

## نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان

غلامرضا شعبانی بهار<sup>۱</sup>، محسن لقمانی\*<sup>۲</sup>، امین قویمی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۲۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۲)

### چکیده

با توجه به غفلت محققان گذشته در بررسی مدل‌های متفاوت، این پژوهش باهدف بررسی اثرات ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی طراحی شد. تعداد ۱۱۱ کارمند از هشت اداره ورزش و جوانان استان همدان از یک جامعه ۱۸۰ نفری با استفاده از جدول مورگان و کرجسی انتخاب شدند و به دو پرسشنامه اثربخشی سازمانی در ورزش و فرهنگ سازمانی پاسخ دادند. روایی پرسشنامه‌ها از طریق ۱۲ نفر از متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آن‌ها نیز به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۰ به دست آمد. علاوه بر وجود همبستگی قوی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، نتایج آزمون رگرسیون خطی گام‌به‌گام نشان داد که ابعاد پیوستگی سازمانی ( $\beta=0/16, t=2/13$ )، تأکیدات راهبردی ( $\beta=0/29, t=4/29$ )، معیارهای موفقیت ( $\beta=0/42, t=5/58$ ) و ویژگی‌های بارز ( $\beta=0/14, t=2/23$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی سازمانی بودند. بر اساس این یافته‌ها به نظر می‌رسد که بخش‌های مختلف سازمان و ادارات ورزشی استان همدان، مدل‌های ارگانیک را می‌طلبند و به مدیران پیشنهاد می‌شود علاوه بر حفظ توازن الگوهای چهارگانه اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی، در سازمان‌های ورزشی بتوانند فرهنگ سازمانی را به‌طور کلی و ابعاد رقابتی و تأکید بر اهداف بلندمدت را به‌طور ویژه در طراحی ساختار سازمان‌های خود ایجاد نمایند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ، اثربخشی، ورزش و جوانان، پیوستگی، تأکیدات راهبردی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

۱. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان (نویسنده مسئول) referee.laghmani67@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم و تحقیقات واحد همدان

## مقدمه

در دهه‌های اخیر سازه‌های اثربخشی<sup>۱</sup>، بهره‌وری<sup>۲</sup>، کارایی<sup>۳</sup> و برتری سازمان‌ها توجه بسیاری از نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده است. سازه اثربخشی از مباحث چالش‌برانگیز در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است و در خصوص اثربخشی و عملکرد سازمانی نیز توافق زیادی وجود ندارد (ویناند و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۱-۱۲۲، بخش چناری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۸). با توجه به چندبعدی بودن<sup>۵</sup> اثربخشی سازمانی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، الف: ۳۶۵) به منظور اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی از شش رویکرد استفاده شده است. این رویکردها شامل رویکرد مبتنی بر اهداف<sup>۶</sup>، رویکرد مبتنی بر منابع سیستمی<sup>۷</sup>، رویکرد فرایندهای درونی سازمان<sup>۸</sup>، رویکرد رضایت گروه‌های ذینفع<sup>۹</sup>، رویکرد ارزش‌های رقابتی<sup>۱۰</sup> و رویکرد دوسطحی<sup>۱۱</sup> هستند (بالدوک و بالینز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹: ۵-۸).

باینکه در ابتدا محققان با بررسی اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی از دیدگاه‌های اولیه حمایت کردند، اما کوپین و رورباخ (۱۹۸۳: ۳۶۳) توانستند مدلی را معرفی کنند که علاوه بر تکمیل مدل‌های اولیه می‌تواند معیارهای چندگانه را برای سنجش ظرفیت موفقیت سازمان‌ها را پوشش دهند.

مدل سه‌بعدی ارزش‌های رقابتی از پیوستار سه‌بعدی ارزشی شامل انعطاف‌پذیری - کنترل، کانون توجه داخلی - کانون توجه خارجی و توجه به فرایندها و نتایج نهایی تشکیل شده است (عیدی و همکاران، ۲۰۱۱: ۵). این رویکرد از چهار الگوی مبتنی بر سیستم

باز، الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی، الگوی مبتنی بر فرایندهای درونی و الگوی مبتنی بر روابط انسانی و هشت خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری، منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، نیروی متخصص و انسجام کارکنان است. به‌رحال آنچه که در میان این الگوها به‌وسیله محققان ثابت شده است و روی آن توافق نظر زیادی دارند آن است که رویکرد ارزش‌های رقابتی فراتر از سایر رویکردها، سازمان‌ها و اثربخشی آن‌ها را به چالش می‌کشاند. این رویکرد به عناصر مشترکی اشاره می‌کند که می‌تواند اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند (روجاس، ۲۰۰۰: ۹۸-۱۰۰).

رویکرد ارزش‌های رقابتی آن‌چنان حائز اهمیت بود که محققان توانستند معیارهای اثربخشی سازمانی را در فدراسیون‌های ورزشی اولویت‌بندی کنند و حتی از این فراتر رفته و به مقایسه بین فرهنگ‌ها نیز پردازند (قاسمی و سیانی و دوستی، ۱۳۹۳: ۲۹). عیدی و همکاران (۲۰۱۱: ۵) و ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳: ۴۴) با سنجش اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی ایران و عراق نشان دادند که این نوع از سازمان‌های ورزشی دارای اثربخشی در الگوی اهداف عقلایی و بهره‌وری بودند. بالدوک و بلینز (۲۰۰۹: ۵) نیز با استفاده از رویکرد ارزش‌های رقابتی و با بررسی اثربخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک نشان داد که ابعاد رضایت ذینفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی در باشگاه‌های ورزشی فنلاند هستند. البته محققان با بررسی فدراسیون‌های ورزشی بیان کردند که برای سنجش اثربخشی سازمانی در ورزش از طریق مدل ارزش‌های رقابتی باید قدری احتیاط در نظر گرفته شود (به نقل از عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، الف: ۳۶۶)، اما در مورد سازمان‌های ورزشی دولتی این روابط ممکن است با تعدیل مواجه شوند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مطالعات گذشته عمدتاً بر سنجش یا ارائه یک تئوری موردقبول در حوزه اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی تأکید داشتند، اما اکنون این مسئله مطرح می‌شود که پیشایندهای

1. Effectiveness
2. Productivity
3. Efficiency
4. Winand et al
5. Multidimensional Construct
6. Goal Attainment Approach
7. System Resource Approach
8. Internal Process Framework
9. Multiple Constituency Model
10. Competing Value Framework
11. Tow-Level Value Approach
12. Balduck and Baleens'

به‌مثابه میانجی کلیدی برای اثربخشی معرفی کردند، اما تمامی آن‌ها بر اهمیت فرهنگ در سازمان به‌مثابه یک متغیر پیش‌بین اشاره داشتند (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۷) و حتی فرهنگ را پایه‌ای برای مدیریت دانش و متعاقب آن اثربخشی سازمانی عنوان کردند (اکرامی و نعیمی مجد، ۱۳۹۲: ۱۹؛ آشنا و همکاران، ۱۳۹۲: ۳). در حقیقت فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد می‌تواند سرچشمه‌ای برای حراست و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۵). چنان‌چه ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند، نه تنها می‌توانند نیروی وحدت‌بخش میان کارکنان ایجاد کنند، بلکه قادرند وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در نیل به اهداف عمومی باشند (طوسی، ۱۳۷۲: ۳۶-۴۰). در این زمینه تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌های با فرهنگ قوی که بخشی از این فرهنگ را از طریق هوش سازمانی به دست آورده‌اند (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۵)، می‌توانند کارمندان خود را از طریق فضای باز برای اظهار نظر، پیشنهاد و انتقاد توانمند سازند (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۱) و سازمان را به سمت خلاقیت و نوآوری (صادقی ما امیری و لطف‌الله زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۵؛ شیخعلی‌زاده هریس و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۹)، کارآفرینی (صفری و گلشاهی، ۱۳۹۲: ۱۸۳) و رهبری مؤثر (یزدخواستی، ۱۳۸۸: ۱۱۵) سوق دهند.

مهم‌ترین چالش در مورد فرهنگ سازمانی آن است که اثر مستقیم آن بر اثربخشی سازمانی از طریق مدل‌های جدید مورد آزمون قرار نگرفته است و تحقیقات عمدتاً بر پایه مدل‌های دنیسون (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۷) و مدل تعالی سازمانی (سلمانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۸) طراحی شده‌اند. در حالی که فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت و عملکرد سازمان محسوب می‌شود و نیازمند بررسی و تعامل مستقیم با اثربخشی سازمانی از طریق دیدگاه‌های

اثربخشی سازمانی در محیط‌های ورزشی کدامند و چه مکانیسم‌هایی دارند. در حقیقت باید بیان شود که معیارهای شناسایی‌شده در مطالعات گذشته فقط شاخص‌هایی بودند که بر اساس آن‌ها می‌توان میزان اثربخشی و جهت آن را در سازمان‌های ورزشی تعیین کرد؛ اما این که با چه رویکرد و فرایندی می‌توان به این معیارها رسید، مسئله بسیار مهمی است که تاکنون مورد غفلت محققان قرار گرفته است. البته اخیراً محققان توانسته‌اند تا حدودی پیشایندهایی را برای اثربخشی سازمانی در ورزش شناسایی کنند که ریشه در مبانی فردی کارکنان داشتند. مثلاً شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲: ۹۳) نشان دادند که هوش هیجانی (مخصوصاً ابعاد خود‌مدیریتی و مدیریت روابط) کارمندان اثر معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان لرستان می‌گذارد و توان پیش‌بینی ۰/۲۴ واریانس آن را دارند. علاوه بر متغیرهای فردی، متغیرهای سازمانی نیز برای سنجش پیش‌بینی اثربخشی سازمانی به کار گرفته شدند. در این زمینه، رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۱: ۶۱) ثابت کردند در محیط‌های ورزشی که سلامت سازمانی آن برقرار باشد می‌توان انتظار داشت تا اثربخشی نیز افزایش پیدا کند. علاوه بر این، ساختار سازمانی نیز عامل کلان دیگری است که به احتمال فراوان می‌تواند بر اثربخشی سازمانی تأثیر بگذارد، به طوری که طراحی سازمان‌های ورزشی به صورت کارآفرینانه نقش مهمی در بهبود وضعیت اثربخشی سازمانی دارد (سیفی سالدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۱۵).

از طرف دیگر، رئیسی و همکاران (۱۳۹۲: ۶۵) به‌صراحت بیان کرده‌اند که مدیریت دانش تا حدود زیادی می‌تواند اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. به‌طور دقیق‌تر، نتایج نشان داد که به کارگیری، ضبط و ثبت، کسب و انتقال دانش به ترتیب بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و برخی فدراسیون‌های برتر جمهوری اسلامی ایران داشتند. باینکه محققان نقش مدیریت دانش را

جدیدتر است (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۷۳). شواهد و مدارک اخیر در فدراسیون‌های ورزشی نشان می‌دهد که رویکرد جدیدی برای سنجش اثربخشی و فرهنگ سازمانی ارائه شده که مبتنی بر مدل ارزش‌های رقابتی است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، الف: ۳۶۵؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۵). در واقع، کویین و رورباخ (۱۹۸۳: ۳۶۳) علاوه بر این که مدل ارزش‌های رقابتی را برای اثربخشی سازمانی تعریف کرده‌اند، از طرف دیگر، در یک رویکردی متفاوت نسبت به گذشته، بر مبنای سازوکار همین مدل برای ارائه معیارهای فرهنگ سازمانی نیز استفاده کردند. باینکه مدل فرهنگ سازمانی ارزش‌های رقابتی در ورزش کمتر مورد استفاده قرار گرفته است، اما در سال‌های اخیر محققانی مانند عباسی و همکاران (در دست چاپ، الف) و عباسی و همکاران (در دست چاپ، ب) مدل تأییدی و متوازن این رویکرد را گزارش دادند.

به عبارت بهتر آنچه محققان در گذشته به دنبال آن بودند، دستیابی به اثربخشی سازمانی در کوتاه‌مدت و از طریق متغیرهای خرد فردی و سازمانی بود (ویناند و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲۵). اما نباید فراموش کرد که تغییرات کوتاه‌مدت ممکن است مقطعی باشند، ضمن این که هر یک از الگوهای اثربخشی سازمانی، کارکرد متفاوتی با توجه به ماهیت و شرایط محیط‌ها و سازمان‌های ورزشی دارند. به همین دلیل به نظر می‌رسد که برای ایجاد تغییرات پایدار و نتایج بلندمدت اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی باید به دنبال تقویت مکانیسم‌های کلان بود. از این‌رو، ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی (به‌مثابه یک متغیر کلان سازمانی) می‌تواند تغییرات پایدار و بلندمدت را در اثربخشی سازمانی داشته باشد، چون خود فرهنگ نیز به‌صورت مقطعی ایجاد نمی‌شود (کامرون و کویین، ۲۰۰۵: ۴۶). در این زمینه، ولف و پولتر به نقل از سیوان (۲۰۰۰) بیان کردند سازمانی که بتواند ارزش‌ها و باورهای موجود در بین اعضای سازمان را به‌درستی هدایت کند، فضای همکاری مشترکی را تسهیم نموده، یادگیری سازمانی و عملکرد افراد و در نهایت عملکرد و اثربخشی کل

سازمان افزایش می‌یابد (ولف و پولتر، ۲۰۰۲: ۶۴). باینکه تحقیقات گذشته به روابط و تعامل فرهنگ و اثربخشی سازمانی بر اساس مدل‌های تعالی سازمان و دنیسون پرداخته‌اند (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۷؛ سلمانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲۸)، ضروری به نظر می‌رسد که این تعامل بین متغیرهای کلان سازمانی در محیط‌های ورزشی با رویکردی متفاوت و از طریق مدل‌های چندبعدی مورد مطالعه قرار بگیرد. همان‌طور که بیان شد، مدل ارزش‌های رقابتی رویکردی است که چالش‌ها و شکاف‌های موجود در مطالعات گذشته را بر اساس پوشش متغیرهای چندگانه و تحلیل هر یک از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، بر اساس نتایج مطالعه حاضر می‌توان انتظار داشت تا ابعاد گسترده‌تری از سازمان‌های ورزشی تجزیه و تحلیل شوند. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد آن است که بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی بتواند مکانیسم‌های پیش-بینی اثربخشی سازمانی را از طریق فرهنگ سازمانی و ابعاد آن تعیین نماید.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات علی معلولی است که در آن اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی پیش‌بینی می‌شود. جامعه آماری را تعداد کل کارمندان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان همدان تشکیل می‌دهند (۱۸۰ نفر). با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۱۱ نفر از هشت شهرستان ملایر (۱۲ نفر)، نهاوند (۱۱ نفر)، بهار (۴ نفر)، قهاوند (۵ نفر)، اسدآباد (۸ نفر)، تویسرکان (۱۰ نفر)، کبودرآهنگ (۵ نفر) و همدان (۵۶) به‌صورت تصادفی به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، از دو پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه اول مربوط به پرسشنامه فرهنگ سازمانی عباسی و همکاران (۱۳۹۲: ۹۰-۹۳) است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم ۱ امتیاز تا

همان‌طور که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است، عمدتاً کارمندان مرد (۵۳/۲٪)، متأهل (۷۸/۴٪)، فاصله سنی زیر ۳۰ سال (۵۷/۷٪)، مقطع کارشناسی (۵۳/۲٪)، با پست سازمانی کارشناس (۳۸/۷٪) و با سابقه بین ۶ تا ۱۵ سال (۴۳/۲٪) بودند.

جدول ۱. اطلاعات توصیفی پژوهش

متغیرها	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۵۹	۵۳/۲٪
	زن	۵۱	۴۵/۹٪
وضعیت تأهل	متأهل	۸۷	۷۸/۴٪
	مجرد	۲۲	۱۹/۸٪
سن	زیر ۳۰ ساله	۶۴	۵۷/۷٪
	۳۱ تا ۴۰ ساله	۱۴	۱۲/۶٪
	۴۱ تا ۵۰ ساله	۲۱	۱۸/۹٪
	بالای ۵۰ سال	۱۲	۱۰/۸٪
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۰	۹٪
	کارדانی	۱۸	۱۶/۲٪
	کارشناسی	۵۹	۵۳/۲٪
	کارشناسی ارشد و دکتری	۲۴	۲۱/۶٪
پست سازمانی	کارمند	۶۰	۵۴/۰۵٪
	کارشناس	۳۶	۳۲/۴٪
	معاون	۸	۷/۲٪
	رئیس	۷	۶/۳٪
سابقه کار	تا ۵ سال	۲۶	۲۳/۴٪
	۶ تا ۱۵ سال	۴۸	۴۳/۲٪
	۱۶ تا ۲۵ سال	۲۳	۲۰/۷٪
	بالای ۲۵ سال	۱۳	۱۱/۷٪

کاملاً موافقم ۵ امتیاز) اندازه‌گیری می‌شود. هر چهار سؤال یک عامل از خرده مقیاس‌های فرهنگ سازمانی را از قبیل ویژگی‌ها و خصوصیات بارز، سبک رهبری سازمانی، شیوه مدیریت کارکنان، پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی، ملاک‌ها و ضوابط موفقیت اندازه‌گیری می‌کند.

علاوه بر این، به منظور سنجش و تعیین اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان از پرسشنامه استاندارد اثربخشی سازمانی در ورزش (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، ب: ۶۳) استفاده شده است. این پرسشنامه به‌طور تخصصی در فدراسیون‌های ورزشی مورد استفاده قرار گرفت و مراحل استانداردسازی و تحلیل عاملی آن در محیط‌های ورزشی تأیید شد.

عیدی و همکاران (۱۳۹۳، ب: ۶۳) با معرفی این ابزار، تعداد ۶۲ سؤال را در قالب ۸ شاخص و ۴ الگو برای تعیین اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی شناسایی کردند. در این پژوهش نیز علاوه بر این که روایی پرسشنامه به‌وسیله متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد، آزمون ضریب آلفای کرونباخ نیز نشان داد که این پرسشنامه از ثبات درونی بالایی برخوردار است (I=)۰/۸۷).

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا از روش‌های آمار توصیفی مانند محاسبه میانگین، انحراف استاندارد و غیره استفاده شد. در مرحله بعد به منظور شناسایی نوع توزیع داده (طبیعی یا غیرطبیعی) آزمون اسمیرنوف کالموکراف مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین برای تعیین شدت و جهت همبستگی میان متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. علاوه بر این، به منظور پیش‌بینی اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان از طریق ابعاد فرهنگ سازمانی از آزمون رگرسیون خطی گام به گام استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

تعداد ۱۱۱ نفر از کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان همدان در پژوهش حاضر شرکت کردند.

این مفروضات ثابت می‌کنند که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها باید از آزمون‌ها پارامتریک استفاده شود. از این رو، در گام نخست به منظور بررسی همبستگی بین متغیرها و روابط درونی متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۲). بر اساس این آزمون باید گزارش کرد که فرهنگ سازمانی به میزان زیادی رابطه مستقیم با اثربخشی سازمانی دارد. همچنین این نتایج نشان می‌دهد که پیوند سازمانی و سبک رهبری بیشترین همبستگی را با اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان دارند. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش نیز حاصل از آن است که از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، عوامل سبک رهبری، پیوند سازمانی و تأکیدات راهبردی بیشترین نمره میانگین را در ادارات ورزش و جوانان استان همدان دارند.

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی تمامی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	اثربخشی سازمانی	ویژگی‌های بارز	سبک رهبری	مدیریت کارکنان	پیوند سازمانی	تأکیدات راهبردی	معیارهای موفقیت
ویژگی‌های بارز	۱۴/۴۲	۴/۴۶	۰/۷۹						
سبک رهبری	۲۶/۱۸	۷/۶۷	۰/۸۵	۰/۷۴					
مدیریت کارکنان	۱۸/۲۱	۵/۸۵	۰/۸۱	۰/۷۲	۰/۷۵				
پیوند سازمانی	۲۵/۵۳	۸/۲۰	۰/۸۷	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۷۸			
تأکیدات راهبردی	۲۴/۳۸	۷/۰۱	۰/۸۰	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۷۴		
معیارهای موفقیت	۱۸/۵۳	۶/۰۴	۰/۸۵	۰/۶۷	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۷۹	۰/۷۶	
فرهنگ سازمانی	۲۱/۰۶	۵/۷۶	۰/۹۸	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۸۹

پس از بررسی اطلاعات توصیفی پژوهش، به منظور آزمون فرضیه اصلی پژوهش از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. پیش از آن که آزمون همبستگی و رگرسیون به اجرا درآیند، نوع توزیع داده‌ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن آن) از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف بررسی شد. نتایج این آزمون نشان داد که تمامی متغیرهای پژوهش از قبیل فرهنگ سازمانی ( $Z=0.931$ ;  $P=0.351$ )، اثربخشی سازمانی ( $Z=0.582$ ;  $P=0.887$ )، ویژگی‌های بارز ( $Z=0.865$ ;  $P=0.443$ )، سبک رهبری ( $Z=0.891$ ;  $P=0.406$ )، مدیریت کارکنان ( $Z=0.710$ ;  $P=0.695$ )، پیوند سازمانی ( $Z=0.733$ ;  $P=0.656$ )، تأکیدات راهبردی ( $Z=0.529$ ;  $P=0.942$ ) و معیارهای موفقیت ( $Z=0.497$ ;  $P=0.966$ ) دارای توزیع طبیعی هستند و

نکته: تمامی همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

رگرسیون می‌شوند تا در نهایت، نتایج مدل کامل مشکل از تمامی متغیرهای پیش‌بین با کمترین خطا و بیشترین قدرت پیش‌بینی استنتاج شود. پس از اجرای این آزمون، نتایج نشان داد که توان پیشگویی این مدل رگرسیونی حدود ۰/۷۸ است که این مقدار به طور معنی‌داری ثابت شده است ( $F=392.88$ ,  $P=0.001$ ). به عبارتی، با حدود ۰/۷۸ تغییرات در واریانس نمرات فرهنگ سازمانی می‌توان تغییرات را در اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان پیش‌بینی کرد. همچنین جزییات بیشتر این نتایج نشان می‌-

به این ترتیب ملاحظه می‌شود که همبستگی درونی متغیرهای پژوهش در جهت مثبت و شدت نسبتاً قوی برخوردار است؛ بنابراین با مفروضات طبیعی بودن داده‌ها و وجود همبستگی میان متغیرها، در مرحله بعدی از تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی گام به گام استفاده شده است. از این آزمون به این دلیل استفاده شده است تا مکانیسم پیش‌بینی اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان مشخص شود. در آزمون رگرسیون خطی گام به گام، متغیرهای پیش‌بینی کننده به ترتیب و یک به یک وارد مدل

میان مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی، ابعاد پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی، معیارهای موفقیت و ویژگی‌های بارز، بهترین پیش‌بینی کننده‌های اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان بودند. جدول شماره ۳ جزئیات نتایج آزمون رگرسیون خطی گام‌به‌گام را نشان داده است.

دهد که در مجموع فرهنگ‌سازمانی با ضریب ۰/۸۸ روی اثربخشی سازمانی اثر معنی‌داری دارد (t=19.82, p=0.001).

علاوه بر این، به منظور برآورد اثربخشی سازمانی بر اساس هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با استفاده از آزمون رگرسیون خطی گام‌به‌گام مشخص شد که از

جدول ۳. نتایج رگرسیون خطی گام‌به‌گام برای پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس ابعاد فرهنگ‌سازمانی

متغیرها	ضریب اثر استاندارد نشده	خطای استاندارد	ضریب اثر استاندارد شده	t	F	سطح معنی - داری
ملاک‌های موفقیت	۰/۲۰	۰/۰۳	۰/۴۲	۵/۸۵**	۱۲۸/۰۸	۰/۰۰۱**
تأکیدات راهبردی	۰/۱۲	۰/۰۲	۰/۲۹	۴/۲۹**		
ویژگی‌های بارز	۰/۰۹	۰/۰۴	۰/۱۴	۲/۲۳*		
تعامل سازمانی	۰/۰۵	۰/۰۲	۰/۱۶	۲/۱۳*		

\*\* P < 0/01 \* P < 0/05

### بحث و نتیجه‌گیری

متمرکز شده است. بر اساس این مدل می‌توان مشاهده کرد که این نوع از سازمان‌های ورزشی عمدتاً بر حفظ و انسجام نیروی انسانی و کار تیمی تأکید و انتظار پیامدهایی از قبیل رشد نیروی انسانی را دارند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، الف: ۳۶۳).

مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر آن بود که تمامی متغیرها و خرده مقیاس‌های فرهنگ‌سازمانی همبستگی مثبت، مستقیم و نسبتاً بالایی با اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان داشتند. پیرو این نتایج، تجزیه و تحلیل آزمون رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد که به‌طور کلی اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان از طریق ترکیب هر شش خرده مقیاس فرهنگ‌سازمانی پیش‌بینی می‌شود. به‌طور ویژه، این نتایج حاصل از آن بود که معیارهای موفقیت و تأکیدات راهبردی بهترین پیش‌بینی کننده‌های اثربخشی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان همدان بودند. اهمیت این ابعاد از فرهنگ‌سازمانی در اثربخشی سازمان‌های ورزشی در مطالعات گذشته از

همان‌طور که بیان شد هدف از پژوهش حاضر بررسی تعامل بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی بود. در حقیقت، پژوهش حاضر برای پاسخ به این سؤال طراحی شده است که اثربخشی و فرهنگ در سازمان‌های ورزشی بر اساس رویکردهای جدید چه تعامل‌هایی در ابعاد یکدیگر دارند. از این رو، تعداد ۱۱۱ کارمند شاغل در سازمان‌های ورزشی در این مطالعه شرکت کردند. نتایج تحقیق نشان داد که عمدتاً کارمندان مرد، متأهل، در فاصله سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، مقطع کارشناسی، با پست سازمانی کارشناس و با سابقه بین ۶ تا ۱۵ سال شاغل بودند. این نتایج حاصل از آن است که ادارات ورزش و جوانان استان همدان از نیروی انسانی جوانی برخوردار است. بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی باید استنتاج کرد که کانون اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان به سمت انعطاف‌پذیری و داخلی

کنند. همچنان که بخش غیرانتفاعی به رشد و تأمین خدمات مهم اجتماعی و حمایت ادامه می‌دهد، ایجاد و حفظ سازمان‌های باکیفیت عالی بسیار مهم شده است. برخلاف دنیای تجارت، سازمان‌های غیرانتفاعی یک خط پایانی برای تشخیص این موضوع وجود ندارد که چه میزان اهداف خود را با موفقیت کسب کرده‌اند. در عوض ارزیابی برنامه تعیین می‌کند که آیا آن‌ها اهداف صریح برنامه را کسب و مشتریان را راضی می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که در یک سازمان غیرانتفاعی اثربخش هر یک از اجزای ذکر شده در راستای کمک به اهداف سازمانی عمل می‌کنند که در برنامه‌های توسعه طرح شده‌اند تا مأموریت را انجام دهند و نوآوری را تشویق و ضامن کیفیت باشند (ویناند و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۲۹).

به نظر می‌رسد که سازمان‌های غیرانتفاعی مانند فدراسیون‌ها به مراتب بیشتر از سازمان‌های دولتی مانند ادارات ورزش و جوانان استان همدان از برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلندمدتی برخوردار هستند. چون دستیابی به مأموریت‌های سازمانی عمدتاً در دستور کار این نوع سازمان‌های ورزشی قرار دارد، نه دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت. مأموریت سازمان با سطح عملکرد بالا، قابل فهم و به‌اندازه کافی عمومیت دارد که شاهد تغییرات کوچک باشد و درعین حال به‌اندازه کافی محدود است تا بتواند زیرساختی برای توسعه اهداف طرح‌ریزی کند.

در وهله دوم طرح کاری سیاست هیئت‌مدیره، قابل فهم و درک است و آن‌ها هرچند وقت یک‌بار آن را بازبینی و یا آن را با اثربخشی سازمان همسان‌سازی می‌کنند. انتظار می‌رود تمامی اعضای هیئت‌مدیره به نحو احسن در جهت منافع سازمان و نه منافع خویش و یا گروه سوم عمل کنند. در نتیجه هیئت‌مدیره‌های موفق سیاست‌هایی دارند که با اختلاف منافع، هیئت‌مدیره کارکنان، داوطلبان، مشاورین و سایر مشارکین سازمانی در ارتباط است. علاوه بر این، یک سازمان موفق رهبری دارد که به کارش اعتماد کامل دارد و نسبت به مأموریت و چشم‌انداز علاقه‌مند است و می‌-

قبیل پژوهش عباسی و همکاران (۱۳۹۲: ۹۵-۹۶) به اثبات رسیده بود. مطابق با این مطالعات، به نظر می‌رسد که ادارات ورزش و جوانان استان همدان عمدتاً موفقیت را بر اساس توسعه منابع انسانی، کارگروهي، تعهد کارکنان و نگرانی برای افراد، موفقیت را با داشتن بی‌همتاترین یا جدیدترین محصولات تعریف می‌کنند که این نتیجه کار یک رهبر نوآور است. در حقیقت آن مسئله‌ای که کلید مفهومی عامل معیارهای موفقیت و تأکیدات راهبردی است، رهبری بازار رقابتی از طریق پرورش و توسعه منابع انسانی است. در حوزه ورزش، طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲: ۷۹)، لقمانی (۱۳۹۱: ۱۰۵-۱۱۰) و رمضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳، الف: ۵۵، ب: ۵۵۹) نشان دادند که با طراحی مشاغل ورزشی به صورت انگیزشی می‌توان اهداف سازمان را از طریق نگرش‌های شغلی کارکنان محقق کرد.

بر اساس این الگوها می‌توان انتظار داشت که اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی به‌طور ویژه به سمت الگوی سیستم باز و روابط انسانی کشانده خواهد شد. این نتایج برخلاف یافته‌های مطالعات گذشته است. در این زمینه، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳: ۴۴) با مطالعه سنجش اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کشور عراق نشان داد که بهترین انعکاس‌دهنده‌های اثربخشی سازمانی، الگوهای اهداف عقلایی و فرایندهای داخلی بودند. این شواهد ضدونقیض در یافته‌های مطالعات گذشته و پژوهش حاضر می‌تواند ریشه در ماهیت سازمان‌های متبوع داشته باشند. البته نباید از این موضوع غافل بود که فدراسیون‌های ورزشی یک‌نهاد غیردولتی و مستقل هستند (سجادی، ۱۳۸۹: ۲۶-۳۱)، اما در مقابل ادارات ورزش و جوانان استان‌ها از ساختار دولتی تشکیل شده‌اند. از این رو، می‌توان بیان کرد که دیدگاه‌های اثربخشی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی متفاوت خواهند بود. سازمان‌های غیرانتفاعی از لحاظ سرمایه و هدف بسیار متفاوت‌اند. بدون توجه به‌اندازه، تمامی سازمان‌های غیرانتفاعی ویژگی‌های مهمی دارند که به توانایی‌شان در متمایزسازی خود با سازمان‌های معمولی کمک می‌-



فرهنگ سازمانی را به‌طور کلی و ابعاد رقابتی و تأکید بر اهداف بلندمدت را به‌طور ویژه در طراحی ساختار سازمان‌های خود ایجاد نمایند. البته نباید از این موضوع غافل بود که ساختارهای ارگانیک بهتر می‌توانند این اهداف را محقق نمایند، چون فرصت‌های بسیار مناسبی برای طرح‌ها و نگرش‌های خلاقانه کارمندان فراهم می‌شود. در این زمینه می‌توان به سازگاری نگرش-ساختار اشاره کرد که هر چه ساختار ارگانیک‌تر و به سمت الگوی باز اثربخشی باشد، فاصله نگرش کارمندان و مدیران برای تحقق اثربخشی سازمان کمتر خواهد شد و به‌نوعی با یکدیگر همسو می‌شوند. درحالی‌که اگر ساختار مکانیک‌تر باشد، نمی‌توان انتظار داشت که بین نگرش کارمندان و مدیران اختلاف اندکی وجود داشته باشد. بنابراین، انتظار می‌رود که در آینده محققان و مدیران بتوانند با توسعه فرهنگ سازمانی در منابع انسانی سازمان مربوطه، بسترهای مناسبی در جهت نوآوری‌های سازمان و اثربخشی آن فراهم نمایند. به‌طور کلی، بررسی تعامل بین اثربخشی و فرهنگ سازمانی از طریق رویکرد ارزش‌های رقابتی نشان داد که اکتفا به متغیرهای محدود نمی‌تواند برای موفقیت سازمانی محیط‌های ورزشی مناسب باشند. با توجه به ماهیت انعطاف‌پذیر ورزش، سازمان‌های ورزشی نیز باید انعطاف خود را در تمامی ابعاد منابع انسانی، مالی، مادی، بهره‌وری، برنامه‌ریزی، مدیریتی و غیره افزایش دهند تا پاسخگوی محیط پرتلاطم خود باشند.

تواند این اشتیاق را به دیگران منتقل کند. چهارمین مشخصه سازمان غیرانتفاعی اثربخش این است که داوطلبان و کارکنانی دارد که خود را وقف مأموریت و برای دستیابی به اهداف شفاف و آشکار تلاش می‌کنند. یک سازمان کارآمد برای کارکنان و داوطلبانش کاری مهم درست می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که داوطلبین احساس مالکیت و عضویت کنند. به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های موفق کارمندی با توانایی‌ها و جنبه‌های فکری متنوع دارند. همچنین با ایجاد توقعات مشخص، سازمان‌های کارآمد به‌وسیله اجرای ارزیابی‌های عملکرد سالانه بررسی می‌کنند که آیا کارمندان به اهداف سالانه رسیده‌اند یا نه (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳، الف: ۳۶۵). به این ترتیب ملاحظه می‌شود که سازمان‌های غیرانتفاعی (داوطلبی) مانند فدراسیون‌ها نسبت به سازمان‌های دولتی مانند ادارات ورزش و جوانان استان‌ها تمایل بیشتری به برنامه‌ریزی و بهره‌وری در ساختار خود دارند. به همین دلیل است که فرهنگ سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان توانسته است الگوهای مقابل این ابعاد از اثربخشی سازمانی را پیش‌بینی کند. به‌طور کلی نتایج مطالعه حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی به میزان زیادی با اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان همبستگی دارد و از طرف دیگر با میزان واریانس نسبتاً بالایی قدرت پیش‌بینی آن را نیز دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران حوزه ورزش علاوه بر حفظ توازن الگوهای چهارگانه اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی بتوانند

## منابع

- اکرامی محمود، نعیمی مجد آرزو (۱۳۹۲). "توسعه مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمانی". *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۸ (۳) پیاپی ۳۱، ۱۹-۳۴.
- امیدی علیرضا، تندنویس فریدون، مظفری امیراحمد (۱۳۹۱). "ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران". *دوفصلنامه مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۲ (۴) پیاپی ۲۰، ۸۷-۱۰۴.
- آشنا مصطفی، عسگری ناصر، مرادی صالح علیرضا، غفوری داوود (۱۳۹۲). "نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش". *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵ (۴)، ۱-۲۲.
- بخش چناری امین، عیدی حسین، عباسی همایون (۱۳۹۳). "تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)". *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۱ (۴)، ۲۱-۲۸.
- خدادادی محمدرسول، کاشف میرمحمد، سیدعامری میرحسن، اعلمی کشکی معصومه (۱۳۹۲). "رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در اداره کل و ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی". *مدیریت ورزشی*، ۵ (۳)، ۱۷۵-۱۸۹.
- دانایی فرد حسن، فانی علی اصغر، براتی الهام (۱۳۹۰). "تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی". *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸، ۶۱-۸۲.
- رضایی صوفی مرتضی، دوستدار محمد، سعادت مهدی (۱۳۹۱). "بررسی رابطه بین سلامت روانی و اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان". *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱ (۲)، ۶۱-۷۲.
- رمضانی‌نژاد رحیم، لقمانی محسن (در دست چاپ). *مدیریت منابع انسانی در ورزش: با تأکید بر ملاحظات شغلی و نگرشی*. رشت: انتشارات دانشگاه گیلان.
- رمضانی‌نژاد رحیم، لقمانی محسن، پورسلطانی حسین (۱۳۹۳، الف). "مقایسه ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران". *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۲ (۴)، ۵۵-۶۶.
- رمضانی‌نژاد رحیم، لقمانی محسن، پورسلطانی حسین (۱۳۹۳، ب). "مطالعه تجربی مدل ویژگی‌های شغل در ورزش: شواهدی از داوران فوتبال". *مدیریت ورزشی*، ۶ (۳)، ۵۵۹-۵۷۴.
- رئسی محتبی، حسینی عماد، طالب‌پور مهدی، نظری وحید (۱۳۹۲). "برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی منتخب کشور". *مدیریت ورزشی*، ۵ (۴)، ۴۷-۶۵.
- سجادی سید نصراله (۱۳۸۹). "مدیریت سازمان‌های ورزشی". تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.
- سلمانی‌نژاد رضاعلی، دانشور مریم، میرفخرالدینی حیدر (۱۳۹۱). "ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران". *بهبود مدیریت*، ۶ (۱) پیاپی ۱۵، ۱۲۸-۱۵۲.
- سیفی سالدھی محمدهادی، کوزه‌چیان هاشم، احسانی محمد، سیفی سالدھی مهدی (۱۳۹۱). "تأثیر ساختار کارآفرینانه بر اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳، ۲۱۵-۲۳۶.
- شعبانی‌بهار غلامرضا، عرفانی نصرالله، عزیزی احمدرضا (۱۳۹۲). "پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش هیجانی مدیران ورزشی استان لرستان". *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۱ (۴)، ۹۳-۹۸.
- شیخعلی‌زاده هریس محبوب، تجاری فرشاد، پیرعلائی الهه (۱۳۹۰). "برآورد میزان خلاقیت از فرهنگ سازمانی در مدیران سازمان‌های ورزشی". *مدیریت ورزشی*، ۱۱، ۹۹-۱۱۷.
- صادقی مال امیری منصور، لطف‌الله زاده سعید (۱۳۸۹). "بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت". *دو ماهنامه توسعه انسانی*، ۷، ۱۰۵-۱۲۱.
- صفری علی، گلشاهی بهنام (۱۳۹۲). "تأثیر هوش هیجانی مدیران بر کارآفرینی سازمانی: نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی". *توسعه کارآفرینی*، ۶ (۳)، ۱۸۳-۲۰۲.

- طالب‌پور مهدی، لقمانی محسن، روحانی میثم، ایرانی وحید (۱۳۹۲). "طراحی مدل پیش‌بینی پیامدهای نگرشی و رفتاری مربیان حرفه‌ای فوتبال ایران". پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۲ (۲)، ۷۹-۹۰.
- طوسی محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ‌سازمانی. تهران: چاپ اول. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباسی همایون، سجادی نصرالله، کاظم‌نژاد انوشیروان (۱۳۹۲). "اعتباریابی ابزار فرهنگ‌سازمانی (OCAI) بر مبنای مدل ارزش-های رقابتی (CVF) در سازمان‌ها (فدراسیون‌ها) ی ورزشی". دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۳ (۵)، ۸۵-۹۷.
- عباسی همایون، سجادی سیدنصرالله، عیدی حسین، لقمانی محسن (در دست چاپ، الف). "تبیین مدل فرهنگ‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران". مدیریت و توسعه ورزش.
- عباسی همایون، عیدی حسین، لقمانی محسن (در دست چاپ، ب). "بررسی توازن الگوهای فرهنگ‌سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بر اساس مدل ارزش‌های رقابتی". مطالعات مدیریت ورزشی.
- عیدی حسین، رضائی‌نژاد رحیم، یوسفی بهرام، عسگری بهمن (۱۳۹۳، الف). "تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی". مدیریت ورزشی، ۶ (۲)، ۳۶۱-۳۸۰.
- عیدی حسین، رضائی‌نژاد رحیم، یوسفی بهرام، ملک‌اخلاق اسماعیل (۱۳۹۳، ب). "معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون-های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی". مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۲، ۶۳-۸۴.
- قاسمی سیانی مجتبی، دوستی مرتضی (۱۳۹۳). "رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و سرمایه اجتماعی کارکنان فدراسیون ورزشی معلولین". مطالعات مبنای مدیریت در ورزش، ۱ (۴)، ۲۹-۴۰.
- کردنائیچ اسدالله، فانی علی‌اصغر، مسعودی زهرا (۱۳۹۳). "فرهنگ‌سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان". مدیریت فرهنگ‌سازمانی، ۱۲ (۲)، ۱۷۳-۱۸۹.
- طوسی محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ‌سازمانی. تهران: چاپ اول. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباسی همایون، سجادی نصرالله، کاظم‌نژاد انوشیروان (۱۳۹۲). "اعتباریابی ابزار فرهنگ‌سازمانی (OCAI) بر مبنای مدل ارزش-های رقابتی (CVF) در سازمان‌ها (فدراسیون‌ها) ی ورزشی". دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۳ (۵)، ۸۵-۹۷.
- لقمانی محسن (۱۳۹۱). بررسی ویژگی‌های شغلی داوران فوتبال ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت ورزشی. دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان.
- یزدخواستی علی (۱۳۸۸). "رابطه بین نوع فرهنگ‌سازمانی با رهبری". پژوهشنامه مطالعات روانشناسی تربیتی، ۹، ۱۱۳-۱۲۶.
- Balduck, A.L, Baleens' (2009), *a Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness*. Ghent University, Vlerick Leuven Gent Management School. Working paper, 1-30.
- Eydi, H., Ramezanineghad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). "Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport". *Sport Management International Journal*, 7 (1), 5-21.
- Ibrahim, A., Eydi, H., Ramezanineghad, Hemmatinejad, M. A. (2013). "Designing Organizational Effectiveness in Iraqi Sport Federations". *Sport Management International Journal*, 8 (1), 44-56.
- Price, J. L. (1968), "The study of organizational effectiveness". *The Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- 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.
- 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.

Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). "A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature". *Managing Leisure*. 19 (2), 121-150, DOI: 10.1080/13606719.2013.859460.

