

## بررسی بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی

ادگار شمعونیان<sup>۱</sup>

فریبا محمدیان<sup>۲</sup>

زهرا نوبخت رضانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۲/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۲۵

هدف از تحقیق حاضر، تعیین میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی ایران در بُعد قهرمانی بود که از طریق طرح پژوهشی زمینه‌یابی تحت تأثیر دامنه زمانی محدود، به عنوان طرح زمینه‌یابی روند پژوهی و با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته، انجام شد. در مرحله ساختار سازی ابزار با تأکید بر روایی محتوایی از شیوه کیفی مصاحبه اکتشافی توأم با میز اندیشه با بهره‌گیری از خردمندی نواب رئیس بانوان فدراسیون‌های ورزشی استفاده گردید و روایی محتوایی، صوری، ظاهری و ملاکی پرسشنامه بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ آزمون شد و با ضریب ۰/۹۶ ضریب اعتبار مطلوبی به دست آمد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران ارشد فدراسیون‌های المپیک ایران بود که با توجه به تعداد محدود، مدیران تمام فدراسیون‌ها (۲۶) به صورت کل شمار به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t دو گروه همبسته (به منظور مقایسه شاخص‌های بهره‌وری) و شدت اثر (به منظور بررسی میزان بهره‌وری) استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین میانگین نظری و میانگین مشاهده شده جنبه‌های مختلف بهره‌وری فدراسیون‌های المپیک در بُعد قهرمانی و در مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی تفاوت معناداری وجود

۱. دکترای تخصصی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

دارد ( $p > 0/01$ ) و میزان بهره‌وری این فدراسیون‌ها پایین‌تر از حد متوسط یا مورد انتظار بوده است. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر مسئولین و متولیان ورزش کشور باید برای ارتقا و بهبود وضعیت ورزش قهرمانی، آسیب‌شناسی ورزشی انجام دهند و موجبات تدوین راهبردهای مناسب در این زمینه را فراهم و با نظارت ملی بر آن‌ها، زمینه توسعه ورزش قهرمانی در کشور را در عرصه‌های مختلف مهیا نمایند.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری، اثربخشی، فدراسیون‌های المپیک، بعد قهرمانی و سازمان‌های ورزشی



## مقدمه

در هزاره سوم، سازمان های ورزشی برای افزایش توان رقابتی خود نیازمند بهره مندی از عوامل و ابزارهای مختلفی هستند تا بتوانند با استفاده از آن ها میزان دستیابی به اهداف و نتایج از پیش تعیین شده را تسهیل کنند. همچنین، تغییرات سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فناوری، تأثیرهای شگرفی بر سازمان ها داشته است. سرعت این تغییرات همراه با افزایش رقابت جهانی سازمان ها را واداشته است تا با بازاندیشی در شیوه های انجام دادن کار خود، فعالیت هایشان را دوباره سازمان دهی کنند (نیرومند و همکاران، ۱۳۹۱).

از جمله این سازمان ها، فدراسیون های ورزشی هستند که نقش بسزایی در کشورهای پیشرفته و در حوزه ورزش قهرمانی ایفا می کنند. فدراسیون های ورزشی در محیطی رقابتی و پویا در حال فعالیت هستند؛ محیطی که متغیرهای داخلی و خارجی آن به طور دائم در حال تغییر و امکان پیش بینی این تغییرات نیز بسیار مشکل است. از طرفی، سازمان های ورزشی هزینه و زمان زیادی صرف تهیه، تدوین و اجرای راهبرد می کنند تا بتوانند به اهداف بلندمدت و چشم اندازها دست یابند و با به اهتزاز درآوردن پرچم کشور خود در رویدادهای بین المللی باعث دیده شدن آن کشور و ایجاد غرور ملی برای مردم شوند (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۵). در این راه، وظیفه مدیران فدراسیون های ورزشی این است که به موفقیت های اولیه اکتفا نکنند و تلاش مداومی برای رسیدن به استانداردهای بالاتر، تشخیص وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی راه ها و وسایلی که نیل به هدف را به صورت اثربخش میسر می سازد، انجام دهند و بهره وری را افزایش دهند (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۵). بهره وری 'مجموعه ای از کارایی و اثربخشی است و باید ارتباط بین این دو مورد توجه قرار گیرد. به عبارت بهتر، بین چگونگی استفاده صحیح از منابع سازمانی (جنبه کمی، کارایی) با دستیابی به اهداف (جنبه کیفی، اثربخشی) باید هماهنگی ایجاد شود (پریت چارد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). اما سنجش بهره وری در فدراسیون ها که ارائه دهنده خدمات هستند، به سهولت اندازه گیری آن در یک سازمان تولیدی یا بازرگانی نیست و بسیار پیچیده تر است؛ زیرا خدمات ماهیتی متفاوت از کالا دارند و علاوه بر ویژگی های عینی و ملموس، از ویژگی های غیر عینی و غیر ملموس هم برخوردارند. خدمات قابلیت ذخیره شدن را ندارند و بین ارائه خدمات و مصرف آن فاصله زمانی وجود ندارد. نکته مهم دیگر در اندازه گیری بهره وری در بخش خدمات این است که معمولاً ستادهای حاصل از فعالیت های خدماتی را به سهولت نمی توان به عدد و رقم تبدیل کرد. به علاوه، بخش خدمات دولتی چون از بودجه عمومی تأمین می شوند، باید پیرامون ستاده ها و خروجی هایشان به جامعه و مخاطبان پاسخگو باشند. به عبارت دیگر، «در بخش خدمات دولتی، بهره وری معادل تولید ناخالص نیست» (فقیهی، ۱۳۷۷)، اما به هر حال بهره وری و ارتقای آن، یکی از هدف های عمده هر سازمان زنده و فعال است. به ویژه آن که این هدف در نهادهایی چون فدراسیون های ورزشی کشور که از یک سو با اقشار مردم و از سوی دیگر با سطوح جهانی ارتباط دارند، نقش تعیین کننده ای ایفا می کند. از این رو، در هر نظام متحول و پیشرو، اولین گام کوشش برای شناخت بهره وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل مؤثر در افزایش بهره وری است (پالیزبان و همکاران، ۱۳۹۱). در شرایط کنونی، افزایش بهره وری و استفاده کارا از امکانات موجود در فدراسیون های

1. productivity

2. Pritchard

ورزشی، عملاً از یک انتخاب فراتر رفته و به یک ضرورت تبدیل شده است. مدیران فدراسیون‌های ورزشی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی، در نهایت باید در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل کنند و ملزم به پاسخگویی به ورزشکاران، ذینفعان، ارباب‌رجوع‌ها و جامعه (مردم) هستند در نتیجه، بررسی کارایی و اثربخشی عملکرد آن‌ها یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود و عاملی تعیین‌کننده در تحقق برنامه‌های توسعه ورزشی است (صدراقتی، ۱۳۹۱). اثربخشی، نقش مهمی در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. سازمانی اثربخش است که قادر به مدیریت ابهام‌ها، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندی یادگیری باشد و حیطة اصلی شغلی و توانمندسازی بالای کارکنان را بشناسد. صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان حصول به هدف تعریف کرده‌اند (توفیقی، ۱۳۹۰). درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید برای بررسی اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان نشانگر علت وجودی است و آنچه در پی دستیابی به آن باشد. به همین دلیل، هدف‌ها را به صورت «وضع مطلوب سازمان در آینده» تعریف می‌کنند. در این دیدگاه، اثربخشی سازمان عبارت از میزان دسترسی یا نیل به هدف‌های موردنظر سازمان است (فقیهی، ۱۳۸۹).

اتزیونی<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) معتقد است سازمانی اثربخش می‌باشد که نتایج قابل مشاهده آن مساوی با اهداف یا بیشتر از آن باشد. باید گفت با توجه به اهمیت موضوع اثربخشی و با توجه به منابع سازمانی موجود و ابعاد فدراسیون‌های ورزشی تاکنون میزان اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر اساس دستیابی به اهداف اندازه‌گیری نشده و صرفاً به اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی (عیدی، ۱۳۹۳) بسنده شده است. لذا حائز اهمیت است که اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رسیدن به هدف اندازه‌گیری شود تا بتوان با استناد به نتایج به دست آمده برای برنامه‌ریزی‌های آتی از آن‌ها استفاده نمود و برنامه‌ها به صورتی تدوین شود که بتوانند بیشتر به اهداف مشخص برسند. رویکردی که در این تحقیق از آن استفاده شده، «رویکرد مبتنی بر دستیابی به اهداف»<sup>۲</sup> است. رویکرد مبتنی بر اهداف، عمده‌ترین رویکردی بود که در گذشته و به صورت معمول استفاده شده است. تمرکز اصلی این روش بر محصولات و خدمات سازمان به‌عنوان برون‌داد است. ویژگی اصلی این رویکرد، تعیین و شناسایی اهداف و استفاده از آن برای اندازه‌گیری عملکرد است. پیش‌فرض رویکرد مبتنی بر هدف این است که سازمان‌ها ماهیتی مشورتی<sup>۳</sup> و عقلانی<sup>۴</sup> دارند و در جستجوی نیل به اهداف<sup>۵</sup> هستند. بنا بر اظهارات دفت<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، هنوز هم از این رویکرد به صورت وسیع در دنیای تجارت و کسب‌وکار استفاده می‌شود. به‌طور عمده در این رویکرد از شاخص‌های مالی برای اندازه‌گیری اثربخشی استفاده می‌شود و عمده‌ترین شاخص‌ها نیز شامل حاشیه سود<sup>۷</sup>، نرخ رشد<sup>۸</sup>، بازگشت سرمایه<sup>۹</sup> و

1. Etzioni
2. Goal Attainment Approach
3. Deliberate
4. Rational
5. Goal -Seeking
6. Daft
7. Profit Margin
8. Rate of Growth
9. Return on Investment

سهم بازار<sup>۱</sup> هستند (دفت<sup>۲</sup>، ۱۳۷۷). یکی از مواردی که بهره‌وری بر اساس آن سنجیده می‌شود، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با آن سازمان می‌باشد. در تحقیق حاضر برای محاسبه بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی، از اساسنامه (سازمان تربیت بدنی، ۱۳۸۱) و شاخص‌های مشخص شده در بُعد قهرمانی با در نظر گرفتن منابع سازمانی از جمله منابع مالی، مادی و انسانی استفاده شد تا با ارزیابی آن‌ها میزان بهره‌وری فدراسیون‌های المپیک ایران در بُعد قهرمانی مشخص شود. در این زمینه احمدی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی» انجام دادند. هدف از این پژوهش، بررسی اثر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی با ارائه یک مدل در وزارت ورزش و جوانان و فدراسیون‌های ورزشی بود. روش پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معنادار داشت و نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی تأیید شد. پیشنهاد محققان این بود که انعطاف‌پذیری آموزشی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری مالی در سازمان‌های ورزشی به کار گرفته شود تا اثربخشی برنامه‌های راهبردی تقویت گردد احمدی و همکاران (۱۳۹۶). همچنین، امیرخانی و علیخانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان و بهبود بهره‌وری با رویکرد کارت امتیازی متوازن و تعیین نقش آن‌ها در ارتقای بهره‌وری سازمان»، به این نتیجه رسیدند که مدیران از میان ۱۸ شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شده مربوطه به شرکت، پنج عامل را در بهبود بهره‌وری خود مؤثر دانستند. سطح تعهد کارکنان به هدف‌های سازمان و بهره‌وری کارکنان از جمله عوامل کلیدی مؤثر در منظر رشد و یادگیری بودند و به دلیل بیشترین اختلاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، این منظر در صدر مناظر دیگر قرار گرفت. در میان سایر شاخص‌های کلیدی عملکرد، اثربخشی بازاریابی در منظر مشتری، کنترل هزینه در منظر مالی و تعمیرات و نگهداری در منظر فرایندهای داخلی، عوامل اثرگذار در بهبود بهره‌وری سازمان انتخاب شدند. صدقاتی (۱۳۹۱) نیز تحقیقی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب و ارائه الگو» انجام داد و با توجه به حجم جامعه تحقیق در فدراسیون‌های منتخب، ۳۰۲ نفر به عنوان نمونه تحقیق به صورت تصادفی انتخاب شدند و برای تجزیه تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی t مستقل، یومان ویتنی<sup>۳</sup>، تحلیل واریانس یک طرفه، رگرسیون چند متغیری و معادلات ساختاری استفاده شد و در نهایت مشخص گردید بین دیدگاه کارکنان در مورد عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور ( $\alpha = 0/01$ ) با توجه به جنسیت، وضعیت خدمت و سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، اما با توجه به رشته تحصیلی، سطوح مختلف سنی، وضعیت استخدامی و سابقه خدمت آنان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین، بین دیدگاه کارکنان پیرامون میزان بهره‌وری نیروی انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور ( $\alpha = 0/01$ ) با توجه به رشته تحصیلی، سطوح مختلف تحصیلی، سطوح

1. Market Share

2. Rihard

3. mann whitney u test

مختلف سنی و وضعیت استخدامی تفاوت معنی داری وجود ندارد، اما با توجه به جنسیت، وضعیت خدمت و سابقه خدمت تفاوت معنی داری به چشم می‌خورد و بین هریک از عوامل درون سازمان اصلی، درون سازمان مکمل و برون سازمانی با مشارکت سازمانی، اثربخشی، شایسته‌سالاری و توسعه‌سازمانی در سطح  $\alpha = 0/01$  ارتباط معنی دار موجود دارد. مجموع عوامل درون سازمان اصلی، تأثیر معنی داری در مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری و توسعه‌سازمانی ندارد، اما بر مؤلفه اثربخشی تأثیر معنی داری دارد. مجموع عوامل درون سازمانی مکمل تأثیر معنی داری در مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری و توسعه‌سازمانی و اثربخشی ندارد و در نهایت مجموع عوامل برون سازمانی تأثیر معنی داری در مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری، توسعه‌سازمانی و اثربخشی سازمانی دارد.

در تحقیقی با عنوان «تأثیر تعیین هدف بر بهره‌وری در فضای ورزشی تیم‌های منتخب» توسط آرایا، پلیسیر و پرتو (۲۰۱۵) مشخص شد که عملکرد تیم‌ها به عوامل مختلفی بستگی دارد: جهت‌گیری هدف، سیستم اقتصادی مشترک و تعیین هدف بر اساس تئوری انگیزشی. در این تحقیق منظور از هدف داشتن، توانایی مطلوب و یا عملکرد استاندارد بود. روش تحقیق بررسی کمی مقطعی<sup>۱</sup> و جامعه آماری شامل سه تیم هندبال حرفه‌ای مردان لیگ برتر پرتقال بود که از بین آنها ۴۹ ورزشکار در پست‌های مختلف به صورت داوطلبانه در تحقیق شرکت نمودند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه بود. نتایج تحقیق نشان داد هدف‌های کاری، ورزشکاران را هم در انجام کارهای تیمی و هم انفرادی علاقه‌مند و متعهد نگه می‌دارد. پژوهش رهام<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در اروپا در مورد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی نشان داد که مدیریت عملکرد به عنوان یک عامل روان‌شناختی در محیط کار می‌تواند موجب اثربخشی و افزایش بهره‌وری کارکنان گردد. همچنین، در تحقیق مانزور<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) با عنوان «تأثیر انگیزش و رفتار فرا نقشی کارکنان و مدیریت عملکرد بر اثربخشی سازمانی» که در پاکستان انجام شد، بر اساس پیشینه تحقیقات سه فرضیه طرح گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد زمانی که توانمندسازی کارکنان و شناخت آن‌ها نسبت به سازمان بیشتر می‌شود، انگیزه سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد و همچنین رابطه مثبتی بین انگیزش و رفتار فرا نقشی کارکنان با اثربخشی سازمانی وجود دارد. در تحقیق بروسد لازارو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با عنوان «بهره‌وری در لیگ برتر بسکتبال حرفه‌ای اسپانیا»، عملکرد ورزشی به مدیریت کسب‌وکار ارتباط داده شد و بر اساس این هدف، هر دو شاخص کارایی و اثربخشی بر اساس فعالیت بهره‌ور تیم‌ها و توانایی برای پیروزی مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این تحقیق از روش تحلیل پوششی داده‌ها استفاده گردید و جامعه آماری تحقیق شامل ۱۸ تیم لیگ برتر بسکتبال حرفه‌ای اسپانیا در چهار فصل بود. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای تحقیق بر اساس ارزش‌های کارایی به کارایی فنی جهانی، کارایی صرفاً فنی و کارایی مقیاسی تقسیم شدند و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتیجه نهایی تحقیق نشان داد که جایگاه نهایی تیم‌های بسکتبال اسپانیا به کارایی و پیشرفت فنی بستگی دارد تا تیم‌ها بتوانند در رتبه‌های بالای جدول قرار گیرند. در پژوهش

1. cross-sectional quantitative survey

2. Reham

3. Manzoor

4. Marta Brosed Lazaro

شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با عنوان «مدیریت عملکرد و توانمندسازی محیط با اثربخشی سازمانی» مشخص شد که کارکنان بخش‌های دولتی نسبت به بخش خصوصی اثربخش‌تر هستند. در بخش خصوصی بر مدل روابط انسانی اثربخشی سازمانی تأکید می‌شود، ولی در بخش دولتی بر مدل هدف منطقی تأکید می‌گردد. بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی ساختاری با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد و این رابطه در بخش دولتی بالاتر از بخش خصوصی است. بین توانمندسازی روانی و اثربخشی سازمانی نیز رابطه وجود دارد. در تحقیقی با موضوع «اثربخشی سازمان‌های غیردولتی و غیرانتفاعی» توسط لسی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، به این نتیجه رسیدند که از لحاظ علمی، اثربخشی سازمانی به طور معناداری تحت تأثیر نگرش و کیفیت زندگی کاری کارکنان است. تحقیقی پیرامون اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی توسط آرایا<sup>۳</sup> و پلیسیر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) انجام شد. هدف از این تحقیق پاسخ به این سوال بود که آیا به کارگیری سیستم سنجش بهره‌وری (ProMES<sup>۵</sup>) از طریق گرفتن بازخورد از منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری را در تیم هندبال بانوان انگولا افزایش دهد؟ نتایج نشان داد انگیزش و بهره‌وری، دو عامل اثرگذار برای تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی می‌باشند. رویکرد سیستم افزایشی و سنجش بهره‌وری روشی برای اندازه‌گیری نتایج عملکرد پیشنهاد می‌دهد (بهره‌وری تیم). نتایج این تحقیق نشان داد که سیستم افزایشی و سنجش بهره‌وری می‌تواند راه مؤثری برای پاسخ به نیازهای اندازه‌گیری کارایی ورزشی تیم‌ها و همچنین افزایش بهره‌وری در زمان مواجهه با محیط‌های استرس‌زا باشد. به بیان دیگر، به نظر می‌رسد استفاده از سیستم افزایشی و سنجش بهره‌وری برای تیم‌های ورزشی جنبه کاربردی دارد. در پژوهشی با عنوان «مدیریت عملکرد، فرهنگ سازمانی، اثربخشی سازمانی و نتایج برنامه‌ها در سازمان‌های غیردولتی» که توسط شیوا و دامودار (۲۰۱۳) در هند انجام شد، دریافتند که رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی را به وجود می‌آورد و فرهنگ سازمانی، شرایط و کیفیت زندگی کاری را متحول می‌سازد و این تحول اثربخشی سازمانی را در سازمان‌های غیردولتی افزایش می‌دهد. در واقع، رهبری تحولی به طور مستقیم بر اثربخشی سازمانی تأثیر ندارد. بعلاوه اثربخشی سازمانی، نتایج تضمین شده برنامه‌ها را بهبود می‌بخشد.

با بررسی پیشینه تحقیقات مشخص شد که پژوهشی در زمینه بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی به تفکیک مؤلفه‌های مادی، مالی، انسانی صورت نگرفته است. بنابراین تحقیق حاضر درصدد پاسخگویی به سؤالات زیر بود:

- میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه مالی چگونه است؟
- میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه مادی چگونه است؟
- میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه انسانی چگونه است؟

---

1. Sharma  
 2. Lecy  
 3. Marco António Arraya  
 4. René Pellissier  
 5. Productivity Measurement and Enhancement System

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر در حیطه طرح‌های توصیفی از نوع زمینه‌یابی قرار دارد که تحت تأثیر دامنه زمانی محدود، به‌عنوان طرح زمینه‌یابی روند پژوهی معرفی می‌شود. همچنین در مرحله ساختار سازی ابزار با تأکید بر روایی محتوایی از شیوه کیفی مصاحبه اکتشافی توأم با میز اندیشه با بهره‌گیری از خردمندی خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران اجرایی تمامی فدراسیون ورزشی المپیک کشور به تعداد ۲۶ فدراسیون بودند. در ضمن با توجه به تعداد فدراسیون‌های المپیک مدیران تمام فدراسیون‌ها (۲۶ فدراسیون) به‌صورت کل شمار به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند.

ساختن ابزار اندازه‌گیری در چهار مرحله انجام شد: مرحله اول به‌عنوان کسب توافق سازمانی؛ مرحله دوم به‌عنوان دانش‌افزایی بهره‌وری شغلی؛ مرحله سوم ساختار سازی مؤلفه‌های اصلی؛ مرحله چهارم شاخص سازی مؤلفه‌های اصلی برای مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی در ورزش قهرمانی که نه حیطه اصلی شاخص سازی شدند.

پس از این اقدامات، سنجش روایی محتوایی پرسشنامه به شرح زیر انجام گرفت:

با توجه به مبانی نظری و ارزیابی نقدانه مرتبط با بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی، چهارچوب نظری مشخص گردید و بر اساس چهارچوب نظری مبنای اصولی، نظری، کاربردی و مفهومی در راستای روایی محتوایی از ابزار اندازه‌گیری استخراج شد. به بیان دیگر، روایی محتوایی ابزار اندازه‌گیری مبتنی بر چهارچوب نظری است که در آن بهره‌وری به انجام عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی در راستای تأکید بر اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت معطوف است که در ورزش قهرمانی به کسب نتایج مطلوب و کاهش شکاف بین وضعیت موجود با مطلوب معطوف است. در استخراج روایی پرسشنامه با تأکید بر دیدگاه صاحب‌نظران تفاوت قابل توجهی بین اثربخشی و کارایی که مجموعاً بهره‌وری است در سطح ورزش قهرمانی وجود دارد. برای هرکدام از سطوح مزبور شاخص‌هایی مستقل طراحی و استخراج شد. در پرتو تحلیل‌های کمی و کیفی شاخص‌های یاد شده برخی از شاخص‌ها برای بعد قهرمانی، موردبازنگری قرار گرفتند و با توجه به جدول روایی محتوایی که مؤلفه‌های اصلی از طریق میز اندیشه موردتوافق قرار داشت، فرایند شاخص سازی آغاز گردید. بدین ترتیب، هرکدام از شاخص‌های استخراجی با استناد به مبانی نظری، پیشینه تحقیق و ابزارهای مورد نظر متخصصان، موردبازنگری حذف یا اصلاح قرار گرفت و درنهایت پس از چندین جلسه متعدد، تمامی شاخص‌های استخراج شده مورد توافق تمامی خبرگان در حیطه بهره‌وری ورزشی واقع شد. پس از فرایند شاخص سازی که روایی محتوایی با عناصر سازنده مشخص شد، ابزار به‌گونه مقدماتی بر روی سه نمونه به‌صورت آزمایشی اجرا شد.

پس از اجرای مقدماتی فرم استخراج شده از مصاحبه‌های کیفی خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی، ۱۴ شاخص به علت مبهم یا گنگ بودن موردبازنگری قرار گرفت تا از این طریق روایی صوری شاخص‌های استخراجی افزایش یابد. ویراستاری ادبی و علمی به‌عنوان اقدامی مؤثر در راستای انتقال مفاهیم از طریق شاخص‌های استخراجی به کار برده شد تا ضریب سهولت، فهم خواندن و درک مفاهیم افزایش یابد و بدین ترتیب، روایی صوری سؤالات پرسشنامه بالا رود. درنهایت با استفاده از قواعد گذاری مرتبط با علامات ادبی،



میزان فهم و درک خواندن از شاخص های استخراجی به حداکثر ارتقا یافت. همبستگی محتوایی شاخص های استخراجی از ابزار پژوهشگر ساخته که با کمک خبرگان و از طریق میز اندیشه طراحی شده بود، با ابزارهای موجود در حیطه بهره‌وری سازمان، بالا و معرف روایی ملاکی بود. معتبرترین ابزار در زمینه بهره‌وری سازمان‌های ورزشی در ایران، شاخص های ابلاغی وزارت ورزش و جوانان در زمینه بهره‌وری است که به فدراسیون های المپیک ابلاغ شده است. همچنین پایایی پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۲ به دست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا ویژگی های دموگرافیک نمونه‌های تحقیق (جنس، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و فدراسیون) و جداول توزیع فراوانی و درصد ترسیم گردیدند. در نهایت، از جداول آمار توصیفی به منظور توصیف مؤلفه های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بعد قهرمانی در دو وضعیت موجود و مطلوب استفاده شد و در آن نما، میانه و میانگین به عنوان شاخص های گرایش مرکزی، دامنه تغییرات، واریانس و انحراف معیار به عنوان شاخص های پراکندگی و خطای معیار، ضریب کجی و ضریب کشیدگی به عنوان شاخص های توزیع در راستای بررسی نرمال و متقارن بودن داده‌ها محاسبه شدند. در راستای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤال های پژوهش از شاخص های گرایش مرکزی (میانگین، میانه و...)، پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و...) و نمایش های آماری (نمودارها و جداول آماری مرتبط) جهت توصیف ویژگی های فردی نمونه های تحقیق استفاده گردید و پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه‌ها، از داده های حاصل برای پاسخ به سؤال های پژوهش، از مدل های آماری t دو گروه همبسته در مقایسه شاخص های بهره‌وری در مؤلفه های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بعد قهرمانی در وضعیت موجود و مطلوب و شناسایی شکاف موجود و از شدت اثر جهت بررسی میزان بهره‌وری بهره گیری شد.

### یافته های پژوهش

نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۲۲ نفر از آزمودنی ها مرد و ۲ نفر زن بودند. تحصیلات آزمودنی ها شامل ۹ لیسانس، ۶ فوق لیسانس و ۹ نفر دکتری بوده است. سابقه خدمت آزمودنی ها ۵ تا ۹ سال ۵ نفر، ۱۰ تا ۱۴ سال ۶ نفر، ۱۵ تا ۱۹ سال ۵ نفر و ۸ نفر ۲۰ سال به بالا سابقه داشتند. مدیران فدراسیون های شرکت کننده در تحقیق شامل ۱۴ فدراسیون پایه، ۷ فدراسیون تویی و ۳ فدراسیون راکتی بودند.

جدول توزیع فراوانی مرتبط با متغیرهای، سن، جنسیت، سابقه خدمت، فدراسیون و تحصیلات

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۲۲	۹۱/۷
زن	۲	۸/۳
کل	۲۴	۱۰۰
سن	فراوانی	درصد
۳۲ تا ۳۵ سال	۶	۲۵
۳۶ تا ۴۰ سال	۶	۲۵
۴۱ تا ۵۰ سال	۵	۲۰/۸
۵۱ سال به بالا	۷	۲۹/۲
کل	۲۴	۱۰۰
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۵ تا ۹ سال	۵	۲۰/۸
۱۰ تا ۱۴ سال	۶	۲۵
۱۵ تا ۱۹ سال	۵	۲۰/۸
۲۰ سال به بالا	۸	۳۳/۳
کل	۲۴	۱۰۰
فدراسیون	فراوانی	درصد
پایه	۱۴	۵۸/۳
توپی	۳	۲۹/۲
راکتی	۳	۱۲/۵
کل	۲۴	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۹	۳۷/۵
فوق لیسانس	۶	۲۵
دکتری	۹	۳۷/۵
کل	۲۴	۱۰۰

نتایج تحقیق در مورد سؤال اول (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه مالی چگونه است؟) نشان داد تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha=0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد قهرمانی وجود داشته و در تمامی شاخص‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده است (جدول ۱).

جدول ۱: بهره‌وری در مؤلفه «مالی» با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و مطلوب

شاخص	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	شدت اثر	میزان بهره‌وری
بودجه برای راه‌اندازی سبک‌های جدید	وضعیت موجود	۱/۴۵	۰/۷۲	۶/۰۶	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۴۶	۰/۵۴
	وضعیت مطلوب	۳/۰۸	۱/۴۷					
تأمین بودجه استعدادیابی	وضعیت موجود	۲	۰/۸۸	۱۱/۹۴	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۸	۰/۴۲
	وضعیت مطلوب	۴/۵۸	۰/۹۲					
تأمین بودجه برای قابلیت‌های جسمانی	وضعیت موجود	۲/۶۲	۱/۰۹	۸/۳۰	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۱	۰/۴۹
	وضعیت مطلوب	۴/۶۲	۰/۹۲					
برگزاری مسابقات داخلی	وضعیت موجود	۳/۵۸	۱/۱۷	۵/۱۸	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۴۳	۰/۵۷
	وضعیت مطلوب	۴/۷۹	۰/۴۱					
بودجه تحقیق و توسعه (R&D)	وضعیت موجود	۱/۷۵	۰/۸۴	۱۰/۷۲	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۶	۰/۴۴
	وضعیت مطلوب	۴/۲۵	۱/۰۳					
بودجه آموزشی و تبلیغاتی	وضعیت موجود	۲/۳۳	۱/۰۴	۱۰/۰۶	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۷	۰/۴۳
	وضعیت مطلوب	۴/۴۵	۰/۶۵					
تأمین بودجه برای ارتقای سطح اجتماعی	وضعیت موجود	۲/۷۹	۱/۱۰	۵/۴۱	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۴۴	۰/۵۶
	وضعیت مطلوب	۴/۵۰	۰/۹۷					
مالی	وضعیت موجود	۱۶/۵۴	۴/۶۹	۱۰/۶۵	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۶	۰/۴۴
	وضعیت مطلوب	۳۰/۲۹	۴/۰۴					

همچنین شدت اثر تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد قهرمانی، دارای ضرایب بالاتر از ۰/۴ بود. از این رو، می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد.

نتایج تحقیق در مورد سؤال دوم (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه مادی چگونه است؟) نشان داد تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha=0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد و در تمامی شاخص‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده است. این مطلب بیانگر این است که از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب شکاف مشاهده می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲: بهره‌وری در مؤلفه «مادی» با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و مطلوب

میزان بهره‌وری	شدت اثر	سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان t	انحراف معیار	میانگین	سطوح	مؤلفه
۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۲۲	۰/۵۸	۱/۴۵	وضعیت موجود	تجهیزات مناسب برای سبک‌های جدید
					۱/۵۲	۳/۰۸	وضعیت مطلوب	
۰/۴۱	۰/۵۹	۰/۰۰۱	۲۳	۱۲/۴۰	۱/۰۱	۲/۳۷	وضعیت موجود	تجهیزات تخصصی برای پرورش استعداد
					۱/۰۱	۴/۴۱	وضعیت مطلوب	
۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۲۳	۹/۰۲	۱/۱۷	۲/۳۷	وضعیت موجود	بانک اطلاعات جامع
					۰/۷۲	۴/۵۰	وضعیت مطلوب	
۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۰۰۱	۲۳	۸/۲۳	۱/۱۳	۲/۶۲	وضعیت موجود	تجهیزات تخصصی برای قابلیت‌های جسمانی
					۰/۸۸	۴/۵۰	وضعیت مطلوب	
۰/۴۶	۰/۵۴	۰/۰۰۱	۲۳	۹/۶۷	۰/۹۷	۲	وضعیت موجود	تجهیزات برای طراحی
					۱/۲۹	۴/۱۲	وضعیت مطلوب	
۰/۵۳	۰/۴۷	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۴۳	۱/۳۸	۲/۵۰	وضعیت موجود	ابزارهای تبلیغاتی
					۱/۰۲	۴/۲۰	وضعیت مطلوب	
۰/۵۶	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۲۳	۵/۵۰	۱/۱۷	۲/۵۰	وضعیت موجود	امکانات
					۱/۱۶	۴/۳۳	وضعیت مطلوب	
۰/۴۴	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۲۳	۱۰/۷۳	۵/۱۹	۱۵/۸۳	وضعیت موجود	مادی
					۵/۷۸	۲۹/۱۶	وضعیت مطلوب	

با تأکید بر میزان ضرایب شدت اثر حاصله و همان‌گونه که مشاهده می‌شود در تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد قهرمانی ضرایب بالاتر از ۰/۴ می‌باشد. از این رو، می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. نتایج تحقیق در مورد سؤال سوم (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد قهرمانی با تأکید بر مؤلفه انسانی چگونه است؟) نشان داد تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha=0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد. از این رو، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، می‌توان گفت که در تمامی شاخص‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده و این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳: بهره‌وری در مؤلفه «انسانی» با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و مطلوب

میزان بهره‌وری	شدت اثر	سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان t	انحراف معیار	میانگین	سطوح	مؤلفه
۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۹۹	۱/۱۰	۲/۰۸	وضعیت موجود	آموزش سبک‌های جدید به مربیان
					۱/۷۱	۳/۳۷	وضعیت مطلوب	
۰/۵۹	۰/۴۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۷۷	۱/۳۰	۲/۲۹	وضعیت موجود	آموزش سبک‌های جدید به داوران
					۱/۷۴	۳/۴۱	وضعیت مطلوب	
۰/۵۹	۰/۴۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۶۲	۱/۳۸	۲/۴۱	وضعیت موجود	اضافه نمودن سبک‌های جدید
					۱/۷۹	۳/۵۴	وضعیت مطلوب	
۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۰۰۱	۲۳	۸/۵۷	۱/۱۷	۲/۶۲	وضعیت موجود	برگزاری رویدادهای استعدادیابی
					۰/۵۷	۴/۶۲	وضعیت مطلوب	
۰/۴۸	۰/۵۲	۰/۰۰۱	۲۳	۸/۳۵	۱/۱۰	۲/۵۰	وضعیت موجود	مربیان و کارشناسان استعدادیاب
					۰/۵۸	۴/۵۴	وضعیت مطلوب	
۰/۴۵	۰/۴۵	۰/۰۰۱	۲۳	۵/۸۸	۱/۱۹	۳/۲۹	وضعیت موجود	برگزاری کلاس‌های بازآموزی برای مربیان
					۰/۶۰	۴/۷۵	وضعیت مطلوب	
۰/۴۵	۰/۴۵	۰/۰۰۱	۲۳	۵/۹۹	۱/۰۱	۳/۳۳	وضعیت موجود	برگزاری کلاس‌های بازآموزی برای داوران
					۰/۶۳	۴/۶۶	وضعیت مطلوب	
۰/۵۳	۰/۴۷	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۵۹	۱/۱۹	۳/۰۴	وضعیت موجود	مربیان درجه ۱، مربیان بین‌المللی، داوران بین‌المللی، داوران درجه ۱
					۰/۵۷	۴/۶۲	وضعیت مطلوب	
۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۲۳	۸/۹۱	۱/۰۴	۱/۹۵	وضعیت موجود	همکاری با شرکت‌های تولیدی لوازم و تجهیزات ورزشی
					۱/۳۱	۴	وضعیت مطلوب	
۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۲۴	۱/۲۱	۲/۵۰	وضعیت موجود	نیروی فنی متخصص
					۱/۲۳	۴/۱۶	وضعیت مطلوب	
۰/۵۳	۰/۴۷	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۵۸	۱/۲۵	۲/۷۵	وضعیت موجود	برنامه‌های اجرا شده با محوریت اخلاق ورزشی
					۱/۰۱	۴/۴۱	وضعیت مطلوب	
۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۰۰۱	۲۳	۱۰/۰۷	۰/۸۸	۱/۷۹	وضعیت موجود	صندوق‌های حمایت از پیشکسوتان
					۱/۲۳	۴/۲۹	وضعیت مطلوب	
۰/۴۴	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۲۳	۱۰/۴۳	۰/۷۹	۱/۷۵	وضعیت موجود	صندوق‌های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان
					۱/۲۳	۴/۳۳	وضعیت مطلوب	
۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۲۳	۹/۱۸	۸/۵۹	۳۲/۳۳	وضعیت موجود	انسانی
					۹/۳۷	۵۴/۷۵	وضعیت مطلوب	

گفتنی است که میزان ضرایب شدت اثر حاصله در تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی ضرایب بالاتر از  $0/4$  می‌باشد. از این رو، می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد. در نهایت نتایج تحقیق نشان داد تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha=0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد. با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب نیز می‌توان گفت که در تمامی مؤلفه‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است و این نشانگر آن است که شکاف چشمگیری از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴: بهره‌وری در مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی در وضعیت موجود و مطلوب

شاخص	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان $t$	سطح معنی‌داری	شدت اثر	میزان بهره‌وری
مالی	وضعیت موجود	۱۶/۵۴	۴/۶۹	۱۰/۶۵	۰/۰۰۱	۰/۵۶	۰/۴۴
	وضعیت مطلوب	۳۰/۲۹	۴/۰۴				
مادی	وضعیت موجود	۱۵/۸۳	۵/۱۹	۱۰/۷۳	۰/۰۰۱	۰/۵۶	۰/۴۴
	وضعیت مطلوب	۲۹/۱۶	۵/۷۸				
انسانی	وضعیت موجود	۳۲/۳۳	۸/۵۹	۹/۱۸	۰/۰۰۱	۰/۵۳	۰/۴۷
	وضعیت مطلوب	۵۴/۷۵	۹/۳۷				

با تأکید بر میزان ضرایب شدت اثر حاصله مشاهده می‌شود که بالاترین میزان شدت اثر به شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با ضریب  $es=0/47$ ، پس از آن شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با ضریب  $es=0/44$  و سپس شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با ضریب  $es=0/44$  معطوف می‌باشد. از این رو، با توجه به اینکه ضرایب هر سه مؤلفه بالاتر از  $0/4$  می‌باشد، می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در مؤلفه مالی شاخص‌هایی از جمله: تأمین بودجه استعدادیابی، تأمین بودجه برای قابلیت‌های جسمانی، بودجه تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> (R&D) و بودجه آموزشی و تبلیغاتی، دارای میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده‌اند، ولی با وجود معنادار بودن t و شدت اثر بالا در شاخص‌های بودجه برای راه‌اندازی سبک‌های جدید، برگزاری مسابقات داخلی و تأمین بودجه برای ارتقای سطح اجتماعی، شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند و فاصله میانگین موجود و مطلوب به نسبت شاخص‌های دیگر مؤلفه مالی در بُعد قهرمانی کمتر بوده است. شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام شاخص‌ها مشهود است و از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری در مؤلفه مالی کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های مالی در بُعد قهرمانی داشته باشند. در زمینه نتیجه به دست آمده، تحقیقی که مشابه با تحقیق حاضر باشد یافت نشد، اما در اهمیت بعد مالی و زیر فاکتورهای آن نتایج تحقیق حاضر با نتایج احمدی و همکاران (۱۳۹۶) که نشان داد انعطاف‌پذیری مالی بر اثربخشی سازمانی بیشترین تاثیر را دارد، همسو می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق امیرخانی و علیخانی (۱۳۹۴) که کنترل هزینه را از جمله عوامل اثرگذار بر بهره‌وری سازمان دانسته‌اند، و مهدوی انارکی و همکاران (۱۳۹۴) که کمبود منابع مالی را از موانع توسعه ورزش قهرمانی دانسته‌اند و بروسدلازارو و همکاران (۲۰۱۴) که جایگاه نهایی تیم‌های بسکتبال اسپانیا را به کارایی تیم‌ها مرتبط دانسته بودند، با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد مؤلفه مادی در شاخص‌هایی از جمله: تجهیزات تخصصی برای پرورش استعداد، بانک اطلاعات جامع، تجهیزات تخصصی برای قابلیت‌های جسمانی، تجهیزات برای طراحی، دارای میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده، ولی با وجود معنادار بودن t و شدت اثر بالا شاخص‌های تجهیزات مناسب برای سبک‌های جدید، ابزارهای تبلیغاتی، امکانات، شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند و فاصله میانگین موجود و مطلوب به نسبت شاخص‌های دیگر مؤلفه مادی در بُعد قهرمانی کمتر بوده است. این مطلب بیانگر این است که شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب چشمگیر است و از دیدگاه مدیران فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی المپیک کشور در مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد قهرمانی کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های مادی در بُعد قهرمانی وجود داشته باشد. نتیجه به دست آمده با نتایج مهدوی انارکی و همکاران (۱۳۹۴) که کمبود فضا و امکانات را از جمله موانع موثر در ورزش قهرمانی دانسته است، همخوانی دارد. با نگاهی به نتایج به دست آمده در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی مشخص شد که در شاخص‌هایی از جمله: برگزاری رویدادهای استعدادیابی، مربیان و کارشناسان استعدادیاب، همکاری با شرکت‌های تولیدی لوازم و تجهیزات ورزشی، صندوق‌های حمایت از پیشکسوتان و صندوق‌های حمایتی از ورزشکاران و قهرمانان، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بوده، ولی با وجود معنادار بودن t و شدت اثر بالا شاخص‌های آموزش سبک‌های جدید به مربیان، آموزش

سبک‌های جدید به داوران، اضافه نمودن سبک‌های جدید، برگزاری کلاس‌های بازآموزی برای مربیان، برگزاری کلاس‌های بازآموزی برای داوران، مربیان درجه ۱، مربیان بین‌المللی، داوران بین‌المللی، داوران درجه ۱، نیروی فنی متخصص و برنامه‌های اجراشده با محوریت اخلاق ورزشی، شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند و فاصله میانگین موجود و مطلوب به نسبت شاخص‌های دیگر مؤلفه انسانی در بُعد قهرمانی کمتر بوده است. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام شاخص‌ها مشاهده می‌شود. در نهایت، می‌توان گفت که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی المپیک کشور در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد قهرمانی کم بوده و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های انسانی در بُعد قهرمانی داشته باشند. نتایج این تحقیق با تحقیقات مهدوی اناری و همکاران (۱۳۹۴) که کمبود نیروی انسانی متبحر و عدم حمایت اسپانسر و حامی مالی و مافیای ورزش را از جمله عوامل عدم پیشرفت ورزش قهرمانی دانسته‌اند و بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۵) که یادگیری سازمانی را بر اثربخشی سازمان موثر دانسته‌اند، همسو می‌باشد. یادگیری سازمانی به همکاری و تسهیم دانش بین کارکنان اشاره دارد و از این جهت با مؤلفه انسانی که موضوعاتی چون بازآموزی در کلاس‌های داوری و مربیگری (همکاری و تسهیم دانش) را در بر دارد، ارتباط می‌یابد. همچنین ملک حسینی (۱۳۹۴) و رهام (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند مدیریت عملکرد کارکنان با بهره‌وری سازمانی رابطه دارد که در راستای یافته‌های تحقیق حاضر قرار دارد. آرایا و پلیسیر (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که گرفتن بازخورد از منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری را در تیم هندبال بانوان انگولا افزایش دهد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد بالاترین میزان شدت اثر به شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با ضریب  $ES=0/47$ ، پس از آن شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با ضریب  $ES=0/44$  و سپس شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با ضریب  $ES=0/44$  معطوف بوده است. نتیجه به دست آمده نشان دهنده اهمیت مؤلفه انسانی است و با یافته‌های پژوهش امیرخانی، علیخانی (۱۳۹۴)، امینی، علی نژاد (۱۳۹۴)، ملک حسینی (۱۳۹۴)، میزایی (۱۳۹۴)، حری (۱۳۹۲)، لسی (۲۰۱۴)، شارما (۲۰۱۴) و مانزور (۲۰۱۵) همسویی دارد.

در نتیجه‌گیری نهایی باید به این نکته اشاره کرد که تعیین اهداف راهبرد عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های عملکردی و به‌کارگیری این داده‌ها در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان، یک اصل بسیار مهم در جهت موفقیت سازمان است که از طریق مقایسه وضع موجود با برنامه‌های مصوب و یا وضع مطلوب بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، صورت می‌گیرد. از دیدگاهی دیگر، مدیران علاوه بر وظایف مرسوم خود (برنامه‌ریزی، کنترل، نظارت، هدایت و هماهنگی) دو وظیفه مهم دارند: یکی رسیدگی به امور جاری و دوم، بهبود وضعیت موجود که مدیریت بهره‌وری ارتباط مستقیم با وظیفه دوم دارد. لذا هر چه رسیدگی به امور جاری وقت بیشتری از مدیران فدراسیون‌های ورزشی را سلب نماید، به همان نسبت سازمان شانس رقابت‌پذیری و داشتن فردایی بهتر را به واسطه عدم اعمال مدیریت بهره‌وری از دست خواهد داد. اجرای این‌گونه تحقیقات که به ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی معطوف‌اند، زمینه مساعدی را برای



برنامه‌ریزی‌های راهبردی در مدیریت ورزشی فراهم می‌سازد، چرا که جمع‌آوری اطلاعات در زمینه بهره‌وری فدراسیون ورزشی، چشم‌اندازهای تجربی را در زمینه‌های فعالیت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت فدراسیون‌های ورزشی ایجاد می‌کند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود از نیروی انسانی سازمان برای شناسایی و مستندسازی فرایندهای موجود در سازمان به منظور اصلاح آنها استفاده بهینه شود. منابع مالی بیشتری به بُعد قهرمانی اختصاص یابد و فدراسیون‌ها همکاری بیشتری با شرکت‌های تولیدی لوازم و تجهیزات ورزشی داشته باشند. همچنین مربیان و کارشناسان متخصص در زمینه استعدادیابی آموزش ببینند و از نیروهای فنی متخصص در فدراسیون‌ها استفاده شود.



## منابع

- احمدی، علی؛ یوسفی، بهرام؛ عیدی، حسین و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۶). «تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. دوره ۴، شماره ۲، صفحه ۱۴۷-۱۶۲.
- امیرخانی و علیخانی. (۱۳۹۴). «شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان و بهبود بهره‌وری: رویکرد کارت امتیازی متوازن». چشم‌انداز مدیریت صنعتی. شماره ۲۰، صص ۱۱۸-۱۰۱.
- امینی، امیر و علینژاد، علیرضا. (۱۳۹۴). «بررسی و پایش مدل EFQM به منظور شناسایی فرصت‌های بهبود سازمان». فصلنامه مهندسی تصمیم‌گذاری دانشگاه خوارزمی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۳۳-۶۰.
- بنیادی نائینی، علی؛ والی، فرزانه؛ عزیزی، محمدحسن و احسنی زاده، سامان. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد اثربخشی در سازمان با متغیر میانجی نوآوری سازمانی». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸(۴)، ۲۱۱-۱۸۷.
- پالیزبان، عباس؛ نوروزیان، میثم؛ مدنی، احمد؛ آزادان، محمد. (۱۳۹۱). «راهنمای تدوین و محاسبه شاخص‌های بهره‌وری و ارزیابی عملکرد». مرکز برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات. دفتر آمار و برنامه‌ریزی گروه مدیریت عملکرد.
- توفیقی، شهرام. (۱۳۹۰). «تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی». مجله طب نظامی. دوره ۱۳، شماره ۳ (مسلسل ۴۹)، ۱۷۳-۱۷۹.
- جمشیدی کوهساری، حمزه. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در شهرداری تهران». دوازدهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- حبیبی، آرش؛ ایزدیار، صدیقه و سرافزاری، اعظم. (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. انتشارات کاوش
- حری، محمدصادق؛ شیخان، عباس و طالبی پور، علی. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه ارتقای بهره‌وری کارکنان با بکار بستن اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و ارزیابی عملکرد در سازمان». کنفرانس ملی تجاری سازی، توسعه ملی و علوم مهندسی، ساری، شرکت توسعه محور پدیده.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۶). مدیریت بهره‌وری با رویکرد تحلیلی به آن در سازمان. تهران: انتشارات کوهسار
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۶). بهره‌وری منابع انسانی. اصفهان: انتشارات ارکان
- صداقتی، سعید. (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب و ارائه الگو». رساله دکتری پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- عیدی، حسین. (۱۳۹۳). «معرفی ابزار اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۲، صص ۴۸.
- فقیهی، ابوالحسن و موسوی کاشی، زهره. (۱۳۸۹). «مدل سنجش بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) در بخش خدمات دولتی ایران». نشریه مدیریت دولتی. دوره ۲، شماره ۴، صفحه ۱۰۷-۱۲۶.
- ملک حسینی، حسین. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین مدیریت عملکرد و افزایش سطح بهره‌وری کارکنان». کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مهندسی، علوم و تکنولوژی. کد مقاله: RSTCONF01\_325

- مهدوی اناری، مهدیه السادات؛ اسماعیلی، محمدرضا و آفرینش، اکبر. (۱۳۹۴). «فرا تحلیل توسعه ورزش همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای، تربیتی و پیش‌بینی مسیر آینده آن». اولین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، ورامین، آموزشکده فنی و حرفه‌ای سما واحد ورامین. کد COI مقاله: SPORTSAMAV01\_043
- میرزایی، محمد و عروف زاد، شهرام. (۱۳۹۴). «ارتباط عوامل شخصیتی و هوش فرهنگی با اثربخشی سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان اصفهان». اولین همایش ملی دستاوردهای نوین تربیت بدنی و ورزش، چابهار، دانشگاه بین‌المللی چابهار، کد COI مقاله: IUCSPT01\_329
- نیرومند، پورانده و همکاران. (۱۳۹۱). «چهارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها». مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۲)، ۱۶۱-۱۴۵.
- هنری، حبیب. (۱۳۸۲). «طراحی و تبیین مدل نظام اطلاعاتی و سیستم بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت بدنی، فدراسیون‌های ورزشی منتخب و کمیته ملی المپیک». مجله طب نظامی، ۳(۱۳)، ۱۷۳-۱۷۹.
- Ain, Manzoor. (2015). **“Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness”**. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol 3, No.3.
- Arraya, M. (2015). **“Team goal-setting involves more than only goal-setting”**. Sport Business and Management: An International Journal, Vol. 5 Iss 2 pp. 157-174
- Etzioni, Amita. (1964). **Modern Organizations**. Printice-Hall
- Gross, E. (1969). **“The Definition of Organizational Goals”**. The British Journal of Sociology, 20(3): 277-294.
- Lecy, J.D.; Schmitz, H.P.; Swedlund, H. (2012). **“Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A modern synthesis”**. Voluntas, 23, pp 434-457.
- Mahalinga Shiva, MSA & Suar, Voluntas, D. (2012). **“Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Program Outcomes in Non-Governmental Organizations”**. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Volume 23, Issue 3, pp 684-710 23: 684
- Marta Brosed, Lázaro, Manuel, Espitia-Escuer, Lucía, I. García, Cebrián. (2014). **“Productivity in professional Spanish basketball”**. Sport, Business and Management: An International Journal, Vol. 4 Issue: 3, pp.196-211,
- Neha, Paliwal Sharma, Tanuja, Sharma, Madhushree, Nanda Agarwal. (2016). **“Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development”**. Employee Relations, Vol. 38 Issue: 2, pp.224-247
- Price, J. L. (1972). **“The study of organizational effectiveness”**. The Sociological Quarterly, 13, 3-15.
- Pritchard, Robert D. (2008). **“The Productivity Measurement and Enhancement System: A Meta-Analysis”**. Journal of Applied Psychology Association, Vol. 93, No. 3, 540-567.5-27.

- Reham, M. Haleem, A, Maissa, Y. Salem, b , Faten A. Fatahallah a , Laila E. Abdelfattah. (2015). **“Quality in the pharmaceutical industry –A literature review”**. Saudi Pharmaceutical Journal, 23, 463–469
- Richard, L.Daft. (1992). **Organization theory and design**. New York. west publishing company

