

## بررسی میزان بهره‌وری بعد حرفه‌ای فدراسیون‌های ورزشی

ادگار شمعونیان<sup>۱</sup>، فریبا محمدیان<sup>۲</sup>، زهرا نوبخت رضانی<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران\*

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۷

## چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، تعیین میزان بهره‌وری فدراسیون‌های المپیک ایران در بعد حرفه‌ای بود که از طریق طرح پژوهشی زمینه‌یابی تحت تأثیر دامنه زمانی محدود، به‌عنوان طرح زمینه‌یابی روند پژوهی معرفی شده است. این پژوهش با بهره‌گیری از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته انجام شد. روایی‌های محتوایی، صوری، ظاهری و ملاکی پرسش‌نامه بررسی و تأیید شدند. همچنین، پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ آزمون شد و با ضریب ۰/۹۶ ضریب اعتبار مطلوبی به‌دست آمد. جامعه آماری پژوهش، مدیران ارشد فدراسیون‌های المپیک ایران بودند که با توجه به تعداد محدود، مدیران تمام فدراسیون‌ها (تعداد = ۲۶) به‌صورت کل‌شمار به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی دو گروه همبسته (برای مقایسه شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بعد حرفه‌ای در وضعیت موجود و مطلوب و شناسایی شکاف موجود) و شدت اثر (برای بررسی میزان بهره‌وری) استفاده شد. با نگاهی به نتایج در مؤلفه مالی، با رجوع به میانگین‌ها مشخص شد که در شاخص‌های تجلیل از قهرمانان و پیشکسوتان، برگزاری اردوهای داخلی، توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای سطح مسابقات داخلی، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود بود؛ ولی باوجود معنادار بودن تی و شدت اثر بالا، شاخص‌های بودجه اعزام‌ها و بودجه برای استفاده از دانش، شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند و فاصله میانگین موجود و مطلوب به نسبت شاخص‌های دیگر مؤلفه مالی در بعد حرفه‌ای کمتر بود. در نهایت، مشخص شد که بهره‌وری فدراسیون‌های المپیک ایران در بعد حرفه‌ای پایین‌تر از سطح استاندارد است.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی، بعد حرفه‌ای، بهره‌وری، بهره‌وری فدراسیون‌ها، فدراسیون‌های المپیک، سازمان‌های ورزشی

## مقدمه

در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی برای افزایش توان رقابتی خود، نیازمند بهره‌مندی از عوامل و ابزارهای مختلفی هستند تا بتوانند با استفاده از آن‌ها میزان دستیابی به اهداف و نتایج از پیش تعیین شده را تسهیل کنند. همچنین، تغییرات سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فناوری، تأثیرهای شگرفی بر سازمان‌ها داشته‌اند. سرعت این تغییرات همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را واداشته است تا با بازاندیشی در شیوه‌های انجام‌دادن کار خود، فعالیت‌هایشان را دوباره سازمان‌دهی کنند (نیرومند، بامداد صوفی، اعرابی و امیری، ۲۰۱۲، ۱۴۵).

ازجمله این سازمان‌های ورزشی فدراسیون‌ها هستند که نقش بسزایی در کشورهای پیشرفته و در حوزه ورزش حرفه‌ای ایفا می‌کنند. فدراسیون‌های ورزشی در محیطی رقابتی و پویا درحال فعالیت هستند؛ محیطی که متغیرهای داخلی و خارجی آن پیوسته درحال تغییر هستند و امکان پیش‌بینی این تغییرات نیز بسیار سخت است. افزون‌براین، فدراسیون‌های ورزشی هزینه‌های فراوان و زمان زیادی را صرف تهیه، تدوین و اجرای راهبرد<sup>۱</sup> می‌کنند تا بتوانند به اهداف بلندمدت و چشم‌اندازها دست یابند و با به‌هتزازدرآوردن پرچم کشور خود در رویدادهای بین‌المللی، باعث دیده‌شدن آن کشور و ایجاد غرور ملی برای مردم آن کشور شوند. مدیران فدراسیون‌های ورزشی با هر مأموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند، درنهایت در یک قلمروی ملی یا بین‌المللی عمل می‌کنند و به پاسخ‌گویی به ورزشکاران، ذی‌نفعان، ارباب‌رجوع‌ها و جامعه (مردم) ملزم هستند؛ بنابراین، بررسی کارایی و اثربخشی آن‌ها یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود و عاملی تعیین‌کننده و حیاتی در تحقق برنامه‌های توسعه ورزشی است؛ بنابراین، آگاهی از اینکه عملکرد فدراسیون‌های ورزشی تاچه‌حد درجهت رسیدن به اهداف است و نیز سنجش میزان بهره‌وری آن‌ها، اهمیت فراوان دارد (جمشیدی کوهساری، ۲۰۱۶).

بهره‌وری<sup>۲</sup>، مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی است و باید به ارتباط بین این دو شود. به‌عبارت‌بهرتر، بین چگونگی استفاده درست از منابع سازمانی (جنبه کمی، کارایی) با دستیابی به اهداف (جنبه کیفی، اثربخشی) باید هماهنگی ایجاد شود (پریت‌چارد، هارل، دیزگرانادوس، گزمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ۵). در شرایط کنونی، بهره‌وری بیشتر و استفاده کارا از امکانات موجود در فدراسیون‌های ورزشی، عملاً از یک انتخاب فراتر رفته است و به یک ضرورت تبدیل شده است؛ اما سنجش بهره‌وری در فدراسیون‌ها که ارائه‌دهنده خدمات هستند، به سهولت اندازه‌گیری آن در یک سازمان تولیدی یا بازرگانی نیست و

- 
1. Strategy
  2. Productivity
  3. Pritchard, Harrell, DiazGranados & Guzman

بسیار پیچیده‌تر است؛ زیرا، خدمات ماهیتی متفاوت از کالا دارند و علاوه بر ویژگی‌های عینی و ملموس، ویژگی‌های غیرعینی و غیرملموس نیز دارند (صداقتی، ۲۰۱۲). خدمات قابلیت ذخیره‌شدن ندارند و بین ارائه خدمات و مصرف آن فاصله زمانی وجود ندارد. نکته مهم دیگر در اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات این است که معمولاً ستاده‌های حاصل از فعالیت‌های خدماتی را به سهولت نمی‌توان به عدد تبدیل کرد. به علاوه، بخش خدمات دولتی چون از بودجه عمومی تأمین می‌شود، باید ستاده‌ها و خروجی‌هایش پاسخ‌گوی جامعه و مخاطبان باشند. به عبارت بهتر، «در بخش خدمات دولتی، بهره‌وری معادل تولید ناخالص نیست» (فقیهی، ۱۹۹۸، ۱۰۷). به هر حال، بهره‌وری و ارتقای آن یکی از هدف‌های عمده هر سازمان زنده و فعال است؛ به‌ویژه آنکه این هدف در نهادهایی چون فدراسیون‌های ورزشی کشور که از یک‌سو با اقشار مردم و از سوی دیگر با سطوح جهانی ارتباط دارند، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند؛ از این‌رو، در هر نظام متحول و پیشرو، اولین گام، کوشش برای شناخت بهره‌وری و متعاقب آن، تلاش برای تعیین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری است. مطالعه و بررسی مدل‌های بهره‌وری (هرسی و گلد اسمیت)<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، سوترمایستر<sup>۲</sup> (۱۹۷۶)، هرشاور و راج<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) و ژوزف ام. پوتی<sup>۴</sup> (۱۹۹۲): سؤال‌های متعددی را در ذهن ایجاد می‌کند؛ از جمله اینکه کدام دسته از عوامل در افزایش بهره‌وری و اثربخشی<sup>۵</sup> فدراسیون‌ها در بعد حرفه‌ای تأثیر بیشتری برجای می‌گذارند؟

اثربخشی سازمانی نقش مهمی در توسعه سازمانی ایفا می‌کند. سازمانی اثربخش است که به مدیریت ابهام‌ها، انعطاف‌پذیری، مشتری‌مداری، تولید، ارزش‌مداری و ساختاربندی یادگیری قادر باشد و محیط اصلی شغلی و توانمندسازی زیاد کارکنان را بشناسد. صاحب‌نظران اثربخشی سازمانی را به درجه و میزان دستیابی به هدف تعریف کرده‌اند (توفیقی، چاقری، عامریون، کریمی زارچی، ۲۰۱۱، ۱۷۳). 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 است از میزان دسترسی یا نیل به هدف‌های موردنظر سازمان. اتزیونی<sup>۶</sup> (۱۹۶۴) معتقد است که سازمانی اثربخش است که نتایج قابل‌مشاهده آن مساوی با اهداف یا بیشتر از آن باشد. در این ارتباط، باید گفت که با توجه به اهمیت موضوع اثربخشی و با توجه به منابع سازمانی موجود و ابعاد

- 
1. Hersey & Gold Smith
  2. Sutermeister
  3. Hershauer & Ruch
  4. Jozef M. Poty
  5. Effectiveness
  6. Etzioni

فدراسیون‌های ورزشی، تاکنون میزان اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی براساس دستیابی به اهداف اندازه‌گیری نشده است و صرفاً به اندازه‌گیری اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رویکرد ارزش‌های رقابتی (عیدی ۲۰۱۴، ۴۸) بسنده شده است؛ بنابراین، مهم است که اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای رسیدن به هدف اندازه‌گیری شود تا بتوان با استناد به نتایج به‌دست‌آمده برای برنامه‌ریزی‌های آینده از آن‌ها استفاده کرد و برنامه‌ها باید به‌صورتی تدوین شوند که بتوانند بیشتر به اهداف مشخص برسند. رویکردی که در این پژوهش از آن استفاده شده است، رویکرد مبتنی بر دستیابی به اهداف<sup>۱</sup> است.

رویکرد مبتنی بر اهداف عمده‌ترین رویکردی بود که در گذشته و به‌صورت 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 آن‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد است. پیش‌فرض رویکرد مبتنی بر هدف این است که سازمان‌ها ماهیتی مشورتی<sup>۲</sup> و عقلایی<sup>۳</sup> دارند و در جست‌وجوی نیل به اهداف<sup>۴</sup> هستند. بنابر اظهارات ریچارد ال. دفت<sup>۵</sup> (۱۹۸۳)، هنوز از این رویکرد به‌صورت 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>۶</sup>، نرخ رشد<sup>۷</sup>، بازگشت سرمایه<sup>۸</sup> و سهم بازار<sup>۹</sup> هستند (ریچارد ال. دفت ۱۹۸۳). یکی از مواردی که بهره‌وری براساس آن سنجیده می‌شود، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با آن سازمان هستند؛ از این‌رو، برای محاسبه بهره‌وری مبتنی بر اهداف فدراسیون‌های ورزشی براساس اساس‌نامه سازمان تربیت‌بدنی (۲۰۰۲) و شاخص‌های مشخص‌شده برای بعد حرفه‌ای، با در نظر گرفتن منابع سازمانی از جمله مالی، مادی و انسانی با ارزیابی آن‌ها باید بتوان میزان بهره‌وری فدراسیون‌های المپیک ایران در بعد حرفه‌ای را به‌دست آورد. با استفاده از مدل دیمتل<sup>۱۰</sup> و مشخص کردن وضعیت موجود و مطلوب فدراسیون‌ها می‌توان شاخص‌های بهره‌وری آن‌ها را تحلیل کرد و پیشنهادهایی درباره شاخص‌هایی که میزان بهره‌وری پایین‌تری دارند، به فدراسیون‌ها ارائه کرد تا با توجه بیشتر به آن‌ها بتوانند بهره‌وری خود را بالاتر برند که در نهایت به موفقیت فدراسیون بینجامد. داشتن اطلاعات جامع و کافی درباره کارکردهای

- 
1. Goal Attainment Approach
  2. Deliberate
  3. Rational
  4. Goal -Seeking
  5. Richard L. Daft
  6. Profit Margin
  7. Rate of Growth
  8. Return on Investment
  9. Market Share
  10. DEMATEL

فدراسیون‌های ورزشی ضروری است تا از این طریق بتوان به بهره‌وری در بعد حرفه‌ای دست یافت (پالیزبان، نوروزیان، مدنی و آزادان، ۲۰۱۲، ۲۴). اجرای این‌گونه پژوهش‌ها که به ارزیابی عملکرد فدراسیون ورزشی معطوف هستند، زمینه مساعدی را برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی در مدیریت ورزشی فراهم می‌کند؛ زیرا، جمع‌آوری اطلاعات در زمینه میزان بهره‌وری فدراسیون ورزشی، چشم‌اندازهای تجربی را در زمینه فعالیت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت فدراسیون‌های ورزشی ایجاد می‌کند. در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود.

احمدی، یوسفی، عیدی و زردشتیان (۲۰۱۷، ۱۴۷) پژوهشی با عنوان «تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی انعطاف‌پذیری سازمانی» انجام دادند. هدف از انجام 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 که برنامه‌ریزی راهبردی بر انعطاف‌پذیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز بر اثربخشی سازمانی اثر مثبت و معناداری داشتند و نقش واسطه‌ای انعطاف‌پذیری در ارتباط میان برنامه‌ریزی راهبردی و اثربخشی تأیید شد. امیرخانی و علیخانی (۲۰۱۵، ۱۰۱) پژوهشی با عنوان «شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان و بهبود بهره‌وری: رویکرد کارت امتیازی متوازن» انجام دادند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود و از میان ۱۸ شاخص کلیدی عملکرد شناسایی شده مربوط به شرکت، مدیران 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 بود 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 به عنوان عوامل اثرگذار بر بهبود بهره‌وری سازمان انتخاب شدند.

صداقتی (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب و ارائه الگو پرداخت. وی از طریق دو پرسش‌نامه، عوامل مؤثر در بهره‌وری منابع انسانی را در جامعه آماری که منابع انسانی (به غیر از نیروهای ستادی) فدراسیون‌های ورزشی کشور به تعداد ۱۳۹۴ نفر بودند، بررسی کرد. روش انتخاب نمونه پژوهش به صورت خوشه‌ای بود (۲۰ فدراسیون) و با توجه به حجم جامعه پژوهش در فدراسیون‌های منتخب، ۳۰۲ نفر به عنوان نمونه پژوهش به صورت تصادفی انتخاب شدند. در نهایت، مشخص شد: ۱- بین دیدگاه کارکنان در خصوص عوامل مؤثر در بهره‌وری نیروی انسانی فدراسیون‌های ورزشی کشور با توجه به جنسیت، وضعیت خدمت و سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود داشت؛ ۲- بین هریک از عوامل درون‌سازمان اصلی، درون‌سازمانی مکمل و برون‌سازمانی با مشارکت سازمانی، اثربخشی، شایسته‌سالاری و توسعه سازمانی در سطح

$\alpha = 0/01$  ارتباط معناداری وجود داشت؛ ۳- مجموع عوامل درون سازمان اصلی تأثیر معناداری بر مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری و توسعه سازمانی نداشتند؛ اما بر مؤلفه اثربخشی تأثیر معناداری داشتند؛ ۴- مجموع عوامل درون سازمانی مکمل تأثیر معناداری بر مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری و توسعه سازمانی و اثربخشی نداشتند؛ ۵- مجموع عوامل برون سازمانی تأثیر معناداری بر مؤلفه‌های مشارکت سازمانی، شایسته‌سالاری، توسعه سازمانی و اثربخشی سازمانی نداشتند. آریا، پلیسیر و پرتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵، ۱۵۷) پژوهشی با عنوان «تأثیر تعیین هدف بر بهره‌وری» در فضای ورزشی تیم‌های منتخب انجام دادند. این مطالعه نشان داد که عملکرد تیم‌ها به عوامل مختلفی بستگی دارد که شامل جهت‌گیری هدف، سیستم اقتصادی مشترک، تعیین هدف براساس نظریه انگیزشی است. روش پژوهش بررسی کمی مقطعی<sup>۲</sup> و جامعه آماری سه تیم هندبال حرفه‌ای مردان لیگ برتر پرتقال بودند. ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه بود. نتایج پژوهش نشان داد که هدف‌های کاری ورزشکاران را هم در انجام کارهای تیمی و هم در انجام کارهای انفرادی علاقه‌مند و متعهد نگه می‌دارند. رهام، هالم، مایسا، فتن، فاتاحالا و عبدالفتاح<sup>۳</sup> (۲۰۱۵، ۴۶۳) پژوهشی در اروپا در مورد اثربخشی و بهره‌وری سازمانی انجام داد و نشان داد که مدیریت عملکرد به‌عنوان یک عامل روان‌شناختی در محیط کار می‌تواند موجب اثربخشی و افزایش بهره‌وری کارکنان شود. مانزور<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی را با عنوان «تأثیر انگیزش و رفتار فرانقشی کارکنان و مدیریت عملکرد بر اثربخشی سازمانی» در پاکستان انجام داد. براساس پیشینه پژوهش‌ها سه فرضیه طرح شدند. نتایج پژوهش 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 فرانقشی کارکنان با اثربخشی سازمانی وجود دارد. بروسدلازارو اسپیتیا، لوسینا و گارسا<sup>۵</sup> (۲۰۱۴، ۱۹۶) پژوهشی با عنوان «بهره‌وری در لیگ برتر بسکتبال حرفه‌ای اسپانیا» انجام دادند. آن‌ها تلاش کردند که عملکرد ورزشی را به مدیریت کسب و کار ارتباط دهند و براساس این هدف، هر دو شاخص کارایی و اثربخشی را براساس فعالیت بهره‌ور تیم‌ها و توانایی برای پیروزی ارزیابی کردند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که متغیرهای پژوهش براساس ارزش‌های کارایی به کارایی فنی جهانی، کارایی صرفاً فنی و کارایی مقیاسی تقسیم و تحلیل شدند. نتیجه نهایی پژوهش نشان داد که جایگاه نهایی تیم‌های بسکتبال اسپانیا به کارایی و پیشرفت فنی بستگی دارد تا تیم‌ها بتوانند در رتبه‌های بالای جدول قرار گیرند.

- 
1. Arraya, Pellissier & Preto
  2. Cross-Sectional Quantitative Survey
  3. Reham, Haleem, Maissa, Faten, Fatahallah & Abdelfattah
  4. Manzoor
  5. Brosed Lazaro, Espitia, Lucía & García

با توجه به مرور ادبیات، مطالعات زیادی به اثربخشی و شاخص‌های بهره‌وری پرداخته‌اند؛ اما در فدراسیون‌های ورزشی، پژوهشی جامع که به بررسی بهره‌وری با جزئیات پژوهش حاضر پرداخته باشد، یافت نشد. در این پژوهش برای تبیین موضوع، قبل از هر کار به سنجش بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی به تفکیک مؤلفه‌های مادی، مالی و انسانی پرداخته شده است. وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر مطالعاتی که تاکنون در این زمینه انجام شده‌اند، توجه به بعد حرفه‌ای و بررسی آن در یک الگوی جامع و منسجم است که در ارتباط مستقیم با بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی است. با توجه به اهمیت بیشتر رشته‌های المپیک نسبت به سایر رشته‌ها در جوامع ورزشی، فدراسیون‌های المپیک به‌عنوان جامعه آماری پژوهش مطالعه شدند. سؤال‌های پژوهش حاضر براساس این استدلال و مرور ادبیات عبارت بودند از:

میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای و شغلی با تأکید بر مؤلفه مالی چگونه است؟  
میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای و شغلی با تأکید بر مؤلفه مادی چگونه است؟  
میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای و شغلی با تأکید بر مؤلفه انسانی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر در حیطه طرح‌های توصیفی از نوع زمینه‌یابی است که تحت تأثیر دامنه زمانی محدود، به‌عنوان طرح زمینه‌یابی روند پژوهی معرفی می‌شود. همچنین، در مرحله ساختارسازی ابزار، با تأکید بر روایی محتوایی، از شیوه کیفی مصاحبه اکتشافی همراه با میزاندیشه و خردمندی خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش مدیران اجرایی تمامی فدراسیون ورزشی المپیک کشور (۲۶ فدراسیون) شامل رئیس، دبیر، خزانه‌دار و کارشناسان اجرایی خاص (مدیر فنی، مدیر تیم ملی، رئیس سازمان لیگ و غیره) شامل گروه‌های پایه، توبی و راکتی بودند. افزون‌براین، با توجه به تعداد فدراسیون‌های المپیک، تمام فدراسیون‌ها به‌صورت کل‌شمار به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. مبنای طراحی پرسش‌نامه براساس نظریه پالیزبان نوروزیان، مدنی، آزادان (۲۰۱۲) و بر مبنای مقایسه وضعیت مطلوب و موجود در سازمان‌های ورزشی بود که می‌تواند ابزار دقیقی برای اندازه‌گیری بهره‌وری محسوب شود. همچنین، برای ساختن ابزار اندازه‌گیری (پرسش‌نامه) به این مراحل توجه شد: ۱- کسب توافق سازمانی؛ ۲- دانش‌افزایی؛ ۳- ساختارسازی مؤلفه‌های اصلی؛ ۴- شاخص‌سازی مؤلفه‌های اصلی.

در مرحله اول که به‌عنوان کسب توافق سازمانی شناخته می‌شود، از طریق برقراری ارتباط‌های سازمانی، تمامی اهداف مرتبط با طرح پژوهشی برای خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی توضیح داده شدند و توافق لایه دوم یا متخصصان درون سازمانی، برای انجام پژوهش به‌صورت شفاهی به‌دست آمد. در مرحله دوم، از گروه متخصصان خواسته شد تعاریف نظری و مطالب مرتبط با پیشینه

پژوهش را مطالعه کنند تا از این طریق تسلط زیادی در حیطة نظریه‌های بهره‌وری سازمانی به دست آورند. نام مرحله دوم، دانش‌افزایی بهره‌وری شغلی بود که این امر به مدت دو هفته به طول انجامید و پژوهشگر تلاش کرد تا هرگونه ابهام و سؤال را که برای متخصص سازمانی مطرح می‌شد، پاسخ دهد. در مرحله سوم که ساختارسازی بود، سه مؤلفه مادی، مالی و انسانی در سه سطح استخراج شدند و از طریق میز اندیشه ابعاد اصلی بهره‌وری مشخص شدند. در مرحله چهارم، شاخص‌سازی برای مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی در ورزش حرفه‌ای انجام شد و نه حیطة اصلی شاخص‌سازی شدند. پس از این، سنجش روایی محتوایی پرسش‌نامه به شرح زیر انجام گرفت.

با توجه به مبانی نظری و ارزیابی نقادانه مرتبط با بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی، چهارچوب نظری مشخص شد و براساس 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 حرفه‌ای به کسب نتایج مطلوب و در ورزش حرفه‌ای به 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 در مجموع بهره‌وری است، در سطح ورزش حرفه‌ای وجود دارد. برای هرکدام از سطوح یادشده، شاخص‌هایی مستقل طراحی و استخراج شدند. در پرتوی تحلیل‌های کمی و کیفی شاخص‌های ذکرشده، برخی از شاخص‌ها برای بعد حرفه‌ای بازنگری شدند و با توجه به جدول روایی محتوایی که مؤلفه‌های اصلی از طریق میز اندیشه مورد توافق بودند، فرایند شاخص‌سازی آغاز شد و هرکدام از شاخص‌های استخراجی با استناد به مبانی نظری، پیشینه پژوهش و ابزارهای موجود و همچنین نظر متخصصان، بازنگری، حذف یا اصلاح شدند. در نهایت، پس از گذشت چندین جلسه، تمامی شاخص‌های استخراج‌شده، مورد توافق تمامی خبرگان در حیطة بهره‌وری ورزشی قرار گرفتند. پس از فرایند شاخص‌سازی که روایی محتوایی با عناصر سازنده مشخص شد، به صورت مقدماتی، ابزار روی سه نمونه به صورت آزمایشی اجرا شد.

پس از اجرای مقدماتی فرم استخراج‌شده از مصاحبه‌های کیفی خبرگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی، ۱۴ شاخص به علت مبهم یا گنگ بودن بازنگری شدند تا از این طریق روایی صوری شاخص‌های استخراجی افزایش یابد. ویراستاری ادبی و علمی به عنوان 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 سؤال‌های پرسش‌نامه افزایش یابد. در نهایت، با استفاده از علامت‌های نگارشی، میزان فهم و درک خواندن از شاخص‌های استخراجی به حداکثر رسید.



همبستگی محتوای شاخص‌های 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 است و معرف روایی ملاکی است. معتبرترین ابزار در زمینه بهره‌وری سازمان‌های ورزشی در ایران، به‌عنوان شاخص‌های ابلاغی وزارت ورزش در زمینه بهره‌وری است که به فدراسیون‌های المپیک ابلاغ شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در نمونه‌های پژوهش (جنس، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و فدراسیون) به دست آمدند و جداول توزیع فراوانی و درصد ترسیم شدند. در نهایت، از جداول آمار توصیفی برای توصیف مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بعد حرفه‌ای در دو وضعیت موجود و مطلوب استفاده شد. نما، میانه و میانگین به‌عنوان شاخص‌های گرایش مرکزی و دامنه تغییرات، واریانس و انحراف معیار به‌عنوان شاخص‌های پراکندگی و نیز خطای معیار، ضریب کجی و ضریب کشیدگی به‌عنوان شاخص‌های توزیع در راستای بررسی طبیعی و متقارن بودن داده‌ها محاسبه شدند. برای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از شاخص‌های گرایش مرکزی (میانگین، میانه و غیره)، پراکندگی (انحراف معیار، واریانس و غیره) و نمایش‌های آماری (نمودارها و جداول آماری مرتبط) برای توصیف ویژگی‌های فردی نمونه‌های پژوهش استفاده شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از مدل‌های آماری تی دو گروه همبسته (برای مقایسه شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی با تأکید بر بعد حرفه‌ای در وضعیت موجود و مطلوب و شناسایی شکاف موجود) و شدت اثر (برای بررسی میزان بهره‌وری) استفاده شد. در این پژوهش از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس.<sup>۱</sup> نسخه ۲۳ استفاده شد.

## نتایج

نتایج پژوهش نشان داد که ۲۲ نفر از آزمودنی‌ها مرد و دو نفر زن بودند. نه نفر از آزمودنی‌ها دارای تحصیلات در مقطع کارشناسی، شش نفر دارای تحصیلات در مقطع کارشناسی و نه نفر دارای تحصیلات در مقطع دکتری بودند. سابقه خدمت آزمودنی‌ها پنج تا نه سال (پنج نفر)، ۱۰ تا ۱۴ سال (شش نفر)، ۱۵ تا ۱۹ سال (پنج نفر) و ۲۰ سال به بالا (هشت نفر) بود. فدراسیون‌های شرکت‌کننده در پژوهش (فدراسیون‌های المپیک) ۱۴ فدراسیون پایه، هفت فدراسیون تویی و سه فدراسیون راکتی بودند.

نتایج پژوهش در ارتباط با سؤال اول (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه مالی چگونه است؟) نشان داد که تفاوت معناداری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

وجود دارد؛ از این رو، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، بیان می‌شود که در تمامی شاخص‌ها، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده می‌شود.

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

مؤلفه	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان تی	درجه آزادی	سطح معناداری	شدت اثر	میزان بهره‌وری
بودجه اعزام‌ها	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۲/۸۳ ۴/۷۰	۱/۰۹ ۰/۵۵	۹/۷۰	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۴	۰/۴۶
تجلیل از قهرمانان و پیشکسوتان	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۲/۵۴ ۴/۳۷	۱/۰۶ ۱/۰۵	۵/۷۹	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۴۵	۰/۵۴
برگزاری اردوهای داخلی	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۳/۷۹ ۴/۷۰	۰/۸۳ ۰/۸۵	۳/۵۰	۲۳	۰/۰۰۲	۰/۳۶	۰/۶۴
توسعه زیرساخت‌ها	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۲/۲۹ ۴/۴۵	۱/۱۲ ۱/۰۲	۶/۷۲	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۴۷	۰/۵۳
ارتقای سطح مسابقات داخلی	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۳/۳۷ ۴/۶۶	۱/۰۹ ۰/۹۱	۴/۰۲	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۳۹	۰/۶۱
بودجه برای استفاده از دانش	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۲/۴۱ ۴/۶۲	۰/۹۷ ۰/۵۷	۱۱/۰۷	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۷	۰/۴۳
مالی	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	۱۷/۲۵ ۲۷/۵۴	۴/۵۶ ۴/۱۹	۷/۶۳	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۰	۰/۵۰

با تأکید بر میزان ضرایب شدت اثر حاصل و همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، ضرایب بیشتر از ۰/۴ هستند؛ از این رو، می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد؛ بر این اساس، آسیب‌شناسی سازمانی محرز است.

در حالی که با توجه به میزان ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری می‌توان به میزان بهره‌وری در هر یک از شاخص‌ها تأکید کرد، با توجه به اینکه ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری کمتر از ۰/۶ هستند، می‌توان به فقدان بهره‌وری و وجود آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های المپیک پی برد.

نتایج پژوهش در ارتباط با سؤال دوم (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه مادی چگونه است؟) نشان داد که تفاوت معناداری در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

وجود دارد؛ از این رو، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، بیان می‌شود که در تمامی شاخص‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده می‌شود.

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

مؤلفه	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان تی	درجه آزادی	سطح معناداری	شدت اثر	میزان بهره‌وری
تجهیزات و امکانات	وضعیت موجود	۲/۶۲	۰/۸۷	۹/۵۹	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۴	۰/۴۶
	وضعیت مطلوب	۴/۶۲	۰/۷۶					
تجهیزات برای استفاده از دانش	وضعیت موجود	۲/۳۳	۱/۰۱	۸/۲۳	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۱	۰/۴۹
	وضعیت مطلوب	۴/۱۶	۱/۱۶					
مادی	وضعیت موجود	۴/۹۵	۱/۷۰	۹/۴۲	۲۳	۰/۰۰۱	۰/۵۴	۰/۴۶
	وضعیت مطلوب	۸/۷۹	۱/۸۶					

با تأکید بر میزان ضرایب شدت اثر حاصل و همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، ضرایب بیشتر از ۰/۴ هستند؛ از این رو، می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد؛ بر این اساس، آسیب‌شناسی سازمانی محرز است.

در حالی که با توجه به میزان ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری می‌توان به میزان بهره‌وری در هریک از شاخص‌ها تأکید کرد، با توجه به اینکه ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری کمتر از ۰/۶ هستند، می‌توان به فقدان بهره‌وری و وجود آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های المپیک پی برد.

نتایج پژوهش در ارتباط با سؤال سوم (میزان بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای با تأکید بر مؤلفه انسانی چگونه است؟) نشان داد که تفاوت معناداری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب وجود دارد؛ از این رو، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، بیان می‌شود که در تمامی شاخص‌ها میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری از لحاظ آماری بین وضعیت موجود و مطلوب مشاهده می‌شود.

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

میزان بهره‌وری	میزان اثر	شدت اثر	سطح معناداری	درجه آزادی	میزان تی	میزان معیار	انحراف معیار	میانگین	سطوح	مؤلفه
۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۴۸	۱/۰۹	۱/۶۲	۳/۴۱	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	میزان لژیونر
۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۹۶	۱/۳۳	۱/۸۷	۳/۷۰	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	ورزشکاران لژیونر
۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۷۶	۱/۳۸	۳/۰۸	۴/۲۵	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	کسب کرسی در مجامع بین‌المللی
۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۷	۱/۳۸	۲/۲۰	۳/۹۵	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال المپیک)
۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۰۴	۱/۳۷	۲/۳۷	۳/۸۷	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال آسیایی)
۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۷/۴۶	۱/۰۵	۱/۶۲	۳/۴۵	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال جهانی)
۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۵/۵۶	۱/۴۵	۱/۸۷	۳/۳۳	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال جام جهانی)
۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۳۶	۱/۴۲	۲/۷۰	۴/۵۴	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال آسیا)
۰/۵۹	۰/۴۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۶۶	۱/۶۴	۲/۷۹	۳/۸۷	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال کاپ آسیایی)
۰/۶۳	۰/۳۷	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۳/۷۱	۰/۹۴	۴/۱۲	۴/۷۵	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	برگزاری مسابقات داخلی (مسابقات قهرمانی)
۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۳۶	۱/۴۰	۳/۶۶	۴/۷۹	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	برگزاری مسابقات داخلی (مسابقات لیگ)
۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۴/۳۷	۱/۳۷	۳/۶۲	۴/۷۰	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	برگزاری مسابقات داخلی (سایر مسابقات)
۰/۵۱	۰/۴۹	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۷/۴۴	۱/۳۶	۲/۱۲	۳/۸۷	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	میزبانی مسابقات بین‌المللی
۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۷/۱۳	۱/۳۸	۲/۵۰	۴/۴۱	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	امضای تفاهات‌نامه‌های مشترک
۰/۶۴	۰/۳۶	۰/۰۰۳	۰/۰۰۳	۲۳	۳/۳۴	۱/۴۵	۳/۲۹	۴/۳۷	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	کسب کرسی‌های بین‌المللی
۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۶/۸۰	۱/۲۰	۲/۸۳	۴/۵۸	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	به‌کارگیری متخصصان
۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۲۳	۷/۸۱	۱/۳۰	۴/۳۳	۶/۱۲	وضعیت موجود وضعیت مطلوب	انسانی

با تأکید بر میزان ضرایب شدت اثر حاصل و همان‌گونه که مشاهده می‌شود، در تمامی شاخص‌های بهره‌وری در مؤلفه انسانی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، ضرایب بیشتر از ۰/۴ هستند؛ از این رو، می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری سازمان کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد؛ بر این اساس، آسیب‌شناسی سازمانی محرز است. در حالی که با توجه به میزان ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری می‌توان به میزان بهره‌وری در هریک از شاخص‌ها تأکید کرد، با توجه به اینکه ضرایب حاصل از شدت بهره‌وری کمتر از ۰/۶ هستند، می‌توان به فقدان بهره‌وری و وجود آسیب‌شناسی سازمانی در فدراسیون‌های المپیک پی برد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیران توانمند و علاقه‌مند این است که با روشی جامع‌نگر همه عوامل و مؤلفه‌های درگیر در کار سازمان را در مدیریت قرار دهند؛ عملکرد مطلوبی از آن‌ها به دست آورند و از نتایج مطلوب به‌عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری استفاده کنند. در واقع، افزایش بهره‌وری و ارزیابی آن یکی از اساسی‌ترین اهداف سازمان‌ها است. در راستای ارزیابی شاخص‌های بهره‌وری، همواره باید از نسبت استفاده شود تا از این طریق بتوان تحلیل جامعی و فراگیر ارائه کرد. سازمان ملی بهره‌وری از شاخص بهره‌وری به‌عنوان نسبت بهره‌وری در سال یاد می‌کند که به هر میزان شاخص بهره‌وری افزایش یابد، در نسبت به رقم یک و در مبنای درصد، به رقم شاخص مقایسه روند بهره‌وری، ۱۰۰ نزدیک می‌شود. این اقدام می‌تواند گامی مؤثر در ارزیابی شاخص‌های بهره‌وری باشد؛ زیرا، همواره می‌توان شاخص‌های بهره‌وری فراتر از ۰/۸ یا ۸۰ درصد را به‌عنوان شاخص سازمان‌های موفق در نظر گرفت (واژه‌نامه سازمان ملی بهره‌وری، ۲۰۰۰). اندازه‌گیری بهره‌وری را می‌توان در سطوح مختلف انجام داد که یکی از سطوح مرتبط، صنعت است که می‌توان شاخص‌های بهره‌وری را در صنعت‌های گوناگون، به‌خصوص صنعت ورزش، در سطوح همگانی قهرمانی و حرفه‌ای اندازه‌گیری و ارزیابی کرد (خاکی، ۲۰۰۷، ۱۱۵).

برای شناخت وضعیت موجود، باید ابتدا نوع شاخص‌های مناسب اندازه‌گیری در هر زمینه و در سطوح سازمانی، بخشی و ملی مشخص و تعریف شوند و برای کمیت هریک از شاخص‌ها و جنبه‌های کیفی آن‌ها، در حد لازم هدف‌های مربوط تعریف شوند و مورد توافق قرار گیرند (سلطانی، ۲۰۰۷، ۱۲۳)؛ بنابراین، در شناسایی شاخص‌های بهره‌وری در صنعت ورزش باید به اهداف مورد نظر تأکید داشت و با اشاره به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت در صنعت ورزش با دو وضعیت موجود و مطلوب به ارزیابی همگرایی آنها در دو راستای شاخص‌های معرف بهره‌وری اشاره کرد. (طاهری، ۲۰۰۸، ۱۲۳).

تعیین اهداف راهبرد عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکرد و به‌کارگیری این داده‌ها برای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان با رویکردی سیستماتیک، یک اصل بسیار مهم در جهت موفقیت سازمان است که از آن با عنوان «نظام مدیریت عملکرد» یاد می‌شود. به کمک این نظام، عملکرد سازمان از طریق مقایسه وضع موجود با برنامه‌های مصوب و وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، صورت می‌گیرد. دو مورد از مهم‌ترین شاخص‌های مورد استفاده در نظام ارزیابی عملکرد، شاخص‌های عملکردی (بررسی تحقق اهداف) و شاخص‌های بهره‌وری هستند (پالیزبان، نوروزیان، مدنی، آزادان ۲۰۱۲)؛ بنابراین، مقایسه وضعیت مطلوب و موجود در سازمان‌های ورزشی می‌تواند ابزار دقیقی برای اندازه‌گیری بهره‌وری محسوب شود. بهره‌وری یک سازمان در شرایطی به حد مطلوب یا بهینه خواهد رسید که همه عوامل و اجزای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر در بهره‌وری فردی و شغلی کارکنان، همانند اقدام‌های مختلف یک موجود زنده، هماهنگ، همسو با یکدیگر و اثربخش عمل کنند» (ساعتچی، ۲۰۰۰)؛ بنابراین، بهره‌وری سازمان‌های ورزشی با تأکید بر وضعیت موجود و مطلوب به هماهنگی و همسویی این دو اشاره دارد.

با مشخص کردن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان‌های ورزشی می‌توان مدل مطلوب را برای فدراسیون‌های المپیک ترسیم کرد و با اشاره به مدل ام. پوتی (۱۹۸۵)، انتظار می‌رود که وضوح اهداف سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را در سازمان‌های ورزشی توسعه دهد. استفاده از تکنیک دیمتل (گابوس و فونتلا، ۱۹۷۱) که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری براساس مقایسه‌های زوجی است، بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آن‌ها و به‌کارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیر و تأثر متقابل ارائه می‌دهند؛ به گونه‌ای که این روش‌ها شدت اثر روابط ذکر شده را به صورت امتیاز عددی معین می‌کند. روش دیمتل برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به کار گرفته می‌شود. گراف‌های جهت‌دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند؛ بنابراین، تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌توانند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم کنند و رابطه میان آن‌ها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورند. تکنیک دیمتل عموماً برای بررسی مسائل بسیار پیچیده جهانی به وجود آمد. دیمتل نیز برای ساختاردهی به یک دنباله از اطلاعات مفروض کاربرد دارد؛ به طوری که شدت ارتباطات را به صورت امتیازدهی بررسی می‌کند؛ بازخوردهای توأم با اهمیت آن‌ها را بررسی می‌کند و روابط انتقال‌ناپذیر را می‌پذیرد (حبیبی، ۲۰۱۴، ۸۸).

براساس نظر بارنت<sup>۱</sup> (۱۹۹۶، ۵۸)، منابع سازمانی‌های مختلف از منابع مختلفی برای رسیدن به اهدافشان استفاده می‌کنند. منابعی اصلی که سازمان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند، عبارت‌اند از: منابع انسانی، منابع مالی، منابع مادی و منابع اطلاعاتی. مدیران وظیفه دارند منابع را به‌دست آورند و به‌طور صحیح از آن‌ها استفاده کنند.

شاخص‌های بهره‌وری به دو نوع شاخص‌های جامع یا کل و ویژه یا جزء تقسیم می‌شوند. از طریق شاخص‌های ویژه به بهره‌وری جزئی و از طریق شاخص‌های جامع به بهره‌وری عامل کل می‌توان دست یافت (خوش‌الحان، ۲۰۰۴)؛ از این‌رو، شاخص‌های بهره‌وری جامع که مبتنی بر اهداف و سؤال‌های پژوهش هستند، در سه حیطه مادی، مالی و انسانی ارزیابی می‌شوند. همچنین، شاخص‌های بهره‌وری ویژه به‌عنوان عواملی زیرمجموعه‌ای یا سازنده بهره‌وری مالی، مادی و انسانی در نظر گرفته می‌شوند که هر کدام از شاخص‌های ذکر شده در سطح قهرمانی متفاوت هستند.

در فرایند پاسخ‌دهی به سؤال‌های پژوهشی، چهارچوب نظری مبتنی بر مدل دمیتل در ارزیابی شاخص‌های بهره‌وری در ایران، از مقبولیت زیادی برخوردار است.

با نگاهی به نتایج به‌دست‌آمده از مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، عنوان می‌شود که در شاخص‌هایی از جمله تجلیل از قهرمانان و پیشکسوتان، برگزاری اردوهای داخلی، توسعه زیرساخت‌ها و ارتقای سطح مسابقات داخلی، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است؛ ولی با وجود معنادار بودن تی و شدت اثر بالا، شاخص‌های بودجه اعزام‌ها و بودجه برای استفاده از دانش، شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند و فاصله میانگین موجود و مطلوب به‌نسبت شاخص‌های دیگر مؤلفه مالی در بُعد حرفه‌ای، کمتر بوده است. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام شاخص‌ها مشاهده می‌شود. می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی المپیک کشور در مؤلفه مالی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های مالی در بُعد حرفه‌ای داشته باشند. با نگاهی به نتایج به‌دست‌آمده از مؤلفه مادی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، عنوان می‌شود که در شاخص‌هایی از جمله تجهیزات و امکانات و تجهیزات برای استفاده از دانش، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است؛ ولی با وجود معنادار بودن تی و شدت اثر بالا، شاخص‌های ذکر شده شدت اثر کمتر از ۰/۵۰ داشتند. این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام شاخص‌ها مشاهده می‌شود. می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران

1. Barnett

و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی المپیک کشور در مؤلفه‌ی مادی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله‌ی زیادی وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های مادی در بُعد حرفه‌ای داشته باشند.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مؤلفه‌ی انسانی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای، با رجوع به میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب، عنوان می‌شود که در تمامی شاخص‌ها از جمله مربیان لژیونر، ورزشکاران لژیونر، کسب کرسی در مجامع بین‌المللی، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال المپیک)، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال آسیایی)، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال جهانی)، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال جام جهانی)، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال آسیا)، اعزام به مسابقات بین‌المللی (مدال کاپ آسیایی)، برگزاری مسابقات داخلی (مسابقات لیگ)، برگزاری مسابقات داخلی (سایر مسابقات) میزبانی مسابقات بین‌المللی، امضای تفاهم‌نامه‌های مشترک، کسب کرسی‌های بین‌المللی و به‌کارگیری متخصصان، میانگین وضعیت مطلوب بالاتر از میانگین وضعیت موجود است و شدت اثر آن‌ها بین ۰/۴۰ تا ۰/۵۰ است؛ ولی باوجود معنادار بودن  $t$  و شدت اثر بالا، شاخص‌های برگزاری مسابقات داخلی (مسابقات قهرمانی) و کسب کرسی‌های بین‌المللی شدت اثر کمتر از ۰/۴۰ داشتند.

این مطلب بیانگر این است که شکاف چشمگیری بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام شاخص‌ها مشاهده می‌شود. می‌توان مطرح کرد که از دیدگاه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های المپیک، بهره‌وری فدراسیون‌های ورزشی المپیک کشور در مؤلفه‌ی انسانی با تأکید بر بُعد حرفه‌ای کم است و تا وضعیت مطلوب فاصله‌ی زیادی وجود دارد و برای رسیدن به وضعیت مطلوب باید توجه و برنامه‌ریزی خاصی به مؤلفه‌های انسانی در بُعد حرفه‌ای داشته باشند. با توجه به نتایج، این پژوهش با پژوهش مهدوی اناری، سعادت، اسمعیلی و آفرینش (۲۰۱۵) که بیان نمود حمایت مالی و وجود امکانات می‌تواند بیشترین تأثیر را بر توسعه‌ی ورزش حرفه‌ای داشته باشد همسو است. یافته‌ها نشان داد که کمبود نیروی انسانی متبحر، حمایت‌نکردن حامی مالی و مافیای ورزش، به‌ترتیب باعث پیشرفت‌نکردن ورزش حرفه‌ای می‌شوند که نتایج به دست آمده با تحقیق حاضر همسو است. عیدی (۲۰۱۳، ۴۸) پژوهشی درزمینه‌ی بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران که هر چهار فدراسیون جزو فدراسیون‌های المپیک بودند، به این نتیجه رسید که سنجش اثربخشی و عملکرد سازمانی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و ارزیابی موفقیت سازمان‌های ورزشی بسیار ضروری است. نتایج پژوهش وی با نتایج پژوهش حاضر که سنجش میزان بهره‌وری فدراسیون‌ها، در ابعاد مالی، مادی و انسانی به‌ویژه در مؤلفه‌ی حرفه‌ای است، همسو است. همچنین، نتایج پژوهش کولیبر، جانسون، روگیرو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در راستای اصلاح برخی مشکلات پیشنهاد می‌دهد که به‌کارگیری مدل‌های جدید



برای ارزیابی کارایی فوتبال حرفه‌ای توصیه می‌شود و همین مدل‌ها می‌توانند به افزایش کارایی مؤلفه‌های مالی، مادی و انسانی فدراسیون‌های ورزشی در بُعد حرفه‌ای منجر شوند که در نهایت باعث بالاتر رفتن بهره‌وری در فدراسیون‌ها می‌شوند؛ از این‌رو، نتایج پژوهش وی با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد؛ به‌صورتی که مدل‌های حاضر در ورزش حرفه‌ای بهره‌وری کمی دارند. در ارتباط با نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود که برای افزایش میزان بهره‌وری، فدراسیون‌های المپیک توجیه بیشتری به بودجه‌اعزام‌ها، تجلیل از قهرمانان و پیشکسوتان و توسعه زیرساخت‌ها در بعد مالی کنند. همچنین، فدراسیون‌های المپیک در بخش مادی به تجهیزات و امکانات برای حضور قهرمانان، پیشکسوتان، داوران، مربیان و سایر برنامه‌ریزان ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی و خارج از کشور، نگاهی ویژه کنند. نکته بسیار مهم این است که اعزام به مسابقات بین‌المللی (المپیک، جهانی و آسیایی) و میزبانی مسابقات بین‌المللی (جام جهانی) می‌تواند تأثیر بسزایی در افزایش بهره‌وری آن‌ها داشته باشد. همچنین، توجه بیشتر به تربیت ورزشکاران و مربیان لژیونر باعث بالارفتن بهره‌وری در بعد حرفه‌ای در مؤلفه انسانی خواهد شد.

## References

1. Ahmadi, A., Yousefi, B., Eydi, H., & Zardoshtian, Sh. (2017). Impact of strategic planning on organizational effectiveness with mediating role of organizational flexibility. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(2), 147-62. (Persian).
2. Amini, A., & Ali Nezhad, A. (2015). The EFQM model for finding improvement opportunities of organization. *Journal of Decision Engineering*. 1(2), 33-60. (Persian).
3. Amir Khani, T., & Alikhani, F. (2016). Key indicators of organization performance and productivity improvement: Balanced scorecard approach. *Journal of Industrial Management Perspective*, 20, 101-18. (Persian).
4. Arraya, M., Pellissier, R. Preto, I. (2015). Team goal-setting involves more than only goal-setting. *Sport Business and Management: An International Journal*, 5(2), 157-74.
5. Barnett, H. (1996). *Operations Management*. Macmillian Education, UK Benton, W.C.Jr. 2014. *Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control*. Stamford: Cengage Learning.
6. Brosed Lázaro, M., Espitia-Escuer, M., García, C, L, I. (2014). Productivity in professional Spanish basketball. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3), 196-211.
7. Collier, T. A., Johnson, L., & Ruggiero, J. (2011). Measuring Technical Efficiency in Sports. *Journal of Sports Economics*, 12 (6), 579-98
8. Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey, publicaions Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
9. Eydi, H., Ramzaninezhad, R., Yousefi, B., & Sajjadi, S. N. (2013). Study of Organizational Effectiveness in Selective Sporting Federations. *JRSM.*; 2 (4) :119-34

10. Eydi, H., Ramzaninezgard, R., Yosefi, B., & Malekakhlagh, E. (2014). Introducing questionnaire of effectiveness in sporting federations according to competing value framework. *Sport Management Studies*, 6(22), 63-84. (Persian).
11. Faghihi, A., & Mousavi Kasha, Z. (2010). A model for the measurement of productivity in the public sector of Iran. *Journal of Public Administration (JPA)*, 2(4), 107-26. (Persian).
12. Gabus, A. & Fontela, E. (1972). *World Problems an Invitation to Further Thought within the Framework of DEMATEL*. Switzerland Geneva: Battelle Geneva Research Centre
13. Habibi, A., Izadiar, S., & Sarafzari, A. (2014). *Decision making and information management*. Tehran: Simaye Danesh Publishing. (Persian).
14. Hersey, H., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal, Madison*. 34(11), 38.
15. Hershauer, J. C., & Ruch, W. A. (1978). A Worker Productivity Model and Its Use at Lincoln Electric, 8(3), 80-90.
16. Jamshidi Koohsari, H. (2016). Designing a leadership competency development model in Tehran municipality. Paper presented at the 12th Human Resources Development Conference, Tehran. (Persian).
17. Khaki, Gh. R. (2008). *Productivity management-with an analytical approach to it in the organization*. Tehran: Kuhsar Publications. (Persian).
18. Khoshalhan, F. (2004). *Fund productivity*. Tehran, Ahar Publications.
19. M. Poty, Jozef. (1992). *Productivity management and methods improving that*. Interpreter by AlaEinaldoleh.
20. Mahdavi Anari, S. A.A., Saadat, M., Esmaeili, M. R., & Aphronesh. A. (2016). Meta analyses of general sports development, championship, professional, educational and prediction of its future course. Paper presented at the First National Conference on Physical Education and Sport Sciences. Institute of Technical and Vocational Education, Varamin, Sama. (Persian).
21. Manzoor, A. (2015). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 1-12.
22. National Productivity Organization of Iran. (2000). *Glossary of national productivity organization*. Tehran: Publication of National Productivity Organization of Iran.
23. Niroumand, P., Bamdad Soofy, J., Aerabi, S. M., & Amiri, M. (2012). A conceptual framework for competencies of CEOs engaged in technology- based firms CEOs: Dimensions, factors and indies. *Journal of Career and Organization Consulting*, 4(12), 145-61. (Persian).
24. Palizban, A., Norouzian, M., Madani, A., & Azadan, M. (2012). *Guide to compiling productivity indicators and performance appraisal*. Center for Planning and Information Technology. Office of Statistics and Planning of Performance Management Group. 10-2. (Persian).
25. Pritchard, R. D., Harrell, M. M., Diaz Granados, D., & Guzman, M. J. (2008). The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology Association*, 93(3), 540-67.
26. Haleem, R. M., Salem, M. Y., Fatahallah, F. A., & Abdelfattah, L. E. (2015). Quality in the pharmaceutical industry –A literature review. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 23, 463-9.

27. Daft, R. L. (1957). *Organization Theory & Design*,
28. Saatchi, M. (2000). *The Psychology of Productivity*. Tehran: Editing Publications
29. Sedaqhati, S. (2012). Effective factors in increasing the productivity of human resources selected sport federation and model presented. PhD thesis, Islamic Azad university, Central branch, Tehran. (Persian).
30. Soltani, I. (2008). *Human resource efficiency*. Isfahan: Arkan Publications. (Persian).
31. Sutermeister, A. R. (1976). *People and Productivity*. McGraw-Hill.
32. Taheri, Sh. (2008). *Productivity and analysis in organizations: Integrated productivity management*. Tehran: Hastan Publications. (Persian).
33. Tofighi, Sh., Chaghary, M., Amerioun, A., & Karimi Zarchi, A. (2011). Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness. *Iranian Journal of Military Medicine*, 13(3), 173-9. (Persian).

#### استناد به مقاله

شمعونیان، ادگار، محمدیان، فریبا، و نوبخت رمضانی، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی میزان بهره‌وری بعد حرفه‌ای فدراسیون‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۱ (۵۵)، ۶۲-۱۴۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2018.6146.2239

Shamounian, E., Mohamadian, F., & Nobakht Ramazani, Z. (2019). A Survey on the Productivity of Sports Federations in Professional Dimension. *Sport Management Studies*. 11 (55): 143-62. (Persian). DOI: 10.22089/smrj.2018.6146.2239

## **A Survey on the Productivity of Sports Federations in Professional Dimension**

**E. Shamounian<sup>1</sup>, F. Mohamadian<sup>2</sup>, Z. Nobakht Ramazani<sup>3</sup>**

1. Ph.D. in Sport Management, Department of Physical Education, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran\*

3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

**Received: 2018/08/29**

**Accepted: 2018/12/01**

---

### **Abstract**

The present study aimed to determine the productivity of Iranian Olympic federations in the professional dimension and it was a process research conducted as a survey under the influence of limited time domain. The research was conducted using a researcher-made questionnaire. The content, face, and criterion validity of questionnaire was examined and confirmed; and the tool reliability was tested using the Cronbach's alpha leading to the desirable coefficient of 0.96. The statistical population consisted of senior managers of Iranian Olympic federations; and managers of all federations (26) were considered as statistical samples by the full enumeration due to the limited number of managers. Data was analyzed using the Paired-Samples T-Test (to compare the productivity indicators in financial, material and human components with an emphasis on the professional dimension in desired status, and identify gaps) and the effect severity (to evaluate the productivity). According to results of financial component and mean values, the mean desired status was higher than the current status in indexes namely the commemoration of heroes and pioneers; setting up local camps; development of infrastructures; and promoting local championship levels, but due to the significant t and high effect severity, the indices namely budgets for dispatch the knowledge application had the effect severity of less than 0.05; and the mean difference of desired and current status was lower than other indices of financial components in the professional dimension. Finally, it was found that the productivity of Iranian Olympic federations was lower than the standard level in this dimension.

**Keywords:** Effectiveness, Productivity, Olympic Federations, Professional dimension, Sports Organizations, Productivity of Federations

---

\*Corresponding author

Email: faribamohamadian47@gmail.com