

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۸، شماره ۳۰، پاییز ۱۳۹۹

ص ص: ۱۴۰-۱۲۵

## مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی با رفتار سیاسی و عقلایی در تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان

خلیل عبدالهی<sup>۱</sup> - نازنین راسخ\*<sup>۲</sup> - حمید قاسمی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران. ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران، تهران، ایران. ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، واحد تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳/۱۲/۱۳۹۸، تاریخ تصویب: ۲۹/۰۵/۱۳۹۹)

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی، رفتار سیاسی و رویکرد عقلایی تصمیم‌گیرندگان بر اثربخشی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود. جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان کشور به تعداد ۴۳۰ نفر بود. نمونه آماری براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۰۳ نفر تعیین و روش نمونه‌گیری نیز روش تصادفی بود. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۸)، پرسشنامه طراحی شده توسط دین و شارفمن (۱۹۹۹) برای سنجش رویکرد رفتارهای سیاسی یا رویکرد عقلایی در فراگرد تصمیم‌گیری و پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲) بود. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط استادان متخصص تأیید شد و در مورد پایایی میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۰/۸۸)، پرسشنامه تصمیم‌گیری سیاسی، عقلایی (۰/۸۱) و اثربخشی سازمانی (۰/۷۸) محاسبه شد. در ادامه، داده‌های مورد نیاز پژوهش با استفاده از روش پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد و در نهایت تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و اکسل و اسمارت پی.ال.اس صورت پذیرفت. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی در سازمان از اخذ تصمیم‌های عقلانی و نسبت به تصمیم‌های سیاسی بیشتر حمایت می‌کند، فرهنگ سازمانی ارتباط بهتری با تصمیم‌های عقلانی دارد. این در حالی است که نتایج نشان داد فرایند تصمیم‌گیری با رویکرد سیاسی، اثربخشی بیشتری نسبت به تصمیم‌های با رویکرد عقلانی در سازمان ایجاد می‌کند. زمانی که مسئولان و کارشناسان برای گرفتن تصمیمات مهم به دنبال ایجاد رابطه با دیگر مدیران و مقامات هستند و همراه با رویکرد سیاسی رایج تصمیم‌گیری می‌کنند، اثربخشی بیشتری را تجربه خواهند کرد.

### واژه‌های کلیدی

اثربخشی، تصمیم‌گیری سیاسی، تصمیم‌گیری عقلانی، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

امروزه، سازمان‌ها در هر حد و اندازه‌ای که باشند، برای موفقیت، با فرصت‌ها و تهدیدهای پرچالشی روبه‌رو هستند که جهت مواجهه با آنها، ناگزیر به اخذ تصمیمات استراتژیک هستند. تصمیم‌گیرندگان استراتژیک تحت تأثیر عوامل مختلفی اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند (۷).

در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک از دو روش عقلایی و سیاسی استفاده می‌شود. تصمیمات اتخاذ شده براساس هر کدام از رویکردهای مطرح شده، می‌تواند کارکردهای متفاوتی برای سازمان به همراه داشته باشد. یکی از کارکردهای تصمیم‌گیری، اثرگذاری روی میزان اثربخشی سازمانی است. یک دیدگاه مفهومی دربارهٔ اثربخشی سازمانی، ادراک افراد از چگونگی اثربخش بودن سازمان در تعقیب اهدافش مانند سودآوری، رضایت مشتری، یادگیری، رشد، نوآوری و روابط کارکنان است (۱۶). بی‌شک سازمان‌های ورزشی نیز، همانند سازمان‌های دیگر، تحقق اهداف خود را در اولویت قرار می‌دهند. این موضوع زمینه تحقیق و بررسی بیشتر را در مورد اثربخشی سازمان‌های ورزشی کشور برجسته می‌سازد.

اگر تصمیم‌گیرندگان استراتژیک سازمان، از رویکردهای سیاسی به‌منظور اتخاذ تصمیمات مهم و کلیدی استفاده کنند، می‌تواند بر اثربخشی سازمانی تأثیرات منفی بگذارد، به‌طوری‌که رضائی والا و جمالی باداشیانی (۱۳۹۵)، در تحقیقی با عنوان «رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت» نشان دادند که رفتار سیاسی مطلوب می‌تواند بر توسعهٔ خردمندی سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری، تغییر و تحول سازمان، افزایش رضایت شغلی، اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و افزایش قدرت کارکنان تأثیر بگذارد (۸). البته ادبیات پژوهش نیز نشان می‌دهد که فرهنگ‌های حاکم بر سازمان‌ها، می‌تواند سبب افزایش اثربخشی سازمانی رویکرد سیاسی شود (۱۲).

یکی از متغیرهای مهم در سازمان، فرهنگ سازمانی آن سازمان است. فرهنگ سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر شاخص‌های اثربخشی سازمان چون عملکرد، اعتماد به نفس، نگرش، رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی، سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای استراتژی‌ها داشته باشد (۹). این توان بالقوه از تأثیری ناشی می‌شود که فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان دارد و با تأثیراتی که بر رفتار افراد دارد، برای سازمان، سودمند و بارز یا غیرسودمند و مخرب خواهد بود. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوهٔ انجام امور را برای کارکنان سازمان مشخص می‌کند (۲۳). فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک، که بر رفتار و اندیشهٔ اعضای سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند سرچشمه‌ای برای حراست و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید (۲۱). فرهنگ سازمانی از طریق عوامل مختلفی مانند جامعه، فناوری، بازار و رقابت شکل می‌گیرد؛ بنابراین، هر جامعه، سازمان و حتی واحد سازمانی فرهنگ سازمانی خاص خود را دارد (۲۰). از طرفی، به‌دلیل پیچیدگی مفهوم فرهنگ سازمانی محققان تاکنون به تعریف جامع و یکپارچه‌ای از فرهنگ سازمانی دست نیافته‌اند. به‌طوری‌که بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته در این خصوص عوامل مهم در مطالعات سازمانی را در نظر نگرفته‌اند (۱۸).

پژوهش‌های معدودی در سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های ورزشی، در حوزهٔ ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام شده و مهم اینکه این تعداد پژوهش اندک نیز همخوانی نداشته‌اند. نتایج تحقیق شیخ‌علیزاده (۲۰۱۴) و وزیری (۲۰۱۷)، نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمان ارتباط معناداری وجود دارد (۱۱، ۲). درحالی‌که گلآور (۱۳۹۴)، در بررسی فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر کارامدی نشان داد که بین فرهنگ حاکم بر مؤسسه و فرهنگ سازمانی ایده‌آل شکاف بارزی وجود دارد

و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تأثیری بر اثربخشی سازمانی ندارد (۱۴).

هدف این پژوهش، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با تصمیم‌گیری استراتژیک با فرایند عقلایی و با استفاده از رفتارهای سیاسی و تأثیرات هریک از آنها بر روی میزان اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان است. به عبارتی مشخص شود که آیا فرهنگ سازمانی بر تصمیمات استراتژیک برگرفته از رفتارهای سیاسی یا با فرایند عقلایی تأثیرگذار است، همچنین هر دو این متغیر در کنار هم بر اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان می‌تواند تأثیری داشته باشد یا خیر. همان‌طور که گفته شد، هدف نهایی فرهنگ سازمانی و رفتارهای سیاسی و عقلایی در تصمیم‌گیری کمک به افزایش سطوح عملکرد سازمانی است. کسب سطوح بالای اثربخشی سازمانی هدف نهایی هر سازمانی است. بنابراین، با توجه به اینکه وزارت ورزش و جوانان جزء سازمان‌هایی است که مدیران آن اغلب تحت تأثیر توجه و حساسیت افراد جامعه به اثربخشی‌شان، در پی افزایش اثربخشی کوتاه‌مدت و کسب برتری در صحنه رقابت با سازمان‌های رقیب هستند، یکی از شیوه‌های مؤثر به‌منظور حفظ رقابت در صحنه بین‌المللی و افزایش اثربخشی سازمان، بهره‌گیری از رویکردهای تصمیم‌گیری عقلایی و سیاسی در سازمان‌هاست (۱۰). نکته شایان توجه اینکه هنوز شناخت کافی از وضعیت اثربخشی رویکردهای تصمیم‌گیری عقلایی و سیاسی در سازمان‌های ورزشی وجود ندارد و در این زمینه تحقیقاتی کم و به‌ندرت انجام گرفته است.

همچنین تحقیقی به بررسی اثر تعاملی فرهنگ سازمانی، رویکردهای رفتار سیاسی و عقلایی در تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی نپرداخته است تا از این طریق میزان تأثیر فرایندهای رفتارهای سیاسی و عقلایی بر اثربخشی کلی سازمان بررسی شود. بیشتر تحقیقات

انجام‌گرفته در داخل کشور نیز اغلب در حوزه سازمان‌های غیرورزشی به انجام رسیده‌اند که برای سنجش متغیرهای مذکور از چارچوب‌های قدیمی و متفاوتی استفاده کرده‌اند (۱۷، ۱۰).

با توجه به شناخت ناکافی از وضعیت موجود سیستم مفهومی رویکردهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های ورزشی ایران و نبود دانش کافی در زمینه ارتباط آن با اثربخشی سازمانی و فرهنگ سازمانی، به‌نظر می‌رسد انجام پژوهشی که هدف آن بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با رویکردهای عقلایی و سیاسی تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان کشور باشد، از اهمیت خاصی برخوردار است.

از دیگر دلایل انجام این تحقیق می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

☞ در دنیای رقابتی امروز، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تأثیرات مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارند و به‌نوعی شکست یا موفقیت هر سازمانی در گرو کیفیت تصمیم‌های گرفته‌شده است.

☞ تصمیمات استراتژیک در صورتی که با رویکرد عقلانیت اخذ شود، یا به‌عبارتی فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، فرایندی عقلایی باشد یا با اتخاذ رفتارهای سیاسی انجام گیرد، می‌تواند روی کارکنان یک سازمان تأثیر بگذارد، به‌گونه‌ای که می‌تواند اثربخشی در آن سازمان را افزایش یا کاهش دهد.

☞ در عصری که تغییر و تحولات سریع و فزاینده از جمله مشخصات آن است، روند تصمیم‌گیری شتاب زیادی به خود گرفته و تصمیم‌گیری سریع برای مقابله با فعل و انفعالات در محیط، شرایطی را به‌وجود آورده که زمان تأمل و تعمق تصمیم‌گیری را برای مدیران کوتاه کرده است. پس اخذ درست‌ترین تصمیم در بهترین زمان ممکن ارزش فراوانی در هر سازمانی دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش، همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. این پژوهش در سه فاز انجام گرفت. در مرحله اول، با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای، منابع نظری مرتبط با پژوهش گردآوری شد؛ در مرحله دوم، داده‌های مورد نیاز پژوهش با استفاده از روش پرسشنامه‌ای جمع‌آوری شد و در نهایت تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> و اکسل<sup>۲</sup> و اسمارت پی.ال.اس<sup>۳</sup> صورت گرفت.

جامعه آماری تحقیق تمامی کارکنان رسمی وزارت ورزش و جوانان کشور به تعداد ۴۳۰ نفر بود. نمونه آماری براساس جدول کرجسی و مورگان ۲۰۳ نفر تخمین زده شد. روش نمونه‌گیری براساس روش تصادفی در دسترس بود.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل ۴۱ سؤال، پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۸)، که از دید و نظر مدیران سنجیده و با مقیاس چهاررتبه‌ای تحت عناوین خیلی کم، کم، زیاد، خیلی زیاد و با احتساب نمراتی به ترتیب از یک تا چهار برای هر رتبه طراحی و پاسخ داده شده است. در این طیف هر قدر از مقادیر کم به طرف مقادیر زیاد حرکت کنیم، نشان‌دهنده میزان مطلوبیت یک پدیده سازمان است. برای سنجش رویکرد رفتارهای سیاسی یا رویکرد عقلایی در فراگرد تصمیم‌گیری از پرسشنامه طراحی شده توسط دین و شارفمن (۱۹۹۹)، استفاده شد. این پرسشنامه در ۹ گویه و با استفاده از طیف لیکرت طراحی شده است. ۵ گویه برای سنجش رویکرد عقلایی و ۴ گویه برای رویکرد رفتار سیاسی در نظر گرفته شده است.

مطالعات فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به‌عنوان ضرورتی مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان قرار دارد و با تنظیم راهبرد سازمان در حوزه فرهنگی و ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، بقای سازمان را تضمین می‌کند و موجبات عکس‌العمل مطلوب سازمانی در برابر تغییرات را فراهم می‌آورد. با وجود دیدگاه‌ها و ابعاد مختلف در مورد رفتار سیاسی، مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد رفتار سیاسی مطلوب و مؤثر در سازمان به‌منظور افزایش بهره‌وری و اثربخشی نیروی انسانی و سازمانی ضرورت دارد، به‌طوری‌که امروزه با عنوان مدیریت رفتار سیاسی در گرایش‌های رفتار سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد. به‌طور حتم در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتارهای سیاسی درون آنها مطالعه کرد و از آنجا که امکان حذف رفتارهای سیاسی در سازمان وجود ندارد، آگاهی از نحوه بروز آنها می‌تواند مدیران را در کاهش تأثیرات مخرب آنها یاری دهد.

بنابراین، از آنجا که تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که وزارت ورزش و جوانان، به‌عنوان مهم‌ترین نهاد ورزشی کشور، به دلایلی مانند حفظ موقعیت شغلی، نبود هماهنگی و همکاری تیمی بین افراد وزارت و بی‌توجهی به قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد از سطح فرهنگ سازمانی ضعیفی برخوردار است (۱۵)، سؤال این است که آیا فرهنگ سازمانی موجود وزارت ورزش و جوانان کشور مشوق فرایندهای تصمیم‌گیری عقلایی است یا سیاسی؟ و اینکه هر یک از این فرایندها نقشی در اثربخشی سازمانی وزارت ورزش و جوانان دارد؟

پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی، مقدار حداقل، حداکثر، میانه و میانگین تصمیم‌گیری عقلانی، رفتارهای سیاسی، فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی محاسبه شد. برای بررسی هریک از فرضیات فرعی نیز از فرایند تحلیل مسیر و بار عاملی استفاده شد. همچنین تحلیل این داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس نسخه ۲۰ و اسمارت پی.ال.اس نسخه ۲ انجام گرفت.

### یافته‌های تحقیق

در ابتدا وضعیت متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای بررسی شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

پرسشنامه اثربخشی سازمانی حمیدی (۱۳۸۲)، این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال و دارای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، متوسط (نمره ۳)، کم (نمره ۲) تا خیلی کم (نمره ۱) است. برای اطمینان از اینکه پرسشنامه‌های تحقیق از روایی برخوردارند، ابتدا در اختیار استاد راهنما و متخصصان قرار گرفتند و روایی محتوا توسط استادان روایی‌سنجی شده و پس از تأیید در میان نمونه آماری توزیع شد. شایان ذکر است که به دلیل استاندارد بودن پرسشنامه‌ها روایی آنها در تحقیقات پیشین نیز تأیید شده بود. برای سنجش پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ نفر از اعضای نمونه به‌طور تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت که پس از جمع‌آوری و با کمک نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و روش آلفای کرونباخ پایایی آنها تأیید شد.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار نمرات متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین پیش‌فرض	میانگین کسب‌شده	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۳	۳/۳۲	۰/۰۰۱
رفتار سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری	۳	۳/۸۷	۰/۰۰۱
عقلانیت در فرایند تصمیم‌گیری	۳	۳/۵۶	۰/۰۰۱
اثربخشی	۳	۳/۴۳	۰/۰۰۱

جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری را

نشان نمایش می‌دهد.

جدول ۲. توزیع توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جنسیت									
مرد				زن					
درصد		فراوانی		درصد		فراوانی			
۷۴		۱۴۶		۲۶		۵۷			
توزیع سنی									
بیش از ۴۱		بین ۳۶ تا ۴۰ سال		بین ۳۱ تا ۳۵ سال		بین ۲۶ تا ۳۰ سال		بین ۲۱ تا ۲۵ سال	
درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد	
۱۲		۲۵		۴۰		۸۱		۲۹	
۱۱		۲۲		۵۹		۲۲		۸	
۱۶		۲۲		۱۱		۵۹		۲۲	
سطح تحصیلاتی									
دکتری		کارشناسی ارشد		کارشناسی		کاردانی			
درصد		فراوانی		درصد		فراوانی		درصد	
۲۰		۴۰		۳۱		۶۳		۳۴	
۷۰		۳۴		۱۵		۳۰		۷۰	



## ارزیابی مدل پژوهش

شاخص‌های روایی و پایایی مدل و همچنین برآورد مستقل بودن شاخص‌ها و مجذور همبستگی است که در جدول ۳ مشاهده می‌کنید.

روش برآورد در پی.ال.اس، ناپارامتری است. از این‌رو، شاخص‌های به‌دست‌آمده در پی.ال.اس همگی کیفیت برآزش را نشان می‌دهند. از جمله شاخص‌های مهم،

جدول ۳. شاخص‌های گزارش‌شده مدل طراحی شده

شاخص متغیر	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده AVE	هم‌خطی بین شاخص‌ها VIF	مجذور R یا $R^2$
فرهنگ سازمانی	۰/۸۸	۰/۶۷	۰/۴۱	۰/۰۰
رفتار سیاسی در تصمیم‌گیری	۰/۷۶	۰/۷۳	۰/۳۷	۰/۴۱۳
رفتار عقلایی در تصمیم‌گیری	۰/۷۴	۰/۵۴	۰/۲۳	۰/۳۸۸
اثربخشی	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۴۳	۰/۶۲۸

با توجه به جدول فوق ضریب AVE برای تک‌تک متغیرها بیش از ۰/۵ است، بنابراین روایی مدل مورد تأیید است.

ضریب VIF یا عامل تورم واریانس، شدت هم‌خطی چندگانه را در تحلیل رگرسیون معمولی ارزیابی می‌کند. در واقع این شاخص بیان می‌دارد چه مقدار از تغییرات مربوط به ضرایب برآورد شده بابت هم‌خطی افزایش یافته است. به عبارت دیگر، هرچه مقدار این ضریب افزایش یابد، سبب می‌شود که واریانس ضرایب افزایش یابد و در نتیجه مدل رگرسیون را برای پیش‌بینی، نامناسب جلوه دهد. مطابق جدول فوق، مقادیر ضریب VIF، در همه موارد کمتر از ۱ است که نشان می‌دهد شاخص‌های تشکیل‌دهنده سازه هم‌خطی بیش از اندازه با همدیگر ندارند، بنابراین پیش‌بینی‌های به‌دست‌آمده از مدل قابل اعتمادند.

ضریب تعیین  $R^2$  ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر نهفته را با مقدار کل واریانس آن می‌سنجد. مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. محققان در کل مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و

آلفای کرونباخ، ضریب میانگین واریانس استخراج‌شده، ضریب هم‌خطی بین شاخص‌ها و ضریب مجذور همبستگی<sup>۲</sup>:

سازگاری درونی که آلفای کرونباخ آن را اندازه‌گیری می‌کند، به معنای این است که تا چه حد تمام اجزا در یک آزمون، مفهوم یکسانی را بیان می‌کنند و نشان‌دهنده ارتباط درونی این اجزاست. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و در تک‌تک فاکتورها بیشتر از (۰/۶) است، پس در همه متغیرهای ما مورد قبول است.

در مدل‌یابی PLS، یکی دیگر از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل بیرونی این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهای نسبت به اشتراک آن با سازه‌های دیگر در یک مدل معین داشته باشد. محققان مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده ۰/۵ و بیشتر را توصیه می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس‌های نشانگر خود را تبیین می‌کند و اگر ضریب AVE بیش از (۰/۵) باشد، روایی مدل نیز تأیید می‌شود.

### برازش مدل کلی

برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل، بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری می‌شود و با تأیید برازش این دو بخش بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی از معیارهایی همچون ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده، شاخص نرم‌شده برازندگی و شاخص نکویی برازش کلی استفاده شد. نتایج بررسی برازش کلی مدل را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌کنند. هرچه R<sup>2</sup> مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌کنیم، مقدار ضریب R<sup>2</sup> برای متغیر برون‌زا صفر و برای همه متغیرهای درون‌زا بالاتر از ۰/۶۰ است که نشان‌دهنده برازش خوب مدل به‌دست‌آمده است.

جدول ۴. معیارهای نیکویی برازش کلی

نتیجه	مقدار مشاهده شده	محدوده قابل قبول	متغیرها
برازش مناسب	041/0	کمتر از ۰/۰۸ (4)	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده
برازش مناسب	754/0	بیشتر از ۰/۵ (4)	شاخص نرم‌شده برازندگی
برازش مناسب	488/0	بیش از ۰/۲۵ (4)	شاخص نکویی برازش کلی

مسیرها از طریق روش خودگردان‌سازی یا بوت استرپا که روش بازنمونه‌گیری است، آزمون می‌شوند. براساس بوت استرپا می‌توان آزمون سؤال‌های مربوط را انجام داد. در خروجی‌های این آزمون، ضرایب مسیر به همراه آماره‌های استخراج‌شده تی نمایش داده می‌شود. جدول ۵ ضرایب مسیر و مقادیر آماره تی را نمایش می‌دهد.

با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، داده‌های جمع‌آوری شده برای اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از کفایت و برازش لازم برخوردارند و در نتیجه، نتایج حاصل از برآورد مدل کلی قابل اتکا و مورد اعتماد است. بررسی مسیرها و فرضیه‌های تحقیق در مدل‌های ارائه‌شده در مدل‌های مسیری پی‌ال‌اس، آزمون معناداری

جدول ۵. مسیرهای اصلی مدل

نتیجه	مقادیر P	آماره T	ضریب مسیر	مسیرها
√	۰/۰۰۰	۳/۱۶۵	۰/۳۳۶	فرهنگ سازمانی - < تصمیم‌گیری سیاسی
√	۰/۰۰۰	۵/۶۰۱	۰/۵۳۶	فرهنگ سازمانی - < تصمیم‌گیری عقلایی
√	۰/۰۰۰	۴/۱۲۰	۱/۰۸۱	فرهنگ سازمانی - < اثربخشی
√	۰/۰۰۰	۴/۶۴۶	۰/۳۵۸	تصمیم‌گیری سیاسی - < اثربخشی
√	۰/۰۰۰	۶/۹۱۶	۰/۲۲۸	تصمیم‌گیری عقلایی - < اثربخشی

دستیابی به آن است، باشد. هدف‌های یک سازمان یعنی تحقق وضع مطلوب آینده سازمان با توجه به شاخص‌های موردنظر مانند سودآوری، رشد سهام، رضایت کارکنان، بقا، رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی. اثربخشی سازمان

### بحث و نتیجه‌گیری

درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان‌دهنده علت وجودی آن و آنچه در پی



مدیران و کارشناسان برقرار می‌شود و در نهایت به بهبود کیفیت خدمات منجر خواهد شد. تأثیرات مثبت برای کارایی و اثربخشی سازمان‌های ورزشی نیاز به تصدیق و تأیید یک فرهنگ سازمانی مناسب به‌عنوان مؤلفه اصلی برای ایجاد یک سازمان مسطح و رهبری مشارکتی دارد.

با توجه به نتایج پژوهش و از آنجا که در پژوهش حاضر هر دو شیوه تصمیم‌گیری رفتار سیاسی و عقلایی به‌طور معناداری با اثربخشی سازمانی ارتباط مثبت داشتند، بنابراین به مدیران کل سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به‌منظور اثربخشی و نوآوری هرچه بیشتر در سازمان‌های ورزشی، با توجه به شرایط مقتضی زمانی و مکانی اقدام به اخذ تصمیم کنند و تا زمانی که به دلیل عدم ثبات محیطی مجبور به اخذ تصمیمات سیاسی نشده‌اند، از روند تصمیم‌گیری عقلایی استفاده کنند. به مدیران و کارشناسان اعتماد شود، به آنها زمان و ثبات کافی داده شود و کارهای مهم و متنوعی به آنها واگذار شود و ترس و عوامل استرس‌زا را در محیط کار برطرف کنند تا بتوانند با گرفتن تصمیمات عقلایی به‌همراه تجزیه و تحلیل و بررسی همه جوانب، اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها بیشتر از پیش سعی در شناخت و بهبود فرهنگ سازمانی با توجه به نقش تعیین‌کننده در اثربخشی سازمانی کنند. و این امر محقق نمی‌شود، جز از طریق مشارکت همه اعضا سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها برای اداره سازمان و توجه هرچه بیشتر به سمت رشد فردی کارکنان، به مدیران توصیه می‌شود مشارکت کارکنان را محور برنامه‌های خود قرار دهند و از این طریق زمینه ایجاد انگیزه به کار را در کارکنان افزایش دهند، در این زمینه مشارکت گروهی را بر مشارکت‌های فردی ترجیح دهند. توجه به هدف‌گذاری را در اولویت کارهای سازمان قرار دهند؛ چراکه تعیین هدف‌های واضح و

عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود دست می‌یابد (۸). وجود اثربخشی موجب بقا و ماندگاری سازمان است و سازمانی که در راه رسیدن به اهدافش یا به‌عبارتی به‌دست آوردن اثربخشی ناکام بماند، در دنیای پرقابلیت نخواهد توانست به بقای خود ادامه دهد (۳). نتایج حاصل از ضریب همبستگی میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی، وجود رابطه معناداری را نشان می‌دهد. وجود همبستگی مثبت میان فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی بیانگر این موضوع است، که به هر میزان که فرهنگ سازمانی قوی‌تری بر سازمان حاکم باشد، به همان اندازه می‌توان به اثربخشی بالاتری دست یافت و به همان میزانی که فرهنگ ضعیفی بر سازمان حاکم باشد، اثربخشی نیز کمتر محقق می‌شود. بنابراین، بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند اثربخشی سازمان را افزایش دهد، نتایج این پژوهش با یافته‌های کول و مارتین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، گوجهایات<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) در یک راستاست (۲۲، ۲۲، ۶). در بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی دو مؤلفه سیستم پاداش و سازش با تعارض بیشترین ضریب بتا را در جهت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی داشتند. به‌طور مشخص اگر فرهنگ سازمانی قوی در کارشناسان و مدیران منجر به تغییر رفتاری و نگرشی شود، دیگر آنها در شرایط ایجاد تعارض بین منافع یا اهداف خود و سازمان و یا میان طرز فکر و تصمیم‌های انفرادی و سازمانی در دوراهی قرار نخواهند گرفت و یا اینکه می‌توانند با کنار آمدن و سازش با تعارض در جهت افزایش اثربخشی تلاش کنند. هرچه سطح تعارض و تضاد در نقش یا اهداف و منافع سازمان و افراد کمتر باشد و اهداف فردی و سازمانی در یک راستا قرار گیرند، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد، از منابع مالی و امکانات موجود به بهترین نحو استفاده خواهد شد، تعاملات ارتباطی خوبی بین

روشن و به دور از هر گونه ابهام و مشارکت همگانی در تحقق اهداف، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی سازمان داشته باشد.

با توجه به مدل نهایی تحقیق و نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی تأثیر مستقیم زیادی بر اثربخشی سازمانی دارد و نیز تأثیر غیرمستقیمی از طریق سبک‌های تصمیم‌گیری سیاسی و عقلایی بر اثربخشی سازمانی دارد، وزارت ورزش و جوانان به‌منظور دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی نیاز به توجه بیشتر به ضعف‌های فرهنگ سازمانی دارد، به‌طوری‌که با رفع ضعف‌های موجود در فرهنگ سازمانی و تقویت بیشتر فرهنگ سازمانی، زمینه مساعدی را برای رشد فعالیت‌های مثبت و تأثیرگذار به‌وجود آورد تا از این طریق اهداف این سازمان ورزشی بهتر حاصل شود. با توجه به تحقیقات می‌توان رشد متعادل در تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی و نیز گرایش به فرهنگ منعطف را از عوامل مهم در افزایش اثربخشی سازمان دانست (۱).

با توجه به نتایج کسب‌شده باید گفت که شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان و جامعه آماری مورد مطالعه در جهت حمایت بیشتر از سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی است و مدیران سعی دارند که سبک تصمیم‌گیری خود را مطابق با آن فرهنگ انتخاب کنند که این قسمت از نتایج با نتایج تحقیق مارکیسوتی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) همخوان بود (۲۴). در شرایط ثبات و اطمینان فرهنگ سازمانی مدیران و کارشناسان را به سمت اتخاذ تصمیم‌های عقلایی و برنامه‌ریزی‌شده سوق می‌دهد. براساس نتایج تحقیق در میان مؤلفه‌های متعدد فرهنگ سازمانی دو مؤلفه کنترل و رهبری از بیشترین ضریب در جهت پیش‌بینی استفاده از عقلانیت در فرایند تصمیم‌گیری برخوردار بودند. برای مثال هر زمان که مسند کار در وزارت ورزش و جوانان به افراد

متخصص سپرده شده است، اجرای برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک ورزشی با توجه به آمار و تجزیه‌وتحلیل منطقی اطلاعات در رأس امور قرار گرفته است مانند ایجاد سازوکارهای عملیاتی استقرار مدیریت ارزش در ساختار وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها و ادارت کل استان‌ها، پیگیری پروژه‌های ناتمام چندین ساله و بهره‌برداری از آنها (استادیوم نقش جهان)، مشارکت با آموزش و پرورش جهت ایجاد فرصت و زمان برای اجرای برنامه روزانه ورزش همگانی در همه سطوح تحصیلی به‌نحوی که ورزش جزئی از زندگی دانش‌آموزان شود و دیگر موارد قابل ذکر، اما به‌دلیل شرایط حاکم بر روابط و تعاملات اداری و رسمی، عدم ثبات و تغییر و تحولات گسترده در سطوح مختلف سازمانی، مدیران بعضاً برای دستیابی به اثربخشی بیشتر، تمایل دارند از سبک تصمیم‌گیری سیاسی و رفتارهای سیاسی بهره ببرند. همچنین کسب حمایت‌های بیشتر و ویژه و همراه کردن سایر مدیران و سازمان‌ها از دیگر امتیازهای و مشوق‌های اخذ تصمیم با رویکرد سیاسی است. تغییر و تحولات گسترده منجر به این شده است که مدیران تنها زمانی که از ثبات جایگاه و پستی خود اطمینان دارند، از روش‌های تصمیم‌گیری عقلایی و مشارکتی و ... استفاده کنند، و در محیط‌های بی‌ثبات و پرتلاطم، بیشتر اثربخشی سازمانی را در گرو تصمیم‌های سیاسی می‌بینند.

در سازمان‌های ورزشی، تصمیم‌های اتخاذشده و به‌ویژه تصمیم‌های استراتژیک، نقش بسزایی در اثربخشی سازمان دارد، به‌طوری‌که تصمیم‌گیری عامل استراتژیک برای عملکرد سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و مدیریت بر فرایند تصمیم‌گیری در سازمان مهم‌ترین عامل مؤثر بر افزایش اثربخشی سازمانی است. تاکنون، سازمان‌ها به گونه‌های متفاوتی مورد ملاحظه قرار گرفته‌اند که از جمله مهم‌ترین آنها، دو روش عقلانی و سیاسی است. براساس نگرش

کسب اطلاعات هستند و سعی در جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مسئله یا مشکل یا فرصت ایجاد شده و سپس تصمیم‌گیری دارند، به‌طور حتم در مسیر دستیابی به اهداف سازمان و اثربخشی تصمیمات گرفته‌شده پیشرفت چشمگیری خواهند داشت. برای مثال هر گاه بدون گرایش‌های سیاسی و بدون دخالت افراد غیرمتخصص تصمیمی در وزارت ورزش اتخاذ می‌شود، به‌طور قطع به نتایج درخشانی هم منجر خواهد شد. از جمله آنها نگارش طرح جامع ورزش بود. این طرح نخستین سند ملی است که با بهره‌گیری از نظرهای ۷۰۰ نفر از متخصصان، کارشناسان و دست‌اندرکاران ورزش و با صرف ۴۶۰۰۰ نفر ساعت و ۱۴ ماه کار مداوم (که تنها اسناد پشتیبان آن ۱۵ مجلد است) تدوین شده و دارای افق زمانی ۲۰ ساله است و می‌تواند تحول اساسی در ورزش کشور به‌وجود آورد. طرح جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور به‌دنبال آن بود که با رویکرد سیستمی و یکپارچه کردن ارتباط بین فرایندها، بخش‌ها و زیربخش‌ها و همچنین مقایسه دستاوردهای سایر ملل، تصویری ساختارمند از مؤلفه‌های ورزش ملی و ارتباط آنها با یکدیگر را به جامعه نشان دهد. تدوین و نگارش طرح جامع ورزش از جمله تصمیمات عقلانی در ورزش کشور بود. اما متأسفانه در مقام اجرای این طرح با رویکردها، دولت‌ها و نظرهای سیاسی مختلفی مواجه شد و اعمال تصمیمات سیاسی متنوع و مختلف براساس شرایط زمانی موجود از تحقق اهداف این طرح به‌صورت جامع و کامل جلوگیری کرد. طرح جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور با اینکه می‌توانست تحولی اساسی در امر ورزش کشور به‌وجود آورد، با چالش‌هایی روبه‌رو شد، از جمله نقش پررنگ دولت در امر ورزش از یک سو و وابستگی ورزش به اعتبارات دولتی از سوی دیگر، مانع سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش شده، چون بخش دولتی براساس مقتضیات سیاسی زمان در ورزش تصمیم می‌گیرد، عدم

عقلانی، سازمان برای دستیابی به هدف‌های روشن و مشخص تلاش می‌کند و برای تصمیم‌گیری، راه‌حل‌های گوناگون را شناسایی کرده و بهترین آنها را انتخاب می‌کند. اما بر مبنای نگرش سیاسی، سازمان از ائتلاف‌هایی به‌وجود آمده است که از نظر هدف‌ها، با هم توافق ندارند (۷).

در خصوص اهمیت تصمیم‌گیری در سازمان بیان می‌شود که تصمیم‌گیری در واقع خود مدیریت است؛ یعنی مدیران پیوسته با این وظیفه مهم سروکار دارند. برای توضیح نقش رفتار سیاسی و تصمیم‌گیری، به توضیح الگوی عقلایی و الگوی سیاسی تصمیم‌گیری و تفاوت آنها پرداخته می‌شود. براساس نتایج تحقیق و بنابر عقیده شرکت‌کنندگان در تحقیق هر دو فرایند تصمیم‌گیری چه فرایند عقلایی و چه فرایند رفتار سیاسی در اثربخشی سازمانی مؤثرند. به‌طور حتم اتخاذ تصمیمات استراتژیک در سازمان‌ها می‌تواند عواقب و نتایج متفاوتی را در پی داشته باشد.

در الگوی عقلانی و بخردانه تصمیم‌گیری فرض می‌شود که هدف واحدی وجود دارد که تعیین‌کننده نوع عمل یا اقدامی است که سازمان انجام خواهد داد. در واقع اساس فرض الگوی عقلایی بر این قرار می‌گیرد که هدف‌ها و خواسته‌های عینی‌ای وجود دارد که معرف سازمان است و بدون وجود مجموعه‌ای از هدف‌های سازگار و واحد نمی‌توان عقلانیت سازمان را تعریف کرد. با این فرض که یکی دیگر از ارکان الگوی عقلایی این است که برای تصمیم‌گیرندگان مجموعه‌ای مشخص از راه‌ها یا گزینه‌ها وجود داشته باشد، می‌توان آنها را از هم تشخیص داد و بهترین را انتخاب کرد.

نتایج نشان داد که در مقایسه با فرایند تصمیم‌گیری رفتار سیاسی، اتخاذ تصمیمات براساس فرایند عقلایی میزان اثربخشی بیشتری در سازمان ایجاد می‌کند. زمانی که مسئولان و کارشناسان برای گرفتن تصمیمات مهم به‌دنبال

سازمانشان معرفی کنند (۸). نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد که اگر فرایند تصمیم‌گیری عقلایی باشد، فرد احساس می‌کند که حضورش برای سازمان ضروری است و بر خود تکلیف می‌داند که در سازمان حضور داشته باشد. بنابراین از میزان غیبت‌ها کم می‌شود و این امر به افزایش اثربخشی منجر خواهد شد (۱۲). ولی الگوی سیاسی نقدی بر الگوی تصمیم‌گیری عقلایی وارد می‌کند و آن این است که در آن، منافع و هدف‌های گوناگون و ناهمگون افراد و گروه‌های ذی‌نفع درون سازمان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. بسیاری از دانشمندان مانند مارچ، بالدريج و ففر دیدگاه ائتلاف را وارد سازمان و فرایند تصمیم‌گیری کردند. در الگوی سیاسی، سازمان از همه زوایا و ابعاد مختلف مورد توجه قرار می‌گیرد و در آن، تعارض امری عادی و نتیجه اعمال مذاکره‌ها و مصالحه‌هایی است که بین اعضای سازمان انجام گرفته است. امکان ندارد که تصمیم نهایی به‌طور کامل بازتابی از سلیقه‌ها یا اولویت‌های یک گروه یا یک واحد از سازمان باشد. در تصمیم‌گیری براساس الگوی سیاسی فرض این است که قدرت عوامل اجتماعی مختلف تعیین‌کننده نتیجه فرایند این تصمیم خواهد بود. اساس فرض الگوی سیاسی بر این گذاشته شده است که گروه‌های ذی‌نفع، واحدها یا افراد درون سازمان که از قدرت بیشتری برخوردارند، می‌توانند در بازی‌های سیاسی درون سازمان به پاداش بیشتری دست یابند (۵). هرچند پیامدهای منفی اغلب با سیاست سازمانی ادراک‌شده ارتباط دارند و شواهد تجربی زیادی نشان داده‌اند که سطح بالای سیاست سازمانی ادراک‌شده به نتایج روانی منفی مانند اضطراب و استرس شغلی، رفتارهای کناره‌گیری، رفتارهای سلطه‌جویانه، کاهش کارایی و اثربخشی و رفتارهای مسموحه‌کارانه منجر خواهد شد. یکی از دلایل اصلی به‌کارگیری سیاست‌های سازمانی میل به قدرت در افراد است. میزان سیاسی بودن هر فرد نیز به

عنایت کافی به هزینه‌کرد منطقی اعتبارات ورزشی در راستای تحقق اهداف طرح جامع، و هزینه‌کرد براساس تصمیمات و فشارهای سیاسی و محدود کردن فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان بازوان اجرایی ورزش کشور که می‌توانستند اختیارات بیشتری در اجرای طرح جامع داشته باشند. بنابراین در رویکرد عقلایی تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیرندگان برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری‌شده اهمیت زیادی قائل‌اند، از تکنیک‌های مختلف و معتبری برای بررسی اطلاعات استفاده می‌کنند که این امر به شناسایی ابعاد مختلف تصمیمات اتخاذشده منجر می‌شود و نقاط ضعف و قوت مشخص می‌شوند، بنابراین در دستیابی به ارزش‌های رقابتی موجود در جامع بهتر عمل می‌کنند. اغلب اثربخشی برگرفته از اتخاذ تصمیماتی است که بیشتر برآمده از تحلیل‌های کیفی و کمی‌اند تا تصمیمات احساسی. زمانی که تصمیمات با تحلیل گرفته شوند، به همه ابعاد سازمان و افراد درگیر در این سازمان توجه می‌شود، اتخاذ تصمیمات تحلیلی در دستیابی همزمان سازمان، مدیران و افراد سازمان به اهداف خود مؤثر است و این یعنی همان اثربخشی. در روش تصمیم‌گیری عقلایی تمرکز افراد تصمیم‌گیرنده روی اطلاعات مفید و کاربردی است و به اطلاعات حاشیه‌ای و غیرکلیدی توجهی ندارند. بنابراین اتخاذ تصمیمات عقلایی به میزان زیادی در بهبود تمامی منابع سازمان مانند منابع مادی، مالی و مهم‌تر از همه منابع انسانی توجه دارد. بنابراین می‌توان گفت که بین عقلانیت در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک با اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که اگر در فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، از رویکرد عقلایی استفاده شود و کارکنان به این باور برسند که در تصمیم‌گیری‌ها، رویکردی بر مبنای بررسی منطقی روش‌ها وجود دارد، از این‌رو حس بسیار مثبتی به سازمان خود یافته و تمایل پیدا می‌کنند که هویت خود را با

رسیدن به اهداف خود یاری کند (۱۲). به‌ویژه زمانی که اهداف سازمان و گروه سیاسی تصمیم‌گیرنده در یک راستا بوده و همپوشانی داشته باشد. مذاکره میان گروه‌های مختلف در سازمان برای گرفتن تصمیم نهایی می‌تواند جنبه‌های مختلف تصمیمات را به‌روشنی و وضوح مشخص کند. مدیریت باید سعی کند همه گروه‌ها به قدرت و شایستگی خود پی ببرند و با توجه به آن در تصمیمات مشارکت داده شوند. بنابراین در الگوی سیاسی تصمیم‌گیری، تأکید بهر مشارکت گروه‌ها و منافع گروه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری است و سعی بر آن است که ائتلافی از همه اهداف و منافع گروه‌ها مدنظر باشد. البته نمی‌توان گفت که کدام الگو مؤثر است (۱۵). این به شرایط بستگی دارد؛ اگر شرایط مطمئن باشد و نیز اعضا و گروه‌های ذی‌نفع در مورد رابطه بین عمل و نتیجه توافق نظر داشته باشند، می‌توان برای تصمیم‌گیری از الگوی عقلایی و روش‌های محاسباتی استفاده کرد. اما اگر شرایط نامطمئن و پیچیده باشد و چیزی به نام هدف مشترک وجود نداشته باشد، تا مسیر عملیات را تعیین کند و اولویت‌ها به صورتی آشکار یا سازگار و هم‌نوا با هم وجود نداشته باشد در آن صورت باید از الگوی سیاسی در تصمیم‌گیری استفاده شود و نوعی مصالحه صورت گیرد. بنابراین بسیاری از تصمیمات سازمانی به‌جای اینکه نتیجه یک تصمیم‌گیری عقلایی قلمداد شود، نتیجه یک فرایند سیاسی است. صاحبان قدرت در سازمان تصمیمات را اتخاذ می‌کنند. در الگوی سیاسی، صاحبان قدرت یا گروه‌های ذی‌نفع مهم از طریق شگردهای سیاسی، معیارها و اولویت‌هایی تصمیم‌گیری را تعیین می‌کنند. شگردهای سیاسی به تلاش‌های اعضای سازمان برای بسیج افراد در حمایت یا مخالفت با سیاست‌ها، قوانین، اهداف و یا تصمیماتی که در نتایج آنها بر کار و فعالیت و همچنین عملکرد آنها مؤثر بوده، اشاره داد. حتی تصمیم‌های مربوط به ساختار سازمان نتیجه یک پدیده

ارزش‌های فردی، روش اخلاقی و خلق‌وخوی او بستگی دارد. افراد سیاستگرا اخلاق‌گرایی کمتر و نیاز بیشتر به کسب قدرت دارند و تنها در پی منافع خود هستند. بدیهی است برای به‌دست آوردن قدرت و منافع خویش از سبک‌هایی که به مشارکت و تسهیم منافع و توجه به منافع دیگران نیاز دارد، سر باز زنند و در نتیجه به امور اخلاقی کمتر پایبند باشند. به‌نظر می‌رسد که اغلب در محیط‌های کاری ناامن رفتارهای خطرناک و سیاسی‌کاری کارکنان به‌وجود می‌آیند. این رفتارهای خطرناک و عمدی به‌شدت تحت تأثیر جو محیط کار و میزان سیاسی‌کاری، بدون توجه به خواسته‌های کارکنان است. جو سازمانی امن می‌تواند به تعدیل تأثیرات منفی ناشی از ناامنی شغلی منجر شود و در نهایت اثربخشی را افزایش دهد.

اثربخشی یا دستیابی مؤثر به اهداف، مهم‌ترین قصد و نیت تشکیل هر سازمان و نهادی است و یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی کارکنان وزارت ورزش و جوانان رابطه مثبت و معناداری با میزان به‌کارگیری رفتارهای سیاسی در تصمیم‌گیری‌ها دارد. البته تعداد معدودی از مطالعات انجام‌گرفته رابطه اثربخشی را با رویکرد تصمیم‌گیری سیاسی بررسی و بیشتر مطالعات اثربخشی را با مؤلفه‌های دیگری ارزیابی کرده‌اند. با وجود این نتایج نشان داد که اتخاذ تصمیمات با رویکرد رفتار سیاسی نیز در میزان اثربخشی سازمان مؤثر است، با وجود نتایج متناقض در این خصوص که در تحقیقات پیشین بیان شده بود (۲۶)، اتخاذ تصمیم با رویکرد رفتار سیاسی شاید در متقاعد کردن همه افراد و گرایش‌های فکری و ذی‌نفعان حاضر در سازمان به دلایل داشتن گرایش‌های مختلف سیاسی دچار مشکل شود، اما بنابر نظر کارشناسان و نتایج تحقیق در میزان اثربخشی سازمان مؤثر است.

به‌طور قطع تصمیم‌گیری براساس تجزیه‌وتحلیل مواضع سیاسی و قدرت جاری در جامعه می‌تواند سازمان را در

سیاسی است، زیرا ائتلاف‌ها را تضمین می‌کند و برای بعضی دیگر از ائتلاف‌ها ضرر و زیان‌هایی در بردارد (۱۳).

نکته شایان توجه در میزان اثر تصمیمات با رویکرد عقلایی و رویکرد رفتار سیاسی در اثربخشی سازمان به ماهیت و جنس سازمان وزارت ورزش و جوانان برمی‌گردد. علت اینکه میزان اثربخشی تصمیمات عقلایی بیشتر از تصمیمات سیاسی در این وزارت عنوان شده به این نکته برمی‌گردد که وزارت ورزش و جوانان نسبت به سایر وزارتخانه‌ها و ارگان‌ها کمتر درگیر فضای سیاسی و جبهه‌گیرهای سیاسی است. اغلب تصمیمات در این وزارت براساس تجزیه و تحلیل عقلایی و تحلیلی به نتایج مؤثرتری منجر خواهد شد و گرفتار شدن در رویکردهای سیاسی مختلف و متفاوت و اتخاذ تصمیم براساس جو سیاسی، اغلب ممکن است به اثربخشی جریان فکری و سیاسی غالب کمک کند، اما دیگر جریان‌های فکری و سیاسی که از قدرت زیادی برخوردار نیستند به‌طور قطع متضرر خواهند شد.

مدیران و کارشناسانی که به‌طور وسیعی از طرف گروه یا گرایش فکری خاصی مورد حمایت قرار می‌گیرند، به احتمال خیلی زیاد، یک نوع احساس تکلیف و تعهد را در

خود برای پاسخ دادن به این حمایت ایجاد خواهند کرد. مطابق با این بحث این افراد اغلب در فرایند تصمیم‌گیری از رفتارهای سیاسی استفاده خواهند کرد. پیشنهاد می‌شود سازمان به‌طور کامل و جامع از مدیران و کارشناسان خود حمایت انجام دهد تا خلأ حمایتی در این افراد وجود نداشته باشد. به مدیران و کارشناسان اعتماد شود، به آنها زمان و اطمینان کافی داده شود و کارهای مهم و متنوعی به آنها واگذار شود و ترس و عوامل استرس‌زا را در محیط کار برطرف شود تا افراد بتوانند با گرفتن تصمیمات عقلایی به‌همراه تجزیه و تحلیل و بررسی همه جوانب، اثربخشی سازمانی را افزایش دهند. از آنجا که در پژوهش حاضر هر دو شیوه تصمیم‌گیری رفتار سیاسی و عقلایی به‌طور معناداری با اثربخشی سازمانی ارتباط مثبت داشتند، بنابراین به مدیران کل سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به‌منظور اثربخشی و نوآوری هرچه بیشتر در سازمان‌های ورزشی، با توجه به شرایط مقتضی زمانی و مکانی اقدام به اخذ تصمیم کنند و تا زمانی که به دلیل عدم ثبات محیطی مجبور به اخذ تصمیمات سیاسی نشده‌اند، از روند تصمیم‌گیری عقلایی استفاده کنند.

## منابع و مآخذ

۱. امید، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، سید امیراحمد. (۱۳۹۱). «ارتباط فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲ (۴)، ص ۸۷-۱۰۳.
۲. بهروز وزیری، مرضیه. (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی صالحان (شماره ویژه)، ص ۳۷-۴۸.
۳. پورکیانی، مسعود؛ غلامی، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رفتارهای مثبت کارکنان با اثربخشی سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهرستان بیرجند، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم: دانشگاه پیام نور.
۴. داوری، علی؛ رضازاده، آر.ش. (۱۳۹۴). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات دانشگاه جهاد دانشگاهی. ۱۳۹۴، ص ۱۴۳-۱۲۴.

۵. رحمان سرشت، حسین؛ پیلوار، فریبا. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بین رفتارهای سیاسی و ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی» (مورد مطالعه یک دانشگاه غیرانتفاعی سراسری ایران)، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، ش ۱۹.
۶. رحیمی، محمد؛ حمزه، معصومه؛ اسکندری، ستاره. (۱۳۹۷). «تأثیر فرهنگ سازمانی (انسان‌گرا، موفقیت‌گرا) بر آزادی بیان کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی معنویت»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره پنجم، ش ۲، پیاپی (۱۸)، ص ۱۱۱-۱۱۸.
۷. رستمی، مهدی؛ رستمی، شهرام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رفتار سیاسی و رویکرد عقلایی تصمیم‌گیرندگان با تعهد سازمانی کارکنان مورد کاوی: بانک ملت، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۸. رضائی‌والا، محمدرضا؛ رسول‌جمالی باداشیانی. (۱۳۹۵). رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روان‌شناسی و مطالعات اجتماعی ایران، قم، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
۹. سید نقوی، میرعلی؛ عدنانراد، اعظم؛ قربانزاده، وجهالله؛ واعظی، رضا. (۱۳۹۲). «پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۸، ش ۲، شماره پیاپی ۳۰، ص ۱۷۰-۱۵۱.
۱۰. شوهانی، محمدحسین؛ محمدی، سردار؛ نوربخش، پیروش. (۱۳۹۵). «نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۳۹، ۷۲-۵۱.
۱۱. شیخعلی‌زاده هریس، محبوبه. (۱۳۹۴) «تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در دانشگاه‌های اسلامی آذربایجان شمالی ایران»، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی/ سال یازدهم، ش ۲۲، ص ۱۹۱-۲۰۰.
۱۲. صابونچی، رضا؛ پژوهان، فاطمه. (۱۳۹۵). «طراحی مدل معادلات ساختاری اعتماد بین‌فردی و رفتار سیاسی با اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۳، ش ۹، ص ۷۷-۸۳.
۱۳. عزیزی‌نژاد، بهاره؛ نیکفر، نجمه. (۱۳۹۷). «بررسی روابط بین رجحان‌های ارزشی و سبک‌های پنج‌گانه تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال هفتم، ش ۱ (۲۵ پیاپی). ص ۴۵-۵۶.
۱۴. گل‌آور، زهرا (۱۳۹۴). «تأثیر رابطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان». کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد، مؤسسه تحقیقاتی رایمند پژوه.
۱۵. منصوروی بروجنی، ویدا؛ اتقیا، ناهید؛ مختاری دینانی، مریم؛ نظریان مادوانی، عباس. (۱۳۹۵). «ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۶ (۱۱). ص ۴۱-۵۰.
۱۶. نقوی، محبوبه؛ رضوی، محمدحسین؛ بهمنی، فاطمه. (۱۳۹۷). «تأثیر سرمایه اجتماعی در فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۱۴، ش ۲۸. ص ۱۵-۲۴.
۱۷. نقیپور اصل، رضا؛ آفرینش خاکی، اکبر؛ حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۴). «ارتباط فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان». پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش. دوره ۷، ش ۲. ص ۶۷-۵۷.
18. Chin, S. H (2004). "A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwanese sport fitness organizations". Unpublished doctoral dissertation, United States Sports Academy. 2004, P: 64-83.

19. Cole, Jason & Martin, Andrew J.(2018). "Developing a winning sport team culture: organizational culture in theory and practice". *Sport in Society Cultures, Commerce, Media, Politics* . Volume 21, 2018 – Issue 8: SportsWorld II: global connections in and through sports.
20. Demerest, M.(2008). "Understanding knowledge management". *Journal of Long Range Planning*, 2008. Vol.88, No.2, 207-228.
21. Denison, D. R., & Mishra, A. K.(1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". *Organization Science*, 1995. 6(2), 204-223.
22. Jyotiranjana Gochhayat, Vijai N.(2017). "Giri, Damodar Suar. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business*" Review, First Published April 4, 2017 Research Article. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>.
23. Lee, H., & Choi, B.(2003). "Knowledge management enablers, process, and organizational performance: An integrative view and empirical examination". *Journal of Management Information System*, 2003. 20(1), 179-228.
24. Marchisotti, G. G., Almeida, R. L., & Domingos, M. L. C.(2018). "Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture". *Revista de Administração Mackenzie*, 2018, 19(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMR180106.
25. Noh YongKoo, Kyongmin Lee, and Chul-Ho Bum.(2018). "The Relationship between Soccer Club Coaches' Decision-Making Style, Basic Psychological Needs, and Intention to Continue to Exercise: Based on Amateur Male Soccer Club Members in Korea". [www.mdpi.com/journal/socsci](http://www.mdpi.com/journal/socsci). Received: 19 August 2018; Accepted: 15 October 2018; Published: 18 October 2018.
26. Thanh, Therese.(2016). "The Relationship between Political Behavior and Team Effectiveness in Management Teams: The Mediating Role of Team Cohesion". Master Thesis. Department of Psychology. UNIVERSITY OF OSLO, 25.04.2016.



## **The Relationship Model between Organizational Culture and Political and Rational Behavior in Decision Making and Organizational Effectiveness of Employees in Ministry of Sport and Youth**

**Khalil Abdollahi<sup>1</sup> - Nazanin Rasekh<sup>\*2</sup> - Hamid Ghasemi<sup>3</sup>**

**1.PhD Student, Department of Sport Management, Boroujerd Branch, Islamic Azad University, Boroujerd, Iran 2.Assistant Professor, Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran Branch, Tehran, Iran 3.Associate Professor, Department of Sport Management, Payame Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran**

**(Received:2020/03/03;Accepted:2020/08/19)**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the relationship between organizational culture, political behavior and rational approach of decision makers on organizational effectiveness of employees in Ministry of Sport and Youth. The statistical population consisted of all official employees of Iran Ministry of Sport and Youth (N=430). The sample was determined as 203 subjects based on Krejcie and Morgan table and the sampling method was random. Data were collected by Robbins Organizational Culture Questionnaire (1998), Dean and Sharfman Questionnaire (1999) designed to measure political behavior or rational approach to decision making and Hamidi Organizational Effectiveness Questionnaire (2003). The face validity of the questionnaires was confirmed by professors and their reliability was calculated by Cronbach's alpha: Organizational Culture Questionnaire (0.88), Political Rational Decision Making Questionnaire (0.81) and Organizational Effectiveness Questionnaire (0.78). Then, the required data were collected using the questionnaires and finally they were analyzed using SPSS, Excel and Smart PLS. The results showed that organizational culture supported rational decisions more than political decisions and it had a better relationship with rational decisions. However, the results showed that decision making with a political approach developed more effectiveness than those decisions with a rational approach. When the authorities and experts seek to develop a relationship with other managers and authorities in order to make important decisions and they make decisions with the common political approach, they will experience more effectiveness.

### **Keywords**

Effectiveness, organizational culture, political decision making, rational decision making.

---

\* Corresponding Author: Email: n\_rassekh663@gmail.com ; Tel: +989125207290