

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۳
دوره ۶، شماره ۲، ص: ۳۶۱ - ۳۸۰
تاریخ دریافت: ۹۱ / ۱۰ / ۰۲
تاریخ پذیرش: ۹۲ / ۰۲ / ۱۶

تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی

۱. حسین عیدی - ۲. رحیم رضانی نژاد - ۳. بهرام یوسفی - ۴. بهمن عسگری^۱
۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۲. استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران، ۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران، ۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، مرکز تحصیلات تکمیلی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی و تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی بود. از رویکرد جدید ارزش‌های رقابتی برای بررسی و تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی سازمانی استفاده شد. این پژوهش از نوع اکتشافی و پیمایشی است که به صورت همبستگی عوامل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب ایران را بررسی کرده است. جامعه آماری تحقیق کلیه ذی‌نفعان (هیأت رئیس، کارکنان متخصص، داوران تیم ملی، بازیکنان و مربیان بزرگسالان) فدراسیون‌های ورزشی و نمونه آماری شامل ذی‌نفعان شش فدراسیون منتخب تیمی و انفرادی بسکتبال، والیبال، هندبال، وزنه‌برداری، کشتی، تکواندو بودند که به صورت غیرتصادفی و هدفمند انتخاب شدند. کلیه ذی‌نفعان جزو جامعه آماری تحقیق قرار گرفتند ($N=362$)، ولی ۲۵۸ نفر در تحقیق شرکت کردند (۷۲ درصد آزمودنی‌ها). پرسشنامه محقق‌ساخته اثربخشی سازمانی با مطالعه مبانی نظری، مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده با دست‌اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نایب رئیس، دبیر و رؤسای کمیته‌های تخصصی) و در یک فرایند اکتشافی، تنظیم و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، ۶۲ سؤال در قالب چهار الگوی اهداف عقلانی، سیستم‌های باز، فرایندهای داخلی، روابط انسانی و هشت مؤلفه انعطاف‌پذیری، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، منابع سازمانی، ثبات سازمانی، دسترسی به اطلاعات، انسجام نیروی کار و کارکنان متخصص شناسایی شد. نتایج نشان داد که فدراسیون‌های والیبال، تکواندو، بسکتبال، وزنه‌برداری، کشتی و هندبال به ترتیب بیشترین میانگین اثربخشی سازمانی را داشتند. همچنین، الگوی اهداف عقلانی، مدل برجسته شش فدراسیون ورزشی در رویکرد ارزش‌های رقابتی بود.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی سازمانی، ارزیابی عملکرد، ذی‌نفعان فدراسیون، رویکرد ارزش‌های رقابتی، فدراسیون‌های ورزشی.

مقدمه

تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی^۱ تمایلات بسیاری را برای تحقیق در این زمینه و به‌طور کلی در حوزه تئوری سازمان به‌وجود آورده است. بسیاری از رویکردهای نظری و عملی بر تعارض بین محققان درباره تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی توافق نظر دارند (۱۷). ارزیابی عملکرد و موفقیت سازمان‌های ورزشی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و جهت‌گیری‌های آینده ورزش هر کشور بسیار ضروری است. برای سنجش موفقیت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها معیارهایی وجود دارند که برخی از مهم‌ترین آنها کارایی^۲، اثربخشی و بهره‌وری^۳ است. اغلب این واژه‌ها نامناسب به‌کار گرفته شده یا با هم اشتباه می‌شوند. در پیشینه تحقیق، اثربخشی سازمان با میزان و تحقق اهداف شناخته و اندازه‌گیری می‌شود، درحالی‌که کارایی مفهوم بسیار محدودی دارد و به کارکرد درونی سازمان مرتبط است. کارایی عبارت است از انجام دادن درست کارها، اما منظور از اثربخشی عبارت است از انجام دادن کارهای درست. در سطح سازمان، بهره‌وری به‌صورت اندازه‌گیری محصول یا تعداد تولید یا ساعت کار تعریف می‌شود و در سطح ملی رابطه درآمد ملی و هزینه جامعه، شاخص بهره‌وری تعریف می‌شود. از طرف دیگر، در ادبیات مدیریت مفهوم بهره‌وری دربرگیرنده دو مفهوم اثربخشی و کارایی است (۴). در حوزه ورزش تعریف بهره‌وری به‌دلیل ماهیت غیرانتفاعی سازمان‌های ورزشی و متمایز بودن محصولات نهایی آنها متفاوت با سازمان‌های انتفاعی است. به‌عبارت بهتر، بهره‌وری در محیط سازمان‌های ورزشی از طریق تأمین نیازها و برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان سازمان‌های ورزشی سنجیده می‌شود (۲۰).

با وجود بیش از شصت سال تحقیق و بررسی در این زمینه، هنوز چالش‌های اساسی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌ها وجود دارد (۲۰، ۱۹، ۱۵، ۱۴، ۱۳) و چندبعدی بودن و پیچیدگی این سازه در ورزش، اندازه‌گیری آن را دشوار کرده است.

از طرف دیگر، محققان سازه چندبعدی اثربخشی^۴ سازمانی را تأیید کرده‌اند و برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌های ورزشی از پنج رویکرد استفاده می‌کنند. این رویکردها شامل رویکرد مبتنی بر اهداف^۵، رویکرد

-
1. Organizational Effectiveness
 2. Efficiency
 3. Productivity
 4. Effectiveness Multidimensional Construct
 5. Goal Attainment Approach

مبتنی بر منابع سیستمی^۱، رویکرد فرایند درون سازمانی^۲، رویکرد رضایت گروه های ذی نفع^۳ و رویکرد ارزش های رقابتی^۴ است. با وجود ضعفها و قوت های رویکردهای مذکور در سازمان های ورزشی، رویکرد ارزش های رقابتی از رویکردهای چندبعدی اثربخشی سازمانی است که رویکرد مبتنی بر گروه های ذی نفع را نیز در بر می گیرد. براساس این رویکرد، در درون سازمان ها ارزش های متقابل، چندگانه و متفاوتی وجود دارد که هر یک از این ویژگی ها و ابعاد تا حدی در بخش های مختلف سازمان های ورزشی قابل مشاهده و اندازه گیری است، به همین دلیل استفاده از چنین رویکردی در ورزش مناسب است (۲۰، ۱۵). عیدی، رضانی نژاد، یوسفی و ملک اخلاق (۲۰۱۱) با بررسی و مرور رویکردهای اثربخشی سازمانی در ورزش اظهار کردند که دو رویکرد رضایت ذی نفعان و ارزش های رقابتی قابلیت سنجش اثربخشی در سازمان های ورزشی را دارند. درباره اثربخشی سازمانی در ورزش، تحقیقات گسترده ای در خارج از کشور و البته تحقیقات اندکی در داخل کشور وجود دارد. محققانی مانند چلادورای، زیسلو و هاجرتی^۵ (۱۹۸۷)، فریزی^۶ (۱۹۸۶)، پاپادمیتریوس و تیلور^۷ (۲۰۰۰)، شیلبری و موری^۸ (۲۰۰۶)، پاپادمیتریوس (۲۰۰۷) و بالدوک^۹ (۲۰۰۹) به بررسی این موضوع پرداخته اند.

در داخل کشور نیز به غیر از تحقیق عیدی، رضانی نژاد، یوسفی، سجادی و ملک اخلاق (۱۳۹۰) که به طراحی مدل اثربخشی در فدراسیون های منتخب ورزشی پرداخته بودند، دیگر تحقیقات سازه اثربخشی را به منزله یک متغیر فرعی یا وابسته بررسی کرده اند. محققانی مانند مظفری و طبائیان (۱۳۸۳)، حمیدی (۱۳۸۲)، اسدی، محرمزاده و هاشمی (۱۳۸۰)، مقیمی، خنیفر و مهلا عربی (۱۳۸۷) اثربخشی سبک های مدیریت و رهبری و نه اثربخشی سازمانی را بررسی کرده اند، اما هیچ گاه تحلیلی جامع در این زمینه ارائه نشده است. از طرف دیگر، حسینی (۱۳۸۹) دیدگاه رؤسای فدراسیون های ورزشی و مدیران شرکت های حامی در خصوص اهداف حمایت مالی، شتاب بوشهری، کشکر، صیفوریان (۱۳۸۷) بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر گماشته شدن مدیران زن در فدراسیون ها و هیأت های ورزشی استان های کشور، فلاح و همکاران (۱۳۸۵) عوامل مرتبط با

1. System Resource Approach
2. Internal Process Approach
3. Multiple Constituency Model
4. Competing Value Framework
5. Chelladuri, Szyszlo & Hagerty
6. Frisby
7. Papadimitriou & Taylor
8. Shillburi & Moore
9. Balduk

استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران و بالاخره نصیری، خبیری، کاظم‌نژاد و سجادی (۱۳۸۸) سیستم ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال را از زوایای متعدد فدراسیون‌های ورزشی کشور تحلیل و بررسی کرده‌اند. با اینکه تحقیقات مذکور در فدراسیون‌های ورزشی انجام گرفته است و هر کدام نیز بر یکی از ابعاد درونی و بیرونی فدراسیون‌ها متمرکز شده‌اند، ولی موضوع اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی که چالش پاسخگویی این سازمان‌ها به ذی‌نفعان داخلی و خارجی فدراسیون‌هاست، به بررسی بیشتری نیاز دارد. در ایران مانند سایر کشورهای جهان، بیشتر فدراسیون‌های ورزشی ماهیت غیرانتفاعی دارند و حیات آنها بسیار وابسته به منابع مالی است که سالانه توسط دولت تأمین می‌شود (از طریق سازمان تربیت بدنی ورزش پرداخت می‌شود). از طرف دیگر، بخش ناچیزی از درآمدهای فدراسیون‌ها از طریق حامیان مالی و کمک‌های مردمی حاصل می‌شود. به این ترتیب این منابع متعدد از درون‌دادها، محیط داخلی بسیار پیچیده‌ای را برای فدراسیون‌ها به‌وجود آورده است. بنابراین آنها باید مانند دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های اقتصادی در مقابل عملکرد و محصولات خود پاسخگوی سازمان‌های بالادستی و تأمین‌کنندگان باشند. با توجه به این مطالب، سنجش اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی به‌منابۀ مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی در ایران که مسئولیت توسعه رشته ورزشی مورد نظر و فراهم کردن تسهیلات و امکانات برای رشد ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های داخلی و کسب افتخار در میادین بین‌المللی را برعهده دارند، از اهمیت برخوردار است. بنابراین سنجش این متغیر در فدراسیون‌های ورزشی اهمیت بسیار فراوانی دارد و ضرورت آن سبب شد که محققان به بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب در ایران بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی بپردازند. با انجام این تحقیق علاوه بر اولویت‌بندی معیارهای سنجش اثربخشی سازمانی فدراسیون‌ها، جایگاه آنها در رویکرد ارزش‌های رقابتی نیز تعیین خواهد شد و مدیران و رؤسای فدراسیون‌ها با استفاده از نتایج این تحقیق خواهند توانست بازخوردهای مؤثری را در مورد شاخص‌های اثربخشی و آگاهی از جایگاه فدراسیون در چارچوب مدل ارائه دهند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر پیمایشی و اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق کلیه ذی‌نفعان (هیأت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، ورزشکاران، مربیان تیم ملی بزرگسالان و داوران) فدراسیون‌های ورزشی و نمونه آماری ذی‌نفعان شش فدراسیون

ورزشی جمهوری اسلامی ایران بودند که به طور غیر تصادفی و هدفدار انتخاب شدند. ملاک انتخاب فدراسیون های ورزشی، وجود لیگ های منظم داخلی و شرکت فعال در رقابت های بین المللی بود و بدین ترتیب کلیه ذی نفعان سه فدراسیون منتخب رشته های تیمی (والیبال، بسکتبال و هندبال) و سه فدراسیون منتخب رشته های انفرادی (کشتی، تکواندو و وزنه برداری) جزو نمونه آماری تحقیق قرار گرفتند. چون نمونه های تحقیق در روش تحلیل عاملی اکتشافی بر اساس تعداد متغیرهای اکتشافی حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر متغیرها تعیین می شود (۱۹) و به دلیل اینکه تعداد متغیرهای اکتشافی در تحقیق حاضر ۷۰ گویه بود، در مجموع ۳۶۲ پرسشنامه توزیع و در نهایت، ۲۵۸ پرسشنامه (تقریباً بیش از ۳ برابر) تجزیه و تحلیل نهایی شد. به دلیل نبود پرسشنامه مرتبط با موضوع پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. با بررسی مبانی نظری شامل استفاده از کتاب های دانشگاهی، مقالات متعدد علمی و پرسشنامه های مرتبط، مصاحبه با استادان مدیریت ورزشی و مصاحبه نیمه هدایت شده با دست اندرکاران فدراسیون های ورزشی (نایب رئیس، دبیر، رؤسای کمیته های تخصصی) فهرستی از سؤالات استخراج شد که برخی از سؤالات مستخرج از مصاحبه ها عبارت است از "فدراسیون قادر است کمک ها و حمایت های مالی دولتی را جذب کند، فدراسیون توانایی میزبانی رشته ورزشی در سطح بین المللی را دارد، فدراسیون دارای کرسی یا کرسی های بین المللی در رشته خود است. فدراسیون تعامل مناسبی با همه گروه های ذی نفع (مربی، ورزشکار، داور، رسانه، حامیان مالی و غیره) دارد".

برای شناسایی مؤلفه های اثربخشی سازمانی و روایی ساختاری ابزار تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد استفاده شد. پیش از تحلیل عاملی اکتشافی، به منظور اطمینان از کافی بودن نمونه از معیار کایزر، میجر و الکین^۱ (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها از آزمون بارتلت^۲ استفاده شد. در تحقیق حاضر، مقدار (KMO) برابر ۰/۷۴۸ و سطح معناداری بودن آزمون کروییت بارتلت کمتر از ۰/۰۰۱ بود. بدین ترتیب، کفایت نمونه برداری و اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد بررسی، توجیه پذیر بود. پس از جمع آوری و تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه ها، حداقل بار عاملی مورد پذیرش برای هر متغیر ۰/۴ تعیین شد، بنابراین از ۷۰ سؤال پرسشنامه، ۸ سؤال به علت بار عاملی کمتر از ۰/۴ حذف و ۶۲ سؤال باقی مانده در هشت مؤلفه انعطاف پذیری سازمانی (۵ سؤال) منابع (۱۰ سؤال)، برنامه ریزی (۷ سؤال)، بهره وری (۱۰ سؤال)،

1. Kaiser, Meyer & Olkin

2. Bartlett Test

تعامل سازمانی (۷ سؤال)، ثبات (۸ سؤال)، انسجام کارکنان (۸ سؤال) و نیروی انسانی متخصص (۷ سؤال) طبقه‌بندی شدند.

از نرم‌افزار لیزرل برای تحلیل عاملی تأییدی و آزمون این فرضیه که آیا مدل و ابعاد چهارگانه آن به‌طور مناسب طراحی شده است، استفاده شد. آماره کای دو استفاده شده برای این مدل برابر با ۲/۹ بود که از مقدار بحرانی کای دو با درجه آزادی ۱ (۳/۸۴) کمتر است، بر این اساس ابعاد مدل تأیید می‌شود. مقادیر جذر برآورد واریانس خطای تقریب GFI ، $RMSEA$ ، $AGFI$ و CFI نیز به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۹۹، ۰/۹۲ و ۰/۹۴ بود که مناسب بودن ابعاد رویکرد ارزش‌های رقابتی را تأیید کرد. از روش‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

از مجموع ۲۵۸ نفر نمونه حاضر در تحقیق، تقریباً ۶۵ درصد کمتر از ۴۰ سال و ۳۵ درصد بالای ۴۰ سال داشتند. این موضوع نشان می‌دهد که اغلب آزمودنی‌های تحقیق جوان بودند. ۶۵ درصد آزمودنی‌ها سابقه شغلی کمتر از ۱۵ سال و ۳۵ درصد سابقه بیشتر از ۱۵ سال داشتند که بدین لحاظ آزمودنی‌ها تجربه و سابقه خوبی داشتند. از لحاظ تحصیلات ۵۳ درصد دیپلم و فوق دیپلم و ۴۶ درصد لیسانس و فوق لیسانس و ۱ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بنابراین بیشتر آزمودنی‌ها تحصیلات دانشگاهی داشتند (جدول ۱).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ذی‌نفعان فدراسیون‌های ورزشی منتخب

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
سن	مرد	۲۱۶
	زن	۴۲
گروه سنی	۲۰-۳۰ سال	۷۴
	۳۱-۴۰ سال	۹۲
	۴۱-۵۰ سال	۵۸
	۵۱-۶۰ سال	۲۵
	۶۱-۷۰ سال	۹
		۳

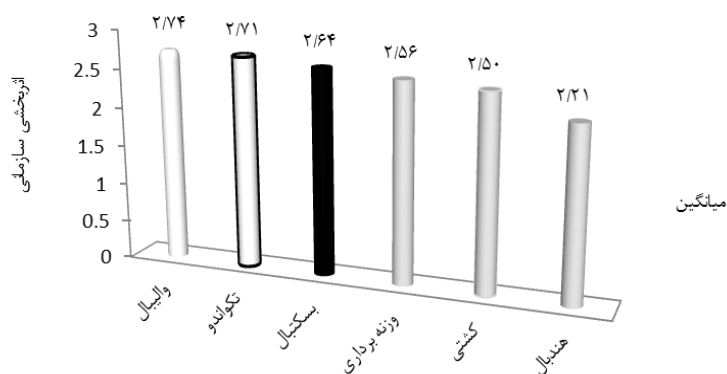
۲۱ درصد	۵۳	۱-۵ سال	سابقه شغلی
۲۱ درصد	۵۵	۶-۱۰ سال	
۲۳ درصد	۶۰	۱۱-۱۵ سال	
۱۹ درصد	۵۰	۱۶-۲۰ سال	
۹ درصد	۲۲	۲۱-۲۵ سال	
۷ درصد	۱۸	۲۶-۳۰ سال	
۲۵ درصد	۶۴	دیپلم و زیر دیپلم	وضعیت تحصیلی
۲۸ درصد	۷۲	کاردانی	
۳۵ درصد	۹۰	کارشناسی	
۱۱ درصد	۲۹	کارشناسی ارشد	
۱ درصد	۳	دکتری	

جدول ۲ اولویت بندی مؤلفه های هشت گانه اثربخشی سازمانی را براساس میانگین و انحراف استاندارد نشان می دهد. بر این اساس مؤلفه بهره وری ($X \pm SD = 48/35 \pm 6/48$) مهم ترین مؤلفه و تعامل سازمانی ($X \pm SD = 19/39 \pm 2/20$) کم اهمیت ترین مؤلفه است.

جدول ۲. اولویت بندی عوامل اثربخشی سازمانی در فدراسیون های ورزشی

ردیف	عوامل	میانگین	انحراف استاندارد
۱	بهره وری	۴۸/۳۵	۶/۴۸
۲	منابع سازمانی	۳۴/۱۲	۶/۴۱
۳	برنامه ریزی	۳۲/۷۲	۴/۹۳
۴	ثبات سازمانی	۳۲/۳۵	۵/۴۶
۵	نیروی انسانی متخصص	۲۸/۸۳	۸/۵۴
۶	انسجام کارکنان	۲۴/۷۶	۴/۷۶
۷	انعطاف پذیری	۲۰/۰۳	۴/۷۲
۸	تعامل سازمانی	۱۹/۳۹	۲/۲۰

شکل ۱ اثربخشی کلی فدراسیون های ورزشی منتخب را نشان می دهد که به ترتیب فدراسیون های والیبال، تکواندو، بسکتبال، وزنه برداری، کشتی و هندبال بالاترین میانگین اثربخشی سازمانی را داشتند.



شکل ۱. توصیف اثربخشی کلی سازمانی در فدراسیون های منتخب

اشکال ۲ تا ۷ نشان دهنده تعیین جایگاه و اولویت الگوهای اثربخشی سازمانی رویکرد ارزش های رقابتی در شش فدراسیون منتخب کشتی، وزنه برداری، تکواندو، والیبال، بسکتبال و هندبال است. بررسی چهار الگوی اثربخشی سازمانی در فدراسیون کشتی نشان داد که الگوی اهداف عقلانی ($X \pm SD = 79 \pm 8/62$)، الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 71 \pm 10/82$)، الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 61 \pm 9/90$) و الگوی سیستم های باز ($X \pm SD = 52 \pm 7/57$) به ترتیب بالاترین میانگین را داشتند (شکل ۲).

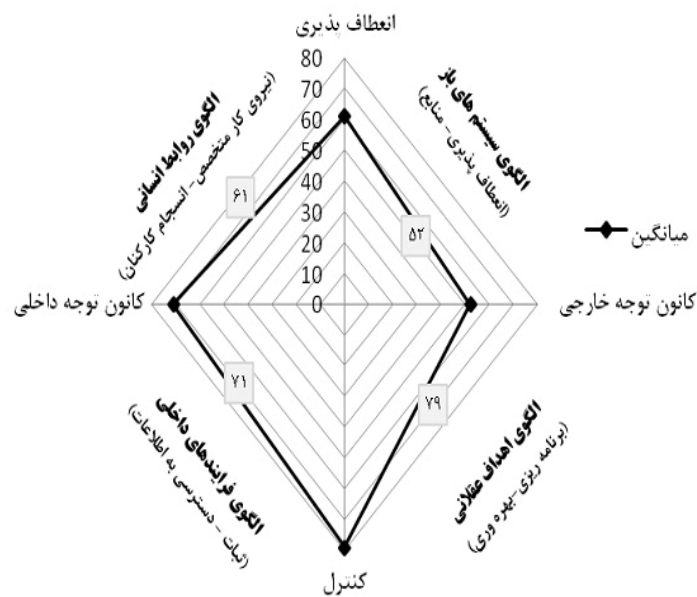
در فدراسیون وزنه برداری، الگوی اهداف عقلانی ($X \pm SD = 70 \pm 8/96$)، الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 50 \pm 10/92$)، الگوی سیستم های باز ($X \pm SD = 45 \pm 13/68$) و الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 49 \pm 10/21$) به ترتیب اولویت قرار دارند (شکل ۳).

در فدراسیون تکواندو، به ترتیب الگوی اهداف عقلانی ($X \pm SD = 86 \pm 13/45$)، الگوی سیستم های باز ($X \pm SD = 69 \pm 8/76$)، الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 64 \pm 10/21$) و الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 56 \pm 6/49$) در اولویت قرار دارند (شکل ۴).

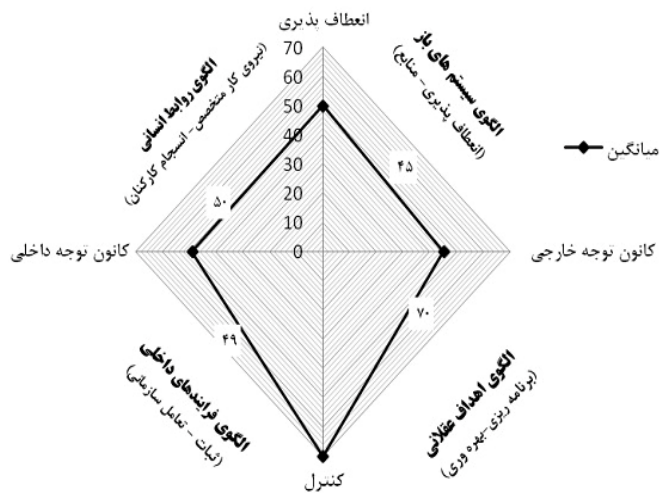
در فدراسیون والیبال، الگوی اهداف عقلانی ($X \pm SD = 85 \pm 10/49$)، الگوی سیستم های باز ($11/17$) $X \pm SD = 66 \pm 11/37$)، الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 62 \pm 11/37$) و الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 56 \pm 10/57$) به ترتیب اولویت قرار دارند (شکل ۵).

در فدراسیون بسکتبال، الگوی اهداف عقلانی ($X \pm SD = 71 \pm 5/81$)، الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 65 \pm 8/56$)، الگوی سیستم های باز ($X \pm SD = 60 \pm 3/64$) و الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 55 \pm 4/04$) به ترتیب اولویت قرار دارند (شکل ۶).

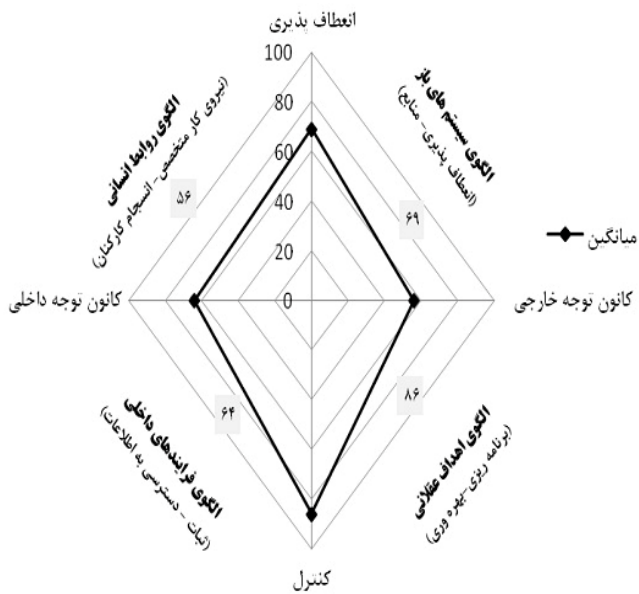
در فدراسیون هندبال به ترتیب الگوی عقلانی ($X \pm SD = 70 \pm 7/07$)، الگوی روابط انسانی ($X \pm SD = 50 \pm 12/95$)، الگوی فرایندهای داخلی ($X \pm SD = 49 \pm 5/60$) و الگوی سیستم های باز ($4/03 \pm$) $X \pm SD = 45$ بالاترین میانگین را داشتند (شکل ۷).



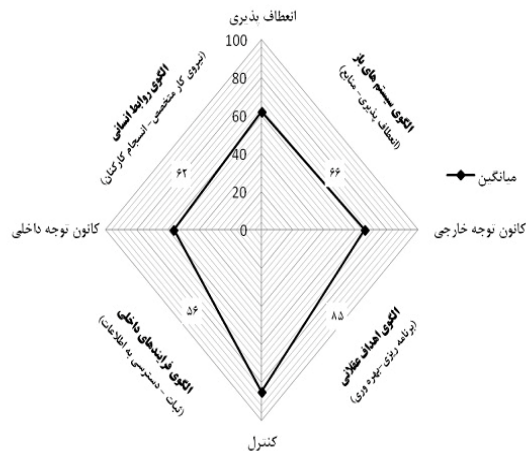
شکل ۲. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون کشتی



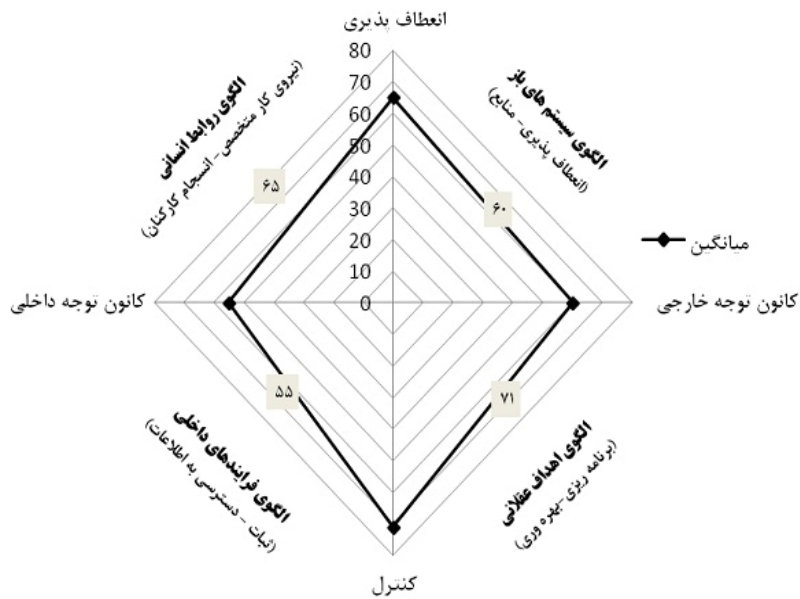
شکل ۳. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون وزنه برداری



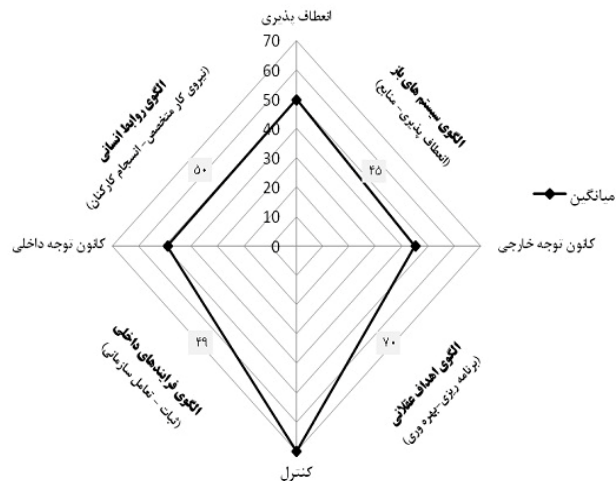
شکل ۴. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون تکواندو



شکل ۵. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون والیبال



شکل ۶. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون بسکتبال



شکل ۷. تعیین جایگاه الگوهای اثربخشی رویکرد ارزش های رقابتی در فدراسیون هندبال

بحث و نتیجه گیری

یافته های تحقیق نشان داد که بر مبنای قضاوت ذی نفعان مختلف فدراسیون ها، فدراسیون های والیبال، تکواندو، بسکتبال، وزنه برداری، کشتی و هندبال به ترتیب بیشترین اثربخشی سازمانی را داشتند (شکل ۱). در تحلیل این یافته باید گفت که فدراسیون های تیمی والیبال و بسکتبال در چند سال اخیر با سیستم مدیریت باثبات و هدفمند و با برنامه به ویژه سرمایه گذاری در رده های مختلف سنی و بهره گیری از نظام استعدادیابی به پیشرفت های چشمگیری دست یافته اند. برای مثال در چند سال اخیر والیبال ایران در نوزده میدان آسیایی و جهانی حضور یافت و در چهارده آوردگاه به مدال رسید که نشان از رشد والیبال ایران به ویژه در رده های سنی نوجوانان (فهرمانی جهان) و جوانان دارد. در رده بزرگسالان نیز باید با تلاش بیشتر به پیشرفت های بزرگتری نایل شوند. در بسکتبال نیز وضعیت مشابه است، به طوری که حضور قدرتمندانه در آسیا و از طرفی بازی های المپیک ۲۰۰۸ پکن برای اولین بار و انجام بازی های قابل قبول مقابل حریفان مهر تأییدی بر برنامه ریزی هدفمند در سطوح پایه و رده های سنی مختلف و ثمره آن در تیم ملی بزرگسالان بود. تکواندو نیز یکی از فدراسیون های رزمی جایگاه ارزشمندی در ورزش ایران دارد و همواره در میادین مختلف ورزشی با کسب نشان های ارزشمند

جایگاه خود را در سطح آسیا و جهان تثبیت کرده است و بر این اساس توانسته رضایت ذی نفعان را جلب کند. در مورد فدراسیون وزنه برداری، با توجه به افت و خیزهای این فدراسیون در سال های اخیر و تغییرات مدیریتی، به نظر می رسد که با حمایت های سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک و حفظ ثبات مدیریتی و نظام صحیح استعدادیابی شاهد پیشرفت مجدد این فدراسیون با سابقه کشور در سال های آینده باشیم. کشتی رشته ورزشی اول کشور با پیشینه حضور موفق در بازی های جهانی و المپیک پرافتخارترین رشته ورزشی کشور است که در چند سال اخیر افت و خیزهای فراوانی داشته و مدیریت فدراسیون نتوانسته است جایگاه گذشته این رشته را حفظ کند که این موضوع ممکن است به دلیل وجود تعارضات در بین ذی نفعان این رشته و عدم توجه کافی و انعطاف پذیری کمتر این فدراسیون در تمرکز بر محیط بیرونی فدراسیون باشد. بنابراین، مسئولان این فدراسیون باید با بهره گیری از مربیان، ورزشکاران و مدیران با سابقه و برجسته و کمک مراکز علمی فرصت های جدیدی را برای توسعه این رشته ایجاد کنند. فدراسیون هندبال کمترین اثربخشی را در بین سایر فدراسیون ها از دیدگاه ذی نفعان داشته است. دلایل متعددی ممکن است این موضوع را توجیه کنند، اما عدم توجه به نیازهای ذی نفعان اصلی از جمله ورزشکاران و مربیان، داوران و کارکنان و مشارکت اندک آنها در تصمیم گیری های راهبردی می تواند از دلایل اصلی پایین بودن اثربخشی این فدراسیون باشد. البته شاید آزمون های تحقیق نیز تحت تأثیر عملکرد فدراسیون های ورزشی خود، ملاک های مورد نظر را اولویت بندی کرده باشند.

یافته دیگر تحقیق تحلیل الگوها و جایگاه فدراسیون ها در رویکرد ارزش های رقابتی است. در این زمینه با توجه به اینکه سازمان ها در مراحل متفاوتی از توسعه قرار دارند، هر الگوی اثربخشی سازمانی در صورتی برای یک فدراسیون مفید است که دارای ترکیب ویژه ای از این نگرش های محیطی و سازمانی باشد. چهار الگوی رویکرد ارزش های رقابتی دارای ارزش هایی هستند که هدایت کننده مدیریت بیرونی سازمان و یکپارچگی درونی سازمان هاست. در هر فدراسیون این الگوها تا حدودی وجود دارد، اما اغلب فدراسیون ها با توجه به اهداف تعیین شده و نیازهای خود بر برخی از این الگوها نسبت به سایر الگوها تأکید بیشتری می کنند. بنابراین با توجه به اینکه فدراسیون در چه مرحله ای از حیات سازمانی است، معیار تعیین کننده این است که مدیریت باید بر کدام الگوی اثربخشی تأکید کند. در این راستا، شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده اثربخشی در فدراسیون های ورزشی و شناسایی مرحله ای که در چرخه حیات خود قرار دارد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این زمینه، پنج مرحله که چرخه حیات فدراسیون ها را تشکیل می دهد، شامل مراحل کارآفرینی، انسجام

اولیه، رسمیت و کنترل، انسجام و افول است که هر کدام از این مراحل، نیازها و انتظارات متفاوتی را از مدیریت و فدراسیون طلب می‌کنند. از این رو، برای انعکاس انتظارات، منطقی است گروه‌های ذی‌نفع با تغییر مراحل چرخه حیات فدراسیون تغییر کنند. در مرحله کارآفرینی فدراسیون به نوآوری، خلاقیت و جذب منابع تأکید دارد. حمایت خارجی در این مرحله از اهمیت زیادی برخوردار است و همچنین فدراسیون باید انعطاف‌پذیر باشد. مدل الگوی سیستم‌های باز بر چنین معیارهایی تأکید می‌کند. از این رو می‌توانیم انتظار داشته باشیم که فدراسیون‌های تازه‌تأسیس از این مدل استفاده کنند. وقتی که فدراسیون وارد مرحله انسجام اولیه می‌شود، اهمیت پیوستگی و اتحاد کارکنان، کادر فنی، ورزشکاران و دیگر ذی‌نفعان بیشتر می‌شود. در این مرحله مدیریت باید احساس وحدت و تعهد بالا را در ذی‌نفعان به‌وجود آورد. با توجه به این معیارها، در این مرحله مدل الگوی روابط انسانی استفاده می‌شود. در مرحله رسمیت و کنترل، کارایی و بهره‌وری مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مرحله فدراسیون رشد یافته است و ذی‌نفعان (کارکنان، رهبران، ورزشکاران، کادر فنی، داوران، حامیان مالی و ...) آن را بر حسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی می‌کنند. در این مرحله مدل الگوی اهداف عقلانی و فرایندهای درونی سازمان مورد توجه است. در مرحله انسجام ساختار، تأکید بر کنترل محیط بیرونی فدراسیون است. ذی‌نفعان در این مرحله بر انعطاف‌پذیری، توانایی جذب منابع (حامیان مالی، منابع دولتی و غیردولتی، ورزشکاران و کادر فنی برجسته) و توسعه فدراسیون و رشته ورزشی تأکید می‌کنند. در مرحله افول ذی‌نفعان به آنچه سازمان در مرحله کارآفرینی تأکید داشته است، توجه می‌کنند. به عبارتی، توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع و مهندسی مجدد ساختار را مورد توجه قرار می‌دهند و همچنین مانند مرحله کارآفرینی مدل الگوی سیستم‌های باز را در ارزیابی اثربخشی به کار می‌برند.

نتایج اشکال ۲ تا ۷ اولویت‌بندی و جایگاه الگوهای اثربخشی را در فدراسیون‌های مورد بررسی نشان می‌دهند که در هر شش فدراسیون رشته‌های تیمی و انفرادی، الگوی اهداف عقلانی (بهره‌وری، کارایی و برنامه‌ریزی) برجسته‌ترین الگوست که نشان می‌دهد فدراسیون‌های منتخب در راستای بهره‌وری (رضایتمندی و برآورده کردن انتظارات و نیازهای ذی‌نفعان از جمله ورزشکاران، مربیان، داوران، کارکنان و غیره) و برنامه‌ریزی (تعیین اهداف راهبردی فدراسیون در سطوح بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت) به‌عنوان اولویت اول خود گام بر می‌دارند. مرور نتایج نشان می‌دهد که اولویت‌های بعدی فدراسیون‌ها متغیر است، به طوری که الگوی سیستم‌های باز (انعطاف‌پذیری، منابع سازمانی)، در فدراسیون‌های کشتی، وزنه‌برداری، تکواندو، والیبال، بسکتبال و هندبال

به ترتیب در اولویت دوم، چهارم، سوم، چهارم، سوم و چهارم قرار گرفتند. در تحلیل این یافته باید گفت سازمان‌هایی که بر سازگاری با محیط بیرونی تمرکز دارند، در بعد سیستم‌های باز برجسته‌ترند (انعطاف‌پذیری و کسب منابع) و تأکید مدیریت این سازمان‌ها بر ارزش‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، رشد سازمانی، نوآوری و خلاقیت و کسب منابع است. از طرف دیگر، رویکرد چندبعدی اثربخشی ارزش‌های رقابتی که به ادغام مبانی اساسی تئوری سازمان و سیستم‌ها می‌پردازد، بر اساسی‌ترین مبانی اثربخشی سازمانی یعنی تعادل سیستمی، کسب منابع، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط بیرونی، منابع انسانی و دستیابی به اهداف تأکید دارد (۳). در این راستا، فدراسیون‌های وزنه‌برداری، بسکتبال و والیبال باید بر مبنای تئوری سیستم‌های باز که اثربخشی را در کسب منابع از محیط بیرون از سازمان معیار تعیین‌کننده اثربخشی می‌داند، کانون توجه را از محیط درونی فدراسیون به محیط بیرون و ساختار فدراسیون را نیز از حالت مکانیکی به حالت ارگانیگ تغییر دهند. در الگوی فرایندهای داخلی، فدراسیون‌های کشتی اولویت چهارم، وزنه‌برداری اولویت سوم، تکواندو اولویت دوم، والیبال اولویت دوم، بسکتبال اولویت سوم و هندبال اولویت چهارم را داشتند. به‌طور کلی، سازمان‌هایی که بر فرایندهای درونی تمرکز داشته باشند، بر گردش شغلی، تمرکز، کنترل و ثبات سازمانی تأکید دارند. کارکنان به دلیل پیروی از قوانین پاداش می‌گیرند و مدیران به سنجش ابعاد مختلف شغلی می‌پردازند و معتقدند که رسمیت و گردش شغلی به ثبات سازمانی، پیوستگی و انسجام و پیروی از قوانین منجر می‌شود. پاپادمیتریوس (۲۰۰۷) در تحقیق خود فرایندهای درونی سازمان (ثبات و تعامل سازمانی) را به‌عنوان مقوله اثربخشی سازمانی و از کارکردهای اصلی مدیریت فدراسیون‌های ورزشی برشمرد (۱۸). معیارهایی همچون انسجام بین اهداف، شفافیت نقش‌ها، کارایی و بهره‌وری، تعامل و هماهنگی بین سازمانی و رسمیت انعکاس‌دهنده ارزش‌های سازمان‌های دارای ساختار و مدیریت مناسب برای مواجهه با بوروکراسی و سایر فرایندهای تکراری داخلی هستند. این معیارها تأییدکننده وظایف مدیریت فدراسیون است و نقش مهم و برجسته‌ای در دستیابی و سنجش اثربخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی دارد (۶). در مورد فدراسیون‌های ورزشی کشور، این معیارها نگرانی‌ها و انتظارات عمده هیأت رئیسه و کارکنان حرفه‌ای فدراسیون (اعضای کمیته‌های تخصصی) است که در سطوح عالی و میانی فدراسیون قرار دارند. اعضای هیأت رئیسه (اعضای داوطلب) در فدراسیون‌های ورزشی از ذی‌نفعان ارزشمندی هستند که نقش مهمی در فدراسیون مانند هدایت و رهبری فدراسیون، سیاست‌گذاری و کنترل منابع بر عهده دارد. هرمان و رنز (۲۰۰۴) در این مورد نقش اعضای هیأت رئیسه و تعاملات و روابط بیرونی آنها را در حفظ

حیات و موفقیت فدراسیون‌ها ارزشمند خواند (۱۷). بنابراین با توجه به نقش مهم اعضای هیأت رئیسه و کارکنان حرفه‌ای (افراد عضو کمیته‌های تخصصی) در مقایسه با ساختار فدراسیون‌های کشورهای کانادا، استرالیا و برخی دیگر از کشورها که دارای مدیریت حرفه‌ای در همه سطوح فدراسیون‌ها هستند، در ایران هنوز بخش مدیریت و برخی از اعضای کمیته‌های تخصصی توسط مدیران و اعضای داوطلب اداره می‌شود و بقیه سطوح فدراسیون دارای کارکنان رسمی و حقوق‌بگیر هستند. در این مورد، مدیریت و اعضای داوطلب برای آگاهی از تحولات توسعه ورزش در سطح بین‌المللی، تخصیص منابع به بخش‌های مختلف و پاسخگویی به مسائل و مشکلات فنی رشته ورزشی و فدراسیون‌ها روزانه با مشکلات عدیده‌ای مواجهند. بنابراین وجود این مشکلات در بدنه فدراسیون‌ها، انعکاس‌دهنده جایگاه مهم مدیریت و سطح عالی فدراسیون و اثرگذاری آنها در اثربخشی سازمانی را مشهود می‌سازد. به نظر می‌رسد که همانند سایر سازمان‌های حرفه‌ای ورزش در بیشتر کشورهای موفق ورزشی در جهان، در سطوح عالی فدراسیون‌ها در ایران نیز باید از افراد تمام‌وقت حرفه‌ای استفاده شود تا انرژی خود را صرف توسعه و اجرای وظایف خود در فدراسیون کنند و پاسخگوی عملکرد رشته ورزشی و کارکردهای فدراسیون باشند. البته در فدراسیون‌های ورزشی ایران، اغلب مدیران چندشغله و داوطلب وجود دارند و پاسخگوی عملکرد رشته ورزشی و کارکرد فدراسیون نیستند. حمیدی (۱۳۸۲) با بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور به این نتیجه دست یافت که بهره‌مندی از ساختارهای ارگانیک در ساختار سازمان‌های ورزشی سبب اثربخشی بیشتر سازمانی و به‌کارگیری این ساختار موجب افزایش سطح وفاداری کارکنان به سازمان می‌شود (۳). در این راستا، محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده در زمینه فناوری اطلاعاتی، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. به‌منظور پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید سازمانی به‌وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساختارها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک این ساختارها، تأمین منابع از خارج سازمان و ارتباط افقی با آنهاست. بنابراین، فدراسیون‌های کشتی و هندبال باید با بهره‌مندی از ساختارهای ارگانیک به تغییرات محیطی پاسخ دهند و روابط با محیط بیرون از فدراسیون را بیشتر توسعه دهند. در الگوی روابط انسانی (نیروی انسانی متخصص و انسجام کارکنان)، فدراسیون‌های کشتی اولویت سوم، وزنه‌برداری اولویت دوم، تکواندو اولویت چهارم، والیبال اولویت سوم، بسکتبال اولویت دوم و هندبال اولویت دوم را داشتند. در این الگو بر ساختار انعطاف‌پذیری

سازمانی و محیط درونی فدراسیون تأکید می‌شود. بنابراین، سازمان‌هایی که تمرکز خود را بر اعتمادسازی، تعلق‌پذیری و رفتارهای فرانقشی کارکنان (تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و هوش هیجانی) قرار دهند، در بعد روابط انسانی برجسته‌ترند. سبک رهبری در این سازمان‌ها نشان‌دهنده کار تیمی، مشارکت‌پذیری، توانمندسازی کارکنان و توجه به ایده‌ها و نظریات آنهاست. فدراسیون‌های کشتی، والیبال و تکواندو باید تلاش کنند تا با به‌کارگیری راهبردهای صحیح همچون رفتارهای فرانقشی کارکنان و تعامل بیشتر با ذی‌نفعان به توسعه فرایندهای درونی سازمان توجه بیشتری داشته باشند.

دیگر یافته تحقیق، اولویت‌بندی مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی بود. با توجه به نتایج جدول ۲ بهره‌وری، منابع، برنامه‌ریزی و ثبات سازمانی به ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های اثربخشی هستند. از طرف دیگر، در کنار توجه به مؤلفه‌های تعامل سازمانی، انعطاف‌پذیری، انسجام کارکنان و نیروی کار متخصص فدراسیون‌های ورزشی باید اولویت و توجه خود را بیشتر معطوف به چهار مؤلفه بهره‌وری، منابع، برنامه‌ریزی و ثبات سازمانی کنند. با توجه به این نتایج، فدراسیون‌های ورزشی ایران نیازمند توجه مستمر به نقش‌ها و نیازهای ذی‌نفعان متعدد خود هستند. از طرف دیگر، آنها به شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان مهم خود و تعیین نوع رابطه آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی نیاز دارند. همچنین، آنها باید به این پرسش پاسخ دهند که چگونه هر کدام از این ذی‌نفعان بر فعالیت‌های فدراسیون تأثیر می‌گذارند و از چه معیارهایی باید برای سنجش اثربخشی فدراسیون از منظر آنها استفاده کرد؟ در این زمینه باید گفت که ورزشکاران نخبه مهم‌ترین ذی‌نفع فدراسیون‌های ورزشی با حضور در میادین بین‌المللی و کسب موفقیت موجب ایجاد غرور و افتخار ملی و سیاسی می‌شوند که همین موضوع موجب برجسته شدن فدراسیون مورد نظر در رسانه‌ها و محافل داخلی خواهد شد و پیامد آن نیز افزایش اعتبارات و توجه بیشتر سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و دولت است. بنابراین حمایت و پاداش‌های مادی و معنوی به ورزشکاران، فراهم کردن مراکز تمرینی مناسب، شرایط ادامه تحصیل برای آنها از جمله اقداماتی است که رضایتمندی ورزشکاران نخبه را فراهم می‌کند. بنابراین، اگر برای رضایت ذی‌نفعان راهبردی (مانند ورزشکاران، مربیان، کارکنان و ...) نقش مهمی در عملکرد فدراسیون در نظر گرفته شود، فدراسیون‌های ورزشی باید انتظارات و خواسته‌های این گروه از ذی‌نفعان را برآورده کنند.

منابع و مآخذ

۱. اسدی، حسن؛ محرمزاده، مهرداد؛ هاشمی، سید علی اصغر. (۱۳۸۰). "تحلیل اثربخشی سبک‌های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوگرافی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران". نشریه حرکت، شماره ۱۱، صص ۷۳-۸۷.
۲. حسینی، سید عماد. (۱۳۸۹). "مقایسه دیدگاه رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران شرکت‌های حامی در خصوص اهداف حمایت مالی". نشریه علوم حرکتی و ورزش، شماره ۱۵، صص ۶۳-۷۳.
۳. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۲). "ارتباط بین ساختارهای سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور". پایان‌نامه دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران. صص ۷۶-۷۳.
۴. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). "تئوری و طراحی سازمان". ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی. جلد اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. صص ۳۵-۲۴.
۵. شتاب بوشهری، سیده ناهید؛ کشکر، سارا؛ صیغوریان، مهدی. (۱۳۸۷). "بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر گماشته شدن مدیران زن در فدراسیون‌ها و هیات‌های ورزشی استان‌های کشور". نشریه حرکت، شماره ۳۸، صص ۵-۲۶.
۶. عیدی، حسین؛ رضانی نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سید نصرالله؛ ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۰). "طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون ورزشی جمهوری اسلامی ایران براساس رویکرد ارزش‌های رقابتی". پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال اول، شماره ۱۴، صص ۱۵-۳۰.
۷. فلاح، زین‌العابدین؛ حمیدی، مهرزاد؛ خیبری، محمد. (۱۳۸۵). "بررسی عوامل مرتبط با پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعات مدیریت در فدراسیون‌های ورزشی". نشریه حرکت، شماره ۲۹، صص ۹۹-۱۰۹.
۸. کلاین، پل. (۱۳۸۰). "راهنمای آسان تحلیل عاملی". ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی. تهران، انتشارات سمت. صص ۱۴۵-۱۴۳.

۹. مظفری، سید امیراحمد؛ طبائیان، سید احمد. (۱۳۸۳). "رابطه بین پایگاه های قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده ها و مدیران گروه های تربیت بدنی دولتی کشور از دید خود و اعضای هیأت علمی". نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۴، صص ۱۲۳-۱۳۶.
۱۰. مقیمی، سیدمحمد؛ خنیفر، حسین؛ مهلا عربی، خوان. (۱۳۸۷). "بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان های دولتی". نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۸۷-۱۰۴.
۱۱. نصیری، خسرو؛ خبیری، محمد؛ کاظم نژاد، انوشیروان؛ سجادی، سید نصرالله. (۱۳۸۸). "تحلیل و مدل سازی سیستم ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، صص ۱۱۹-۱۴۰.
۱۲. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). "مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل". انتشارات سمت، چاپ اول. صص ۱۳۲-۱۲۹.

13. Balduck, A. L. (2009). "Management and Program Effectiveness in Belgian Sports Clubs Working paper series". Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University: pp: 1-26.
14. Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T.R. (1987). "Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations". Canadian Journal of Sport Science, 12: pp: 111-119.
15. Eydi, H., RamezaniNeghad, R., Yousefi, B., Sajjadi, S.N., & Malekakhlagh, E. (2011). "Compressive review of organizational effectiveness in sport". Sport management international journal, Choregia, 7 (1): pp: 6-21.
16. Frisby, W. (1986). "Measuring the organizational effectiveness of national sport Governing bodies". Canadian Journal of Applied Sport Science, 11: pp: 94-99.
17. Herman, R. D., & Renz, D.O. (1999). "Theses on nonprofit organizational effectiveness". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28(2): pp: 107-126.

-
- 18.Papadimitriou, D. (2007). **“Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment”**. International Journal of Public Sector Management, 20(7):pp:571-587.
 - 19.Papadimitriou, D., & Taylor, R. (2000). **“Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach”**. Sport Management Review, 3: pp:23-46.
 - 20.Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). **“A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations”**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1): pp:5-38.