

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۳  
دوره ۶، شماره ۳، ص: ۳۸۱ - ۳۹۸  
تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۱۷  
تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۵/۱۴

## مقایسه مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی موفق و ناموفق

محمد حسن کشاورز<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، محمود گودرزی<sup>۳</sup>،  
ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۴\*</sup>

۱. کارشناس ارشد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ایران؛ ۲. دانشیار  
گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ایران؛ ۳. استاد گروه مدیریت ورزشی  
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ایران؛ ۴. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت  
بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ایران

### چکیده

هدف این تحقیق مقایسه مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی موفق و ناموفق بود. این تحقیق توصیفی و از نوع مقایسه‌ای بود که به شکل میدانی اجرا شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد شناخت سازمان "پریزیوسی" (۱۹۸۰) استفاده شد. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرهای استادان متخصص مدیریت ورزشی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۰ به دست آمد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارمندان پنج فدراسیون ورزشی موفق شامل فدراسیون‌های کشتی، فایقرانی، ووشو، تکواندو و وزنه‌برداری (۱۲۷ نفر) و پنج فدراسیون ورزشی ناموفق شامل فدراسیون‌های روستایی و عشایری، آمادگی جسمانی و ایروبیک، کبدی، ورزش‌های همگانی و کونگ فو (۵۴ نفر)، تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۱۴۳ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. ملاک انتخاب فدراسیون‌های موفق یا ناموفق، ارزیابی صورت‌گرفته از طرف وزارت ورزش و جوانان در شش ماهه نخست سال ۱۳۸۹ بود. برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S)، برای بررسی فرضیه‌های مقایسه‌ای، با توجه به طبیعی بودن یا نبودن داده‌ها، به ترتیب از آزمون‌های t دو نمونه‌ای مستقل و آزمون یو-مان-ویتنی استفاده شد. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۷ و Excel نسخه ۲۰۱۰ انجام گرفت. نتایج نشان داد، مؤلفه ساختار سازمانی در فدراسیون‌های موفق میانگین بالاتری نسبت به فدراسیون‌های ناموفق داشت ( $P < 0/05$ ). از طرف دیگر در فدراسیون‌های ناموفق وضعیت ارتباطات سازمانی و سیستم پاداش‌دهی نسبت به فدراسیون‌های موفق، مطلوب‌تر بود ( $P < 0/05$ ). با وجود شرایط بهتر فدراسیون‌های موفق در سایر مؤلفه‌های مورد بررسی، تفاوت معناداری بین فدراسیون‌ها مشاهده نشد ( $P > 0/05$ ).

### واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی، سازمان، عملکرد، فدراسیون، وایزبورد.

### مقدمه

در نظام کنونی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی است (۲). عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد، همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به گونه‌ای که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است و سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیرند بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به مطالعه فرایندها و کارکردهای مؤثر در موفقیت و بهبود عملکرد معطوف کنند (۱۴).

به‌زعم مایلز<sup>۱</sup> برای افزایش اثربخشی سازمان باید عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی مانند تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، توزیع بهینه قدرت، پشتیبانی منابع، یکپارچگی و نوآوری، استقلال و سازگاری با محیط خارج و ایجاد ساختاری برای برطرف کردن مشکلات پیش‌آمده بررسی شوند (۱۱). همچنین چنانچه عوارض و مشکلات موجود به شکل تجربی توسط افراد شناسایی شوند، اغلب در ذهن باقی می‌مانند و مسیر صحیح بهبود را طی خواهند کرد، بنابراین به کار بردن روشی مناسب برای مطالعه سازمان‌ها در یک نظام اجتماعی می‌تواند به قضاوت واقعی در سازمان‌ها کمک کند و از سوی دیگر مسیر مناسبی در مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های داخلی سازمان و تشخیص آسیب‌ها و نیز قوت‌ها پیش‌رو گیرد (۲۳).

آسیب‌شناسی<sup>۲</sup>، به معنی بیماری‌شناسی و تشخیص علل آسیب‌های وارد به سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که به‌طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد، در علوم انسانی نیز دارای مقام است، به‌طوری‌که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمام مطالعاتی که در راستای آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب‌زای سیستم خاصی انجام می‌گیرند، در حیطه علم آسیب‌شناسی قرار دارند. آسیب‌شناسی با مشاهده عوارض آسیب‌زای سیستم آغاز می‌شود. در مورد آموزش منابع انسانی عوارض آسیب به شکل‌های گوناگون بروز می‌کند که به آن «مسائل رفتاری»<sup>۳</sup> لقب داده‌اند. مسئله رفتاری، امری است که موجب اختلال در هدف‌گذاری، حرکت در راستای هدف و دستیابی به هدف می‌شود. آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به‌منظور توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راهنمایی برای افزایش اثربخشی آنهاست (۲۳).

اصطلاح آسیب‌شناسی علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های مدیریت دانش، در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی، مهندسی مجدد فرایندها، بهره‌وری سازمانی و غیره را نیز مدنظر

- 
1. Miles
  2. Organizational pathology
  3. Behavioral problems

دارد. پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارایی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارسایی‌های عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرایندهای کاری و غیره در این میان نقش دارند که باید بررسی شوند (۱۲).

آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستمی و منظم به کل فرایند است و هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز می‌کند و نیاز به حل دارد. مسئله ممکن است به صورت فرایندی حتی به صورت چرخه‌ای ظهور کند یا به طور غیرمستقیم در سیستم مورد مطالعه با شدت و ضعف گوناگون اثر بگذارد. آنچه در مسئله‌شناسی اهمیت خاصی دارد، تشخیص صحیح بیماری است (۵). در این راستا به منظور مدون کردن طبقه‌بندی و ریشه‌یابی آسیب‌های سازمانی و ارائه راه‌حل مناسب به منظور اصلاح می‌توان از مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی به عنوان ابزاری ارزشمند برای مدیران علاقه‌مند به بهسازی سازمان سود برد؛ چراکه به زعم آندرسون<sup>۱</sup> برای مطالعه سازمان نباید از مدل ذهنی استفاده کرد؛ زیرا ادراکات پژوهشگر، فرایند مطالعه را جهت داده و اقدامات آنها را تحت نفوذ قرار می‌دهد و در تعمیم پیامدهای پروژه مشارکت می‌کند (۴). از این رو پژوهشگران و صاحب‌نظران، الگوهایی را برای آسیب‌شناسی سازمانی معرفی کرده‌اند که در این الگوها سازمان از زوایای مختلف بررسی می‌شود. در این تحقیق با مطالعه پیشینه پژوهش در سازمان‌های ورزشی مدل شش‌بخشی وایزبورد از بین مدل‌های رایج به عنوان مدل مفهومی تحقیق انتخاب شد. این مدل مشتمل بر شش بعد "اهداف، ساختار، پاداش‌دهی، سازوکارهای مفید، ارتباطات و رهبری" بوده و مبتنی بر "محیط" است. مدل وایزبورد ابزاری ساده، سودمند و مناسب برای تشخیص مسائل و مشکلات سازمانی است و کارگزاران منابع سازمانی به طور وسیعی از آن استفاده می‌کنند (۳۰). نمونه‌ای از این دست سؤالات و مفاهیم در زیر آورده شده است:

- اهداف: آیا اعضای سازمان با اهداف و رسالت سازمان موافقت و از آنها حمایت لازم را به عمل می‌آورند یا نه؟
- ساختار: آیا نوعی تناسب یا سازگاری بین اهداف و ساختار درونی سازمان وجود دارد یا نه؟
- ارتباطات: چه نوع ارتباطی بین افراد، واحدها و افراد و ماهیت کاریشان نهفته است؟ آنها به یکدیگر وابستگی درونی دارند یا نه؟ حالات تعارض آنها کدام است؟

- پاداش و جوایز: سازمان به طور رسمی چه پاداشی می‌دهد؟ در ازای انجام چه کاری اعضای سازمان تصور می‌کنند که سازمان باید به آنها پاداش دهد؟ به منظور سازگاری و تناسب یافتن با محیط اطراف سازمان چه کاری باید انجام دهد؟
- رهبری: آیا رهبران، اهداف و مقاصد را تعیین کرده‌اند؟ آیا آنها اهداف را در برنامه‌های خودشان گنجانده‌اند؟ سبک هنجاری رهبری‌شان چیست؟
- سازوکارهای هماهنگی: آیا این قبیل سازوکارها به انجام اهداف سازمانی کمک می‌کند؟ یا محرکی برای آنهاست؟ (۲۱).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مدل وایزبوردر بر مباحث مشکلات درونی موجود در یک سازمان ابتدا از طریق طرح مسائل تشخیصی متمرکز است که باید برای برقراری نوعی تناسب یا سازگاری بین آنچه هست و آنچه باید باشد، به کار رود. سؤالاتی که او مطرح کرده در مدل مزبور پیش‌بینی نشده است، بلکه به‌نظر می‌رسد که مبتنی بر فعالیت‌های پرسشنامه آسیب‌شناسی سازمانی آنهاست. این مسائل در مدل مزبور به‌شدت به هم مرتبط‌اند، زیرا در منطق مدل مزبور نمی‌گنجد. به‌علاوه مدل وایزبوردر تعاملات ارتباطات درونی موجود در بین شاخص‌های مدل را حذف می‌کند. نهایت آنکه مدل وایزبوردر تأثیرات محیطی بیرونی مدل مزبور را به‌طور دقیق بررسی می‌کند (۲۱).

فدراسیون‌های ورزشی و به‌طور کلی سازمان‌های ورزشی، نهادهای هدفداری هستند که در طول زمان به روش‌های گوناگون در جست‌وجوی رشد و توسعه بوده‌اند. فدراسیون‌های ورزشی یکی از نهادهای اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی کشورند و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارند و تأثیرگذار و متأثر از این سازمان‌ها هستند. سازمان‌های ورزشی عصر حاضر نیز همانند دیگر سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمان‌ها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از این رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق فنون مطالعه سازمان و سایر روش‌های علمی عملکرد خود را بهبود بخشند (۴).

وزارت ورزش و جوانان فدراسیون‌های ورزشی را در سه محور اساسی ارزیابی کرده و براساس نمره کسب‌شده در هر محور و در کل آنها را رتبه‌بندی می‌کند. محورهایی که وزارت ورزش برای ارزیابی فدراسیون‌ها در نظر گرفته است عبارتند از: محور اختصاصی، محور عمومی و محور مدیریتی. وزارت

ورزش و جوانان محور اختصاصی را در پنج شاخص تحت عنوان شاخص‌های قهرمانی (مبارزه با دوپینگ؛ روند پیشرفت قهرمانی و کسب سهمیه المپیک؛ تدارکات تیم‌های ملی؛ میزبانی مسابقات بین‌المللی و توسعه روابط بین‌الملل)، محور عمومی را در ۹ شاخص تحت عنوان شاخص‌های توسعه رشته ورزشی (مسابقات لیگ کشوری؛ استعدادیابی؛ ارتقای مربیان و داوران؛ هیأت‌های فعال استانی؛ مسابقات قهرمانی کشور؛ تفاهم‌نامه‌ها و توسعه باشگاه‌ها؛ ورزشکاران سازماندهی‌شده؛ حمایت‌های علمی و فرایندها) و محور مدیریتی را در هفت شاخص با عنوان شاخص‌های مدیریت اداری و پشتیبانی (تناسب نیروی انسانی؛ توسعه مدیریت و رفتار سازمانی؛ توسعه استانداردها و ارزیابی و نظارت؛ مدیریت مالی منابع؛ محیط حقوقی؛ توسعه ICT و توسعه فرهنگی ورزش) ارزیابی می‌کند. وزارت ورزش برای رتبه‌بندی، نمره‌ای را که هر فدراسیون از محورهای ذکرشده کسب می‌کند، جمع‌بندی کرده و براساس نمره کسب‌شده مرتب می‌کند. شایان ذکر است که سقف امتیاز در نظر گرفته‌شده ۱۰۰۰ است که به‌ترتیب برای محور اختصاصی ۵۰۰ امتیاز، محور عمومی ۳۰۰ امتیاز و محور مدیریتی ۲۰۰ امتیاز لحاظ شده است (۶).

محققان در بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان نشان دادند که عوامل درون‌سازمانی بیشتر از عوامل برون‌سازمانی در ارتقای سطح عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های ورزشی نقش دارد (۸). اسدی (۱۳۸۸)، طی پژوهشی نشان داد، رابطه معناداری بین رهبری راهبردی با عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان وجود دارد؛ به این معنا که بهبود روند رهبری راهبردی سبب بهبود عملکرد کارکنان می‌شود و می‌توان موجبات موفقیت‌های بعدی و ارتقای سازمان تربیت بدنی را فراهم آورد (۳). کوزه‌چیان (۱۳۸۹) در بررسی رابطه بین ساختار کارآفرینانه اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی، نشان داد، بین سازوکارهای مرتبط با سازوکارهای مفید و نیز رهبری سازمان با اثربخشی در سازمان تربیت بدنی ارتباط وجود دارد (۱۶).

خلیل‌زاده (۱۳۹۰) نشان داد، بین اهداف سازمانی، رهبری سازمانی، و سیستم پاداش‌دهی با عملکرد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور ارتباط وجود دارد (۹). ضابطیان (۱۳۹۰) نیز طی تحقیقات خود ضمن یافتن رابطه مستقیم بین کیفیت زندگی کاری و رضایت‌مندی داوران فوتبال به این نتیجه رسید که سیستم پرداخت منصفانه باعث دلگرمی داوران و رضایت‌مندی آنها از شغل خود می‌شود، در نتیجه می‌توان انتظار بهبود عملکرد داوران را داشت (۱۳).

چن، سیلوورثون و هانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به بررسی رابطه سطوح ارتباط سازمانی، استرس شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های آمریکایی و تایوانی پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد در هر دو کشور، استفاده کارکنان از فرایندها و مجراهای ارتباطی به تعهد و عملکرد سازمانی بهتر منجر می‌شود (۱۹). ویلتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) طی تحقیق خود عنوان داشت که سازمان‌ها برای اطمینان از حفظ کسب و کار خود و حرکت رو به جلو باید ضمن تعیین و اولویت‌بندی اهداف، راه‌های دستیابی به آنها را نیز به‌روشنی بیان کنند. او تصریح می‌کند، هر فرد یا سازمانی برای دستیابی به موفقیت باید اهداف روشنی داشته باشد (۳۲). نتایج تحقیق گروه تاورس واتسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد شرکت‌هایی که اثربخشی ارتباطات بالایی دارند، نسبت به شرکت‌هایی که اثربخشی ارتباطاتشان پایین است، طی یک دوره پنج‌ساله (اواسط ۲۰۰۴ تا اواسط ۲۰۰۹) ۴۷ درصد سود بیشتری به سهامدارانشان بازگردانده‌اند (۲۸). تریور<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود با عنوان "عملکرد سازمانی تحت شرایط آسیب‌پذیری: چشم‌انداز چندعاملی" نشان داد که ساختار سازمانی، اهداف سازمانی و سازوکارهایی که به‌درستی انتخاب شوند، در شرایط آسیب‌پذیری سازمان می‌توانند بر عملکرد آن تأثیر بگذارند و عملکرد را بهبود بخشند (۲۹). با مطالعه فدراسیون‌ها و آسیب‌شناسی به‌موقع آنها ضمن مقایسه فدراسیون‌های موفق و ناموفق از لحاظ ابعاد مدل مفهومی تحقیق می‌توان گام‌های مؤثری در راستای حل معضلات احتمالی آنها و بهبود عملکرد سازمانی‌شان برداشت، به همین دلیل ضرورت دارد تا مدیران این فدراسیون‌های ورزشی با به‌کارگیری فنون مطالعه سازمان و آسیب‌شناسی به‌موقع، بیش از پیش در صدد افزایش عملکرد سازمانی کارکنان خود برآیند و در نتیجه عملکرد کلی فدراسیون تحت هدایت خود را در چارچوب شاخص‌های وزارت ورزش و جوانان ارتقا بخشند. از این‌رو، این سؤال برای محققان پیش آمد که چه تفاوتی بین مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق وجود دارد؟

## روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع مقایسه‌ای و به لحاظ هدف کاربردی است که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارمندان پنج فدراسیون ورزشی موفق

1. Chen, Silverthorne & Hung
2. Wilton
3. Towers Watson Company
4. Trevor

شامل فدراسیون‌های کشتی، قایقرانی، ووشو، تکواندو و وزنه‌برداری و پنج فدراسیون ورزشی ناموفق شامل فدراسیون‌های کبیدی، روستایی و عشایری، آمادگی جسمانی و ایروبیک، ورزش‌های همگانی و کونگ‌فو تشکیل می‌دادند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های موفق یا ناموفق ارزیابی صورت‌گرفته از طرف وزارت ورزش و جوانان در شش ماهه نخست سال ۱۳۸۹ بود. شایان ذکر است که در این برهه برخی از فدراسیون‌ها برخلاف درخواست وزارت مربوطه گزارش عملکرد خود را ارسال نکرده بودند که به‌صورت خودکار در این رتبه‌بندی به آنها اشاره نشده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز، پس از کسب مجوز از وزارت ورزش و جوانان و مراجعه به فدراسیون‌های مورد نظر، هماهنگی‌های لازم با مسئولان فدراسیون‌ها به‌عمل آمد. سپس پرسشنامه‌ها بین تمامی کارمندان فدراسیون توزیع و نحوه پاسخگویی به سؤالات توضیح داده شد، سپس با مراجعه به هریک از فدراسیون‌ها، پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شد. به‌دلیل محدود بودن کارمندان جامعه مورد مطالعه، نمونه آماری تحقیق برابر با جامعه انتخاب شده و به تعداد کارمندان هر فدراسیون پرسشنامه توزیع شد. در جدول ۱ تعداد پرسشنامه‌های قابل استفاده بعد از جمع‌آوری آورده شده است.

جدول ۱. نمونه آماری تحقیق و تعداد پرسشنامه‌های برگشتی

فدراسیون‌های موفق	تعداد نمونه	پرسشنامه برگشتی	فدراسیون‌های ناموفق	تعداد نمونه	پرسشنامه برگشتی
کشتی	۲۹	۲۰	کبیدی	۱۰	۹
قایقرانی	۲۵	۲۰	روستایی و عشایری	۸	۸
ووشو	۱۷	۱۳	آمادگی جسمانی	۱۱	۱۰
تکواندو	۳۴	۲۶	ورزش‌های همگانی	۱۵	۱۲
وزنه‌برداری	۲۲	۱۵	کونگ‌فو	۱۰	۱۰
مجموع	۱۳۷	۹۴	مجموع	۵۴	۴۹

ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه بود که شامل دو بخش می‌شد: بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری مانند جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه کار و نوع استخدام کارمندان بود؛ بخش دوم پرسشنامه استاندارد شناخت سازمان بود که توسط پریزیوسی<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۰ تهیه شده است. این پرسشنامه برگرفته از مدل وایزبورد و شامل ۳۵ گویه در ۷ بعد "درک اهداف توسط

1. Preziosi, C.

کارمندان، ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، ارتباطات سازمانی، سیستم پاداش‌دهی، سازوکارهای مفید و نگرش به تغییر" بود. پرسشنامه در مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت طراحی شده بود. شیوه نمره‌دهی به شکل مثبت تعریف شد، به گونه‌ای که کسب نمره بالا در هریک از مؤلفه‌ها به معنای عملکرد خوب و نداشتن آسیب در آن مؤلفه بوده است.

نحوه نمره‌دهی به این ترتیب بود که به ازای انتخاب گزینه کاملاً مخالفم، یک امتیاز و برای انتخاب گزینه مقابل یعنی گزینه کاملاً موافقم ۵ امتیاز در نظر گرفته شد و سایر امتیازها در همین دامنه به گزینه‌ها تعلق گرفت. برای اطمینان از اینکه ابزار تحقیق مورد استفاده اهداف پژوهش را در جامعه مورد نظر به‌طور دقیق می‌سنجد، پرسشنامه پیش از توزیع، در اختیار هشت تن از متخصصان مدیریت ورزشی قرار گرفت و روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد. پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۰ به دست آمد. اطلاعات و داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی (جدول، نمودارها، فراوانی، میانگین و انحراف معیار) تجزیه و تحلیل شد. برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> (K-S) استفاده شد و در ادامه برای مقایسه مؤلفه‌های تحقیق بین فدراسیون‌های موفق و ناموفق از آزمون t مستقل (برای مؤلفه‌هایی که دارای توزیع طبیعی بودند) و آزمون یو مان-ویتنی (برای مؤلفه‌هایی که توزیع طبیعی نداشتند) استفاده شد.

### یافته‌ها و نتایج تحقیق

اطلاعات توصیفی در مورد مشخصات جمعیت‌شناختی کارمندان فدراسیون‌ها در جدول ۲، آورده شده است. از مجموع ۹۴ کارمند فدراسیون‌های موفق ۵۴ نفر مرد (۵۷ درصد) و ۴۰ نفر زن (۴۳ درصد) بودند. این نسبت در کارمندان فدراسیون‌های ناموفق برعکس بود، به طوری که از مجموع ۴۹ کارمند فدراسیون‌های موفق ۲۸ نفر زن (۵۷ درصد) و ۲۱ نفر مرد (۴۳ درصد) بودند. شایان ذکر است که تنها حدود ۱۰ درصد از مجموع افراد نمونه کارمندان رسمی فدراسیون‌ها بودند و ۹۰ درصد از کارمندان فدراسیون‌های موفق و ناموفق به صورت پیمانی یا قراردادی مشغول همکاری و فعالیت با فدراسیون‌های مربوطه بودند.

1 . Kolmogorov- Smirnov Test



جدول ۲. توزیع تماشاگران براساس سطح تحصیلات و سابقه کار

متغیر	فدراسیون‌های موفق		فدراسیون‌های ناموفق		مجموع		
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
تحصیلات	دیپلم	۱۲	۱۲/۸	۳	۶/۱	۱۵	۱۰/۵
	کاردانی	۲۰	۲۱/۳	۸	۱۶/۴	۲۸	۱۹/۶
	کارشناسی	۵۵	۵۸/۵	۳۵	۷۱/۴	۹۰	۶۲/۹
	کارشناسی ارشد	۷	۷/۴	۳	۶/۱	۱۰	۷
سابقه کار	زیر ۵ سال	۵۲	۵۵/۳	۳۱	۶۳/۳	۸۳	۵۸
	۶ تا ۱۰ سال	۳۴	۳۶/۲	۱۶	۳۲/۶	۵۰	۳۵
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶	۶/۴	۲	۴/۱	۸	۵/۶
	بیش از ۱۵ سال	۲	۲/۱	-	-	۲	۱/۴
مجموع	۹۴	۱۰۰	۴۹	۱۰۰	۱۴۳	۱۰۰	

در جدول ۳، میانگین و انحراف معیار نمره‌های به‌دست‌آمده در مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمان به تفکیک کارمندان فدراسیون‌های موفق و ناموفق آورده شده است. همچنین، نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور بررسی طبیعی بودن داده‌ها در این جدول قابل مشاهده است.

جدول ۳. وضعیت مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمان در فدراسیون‌های موفق و ناموفق

متغیر	فدراسیون‌های موفق (۹۴ نفر)	فدراسیون‌های ناموفق (۴۹ نفر)	مجموع (۱۴۳ نفر)	آزمون کولموگروف اسمیرنوف	میزان P
				$Z_{k-s}$	
درک اهداف سازمانی	$3/63 \pm 0/59$	$2/56 \pm 0/82$	$3/60 \pm 0/68$	۱/۰۳	۰/۰۱۹
ساختار سازمانی	$3/45 \pm 0/78$	$2/18 \pm 0/84$	$3/36 \pm 0/81$	۱/۵۲	۰/۰۰۷
ارتباطات سازمانی	$3/25 \pm 0/77$	$3/54 \pm 0/65$	$3/35 \pm 0/74$	۱/۴۳	۰/۰۳
رهبری سازمانی	$3/68 \pm 0/61$	$3/72 \pm 0/74$	$3/69 \pm 0/66$	۰/۹۸۴	۰/۲۸۸
سیستم پاداش‌دهی	$2/95 \pm 0/77$	$3/29 \pm 0/80$	$3/07 \pm 0/79$	۱/۲۹	۰/۰۷
سازوکارهای مفید	$3/45 \pm 0/58$	$3/36 \pm 0/74$	$3/42 \pm 0/64$	۱/۲۲	۰/۱
نگرش به تغییر	$3/33 \pm 0/57$	$3/37 \pm 0/76$	$3/34 \pm 0/64$	۰/۸۵۹	۰/۴۵۲

با توجه به جدول ۳، متغیرهای "رهبری سازمانی، سیستم پاداش‌دهی، سازوکارهای مفید و گرایش به تغییر" دارای توزیع طبیعی در جامعه مورد بررسی بودند و برای آزمون فرضیه آنها از آزمون پارامتری t مستقل استفاده شد؛ اما برای سه متغیر باقی‌مانده شامل "درک اهداف، ساختار

سازمانی و ارتباطات سازمانی" که توزیع داده‌های آنها منطبق بر توزیع طبیعی نبود، از آزمون ناپارامتری یو مان- ویتنی استفاده شد. نتایج آزمون مقایسه هریک از مؤلفه‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مقایسه مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمان در فدراسیون‌های موفق و ناموفق

مقدار P	مقدار Z	آماره U	نتایج آزمون یو مان ویتنی
۰/۸۷۹	-۰/۱۵۲	۲۲۶۷/۵	درک اهداف سازمانی
۰/۰۴۴	-۲/۰۱	۱۸۳۲/۵	ساختار سازمانی
۰/۰۴۴	-۲/۰۱۶	۱۸۳۱	ارتباطات سازمانی
مقدار P	درجه آزادی	آماره t	نتایج آزمون t
۰/۷۳	۱۴۱	-۰/۳۳	رهبری سازمانی
۰/۰۱	۱۴۱	-۲/۴۵	سیستم پاداش‌دهی
۰/۴۴	۱۴۱	۰/۷۷	سازوکارهای مفید
۰/۷۵	۱۴۱	-۰/۳۱	گرایش به تغییر

با توجه به نتایج جداول ۳ و ۴، بین میزان "ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و سیستم پاداش‌دهی" در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت معناداری مشاهده شد؛ مؤلفه ساختار سازمانی در فدراسیون‌های موفق میانگین بالاتری نسبت به فدراسیون‌های ناموفق داشت؛ درحالی‌که در فدراسیون‌های ناموفق وضعیت ارتباطات سازمانی و سیستم پاداش‌دهی نسبت به فدراسیون‌های موفق، مطلوب‌تر بود ( $P < 0/05$ ). همچنین، با وجود شرایط بهتر فدراسیون‌های موفق در مؤلفه‌های "درک اهداف سازمانی، رهبری سازمانی، سازوکارهای مفید و گرایش به تغییر"، تفاوت معناداری بین فدراسیون‌ها مشاهده نشد ( $P > 0/05$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد، بین میزان درک اهداف سازمانی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوتی وجود ندارد ( $P > 0/05$  و  $U=2267/5$ ). نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸)، عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹) نیز عنوان می‌کنند که یکی از دلایل آفت عملکرد مبهم بودن اهداف است و برای افزایش عملکرد سازمانی در واحدهای ستادی باید اهداف شغل را به شکل قابل فهم برای کارمندان تشریح کرد (۱۷، ۱۴). حقیقی و همکاران (۱۳۸۹) و خلیل‌زاده (۱۳۹۰) نیز لازمه بهبود عملکرد در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های

کشور را وضوح اهداف سازمانی عنوان کرد (۹، ۷). لام<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، ویلتون (۲۰۰۹) و تریور (۲۰۱۰) نیز این نتیجه رسیدند که لازمه عملکرد قابل قبول علاوه بر داشتن هدف روشن، لزوم تبیین آن برای کارمندان است (۳۲، ۲۹، ۲۴). تمامی تحقیقات گذشته لزوم درک اهداف سازمانی توسط کارمندان را لازمه بهبود عملکرد سازمان متبوع خود می‌دانند؛ اما در تحقیق پیش‌رو برخلاف تحقیقات گذشته مشخص شد که اهداف سازمانی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت معناداری نداشت. شاید بتوان دلیل آن را این‌گونه عنوان کرد که، اهداف فدراسیون‌های ورزشی همان هدف کلی است که در درجه اول در اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران (مصوب هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۱ بنا به پیشنهاد شماره ۱/۴۱۱۷ مورخ ۱۳۸۱/۲/۹ سازمان تربیت بدنی) آمده است و به‌طور تخصصی‌تر در اساسنامه هریک از فدراسیون‌های جهانی هدف از تأسیس هر فدراسیون و شرح وظایف آنها ذکر شده است. در نتیجه می‌توان گفت که کارمندان فدراسیون‌های ورزشی با اهداف کلی فدراسیون‌ها که از سوی مراجع بالاتر به آنها ابلاغ شده و سالیان متمادی بدون تغییر باقی مانده است، عجین شده‌اند.

نتایج تحقیق حاضر بیانگر این بود که بین ساختار سازمانی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود دارد ( $P < 0.05$  و  $U = 1832/5$ ). با توجه به تفاوت میان فدراسیون‌ها در مؤلفه ساختار سازمانی، می‌توان گفت که فدراسیون‌های موفق از لحاظ ساختار سازمانی و تقسیم کار نسبت به فدراسیون‌های ناموفق به شکل بهتری عمل کرده‌اند. نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که یکی از دلایل افت عملکرد ساختار سازمانی نامناسب و تقسیم کار نادرست است (۱۷). لام (۲۰۰۸) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که شرکت‌های موفق ساختار متناسب‌تری نسبت به شرکت‌های ناموفق دارند (۲۴). فرهمند (۲۰۱۰) در مقاله خود به‌طور تخصصی به مطالعه ساختار راهبردی برای عملکرد سازمانی پرداخت. او عنوان می‌کند که طراحی، اجرا، حفظ و متعادل کردن و نیز حمایت از ساختاری که در آن نقش و کارکرد سازمان در تعیین کیفیت، کمیت، هزینه‌ها و فاکتور زمان در ارائه محصولات و خدمات به بازار و افراد ذی‌نفع مطابق با محیط رقابتی سرشار از تهدیدها و فرصت‌ها، مورد نیاز است، برای عملکرد بهینه سازمان‌ها ضروری است (۲۲). تریور (۲۰۱۰) نیز به نقش ساختار سازمانی در کنترل سازمان حین شرایط آسیب‌پذیری و به ارتباط آن با عملکرد سازمان اشاره می‌کند (۲۹). نتایج تحقیق‌های مذکور همسو با نتایج این تحقیق هستند. فدراسیون‌های موفق توانسته‌اند با تقسیم کار درست، ساختار

سازمانی را به گونه‌ای فراهم کنند که عملکردشان را بهبود بخشد. براساس اصول اداره سازمان بعد از شناخت هدف، گام بعدی سازماندهی است. سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، باید ساختار سازمانی را به گونه‌ای فراهم آورند که افراد با قرار گرفتن در بهترین جایگاه بتوانند انتظارات را برآورده سازند. در فدراسیون‌های موفق طراحی ساختار سازمانی به شکلی است که وظایف کاری بین افراد به شکل منطقی‌تری تقسیم شده است که نمود آن را می‌توان در عملکرد بهتر فدراسیون‌های موفق نسبت به فدراسیون‌های ناموفق دید.

نتایج تحقیق نشان داد، بین ارتباطات سازمانی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود دارد و فدراسیون‌های ناموفق از لحاظ ارتباطات سازمانی نسبت به فدراسیون‌های موفق به شکل بهتری عمل کرده‌اند ( $P < 0/05$  و  $U = 1831$ ). نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند که یکی از دلایل عملکرد ناموفق ممکن است ارتباطات نامناسب سازمانی باشد (۱۷). عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹) نشان دادند که بین ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در واحدها ارتباط وجود دارد (۱۴). براساس یافته آنها مهم‌ترین پیش‌بین عملکرد در جامعه مورد بررسی ارتباطات اثربخش بوده است. ویمس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، چن و همکاران (۲۰۰۶) و لام (۲۰۰۸) نیز نشان دادند که فرایندهای ارتباطی در جامعه مورد بررسی تعهد سازمانی را در پی دارد که نتیجه نهایی آن ارتقای عملکرد شغلی افراد است (۳۱، ۲۴، ۱۹). براساس یافته‌های پژوهش‌های گذشته، کارمندان سازمان‌هایی که از نظر عملکرد جزء سازمان‌های موفق دسته‌بندی شده بودند، در امر ارتباطات سازمانی وضعیت بهتری داشتند. بنابراین، مشاهده می‌شود که نتایج تمامی تحقیقات بازبینی شده توسط محقق، با نتایج این پژوهش مغایرند. شاید بتوان دلیل آن را به کمتر بودن کارمندان فدراسیون‌های ناموفق نسبت به فدراسیون‌های موفق ربط داد. نکته شایان توجه اینکه در فدراسیون‌های ناموفق فضای کاری نسبت به فدراسیون‌های موفق محدودتر است و تعداد کارمندان بیشتری در اتاق‌ها یا بخش‌ها در کنار هم مشغول به کار هستند، نتیجه اینکه، محدود کارمندان مشغول در فدراسیون در طول ساعات اداری به کرات با یکدیگر در ارتباط‌اند و بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که در فدراسیون‌های ناموفق ارتباطات وضعیت مطلوب‌تری نسبت به فدراسیون‌های موفق داشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داد، بین نحوه اعمال رهبری در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود نداشت ( $P > 0/05$  و  $t = -0/33$ ). اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۹۰) و خلیل‌زاده

1. Weymes

و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق‌های خود نشان دادند که بین رهبری سازمان با اثربخشی و عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان تربیت بدنی ایران ارتباط وجود دارد (۱۶، ۹، ۳). وی‌میس (۲۰۰۳) نشان داد که وظیفه نفوذ بر افراد و یکپارچه ساختن سازمان به منظور موفقیت سازمان به‌عهده رهبری سازمان است (۳۱). پترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، کوماک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و لارسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رفتار رهبری در موفقیت سازمان نقش حیاتی ایفا می‌کند. آنها همچنین عنوان کردند که مدیر باید بتواند با بهره‌گیری از مهارت‌های مدیریتی ضمن نفوذ بر کارمندان تحت سرپرستی خود موجبات افزایش عملکرد آنها را فراهم آورد (۲۷، ۲۵، ۲۰). براساس نتایج پژوهش‌های بالا، نقش رهبری سازمانی در موفقیت سازمان، انکارناپذیر است، اما نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گذشته همسو نبود. نکته‌ای که نباید مغفول واقع شود، تعداد کارمندان فدراسیون‌های موفق و ناموفق و فضای کاری بیشتر در فدراسیون‌های موفق نسبت به فدراسیون‌های ناموفق است. در فدراسیون‌های ناموفق فضای کار محدود است و رئیس فدراسیون می‌تواند در طول روز به‌دفعات تمام کارمندان خود را ببیند، با آنها برقرار ارتباط کرده و کارمندان را با خود همراه کند، اما در فدراسیون‌های موفق علاوه بر تعداد کارمندان بیشتر که طبیعتاً اختلاف آرا را نیز به‌همراه دارد، سبب می‌شود که تلاش‌های رهبری به‌خوبی درک نشود، فضای کاری به‌مراتب گسترده‌تر از فدراسیون‌های ناموفق است، به‌گونه‌ای که شاید رئیس فدراسیون نتواند در طول روز با کارمندان فدراسیون متبوع خود ارتباط رو در رو برقرار کند. بنابراین، رؤسای فدراسیون‌های موفق توانسته‌اند با تمام محدودیت‌ها، کارمندان فدراسیون را با خود در راستای دستیابی به اهداف فدراسیون هماهنگ کنند. ضمن اینکه از تلاش‌های رؤسای فدراسیون‌های ناموفق در ارتباط گرفتن با کارمندان خود و نفوذ بر آنها در راستای دست‌یابی به اهداف فدراسیون نباید غافل ماند.

نتایج تحقیق نشان داد که بین نظام پاداش‌دهی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود دارد و فدراسیون‌های ناموفق عملکرد بهتری داشتند ( $P < 0/01$  و  $t = -2/45$ ). نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸) و عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹) ضمن اشاره به عدالت در پرداخت‌ها و سازوکارهای مربوط به پاداش‌دهی، به رابطه بین سیستم پاداش‌دهی و پرداخت منصفانه با عملکرد سازمانی اشاره کردند (۱۷، ۱۴). براساس یافته‌های رحیمیان و همکاران (۱۳۸۹) پرداخت‌های مستقیم و غیرمستقیم، ضمن مرتفع ساختن

1. Peterson
2. Comak
3. Larsson

نیازهای کارمندان، سبب می‌شود تا کارمندان بتوانند تمرکز بیشتری بر کار خود داشته باشند و در نتیجه عملکرد سازمانی شرکت‌های مزبور توسعه می‌یابد (۱۰). چاند و کاتو (۲۰۰۷) و لام (۲۰۰۸) در تحقیق خود نشان دادند که سازمان‌های موفق، از نظر سیستم پرداخت حقوق و پاداش وضعیت بهتری دارند (۲۴، ۱۸). نتایج تحقیق حاضر برخلاف تحقیقات گذشته نشان داد، سیستم پاداش‌دهی در فدراسیون‌های ناموفق بهتر از فدراسیون‌های موفق بوده است. شاید دلیل عدم رضایت کارکنان فدراسیون‌های موفق از سیستم پاداش‌دهی را بتوان به این شکل بیان کرد که کارکنان فدراسیون‌های موفق، خود را در موفقیت فدراسیون‌های متبوع خویش سهیم می‌دانند و متناسب با سهم خود انتظار تقدیر و پاداش دارند که برآورده نمی‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد، بین سازوکارهای مفید در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود ندارد ( $P > 0.05$  و  $t = 0.77$ ). کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹) و کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) نیز به سلسله عواملی برای یکپارچگی و اثربخشی سازمان اشاره کردند که می‌توان آنها را تحت عنوان سازوکارهای مفید دسته‌بندی کردند (۱۶، ۱۵). تریور (۲۰۱۰) نیز عنوان کرد که در شرایط آسیب‌پذیری سازمانی علاوه بر مشخص کردن هدف و ساختار سازمانی باید سازوکارهای مفید به گونه‌ای اتخاذ شوند که بتوان عملکرد سازمانی را در شرایط خوب حفظ کرد (۲۹). با وجود تأکید بر نقش سازوکارهای مفید در موفقیت‌های سازمان، در تحقیق پیش‌رو هر دو دسته از فدراسیون‌های موفق و ناموفق به میزان متوسطی از این عامل استفاده می‌کنند. آنها توانستند سیستم‌های اطلاعاتی ضروری برای اجرای خوب یک شغل را فراهم کنند. آنها همچنین سازوکارهای هماهنگ‌کننده برابری، رویه‌ها، سیاست‌ها، عملیات برنامه‌ریزی و کنترل و غیره را که سازمان را یک شکل می‌کند، داشته‌اند. فدراسیون‌ها باید سازوکارهایی را که به کار نمی‌آید حذف کنند و عواملی را که در منسجم نگه داشتن کل سازمان مثرترند به کار گیرند.

نتایج تحقیق بیانگر این بود که بین نگرش کارمندان نسبت به تغییر در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت وجود ندارد ( $P > 0.05$  و  $t = -0.31$ ). نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند نگرش کارمندان در جامعه مورد بررسی به‌سوی تغییر شرایط مطلوبی ندارد و این مورد نیز می‌تواند دست به دست سایر موارد یکی از دلایل کاهش عملکرد باشد (۱۷). کشاورز و همکاران (۱۳۹۰) نیز ضمن اشاره به ارتباط بین نگرش به‌سوی تغییر با عملکرد سازمانی در کارشناسان کمیته کلی المپیک، این عامل را

دومین عامل پیش‌بین برای عملکرد سازمانی کارشناسان سازمان مزبور دانست (۱۵). نلیسن و ون سلم<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان "بررسی تغییر سازمانی: چطور ارتباطات مدیریت به تعادل احساسات مختلط کمک می‌کند"، بیان داشتند که در جهان امروز تغییر اجتناب‌ناپذیر بوده و هر سازمانی که حرکت رو به جلو را سرلوحه خود قرار داده است، باید مطابق با جهان امروز به تغییر دست بزند (۲۶). براساس نتایج از پژوهش‌های گذشته، سازمان‌های امروزی اگر نگاه بلندمدت داشته باشند، باید از تغییر استقبال کنند. اگرچه در پژوهش حاضر برخلاف پژوهش‌های گذشته تفاوتی در میان گرایش به سوی تغییر در میان هر دو دسته از فدراسیون‌های موفق و ناموفق دیده نشد، یافته‌های تحقیق نشان داد، هر دو دسته از فدراسیون‌ها لزوم تجزیه و تحلیل و تغییر و به‌روزرسانی با توجه شرایط محیطی را تا حد قابل قبولی درک کرده‌اند (جدول ۳). فدراسیون‌ها نگرش گسترده خود را نسبت به تغییر تعریف کرده و روش‌هایی را که می‌توان با تغییر کنار آمد مشخص کرده‌اند.

در مجموع، بررسی مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌ها نشان داد در فدراسیون‌های ناموفق وضعیت ارتباطات سازمانی و سیستم پاداش‌دهی نسبت به فدراسیون‌های موفق، مطلوب‌تر بود. بنابراین، توصیه می‌شود مسئولان فدراسیون‌ها به انگیزه‌های درونی کارمندان توجه کنند. یک سیستم پاداش نوین نباید فقط دستمزد و مزایا بدهد، بلکه باید به افراد ارزش کارشان را ثابت کرده، ذات کار را برای کارمندان جذاب کند و سازمانی را فراهم آورد که کارمندان از کار کردن در آن لذت ببرند. همچنین، بررسی مؤلفه‌های آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌ها نشان داد، ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر موفقیت فدراسیون‌ها بوده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌ها ساختار سازمانی را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که هر شخص با قرار گرفتن در جایگاه مناسب خود که متخصص آن بخش است، در عملکرد بهتر فدراسیون مؤثر باشد. همچنین، باید منابع لازم برای استخدام نیروهای متخصص با واحدهای پیش‌بینی شده تدارک دیده شود یا از نیروهای علاقه‌مند به مشارکت در فعالیت‌های فدراسیون به‌صورت داوطلبانه برای واحدهای مشخص شده استفاده شود.

## منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل؛ دانشور، مریم. (۱۳۸۶)، "مروری بر روش‌های ارزیابی عملکرد شعب بیمه"، فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۲، ص: ۱۲۳-۱۵۲.

۲. استیفن پی رابینز. (۱۳۷۸). "رفتار سازمان: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها"، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ص ۱۴۶.
۳. اسدی، حسن. و همکاران. (۱۳۸۸)، "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران"، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، ص: ۲۳۷-۲۴۷.
۴. ترکزاده، جعفر. (۱۳۸۵)، "ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران"، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ص ۸.
۵. جلیل‌نژاد، حجت. (۱۳۸۱)، "ارائه الگویی برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش کاربردی در صنعت"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ص ۸۳.
۶. حسن زاده، علی. (۱۳۸۷)، "بررسی ارتباط بین آگاهی از وظایف مدیریت با موفقیت شغلی رؤسای فدراسیون‌های موفق"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۹۳.
۷. حقیقی، محمد و همکاران. (۱۳۸۹)، "بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی"، پژوهش‌نامه مدیریت، سال دوم، شماره ۴، ص: ۱۶۶-۱۸۶.
۸. خدادادی، محمدرسول و همکاران. (۱۳۸۹)، "رابطه بین هوش سازمانی با بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی"، مدیریت ورزشی، شماره ۴، ص: ۱۵۵-۱۶۸.
۹. خلیل‌زاده، منصور و همکاران. (۱۳۹۰)، "بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت-بدنی استان‌های کشور براساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت"، مقالات ارائه‌شده در همایش ملی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی آمل.
۱۰. رحیمیان، حمید؛ فیروزی، علی؛ ظهری، بابک. (۱۳۸۹)، "مقایسه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت‌های مناطق دو و چهار عملیات انتقال گاز و بررسی رابطه آن با عملکرد سازمانی"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت؛ شماره ۱۰، ص: ۷۱-۸۹.
۱۱. سلطان حسینی، محمد؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ همایی، رضا؛ موسوی، زهره. (۱۳۸۹)، "بررسی سهم نسبی سلامت روانی بر سلامت سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان"، مدیریت ورزشی، شماره ۴، ص: ۶۵-۸۱.



۱۲. شریفی کلویی، منصور. (۱۳۷۹)، "مدلی بر شناخت و آسیب‌شناسی سازمان‌ها"، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، ص: ۸-۱۹.
۱۳. ضابطیان، رسول. (۱۳۹۰)، "بررسی ارتباط بین استرس شغلی و رضایت شغلی با کیفیت زندگی کاری داوران فوتبال لیگ برتر"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، ص ۸۷.
۱۴. عباس‌پور، عباس؛ باروتیان، هدی. (۱۳۹۰)، "بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۱۰، صص ۷-۳۸.
۱۵. کشاورز ترک، محمدحسن و همکاران. (۱۳۹۰)، "شناسایی عوامل سازمانی مرتبط با عملکرد کارکنان کمیته ملی المپیک براساس مدل وایزبورگ"، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۲۴ و ۲۵ آذرماه ۱۳۹۰.
۱۶. کوزه‌چیان، هاشم و همکاران. (۱۳۸۹)، "رابطه بین ساختار کارآفرینانه اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی"، مدیریت ورزشی، شماره ۶، ص: ۵-۲۷.
۱۷. نیکوکار، غلامحسین؛ علی‌دادی، یاسر؛ رایج، حمزه. (۱۳۸۸)، "تدوین مؤلفه‌های اصلی آسیب‌شناسی سازمانی مرکز ملی فرش ایران با بررسی نقش آن در صادرات فرش دستباف"، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۳، ص: ۶۵-۱۸۴.
18. Chand, M. K. and Katou, A. A. (2007), "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry", Employee Relations, 29(6):pp:576-594.
19. Chen, J.C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006), "Organizational communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America". Leadership & organization Development journal, 27(4):pp:242-249.
20. Comak, H. (2009), "Clear goals, data use help leaders comply with standards. Health Facilities And Administration", 28(8):pp:10-11.
21. Falletta, S. V. (2008), "Organizational intelligence surveys". Business and Economics-Management, 62(6):pp:52-58.

22. Farahmand, N. F. (2010), "**Strategic structure for organizational performance**". International Journal of Management and Innovation, 2(2):pp:9-18.
23. Harrison, M. I. (1998), "**Diagnosing organization methods, models & process**". Sgc publications, p:162.
24. Lam, D. N (2008), "**Organizational characteristics and employee overall satisfaction: A comparison of state-owned and non-state-owned enterprises in Vietnam**". A doctoral project presented to the school of business and technology, p:11.
25. Larsson, J., & Vinberg, S., (2010), "**Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent**"? Total Quality Management & Business Excellence, 21(3):pp:317-334.
26. Nelissen, P. & VanSelm, M. (2008), "**Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings**". Corporate Communications: An International Journal, 13(3):pp:306-318.
27. Peterson, T. D. (2004), "**The ongoing legacy of R.L. Katz**", Journal of management Decision, 142(10):pp:1297-1308.
28. Towers Watson Company (2010), "**Capitalizing on Effective Communication**". Originally published by Watson Wyatt Worldwide, www.towerswatson.com.
29. Trevor T. M. (2010), "**Organizational performance under conditions of vulnerability: A multi-agent perspective**". Expert Systems with Applications, 37(4):pp:3111-3117.
30. Weisbord, M. R. (1983), "**Six -Box Diagnostic Model, Consultation Skills Readings**", NTL Institute, p: 34.
31. Weymes, E. (2003), "**Relationships not leadership sustain successful organizations**". Journals OG change management, 3(4):pp:319-332.
32. Wilton, D. (2009), "**Clear goals lead to success**". Journal subject Business And Economics-Banking and Finance FP.8.