

## بررسی تأثیر هم‌افزایی بین‌سازمانی فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد بهبود عملکرد ورزش کشور بر اساس مدل داشبورد

محمد رضا اسماعیل‌زاده قندهاری<sup>۱</sup>

محمد رضا خجسته<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۲۴

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۶

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر هم‌افزایی بین‌سازمانی فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد بهبود عملکرد ورزش کشور بر اساس مدل داشبورد می باشد. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های علی-ارتباطی است که بر مبنای مدل معادلات ساختاری (مدل ساختاری، تحلیل مسیر) انجام شده است. این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران فدراسیون‌های ورزشی کشور بود. در این پژوهش نمونه برابر جامعه تحقیق و به صورت تمام‌شمار تعیین گردید. ابزار اصلی سنجش تحقیق شامل دو پرسش‌نامه محقق‌ساخته «هم‌افزایی مدیریتی و پرسش‌نامه بهبود عملکرد سازمانی» (سونگ، ۲۰۰۸) با روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و پایایی پرسش‌نامه «بهبود عملکرد سازمانی» (۰/۸۹) و پرسش‌نامه «هم‌افزایی مدیریتی» (۰/۸۶) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

یافته‌های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر نشان داد که اثر مستقیم مؤلفه‌های هم‌افزایی مدیریتی شامل «اعتماد، مشارکت، تعامل و همکاری، تسهیل‌گری، شناخت و شبکه» بر بهبود عملکرد ورزش کشور مثبت و معنی‌دار است. بنابراین، مدیران فدراسیون‌های ورزشی با توسعه هم‌افزایی مدیریتی به‌ویژه استقرار و استفاده از داشبوردهای مدیریتی بر پایه فن‌آوری نوین با رویکرد ارزیابی و پایش مستمر از فعالیت و عملکرد خود و سایر فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند چشم‌انداز و افق روشنی برای ورزش کشور رقم بزنند.

واژگان کلیدی: هم‌افزایی، فدراسیون‌های ورزشی و داشبورد مدیریتی

<sup>۱</sup> استادیار، مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول) E-mail: Rezaismaeelzadeh@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

مشکلات موجود در جهان و سازمان‌ها چنان پیچیده هستند که همکاری میان افراد با اهداف مشترک، امری اساسی می‌باشد (سالاس، شافلر، ثایر، بدول، و لازارا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). کاری که در گذشته توسط افراد انجام می‌شد، اکنون توسط گروه یا تیم صورت می‌گیرد. این امر به دلیل عوامل بسیاری اتفاق می‌افتد؛ از جمله افزایش فرصت‌ها برای همکاری که به تازگی از طریق فن‌آوری‌های توسعه یافته، صورت می‌گیرد و نیازمند سطح بالاتری از نوآوری است، زیرا بین سازمان‌ها و فعالیت‌های پیچیده، رقابتی وجود دارد که در آن نیاز به خلاقیت بالاست. با شناختی که از تیم‌های کاری به دست آمده ممکن است وجود نوعی مسئولیت و وظایف نوآورانه امری مهم تلقی شود به ویژه زمانی که فعالیت در زمینه خلاقیت و نوآوری است و تیم‌های بسیاری از طرف سازمان‌ها در رقابت شرکت دارند (ریلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

اینک باید دید که چرا موضوع کار تیمی و گروهی اهمیت دارد؟ اتخاذ تیم‌ها تقریباً در هر حوزه از زندگی کاری مدرن، افزایش مداوم دارد (کراس، ریبل، و گرانت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). ما می‌دانیم که کار تیمی اهمیت دارد، زیرا کار تیمی موثر مربوط به نوآوری، ایمنی، خطاهای کمتر و نجات سازمان است (هیوز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، هولشیگر، آندرسون، و سالگادو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). با این حال، دستیابی به کار تیمی با عملکرد بالا دشوار است و بیشتر تیم‌ها نمی‌توانند به پتانسیل کامل خود برسند و بسیاری از آنها به طور اندوه‌آوری ناکام می‌مانند (هاکمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). برنامه‌ریزی و تعیین استراتژی مناسب توسط مدیران سازمان، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخ‌گویی به نیازهای موجود، نقش کلیدی جهت دسترسی به اهداف سازمانی ایفا می‌نماید؛ به طوری که بسیاری از دانشمندان و تحلیل‌گران اظهار می‌دارند که اگر تنها یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را مشخص می‌کند، آن عامل برنامه‌ریزی صحیح در سازمان است که باید توسط سیستم به صورت مناسب صورت پذیرد (الوانی، ۱۳۸۷).

با توجه به نیاز رو به رشد و دستیابی به مزیت رقابتی، امروزه بسیاری از سازمان‌ها به سمت ایجاد تیم‌های کاری و سلسله‌مراتب یکنواخت حرکت کرده‌اند (آنتونی و هرتل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به

<sup>۱</sup> salas, Shaffler, Thayer, Bedul, Lazara

<sup>۲</sup> Reily

<sup>۳</sup> Cross, Rebel, Grant

<sup>۴</sup> Hughes et al.

<sup>۵</sup> Hulshiger, Anderson, Salgado

<sup>۶</sup> Hackman

<sup>۷</sup> Antoni, C. and Hertel, G.

حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد (ریموند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

هر چند برنامه‌ریزی، نوع ویژه‌ای از تصمیم‌گیری است که مدیر برای سازمان، آینده خاصی را مورد توجه قرار می‌دهد، اما باید توجه نمود که یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد، بلکه یک فرآیند مستمر و دائمی و منعکس‌کننده تغییرات است. یکی از مهمترین ویژگی‌های یک رهبر و مدیر اثربخش در سازمان، به کارگیری مناسب یک استراتژی و شیوه برخورد در رقابت است که البته این استراتژی باید توسط منابع اقتصادی و فنی آن سازمان و نیز به وسیله عوامل محیطی تعیین شود (استونر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). استفاده از تیم‌ها در بسیاری از سازمان‌ها، به یک ویژگی اساسی تبدیل شده و درک مقدمات عملکرد تیمی برای موفقیت سازمان‌ها، امری حیاتی است (کوهن و بایلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

صاحب‌نظران بر این باورند که با شدت گرفتن فشار رقابت، موفقیت سازمان در گرو کار تیمی خواهد بود. هنگامی که تلاش‌های افراد به طور منظم برای کسب هدف جمعی تلفیق می‌گردد، گفته می‌شود که آنان با هم همکاری می‌کنند. هرچه تلفیق تلاش‌ها بیشتر باشد، درجه همکاری بیشتر است. اعضای تیم، مسئولیت توأمان برای نتایج معین دارند و از تمام مهارت‌های اعضای تیم و نیز فراگرد اسرارآمیزی که هم‌افزایی را موجب می‌شود، بهره می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۹۱).

تیم‌ها برای رسیدن به موفقیت، تحقق چشم‌انداز خردمندانانه و نیل به اهداف سازمان، نیازمند رهبر می‌باشند. رهبر، نقش محوری در تعیین عملکرد گروهی ایفا می‌کند. سبک رهبری تیم، یک عامل موفقیت کلیدی برای اثر بخشی عملکرد گروهی است (ترنر و مولر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

با نگاهی به تحولات امروز می‌توان گفت که هیچ نهاد و دستگاهی به تنهایی صاحب تمامی منابع نیستند و بنابراین ملزم به تعامل و همکاری با سایر سازمان‌های رسمی و غیررسمی برای افزایش کارایی و بازدهی عملکرد خود هستند و در صورتی که این همکاری دارای مولفه‌های اعتماد، همکاری، مشارکت، تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه باشد منجر به هم‌افزایی خواهد شد. از نقطه نظر تامپسون<sup>۵</sup> به دلیل چالش‌های جهان آینده، تشکیل و نگهداری تیم‌های کاری برای سازمان‌ها امری لازم و ضروری است (تامپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

<sup>۱</sup> Reymond

<sup>۲</sup> Stoner

<sup>۳</sup> Cohen, S.G. and Bailey, D.E.

<sup>۴</sup> Turner, J.R. & Müller, R

<sup>۵</sup> Tompson

در دنیای امروز که حرکت به سمت کار تیمی و گروهی جزو ابتدایی ترین فاکتورهای سازمانی محسوب می شود، فعالیت جزیره ای در هر سازمانی بدون شک منجر به کاهش بهره وری در سیستم خواهد شد (اردلان، ۱۳۹۴). از این رو، فدراسیون های ورزشی نیز باید حرکت به سوی هم افزایی فعال را در برنامه های راهبردی خود قرار دهند و زیرمجموعه خود را با هدف فعالیت های دسته جمعی که منجر به بهبود عملکرد خواهد شد، آشنا نمایند. بدون تردید گرایش به سوی تفکر جمعی در هر سازمانی موجب اثربخشی و کارایی خواهد شد. مهم ترین ویژگی هم افزایی در سازمان ها عبارت اند از:

۱. ایجاد هم افزایی در سازمان ها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت ها کمک می کند و تعادل سازمان را افزایش می دهد.

۲. هماهنگی فعالیت ها و عدم توزیع ناهمگون بار فعالیت ها بر دوش دیگر واحدها از دل زدگی اعضا و شکست فعالیت ها جلوگیری می کند.

۳. هم افزایی در سازمان موجب جلوگیری از بروز بحران در سازمان می شود (وردی نژاد، ۱۳۹۰).

دانشبردهای مدیریتی مکانیزم های نمایشی ساده، مختصر، واضح و شهودی برای نمایش ارائه اطلاعات دارد و راه حل جامعی برای کلیه سازمان ها و شرکت ها به منظور نظارت بر وضعیت موجود در واحدهای مختلف است (چانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). دانشبردهای مدیریتی، نمایی از عملکرد سیستم است که مدیران سازمان را برای اندازه گیری، نظارت و مدیریت عملکرد سیستم به طور مؤثرتر توانا می کند (اکرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۸).

دانشبردهای مدیریتی ابزاری غنی از شاخص ها، گزارش ها و نمودارهایی می باشند که به صورت پویا عملکرد سازمان را نمایش می دهند تا مدیران سازمان بتوانند به استناد آن وضعیت سیستم را کنترل و نظارت نمایند و این امر موجب بهبود عملکرد سیستم می شود (ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۱۳). دانشبردهای مدیریتی مفیدترین ابزار برای تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد و نظارت بر فعالیت های سازمانی است (ولکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۷). دانشبردهای مدیریتی، تصویری از مهم ترین داده های مورد نیاز برای رسیدن به یک یا چند هدف است که بر روی صفحه نمایش نمایش داده می شود؛ به طوری که اطلاعات را با یک نگاه می توان نظارت و کنترل نمود (بیجیت باسیلو اقلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

از مهم ترین ویژگی های استقرار سیستم دانشبردهای مدیریتی در سازمان ها عبارت اند از :

<sup>۱</sup> Chung

<sup>۲</sup> Eckerson

<sup>۳</sup> Williams

<sup>۴</sup> Velku

<sup>۵</sup> Yigitbasioglu

- ۱- نظارت سریع و آسان بر عملکرد سازمان و فرآیندهای موجود؛
  - ۲- صرفه‌جویی در زمان و هزینه در نتیجه بازخورد سریع اطلاعات؛
  - ۳- ایجاد ارتباط ملموس با سازمان با مصورسازی اطلاعات و جذابیت برای مدیران؛
  - ۴- کاهش بالقوه خطاهای تصمیم‌گیری در سازمان به دلیل تسلط بر اطلاعات موجود؛
  - ۵- بهبود عملکرد سازمان در نتیجه اشراف مدیریت بر اطلاعات کامل سازمان (استفان فیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).
- 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 (عیدی، ۱۳۹۰). در این راستا، می‌توان به لزوم داشتن تفکر راهبردی، بازنگری در تشکیلات و ساختار فدراسیون‌ها و سرمایه‌گذاری شایسته جهت توسعه فرهنگ مشارکت در سازمان‌های ورزشی اشاره کرد (قالیاف، ۱۳۸۹).

در این پژوهش سعی شده است تا میزان قابلیت هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌های ورزشی مشخص گردد. همچنین، میزان رابطه هم‌افزایی مدیریتی مدیران فدراسیون‌های ورزشی با بهبود عملکرد ورزش کشور، به صورت مدلی ارائه شود. این پژوهش در پی یافتن عوامل اثر گذار هم‌افزایی مدیریتی و بررسی متغیرهای موثر بر بهبود عملکرد ورزش کشور است. در این راستا، سوال اصلی این تحقیق این است که هم‌افزایی مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی تا چه میزان می‌تواند بر بهبود عملکرد ورزش کشور موثر باشد. محقق در نظر دارد مدل مناسبی از روابط بین متغیرهای هم‌افزایی مدیریتی و بهبود عملکرد ورزش کشور ارائه نماید.

مرور پژوهش‌های انجام شده پیرامون بهبود عملکرد سازمانی حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار اعتماد مدیران به کارکنان و زیرمجموعه خود (سلطانی، آفاجانی و سیفی، ۱۳۹۴؛ مانا، سنگوپتا و مزومدار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت مشارکتی در سازمان و بهبود عملکرد سازمان (حسینی‌پور و فداکار، ۱۳۹۴؛ ریوون لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، تأثیر مثبت و معنی‌دار تعامل و همکاری مدیران سازمان با کارکنان در بهبود عملکرد سازمان

<sup>۱</sup> Stephen Few

<sup>۲</sup> Mana, Sengopta, Mesomdar

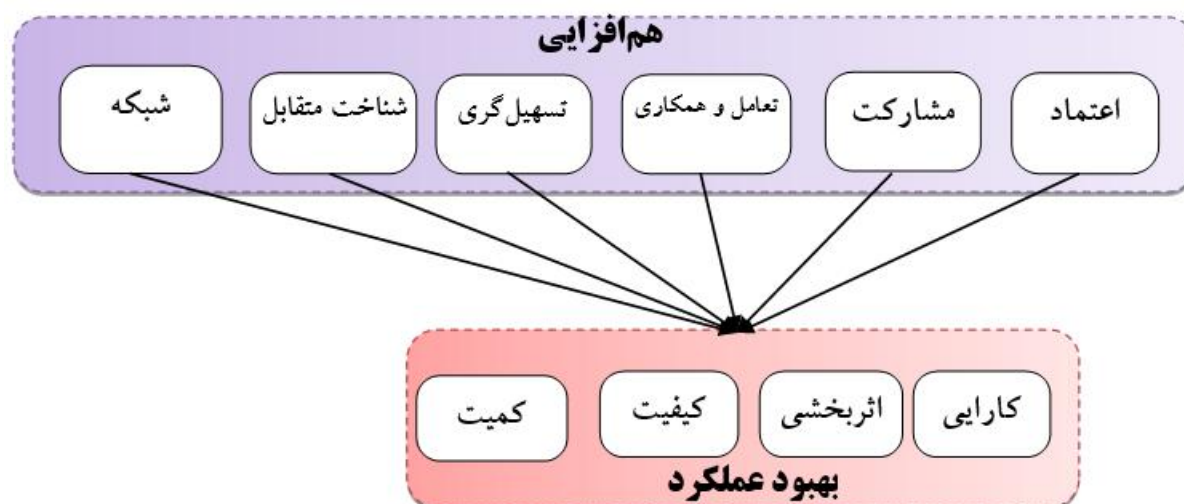
<sup>۳</sup> Rayon Lee

(دهدشتی و مهدیه، ۱۳۹۳؛ هانگ تسای ۱، ۲۰۱۴)، رابطه مثبت و معنی‌دار تسهیل فرآیندهای سیستمی بر عملکرد سازمان (زمانی مقدم، پارسا و فتحی‌زاده، ۱۳۹۳)، رابطه مثبت و معنی‌دار شناخت مدیران سازمان از توانمندی‌های زیرمجموعه خود بر بهبود عملکرد سازمان (قلاوندی، کبیری و سلطان‌زاده، ۱۳۹۳؛ ماریانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) و تأثیر مثبت و معنی‌دار ایجاد شبکه ارتباطی مدیران با زیرمجموعه بر بهبود عملکرد سازمان (مضروعی، ۱۳۹۴؛ یلدیریم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) می‌باشد.

پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدیریت هم‌افزایی نشان می‌دهد که این موضوع از پیشینه پژوهشی زیادی در سازمان‌های ورزشی برخوردار نیست. عمده پژوهش‌های انجام شده در زمینه بررسی سبک‌های مدیریت (مشارکتی و سنتی) با متغیرهایی چون: چابکی سازمانی، هوش هیجانی، عملکرد بازاریابی، بهره‌وری منابع انسانی و استقرار مدل EFQM 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 تحقیقات اندک انجام شده بیشتر در حوزه سازمان‌های غیر ورزشی می‌باشد و سازمان‌های ورزشی کمتر با رویکردی جامع مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته‌اند (شعبانی‌بهار، گودرزی، هنری و مقصودی‌ایمن، ۱۳۹۳). علاوه بر این، مدل و ابزار مورد استفاده در این پژوهش تاکنون توسط محققان داخلی و خارجی برای بررسی نقش مدیریت هم‌افزایی در فدراسیون‌های ورزشی مورد پژوهش قرار نگرفته و از این بعد، پژوهش حاضر دارای نوآوری است. بنابراین با عنایت به مراتب فوق، ضرورت مطالعه و بررسی مولفه‌های مدیریت هم‌افزایی بر بهبود عملکرد ورزش کشور در سطح فدراسیون‌های ورزشی بیش از پیش احساس می‌شود. به عبارت دیگر، این سوال مطرح می‌شود که آیا در صورت داشتن فرهنگ کارگروهی و تیمی، بستر مناسب‌تری برای بهبود تفکر راهبردی فراهم می‌شود یا خیر؟

---

<sup>۱</sup> Hung  
<sup>۲</sup> Maryana  
<sup>۳</sup> Yeldriem



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش: ارتباط مؤلفه‌های هم افزایی مدیریتی با بهبود عملکرد ورزش کشور

در این الگو تأثیر مؤلفه‌های هم‌افزایی مدیریتی شامل «اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت و شبکه» بر بهبود عملکرد ورزش مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ شیوه تحقیق در زمره تحقیقات پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسش‌نامه بوده است که به صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. برای تعیین اعتبار مدل اندازه‌گیری هر یک از ابعاد پرسش‌نامه از روش تحلیل عاملی تأییدی و برای تعیین پایایی از همسانی درونی ابزار به روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. روایی ابزار نیز از طریق مراجعه خبرگان تأیید شد. پرسش‌نامه محقق‌ساخته «هم‌افزایی مدیریتی» و پرسش‌نامه «بهبود عملکرد سازمانی» (سونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) با روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و پایایی پرسش‌نامه «بهبود عملکرد سازمانی» (۰/۸۹) و پرسش‌نامه هم‌افزایی مدیریتی (۰/۸۶) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تعیین گردید. پرسش‌نامه این تحقیق از دو بخش تشکیل شده است: بخش اول شامل ۶ مؤلفه «اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه» و ۳۸ گویه جهت تعیین هم‌افزایی مدیران فدراسیون‌های ورزشی و بخش دوم پرسش‌نامه دارای ۴ مؤلفه «کارایی، اثربخشی، کیفیت و کمیت» و ۳۲ گویه برای اندازه‌گیری میزان بهبود عملکرد تدوین شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق با استفاده از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

<sup>۱</sup> Sung

جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند که به موضوع کار تیمی و گروهی آشنایی کامل و از هم‌افزایی مدیریتی نیز درک کاملی داشتند. در این تحقیق تأثیر مؤلفه‌های هم‌افزایی مدیریتی شامل «اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه» به‌عنوان متغیر مستقل و بهبود عملکرد ورزش به‌عنوان متغیر وابسته مورد سنجش قرار می‌گیرد و اثر یک‌به‌یک مؤلفه‌ها هم‌افزایی مدیریتی بر بهبود عملکرد ورزش کشور بررسی می‌شود که بر این اساس شش فرضیه تنظیم می‌گردد. با توجه به اینکه هدف این تحقیق، بررسی تأثیر هم‌افزایی بر بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌باشد، از طریق آماره کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> (K-S) نرمال بودن مشاهدات مورد بررسی قرار گرفته است.

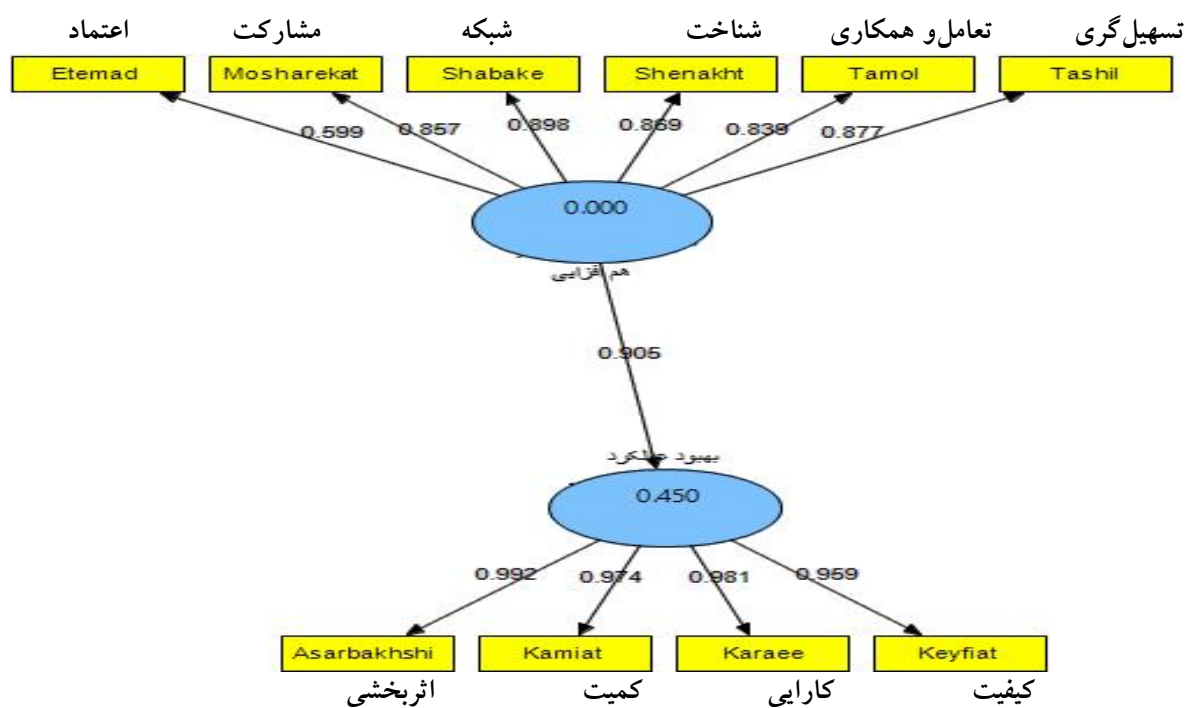
جدول ۲: نتایج نرمال بودن داده‌ها

تعداد نمونه	هم‌افزایی مدیریتی	بهبود عملکرد ورزش
۵۰	۵۰	۵۰
میانگین	۱۹۱/۲۰	۱۰۲/۰۸
انحراف معیار	۴۷/۰۰	۲۶/۰۰
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که مشاهدات مربوط به پرسش‌نامه‌های تحقیق غیرنرمال است به عبارت دیگر، سطح معناداری مربوط به آزمون مذکور کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. لذا فرض صفر در آزمون کولموگوروف اسمیرنوف رد شده یا به عبارت دیگر فرض غیرنرمال بودن مشاهدات با اطمینان ۰/۹۵ پذیرفته می‌شود.

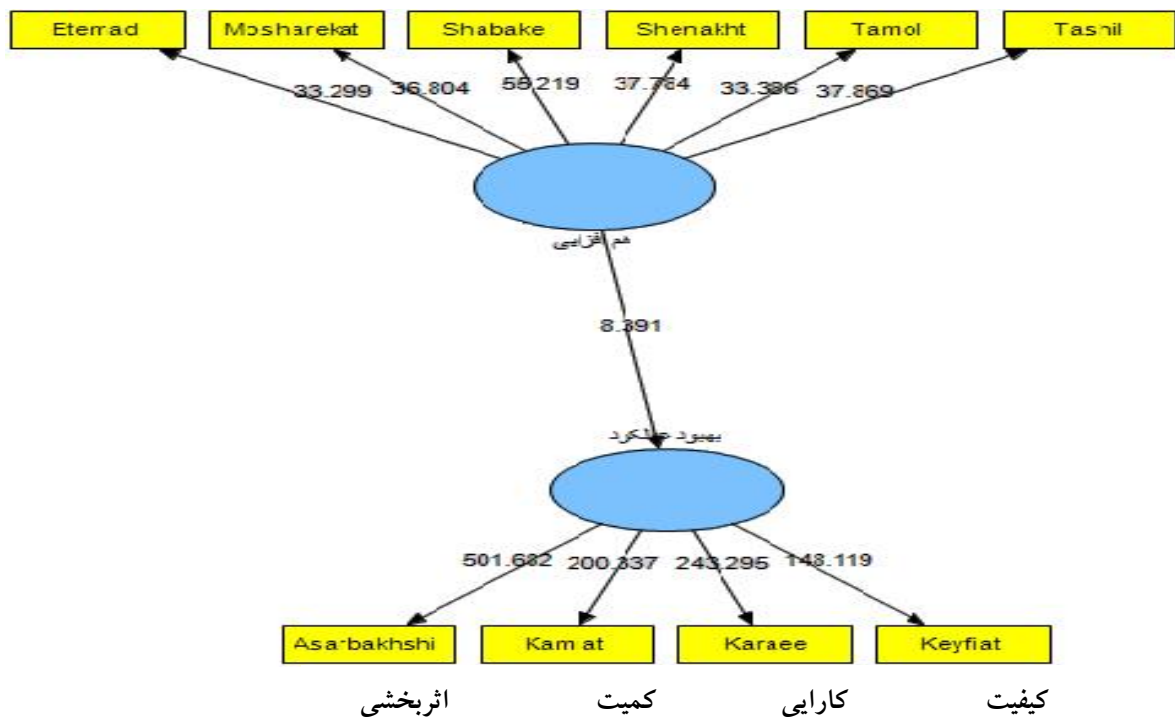
<sup>۱</sup> Kolmogorov-Smirnov





نمودار ۱: ضرایب تعیین مدل اصلی پژوهش (اثر مؤلفه‌های هم‌افزایی بر بهبود عملکرد)

ضریب تعیین، مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه بین یک یا چند متغیر مستقل و متغیر وابسته را توضیح داد. این ضریب بیان‌کننده درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل می‌باشد. با توجه به شکل مدل ساختاری برازش شده تحقیق (نمودار ۱)، ضریب تعیین مدل اصلی پژوهش برای متغیر بهبود عملکرد، برابر با ۰/۴۵۰ می‌باشد که بیانگر این است که ۴۵ درصد تغییرات متغیر وابسته بهبود عملکرد توسط متغیرهای هم‌افزایی تبیین می‌شود. در مدل فوق ۵۵ درصد تغییرات مربوط به پارامترها و عواملی هستند که در این مدل و الگو در نظر گرفته نشده‌اند؛ عوامل و پارامترهایی چون مهارت‌های فردی مدیران فدراسیون‌های ورزشی، تجهیزات و امکانات فدراسیون‌ها، زیرساخت‌های فناوری و سایر متغیرهایی که در این الگو اثرگذارند.



نمودار ۲: نتایج آزمون تی مدل اصلی پژوهش (اثر مؤلفه‌های هم‌افزایی بر بهبود عملکرد)

نمودار ۱، نتایج آزمون  $t$  مدل پژوهش را نشان می‌دهد. منظور از ضرایب مسیر همان  $\beta$  استاندارد شده در رگرسیون خطی می‌باشد. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشند. در مقابل، ضرایب مسیر منفی (بتای منفی) نشان دهنده رابطه معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

مدل کلی تحقیق، شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری 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  $Gof$  (شاخص نیکویی برازش) استفاده می‌شود. با توجه به سه مقدار  $0/01$ ،  $0/25$  و  $0/36$  که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای  $Gof$  معرفی شده است و حصول مقدار  $0/632$  برای  $Gof$  برازش بسیار مناسب مدل کلی را تأیید می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۱، مدل و الگوی فرآیند طراحی داشبورد مدیریتی و زیرفرآیندهای آن در جهت بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی تدوین شده است و مطابق این جدول می‌توان یک سیستم داشبورد مدیریتی در جهت اطلاع و آگاهی مدیران فدراسیون از عملکرد خود و سایر فدراسیون‌های ورزشی با رویکرد

توانمندسازی مدیران با استفاده از فناوری نوین طراحی و مدل‌سازی نمود. هدف و رویکرد اصلی داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی ارزیابی مستمر و پایش وضعیت موجود در قیاس با سایر فدراسیون‌های ورزشی است.

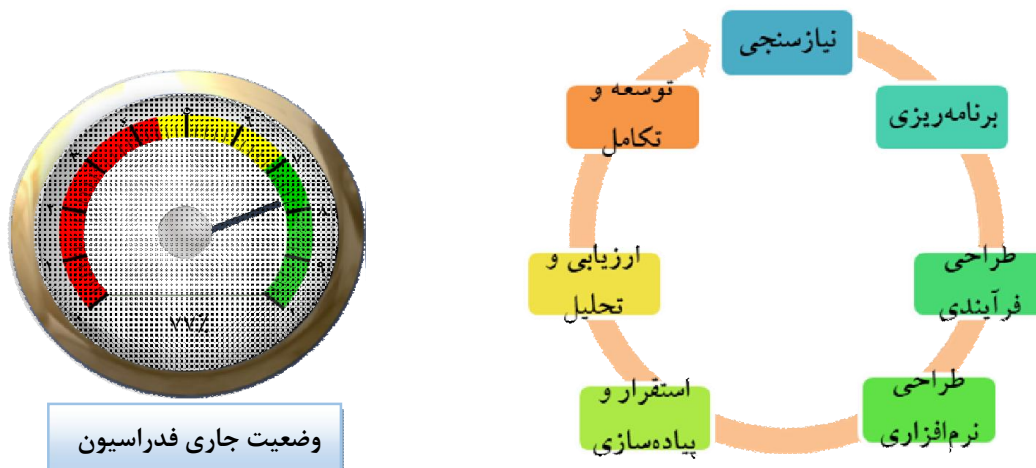
جدول ۱: سلسله مراتب و فرآیندهای طراحی داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی

فرآیند	زیرفرآیند	
گام اول	نیازسنجی	نیازسنجی و طرح توجیهی اولیه (الگوریتم اولیه)
	امکان‌سنجی	سنجش میزان آمادگی فدراسیون (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)
گام دوم	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی اولیه در زمینه نیازهای فدراسیون به فیلهای اطلاعاتی
	تحلیل وضعیت	تجزیه و تحلیل فیلهای معرفی شده و بازنگری فرم‌های اطلاعاتی
	طراحی	شناسایی شاخص‌های کلیدی مورد نیاز داشبورد برای فدراسیون
گام سوم	فرآیندهای	الویت‌بندی فرآیندها و طراحی الگوریتم نهایی
	فدراسیون‌ها	تهیه و جاری‌سازی دستورالعمل‌ها و فرم‌های مورد نیاز فدراسیون‌ها
	طراحی	طراحی پایگاه داده بر مبنای سیستم‌های مبتنی بر ساختار وب‌بیس
گام چهارم	سیستم داشبورد	طراحی نرم‌افزار نهایی و بر مبنای سیستم‌های نوین و هوشمند
	مدیریتی	طراحی بخش گزارشات کاربردی مبتنی بر داشبورد مدیریتی
گام پنجم	استقرار و	آماده‌سازی سرور مرکزی و پشتیبان برای پایگاه داده و فراداده
	پیاده‌سازی	آموزش مدیران و کاربران نهایی سیستم
گام ششم	ارزیابی	سنجش میزان موفقیت سیستم و بازخورد داشبورد برای مدیران فدراسیون
	تحلیل وضعیت	ارزیابی نرم‌افزار در زمینه کاربرپسند بودن و کاربردی بودن
گام هفتم	نگهداری	آموزش مستمر مدیران و کاربران و به‌روزرسانی سیستم
	توسعه سیستمی	توسعه و تکامل نرم‌افزار و رفع نقاط ضعف سیستمی

جدول فوق مراحل پیاده‌سازی سیستم داشبورد مدیریتی از مرحله نیازسنجی تا استفاده کاربردی جهت استقرار در فدراسیون‌های ورزشی نشان می‌دهد. در گام نخست، اطلاعات ضروری از فدراسیون‌های ورزشی استخراج و تجزیه و تحلیل می‌گردد. در گام‌های بعدی و نهایی طراحی نرم‌افزار مطابق فن‌آوری نوین پیاده‌سازی و جهت استقرار و استفاده در فدراسیون‌های ورزشی آماده می‌شود. اطلاعات ثبت شده فدراسیون‌های ورزشی در دسترس مدیران فدراسیون قرار می‌گیرد و هر لحظه امکان پایش وضعیت موجود امکان‌پذیر است. این سیستم قابلیت هوشمندسازی را هم دارد که وابسته به اطلاعات و آمار دقیق

فدراسیون‌ها می‌باشد و در مرحله حرفه‌ای قادر به پیش‌بینی وضعیت فدراسیون‌ها از لحاظ عملکردی خواهد شد.

شکل ۱: نمودار فرآیند مدل‌سازی و الگوی طراحی سیستم داشبورد مدیریتی



شکل ۲: مدل داشبورد مدیریتی

شکل ۱ نمودار فرآیند طراحی سیستم داشبورد مدیریتی فدراسیون‌های ورزشی را نشان می‌دهد. این نمودار چرخه طراحی و تدوین سیستم داشبورد هوشمند (Smart Dashboard) را نمایش می‌دهد. این چرخه فرآیندی موجب می‌شود تا سیستم داشبورد مدیریتی همواره نسبت به نیازهای فدراسیون فعال باشد. در این مدل مفهومی مدیران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند وضعیت فدراسیون خود و سایر فدراسیون‌های ورزشی را در هر لحظه پایش و نقاط ضعف و قوت خود را به راحتی شناسایی نمایند که این امر موجب ارزیابی مستمر عملکرد در فدراسیون‌ها شده و به چرخه بهبود عملکرد ورزش کشور کمک شایانی می‌کند. استقرار و پیاده‌سازی داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی با گرایش به سوی فن‌آوری نوین در جهت بهینه‌سازی سیستم ارزیابی مستمر و با هدف نظارت و کنترل سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. استقرار سیستم داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی ابزاری قدرتمند برای مدیران ورزشی کشور است که به مدیران اجازه می‌دهد بر عملکرد زیرمجموعه خود به طرز شگفت‌انگیزی نظارت و کنترل نمایند. این مدل نظارت در سازمان که بر مبنای فن‌آوری نوین اجرا می‌شود، تجزیه و تحلیل و بررسی چالش‌های سیستم را نیز به خوبی پوشش می‌دهد و راهکارهایی کاربردی و هوشمند جهت رفع موانع و مشکلات آینده مدیران فدراسیون‌های ورزشی ارائه خواهد کرد. مدل‌های خروجی سیستم داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی بر مبنای فرآیندها و نیازهای جاری و آینده‌نگرانه و ارزیابی مستمر فعالیت‌های

سایر فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد که می‌تواند راهکار مفیدی برای ارتقای عملکرد فدراسیون‌ها ورزشی با هدف بازنگری فعالیت‌ها و ارتقای وضعیت موجود باشد.

در شکل ۲، نمونه خروجی و کاربردی سیستم داشبورد مدیریتی که بر مبنای چرخه فرآیند مدل‌سازی داشبورد در فدراسیون‌های ورزشی طراحی شده نمایش داده می‌شود. این نمونه به‌خوبی برای مدیران فدراسیون‌های ورزشی گویاست. آنها از این طریق همواره از وضعیت فدراسیون خود در مقایسه با وضعیت ورزش کشور مطلع خواهند شد و این امکان را دارند که با یک نگاه سریع اقدام مؤثری جهت کنترل وضعیت جاری خود انجام دهند و از وخیم‌شدن اوضاع جلوگیری نمایند- این مهم از اهداف اصلی استقرار سیستم‌های داشبورد مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد.

در شکل ۳، مدل مفهومی مدیریت هم‌افزایی که شامل اثر مستقیم مولفه‌های «اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه» بر روی متغیر بهبود عملکرد می‌باشد، نشان داده شده است. در جدول ۳، مدل ساختاری مدیریت هم‌افزایی که شامل اثر مستقیم مولفه‌های «اعتماد، مشارکت، همکاری و تعامل، تسهیل‌گری، شناخت متقابل و شبکه» بر روی متغیر بهبود عملکرد می‌باشد، نشان داده شده است. در صورتی که مقدار  $t$  بزرگتر از ۵ یا کوچکتر از -۵ باشد، در سطح خطای (۰/۰۱) رابطه معنادار مثبت یا منفی خواهد بود.

جدول ۳: مقادیر مدل اثر مستقیم مؤلفه‌های هم‌افزایی مدیریتی بر بهبود عملکرد ورزش

نتیجه	ضریب همبستگی $\alpha$	عدد معناداری	سطح معناداری P	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
تأیید	۰/۵۳	۸/۶۰۹	۰/۰۰۰	۰/۳۷۴	اعتماد $\leftarrow$ بهبود عملکرد
تأیید	۰/۱۹۶	۷/۷۶۴	۰/۰۰۰	۰/۲۲۳	مشارکت $\leftarrow$ بهبود عملکرد
تأیید	۰/۲۹۱	۷/۴۹۷	۰/۰۰۰	۰/۲۲۹	تعامل و همکاری $\leftarrow$ بهبود عملکرد
تأیید	۰/۲۱۱	۶/۶۳۴	۰/۰۰۰	۰/۱۹۶	تسهیل‌گری $\leftarrow$ بهبود عملکرد
تأیید	۰/۳۱۴	۷/۷۳۲	۰/۰۰۰	۰/۲۳۶	شناخت $\leftarrow$ بهبود عملکرد
تأیید	۰/۲۰۹	۵/۸۶۵	۰/۰۰۰	۰/۲۳۶	شبکه $\leftarrow$ بهبود عملکرد

نتایج به‌دست‌آمده از مدل ساختاری (جدول فوق) نشان می‌دهد، مؤلفه‌های اعتماد مدیران بر بهبود عملکرد ( $\beta$  برابر ۰/۳۷ و  $t$  برابر ۸/۶۱ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱)، مشارکت مدیران بر روی بهبود عملکرد ( $\beta$  برابر ۰/۲۲ و  $t$  برابر ۷/۷۷ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱) و تعامل و همکاری مدیران فدراسیون بر روی بهبود عملکرد ورزش کشور ( $\beta$  برابر ۰/۲۳ و  $t$  برابر ۷/۷۶ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱) و تسهیل‌گری بر بهبود عملکرد ( $\beta$  برابر ۰/۲۰ و  $t$  برابر ۶/۶۳ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱) تأیید شده است.

کمتر از ۰/۰۱) و شناخت مدیران فدراسیون‌ها از توانمندی سایر فدراسیون‌ها بر بهبود عملکرد ( $\beta$  برابر ۰/۲۴ و  $t$  برابر ۷/۷۳ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱) و شبکه ارتباطی بین فدراسیون‌های ورزشی بر بهبود عملکرد ورزش کشور ( $\beta$  برابر ۰/۲۴ و  $t$  برابر ۵/۸۷ و  $P$  کمتر از ۰/۰۱) اثر مستقیم و معنی‌داری دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مؤلفه‌های هم‌افزایی مدیریتی شامل «اعتماد، مشارکت، تعامل و همکاری، تسهیل‌گری، شناخت و شبکه» بر بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی و ارتقای ورزش کشور می‌باشد. در مورد فرضیه اول این پژوهش که به بررسی تأثیر اعتماد بین فدراسیون‌های ورزشی بر بهبود عملکرد ورزش کشور می‌پردازد، نتایج با پژوهش‌های سلطانی، آفاجانی و سیفی (۱۳۹۴)، دهشیری (۱۳۹۳) و فرجیان (۱۳۹۲)، مانا، سنگوپتا و مزومدار<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) و وی، ونگ و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) که به بررسی نقش اعتماد در بهبود عملکرد سازمان پرداخته‌اند، همخوان است. آنها بیان می‌کنند که اعتماد یکی از جنبه‌های مهم روابط انسانی است و زمینه‌ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه می‌باشد. اعتماد، مشارکت را در زمینه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی سرعت می‌بخشد و تمایل افراد را برای همکاری با گروه‌های مختلف جامعه افزایش می‌دهد. با اعتماد، روابط اجتماعی محکم و صلح‌آمیز حفظ می‌شود که این‌ها به نوبه خود، پایه و اساس رفتارهای جمعی و همکاری‌های سازنده هستند. در این پژوهش از میان دیدگاه‌های مطرح شده در مورد ابعاد اعتماد، دیدگاه رابینز<sup>۳</sup> (۱۳۹۳) و برای نشان دادن تأثیر اعتماد متقابل بر عملکرد از مدل کریتنر<sup>۴</sup> (۱۳۸۴) استفاده گردیده است. با تحلیل‌های آماری انجام شده بر روی داده‌های گردآوری شده، این نتیجه حاصل گردید که بین ابعاد اعتماد و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم پژوهش که به نقش مشارکت مدیران فدراسیون‌های ورزشی بر بهبود عملکرد ورزش کشور می‌پردازد با نتایج پژوهش‌های دونالدپاتون<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) و ریوون لی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) و حسینی‌پور و فداکار (۱۳۹۴) و کاظمی و درخشیده (۱۳۹۳) و توکلی و اعتمادی (۱۳۸۶) همخوانی دارد. همگی بیان نموده‌اند که مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. مشارکت مدیران و کارکنان سازمان

<sup>۱</sup> Mana, Sengopta, Mesomdar

<sup>۲</sup> Vee, Vung, Lee

<sup>۳</sup> Robbins Stephen

<sup>۴</sup> Kreitner Robert

<sup>۵</sup> Donaldpaton

<sup>۶</sup> Rayon Lee

موجب خواهد شد تا افراد مسئولیت بیشتری را در دستیابی به اهداف و برنامه های تدوین و تنظیم شده از خود نشان دهند و در نتیجه سازمان را با احتمال موفقیت بیشتری مواجه سازند.

فرضیه سوم پژوهش پیرامون تأثیر تعامل و همکاری مدیران فدراسیون های ورزشی در بهبود عملکرد ورزش کشور با پژوهش های دهدستی و مهدیه (۱۳۹۳) و عباس پور و باروتیان (۱۳۸۸) و هانگ تسای<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و براون<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) هم راستا می باشد. آنها بیان نموده اند که از جمله فرآیندهای مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، تعامل و همکاری و ارتباطات اثربخش است که در صورت بهره مندی از معیارهای اثربخشی می تواند نقش چشم گیری در عملکرد سازمانی داشته باشد.

فرضیه چهارم پژوهش که به بررسی تأثیر تسهیل گری مدیران فدراسیون های ورزشی در بهبود عملکرد ورزش کشور می پردازد با نتایج پژوهش های زمانی مقدم، پارسا و فتحی زاده (۱۳۹۳) و بهرامی و پارسا (۱۳۹۱) و زیمرمن و ایوانس<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) همخوانی دارد. آنها به نقش بسیار مهم تسهیل شرایط و مقررات و قوانین سازمان در جهت بهبود عملکرد سازمان و تسهیل مشارکت افراد و سایر سازمان ها پرداخته اند و بیان نمودند که تسهیل گری راهی است برای رهبری سازمان بدون این که زمام امور به دست شخص خاصی گرفته شود. وظیفه تسهیل گر، آماده کردن دیگران برای به عهده گرفتن مسوولیت و رهبری است.

فرضیه پنجم پژوهش که به بررسی تأثیر شناخت مدیران فدراسیون از توانمندی سایر فدراسیون های ورزشی در بهبود عملکرد ورزش کشور می پردازد با پژوهش های قلاوندی، کبیری و سلطان زاده (۱۳۹۳) و رفیعی و زاهدی (۱۳۹۱) و ماریانا<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) و زولتان<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) هم راستاست. همگی بیان نمودند که همدلی و شناخت شناخت متقابل، قابلیت ارزشمندی است که با ایجاد اعتمادی دوجانبه، فرآیند یادگیری- یاددهی را برای هر دو طرف لذت بخش می کند.

فرضیه ششم پژوهش که به بررسی تأثیر ارتباط و شبکه ارتباطی مدیران فدراسیون در بهبود عملکرد ورزش کشور می پردازد با پژوهش های چوپانی، خوران و غلام زاده (۱۳۹۴) و غضنفری و مضروعی (۱۳۹۴) و کرمی و رنجبر (۱۳۹۳) و زونن و درمیر<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) و یلدریم<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) همخوانی دارد. آنها بیان نمودند سازمان هایی

<sup>۱</sup> Hung

<sup>۲</sup> Brown

<sup>۳</sup> Zaimerman

<sup>۴</sup> Maryana

<sup>۵</sup> Zoltan

<sup>۶</sup> Zonen, Dermier

سازمان‌هایی که تأکید بیشتری بر ارتباطات سازمانی اثربخش و اعتماد سازمانی دارند نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌ترند. بنابراین لازم است ارتباطات سازمانی اثربخش گردد تا هدف‌های سازمانی محقق شود. با توجه به مطالب ذکر شده، می‌توان نتیجه گرفت هم‌افزایی بین‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی، یک جانشین مؤثر و مکمل برای به‌کارگیری توانمندی‌های بیشتر در جهت بهبود عملکرد ورزش کشور می‌باشد و بدون تردید هم‌افزایی مدیریتی در بهبود عملکرد و ارتقای توانمندی فدراسیون‌های ورزشی و در نتیجه رشد ورزش کشور نقش اساسی دارد. در فدراسیون‌های ورزشی که در توسعه و تعمیم ورزش کشور جایگاه نخست را دارند، به‌کارگیری روش‌های نوین در فدراسیون‌های ورزشی از طریق مدیریت هم‌افزایی بویژه استفاده از فن‌آوری نوین و استقرار سیستم‌های داشبورد مدیریتی با رویکرد ارزیابی مستمر و عملکرد بهینه و تأمین خواسته‌های جامعه ورزشی کشور امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

همچنین 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 هم‌افزایی چندین فکر به جای یک فکر برخوردار گردند. مدیرانی که به قابلیت تفکر راهبردی مجهز باشند، قادرند با ایجاد هم‌افزایی و ترکیب استعدادهای موجود، راهکارهایی خلاقانه برای موفقیت سازمان بیابند (شعبانی‌بهار، گودرزی، هنری و مقصودی‌ایمن، ۱۳۹۳). بنابراین مدیران فدراسیون‌های ورزشی با به‌کارگیری هم‌افزایی مدیریتی و مؤلفه‌های آن و استقرار سیستم‌های داشبورد مدیریتی، ضمن ارتقای عملکرد سازمانی خود و دستیابی به اهداف سازمانی، می‌توانند از امتیازاتی چون: آگاهی مستمر از عملکرد فدراسیون، کاهش چشم‌گیر هزینه‌ها، ارائه خدمات شایسته در زمان مناسب، ارتقای مهارت تیمی و گروهی در زیرمجموعه فدراسیون و در نتیجه بهبود عملکرد ورزشی برخوردار شوند.

در بررسی‌های انجام گرفته، مشخص شد که بیشتر فدراسیون‌های ورزشی فاقد سیستم‌های داشبورد مدیریتی بر پایه ارزیابی مستمر و اطلاع و آگاهی از عملکرد سایر فدراسیون‌های ورزشی می‌باشند. این رویکرد که از تفکر سنتی نشأت می‌گیرد می‌تواند نقطه ضعف بزرگی برای سازمان‌هایی باشد که اهداف راهبردی، منابع مالی و انسانی، امکانات و تجهیزات و منافع مشترک دارند. بدون شک فدراسیون‌هایی ورزشی با اصرار بر فعالیت به شکل کنونی بدون هم‌افزایی مدیریتی و عدم استقرار و استفاده از فن‌آوری نوین به‌ویژه داشبوردهای مدیریتی، در آینده چالش‌هایی زیادی در پیش‌رو خواهند داشت.



## منابع

- اردلان، محمدرضا و اسکندری، اصغر. (۱۳۹۴). «تأثیر مؤلفه‌های رهبری تیمی عمل‌محور بر توسعه هم‌افزایی تیمی با نقش میانجی یادگیری فردی و مهارت های تیمی». مجله مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳. شماره ۴.
- الوانی، مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت برون‌سپاری راهی به سوی توسعه. تهران: انتشارات مبتکران
- استونر، جیمز. (۱۳۸۲). مدیریت. پارسایان و اعرابی. تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی
- پارکینسون، نورث کوت. (۱۳۸۶). اندیشه‌های بزرگ در مدیریت. مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مدیران
- جوانمرد، حبیب‌اله و سخایی، فاطمه. (۱۳۸۳). «بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمان، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی». مجله بصیرت. دوره ۱۶. شماره ۴۴.
- چانگ، ریچارد. (۱۳۸۱). راز موفقیت کار تیمی. سید امین اله علوی و همکاران. انتشارات مدیریت دولتی
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- دهشیری، محمدرضا. (۱۳۹۳). «جایگاه هم‌افزایی در توسعه اجتماعی کشور». مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال ششم. شماره ۲.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. مهدی زارع. جلد اول، تهران
- رضائیان، علی. (۱۳۹۱). تیم‌سازی در قرن بیست و یکم. مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. تهران
- عیدی، حسین. (۱۳۹۰). «طراحی الگوی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی منتخب بر مبنای چهارچوب ارزش‌های رقابتی». دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی گیلان.
- فلاح‌کاظمی، مریم؛ قلی‌پور، نگار و عیدی، حسین. (۱۳۹۶). «اولویت بندی عوامل موثر بر وجود صندلی‌های خالی در استادیوم فوتبال با استفاده از روش TOPSIS». نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۴۳.

- قالیباف، محمد باقر. (۱۳۸۹). نگاه راهبردی به نظام ورزش در کشور از برنامه پیشرفت و عدالت . نگارستان حامد
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ اشرف گنجوی، فریده و قاسمی، حمید. (۱۳۹۱). «اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباط بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران». مجله مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۶.
- مرادی، علی رضا؛ کاوسی، اسماعیل و قیومی، عباسعلی. (۱۳۹۴). «طراحی الگوی هم افزایی فرهنگی در ایران». مطالعات راهبردی جهانی شدن. سال ششم، شماره ۱۸.
- Arefi M, Shohodi M, Zandi K. (۲۰۱۲). **“The correlation between organizational citizenship behavior and teamwork (A case study of university employees Kurdistan)”**. Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling, ۴ (۱۲): ۳۱-۴۹.
- Antoni, C. and Hertel, G. (۲۰۰۹). **“Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork”**. European Journal of Work and Organizational Psychology, ۱۸ (۳), ۲۵۳ – ۲۶۶.
- Braun, F.C.; Avital, M.; Martz, B. (۲۰۱۲). **“Action-centered team leadership influences more than performance”**. Team Performance Management, ۱۸(۳/۴), ۱۷۶ – ۱۹۵.
- Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (۱۹۹۷). **“What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite”**. Journal of Management, Vol. ۲۳ No. ۳, pp. ۲۳۹-۹۰.
- Fallah Kazemi, M., Gholipour. N., & Eidi, H. (۲۰۱۷). **“Prioritize the Factors Affecting the Existence of Empty Seats in a Football Stadium, Using TOPSIS”**. Sport Management Studies, ۹(۴۳), ۲۳۷-۵۶.
- Fang, T.J., & Ying, G.T. (۲۰۱۵). **Unions and firm innovation in China : Synergy or strife ?**
- Hackman, J. R. (۲۰۰۲). **Leading teams: Setting the stage for great performances**. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Huang, C.T.; Tsai, K. H. (۲۰۱۴). **“Synergy, environmental context, and new product performance: A review based on manufacturing firms”**. Industrial Marketing Management, ۴۳, ۱۴۰۷-۱۴۱۹.
- Galavandi H., Kabiri A., Soltanzadeh, V. (۲۰۱۴). **“A Study of the relationship between Social rresponsibility and tteamwork among the**

- staff of Urmia University”. *Journals of Applied Sociology*. ; ۲۰ (۱) :۱۱۱-۱۲۰.
- Hughes, A. M., Gregory, M. E., Joseph, D. L., Sonesh, S. C., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., ... Salas, E. (۲۰۱۶). “**Saving lives: A meta-analysis of team training in healthcare**”. *Journal of Applied Psychology*, ۱۰۱, ۱۲۶۶–۱۳۰۴.
  - Khorasani, A., maleki, H., Maarefvand, Z. (۲۰۱۳). “**Diversity management role in improving the quality of teamwork; reflecting the experience of working teams SAPCO**”. *Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems*; ۶ (۱۰): ۹-۲۶.
  - Kozlowski, A. et al. (۱۹۹۶) “**Dynamic Theory of Leadership and Team Effectiveness**”. *personal and human resource management*, Vol. ۱۴, pp: ۲۰۳-۳۰۰.
  - Lee, Ryeo-Won & Lee, Jong-Ho & Garrett, Tony. (۲۰۱۶). “**A study of synergy effects of innovation on firm performance**”. ۱۶۰۹-۱۶۶۰. ۱۰,۱۰۴۴۴/GMC۲۰۱۶,۱۱,۰۸,۰۳.
  - Ören, Tuncer & Yilmaz, Levent. (۲۰۱۲). “**Synergies of simulation, agents, and systems engineering**”. *Expert Syst. Appl.*. ۳۹. ۸۱-۸۸. ۱۰,۱۰۱۶/j.eswa.۲۰۱۱,۰۶,۰۳۸.
  - Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (۲۰۱۰). “**Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide**”. *Human Resource Management*, ۰۴(۴), ۰۹۹-۶۲۲.
  - Trent, R. J. (۲۰۰۴). “**Team leadership at the ۱۰۰-foot level**”. *Team Performance Management*
  - Turner, J.R. & Müller, R. (۲۰۰۴). “**Communication and Co-Operation on Projects between the Project Owner as Principal and the Project Manager as Agent**”. *European Management Journal*, Vol. ۲۲, No. ۳: ۳۲۷–۳۳۶. *Management*, ۳۷(۲), ۴۳۸ – ۴۰۳.
  - Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (۲۰۰۸). “**Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure**”. *Journal of Management*, ۳۴ (۱), ۸۹-۱۲۶
  - Zoltan, R. C. (۲۰۱۴). “**Synergy effects in work teams**”. *Network Intelligence Studies*, ۱(۳), ۱۲۲.

# **Investigating the Synergistic Effect of Inter-Organizational Sports Federations with the Approach of Improving the Performance of Sports in the Country Based on Dashboard Model**

**Mohammad Reza Esmaeilzadeh Ghandehari**

Ph.D., Assistant Professor in Sport Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

**Mohammad Reza Khojasteh**

Ph.D. Student in Sport Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

*Received: 10 Jul. 2018*

*Accepted: 28 Aug. 2018*

The study is to investigate the synergistic effect of inter-organizational sports federations with the approach of improving the performance of sport in the country based on dashboard model. This research is a causal relationship research based on the structural equation model (structural model, path analysis). This research, in terms of purpose, is applicable. The statistical population was the managers of sports federations of the country. In this research, the sample was determined equal to the total population of the research. The main instrument for measuring the research includes two questionnaires of synergy management and organizational performance questionnaire (Sung, 2008) with structural validity through confirmatory factor analysis (CFA) and reliability of Organizational Performance Improvement Questionnaire (2009), and management co-operation questionnaire (2006) using coefficient Cronbach's alpha was determined. Data analysis of this research was performed using Smart PLS software.

Findings of the research showed that effects of direct synergy management components such as "trust, participation, interaction and collaboration, facilitation, cognition and network" on improving the performance of the country's sport were positive and significant. Therefore, managers of sports federations, with the development of managerial synergy, especially the deployment and use of innovative management dashboards with a continuous assessment and monitoring of their activities and performance and other sports federations, can provide a clear perspective and a clear horizon for the sport of the country.

**Key Words:** Synergy, Sport Federations and Management Dashboard