معمای اثربخشی تلاش بسیار زیادی کرده‌اند، اما فقط در سال‌های اخیر الگوها و مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی معرفی شده است (۱، ۲). مشهورترین رویکردهای اثربخشی سازمانی شامل رویکرد مبتنی بر دستیابی به اهداف<sup>۱</sup>، رویکرد مبتنی بر تامین منابع<sup>۲</sup>، رویکرد فرایندهای درونی<sup>۳</sup>، رویکرد رضایت ذینفعان<sup>۴</sup> و رویکرد ارزش‌های رقابتی<sup>۵</sup> است (۳-۵). در این بین، بیشترین تلاش‌ها برای توسعه‌ی رویکرد ارزش‌های رقابتی کویین و رورباخ<sup>۶</sup> (۱۹۸۱، ۱۹۸۳) به مثابه یکی از مهم‌ترین رویکردهای چند بعدی اثربخشی سازمانی صورت گرفته است. این رویکرد تلاشی برای شناسایی معیارها و شاخص‌های مشترکی است که محققان جهت ارزیابی اثربخشی به کار گرفته بودند. از طرف دیگر، اگر چه این رویکرد در ابتدا برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی طراحی شده بود، اما به صورت گسترده‌ای در بسیاری از پژوهش‌های سازمانی بکار گرفته شده است و از موفق‌ترین رویکردهایی است که به مثابه رویکردی عام و کاربردی در حوزه‌های مختلف مانند ورزش مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین مزیت این مدل ایجاد یک ذهنیت و زبان مشترک بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است، به طوری که می‌توان آن را مانند یک نقشه راه برای تحقیقات سازمانی به کار گرفت (۶). کویین و اسپریتزر<sup>۷</sup> اسپریتزر<sup>۷</sup> در سال (۱۹۹۱) ویژگی‌های روان‌سنجی<sup>۸</sup> ابزار فرهنگ سازمانی را با استفاده از

- 
1. Goal Attainment Approach
  2. System Resource Approach
  3. Internal Process Approach
  4. Multiple Constituency Model
  5. Competing Value
  6. Quinn and Rohrbaugh
  7. Quinn & Spreitzer
  8. Psychometric Properties

رویکرد ارزش‌های رقابتی و دو روش ارزش‌گذاری چند بعدی<sup>۱</sup> و تحلیل روش‌ها و خصیصه‌های متعدد<sup>۲</sup> بررسی کردند که هر دو روش تاییدکننده روایی و پایایی این مدل بود. کالیبت و همکاران<sup>۳</sup> (۸) (۱۹۹۹) به بررسی اعتباریابی رویکرد ارزش‌های رقابتی با استفاده از مدل معادلات ساختاری<sup>۴</sup> پرداختند و توانمندی این چارچوب تئوریک را در سنجش اثربخشی سازمانی نشان دادند.

چارچوب اولیه ارزش‌های رقابتی برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بود و به همین علت، کمپل (۹) (۱۹۷۷) فهرستی مشتمل بر ۳۹ شاخص را ارائه و بیان کردند که این فهرست حاوی مجموعه جامع و کاملی از شاخص‌های مناسب برای سنجش اثربخشی سازمانی است. کویین و رورباخ (۶) (۱۹۸۳) این فهرست را تجزیه و تحلیل و تلاش کردند تا ضمن شناسایی الگوها و چارچوب‌های حاکم بر آنها، دسته‌بندی مناسبی از این شاخص‌ها را ارائه دهند. آنها دو سال بعد با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان، مقیاسی چندبعدی برای شناسایی ابعاد اثربخشی به کار بردند که در بطن آن مفهوم اثربخشی سازمانی قرار داشت. تحلیل آماری شاخص‌های مذکور این امکان را برای پژوهشگران فراهم نمود تا این شاخص‌ها را در سه بعد تعریف و دسته‌بندی کنند. این مدل اثربخشی سازمانی از سه بعد تشکیل شده است که هر بعد مانند یک پیوستار انعطاف‌پذیری-کنترل، کانون توجه داخلی-کانون توجه خارجی و توجه به فرایندها - نتایج نهایی را در برمی‌گیرد (شکل ۱). در بعد اول اثربخشی به ویژگی‌های ساختاری سازمان‌ها توجه شده است و شاخص‌هایی مانند پویایی، تعامل و انعطاف‌پذیری سازمان را نشان می‌دهد و ساختار سازمان را از بعد کنترل جدا می‌سازد. در بعد کنترل نیز بر شاخص‌هایی مانند ثبات و نظم تاکید می‌شود. این بعد گویای تمایز آشکاری است که در تئوری سازمان با نام ساختارهای بسته یا مکانیکی و ارگانیک یا پویا و باز مشخص شده است. در بعد دوم به میزان تمرکز سازمان بر محیط داخلی و خارجی خود توجه شده است. توجه به محیط داخلی با شاخص‌هایی مانند یکپارچگی و وحدت سازمان و توجه به محیط بیرونی با شاخص‌هایی مانند تفکیک و رقابت متمایز می‌شود. سومین بعد، در برگزیده میزان تاکید و توجه بر اهداف و نتایج (مانند بهره

- 
1. Multidimensional Scaling
  2. Multitrait-multimethod Analysis
  3. Kallaith et al
  4. Structural Equation Modeling

وری یا کارآیی) یا فرآیندهای سازمانی (مانند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری) است (۱۰). ترکیب ویژگی‌های هر یک از ابعاد پیوستاری این مدل، چارچوبی را به وجود آورد که در برگزیده چهار الگوی اثربخشی در سازمان‌هاست. این چهار الگوی اثربخشی در هر ربع از رویکرد ارزش‌های رقابتی (شکل ۱) از مبانی نظری قوی در تئوری سازمان و مدیریت برخوردار است. کویین و رورباخ (۶) (۱۹۸۳)، شیلبری و موری (۵) (۲۰۰۶)، بالدوک (۱۰) (۲۰۰۹)، عیدی و همکاران (۳) (۱۳۹۰) و اکو ابراهیم و همکاران (۱۱) (۲۰۱۳) نشان دادند که دو بعد این مدل یعنی انعطاف‌پذیری- کنترل و کانون توجه داخلی- کانون توجه خارجی برای شرح و توضیح سازه اثربخشی کافی است. در الگوی اثربخشی مبتنی بر سیستم باز<sup>۱</sup> به عوامل خارجی و انعطاف‌پذیری توجه می‌شود و سازمان به دنبال داشتن ساختار و کارکنانی انعطاف‌پذیر است و رشد و تامین منابع را از اهداف اصلی خود می‌داند. در الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی<sup>۲</sup>، سازمان بر محیط خارجی و کنترل متمرکز است و با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، کارایی و سود سازمان را دنبال می‌کند. این فرایندها و اهداف، مدیریت عقلانی را در سازمان نشان می‌دهد. در الگوی اثربخشی مبتنی بر فرایند درونی<sup>۳</sup> بر افراد یا محیط داخلی سازمان و ساختار کنترل شده تأکید می‌شود و سازمان می‌کوشد ضمن حفظ ثبات و پایداری درونی، سیستم‌های ارتباط و اطلاعات را مدیریت کند. نهایتاً در الگوی مبتنی بر روابط انسانی<sup>۴</sup>، اثربخشی در قالب یک نیروی کار منسجم و ماهر تعریف می‌شود (توجه به داخل سازمان) و ارزش‌هایی که ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر می‌سازد (۵).

طرح این پرسش که چگونه می‌توان یک سازمان ورزشی را اثربخش دانست، همیشه مورد توجه محققان، دست‌اندرکاران سیاستگذاران و رسانه‌ها بوده است (۱۲). البته گزارش‌های توصیفی و آماری در این خصوص، عمدتاً بر پایه رکورد، موفقیت، درصد پیشرفت و غیره قرار داشتند و کارایی سازمان‌های ورزشی را می‌سنجیدند، در صورتی که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با تمرکز و توجه به هر یک از الگوها اثربخش باشند. با وجود این و به دلیل جدید بودن

- 
1. Open System Model
  2. Rational Goal Model
  3. Internal Process Model
  4. Human Relation Model

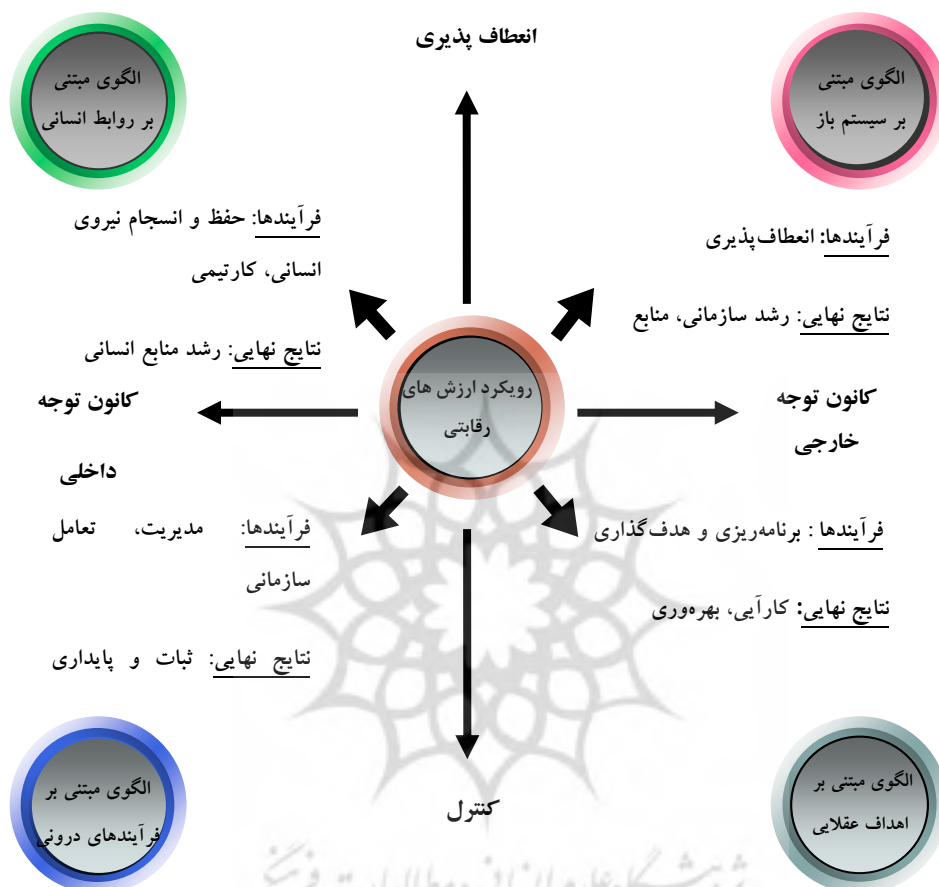
رویکرد ارزش‌های رقابتی، تحقیقات اندکی از این رویکرد به مثابه چارچوب نظری سنجش اثربخشی در سازمان‌های ورزشی استفاده شده است (۱۱، ۱۰، ۵، ۳). مثلاً شیلبری و موری<sup>۱</sup> (۵) در سال (۲۰۰۶) اثربخشی سازمان‌های ورزشی استرالیا را با تعیین ویژگی‌های روان‌سنجی شاخص‌های رقابتی و با استفاده از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی بررسی و نشان دادند که رابطه بالایی بین چهار بخش اصلی مدل ارزش‌های رقابتی وجود دارد، و این رویکرد را می‌توان برای سنجش اثربخشی سازمان‌های ورزشی به کار برد. بالدوک و همکاران (۱۰) (۲۰۰۹) نیز از همین مدل برای سنجش اثربخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک استفاده کرده‌اند.

عیدی و همکاران (۳) در سال (۱۳۹۰) به طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی پرداختند. در این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته اثربخشی سازمانی از طریق مطالعه مبانی نظری، مصاحبه نیمه‌هدایت شده با دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نائب رئیس، دبیر، روسی کمیته‌های تخصصی) با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی ۶۲ سؤال در قالب چهار الگوی اهداف عقلایی، سیستم‌های باز، فرایندهای داخلی، روابط انسانی و هشت خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، منابع سازمانی، ثبات سازمانی، دسترسی به اطلاعات، انسجام نیروی کار و کارکنان متخصص تدوین گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوی اهداف عقلایی (بهره‌وری، برنامه‌ریزی)، الگوی اصلی رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین‌کننده مهم اثربخشی سازمانی در شش فدراسیون ورزشی منتخب ایران بود. ضمناً فدراسیون‌های والیبال، تکواندو، بسکتبال، وزنه‌برداری، کشتی و هندبال به ترتیب بالاترین میانگین اثربخشی سازمانی را در فدراسیون‌های ایران داشتند. ابراهیم، همتی نژاد، رضانی نژاد و عیدی (۱۱) (۲۰۱۳) به بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب عراق پرداختند. نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که عامل‌های نیروی انسانی متخصص (۰/۸۸)، تعامل سازمانی (۰/۸۸)، بهره‌وری (۰/۸۷)، انسجام نیروی کار (۰/۸۴)، برنامه‌ریزی (۰/۸۴)، ثبات سازمانی (۰/۸۱)، انعطاف‌پذیری (۰/۷۸) و منابع سازمانی (۰/۷۴) بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند. از طرف دیگر، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوهای فرایندهای داخلی (تعامل و ثبات سازمانی) و اهداف عقلایی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) اصلی‌ترین الگوهای رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین‌کننده‌های اثربخشی فدراسیون‌های منتخب عراق بودند.

بنابراین، با توجه به اهمیت وجود پرسشنامه مناسب به مثابه پیش‌نیاز یک پژوهش، اخیراً تحقیقات مختلفی در حوز مدیریت ورزش به معرفی ابزارهای مناسب و بررسی پایایی و روایی

1. Shilbury & Moore

آنها پرداخته‌اند. مثلاً می‌توان به تحقیقات، خداداد کاشی، گودرزی، اسدی، جلالی فراهانی (۱۳) (۱۳۹۱) طراحی، رواسازی و اعتباریابی پرسشنامه سرمایه اجتماعی در سازمان تربیت بدنی، احمدی، کوزه چیان، الهی، امیری (۱۴) (۱۳۹۱) بررسی پایایی و روایی پرسشنامه ابعاد عدالت ورزشی، رمضانی نژاد، میرجمال، رحمانی نیا (۱۵) (۱۳۹۱) بررسی عوامل استرس‌زای داوران ملی و بین‌المللی ورزش ایران و عیدی (۱۶) (۲۰۱۳) تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش اشاره کرد که پژوهش حاضر نیز در راستای پاسخ به وجود یک ابزار مناسب برای سنجش اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور می‌باشد. از طرف دیگر، با توجه به شرایط اجتماعی<sup>۵</sup> اقتصادی حاکم بر ورزش حرفه‌ای کشورهای پیشرفته، استفاده از روش‌های کمی و مدل‌های پیش‌بینی برای اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری متداول شده است. با وجود این سازمان‌های ملی ورزش کشور ما مانند فدراسیون‌های ورزشی از نظر ساختاری و اجتماعی- اقتصادی در شرایط متفاوتی قرار دارند و نمی‌توان به راحتی کارایی یا اثربخشی آنان را با سازمان‌های ورزشی دیگر کشورها مقایسه کرد. البته سازمان‌های ورزشی کشور می‌توانند از این مدل‌ها و روش‌ها وضعیت فعلی و موجود خود را بررسی کنند و احیاناً با سازمان‌های ورزشی داخل کشور مقایسه شوند. اثر بخشی نیز یکی از روش‌های است که جایگاه سازمان‌های ورزشی را مشخص می‌سازد و با این که تحقیقات در زمینه مدل‌های چند بعدی اثربخشی سازمانی به ویژه در پیشینه‌ی مربوط به ورزش بسیار محدود است (۱۷)، ولی این مساله مهمی است که در سطح سازمانی وجود ابزار معتبر ملی برای اندازه‌گیری بسیار ضروری است. به ویژه این که باید مشخص شود سازمان‌های ورزشی چه شاخص‌هایی را بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی برای اثربخشی سازمان‌های ورزشی مناسب می‌دانند؟



شکل ۱. الگوی ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی، برگرفته از رویکرد ارزش‌های رقابتی، معیارهای اثربخشی (کوبین، رورباخ، ۱۹۸۳، ۱۹۸۱).

### روش پژوهش

این تحقیق از نوع اکتشافی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق ذینفعان کلیه فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند که ذینفعان ۶ فدراسیون به طور غیر تصادفی هدفدار انتخاب شدند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های ورزشی، وجود لیگ‌های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت‌های بین‌المللی بود و بدین ترتیب کلیه ذینفعان (هیئت رئیسه، کارکنان

حرفه‌ای، ورزشکاران، مربیان تیم ملی بزرگسالان و داوران) سه فدراسیون منتخب رشته‌های تیمی (والیبال، بسکتبال، هندبال) و سه فدراسیون منتخب رشته‌های انفرادی (کشتی، تکواندو، وزنه برداری) در جزو نمونه آماری تحقیق قرار گرفتند. چون نمونه‌های تحقیق در روش تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> (EFA) بر اساس تعداد متغیرهای اکتشافی حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر متغیرها تعیین می‌شود (۱۸)، به دلیل اینکه تعداد متغیرهای اکتشافی در تحقیق حاضر ۷۰ گویه بود، در مجموع ۳۶۲ پرسشنامه توزیع و در نهایت، ۲۵۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. به دلیل نبود پرسشنامه‌ی مرتبط با موضوع پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای این منظور محققین ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و مصاحبه با اساتید مدیریت ورزشی، مصاحبه نیمه هدایت شده با دست اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نایب رئیس، دبیر، روسای کمیته‌های تخصصی) فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با موضوع اثربخشی سازمانی در ورزش را براساس رویکرد ارزش‌های رقابتی تهیه و پس از استخراج این متغیرها، تعدادی از متخصصان مدیریت ورزشی در مورد روایی صوری و محتوایی آن اظهار نظر کردند. پس از انجام اصلاحات، پرسشنامه نهایی ۷۰ سئوالی با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) طی یک مطالعه راهنما، از نمونه ۴۰ نفری از ذینفعان فدراسیون‌ها تکمیل و پس از تجزیه و تحلیل آنها، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/84$ ) برآورد شد و در نهایت پرسشنامه در دو بخش مشخصات فردی و بخش اصلی سئوالات پرسشنامه (اثربخشی سازمانی) بین نمونه‌های تحقیق توزیع شد. به هنگام مراجعه به هر یک از فدراسیون‌ها درخواست همکاری برای جمع آوری اطلاعات از ذینفعان فدراسیون که شامل اعضای هیأت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، ورزشکاران، مربیان و داوران بود، ارائه شد و 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 محرمانه ماندن نتایج، پرسشنامه‌ها در زمان مناسبی توزیع و جمع آوری گردید. این فرایند در مورد شش فدراسیون منتخب صورت گرفت، به نحوی که توزیع و جمع آوری پرسشنامه ۶ ماه طول کشید. پرسشنامه‌ها در طی فصل بهار و تابستان سال ۱۳۸۹ توزیع و جمع آوری شد. برای شناسایی عوامل اثربخشی سازمانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد استفاده شد. از نرم افزار لیزرل<sup>۲</sup> برای اجرای تحلیل مسیر و طراحی مدل، از تحلیل عاملی تاییدی برای آزمون این فرضیه که آیا

---

1. Exploratory Factor Analysis

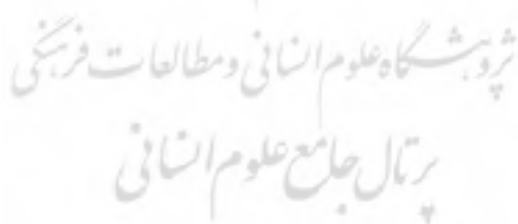
2. Lisrel



مدل و ابعاد چهار گانه آن به طور مناسب طراحی شده است، استفاده شد. آماره کای دو استفاده شده برای این مدل برابر با  $2/9$  بود که از مقدر بحرانی کای دو با درجه آزادی ۱ ( $3/84$ ) کمتر است، بر این اساس ابعاد مدل تایید می‌شود. مقادیر جذر برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۱</sup> RMSEA، <sup>۲</sup> GFI، <sup>۳</sup> AGFI، <sup>۴</sup> CFI نیز به ترتیب  $0/77$ ،  $0/99$ ،  $0/92$ ،  $0/94$  بود که مناسب بودن ابعاد رویکرد ارزش‌های رقابتی را تایید کرد.

## نتایج

از ۲۵۸ نفر نمونه که در این تحقیق حضور داشتند،  $86\%$  مرد و  $14\%$  زن بودند. دامنه سنی پاسخ‌دهندگان از ۲۰ تا ۷۰ سال متغیر بود و  $32/7\%$  آنان بین ۲۰-۳۰ سال،  $35/1\%$  آنان بین ۳۰-۴۰ سال،  $21\%$  بین ۴۰-۵۰ سال،  $8/8\%$  آنان بین ۵۰-۶۰ سال و  $1/5\%$  بین ۶۰-۷۰ سال سن داشتند.  $33\%$  نمونه‌ها مجرد و  $67\%$  متأهل بودند.  $9\%$  نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس،  $36\%$  لیسانس،  $28\%$  فوق دیپلم،  $26\%$  دیپلم و  $1\%$  دارای مدرک دکتری بودند.



- 
1. Root mean square error of approximation
  2. Goodness of fit index
  3. Adjusted goodness of fit index
  4. Comparative fit index

جدول ۱. همبستگی درونی بین عامل‌های اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی

| ردیف | عوامل اثربخشی   | میانگین نمره | استاندارد | آنتروپاتی | ۱  | ۲     | ۳     | ۴     | ۵      | ۶     | ۷     | ۸ |
|------|-----------------|--------------|-----------|-----------|----|-------|-------|-------|--------|-------|-------|---|
| ۱    | انعطاف‌پذیری    | ۲۰/۰۳        | ۲/۲۰      | ۱         |    |       |       |       |        |       |       |   |
| ۲    | منابع سازمانی   | ۳۴/۱۲        | ۶/۴۱      | ۱         | ** |       |       |       |        |       |       |   |
|      |                 |              | ۰/۳۶      |           |    |       |       |       |        |       |       |   |
| ۳    | برنامه‌ریزی     | ۳۲/۷۲        | ۴/۹۳      | ۱         | ** | **    |       |       |        |       |       |   |
|      |                 |              | ۰/۴۴۵     |           |    | ۰/۵۰۶ |       |       |        |       |       |   |
| ۴    | بهره‌وری        | ۴۸/۳۵        | ۶/۸۴      | ۱         | ** | **    | **    |       |        |       |       |   |
|      |                 |              | ۰/۴۴      |           |    | ۰/۵۶۹ | ۰/۴۸۴ |       |        |       |       |   |
| ۵    | تعامل سازمانی   | ۱۹/۳۹        | ۲/۲۰      | ۱         | ** | **    | **    | **    |        |       |       |   |
|      |                 |              | ۰/۳۶۹     |           |    | ۰/۱۷۵ | ۰/۱۶۳ | ۰/۱۵۳ |        |       |       |   |
| ۶    | ثبات سازمانی    | ۳۲/۳۵        | ۵/۴۶      | ۱         | ** | **    | **    | **    | **     |       |       |   |
|      |                 |              | ۰/۲۰      |           |    | ۰/۵۴۵ | ۰/۴۴۶ | ۰/۴۵۷ | ۰/۲۱۶  |       |       |   |
| ۷    | انسجام کارکنان  | ۲۴/۷۶        | ۸/۵۴      | ۱         | ** | **    | **    | **    | *      | **    |       |   |
|      |                 |              | ۰/۲۴۷     |           |    | ۰/۲۲۳ | ۰/۴۳۲ | ۰/۳۶۹ | ۰/۱۱۷۵ | ۰/۳۴۱ |       |   |
| ۸    | نیروی کار متخصص | ۲۸/۸۳        | ۴/۷۶      | ۱         | ** | *     | **    | **    | **     | **    | *     |   |
|      |                 |              | ۰/۲۸۱     |           |    | ۰/۱۴۷ | ۰/۲۴۸ | ۰/۳۴۱ | ۰/۶۳۷  | ۰/۳۶۴ | ۰/۱۵۲ |   |

\*  $P \leq 0.05$  \*\*  $P \leq 0.01$ 

نتایج جدول ۱ نشان‌دهنده همبستگی بین عامل‌های استخراج شده است. نتایج نشان می‌دهد بین عوامل بهره‌وری با برنامه‌ریزی ۰/۵۶۹٪، منابع با ثبات سازمانی ۰/۵۴۵٪، برنامه‌ریزی با منابع سازمانی ۰/۵۰۶٪ و ثبات سازمانی با بهره‌وری ۰/۴۵۷٪ بیشترین روابط معنی‌دار وجود دارد. از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد برای شناسایی ساختار داخلی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش استفاده شد. بررسی نتایج زیرشاخص‌های اثربخشی سازمانی نشان داد ۶۲ مورد از ۷۰ سؤال تحقیق در خصوص اثربخشی سازمانی به لحاظ داشتن بار عاملی مساوی یا بیشتر از ۰/۴ (معیار مینا) در هشت عامل دسته‌بندی شدند. بار عاملی این زیر حیطه‌ها از ۰/۴۲ تا ۰/۷۵ متغیر بود (جدول ۴). هشت سؤال نیز به دلیل ارتباط نداشتن با مبانی نظری عوامل ایجادشده در تحلیل عاملی و همچنین داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۴ از تحلیل عاملی خارج

شدند و ۶۲ سؤال باقی‌مانده هشت عامل انعطاف‌پذیری و منابع سازمانی (الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز)، برنامه‌ریزی و بهره‌وری (الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی)، روابط عمومی و ثبات سازمانی (الگوی مبتنی بر فرآیندهای درونی) و انسجام کارکنان و نیروی انسانی متخصص (الگوی مبتنی بر روابط انسانی) را پوشش می‌دادند که در مجموع نمرات این ابعاد چهارگانه اثربخشی سازمانی را تشکیل دادند.

پیش از انجام تحلیل عاملی، به‌منظور اطمینان از کافی بودن نمونه از معیار کایسر، میجر، ال‌کین<sup>۱</sup> (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد. در این خصوص باید گفته شود که تعداد شرکت‌کنندگان برای تحلیل عاملی مورد قبول، دست‌کم ۱۰۰ نفر و گاه ۲۰۰ نفر یا بیشتر باید باشند. دو نکته در مورد تعداد نمونه‌ها مشخص است: ۱- نمونه‌ها باید از تعداد گویه‌ها بیشتر باشند. کلین (۱۸) (۱۳۸۱) بیان می‌کند که دست‌کم نسبت باید دو به یک باشد، اما هر چه این نسبت بزرگ‌تر باشد، بهتر است؛ بنابراین اگر بخواهیم ساخت عاملی زیربنای پرسشنامه‌ای ۶۰ سؤالی را کشف کنیم، باید دست‌کم نمونه‌ای ۱۲۰ نفری داشته باشیم. ۲- تعداد نمونه‌ها باید بیشتر از عوامل استخراج شده باشد. به‌طور کلی، هر چه تعداد نمونه‌ها بیشتر باشد، احتمال اینکه عامل زیربنایی متغیرهای اندازه‌گیری شده آشکار شود، بیشتر است؛ بنابراین تعداد نمونه ۲۰۰ نفری کمینه نمونه معقول است

در تحقیق حاضر، مقدار (KMO) برابر ۰/۷۴۸ و سطح معنی‌دار بودن آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> کمتر از ۰/۰۰۱ بود. بدین ترتیب، کفایت نمونه بردار و اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه، قابل توجیه خواهد بود. برای تعیین اینکه پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش از چند عامل معنی‌دار اشباع شده است، به سه شاخص عمده توجه شد: ۱. ارزش ویژه ۲. نسبت واریانس تبیین‌شده به‌وسیله هر عامل ۳. آزمون اسکری (نقطه پرش جایی که شیب خط تغییر می‌کند). هشت عامل شناخته‌شده در این تحقیق، ۶۴/۵۶ درصد واریانس را نشان داد. عامل بهره‌وری ۱۴/۱۷٪، عامل برنامه‌ریزی ۱۰/۳۰٪، عامل منابع سازمانی ۸/۳۴٪، عامل ثبات سازمانی ۷/۲۰٪، عامل انسجام کارکنان ۶/۶۶٪، عامل انعطاف‌پذیری ۶/۵۳٪، عامل نیروی انسانی متخصص ۶/۰۶٪ و عامل روابط عمومی ۵/۳۰٪ واریانس را توصیف کرد. نام‌گذاری این عوامل براساس زیرشاخص‌های مدل ارزش‌های رقابتی پایه‌ریزی شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی یا ثبات درونی ابزار تحقیق استفاده شد که میزان آن ۰/۸۴ بود. همچنین، ضرایب آلفا برای هر عامل نیز جداگانه محاسبه شد. پایایی هر یک از عوامل از ۰/۷۴

1. Kaiser – Meyer – Olkin

2. Kroit bartlet

تا ۰/۸۰ متغیر بود که وجود رابطه‌ای متوسط تا نسبتاً زیاد را بین گویه‌های هر عامل نشان می‌دهد (جدول ۲).

جدول ۲. پایایی عوامل اکتشافی در چهار الگوی اثربخشی

| الگوی اثربخشی         | عوامل              | تعداد سؤالات | پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) |
|-----------------------|--------------------|--------------|-----------------------------|
| الگوی سیستم‌های باز   | انعطاف‌پذیری       | ۵            | ۰/۷۸                        |
|                       | منابع سازمانی      | ۱۰           | ۰/۷۶                        |
| الگوی اهداف عقلانی    | برنامه ریزی        | ۹            | ۰/۷۴                        |
|                       | بهره‌وری           | ۱۳           | ۰/۷۵                        |
| الگوی فرآیندهای درونی | روابط عمومی        | ۵            | ۰/۷۹                        |
|                       | ثبات سازمانی       | ۹            | ۰/۷۵                        |
| الگوی روابط انسانی    | انسجام کارکنان     | ۷            | ۰/۸۰                        |
|                       | نیروی انسانی متخصص | ۷            | ۰/۷۸                        |
| اثربخشی سازمانی       |                    | ۶۳           | ۰/۸۴                        |

براساس یافته‌های تحقیق مهم‌ترین گویه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی با میانگین ۴/۳۰ (در مقیاس پنج ارزشی لیکرت) و انحراف استاندارد ۳/۹۳ گویه «فدراسیون تعامل و ارتباطات مناسبی با نمایندگان و بخش‌های دولتی دارد» بود. همچنین گویه «فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی و پاداش‌دهی به مدیران داوطلب خود است» با میانگین ۲/۸۷ و انحراف استاندارد ۱/۰۰ کم‌اهمیت‌ترین دلیل اثربخشی سازمانی است. جدول ۳ خلاصه‌ای از گویه‌های اثربخشی سازمانی و میزان اهمیت آن‌ها و جدول ۴ سؤالات کامل پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین سؤالات پرسشنامه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های

| میزان | گویه‌ها | تعداد | میانگین | انحراف |
|-------|---------|-------|---------|--------|
|-------|---------|-------|---------|--------|

| استاندارد |      |     | اهمیت   |
|-----------|------|-----|---|
| ۳/۹۳      | ۴/۳۰ | ۲۵۸ | <p>فدراسیون تعامل و ارتباطات مناسبی با نمایندگان و بخش‌های دولتی دارد.</p> <p>فدراسیون از فناوری اطلاعات رایج در فعالیت‌های خود استفاده می‌کند.</p> <p>فدراسیون در فعالیت‌های اجرایی خود به مسائل مطرح شده در رسانه‌ها توجه می‌کند.</p> <p>فدراسیون تعامل مناسبی با همه ذی‌نفعان (ورزشکار، مربی، کارمند، رسانه، حامیان مالی و...) دارد.</p> |
| ۰/۸۶      | ۴/۲۱ | ۲۵۸ |   |
| ۰/۶۸      | ۴/۱۶ | ۲۵۸ |   |
| ۰/۶۸      | ۴/۱۰ | ۲۵۸ |   |
| ۱/۰۰      | ۲/۸۷ | ۲۵۸ | <p>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی و پاداش‌دهی به مدیران داوطلب خود است.</p> <p>تعداد کارکنان داوطلب در فدراسیون مناسب است و فدراسیون آن‌ها را حفظ کرده است.</p> <p>فدراسیون دارای اماکن و تأسیسات کافی برای رقابت‌های ورزشی در همه سطوح است.</p> <p>فدراسیون مدیران و کارکنان داوطلب مورد نیاز و کافی را جذب می‌کند.</p>                |
| ۱/۱۹      | ۲/۸۸ | ۲۵۸ |   |
| ۱/۱۸      | ۲/۹۲ | ۲۵۸ |   |
| ۱/۰۷      | ۳/۰۷ | ۲۵۸ |   |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۴. تحلیل عاملی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی

| بار عاملی | عامل ۱. انعطاف‌پذیری                                    |
|-----------|---|
| ۰/۵۷      | <p>■ مقامات فدراسیون پیشنهادهای تغییر را می‌پذیرند.</p> |

|       |   |
|-------|---|
| ۰/۱۵۶ | فدراسیون تلاش می‌کند به دیدگاه‌های همه گروه‌های ذی‌نفع توجه کند.  |
| ۰/۱۴۴ | فدراسیون به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه رشته خود است.  |
| ۰/۱۴۲ | فدراسیون تغییرات خود را بر مبنای انتظارات ذی‌نفع‌ها (ورزشکار، مربی، کارکنان و غیره) انجام می‌دهد.         |
| ۰/۱۴۲ | فدراسیون تغییرات در قانون‌گذاری، اعتبارات دولتی و محیط‌های اقتصادی را پیگیری و خود را با آن تطبیق می‌دهد. |
|       | <b>عامل ۲. منابع سازمانی</b>  |
| ۰/۱۷۵ | فدراسیون توانایی میزبانی رشته ورزشی را در سطح بین‌المللی دارد.  |
| ۰/۱۷۴ | فدراسیون در جذب تماشاگران موفق عمل کرده است.  |
| ۰/۱۶۹ | فدراسیون دارای کرسی یا کرسی‌های بین‌المللی در رشته خود است.   |
| ۰/۱۶۷ | فدراسیون، اماکن و تأسیسات کافی برای رقابت‌های ورزشی در همه سطوح دارد.                                     |
| ۰/۱۶۲ | فدراسیون بازیکنان، مربیان و داوران مورد نیاز و کافی را جذب می‌کند.  |
| ۰/۱۵۶ | فدراسیون کارکنان متخصص و شایسته را جذب کرده است.  |
| ۰/۱۵۱ | فدراسیون می‌تواند از منابع مالی خود به نحو مطلوب استفاده کند.   |
| ۰/۱۴۷ | فدراسیون، حامیان مالی اصلی خود را از منابع متعدد تأمین می‌کند.  |
| ۰/۱۴۳ | فدراسیون قادر است کمک‌ها و حمایت‌های مالی دولتی را جذب کند.   |
| ۰/۱۴۲ | فدراسیون قادر به تأمین منابع و کمک‌های مالی از منابع متعددی است.  |
|       | <b>عامل ۳. برنامه ریزی</b>  |
| ۰/۱۶۹ | در برنامه استراتژیک فدراسیون، ابزارهایی برای اندازه‌گیری عملکرد پیش‌بینی شده است.                         |
| ۰/۱۶۵ | مدیریت فدراسیون صرفاً بر نتیجه‌گرایی (کسب مدال) تمرکز ندارد.  |
| ۰/۱۶۲ | منابع مالی مشخص برای دستیابی به برنامه استراتژیک وجود دارد.   |
| ۰/۱۶۰ | برنامه استراتژیک فدراسیون، چشم‌اندازی برای آینده ترسیم کرده است.  |
| ۰/۱۵۷ | برنامه استراتژیک فدراسیون، شامل اهداف شفاف و قابل دسترس است.  |
| ۰/۱۵۵ | فدراسیون برنامه استراتژیک تدوین شده را اجرا و اقدامات خود را بر اساس آن انجام می‌دهد.                     |
| ۰/۱۵۴ | فدراسیون عملکرد خود را به‌طور مستمر و بر اساس برنامه استراتژیک ارزیابی می‌کند.                            |
|       | <b>عامل ۴. بهره‌وری</b>   |
| ۰/۱۷۲ | فدراسیون با ارائه خدمات مناسب توانسته است انتظارات تماشاگران را برآورده کند.                              |
| ۰/۱۶۸ | فدراسیون با ارائه خدمات مناسب توانسته است انتظارات بازیکنان را برآورده کند.                               |
| ۰/۱۶۷ | فدراسیون در جذب افراد داوطلب برای همکاری موفق عمل کرده است.   |

|      |  |
|------|--|
| ۰/۶۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون به اهداف برنامه استراتژیک خود دست یافته است.</li> </ul>  |
| ۰/۵۷ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای کمیته‌های تخصصی با اهداف روشن است که تعامل و همکاری مناسبی با همدیگر دارند.</li> </ul>                       |
| ۰/۵۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>دبیر یا نایب رئیس فدراسیون (یا هر فرد هم‌ردیف او) اختیارات لازم را برای تصمیم‌گیری‌های اجرایی دارد.</li> </ul>              |
| ۰/۵۰ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون با ارائه خدمات مناسب توانسته است انتظارات کارکنان را برآورده کند.</li> </ul>                                       |
| ۰/۴۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون با ارائه خدمات مناسب توانسته است انتظارات مربیان را برآورده کند.</li> </ul>  |
| ۰/۴۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تصمیماتی که توسط هیئت رئیسه گرفته می‌شود، کارآیی و قابلیت اجرا دارد.</li> </ul>   |
| ۰/۴۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز هیئت رئیسه بر مدیریت و هدایت فدراسیون (رشته ورزشی مورد نظر) است.</li> </ul>   |
|      | <b>عامل ۵. تعامل سازمانی</b>   |
| ۰/۶۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون روابط مناسبی با هیئت‌های ورزشی استان‌ها و سازمان‌های ورزشی منطقه‌ای دارد.</li> </ul>                               |
| ۰/۶۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>سایت اطلاع‌رسانی فدراسیون به‌روز شده است.</li> </ul>  |
| ۰/۶۱ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل مناسبی با همه ذی‌نفعان (ورزشکار، مربی، کارمند، رسانه، حامیان مالی و غیره) دارد.</li> </ul>                   |
| ۰/۵۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل مناسبی با مراکز تحقیقاتی ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی، دانشگاه و غیره) دارد.</li> </ul>                        |
| ۰/۵۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل و ارتباطات مناسبی با نمایندگان و بخش‌های دولتی دارد.</li> </ul>  |
| ۰/۵۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون در همه سطوح از طریق برگزاری مصاحبه‌های تلویزیونی، مطبوعاتی، رادیویی و غیره روابط شفاف با رسانه‌ها دارد.</li> </ul> |
| ۰/۴۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون در فعالیت‌های اجرایی خود به مسائل مطرح‌شده در رسانه‌ها توجه می‌کند.</li> </ul>                                     |
| ۰/۴۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تصمیماتی که توسط هیئت رئیسه گرفته می‌شود، کارآیی و قابلیت اجرا دارد.</li> </ul>   |
| ۰/۴۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز هیئت رئیسه بر مدیریت و هدایت فدراسیون (رشته ورزشی مورد نظر) است.</li> </ul>   |
| ۰/۶۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون روابط مناسبی با هیئت‌های ورزشی استان‌ها و سازمان‌های ورزشی منطقه‌ای دارد.</li> </ul>                               |
| ۰/۶۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>سایت اطلاع‌رسانی فدراسیون به‌روز شده است.</li> </ul>  |
| ۰/۶۱ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل مناسبی با همه ذی‌نفعان (ورزشکار، مربی، کارمند، رسانه، حامیان مالی و غیره) دارد.</li> </ul>                   |
| ۰/۵۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل مناسبی با مراکز تحقیقاتی ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی، دانشگاه و غیره) دارد.</li> </ul>                        |
| ۰/۵۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون تعامل و ارتباطات مناسبی با نمایندگان و بخش‌های دولتی دارد.</li> </ul>  |

|      |  |
|------|--|
| ۰/۵۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون در همه سطوح از طریق برگزاری مصاحبه‌های تلویزیونی، مطبوعاتی، رادیویی و غیره روابط شفاف با رسانه‌ها دارد.</li> </ul>           |
| ۰/۴۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون در فعالیت‌های اجرایی خود به مسائل مطرح‌شده در رسانه‌ها توجه می‌کند.</li> </ul>   |
|      | <b>عامل ۶. ثبات سازمانی</b>  |
| ۰/۶۷ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون ورزشکاران کافی و مناسب دارد و آن‌ها را حفظ کرده است.</li> </ul>  |
| ۰/۵۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون قادر است بستر مالی سالم خود را حفظ کند.</li> </ul>   |
| ۰/۵۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>رئیس و اعضای هیئت رئیسه در تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌های فدراسیون یکپارچگی و انسجام دارند و در این مسیر موفق عمل کرده‌اند.</li> </ul> |
| ۰/۵۰ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون قادر است وجهه عمومی خود را به‌صورت مستمر حفظ کند.</li> </ul>   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعداد مربیان فدراسیون مناسب است و فدراسیون آن‌ها را حفظ کرده است.</li> </ul>  |
| ۰/۴۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای کارکنان متخصص و شایسته است و آن‌ها را حفظ کرده است.</li> </ul>   |
| ۰/۴۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون قادر است رشد و توسعه رشته ورزشی خود را کنترل کند.</li> </ul>   |
| ۰/۴۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعداد کارکنان داوطلب در فدراسیون مناسب است و فدراسیون آن‌ها را حفظ کرده است.</li> </ul>   |
|      | <b>عامل ۷. انسجام کارکنان</b>  |
| ۰/۷۳ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی ورزشکاران مستعد و پاداش دادن به پیشرفت آن‌هاست.</li> </ul>   |
| ۰/۶۷ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی مربیان مستعد و پاداش دادن به آن‌هاست.</li> </ul>   |
| ۰/۶۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>در فدراسیون کمترین تعارض بین کارکنان و دیگر اعضا وجود دارد.</li> </ul>  |
| ۰/۶۵ | <ul style="list-style-type: none"> <li>حقوق و مزایای کارکنان رسمی مناسب است.</li> </ul>  |
| ۰/۶۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی کارکنان و داوطلبان و پاداش دادن به آن‌هاست.</li> </ul>   |
| ۰/۵۷ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی داوران مستعد و پاداش دادن به آن‌هاست.</li> </ul>   |
| ۰/۴۸ | <ul style="list-style-type: none"> <li>کارکنان حرفه‌ای و داوطلبان برای دستیابی به اهداف فدراسیون با همدیگر همکاری می‌کنند.</li> </ul>  |
| ۰/۴۴ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دارای سیستم مناسب شناسایی مدیران مستعد و پاداش دادن به مدیران داوطلب است.</li> </ul>   |
|      | <b>عامل ۸. نیروی کار متخصص</b>   |
| ۰/۷۱ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون کارکنان خود را بر اساس تخصص آن‌ها و نیاز سازمان به‌کار می‌گیرد.</li> </ul>   |
| ۰/۶۹ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون از آموزش‌های بیشتر برای توسعه مهارت کارکنان خود حمایت می‌کند.</li> </ul>   |
| ۰/۵۶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون به‌طور مؤثر عملکرد کارکنان متخصص و شایسته خود را بررسی می‌کند.</li> </ul>  |
| ۰/۵۲ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون هیئت رئیسه را بر اساس تخصص و مهارت‌های مورد نیاز سازمان به‌کار می‌گیرد.</li> </ul>   |
| ۰/۵۰ | <ul style="list-style-type: none"> <li>فدراسیون دوره‌های آموزشی مناسب و کافی برای پیشرفت و توسعه مربیان برگزار می‌کند.</li> </ul>  |



|      |  |
|------|--|
| ۰/۴۷ | ■ اعضای فدراسیون تخصص لازم را برای اداره و انجام امور دارند.             |
| ۰/۴۴ | ■ فدراسیون قادر است از منابع انسانی خود به‌طور صحیح و مناسب استفاده کند. |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر معرفی ابزاری معتبر برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی بود. شواهد روان‌سنجی استخراج شده از تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی بطور منطقی به حمایت از ابزار اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته است. نتایج نشان دهنده آن است که پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش ابزاری معتبری است که به محققان مدیریت ورزشی در سنجش اثربخشی سازمانی در حوزه‌ی ورزش کمک خواهد نمود. هریسون و شیروم<sup>۱</sup> (۱۹) (۱۹۹۹) بیان کردند که شناخت موفقیت‌آمیز عملکرد سازمان‌ها از طریق سنجش اثربخشی آنها حاصل می‌شود و وجود ابزار مناسب برای سنجش این سازه ضروری است. در بررسی اعتبار سازه عاملی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که هشت عامل بهره‌وری و برنامه‌ریزی سازمانی (تشکیل دهنده بعد الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی) انعطاف‌پذیری و منابع سازمانی (الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز)، ثبات سازمانی و ارتباطات سازمانی (الگوی مبتنی بر فرایندهای درونی) و انسجام کارکنان و نیروی کار متخصص (الگوی مبتنی بر روابط انسانی) زیر ساخت‌های این پرسشنامه‌ی را بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی تشکیل دادند. که در تحقیقات شیلبری و موری (۵) (۲۰۰۶) بالدوک (۱۰) (۲۰۰۹) و کالیت و همکاران (۸) (۱۹۹۹) نیز عامل‌ها و الگوهای مشابهی شناسایی شده بود.

عامل اول، "انعطاف‌پذیری سازمانی" بود که بر توانایی سازمان در تطبیق با تغییرات و شرایط محیطی بیرونی تاکید می‌کند. گویه‌های ۱ تا ۵ پرسشنامه به سنجش این عامل می‌پردازد. عامل دوم "منابع سازمانی" است که بر منابع مالی، سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و نیروی انسانی تاکید می‌کند. در مورد فدراسیون‌های ورزشی علاوه بر منابع مالی که از اهمیت برخوردار است، منابع دیگری از قبیل بازیکنان، مربیان، داوران، نیروی انسانی، داوطلبان و هواداران ورزشی منابع دیگری هستند که از جایگاه ویژه‌ای برای فدراسیون برخوردار هستند. گویه‌های ۶ تا ۱۵ پرسشنامه این عامل را می‌سنجد. عامل اول و دوم یعنی انعطاف‌پذیری و منابع

1 . Harrison and Shirom

سازمانی، الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز را در رویکرد ارزش‌های رقابتی تشکیل می‌دهند که بر تاکید آن بر ساختار انعطاف‌پذیر و تمرکز بر محیط خارجی سازمان است.

عامل سوم "برنامه‌ریزی سازمانی" شناخته شد که بر طراحی اهداف روشن و قابل ادراک در فدراسیون تمرکز دارد. گویه‌های ۱۶ تا ۲۲ در پرسشنامه این عامل را می‌سنجد. عامل چهارم "بهره‌وری" است که به میزان بالای برون داد، میزان برون‌داد بیشتر نسبت به درون داد تاکید دارد. گویه‌های ۲۳ تا ۳۳ این عامل را می‌سنجد. بهره‌وری در فدراسیون‌های ورزشی را می‌توان بر توانایی سازمان در فراهم نمودن خدماتی که موجب برآوردن انتظارات ذینفعان خود یعنی بازیکنان، مربیان، داوران، کارکنان می‌شود، تعریف نمود. این عامل مهم‌ترین عامل اثربخشی سازمانی شناخته شد. عامل‌های سوم و چهارم یعنی برنامه‌ریزی و بهره‌وری سازمانی، الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی را در رویکرد ارزش‌های رقابتی تشکیل می‌دهند که مهم‌ترین بعد رویکرد ارزش‌های رقابتی برای سنجش اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی است که بر ساختار کنترل‌شده و تمرکز بر محیط خارجی سازمان توجه دارد. این یافته با نتایج تحقیقات شیلیبری و موری (۵) (۲۰۰۶) و کالیت و همکاران (۸) (۱۹۹۹) که این بعد مدل ارزش‌های رقابتی را مهم‌ترین عامل سنجش اثربخشی سازمانی معرفی کرده بودند، همسو می‌باشد. در این رابطه باید عنوان شود که یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره‌وری آن است و آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بهره‌وری است. این عامل به عنوان یکی از هشت شاخص اثربخشی در رویکرد ارزش‌های رقابتی را نمی‌توان بر اساس تعریف سنتی اقتصادی که بهره‌وری را از طریق برون‌داد تولید شده به نسبت ساعت کاری کارگران مورد سنجش قرار می‌دادند، سنجید. در حالی که در صنایع تولیدی، به عنوان مثال، بهره‌وری روزانه را می‌توان از طریق ساعات کاری کارگران سنجش نمود، اما در سازمان‌های غیر انتفاعی یا داوطلبی (مانند فدراسیون‌های ورزشی) بهره‌وری را از طریق ساعات کاری یا کالاهای تولیدی در یک دوره زمانی روزانه یا ماهانه نمی‌توان مورد سنجش قرار داد، به این دلیل که سازمان‌های داوطلبی را عموماً از طریق برنامه‌ها و خدمات اجتماعی مورد سنجش قرار می‌دهند و اغلب بسیار مشکل است که از طریق شاخص‌های کمی بتوان آنها را مورد سنجش قرار داد (۵). عامل پنجم "تعامل سازمانی" است که بر کانال‌های ارتباطی و تسهیل آگاهی افراد نسبت به کارشان توجه دارد. گویه‌های ۳۳ تا ۳۹ این عامل را می‌سنجد. عامل ششم "ثبات سازمانی" نامگذاری شد که بر احساس نظم، تدوام و یکنواخت بودن عملیات سازمان توجه دارد. گویه‌های ۴۰ تا ۴۷ این عامل را می‌سنجد. عامل‌های پنجم و ششم یعنی دسترسی به

اطلاعات و ثبات سازمانی، الگوی مبتنی بر فرایندهای داخلی سازمان را در رویکرد ارزش‌های رقابتی تشکیل می‌دهند که تاکید آنها بر ساختار کنترل شده و تمرکز بر محیط داخلی است.

عامل هفتم "انسجام کارکنان" است که شامل اعتماد، احترام به کارکنان و فعالیت هماهنگ کارکنان با همدیگر است. گویه‌های ۴۸ تا ۵۵ این عامل را می‌سنجد و عامل آخر "نیروی کار متخصص" بود که عبارت کارکنان برای انجام درست کارها، از مهارت و تخصص لازم برخوردار هستند را شامل می‌شود. گویه‌های ۵۵ تا ۶۲ این عامل را می‌سنجد. عامل‌های هفتم و هشتم یعنی نیروی کار متخصص و انسجام کارکنان نیز الگوی مبتنی بر روابط انسانی را در رویکرد ارزش‌های رقابتی تشکیل می‌دهند که تاکید آن بر انعطاف‌پذیری و تمرکز بر محیط داخلی سازمان است.

از یافته‌های دیگر تحقیق این بود که چهار عامل بهره‌وری، برنامه‌ریزی، منابع و ثبات سازمانی در مجموع ۴۰٪ از واریانس اثربخشی سازمانی و عامل‌های انسجام کارکنان، عامل انعطاف‌پذیری، عامل نیروی انسانی متخصص و عامل دسترسی به اطلاعات ۲۴/۵۵٪ واریانس را توصیف کردند. در تحلیل این یافته باید بیان کرد که، عامل بهره‌وری و برنامه‌ریزی سازمانی در الگوی اهداف عقلانی مهمترین بعد رویکرد ارزش‌های رقابتی برای سنجش اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است که این نتیجه با نتایج تحقیق شیلبری و موری (۵) (۲۰۰۶) و بالدوک و همکاران (۱۰) (۲۰۰۹) و کالیت (۸) (۱۹۹۹) که الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی را به عنوان مهمترین بعد پیش بین کننده اثربخشی سازمانی شناسایی کرده بودند، همخوانی دارد. دیگر یافته تحقیق این است که تعامل و ارتباطات مناسب فدراسیون با نمایندگان و بخش‌های دولتی و جذب مدیران و کارکنان داوطلب مورد نیاز توسط فدراسیون به ترتیب مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین سوالات پرسشنامه بودند که بالاترین و پایین‌ترین میانگین و انحراف استاندارد را نسبت به سایر سوالات پرسشنامه داشتند. در این رابطه باید بیان شود که تعامل فدراسیون‌های ورزشی با بخش‌های دولتی به دلیل عدم استقلال مالی و وابستگی آنها به حمایت‌های دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است و اهمیت بالای این سوال نیز احتمالاً به این دلیل است. از طرفی، جذب داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی نیز به دلیل گذر فدراسیون‌ها از ماهیت غیر انتفاعی به سمت حرفه‌ای و فعالیت مدیران و کارکنان از حالت کار داوطلبانه به سمت فعالیت حرفه‌ای و کار با حقوق نیز از دلایل کم‌اهمیت بودن این سوال در پرسشنامه است که ممکن است قابل توجه باشد.

در جمع بندی پایانی باید عنوان نمود که سازه‌ی هشت عاملی اثربخشی نشان دهنده دسته‌بندی مناسبی از اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بود. این سازه هر چند ممکن است همه‌ی جوانب اثربخشی را در سازمان‌های ورزشی شناسایی نکرده باشد، ولی به توسعه‌ی مفهوم اثربخشی سازمانی به ویژه در بخش سازمان‌های غیرانتفاعی در ورزش (از جمله فدراسیون‌ها) پرداخته است. از طرفی دیگر، نیازهای متعدد و انتظارات ذینفعان به ویژه در سازمان‌های ورزشی از اهمیت برخوردار می‌باشد. بنابراین مدیران فدراسیون‌ها باید آمادگی پاسخگویی به این انتظارات مختلف را داشته باشند (۲۰). بنابراین، هشت عامل اثربخشی سازمانی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی ارائه کننده چهارچوب مفهومی مناسبی برای سنجش سازه اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. علاوه بر این، رویکرد ارزش‌های رقابتی یکی از مهم‌ترین رویکردهای مطرح شده و قابل قبول از جانب محققان می‌باشد. با این وجود، تحقیقات آینده باید به ارزیابی بیشتر ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش در نمونه‌های مختلف سازمان‌های ورزشی (یعنی باشگاه‌های ورزشی، مراکز خصوصی تندرستی و آمادگی جسمانی، سازمان‌های ورزشی شهرداری‌ها و غیره) و با توجه به دیگر گروه‌های ذینفع که مستقیماً با فدراسیون‌های ورزشی (یعنی باشگاه‌های محلی، هیأت‌های ورزشی، حامیان مالی، ورزشکاران جوان و نوجوان...) در ارتباط می‌باشند، پردازند. پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون‌های ورزشی با استفاده از این مدل به تحلیل اثربخشی سازمان خود پردازند، همچنین محققان مدیریت ورزشی نیز می‌توانند از پرسشنامه اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی به عنوان ابزار مناسب استفاده نمایند.

#### منابع

1. Chelladurai P & Haggerty T. Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations. Canadian Journal of Applied Sport Sciences. 1991. 16, 126-33.
۲. رعنايي كردشولي حبيب اله، قرآني فرامرز. کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی. فرهنگ مدیریت. ۱۳۸۶؛ ۱۵: ۱۱۶-۸۹.
۳. عیدی حسین، رضانی نژاد رحیم، یوسفی بهرام، سجادی نصرالله. طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۳۹۰؛ ۱۴۷: ۳۰-۱۵.
4. Eydi H, Ramezanineghad R, yoosefi B, Sajjadi S.N, Malekakhlagh E. Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. Sport Management International journal, Choregia. 2011. 7 (1) 6-21.

5. Shilbury D, Moore K. A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2006. 35 (1), 5-38.
6. Quinn R. E, Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 1983. 29, 363-77.
7. Quinn R. E, Spreitzer G. M. The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*. 1991. 5, 115-42.
8. Kalliath J., Bluedorn A. C., Gillespie, D. F. A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 1999. 59(1), 143-58.
9. Campbell J. P, On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. 1977. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
10. Balduck A. L, Buelens M, Maes M. Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs Working paper series, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University. 2009. 1-26.
11. Ibrahim A, Hamatineghad M, Ramezanehghad R, Eydi H. Organizational Effectiveness of Iraq Sport Federations, *Sport management international journal, Choregia*. 2013. 9 (1) 70-85.
12. Koski P. Organizational Effectiveness of Finnish Sports Clubs. *Journal of Sport Management*. 1995. 9(1), 85-95.
۱۳. خداداد کاشی، گودرزی محمود، اسدی حسن، جلالی فراهانی مجید. طراحی، رواسازی و اعتبار یابی پرسشنامه سرمایه اجتماعی در سازمان تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۹۱؛ (۱۳): ۴۵-۶۴.
۱۴. احمدی محسن، کوزه چیان هاشم، الهی شعبان. بررسی پایایی و روایی پرسشنامه ابعاد عدالت ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳۹۱؛ (۱۶): ۱۳۱-۱۴۲.
۱۵. رحیم رضانی نژاد، الهام میرجمالی، فرهاد رحمانی نیا. بررسی عوامل استرس زای داوران ملی و بین المللی ورزش ایران. *نشریه مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳۹۱؛ (۱۶): ۲۴-۲۰۷.
16. Eydi H. Confirmatory Factor Analysis of the Sport Organizational Effectiveness Scale According Competing Value Framework, *Universal Journal of Management*. 2013. 1(2), pp. 83 ° 92.
17. Papadimitriou D., Taylor P. Organizational Effectiveness of Hellenic National Sport Organizations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*. 2000. 3, 23-46.
۱۸. کلاین پل. راهنمای آسان تحلیل عاملی، مترجمان، سید جلال صدرالسادات واصغر مینایی، تهران، انتشارات سمت. ۱۳۸۱.

19. Harrison I. M., Shirom, A. Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. 1999. Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Tsui A. S. A Multiple Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource subunit level. Administrative Science Quarterly. 1990. 35, 458-83.
21. Shilbury, D., & Moore, K. A. A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2006; 35(1), 5-38
22. Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2004; 33(4), 711-28
23. Tsui, A. S. A multiple constituency model of effectiveness: An empirical examination at the Human Resource subunit level. Administrative Science Quarterly, 1990; 35, 458-83.
24. Yuchtman, E., & Seashore, S. A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 1967; 32, 891-903.
25. Zammuto, R. F. and Jack Y. Krakower. Quantitative and Qualitative Studies in Organizational culture", In R. W. Woodman & Passmore, W. A. (Eds.) Research in Organizational Change and Development, 1991; Vol. 5, p. 83-114.

#### ارجاع مقاله به روش ونگوور

عیدی حسین، رضانی نژاد رحیم، یوسفی بهرام، ملک اخلاق اسماعیل. معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۲): ۶۳-۸۴



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Introducing Questionnaire of Effectiveness in Sporting Federations According to Competing Value Framework

H. Eydi<sup>1</sup>, R. Ramzanezad<sup>2</sup>, B. Yosefi<sup>3</sup>, E. Malekakhlagh<sup>4</sup>

1. Assistant Professor at Razi University of Kermanshah\*
2. Full Professor at Gilan University
3. Associate Professor at Razi University of Kermanshah
4. Assistant Professor at Gilan University

Received date: 2011/04/05

Accepted date: 2012/02/06

---

### Abstract

Organizational effectiveness is core in most of organizational analysis and dependent variable in most organizational research. In recent years, this construct attract more attention in sport management research. The purpose of this study was to introducing Competing Value Framework and related questionnaire as a good model and instrument for evaluation organizational effectiveness in sport. Population of study consists of all sporting federations in Iran and sample was stakeholders (board of directors, professional employees, national referees, athletes and coaches) of six selected federations of basketball, volleyball, handball, wrestling, weightlifting and tekvando that selected according to a goal oriented and non-random method. All of the stakeholders select as a population (N=362) but only 258 Self-management OE questionnaire in sporting individuals participated in research (720/0 of sample). Federations according to survey of literature, semi-structured interview with board of directors (vice president, secretary and president of special committee) and exploratory factor analysis conducted and then 10 sport management scholars confirmed content validity. 62 questions in a four quadrant of human relations model, Internal process, rational-goal model, open systems model and eight sub factors of Flexibility(5question), Resources(10question), Planning(7question), Productivity(11question), organizational interaction (7question), Stability(7question), worked force cohesion(8question) and worked force expert (7question) was recognized. Also internal validity of questionnaire with use of Cronbach alpha was ( $r= 0/084$ ). Result of research showed that CVF as a theoretical framework is a good model for measuring organizational effectiveness in sporting federations and sporting organizations. Suggest that sport management scholars use this questionnaire for measurement of sporting organization effectiveness.

**KeyWords:** Competing Value Framework, Organizational effectiveness, Sport federations, exploratory Factor Analysis

---

\*(Corresponding Author)

Email: eydihosseini@gmail.com