



دانشگاه گیلان

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

ارائه مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون های ورزشی منتخب عراق بر  
اساس رویکرد ارزش های رقابتی

از:

آکو ابراهیم فقی محمود

استادان راهنما:

دکتر مهرعلی همتی نژاد

دکتر رحیم رمضانی نژاد

آبان ماه ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه گیلان

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

ارائه مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون های ورزشی منتخب عراق بر  
اساس رویکرد ارزش های رقابتی

از:

آکو ابراهیم فقی محمود

استادان راهنما:

دکتر مهرعلی همتی نژاد

دکتر رحیم رمضانی نژاد

آبان ماه ۱۳۹۱

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی  
گرایش مدیریت ورزشی

ارائه مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق بر  
اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی

از

آکو ابراهیم فقی محمود

استادان راهنما

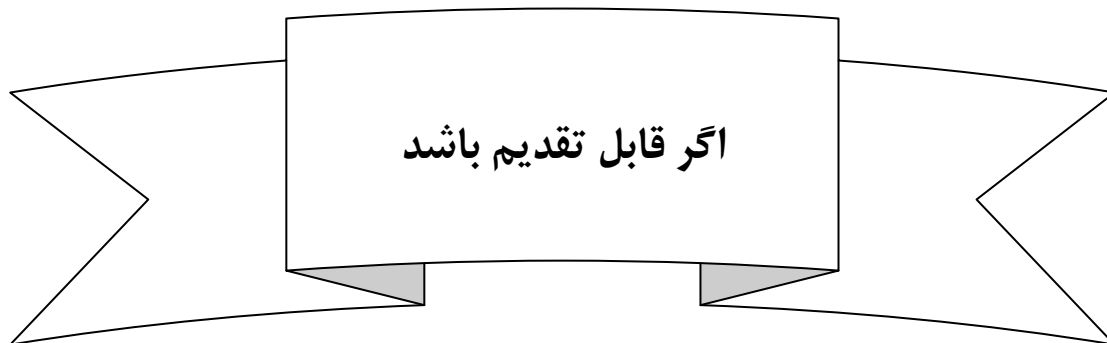
دکتر مهرعلی همتی نژاد

دکتر رحیم رمضانی نژاد

استاد مشاور

دکتر حسین عیدی

آبان‌ماه ۱۳۹۱



تقدیم به

خانواده عزیزم مخصوصاً قلب‌های زندگی، ضربان‌های محبت و پیشکسوتان عرصه ایثار

مادر و پدر بزرگوارم

تقدیم به

همسر مهربان و وفادارم

و

گل‌های زندگی‌ام، آرشام و ایلیا

و تقدیم به

خانواده همسرم

## با سپاس فراوان

منت خدای را عزوجل، که طاعتش موجب قربت است و به شکر اندرش مزید نعمت. هر نفسی که فرو می‌رود ممد حیات است و چون بر می‌آید مفرح ذات. پس در هر نفسی دو نعمت است و بر هر نعمت شکری واجب. خداوند متعال را شاکرم که فرصت انجام و تکمیل پایان نامه را در کنار دوستان و در سایه اساتید گرامی دریغ ننمود. از جناب آقایان **دکتر مهرعلی همتی نژاد** و **دکتر رحیم رضائی نژاد** در مقام استاد راهنما که این حقیر را از راهنمایی‌ها و کمک‌های بی‌دریغشان منتفع کردند نهایت تشکر را دارم و برای ایشان سلامتی و شادی را از درگاه خداوند متعال خواستارم. همچنین از جناب آقای **دکتر حسین عیدی** عضو هیئت علمی محترم مدیریت ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه به عنوان استاد مشاور که در طول تحصیل مشورت‌های خوبی به بنده می‌دادند نهایت تشکر را دارم. و همچنین،

از اساتید گرانقدر خود آقایان **دکتر رحمانی‌نیا**، **دکتر محبی**، **دکتر شهرام شفیعی** و **سرکار خانم دکتر بنار** که هرگز از

راهنمایی‌ها و مشاوره‌های سازنده خود برای اینجانب دریغ نکردند

از زحمات آقای دکتر محمدیان رییس روابط بین‌الملل دانشگاه گیلان و عزیزان در آموزش تحصیلات تکمیلی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، آقایان پاک، صدیق و علیرضایی و تمامی دوستانم که به نحوی در انجام این پایان‌نامه یاریم کردند، به ویژه آقای **محسن لقمانی**، **مازیار خوش‌پیام**، **هیرش امین سعید مرادی**، **محمود هاشمی**، **محسن منوچهری نژاد**، **حاتم معصومی**، **سلطان فلاح محمدی**، **یوسف نشاطی**، **کاوه خاکسار**، **ساری شریف**، **هلمت صالح**، **سبحان جهانگیری**، **محمد قادری**، **آیدین قنبری**، **جمال**، **شهاب**، **ایمان**، **حمزه** و خانم‌ها **نظری** و **آبسالان** بسیار سپاسگزارم و برای آن‌ها آرزوی توفیق دارم.

در پایان از آقای دکتر **تحسین عبدالکریم** رئیس وقت دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه حلبچه، آقایان دکتر توانا، دکتر کارزان، استاد صلاح، دکتر سیروان، دکتر افراح، دکتر زردشت، دکتر یاسین، استاد خالید، استاد لقمان و اساتید و کارمندان دانشگاه‌های حلبچه، سلیمانیه و اربیل و همچنین از رؤسا، کارمندان، ورزشکاران و داوران محترم فدراسیون‌های فوتبال، بسکتبال، والیبال و دوومیدانی عراق تشکر ویژه دارم.

## ارائه مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی

آکو ابراهیم فقی محمود

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی بود. جامعه آماری پژوهش را ۲۲۱ نفر از رؤسا، کارمندان متخصص، مربیان، ورزشکاران تیم‌های ملی بزرگسالان و داوران درجه ملی تشکیل دادند. از میان جامعه آماری پژوهش، ۱۸۰ نفر (۸۱/۴۴ درصد)، به پرسشنامه استاندارد اثربخشی سازمانی عیدی و همکاران (۱۳۹۰)، با مقیاس پنج ارزش لیکرتی پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی این ابزار را ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی تأیید کردند و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ مناسب تشخیص داده شد ( $r = 0/97$ ). برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون اندازه‌گیری مکرر، تحلیل واریانس یکطرفه، آزمون تعقیبی شفه و آزمون t مستقل در سطح معنی‌داری  $p \leq 0/05$  استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ برای تحلیل مسیر و مدل‌سازی و تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید برازش مدل و روابط بین عامل‌ها استفاده شد. نتایج مدل معادلات ساختاری بر مبنای آزمون تحلیل مسیر نشان داد که عامل‌های نیروی انسانی متخصص (۰/۸۸)، تعامل سازمانی (۰/۸۸)، بهره‌وری (۰/۸۷)، انسجام نیروی کار (۰/۸۴)، برنامه‌ریزی (۰/۸۴)، ثبات سازمانی (۰/۸۱)، انعطاف‌پذیری (۰/۷۸) و منابع سازمانی (۰/۷۴) بیشترین اثر را بر اثربخشی سازمانی داشتند. از طرف دیگر، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوهای فرایندهای داخلی (تعامل و ثبات سازمانی)، و اهداف عقلایی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری)، اصلی‌ترین الگوهای رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین‌کننده‌های اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق بودند. به این ترتیب فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق باید با جذب نیروی متخصص در بدنه فدراسیون‌ها و ارتباط با مراکز رسانه‌ای، علمی و مجامع بین‌المللی ورزشی و نیز توجه هر چه بیشتر به ورزشکاران نخبه برای دستیابی به اثربخشی تأکید داشته باشند.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی سازمانی، کنترل سازمانی، کانون توجه داخلی، الگوی فرایندهای داخلی، الگوی اهداف عقلایی، فدراسیون‌های ورزشی.

## فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه
فهرست جدول‌ها.....	ج
فهرست شکل‌ها.....	چ
فهرست پیوست‌ها.....	چ
چکیده فارسی.....	ح
چکیده انگلیسی.....	خ

### فصل اول: طرح پژوهش

۱-۱ مقدمه.....	۲
۲-۱ بیان مسئله.....	۳
۳-۱ ضرورت و اهمیت پژوهش.....	۱۰
۴-۱ اهداف پژوهش.....	۱۱
۵-۱ محدودیت‌های پژوهش.....	۱۲
۶-۱ پیش‌فرض‌های پژوهش.....	۱۲
۷-۱ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش.....	۱۳

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲ مقدمه.....	۱۶
۲-۲ اثربخشی سازمانی.....	۱۶
۳-۲ رابطه اهداف با اثربخشی سازمانی.....	۲۱
۴-۲ سطوح اثربخشی.....	۲۱
۵-۲ اثربخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی.....	۲۳
۶-۲ حمایت بخشی از استراتژی سازمان‌های غیرانتفاعی.....	۲۶
۷-۲ عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی.....	۳۱
۱-۷-۲ رهبری و فرهنگ.....	۳۱
۲-۷-۲ ظرفیت سازگاری.....	۳۳
۳-۷-۲ ظرفیت مدیریت.....	۳۴
۴-۷-۲ ظرفیت‌های فنی.....	۳۶



۳۷	..... ۸-۲ رویکردهای اثربخشی سازمانی
۳۸	..... ۱-۸-۲ رویکرد مبتنی بر دستیابی به اهداف
۴۱	..... ۲-۸-۲ رویکرد مبتنی بر تأمین منابع
۴۲	..... ۳-۸-۲ رویکرد مبتنی بر فرایندهای درونی سازمان
۴۳	..... ۴-۸-۲ رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع
۴۶	..... ۵-۸-۲ رویکرد ارزش‌های رقابتی
۵۴	..... ۶-۸-۲ رویکرد دو سطحی ارزش‌های رقابتی
۶۱	..... ۹-۲ خلاصه و نتیجه‌گیری

### فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

۶۵	..... ۱-۳ مقدمه
۶۵	..... ۲-۳ روش پژوهش
۶۵	..... ۳-۳ جامعه و نمونه آماری تحقیق
۶۶	..... ۴-۳ ابزار اندازه‌گیری
۶۸	..... ۵-۳ روش توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها
۶۸	..... ۶-۳ روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

۷۰	..... ۱-۴ مقدمه
۷۰	..... ۲-۴ توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها
۷۴	..... ۳-۴ آزمون فرضیه‌های تحقیق
۷۴	..... ۱-۳-۴ فرضیه اول: بین عوامل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب عراق تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
۷۷	..... ۲-۳-۴ فرضیه دوم: بین عوامل اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب تیمی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
۷۸	..... ۳-۳-۴ فرضیه سوم: بین ابعاد اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب انفرادی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
۷۹	..... ۴-۳-۴ فرضیه چهارم: بین اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
۸۰	..... ۵-۳-۴ فرضیه پنجم: بین ابعاد اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب از دیدگاه ذینفعان، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.
۸۷	..... ۶-۳-۴ فرضیه ششم: تعیین جایگاه اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق، امکان‌پذیر نیست.
۹۱	..... ۷-۳-۴ فرضیه هفتم: طراحی مدل اثربخشی سازمانی برای فدراسیون‌های ورزشی امکان‌پذیر نیست.
۹۲	..... ۴-۴ مدل تحلیل مسیر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی به همراه برآورد ضرایب آن
۹۳	..... ۵-۴ ضرایب اثر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرها بر یکدیگر

۹۴	..... ۶-۴ مدل تکمیلی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی
----	--

### فصل پنجم: خلاصه پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری

۹۷	..... ۱-۵ مقدمه
۹۷	..... ۲-۵ خلاصه پژوهش
۱۰۳	..... ۳-۵ بحث و بررسی
۱۱۲	..... ۴-۵ نتیجه‌گیری
۱۱۵	..... ۵-۵ پیشنهادهای پژوهش
۱۱۵	..... ۱-۵-۵ پیشنهادات کاربردی
۱۱۶	..... ۲-۵-۵ پیشنهادات پژوهشی
۱۱۷	..... منابع و مأخذ
۱۲۳	..... پیوست‌ها

### فهرست جدول‌ها

۱۸	..... جدول (۱-۲)، مقایسه‌ی تعریف‌های اثربخشی و کارایی از دیدگاه محققان مختلف
۲۰	..... جدول (۲-۲)، معیارهای اثربخشی سازمانی از بعد زمان
۶۰	..... جدول (۳-۲)، مقایسه رویکردهای اصلی اثربخشی سازمانی
۶۶	..... جدول (۱-۳)، توزیع نمونه آماری پژوهش در فدراسیون‌های ورزشی منتخب
۶۶	..... جدول (۲-۳)، وضعیت توزیع و برگشت پرسشنامه‌های پژوهش
۶۷	..... جدول (۳-۳)، پایایی عوامل در چهار الگوی اثربخشی
۷۱	..... جدول (۱-۴)، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ذینفعان فدراسیون‌های ورزشی منتخب
۷۲	..... جدول (۲-۴)، وضعیت توزیع طبیعی داده‌های پژوهش
۷۳	..... جدول (۳-۴)، توصیف اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی بر اساس هشت عامل
۷۴	..... جدول (۴-۴)، توصیف اثربخشی کلی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب
۷۴	..... جدول (۵-۴)، اولویت‌بندی عوامل‌های اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب عراق
۷۶	..... جدول (۶-۴)، نتایج آزمون بونفرونی برای مقایسه عوامل اثربخشی سازمانی
۷۷	..... جدول (۷-۴)، مقایسه‌ی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های فوتبال و بسکتبال
۷۸	..... جدول (۸-۴)، مقایسه‌ی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های وزنه‌برداری و دوومیدانی
۷۹	..... جدول (۹-۴) اثربخشی فدراسیون‌ها: نتایج آزمون ANOVA

۸۰	جدول (۴-۱۰)، مقایسه عوامل اثربخشی سازمانی در ذینفعان با آزمون آنوا
۸۱	جدول (۴-۱۱)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل انعطاف‌پذیری در بین ذینفعان فدراسیون‌های منتخب
۸۲	جدول (۴-۱۲)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل برنامه‌ریزی سازمانی در میان ذینفعان فدراسیون‌های منتخب
۸۳	جدول (۴-۱۳)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل بهره‌وری در ذینفعان فدراسیون‌های منتخب
۸۴	جدول (۴-۱۴)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل تعامل سازمانی در بین ذینفعان فدراسیون‌های منتخب
۸۵	جدول (۴-۱۵)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل ثبات سازمانی در بین ذینفعان فدراسیون‌های منتخب
	جدول (۴-۱۶)، آزمون تعقیبی (Scheffe)، مقایسه‌ی عامل نیروی کار متخصص در میان ذینفعان فدراسیون‌های
۸۶	منتخب
۹۴	جدول (۴-۱۷)، ضرایب اثر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرها بر همدیگر

### فهرست شکل‌ها

۱۹	شکل (۲-۱)، رابطه کارایی، اثربخشی و بهره‌وری
۲۲	شکل (۲-۲)، سطوح اثربخشی و عوامل اثرگذار بر آن
۲۷	شکل (۲-۳)، مدل سازمان‌های حمایت‌کننده
۲۹	شکل (۲-۴)، ظرفیت‌های کلیدی یک سازمان برای طرح حمایتی: دروندادهای مدل
۳۰	شکل (۲-۵)، مدل اثربخشی سازمانی برای بخش‌های غیرانتفاعی
۳۶	شکل (۲-۶)، مدل اثربخشی سازمانی گروه TCC (۲۰۰۸)
	شکل (۲-۷)، رویکرد ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی، برگرفته از رویکرد ارزش‌های رقابتی، معیارهای اثربخشی
۴۹	(کویین، رورباخ ۱۹۸۳، ۱۹۸۱)
۵۶	شکل (۲-۸)، رویکرد دو سطحی ارزش‌های رقابتی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی
۸۷	شکل (۴-۱)، تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی در فدراسیون بسکتبال
۸۸	شکل (۴-۲)، تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی در فدراسیون فوتبال
۸۹	شکل (۴-۳)، تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی در فدراسیون وزنه‌برداری
۹۰	شکل (۴-۴)، تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی سازمانی مدل ارزش‌های رقابتی در فدراسیون دوومیدانی
۹۲	شکل (۴-۵)، تحلیل عاملی تأییدی رویکرد ارزش‌های رقابتی
۹۳	شکل (۴-۶)، مدل تحلیل مسیر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب
۹۵	شکل (۴-۷)، مدل تکمیلی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی

### فهرست پیوست‌ها

۱۲۴	پیوست ۱، پرسشنامه اثربخشی سازمانی، به زبان فارسی
۱۲۷	پیوست ۲، پرسشنامه اثربخشی سازمانی، به زبان عربی
۱۳۰	پیوست ۳، پرسشنامه اثربخشی سازمانی، به زبان کردی

**فصل اول**

**طرح پژوهش**

## ۱-۱ مقدمه

بحث درباره اثربخشی<sup>۱</sup>، کارایی<sup>۲</sup>، بهره‌وری<sup>۳</sup> و برتری سازمان‌ها موضوعی است که توجه نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده است. بیش از چند دهه است که اثربخشی سازمانی، موضوع پژوهش و طراحی سازمان‌هاست. البته مطالعات تجربی هنوز به یک تئوری عمومی درباره اثربخشی سازمانی دست نیافته است این در حالیست که سازه اثربخشی به طور گسترده در ادبیات سازمانی جای گرفته است و در میان محققان موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل سازمانی است [۳۹]. ایوان<sup>۴</sup> نیز توجه به اثربخشی را به بحث توسعه تئوری سازمانی مرتبط می‌داند [۴۱]. سازه اثربخشی از مباحث چالشی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است و در خصوص اثربخشی سازمانی نیز توافق وجود ندارد، بنابراین تعریفی که مقبول همه باشد از آن ارائه نشده است [۲۰].

سازمان‌های ورزشی از مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها هستند که هدف آنها توسعه ورزش همگانی و فهرمانی است. از آنجا که سازمان‌ها در محیط‌های پر آشوبی فعالیت می‌کنند بنابراین سنجش اثربخشی در آنها امری ضروری و حیاتی است [۱۴]. سازمان‌های غیرانتفاعی، ماهیتی غیر اقتصادی و سودآوری (مانند فدراسیون‌های ورزشی)، دارند. در حالی که سازمان‌ها و شرکت‌های اقتصادی و انتفاعی برای توسعه‌ی استراتژی‌ها و به کارگیری اقدامات مدیریتی تحت فشار مستمر هستند تا سبب اثربخشی سازمانی شوند. بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی به دلیل ماهیت مستقل خود، وابستگی زیادی به دولت‌ها و منابع عمومی به منظور حفظ بقا و فراهم کردن خدمات اجتماعی دارند [۸]. فدراسیون‌های ورزشی عراق نیز اغلب هزینه خود را از وزارت ورزش و جوانان و بخش ناچیزی را از طریق اسپانسرها، کمیته ملی المپیک و غیره به دست می‌آورند.

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خاصی بوجود آمده است و برای درک هر سازمان باید اهداف طراح، رهبران و اعضای اصلی سازمان را شناخت. موضوع اهداف نیز رابطه تنگاتنگی با سیاست‌ها، استراتژی و اثربخشی سازمان دارد. اهداف سازمان‌های ورزشی داوطلب (فدراسیون‌ها) ممکن است با ورود اعضای اجرایی جدید، تغییر یابد. بخش‌های مختلف یک سازمان ورزشی مانند ورزشکاران، مربیان، تماشاگران و مالکان دیدگاه‌های متفاوتی درباره اثربخشی دارند. برخی سازمان‌های ورزشی،

- 
1. Effectiveness
  2. Efficiency
  3. Productivity
  4. Evan

اهداف متفاوت و متضادی دارند و برخی دیگر با تغییر اعضا، هدفشان را تغییر می‌دهند. به دلیل همین پیچیدگی، مدیران ورزشی باید رابطه این اهداف را با اثربخشی سازمانی به خوبی بشناسند [۵].

موضوع دوم، افراد و گروههای اثرگذار در تدوین اهداف سازمانی است. در رویکرد سنتی، افرادی مانند مدیران، مالکان، صاحبان سهام و کارکنان می‌توانستند در تدوین و تعقیب اهداف مشارکت داشته باشند، ولی در دیدگاه جدید، افراد و گروههای مختلفی برای نیل به اهداف سازمانی بر هم تأثیر متقابل می‌گذارند. این افراد علاوه بر مدیران و کارکنان شامل دولت، اعتبار دهندگان، عرضه‌کنندگان، جامعه و مشتریان هستند. البته ممکن است این افراد و گروهها با شکل‌بندی‌های اثرائتی بر سازمان اثر بگذارند. در سازمان‌های ورزشی، گروههای بسیاری مانند هواداران، رسانه، ورزشکاران (ذینفعان داخلی) حامیان (ذینفعان خارجی) و مالکان را می‌توان نمونه‌هایی از عامل‌ها یا ذینفعان استراتژیک در نظر گرفت که هر کدام علایق و منافع متفاوتی در سازمان دارند و سازمان نیز برای کسب منابع و حمایت بر این گروهها تکیه می‌کند. این گروهها، ملاک‌های متفاوتی برای اثربخشی یا ارزیابی عملکرد سازمان دارند و اگر سازمان بتواند این ملاک‌ها را برآورده سازد، از نظر آن گروه یا ذینفع اثربخش شناخته می‌شود [۵]. وجود ذینفعان متفاوت در سطح جامعه و ملاک‌ها و معیارهای مختلف هر یک از این ذینفعان درباره اثربخش بودن فدراسیون‌ها سبب شده فدراسیون‌ها برای تأمین این نیازها فعالیت‌های متفاوت و گاه متناقضی را در امور عملیاتی و استراتژیک خود بگنجانند. از این رو در پژوهش حاضر سعی شده با ارائه مدل اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی عراق بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی به عنوان یکی از جدیدترین رویکردها اثربخشی سازمانی که سایر رویکردهای قبلی را نیز در بر می‌گیرد، بررسی و طراحی شود.

## ۲-۱ بیان مسئله

در قرن بیستم اثربخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی مورد توجه جدی قرار گرفت. علاوه بر رقابت سازمان‌های تجاری، مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی نیز علاقمندی بسیار زیادی را به مقوله اثربخشی نشان دادند در نتیجه سازمان‌های غیرانتفاعی نیز مسئول پاسخگویی در مقابل عملکردشان شدند [۵]. اگرچه تعریف اثربخشی در سازمان تجاری مشکل است، ولی این موضوع به دلیل دارا بودن اهداف مبهم و ارائه خدمات نامحسوس<sup>۱</sup> در سازمان غیرانتفاعی مسئله بسیار مشکل است. علاوه بر این، میزان تمایز بین سازمان‌های تجاری و غیرتجاری، نحوه استفاده از معیارهای اثربخشی مشابه یا نا مشابه را مشخص می-

کند. بارو و رامالو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان کردند که تفاوت بین سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی یک فریب<sup>۲</sup> ساده است. در واقع هدف اولیه سازمان تجاری کسب سود است، ولی دلایل دیگری به منظور توجیه دلایل وجودی خود مبتنی بر اهداف سازمان دارند. اگر چه سازمان‌های غیرتجاری یا غیرانتفاعی از لحاظ مالی نگرانی‌هایی دارند اما سودآوری هدف عمده این سازمان‌ها به شمار نمی‌آید. در واقع به دلیل وجود ابعاد چندگانه سازمان‌های غیرانتفاعی، اهداف اجتماعی فراتر از اهداف مالی قرار دارد. هر چند نباید از مقوله منابع مالی نیز چشم‌پوشی کرد [۵، ۱۳]. پیشینه پژوهشی مربوط به اثربخشی سازمانی<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که اثربخشی موضوعی مهم در پیشرفت سازمان است.

تئوری اثربخشی سازمانی دارای پیشینه طولانی، متناقض و پیچیده‌ای است و محققان چندبعدی<sup>۴</sup> اثربخشی سازمانی را تأیید کرده‌اند [۸، ۱۳، ۲۴، ۴۷، ۵۶، ۵۷، ۶۷]. به طور کلی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی از شش رویکرد استفاده شده است. این رویکردها شامل رویکرد مبتنی بر اهداف<sup>۵</sup> (پرایس، ۱۹۶۸)، رویکرد مبتنی بر منابع سیستمی<sup>۶</sup> (میلیز، ۱۹۸۰)، رویکرد فرایند درونی سازمانی<sup>۷</sup> (چتمن و سی‌شور، ۱۹۶۷)، رویکرد رضایت گروه‌های ذینفع<sup>۸</sup> (کانلی، کانلن و دیتچ، ۱۹۸۰)، رویکرد ارزش‌های رقابتی<sup>۹</sup> (کوین و رورباخ، ۱۹۸۳)، و رویکرد دو سطحی<sup>۱۰</sup> (بالدوک و بولنس، ۲۰۰۸)، هستند. مطالعات اولیه در حوزه اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد هدف متمرکز بر اهمیت ظرفیت رکوردهای برد و باخت به عنوان معیار تعیین‌کننده اثربخشی بود. واضح است که این رویکرد ممکن است مزایایی برای ورزش‌های سطح نخبه<sup>۱۱</sup> داشته باشد، اما در سطح ورزش‌های همگانی و مجموعه مسئولیت‌ها و وظایف سازمانی این روش اهمیت کمتری دارد. به هر حال در محیط ورزشی ضعف این رویکرد به روشنی مشهود است. بنابراین، تمایل به اندازه‌گیری اثربخشی با کسب مدال طلا و موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی متداول شده است. در اکثر ورزش‌ها، قضاوت و نگرش مدیران به موفقیت در راستای همین رویکرد قرار داشته است [۵، ۷]. البته در این تعریف ابهاماتی وجود داشت که موجب شد تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه‌ای از این ابهامات عبارت است از این که اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی

- 
1. Baruh & Ramalho
  2. Deceitfully simple
  3. Organizational Effectiveness
  4. Multidimensional Construct
  5. Goal Attainment Approach
  6. System Resource Approach
  7. Internal Process Framework
  8. Multiple Constituency Model
  9. Competing Value Framework
  10. Tow-Level Value Approach
  11. Elite- level sport

متعلق به کیست؟ اهداف بلندمدت مورد نظرند یا کوتاه‌مدت؟ اهداف رسمی سازمان مورد نظرند یا اهداف واقعی [۴]؟ به عنوان مثال فدراسیون شنای کانادا در بازی‌های المپیک سئول (۱۹۸۸) فقط دو مدال (نقره و برنز) در شنای امدادی کسب کرد و پس از این نتیجه برخی اعضای فدراسیون پیشنهاد کردند که اتحادیه باید اهداف خود را کاهش دهد و برای برنامه‌های دیگر، هزینه اضافی نکند. آنها بیان کردند که این سازمان برای برآوردن الزامات عملکرد حرفه‌ای سطح بالا توانایی لازم را ندارد (مانند نداشتن سیستم استعدادیابی و آموزش مربیگری مناسب). از این رو یک سال بعد هدف جدیدی برای این سازمان تعریف شد. «ایجاد فرصت برای هر فردی که در ورزش شنا فعال است تا به بالاترین سطح آمادگی جسمانی و عملکرد ورزشی دست یابد» [۵].

در رویکرد مبتنی بر تأمین منابع، اثربخشی سازمان ورزشی با توانایی جذب منابع مورد نیاز برای ادامه فعالیت‌های سازمان سنجیده می‌شود. در این الگو سازمان متشکل از شبکه‌ای به هم پیوسته از زیر نظام‌های فرعی فرض می‌شود. اثربخشی کل سازمان به این بستگی دارد که تا چه حد سازمان در تخصیص و توزیع بهینه‌ی منابع موجود به زیر نظام‌های سازمان، مؤثر و موفق بوده است. اثربخشی در این الگو، به فراگرد تبادل رفتاری مداوم و همبستگی و نیز به رقابت در کسب منابع کمیاب و با ارزش توجه دارد [۶].

مثلاً از منظر این رویکرد، یک دانشکده تربیت‌بدنی زمانی اثربخش خواهد بود که تعداد زیادی دانشجوی در این دانشکده ثبت نام کرده و از طرف دیگر، اعضای هیئت علمی با کیفیت بالا را داشته باشد [۳۵]. کوسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) نیز با استفاده از این رویکرد به بررسی باشگاه‌های ورزشی فنلاند پرداخت. وی با استفاده از پرسشنامه به جمع‌آوری داده‌ها از ۸۳۵ باشگاه ورزشی پرداخت. نتایج پژوهش نشان داد که پنج معیار توانایی کسب منابع، جو داخلی، کارایی فرایندهای درونی، تدوین اهداف واقعی و سطوح کلی فعالیت‌ها معیارهای اثربخشی باشگاه‌های ورزشی در فنلاند هستند. با دسته‌بندی افراد به عنوان منابع، کوسکی دریافت که تعداد کارکنان سازمان اثر مهمی بر سایر حوزه‌ها دارند [۶۶، ۴۷].

رویکرد مبتنی بر فرایندهای درونی سازمانی، باعث شد پویایی کارکنان سازمان و ثبات سازمانی، مهمترین معیار اثربخشی شناخته شود. چلادورای<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) برای سازمان‌های ورزشی کانادا چرخه مبتنی بر درون‌داده‌ها، فرایند و برون‌داده‌ها را معرفی کرد که سازمان‌های ورزشی را به مثابه یک سیستم باز در نظر گرفت. این رویکرد از مدل‌های مختلف اثربخشی مانند مدل مبتنی بر اهداف، مدل مبتنی بر تأمین منابع و مدل مبتنی بر فرایندها است که تمرکز عمده آن روی درون‌داد، برون‌داد و عملکرد

---

1. Koski

2. Chelladurai



بخش‌های مختلف سازمان است. نتیجه پژوهش ارائه مدلی چندبعدی برای سنجش اثربخشی سازمان‌های ورزشی کانادا بود. رویکرد رضایت ذینفعان، رویکرد کامل‌تری بود که در آن شناسایی نگرش و اهداف ذینفعان اصلی سازمان، مهمترین عامل تعیین‌کننده اثربخشی است [۵، ۷، ۳۲]. تأکید این الگو بر رضایت افراد است ولی نه از دیدگاه توجه به روحیه یا سایر حالت‌های روانی، زیرا این غالباً جزئی از الگوی نیل هدف که روحیه افراد به مثابه یکی از اهداف محسوب می‌شود. بارنارد<sup>۱</sup> (۱۹۳۸) این الگو را ارائه داد. وی در تجزیه و تحلیل سازمان‌ها بر پدیده همکاری و سیستم توزیع پاداش که موجب انگیزش افراد می‌شود توجه کرد. افراد در سازمان، در ازای پاداش فعالیت می‌کنند و فعالیت آنان موجب تأمین هدف‌های دیگران در سازمان و نهایتاً رضایت آنان می‌شود [۴۰]. بر مبنای مطالعات کونولی و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) شناسایی نگرش ذینفعان اصلی سازمان نسبت به اثربخشی مهمترین بخش را در بر می‌گیرد. هر گروه از ذینفع‌ها ممکن است علائق مختلفی در مورد روش‌ها و عملکرد سازمان داشته باشند [۵، ۷، ۳۰].

همچنین هر گروه از ذینفع‌ها حمایت‌های خود را به مثابه کارمند، عضو هیئت رئیسه، حامی مالی، بازیکن، داور، کارکنان رسمی بین‌المللی و داوطلبان انجام می‌دهند. بنابراین عملکرد و اقدامات گروه‌های ذینفع در این رویکرد برای ادراک آنها از اثربخشی بسیار حائز اهمیت است. مطالعات متعددی در حوزه ورزش با استفاده از این مدل انجام گرفته است. چلادورای و هاجرتی (۱۹۹۱) با استفاده از این رویکرد به بررسی اثربخشی سازمان‌های ورزشی کانادا پرداختند. این محققان تلاش کردند تا ابزاری را به منظور سنجش اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کانادا توسعه دهند و مدیران ورزشی داوطلب، مدیران ورزشی حرفه‌ای و سازمان ورزش کانادا جزو گروه‌های ذینفع این مطالعه بودند. معیارهای اثربخشی مورد استفاده در این پژوهش، اولویت‌بندی ورزش قهرمانی و همگانی ورزش کانادا، سنجش رضایت شغلی و اثربخشی ادراک شده توسط گروه‌های ذینفع را در بر می‌گرفت. نتایج جالب توجه در این مطالعه تفاوت بین ادراک کارکنان داوطلب و حرفه‌ای از اثربخشی بود. در واقع داوطلبان سازمان خود را اثربخش‌تر از ارزیابی کارکنان حرفه‌ای نشان داده بودند و توجه به ورزش قهرمانی نسبت به ورزش همگانی در اولویت قرار داشت [۹، ۱۳، ۵۶].

جدیدترین رویکرد در مطالعه اثربخشی سازمانی رویکرد ارزش‌های رقابتی کوپین و روباخ است. مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی از پیوستار سه بعدی ارزشی شامل انعطاف‌پذیری - کنترل، کانون توجه داخلی - کانون توجه خارجی و توجه به فرایندها - نتایج نهایی تشکیل شده است [۳، ۴، ۵، ۷]. این رویکرد از چهار الگوی مبتنی بر سیستم باز، الگوی مبتنی بر اهداف

---

1. Barnard

2. Connolly et al

عقلایی، الگوی مبتنی بر فرآیندهای درونی و الگوی مبتنی بر روابط انسانی و هشت خرده مقیاس انعطاف‌پذیری، منابع سازمانی، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، نیروی متخصص و انسجام کارکنان است [۷، ۵۳]. اما در میان تمامی این الگوها و رویکردهای مطرح شده در زمینه اثربخشی سازمانی، رویکرد ارزش‌های رقابتی فراتر از سایر رویکردها، سازمان‌ها و اثربخشی آنها را به چالش می‌کشد. این رویکرد به این نکته اشاره می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که می‌توانند اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند این عناصر می‌توانند به شیوه‌ای با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند که هر کدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فردی را تعریف می‌کنند [۱۳، ۲۵، ۳۶، ۴۲، ۴۶، ۵۶، ۶۷، ۷۱].

آنچه که نقطه نظرات مطرح شده از تعاریف اثربخشی را در جهت مسیری صحیح و واضح سوق می‌دهد، هدف بقاست. اگر سازمان به انجام فعالیت‌هایی مشغول است به علت این است که حیاتش را تداوم بخشد. بنابراین می‌توان اثربخشی را با استنباط از یافته‌های پژوهشی و مطالعات گذشته در واژه بقا و حفظ حیات سازمان جستجو کرد [۵].

محققان زیادی اثربخشی سازمانی را در سازمان‌های بزرگ و دولتی بررسی کرده‌اند. کرنیس (۲۰۰۱)، کامرون (۲۰۰۵)، مارتز (۲۰۰۸)، کوانهونگ‌فو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، بورک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، مانوئل و نویس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، اما در حوزه ورزش و به طور ویژه در سازمان‌های ورزشی مطالعات بسیار کمی در زمینه اثربخشی سازمانی بر پایه مدل ارزش‌های رقابتی انجام شده است. محققانی مانند چلادورای (۱۹۸۷)، چلادورای و دانچوک<sup>۴</sup> (۱۹۸۴)، چلادورای و هاجرتی<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، چلادورای، سیزلو، هاجرتی (۱۹۸۷)، فریزی<sup>۶</sup> (۱۹۸۶) و موری<sup>۷</sup> و چلادورای (۱۹۹۲)، این سازه را در سازمان‌های ورزشی بررسی کردند [۲۷، ۲۹، ۳۰، ۳۷، ۵۳]، ولی این روند پس از مدتی سیر نزولی یافت. اخیراً، علاقه به بررسی اثربخشی در حوزه سازمان‌های ورزشی قوت گرفت و محققانی مانند بایل و مادلا<sup>۸</sup> (۲۰۰۲)، پاپادیمیتریوس و تیلور<sup>۹</sup> (۲۰۰۰)، ولف و پوتلر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲)، شیلبری و موری<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)،

---

1. Kvanhvng Fu

2. Burke

3. Manuel & Nevis

4. Chelladurai & Danylchuk

5. Chelladurai & Haggerty

6. Frisby

7. Moore

8. Bayle & Madella

9. Papadimitriou & Talor

10. Wolfe & Putler

11. Shillbury & Moore

پاپادمیتزیوس (۲۰۰۷)، و بالدوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹). به بررسی این موضوع پرداختند [۸، ۱۳، ۱۷، ۵۵، ۶۷، ۷۳]. شیلبری و موری (۲۰۰۶) اثربخشی را در فدراسیون‌های ورزشی استرالیا با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی به عنوان چهارچوب تئوریک پژوهش مورد مطالعه قرار دادند. به منظور بررسی و شناخت اثربخشی ابعاد الگوی ارزش‌های رقابتی از روش مصاحبه نیمه هدایت شده<sup>۲</sup> و بررسی مقدماتی با استفاده از نظر کارشناسان<sup>۳</sup> استفاده گردید. به منظور تعیین ویژگی‌های روان‌سنجی شاخص‌های مدل ارزش‌های رقابتی، از روش تحلیل مجزای مؤلفه‌های اصلی، مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۴</sup> استفاده نمود. وجود رابطه بالای بین چهار بخش اصلی الگوی ارزش‌های رقابتی نشان‌دهنده درجه بالای رابطه خطی بین چهار متغیر مکنون (پنهان) در این مدل است [۹]. بنابراین، مدلی با ۱۰ فاکتور مشخص که بارهای عاملی به طور مستقیم روی آن قرار دارند و به عنوان متغیرهای پنهان در اثربخشی سازمانی مشارکت داشتند، شناسایی شدند [۱۳].

روجاس<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) با بررسی و مرور مهمترین رویکردهای اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی نشان داد که رویکرد ارزش‌های رقابتی مناسب‌ترین رویکرد برای ارزیابی اثربخشی سازمانی در بین سازمان‌های غیرانتفاعی است [۶۵]. از طرف دیگر، شیلبری و موری (۲۰۰۶)، بیان کردند که رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع به عنوان پیش‌نیاز و از اجزاء تشکیل دهنده رویکرد ارزش‌های رقابتی محسوب می‌شود. بنابراین، مهم‌ترین و اثرگذارترین رویکرد چند بعدی شامل رویکرد ارزش‌های رقابتی کوئین و رورباخ (۱۹۸۳) می‌باشد [۸].

از طرف دیگر پیروزی، کسب مدال و رکورد شاخص‌هایی هستند که معمولاً برای کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی استفاده می‌شود. سازمان‌های ورزشی نیز علاقمندند که عملکرد خود را در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده اندازه‌گیری کنند، ولی سنجش واقعی و کامل عملکرد هنگامی انجام می‌گیرد که علاوه بر این شاخص‌ها از روش‌های دیگری استفاده شود. البته به دلیل ماهیت غیرانتفاعی فدراسیون‌های ورزشی، سنجش اثربخشی و عملکرد بسیار دشوار است. از یک طرف، فشارهای دولت، حامیان مالی و ذینفعان<sup>۶</sup> به سازمان‌های ورزشی حساسیت سنجش عملکرد آنها را بالا برده است [۹]، [۱۶]. همچنین، کاهش کمک‌های مالی دولت‌ها، محدود شدن فعالیت داوطلبان، مطالبات جدید سازمان‌های بین‌المللی ورزش، سبب مسائل و مشکلات زیادی در بررسی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی شده است [۸، ۵۵]. در کشور ایران محققانی چون

- 
1. Balduk
  2. Semi-structured Interviews
  3. pilot Testing
  4. Confirmatory Factor Analysis
  5. Rojas
  6. Stakeholders

مظفری و طباطبائیان، اسدی، محرم زاده، هاشمی و حمیدی، خبیری و فلاح در این زمینه اثربخشی را بررسی کردند اما هیچکدام اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی را بررسی نکردند. عیدی و همکاران (۱۳۹۰) بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی به طراحی مدل اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداختند. از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل مسیر هشت عامل اثربخشی سازمانی، شناسایی شدند. دیگر یافته پژوهش نشان داد که الگوی اهداف عقلانی ( بهره‌وری، برنامه‌ریزی) برجسته-ترین الگوی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی ایران بود [۳۵، ۸].

امروزه در حوزه ورزش، دولت‌ها با سرمایه‌گذاری و صرف هزینه‌های زیاد به دنبال کسب موفقیت در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند و تحقق این امر مستلزم داشتن فدراسیون‌های ورزشی اثربخش و کارا برای پشتیبانی از این مهم است. با توجه به ابعاد و کاربردهای رویکرد ارزش‌های رقابتی، به نظر می‌رسد می‌توان اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کشور عراق را با این روش مورد سنجش قرار داد و بر اساس ابعاد این رویکرد، کانون اثربخشی فدراسیون‌ها را تعیین کرد. از سوی دیگر با توجه به اهمیت ورزش در پیشرفت فرهنگی جامعه، فدراسیون‌های ورزشی به خصوص آن دسته از ورزش‌هایی که مورد علاقه اکثریت مردم قرار دارد، باید برنامه‌های ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند اهداف خود را محقق سازند و در اصطلاح، اثربخش باشند. از جمله ورزش‌های مهم و مورد علاقه عموم مردم در کشور عراق می‌توان به ورزش فوتبال و بسکتبال به عنوان ورزش‌های گروهی و نیز وزنه‌برداری و دوومیدانی به عنوان ورزش‌های انفرادی اشاره کرد. کشور عراق در این رشته‌های ورزشی علاوه بر علاقه زیاد مردم، توانسته در سطح بین‌المللی موفقیت‌های قابل توجهی را کسب کند. از جمله این موفقیت‌ها می‌توان به یک بار حضور در جام جهانی فوتبال (۱۹۸۶) راهیابی به بازی‌های المپیک در چهار دوره و کسب مقام چهارم فوتبال در بازی‌های المپیک (۲۰۰۴) آتن، قهرمانی در جام ملت‌های آسیا در سال (۲۰۰۷) نایب قهرمانی در رقابت‌های بسکتبال مردان غرب آسیا (۲۰۱۰) نایب قهرمانی در رقابت‌های بسکتبال زنان غرب آسیا در (۲۰۱۰)، نایب قهرمان دوومیدانی بازی‌های آسیایی (۲۰۱۱) گوانجو چین در ماده دوو (۸۰۰) متر، کسب دو عنوان قهرمانی وزنه‌برداری آسیا در سال‌های اخیر، ضرورت توجه بیشتر به این رشته‌های ورزشی را در کشور عراق دو چندان کرد. همچنین با توجه به جایگاه و اهمیت فدراسیون‌های ورزشی در عراق و وظایف بسیار خطیر و ارزشمند آنها یعنی توسعه و ترویج ورزش در سطح همگانی و نخبه، هماهنگی مسابقات در سطح محلی و ملی، انتخاب، آموزش و توسعه تیم‌های ملی جهت حضور در میادین بین‌المللی و از طرفی وابستگی آنها به منابع مالی دولت برای ارائه خدمات و اجرای برنامه‌های خود می‌باید در مقابل عملکرد خود پاسخگو باشند. از طرف دیگر، با توجه به شرایط اجتماعی-اقتصادی حاکم بر ورزش حرفه‌ای کشورهای پیشرفته، استفاده از روش‌های