

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۱، شماره ۴۰، بهار ۱۴۰۲

ص ص: ۲۲-۹

## طراحی الگوی ارتباطی هم‌افزایی مدیران و توسعه فدراسیون‌های ورزشی

محمد رضا خجسته<sup>۱</sup> - محمد رضا اسمعیل‌زاده<sup>۲\*</sup> - حسین پیمانی‌زاد<sup>۳</sup> - حسن فهیم‌دوین<sup>۴</sup>

۱. دکتری مدیریت ورزشی، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، مشهد، ایران. ۲. دانشیار گروه تربیت‌بدنی،

واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. ۳. دانشیار گروه تربیت‌بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی،

مشهد، ایران. ۴. دانشیار گروه تربیت‌بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۸، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۵/۲۵)

### چکیده

هم‌افزایی، راهبردی هوشمندانه در مدیریت است که دستیابی به اهداف سازمانی را با استفاده از توسعه تفکر گروهی تسهیل، تسریع و تضمین می‌کند. هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی ارتباطی هم‌افزایی مدیران و توسعه فدراسیون‌های ورزشی بود. پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران فدراسیون‌های ورزشی بود که به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی سنجش پژوهش، پرسش‌نامه پژوهش‌گرا ساخته هم‌افزایی مدیریتی بر اساس مطالعات باتمان (۲۰۰۲) در خصوص هم‌افزایی و ایوانز و جارویس (۱۹۸۶) در رابطه با گروه‌گرایی و اقتباسی از مطالعات لاک و کرافورد (۲۰۰۰) و سونگ (۲۰۰۸) در رابطه با توسعه سازمانی که روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر متخصصان و مدیران و اساتید مدیریت ورزشی و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۳) تعیین گردید. یافته‌های پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری و تکنیک‌های آماری نشان داد که مؤلفه تسهیل‌گری با ضریب مسیر (۰/۹۵)، شناخت با ضریب مسیر (۰/۹۱) و ارتباط (۰/۸۷) نقشی تعیین‌کننده در توسعه فدراسیون‌های ورزشی دارند. بنابراین، نگرش علمی، حرفه‌ای، دوراندیشانه و منسجم مدیران فدراسیون‌ها، با الهام و الگوبرداری صحیح از شیوه و راهبرد فدراسیون‌های جهانی، با هم‌افزایی، نقش مهمی را در حرکت به‌سوی افق روشن در ورزش و کسب افتخارات ورزشی در آینده ایفا می‌کند.

### واژه‌های کلیدی

توسعه سازمانی، راهبرد مدیریتی، فدراسیون‌های ورزشی، هم‌افزایی.

## مقدمه

در دودهمه اخیر، مفاهیمی چون کار تیمی، کارگروهی، گروه‌گرایی، خرد جمعی، هم‌اندیشی و هم‌افزایی در ادبیات و واژگان مدیران سازمان‌ها بیشتر خودنمایی می‌کند. مدیران سازمان‌ها ورزشی نیز به خوبی دریافته‌اند که با توسعه فناوری‌های نوین و تفکر گروهی در دنیای امروز، تحولات بنیادین عمیقی در حوزه ورزش انجام شده است و رقابت‌های ورزشی به نحو چشمگیری توسعه یافته و کسب عناوین ورزشی به ویژه در عرصه‌های بین‌المللی را بیش از پیش دست‌نیافتنی‌تر کرده‌اند. برای غلبه بر این چالش‌ها و دستیابی به رتبه‌های ورزشی برتر، توسعه فناوری‌های نوین و ایجاد بستر تفکر گروهی با رویکرد استفاده از تجارب مدیران ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی، اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌های ورزشی در سراسر دنیا با استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین و مدرن توانسته‌اند به شکلی باورنکردنی و حیرت‌انگیز در بیشتر رشته‌های ورزشی از سطح عملکردی بسیار بالایی برخوردار شوند و رقابت‌های ورزشی همانند گذشته، محدود به چند کشور، منطقه و یا رشته‌های ورزشی خاص نباشد. مصداق بارز تحولات بنیادین در مدیریت عملکرد سازمان‌های ورزشی، کسب نتایج درخشان تیم ملی والیبال کشور در مسابقات لیگ جهانی است. فدراسیونی که با کار تیمی و گروهی مؤثر و بهره‌مندی از توان فکری جامعه ورزشی والیبال کشور و به‌کارگیری تجارب ارزشمند سایر کشورها در جهت بسترسازی استفاده از مربیان برجسته و نگرش راهبردی به ورزش حرفه‌ای، گام‌های مقتدرانه‌ای در سطح جهانی برداشته است. هرچند در موفقیت یک تیم یا فدراسیون عوامل متعددی (منابع مالی، باشگاه‌های ورزشی، لیگ، هیئت‌های ورزشی استان‌ها و ...) نقش دارند لیکن بستر تفکر استراتژیک با استفاده از خرد جمعی و دوراندیشی واقع‌بینانه و استفاده مؤثر از توان و ظرفیت در دسترس، نقشی انکارناپذیر دارد. راهبرد تفکر گروهی بدون هم‌افزایی،

قادر نیست توان و پتانسیل خرد جمعی را به‌درستی راهبری نماید و کسب نتایج درخشان در سطح جهانی بدون هم‌فکری و همت جمعی و در نهایت هم‌افزایی در سطوح مدیریتی بسیار دشوار خواهد بود. وزارت ورزش و جوانان که رسالت توسعه، ترویج و ارتقاء ورزش کشور را بر عهده دارد می‌تواند با تدوین برنامه‌های مدیریتی در سطوح مدیران فدراسیون‌های ورزشی (رئیس فدراسیون، دبیر، نایب رئیس و رؤسای کمیته‌های تخصصی فدراسیون) نقشی تعیین‌کننده در بسترسازی کارگروهی مؤثر و زمینه رشد فرهنگی در حوزه کار تیمی را ایفا نماید. نخستین گام در تحقق کارگروهی و تیمی مؤثر و حصول هم‌افزایی در ورزش کشور، اعتمادسازی، مشارکت و هم‌رسانی مدیران فدراسیون‌ها با هدف تحقق آرمان‌های ورزش است.

تفکر مشارکتی موجب هم‌افزایی تفکر و خلاقیت مدیران خواهد شد و شرایطی را فراهم می‌کند تا مدیران سازمان علاوه بر پرورش ایده و خلاقیت فردی، موجب تقویت ایده و خلاقیت دیگران شوند و با ترکیب ایده‌ها، در دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمان موفق‌تر عمل کنند. بسیاری از ایده‌ها اگر به اشتراک گذاشته شوند هم‌افزایی گسترش می‌یابد و هم‌آفرینی را به دنبال خواهند داشت (۱۲). فعالیت‌های سازمان‌ها در حدی از پیچیدگی و گستردگی قرار دارند که مدیران نمی‌توانند با تکیه بر فعالیت‌های فردی به انجام موفق این امور در سازمان نائل شوند و تعامل و همکاری با دیگران اجتناب‌ناپذیر است و مدیران به تنهایی قادر به برنامه‌ریزی و اجرا برای تحقق اهداف سازمان نیستند، بلکه در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی گروه می‌توانند به موفقیت‌های مورد نظر برسند. وقتی مدیران سازمان اعتقاد عملی به کار تیمی و تفکر گروهی داشته باشند (رویکرد خرد جمعی)، این اعتقاد تا اعماق سازمان نفوذ کرده و به صورت باورهای

موفقیت در حوزه تفکر راهبردی مستلزم این است که مدیران فدراسیون‌های ورزشی یاد بگیرند که چگونه موارد پیچیده و متناقض را از طریق گفتگو با یک‌دیگر کشف کنند و از مزیت پتانسیل چندین فکر به جای یک‌فکر برخوردار گردند. مدیرانی که به قابلیت تفکر راهبردی مجهز باشند، قادرند با ایجاد و ترکیب استعدادهای موجود، راهکارهایی خلاقانه برای موفقیت سازمان بیابند (۶). با پیچیده‌تر شدن تأثیرات محیطی، تصمیمات سطحی‌نگر و تک‌بعدی دیگر جوابگوی حل مسائل و مشکلات چندبعدی و پیچیده سازمان‌ها نخواهد بود. مدیران باید برای مواجه شدن با این محیط و رویارویی با مشکلات، خود را به ابزاری کارآمدتر مجهز کنند. رویکرد سیستمی یا جامع‌نگر تا حد زیادی به مدیران کمک خواهد نمود تا مشکلات سازمان‌ها را بهتر درک کرده و حل کنند. اساس روش سیستمی، مفهوم سیستم است. یعنی در این روش همه چیز را باید به صورت یک سیستم و یک کل در نظر گرفت و با مدنظر قراردادن همه قسمت‌ها و تعاملات داخلی و خارجی آن کل، در مورد آن اقدام و تصمیم‌گیری نمود. سیستم یعنی مجموعه‌ای متشکل از عوامل گوناگون که روی یکدیگر به صورت ارگانیکی اثر می‌گذارد و برای به انجام رساندن کار و یا دست یافتن به هدف خاصی سازمان یافته‌اند (۹).

فدراسیون‌های ورزشی از سازمان‌های مهمی هستند که نیازمند توسعه همه‌جانبه خود هستند. با توجه به اینکه فدراسیون‌های ورزشی همواره در معرض تغییر و تحولات محیط داخلی و خارجی قرار دارند که این تغییرات متأثر از قوانین و مقررات داخلی کشور و نیز قوانین بین‌المللی است بنابراین فدراسیون‌ها به‌منظور پیشرفت، نیازمند همگام شدن با این تغییرات هستند. از این‌رو توجه به توسعه سازمانی و راه‌های تقویت آن در فدراسیون‌های ورزشی

مشترک و فرهنگ سازمان در می‌آید و هم‌افزایی در عمل شکل می‌گیرد (۴).

هم‌افزایی، همکاری مجزای چند عامل است به طوری که اثر کلی آن‌ها از جمع اثرات عواملی که به صورت مستقل به دست می‌آیند، بیشتر است. به عبارتی، نتیجه دریافتی در کل، ارزش بیشتری نسبت به مجموع ورودی‌های فردی ایجاد می‌کند. هم‌افزایی سازمانی، تنها با مشارکت و هماهنگی همه افراد و همه واحدهای سازمان به دست می‌آید. اگر همه افراد و واحدهای سازمان در حوزه و سطح کاری و در مسیر اصلی سازمان و راهبرد رهبری سازمان قرار گرفته و تلاش و فعالیت روزمره آن‌ها در جهت نیل به هدف تعیین شده سازمان باشد، مجموع توان سازمان از مجموع نفرات و واحدهای آن بسیار بیشتر خواهد بود. به طور کلی، هم‌افزایی پدیده‌ای است که باعث تشدید اثر یا فعالیت می‌شود و در نهایت می‌توان گفت که هم‌افزایی موجب تأثیر چشم‌گیر فعالیت‌های گروهی و افزایش بازده تیمی در سازمان می‌شود (۱۹).

توسعه سازمانی یک رویکرد جامع برای بهبود اثربخشی افراد و سازمان است و از آنجا که در سازمان دیدگاه‌ها، منافع و اولویت‌های متفاوتی وجود دارد، می‌توان با استفاده از تکنیک‌های مناسب، مداخله این تضادها را با یکدیگر هم‌سو کرد. توسعه سازمانی توان سازمان را برای شناسایی و حل مشکلات داخلی خود بالا می‌برد. در سال‌های اخیر، فدراسیون‌های ورزشی در کشور تلاش‌های خوبی جهت بهبود وضعیت عملکردی خود نموده‌اند، اما عملکرد این فدراسیون‌ها از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران و با توجه به نتایج آنها در عرصه‌های بین‌المللی در سطح مناسبی قرار ندارد و همواره ضعف سیستم‌های مدیریتی در فدراسیون به عنوان یکی از مهم‌ترین دلایل ضعف عملکردی فدراسیون در نظر گرفته شده است (۱۰).

حوزه سازمان‌های غیر ورزشی است. در مطالعه لیو و همکاران (۲۰۱۴) نقش مستقیم هم‌افزایی در عملکرد مثبت شرکت‌ها و نقش مثبت و معنی‌دار هم‌افزایی میان‌سازمانی (شرکت‌های تولیدی) در رشد و توسعه شرکت‌ها نشان داده شده است. همچنین در مطالعه صیوحی لکی و همکاران (۱۳۹۶) نقش مثبت هم‌افزایی (سینرژی) در موفقیت سازمان‌ها (رشد و توسعه)، و در مطالعه مشکینی و همکاران (۱۳۹۱) ارتباط مستقیم و معنی‌دار هم‌افزایی میان‌نهادی در توسعه مدیریت شهری گزارش شده است (۲۶، ۸، ۱۴). با مرور پیشینه می‌توان گفت کمتر مطالعه‌ای با رویکردی جامع به بررسی سازمان‌های ورزشی پرداخته است. علاوه بر این، مدل و ابزار مورد استفاده در این پژوهش تاکنون توسط محققان داخلی و خارجی برای بررسی ابعاد هم‌افزایی عملکرد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی مورد پژوهش قرار نگرفته و از این بعد این پژوهش دارای نوآوری است. بنابراین، ضرورت مطالعه و بررسی ابعاد هم‌افزایی در جهت توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد ارتقاء رتبه ورزش کشور در میدان‌های بین‌المللی، بیش از پیش احساس می‌شود. هم‌افزایی، یک جانشین مؤثر و مکمل برای به‌کارگیری توانمندی‌های بیشتر در جهت توسعه فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد ارتقاء عملکرد ورزش کشور است و فدراسیون‌های ورزشی که در توسعه و تعمیم ورزش کشور، جایگاه نخست را دارند می‌توانند با به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریتی به‌ویژه هم‌افزایی، توسعه سازمانی خود را با هدف تحقق راهبردهای ورزشی مؤثر در جهت کسب عناوین بین‌المللی و تأمین خواسته‌های جامعه ورزشی کشور، تضمین نمایند.

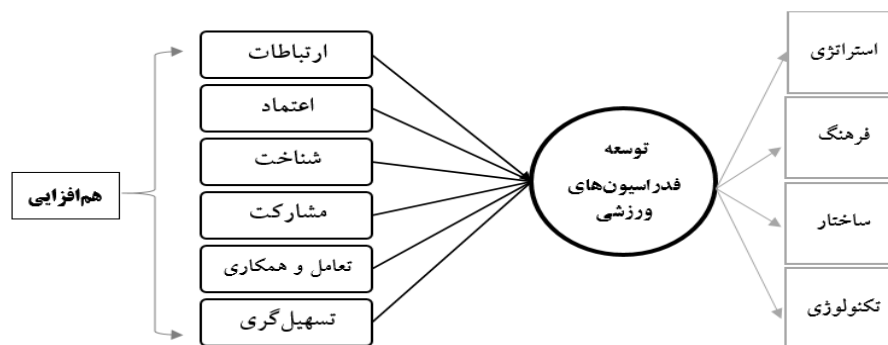
کشور که متولیان و گردانندگان ورزش کشورند، بسیار ضروری است (۱۱، ۱۷).

در راستای موضوع و مؤلفه‌های پژوهش، در پژوهش‌های روزبه (۱۳۹۲) و سونگ و همکاران (۲۰۱۷) و سینگ و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر مثبت و معنی‌دار اعتماد میان مدیران و ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌ها، نشان داده شده است. همچنین در پژوهش‌های رجبی‌دیورزم (۱۳۹۵) و کیم و همکاران (۲۰۱۷) و السادا و همکاران (۲۰۱۷) تأثیر مثبت و مستقیم توسعه مدیریت مشارکتی در سازمان و بهبود چشمگیر عملکرد سازمانی گزارش شده است. همچنین در پژوهش مصلح و همکاران (۱۳۹۲) تأثیر مثبت و معنی‌دار تعامل و همکاری مؤثر مدیران سازمان در کارایی و ارتقاء عملکرد بالای سازمان، و در مطالعه دهدشتی و مهدیه (۱۳۹۳) و هانگ و تسای (۲۰۱۴) رابطه مثبت و معنی‌دار تسهیل فرآیندهای سیستمی بر اثربخشی سازمان نشان داده شده است. مهدوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مطالعه خود تأثیر مثبت و مستقیم مهارت‌های ارتباطی بر بهره‌وری سازمان، را گزارش داده‌اند. مرور این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ابعاد هم‌افزایی نقش مؤثری بر بهبود عملکرد سازمان دارد (۳۳، ۳۲، ۳۱، ۲۴، ۳۰، ۱۵، ۶).

شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی کاربردی در سازمان‌های ورزشی بیان می‌کنند که عمده پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ورزشی در زمینه بررسی سبک‌های مدیریتی (مشارکتی و سنتی) با متغیرهایی چون: چابکی سازمانی، هوش هیجانی، عملکرد بازاریابی، بهره‌وری منابع انسانی و استقرار مدل سنجیده شده است. بررسی رابطه بین هر یک از آن‌ها نشان می‌دهد که چه در داخل و چه در خارج از کشور مطالعات اندکی وجود دارد و پژوهش‌های اندک انجام شده بیشتر در

4. Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M.N.  
5. Hung, Tsai  
6. Liu songbo, Hu, Jio

1. Yoon Jik Cho, Hyun Jin Song  
2. Upasana Singh, Kailash B.L. Srivastava  
3. Andrea Kim, Kyongji Han & Yongguen Kim



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (نقش ابعاد هم‌افزایی بر ابعاد توسعه سازمانی)

رویه کنونی و پرهیز از هم‌افزایی مدیریتی، افق روشنی را برای ورزش کشور رقم نخواهد زد. یافتن راه حل‌های خلاق و هوشمندانه برای مسائل پیچیده سازمان‌ها، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌های کاری پویا در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله هم‌افزایی را آشکار می‌سازد. این پژوهش در نظر دارد الگویی ارتباطی مبتنی بر هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌های ورزشی با هدف توسعه و توانمندسازی ورزش ترسیم نماید. در این راستا، سؤال اصلی این پژوهش این است که هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌های ورزشی چه میزان به توسعه ورزش کمک می‌کند؟

#### روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه پژوهش در زمره پژوهش‌های پیمایشی است. ابزار اصلی سنجش این پژوهش شامل پرسش‌نامه محقق‌ساخته هم‌افزایی بر اساس مطالعات باتمان<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در خصوص هم‌افزایی و مطالعات ایوانز<sup>۲</sup> و جارویس<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) در خصوص گروه‌گرایی و مطالعات سونگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) و لاک و کرافورد<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) در

در مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱)، ابعاد و مؤلفه‌های هم‌افزایی شامل "اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت و شبکه" که از مطالعات گذشته استخراج شده‌اند و اثر این فاکتورها بر توسعه فدراسیون‌های ورزشی شامل ابعاد و مؤلفه‌های "فناوری، ساختار و تشکیلات فدراسیون‌های ورزشی، فرهنگ و اهداف راهبردی فدراسیون‌های ورزشی" نشان داده شده‌است.

فدراسیون‌های ورزشی با اهداف و راهبردهای کاملاً مشترک (کسب نتایج مطلوب در عرصه‌های بین‌المللی (آسیایی، جهانی و المپیک)) و فرهنگ و ساختار سازمانی دقیقاً مشابه (تعیین‌شده توسط وزارت ورزش و جوانان) می‌توانند با اعتماد متقابل، تعامل و همکاری مؤثر و مشارکت مؤثر با استفاده از تجربیات سایر مدیران ورزشی دستاوردهای شگرفی را رقم بزنند. بازنگری و مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی و تشکیلاتی فدراسیون‌ها با رویکرد هم‌افزایی مدیریتی و دستیابی به توسعه پایدار در ورزش کشور نیازمند نگرش جامع‌نگر، نظام‌مند و تفکر سیستمی است که همت جمعی مدیران فدراسیون‌ها را می‌طلبد. در حالیکه به نظر می‌رسد در حال حاضر فدراسیون‌ها کاملاً مستقل عمل کرده و از این توان بالقوه پرهیز می‌کنند. پافشاری مدیران فدراسیون‌های ورزشی با

4 . Sung

5 . Lok Peter, Crawford John

1 . Batman el al

2 . Evans

3 . Jarvis

زمان انجام این پژوهش ۵۰ فدراسیون ورزشی به‌عنوان نمونه آماری و به صورت پیمایشی انتخاب شدند. ملاک انتخاب مدیران فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان نمونه آماری این پژوهش، آشنایی کامل مدیران فدراسیون‌های ورزشی با کارگروهی و تیمی و موضوع پژوهش بود. پرسش‌نامه ۳۸ گویه‌ای این پژوهش در قالب یک پرسش‌نامه ساختاریافته از طریق پست الکترونیک<sup>۱</sup> به آدرس پست الکترونیک معرفی شده در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی فدراسیون‌های ورزشی (سایت رسمی فدراسیون‌ها) ارسال گردید و هم‌زمان برای دقت در استخراج اطلاعات، پرسش‌نامه از طریق نمابر برای تمامی فدراسیون‌های ورزشی (۵۰ فدراسیون) ارسال گردید که پس از پیگیری مستمر، تعداد ۴۵ پرسش‌نامه دریافت شد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از نرم افزارهای اسمارت پی.ال.اس<sup>۲</sup> نسخه سوم و اس.پی.اس.اس<sup>۳</sup> نسخه ۲۵ انجام شد.

### نتایج

#### جدول ۱. نتایج نرمال بودن داده‌ها

هم‌افزایی و توسعه فدراسیون‌ها	
تعداد نمونه	۴۴
میانگین	۰/۹۰
انحراف معیار	۰/۰۳
سطح معناداری	۰/۰۰
عدد معناداری	۲۸/۰۶

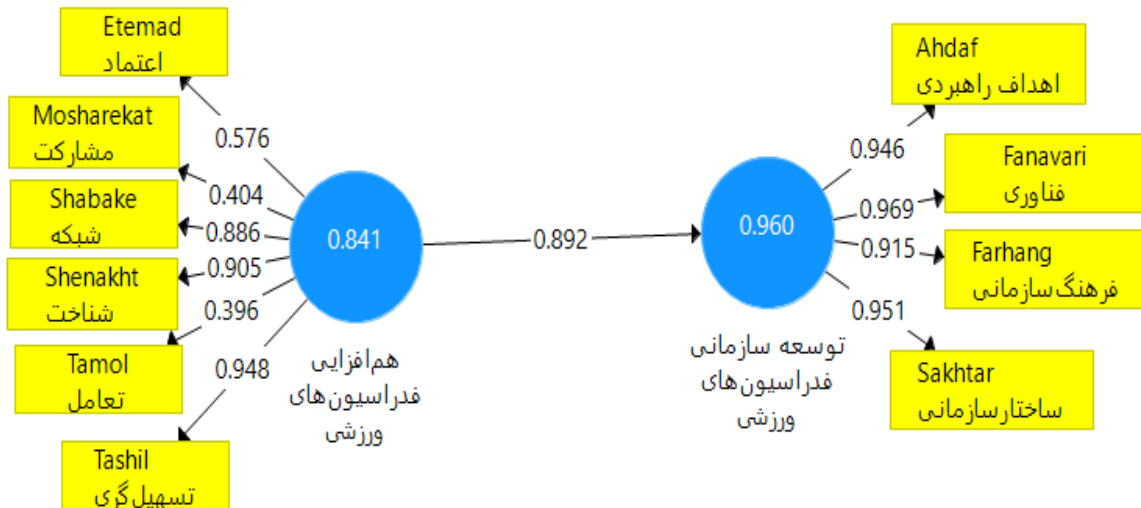
ارتباط با توسعه‌سازمانی که روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از نظرات مدیران و متخصصان ورزشی باتجربه و اساتید مدیریت ورزشی تأیید شد. برای پایایی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۱۸ پرسش‌نامه به شکل مقدماتی و پایلوت در میان جامعه آماری (فدراسیون‌های ورزشی) توزیع و پس از جمع‌آوری، تعداد ۱۲ پرسش‌نامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که پایایی پرسش‌نامه (۰/۹۳) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد (۰/۲۰، ۰/۲۲، ۰/۲۹، ۰/۲۷).

پرسش‌نامه این پژوهش از دو بخش تشکیل شده است، بخش اول شامل شش مؤلفه "اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت و شبکه" و ۲۴ گویه جهت تعیین هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌های ورزشی و بخش دوم پرسش‌نامه دارای چهار مؤلفه "اهداف راهبردی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری" و ۱۴ گویه برای اندازه‌گیری میزان توسعه فدراسیون‌های ورزشی در اثر هم‌افزایی مدیریتی تدوین شده است. جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران فدراسیون‌های ورزشی بود که در

یافته‌های (جدول ۱) نشان می‌دهد که مشاهدات مربوط به پرسش‌نامه‌های این پژوهش غیرنرمال است به عبارت دیگر سطح معناداری مربوط به آزمون مذکور کمتر از ۰/۰۵ است لذا فرض صفر در آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۴</sup> رد شده یا به‌عبارت دیگر فرض غیرنرمال بودن مشاهدات با اطمینان ۰/۹۵ پذیرفته می‌شود.

3 . SPSS Version 25 (Statistical Package for the Social Sciences)  
4 . Smirnov-Dolmogorov

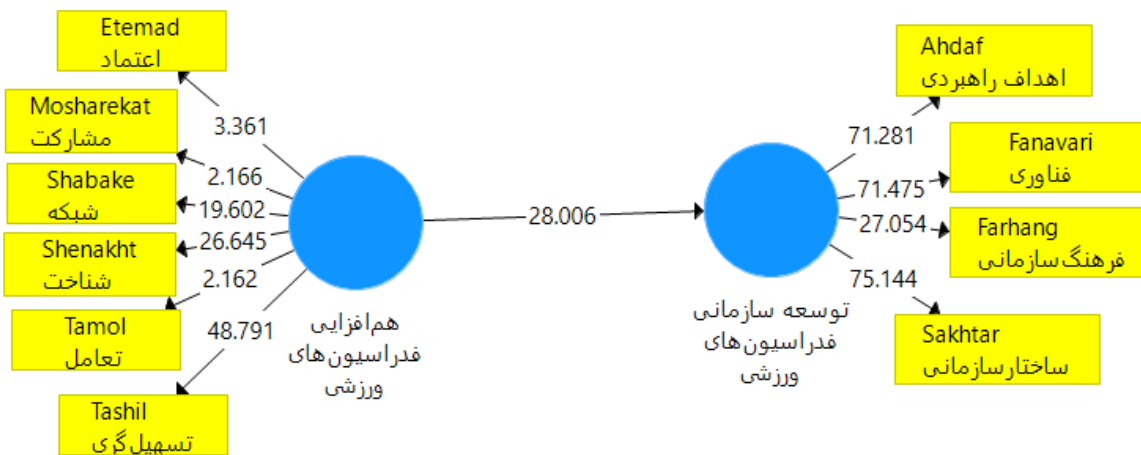
1 . Ctronic Mail (Email)  
2 . Smart PLS Version 3



شکل ۲. ضرایب تعیین مدل پژوهش (ابعاد هم‌افزایی بر توسعه فدراسیون‌های ورزشی)

مربوط به پارامترها و عواملی هستند که در این مدل و الگو در نظر گرفته نشده‌اند. عوامل و پارامترهایی چون مهارت‌های تیمی مدیران فدراسیون‌های ورزشی، تجهیزات و امکانات فدراسیون‌ها، زیرساخت‌های فناوری و سایر متغیرهایی که در توسعه فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند اثرگذار باشند.

با توجه به مدل ساختاری برازش شده پژوهش (شکل ۲)، ضریب تعیین مدل اصلی پژوهش برای توسعه فدراسیون‌های ورزشی در اثر هم‌افزایی مدیریتی، برابر با ۰/۹۶ است و بیانگر این است که ۹۸ درصد تغییرات توسعه فدراسیون‌های ورزشی توسط متغیرهای هم‌افزایی عملکرد مدیریتی تبیین می‌شود. در مدل فوق چهار درصد تغییرات



شکل ۳. نتایج آزمون تی مدل اصلی پژوهش (اثر مؤلفه‌های هم‌افزایی بر توسعه فدراسیون‌های ورزشی)

مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا هستند. در مقابل، ضرایب مسیر منفی (بتای منفی) نشان دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا است (۱۳).

نتایج آزمون تی مدل پژوهش در (شکل ۳) نشان داده شده است. منظور از ضرایب مسیر همان بتای استاندارد شده در رگرسیون خطی است. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان دهنده روابط

۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نیکویی برازش معرفی شده است و حصول مقدار ۰/۲۰ برای شاخص نیکویی برازش، برازش مناسب مدل کلی را تأیید می‌کند.

مدل کلی پژوهش، شامل هر دو بخش مدل اندازه-گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها یک معیار به نام شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و

جدول ۲. مقادیر اثر مستقیم ابعاد هم‌افزایی بر توسعه فدراسیون‌های ورزشی

نتیجه	عدد معناداری	سطح معناداری	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
تأیید	۳/۳۶	۰/۰۰	۰/۵۸	اعتماد میان مدیران فدراسیون‌های ورزشی ← توسعه فدراسیون‌ها
تأیید	۲/۱۷	۰/۰۰	۰/۴۰	مشارکت مدیران فدراسیون‌های ورزشی در برنامه‌ها ← توسعه فدراسیون‌ها
تأیید	۲/۱۶	۰/۰۰	۰/۴۰	تعامل و همکاری میان مدیران فدراسیون‌های ورزشی ← توسعه فدراسیون‌ها
تأیید	۴۸/۸۰	۰/۰۰	۰/۹۵	تسهیل‌گری توسعه فدراسیون‌ها ← توسعه فدراسیون‌ها
تأیید	۲۶/۶۵	۰/۰۰	۰/۹۱	شناخت مدیران فدراسیون‌ها از توانمندی همدیگر ← توسعه فدراسیون‌ها
تأیید	۱۹/۶۰	۰/۰۰	۰/۸۷	شبکه و ارتباط ← توسعه فدراسیون‌ها

معناداری کمتر از ۰/۰۱) و تعامل و همکاری مدیران فدراسیون بر روی بهبود عملکرد ورزش کشور (ضریب مسیر ۰/۴۰ و عدد معناداری برابر ۲/۱۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱) و تسهیل‌گری بر بهبود عملکرد (ضریب مسیر برابر ۰/۹۵ و عدد معناداری برابر ۴۸/۸۰ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱) و شناخت مدیران فدراسیون‌ها از توانمندی سایر فدراسیون‌ها بر بهبود عملکرد (ضریب مسیر برابر ۰/۹۱ و عدد معناداری برابر ۲۶/۶۵ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱) و شبکه ارتباطی بین فدراسیون‌های ورزشی بر بهبود عملکرد ورزش کشور (ضریب مسیر برابر ۰/۸۷ و عدد معناداری برابر ۱۹/۶۰ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱) اثر مستقیم و معنی‌داری دارند و در توسعه فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد ارتقاء رتبه ورزش کشور نقشی مؤثر و مستقیم دارند.

در (جدول ۲) مقادیر اثر مستقیم ابعاد هم‌افزایی بر توسعه فدراسیون‌های ورزشی و اثر مستقیم ابعاد "اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه" بر روی متغیر توسعه فدراسیون‌های ورزشی نشان داده شده است. در صورتی که مقدار عدد معناداری (تی) بزرگتر از ۱/۹۶ باشد رابطه معنادار است و فرضیه مورد تأیید خواهد بود.

نتایج به‌دست‌آمده از مدل ساختاری (جدول ۲) نشان می‌دهد، بعد اعتماد میان مدیران فدراسیون‌های ورزشی بر توسعه فدراسیون‌ها با هدف و رویکرد کسب رتبه‌های برتر ورزشی در میدان‌های بی‌المللی با (ضریب مسیر برابر ۰/۵۸ و عدد معناداری برابر ۳/۳۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱)، مشارکت مدیران فدراسیون‌های ورزشی در برنامه‌های هم‌افزایی با هدف توسعه فدراسیون‌ها (ضریب مسیر برابر ۰/۴۰ و عدد معناداری برابر ۲/۱۷ و سطح

1. GOF (Goodness of fit index)



## بحث و نتیجه‌گیری

فدراسیون‌های ورزشی در حال حاضر جزیره‌ای عمل می‌کنند و از برنامه و راهبردهای سایر فدراسیون‌ها ورزشی اطلاع دقیقی ندارند. تدوین برنامه‌های راهبردی در فدراسیون‌ها، کاملاً مستقل و بدون هم‌فکری با سایر فدراسیون‌های ورزشی انجام می‌گیرد که این رویکرد با توجه به اهداف و استراتژی‌های کاملاً مشترک و ساختار سازمانی یکسان فدراسیون‌ها، نقص عمده‌ای محسوب می‌شود. توسعه فدراسیون‌های ورزشی و کسب نتایج مطلوب ورزشی در عرصه‌های بین‌المللی که از آرمان‌های مدیران فدراسیون‌ها است نیازمند هم‌فکری مؤثر و هم‌افزایی میان مدیران است تا با استفاده از تجارب ورزشی سایر مدیران در عرصه‌های جهانی و المپیک و با رویکرد پرهیز از شیوه غیرعلمی آزمون و خطا، دستیابی به اهداف و آرمان‌های ورزشی مبتنی بر اصول علمی و با استفاده از تفکر مشارکتی قابل حصول‌تر شوند.

مطابق با یافته‌های این پژوهش گام نخست و اساسی در راستای توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی (جدول ۲)، تسهیل قوانین و مقررات حاکم بر فدراسیون‌ها (دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، آئین‌نامه‌ها و سایر ضوابط حاکم بر فدراسیون) با ضریب مسیر ۰/۹۵، مبتنی بر تسهیل فرآیندهای سیستمی با رویکرد مشارکت‌محور و فرآیندمحور است تا صاحب‌نظران (ورزشکاران، دانشگاہیان و پژوهشگران) بتوانند در برنامه‌ها راهبردی فدراسیون‌ها مشارکت فعال داشته باشند و با استفاده از تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و آنالیز عملکرد رقبا، بهترین شرایط را برای کسب نتایج درخشان فدراسیون در رویدادهای آتی به‌ویژه رویدادهای بین‌المللی، تدوین و راهبری نمایند. این راهبرد مؤثر با تعامل و همکاری مدیران فدراسیون‌های ورزشی و هم‌فکری و هم‌اندیشی و در نهایت کار تیمی مؤثر (خردجمعی) محقق خواهد شد. تعامل و همکاری مؤثر از

ابعاد بسیار مهم و مؤثر هم‌افزایی است که می‌تواند توازن تفکر گروهی را به‌نحو مؤثر و کارآمدی ارتقاء دهد که این امر در توانمندسازی منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی نقشی تضمین‌کننده دارد. نهادینه کردن تفکر گروهی با رویکرد هم‌افزایی در میان منابع انسانی فدراسیون‌های ورزشی نخستین گام در مسیر هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌ها خواهد بود. مطابق با یافته‌ها گام مهم دیگر در راستای توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی (جدول ۲)، شناخت مدیران فدراسیون‌های ورزشی (ضریب مسیر ۰/۹۱) از توانمندی‌های سایر فدراسیون‌های ورزشی است. شناخت از ابعاد اثرگذار در حوزه تفکر گروهی است و بدون شناخت توانمندی مدیران، کار تیمی و کار گروهی مؤثر با رویکرد هم‌افزایی محقق نخواهد شد. توسعه فدراسیون‌های ورزشی با اصلاح و بازبینی فرهنگ سازمانی حاکم در فدراسیون‌ها با رویکرد تقویت فرهنگ رقابت‌پذیری و ایجاد جو منسجم سازمانی، مهندسی مجدد ساختار سازمانی و تشکیلاتی با رویکرد چابک‌سازی فدراسیون‌های ورزشی و تقویت خلاقیت و نوآوری در فرآیندهای سازمانی، استفاده و استقرار فناوری نوین و جایگزینی آن با ابزارهای سنتی و ناکارآمد و تدوین اهداف و راهبردهای قابل حصول بر پایه اصول علمی با رویکرد تفکر آینده‌پژوهانه، در کوتاه‌مدت می‌تواند توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی را تضمین نماید. پژوهش‌های زیادی در خصوص اثرگذاری تفکر جمعی و تمایز آن با تفکر فردی انجام گرفته و غالب پژوهش‌ها اثر مثبت و مستقیم خردجمعی را در توسعه و توانمندسازی سازمان‌ها، به‌خوبی نشان داده‌اند.

با مرور پژوهش‌های انجام گرفته در راستای موضوع پژوهش در مطالعه توکلی (۱۳۹۷) به رابطه مستقیم و معنی‌دار هم‌افزایی میان‌نهادی (هم‌افزایی مدیران دستگاه‌های متولی ورزش) در توسعه ورزش شهر مشهد، در

تیم، رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمانی و در مطالعه چن و جیان (۲۰۱۲) به نقش مثبت و مستقیم هم‌افزایی در توسعه عملکرد سازمان و توسعه قابلیت شرکت‌ها در اثر هم‌افزایی مبتنی بر فناوری و همچنین در مطالعه لی و همکاران (۲۰۱۹) به نقش اثرگذار هم‌افزایی در خلاقیت و نوآوری در توسعه شرکت‌ها اشاره شده است. شوسر و همکاران (۲۰۱۵) نیز به تأثیر هم‌افزایی در تعادل هزینه و درآمد در شرکت‌ها و رضائی<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) به پایداری کسب و کار با هم‌افزایی و تئوری یکپارچگی، اشاره کرده است (۲۱، ۲۳، ۳۴). پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که با وجود اهمیت کارگروهی، در حوزه ورزش به آن کمتر پرداخته شده است. با مطالعه مقالات ورزشی، می‌توان گفت این شیوه در فدراسیون‌های ورزشی هم به وضوح قابل مشاهده است. کار تیمی منسجمی با هدف همسوسازی ایده‌ها و تجارب مدیران در عرصه‌های بین‌المللی، در میان مدیران فدراسیون‌های ورزشی دیده نمی‌شود. دستیابی مدیران به هم‌افزایی با هدف توسعه فدراسیون‌های ورزشی نیازمند ایجاد تغییر و بهبود نگرش در بدنه فدراسیون‌های ورزشی، تسهیل فرآیندهای سازمانی و ساده‌سازی ساختار سازمان با هدف تسهیل ارائه خدمات به جامعه ورزشی و چابک‌سازی ساختار فدراسیون‌های ورزشی، تعامل و همکاری مستمر و مؤثر میان مدیران ورزشی و تدوین برنامه‌های راهبردی و عملی است.

مطالعه شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۳) به رابطه مثبت و معنی‌دار هم‌افزایی در بازاریابی، در مطالعه اردلان و اسکندری (۱۳۹۴) رابطه مثبت و معنی‌دار ابعاد رهبری در توسعه هم‌افزایی، در مطالعه ممبینی (۱۳۹۵) به نقش مثبت الگوی هم‌افزایی در توسعه و تکنولوژی صنعت حفاری، در مطالعه نریمانی و رجب‌پور (۱۳۹۳) به تأثیر مثبت و معنی‌دار هم‌افزایی در توسعه امنیت و بازدارندگی در نیروهای مسلح، در مطالعه مرادی و همکاران (۱۳۹۴) تأثیر مستقیم هم‌افزایی فرهنگی در رشد و توسعه فرهنگ، در مطالعه تحسیری و حقیقی (۱۳۹۰) نقش و تأثیر مثبت هم‌افزایی در ارزش‌آفرینی شرکت‌های هلدینگ، در مطالعه مانیلال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵) به تأثیر مثبت هم‌افزایی در توسعه سازمانی و توازن کار تیمی در اثر هم‌افزایی و در مطالعه کیسر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به تأثیر مستقیم و مثبت هم‌افزایی در توسعه تولید، اشاره شده است. مرور ژویش‌ها نشان می‌دهد که غالب موضوعات پژوهشی در حوزه غیرورزشی است و سازمان‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون‌های ورزشی از بعد هم‌افزایی مورد پژوهش قرار نگرفته‌اند (۲، ۷، ۱، ۱۶، ۱۸، ۲۸، ۲۵). سایر پژوهش‌های انجام گرفته متناظر با موضوع پژوهش به‌ویژه پیرامون کار تیمی و کارگروهی می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد: در مطالعه نوغانی‌دخت‌بهمنی و مسعودی (۱۳۹۰) و طهرانی و همکاران (۱۳۹۳) به رابطه مستقیم و معنی‌دار کار تیمی و گروهی در بهره‌وری استراتژیک سازمان، در مطالعه خیراندیش و همکاران (۱۳۹۴) به ارتباط مستقیم و معنی‌دار عوامل مؤثر بر کار تیمی و توانمندسازی سازمان، در مطالعه هانایشا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به رابطه مستقیم و معنی‌دار کار تیمی در محیط کار مشترک و عملکرد بالای

† Chen, jian-liang

Δ Lee, Ryeowon, Lee, Jong-Ho, Garrett, Tony C.

¶ Schosser, Maximilia, Wittmer, Andreas

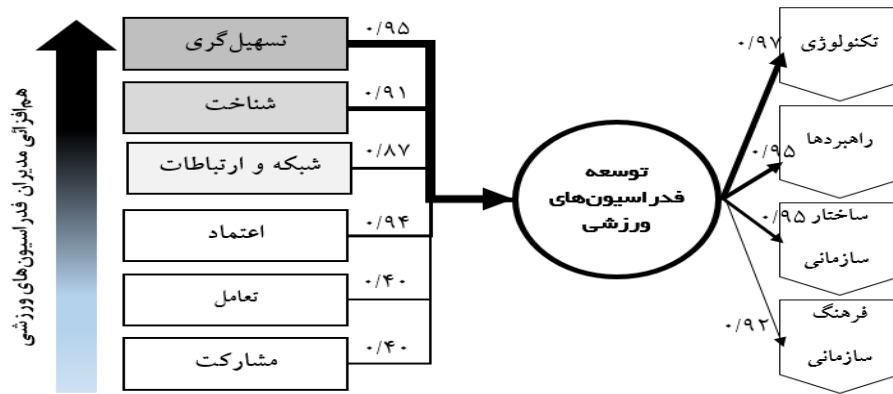
‡ Zabihoillah Rezaee

Dhurup, Jhalukpreya Surujlal, Danny Mutamba ۱

Kabongo

S Keiser, MB Garner, D Vandermar ۲

Hanaysha, Jalal, Tahir, Putri ۳



شکل ۴. مدل پیشنهادی و تحلیلی بر اساس نتیجه پژوهش

کم‌هزینه‌تر و سریع‌تر خواهد بود. در پایان با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. ارتقاء تفکرگروهی در بدنه فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد هم‌افزایی مدیریتی با تمرکز بر انجام پژوهش‌های کاربردی در حوزه کارگروهی و کار تیمی مدیرمحور در فدراسیون‌های ورزشی

۲. جهت‌گیری کلی هم‌افزایی عملکرد مدیریتی از نگرش درون‌سازمانی به سمت اهداف آرمانی و محوری فدراسیون‌های ورزشی (برون‌سازمانی) با رویکرد افزایش سطح عملکردی فدراسیون‌ها

۳. اصلاحات ضروری در بدنه فدراسیون‌های ورزشی (توسعه زیرساخت‌های فنی و سخت‌افزاری لازم، طراحی سیستم یکپارچه و جامع اطلاعات و آمار ورزشی، استفاده از فناوری نوین به‌جای استفاده از سیستم‌های سنتی)

۴. اصلاح قوانین و مقررات و اساسنامه‌های فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد متناسب‌سازی قوانین با فناوری‌های نوین و تعدیل مدیریت درون‌محوری و افزایش ارتباطات برون‌سازمانی به‌ویژه تعامل با مدیران فدراسیون‌ها

### محدودیت‌های پژوهش

۱. عدم کنترل شرایط پاسخ مدیران فدراسیون‌های

ورزشی

با توجه به نتیجه این پژوهش و با استفاده از معادلات ساختاری و تکنیک‌های آماری، مدل پیشنهادی توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی در بستر هم‌افزایی با نگرش سیستمی (شکل ۴) ترسیم شده است. در الگوی پیشنهادی، مؤلفه‌های تعامل و همکاری، مشارکت و ارتباط نقش بسیار مهمی در توسعه و توانمندسازی فدراسیون‌های ورزشی دارند و مدیران فدراسیون‌ها می‌توانند از طریق هم‌افزایی و تشکیل کارگروه‌های تخصصی و مدیریتی مؤثر به‌ویژه تعامل و همکاری و مشارکت فعال در برنامه‌ها با رویکرد هم‌فکری و هم‌اندیشی، رشد و توسعه ورزش کشور را تضمین نمایند. بر اساس مدل ترسیم شده، مدیران فدراسیون‌های ورزشی با اقدامات مشترک و مشارکت فعال و تعاملات پیوسته و هدفمند و با گرایش به کار تیمی در برنامه‌های راهبردی خود می‌توانند توسعه فدراسیون‌ها را تسریع نمایند. چهار ستون اصلی توسعه فدراسیون‌های ورزشی، اهداف و برنامه‌های راهبردی منطبق با معیارهای علمی و عملی و استقرار و استفاده از فناوری‌های نوین و بازنگری در ساختار تشکیلاتی فدراسیون‌ها با هدف چابک‌سازی فدراسیون و در نهایت اصلاح فرهنگ و هنجارهای موجود با هدف توازن میان راهبردها و نگرش جامعه ورزشی و کارکنان، در اثر هم‌افزایی قابل حصول‌تر،

۲. بی رغبتی برخی مدیران و زیرمجموعه فدراسیون‌ها  
در توزیع و پاسخ به پرسش‌نامه‌های پژوهش
۳. صرف زمان زیاد برای توزیع و جمع‌آوری  
پرسش‌نامه‌های پژوهش
۴. عدم دسترسی مناسب به اطلاعات عملکردی  
فدراسیون‌ها (سوابق ورزشی، مدال‌ها و ...) و عدم وجود  
سامانه‌ای منسجم در جهت مراجعه پژوهشگران حوزه  
ورزش

## منابع و مآخذ

۱. اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۴). تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیم مبتنی بر عمل بر توسعه هم‌افزایی تیم با نقش واسطه‌گر یادگیری فردی و مهارت‌های تیم. دوره ۱۳، شماره ۴ زمستان. ص: ۱۰۱۹-۱۰۴۰.
۲. توکلی، محمد (۱۳۹۷). سنجش سطح هم‌افزایی بین‌سازمانی (بخش عمومی و دولتی) در توسعه ورزش شهروندی در مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد مشهد.
۳. دهدشتی، شاهرخ؛ مهدیه، امید. (۱۳۹۳). الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی. سال پنجم. زمستان. شماره: ۲۰.
۴. دوشانی، اسماعیل؛ صادق‌رأی‌نیکو، شادی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر کار تیمی پویا بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: اداره کل راه‌آهن اصفهان). مقاله منتخب، شماره: ۲۷۵.
۵. شعبانی، عباس؛ غفوری، فرزاد؛ هنری، حبیب. (۱۳۹۰). بررسی چالش‌های ورزش همگانی در ایران. مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهشکده تربیت بدنی). شماره: ۱۰.
۶. شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب؛ مقصودی‌ایمن، حمیدرضا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تفکر راهبردی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۱۵(۳۲)، ۲۴-۹.
۷. شیرخدائی، میثم؛ علیزاده‌ثانی، محسن؛ طهماسبی‌روشن، ندا. (۱۳۹۳). سنجش تجربی هم‌افزایی در بازاریابی. تحقیقات بازاریابی نوین سال چهارم. زمستان. شماره ۴ (پیاپی ۱۵).
۸. صبوچی‌لکی، بهروز؛ رضوانی، موسی؛ رنجکش، مجتبی. (۱۳۹۶). سینرژي، فاکتور کلیدی در مدیریت سازمانها. کنفرانس علمی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارت. مردادماه. شیراز.
۹. عطاfer، علی؛ صالحی‌زاده، سعید. (۱۳۸۹). نگرش سیستمی در مدیریت دولتی. همایش چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی.
۱۰. عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سیدنصرا...؛ ملک‌خلاق، اسماعیل. (۱۳۹۱). طراحی الگوی اثرگذاری فدراسیون‌های منتخب ورزشی بر اساس ارزش رقابتی. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ناشر دانشگاه مازندران. دوره ۷. شماره ۱۴.
۱۱. فراهانی، ابوالفضل؛ ایرجی‌نقندر، رامین. (۱۳۹۴). تعیین روایی و پایایی پرسشنامه اهداف پیشرفته در ورزش. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی دوره چهارم. شماره ۲ (پیاپی ۱۴).
۱۲. فرج‌وند، اسفندیار. (۱۳۹۶). از هم‌افزایی تا هم‌آفرینی. مدیریت سازمان‌های دولتی. سال ششم. زمستان شماره: ۱ (پیاپی ۲۱). ص ۶۲-۵۱.

۱۳. محسنین، شهریار؛ اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۹۲). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart-PLS. انتشارات کتاب. ویرایش ۱۷.
۱۴. مشکینی، ابوالفضل؛ دویران، اسماعیل؛ کاظمیان، غلامرضا؛ افتخاری، رکن‌الدین. (۱۳۹۱). سنجش هم‌افزایی میان‌نهادی بخش دولتی و عمومی در مدیریت شهری شهرهای میانی ایران در مواجهه با اسکان غیررسمی نمونه‌ی موردی: شهرهای زنجان و همدان. مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری. بهار و تابستان. شماره ۱. ص ۱۳۵ تا ۱۵۶.
۱۵. مصلح، عبدالمجید؛ قاسمیه، رحیم؛ شفیعی، فهیمه. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر تعامل اجتماعی بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه با تأکید بر نقش واسطه‌ای مدیریت دانش. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. سال ششم. شماره ۱. ص ۱۳۵-۱۵۵.
۱۶. ممبینی‌گوداژدر، امیدعلی. (۱۳۹۵). بررسی نقش منابع انسانی و الگوی هم‌افزایی در توسعه و فناوری شرکت ملی حفاری ایران. پژوهش ملل. دوره اول. مردادماه. شماره: ۸.
۱۷. مؤمنی‌پیری، سجاد؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصرا... (۱۳۹۸). تدوین مدل اندازه‌گیری توسعه سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. انجمن مدیریت ورزشی. دوره ۷. شماره: ۲۴. ص ۸۱-۹۴.
۱۸. نریمانی، علیرضا؛ رجب‌پور، مجید. (۱۳۹۳). تأثیر هم‌افزایی نیروهای مسلح بر زیر منطقه و سازمان‌های سابق بر امنیت و جلوگیری از بازدارندگی. دوره ۱۰، شماره ۳۰. زمستان. ص ۶۵-۸۶.
19. Alqithami S., Hexmoor H. measuring synergy from benevolence in a network organization, The Workshops of the Thirtieth AAAI Conference on Artificial Intelligence Multiagent Interaction without Prior Coordination. Technical Report. 2016; p,16-11.
20. Bateman B, Wilson F, Bingham D. Team effectiveness - development of an audit questionnaire. The Journal of Management Development. 2002; 21.
21. Chen J-L. The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. Information & Management. 2012; 49(3): 142-50.
22. Evans NJ, Jarvis PA. The Group Attitude Scale: A Measure of Attraction to Group. Small Group Behavior. 1986; 17(2): 203-16
23. Hanaysha J, Tahir PR. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2016; 219: 272-82
24. Huang C-T, Tsai K-H. Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms. Industrial Marketing Management. 2014; 43(8): 1407-19.
25. Keiser SJ, Garner MB. Beyond Design: The Synergy of Apparel Product Development 3, editor: Fairchild Books; 2012.
26. Liu S, Hu J, Li Y, Wang Z, Lin X. Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. The Leadership Quarterly. 2014; 25(2): 282-95.

27. Lok P. Crawford J. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*. 2004; 23(4): 321-38.
28. Manilall D, Jhalukpreya S, Danny Mutamba K. Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *science direct, elsevier, Procedia Economics and Finance*. 2016; 35: 485-92.
29. Song JH. The Integrative Determinants Of Organizational Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of Learning Organization And Dynamic Knowledge Creation. 2008
30. Cho, Y. J., & Song, H. J. (۲۰۱۷). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46(1); 41-65. <https://doi.org/0091026017696395/10,1177>.
31. Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
32. Andrea Kim, Kyongji Han & Yongguen Kim (2017) The relationships among participatory management practices for improving firm profitability: Evidence from the South Korean manufacturing industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:12, 1712-1738, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239218
33. Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M.N. (2017), "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 No. 2, pp. 163-188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
34. Rezaee, Z. Supply Chain Management and Business Sustainability Synergy: A Theoretical and Integrated Perspective. *Sustainability* 2018, 10, 275.

## Designing the Communication Pattern of Managers' Synergy and Development of Sport Federations

Khojasteh mohamadreza<sup>1</sup> - Esmaeilzadeh mohamadreza<sup>\*2</sup> - peymanizad hossein<sup>3</sup> - fahim devin hassan<sup>4</sup>

1.Doctor of Sports Management, General Department of Sports and Youth, Bojnourd, Iran 2.Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran 3.Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran 4.Associate Professor, Department of Physical Education, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

(Received:2020/02/27;Accepted:2020/08/15)

### Abstract

Synergy is a clever management strategy that facilitates, accelerates, and ensures the achievement of organizational goals through the development of group thinking. The purpose of the present study was to design a synergistic communication model for managers and the development of sport federations. The present research was applied in terms of its purpose and cross-sectional descriptive in terms of depth of scope. The statistical population of this study consisted of 50 managers of sport federations who were selected as a statistical sample. The main research measurement tool was a researcher-made Questionnaire which was designed based on Bateman's (2002) Studies on Synergy and Evans and Jarvis (1986) study on Groupism and Adaptation from Locke & Crawford (2000) and Sung (2008) Studies on Organizational Development. The content and face validity of the questionnaire was confirmed by experts and managers and also construct validity was approved using confirmatory factor analysis. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient (0.93). The findings of the study using structural equations and statistical techniques showed that the facilitation factor with path coefficient (0.95), cognition with path coefficient (0.91) and relationship (0.87) have a decisive role in the development of sport federations. Therefore, the scientific, professional, foresighted and cohesive attitude of the federation managers, inspired and modeled by the style and strategy of the global federations, is a bridge to a brighter horizon in sport and the future of sporting honors.

### Keywords:

Management strategy, organizational development, sport federations, synergy.

---

\* Corresponding Author: Email: Reza\_ismaeelzadeh@yahoo.com