

تدوین الگوی اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق

مهرعلی همتی نژاد^۱، رحیم رضائی نژاد^۲، حسین عیدی^{۳*}، آکوابراهیم فقی محمود^۴

^۱ دانشیار دانشگاه گیلان، ^۲ استاد دانشگاه گیلان،

^۳ استادیار دانشگاه رازی، ^۴ عضو هیات علمی دانشگاه حلبچه عراق

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۴/۱۹

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، تدوین الگوی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق بر مبنای مدل ارزش‌های رقابتی بود.

روش‌شناسی: جامعه آماری تحقیق ۲۲۱ نفر از رؤسا، کارمندان متخصص، ورزشکاران تیم‌های ملی بزرگسالان و داوران درجه ملی چهار فدراسیون منتخب فوتبال، بسکتبال، وزنه برداری و دو و میدانی بودند، که ۱۸۴ نفر (۸۲٪) از آنها به پرسشنامه پاسخ دادند. از پرسشنامه اثربخشی سازمانی عیدی و همکاران (۱۳۹۰) با مقیاس پنج ارزش لیکرت برای تحقیق استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن را ۱۲ نفر از اساتید صاحب نظر دانشگاهی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ تأیید شد ($r = 0/97$). از نرم افزار لیزرل برای تحلیل عاملی تأییدی و تأیید بر ارزش مدل و روابط بین عامل‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که عامل‌های نیروی انسانی متخصص (۰/۸۸)، تعامل سازمانی (۰/۸۸)، بهره‌وری (۰/۸۷)، انسجام نیروی کار (۰/۸۴)، برنامه‌ریزی (۰/۸۴)، ثبات سازمانی (۰/۸۱)، انعطاف‌پذیری (۰/۷۸) و منابع سازمانی (۰/۷۴) بیشترین تأثیر را بر اثربخشی سازمانی داشتند. از طرف دیگر، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوهای فرایندهای داخلی (تعامل و ثبات سازمانی) و اهداف عقلایی (برنامه‌ریزی و بهره‌وری) اصلی‌ترین الگوهای رویکرد ارزش‌های رقابتی و تعیین‌کننده‌های اثربخشی فدراسیون‌های منتخب عراق بودند. همچنین، فدراسیون‌های فوتبال، دوومیدانی، وزنه‌برداری و بسکتبال به ترتیب بالاترین میانگین اثربخشی سازمانی را داشتند.

نتیجه‌گیری: بر مبنای نتایج تحقیق، محققان پیشنهاد کردند که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی باید شاخص‌های گوناگونی را مورد توجه قرار دهند که مهم‌ترین آنها به کارگیری و استخدام نیروی انسانی ماهر و متخصص هستند.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی سازمانی، مدل ارزش‌های رقابتی، فدراسیون‌های ورزشی عراق.

مقدمه

بحث درباره اثربخشی^۱، بهره‌وری^۲، کارایی^۳ و برتری سازمان‌ها موضوعی است که نظریه‌پردازان سازمانی را به خود جلب کرده است. بیش از چند دهه است که اثربخشی سازمانی، موضوع پژوهش و طراحی سازمان‌هاست. البته پژوهشگران هنوز به یک تئوری جامع درباره اثربخشی سازمانی دست نیافته‌اند، این در حالی است که سازه اثربخشی به طور گسترده در ادبیات سازمانی جای گرفته است (فریزی، ۱۹۸۶، شیلبری، ۲۰۰۶، عیدی، ۲۰۱۱).

دیدگاه‌های مختلفی به تعریف و تبیین اثربخشی سازمانی پرداخته‌اند. یک دیدگاه اثربخشی را به مثابه میزانی که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد. دیدگاهی دیگر، اثربخشی سازمانی را به مثابه میزان کسب اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت با توجه به انتظار ذینفعان، ارزیابی‌کنندگان و مرحله حیات سازمانی تعریف کرده‌است (کوزه چیان و همکاران، ۱۳۸۹). بارنارد (۱۹۳۸) اثربخشی را دستیابی به اهداف سازمانی تعریف کرد. چتمن و سی‌شور (۱۹۶۷) اثربخشی را به مثابه توانایی بهره‌برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کارکرد تعریف می‌کنند. همچنین، کمپل (۱۹۷۷) اثربخشی را میزان یا درجه تحقق اهداف نهایی سازمان را با توجه به برخی محدودیت‌ها تعریف کرده است.

علی‌رغم بیش از ۶۰ سال پژوهش و بررسی در این زمینه، هنوز چالش‌های اساسی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمان‌ها وجود دارد و چندبعدی بودن و پیچیدگی در ورزش نیز اندازه‌گیری آن را دشوار کرده است، به این دلیل که هیچ کدام از مدل‌ها عموماً به تنهایی کاربردی ندارند و درک رابطه نسبی مدل‌های مختلف و این که چگونه این مدل‌ها با همدیگر در ارتباط هستند، تنها راه درک معنی و مفهوم سازه اثربخشی است (عیدی و همکاران ۱۳۹۱، بارو و راملو ۲۰۰۶، کامرون ۱۹۸۱). از طرف دیگر، دفت (۱۹۹۸) رویکردهای مطالعه اثربخشی را به دو رویکرد اصلی سنتی (سه روش) و رویکرد نوین (دو روش) تقسیم کرده است (رمضانی‌نژاد و همکاران ۱۳۹۰، عیدی و همکاران ۱۳۹۰).

رویکرد مبتنی بر اهداف عمده‌ترین و قدیمی‌ترین رویکردی بود که در گذشته برای تعریف و ارزیابی اثربخشی به کار گرفته می‌شد. چلادورای، سزیزلو و هاجرتی (۱۹۸۷) برای مطالعه اثربخشی سازمان‌های ملی ورزشی از کسب تعداد مدال‌ها در مسابقات بزرگ و تعداد پیروزی‌ها در رقابت‌های بین‌المللی به مثابه شاخص‌های اثربخشی استفاده کردند. با وجود این، آن‌ها بیان کردند که رویکرد نیل به اهداف ممکن است برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها و برنامه‌های ورزشی حرفه‌ای و نخبه مفید باشد، ولی برای برنامه‌های ورزشی همگانی کاربرد ندارد (آکو و همکاران، ۲۰۱۳).

-
1. Effectiveness
 2. Productivity
 3. Efficiency

روی‌کرد مبتنی بر تأمین منابع (یا تئوری سیستم‌ها)، دومین روی‌کرد است. در این روی‌کرد، اثربخشی سازمان عبارت از توانایی سازمان در جذب منابع جهت ادامه فعالیت‌های سازمان. جذب منابع مورد نیاز و حفظ روابط هماهنگ با محیط، هسته مرکزی کاربرد مدل سیستم‌ها است (چتمن و سی شور ۱۹۶۷). کوکسی (۱۹۹۵) با استفاده از مدل مبتنی بر کسب منابع به بررسی باشگاه‌های ورزشی فنلاند پرداخت که نتایج نشان داد که پنج معیار توانایی کسب منابع، جو داخلی، کارایی فرایندهای درونی، تدوین اهداف واقعی و سطوح کلی فعالیت‌ها را می‌توان به مثابه معیارهای اثربخشی باشگاه‌های ورزشی معرفی کرد. با دسته‌بندی افراد به مثابه منابع، کوکسی دریافت که تعداد کارکنان سازمان اثر مهمی بر سایر حوزه‌ها دارند (آکو و همکاران، ۲۰۱۳).

سومین روی‌کرد، مبتنی بر فرایندهای درونی سازمان است. این روی‌کرد نگرش‌های مربوط به اثربخشی را تغییر داد. این موضوع باعث می‌شود توجه به محیط داخلی سازمان به مثابه مهم‌ترین معیار اثربخشی در سازمان محسوب شود. در این روش، اثربخشی سازمان در این الگو عبارت است از توانایی سازمان در انجام وظایف هم‌چون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و غیره. فرض این الگو این است که اثربخشی سازمان نتیجه‌ی توسعه‌ی فرایندهای مدیریت در تعیین و انتخاب اهداف سازمان و چگونگی دستیابی به آنهاست (کوله بندی ۱۳۷۴، عیدی ۲۰۱۱، آکو و همکاران ۲۰۱۳). تأکید بر منابع انسانی هدایت‌کننده، چهارمین روی‌کردی است که به مثابه روی‌کرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع شناخته می‌شود. در روی‌کرد ذینفعان استراتژیک، هنگامی سازمان اثربخش است که الزامات و خواسته‌های عامل‌های محیط بیرونی و داخلی و به ویژه ذینفعان استراتژیک داخلی و بیرونی را برآورده سازد تا برای تداوم حیات از حمایت آن‌ها برخوردار شود (بالدوک و بلینز ۲۰۰۹، زامانو ۱۹۸۴، پاپادمیتریوس و تیلور^۱ ۲۰۰۰). مزیت روش مذکور این است که در اجرای آن با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. پاپادمیتریوس و تیلور (۲۰۰۰) اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی یونان را با این مدل بررسی کردند نتایج تحلیل عاملی، پنج عامل اثربخشی سازمانی شامل ارتباطات بیرونی، حمایت از ورزشکاران نخبه، رویه‌های درونی سازمان، برنامه‌ریزی بلند مدت، حمایت علوم ورزشی معرفی شدند که ماهیت چند بعدی سازه اثربخشی را تشکیل دادند. با وجود ضعف‌ها و قوت‌ها و رویکردهای مذکور در سازمان‌های ورزشی، روی‌کرد ارزش‌های رقابتی رویکردهای چند بعدی و چند گانه اثربخشی سازمانی است که روی‌کرد مبتنی بر گروه‌های ذینفع را نیز در بر می‌گیرد. بر اساس این روی‌کرد، در درون سازمان‌ها ارزش‌های متقابل، چندگانه و متفاوتی وجود دارد که هر یک از این ویژگی‌ها و ابعاد تا حدی در بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی قابل مشاهده و اندازه‌گیری است (دفت ۱۳۷۷، شییلبری و موری ۲۰۰۶، عیدی و همکاران ۲۰۱۱) و به همین دلیل استفاده از

چنین رویکردی در ورزش مناسب است. چارچوب اولیه رویکرد ارزش‌های رقابتی به منظور ارزیابی اثربخشی سازمانی ارائه شده بود، به این صورت که کمپل و همکاران (۱۹۷۴) فهرستی از ۳۹ شاخص را معرفی کردند که مجموعه جامع و کاملی از شاخص‌های مناسب برای سنجش اثربخشی سازمانی را در بر گرفت. کوپین و رورباخ (۱۹۸۱) این فهرست را تجزیه و تحلیل و تلاش کردند تا ضمن شناسایی الگوها و چهارچوب‌های حاکم بر آن‌ها، دسته‌بندی مناسبی از این شاخص‌ها ارائه دهند. کوپین و رورباخ (۱۹۸۳) مقیاسی چندبُعدی را به منظور شناسایی ابعاد ارزشی پایه معرفی کردند که در بطن آن‌ها مفهوم اثربخشی سازمانی قرار داشت. نتایج این بررسی سبب معرفی مدل سه بُعدی اثربخشی سازمانی شد که یک پیوستار سه بُعدی ارزشی شامل انعطاف‌پذیری^۱ - کنترل^۲، کانون توجه داخلی^۳ - کانون توجه خارجی^۴ و توجه به فرایندها^۵ و نتایج نهایی^۶ را شامل می‌شود. عنوان رویکرد ارزش‌های رقابتی به این دلیل انتخاب شد که ارزش‌های متناقض و متضاد سازمانی در این مدل وجود دارد. بر اساس این مدل چهار الگوی باز، اهداف عقلایی، فرایندهای درونی و روابط انسانی در قالب هشت عامل انعطاف‌پذیری، منابع سازمانی، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، انسجام نیروی کار و نیروی کار متخصص وجود دارند که با بررسی اثربخشی سازمان‌ها از این طریق، می‌توان موفقیت و دستیابی به برنامه‌های تدوین شده را تا حدودی پیش‌بینی کرد. شیلبری و موری (۲۰۰۶) با بررسی اثربخشی سازمان‌های ورزشی استرالیا با استفاده از مدل ارزش‌های رقابتی نشان دادند که الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی بعد برجسته و تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی در مدل ارزش‌های رقابتی است.

از آن جا که سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی مؤسسات غیرانتفاعی هستند، در این زمینه روجاس^۷ (۲۰۰۰) مهم‌ترین رویکردهای اثربخشی سازمان‌های غیرانتفاعی را مرور و بررسی کرد و نتیجه گرفت که رویکرد ارزش‌های رقابتی مناسب‌ترین رویکرد برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بین سازمان‌های غیرانتفاعی بود. در واقع، سازمان‌های ورزشی از مؤثرترین و گسترده‌ترین سازمان‌ها هستند که هدف آنها توسعه ورزش همگانی و قهرمانی است. از آنجا که سازمان‌ها در محیط‌های پر آشوبی فعالیت می‌کنند، بنابراین سنجش اثربخشی در آنها امری ضروری و حیاتی است (بارو و رامالو ۲۰۰۶). بالدوک (۲۰۰۹) نیز با استفاده از رویکرد ارزش‌های رقابتی به بررسی اثربخشی باشگاه‌های ورزشی بلژیک پرداخت که نتایج نشان داد که ابعاد رضایت ذینفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی پیش‌بینی‌کننده اثربخشی در

1. Flexibility
2. Control
3. Internal Focus
4. External Focus
5. Means
6. Ends
7. Rojas

باشگاه‌های ورزشی فنلاند است. علاوه بر این، نتایج پژوهش‌های والتون و داوسونز (۲۰۰۱) نشان داد که افراد مختلف، نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به این مسئله دارند. بنابراین، اگر از رویکرد ارزش‌های رقابتی و معیارهای اثربخشی که به وسیله کوبین و رورباخ (۱۹۸۳) تعریف شده است، برای اندازه‌گیری اثربخشی در سازمان‌های غیرانتفاعی مانند فدراسیون‌ها استفاده شود، این موضوع باید قدری با احتیاط لازم به کار رود. عیدی و همکاران (۱۳۹۰) در زمینه اثربخشی سازمانی به طراحی الگوی اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران بر مبنای مدل ارزش‌های رقابتی پرداختند. در این تحقیق، پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی اثربخشی سازمانی از طریق مطالعه‌ی مبنای نظری، مصاحبه‌ی نیمه هدایت شده با دست اندرکاران فدراسیون‌های ورزشی (نائب رئیس، دبیر، روسی کمیته‌های تخصصی) با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی ۶۲ سؤال در قالب چهار الگوی اهداف عقلایی، سیستم‌های باز، فرایندهای داخلی، روابط انسانی و هشت خرده مقیاس انعطاف پذیری، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، منابع سازمانی، ثبات سازمانی، دسترسی به اطلاعات، انسجام نیروی کار و کارکنان متخصص تدوین گردید. نتایج نشان داد که عامل‌های بهره‌وری، منابع سازمانی، ثبات سازمانی، برنامه‌ریزی، انعطاف پذیری، تعامل سازمانی، انسجام نیروی کار و کارکنان متخصص به ترتیب بیشترین تأثیر را بر اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران داشتند. از طرف دیگر، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوی اهداف عقلایی (بهره‌وری، برنامه‌ریزی)، الگوی اصلی رویکرد ارزش‌های و تعیین کننده مهم اثربخشی سازمانی در شش فدراسیون ورزشی منتخب ایران بود. ضمناً فدراسیون‌های والیبال، تکواندو، بسکتبال، وزنه‌برداری، کشتی و هندبال به ترتیب بالاترین میانگین اثربخشی سازمانی را در فدراسیون‌های ایران داشتند.

با توجه به مرور ادبیات اثربخشی و اهمیت این موضوع در سازمان‌های ورزشی، لزوم تبیین این سازه و بررسی آن در فدراسیون‌های ورزشی به مثابه کلیدی‌ترین سازمان‌های توسعه ورزشی هر کشور، از اهمیت برخوردار است. در این رابطه، رشته‌های ورزشی فوتبال و بسکتبال به مثابه ورزش‌های گروهی و وزنه‌برداری و دو و میدانی به عنوان ورزش‌های انفرادی از جمله رشته‌های مهم و مورد علاقه عموم مردم در کشور عراق است. این رشته‌های ورزشی در عراق علاوه بر علاقه زیاد مردم، توانسته در سطوح بین‌المللی موفقیت‌های قابل توجهی را کسب کند. از جمله این موفقیت‌ها می‌توان به یک بار حضور در جام جهانی فوتبال ۱۹۸۶، راهیابی به بازی‌های المپیک در چهار دوره، کسب مقام چهارم فوتبال در بازی‌های المپیک ۲۰۰۴ آتن، قهرمانی در جام ملت‌های آسیا در سال ۲۰۰۷، نایب قهرمانی در رقابت‌های بسکتبال مردان غرب آسیا ۲۰۱۰، نایب قهرمانی در رقابت‌های بسکتبال زنان غرب آسیا در ۲۰۱۰، نایب قهرمان دوومیدانی بازی‌های آسیایی ۲۰۱۱ گوانجو چین در ماده دو ۸۰۰ متر، کسب دو عنوان قهرمانی وزنه‌برداری آسیا در سال‌های اخیر، ضرورت توجه بیشتر به این رشته‌های ورزشی را در کشور عراق دو چندان کرد. همچنین با توجه به اهمیت و

موفقیت‌های ورزشی در عراق که نمونه‌هایی از آن اشاره شد، توجه به موضوع اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی (فوتبال، بسکتبال، وزنه برداری و دو و میدانی)، از اهمیت برخوردار است، بنابراین این تحقیق بر مبنای توجه به این موضوع به بررسی و تدوین الگوی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب عراق کرده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی است که عوامل اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق را بررسی کرده است. جامعه آماری پژوهش کلیه ذینفعان چهار فدراسیون ورزشی عراق بودند. این فدراسیون‌ها به طور غیرتصادفی و هدف‌دار انتخاب شدند. ملاک انتخاب فدراسیون‌های ورزشی، وجود لیگ‌های منظم داخلی، شرکت فعال و کسب موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی بود و بدین ترتیب ذینفعان (رئیس، نایب رئیس، دبیر، کارکنان حرفه‌ای، ورزشکاران، مربیان تیم ملی بزرگسالان و داوران) دو فدراسیون منتخب رشته‌های تیمی (فوتبال و بسکتبال) و دو فدراسیون منتخب رشته‌های انفرادی (دومیدانی و وزنه برداری)، جزو نمونه آماری پژوهش قرار گرفتند. به طور کلی، تعداد ۲۲۱ پرسشنامه توزیع و در نهایت، ۱۸۰ پرسشنامه (نمونه‌گیری هدفدار)، مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت.

در پژوهش حاضر، از پرسشنامه عیدی و همکاران (۱۳۹۰) برای بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی عراق استفاده شده است. به دلیل نبود پرسشنامه مرتبط با موضوع پژوهش، در مرحله اول به دلیل این که پرسشنامه عیدی و همکاران (۱۳۹۰) برای بررسی فدراسیون‌های منتخب جمهوری اسلامی ایران به کار رفته بود. بنابراین پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش مورد بازنگری قرار گرفت. در مرحله بازنگری، گویه‌های پرسشنامه هم به زبان عربی و هم به زبان کردی ترجمه شد. در واقع، ترجمه پرسشنامه به زبان‌های کردی و عربی به این دلیل بود که ذینفعان فدراسیون‌های فوتبال، بسکتبال، دو و میدانی و وزنه‌برداری با این دو زبان آشنایی داشتند. برای تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از صاحب‌نظران و اساتید تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و روان‌شناسی و ۲۰ نفر از رؤسا، اعضای هیئت رئیسه، کارکنان حرفه‌ای، مربیان، ورزشکاران و داوران با سابقه و در حال حاضر شاغل لیگ برتر در فدراسیون‌های منتخب عراق قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش گویه‌ها، محتوای پرسشنامه، ارتباط سؤال‌ها با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف پژوهش اعلام کنند. پس از بررسی و لحاظ کردن نظرها و پیشنهادها، پرسشنامه نهایی تنظیم و تأیید شد.

همان‌طور که بیان شد، پرسشنامه‌ها به صورت غیرتصادفی و هدف‌مند توزیع شدند و با استفاده از آلفای کرونباخ مورد میزان ثبات درونی یا پایایی کلی پرسشنامه $\alpha = 0/97$ ، عامل انسجام نیروی

انسانی $r=0/86$ ، عامل تعامل سازمانی $r=0/86$ ، عامل انعطاف پذیری $r=0/80$ ، عامل نیروی انسانی متخصص $r=0/87$ ، عامل منابع سازمانی $r=0/81$ ، عامل ثبات سازمانی $r=0/86$ ، عامل بهره وری $r=0/89$ و عامل برنامه ریزی $r=0/83$ به دست آمد. از روش‌های آمار توصیفی برای تعیین میزان اهمیت متغیرها و برای آزمون طبیعی بودن توزیع داده‌ها آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شد. از نرم افزار لیزرل^۱ نسخه ۸/۵۰ برای تحلیل مسیر و مدل سازی و تحلیل عاملی تاییدی برای تأیید برازش مدل و روابط بین عامل‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

مطابق نتایج جدول ۱، فدراسیون فوتبال در تمامی عوامل اثربخشی به جز عامل ثبات دارای بیشترین میانگین بود، اما فدراسیون وزنه‌برداری بیشترین میانگین را در عامل ثبات داشت. همچنین فدراسیون بسکتبال نیز در تمامی عامل‌های اثربخشی سازمانی کمترین میانگین را داشت، ولی فقط در عامل برنامه‌ریزی سازمانی فدراسیون وزنه‌برداری دارای کمترین میانگین در میان فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق بود. به طور کلی، بررسی اثربخشی سازمانی فوتبال عراق بیشترین اثربخشی را داشت و فدراسیون بسکتبال از کمترین اثربخشی سازمانی برخوردار بود (جدول ۲).

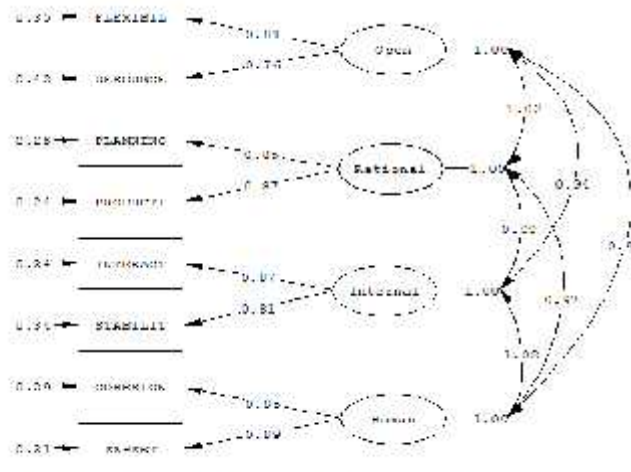
جدول ۱. توصیف اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی بر اساس ابعاد مدل ارزش‌های رقابتی

معیارهای اثربخشی	فدراسیون	میانگین	انحراف استاندارد
انعطاف‌پذیری سازمانی	فوتبال	۳/۱۲	۰/۷۳
	دوومیدانی	۳	۰/۶۹
	وزنه‌برداری	۲/۸۴	۰/۹۰
	بسکتبال	۲/۷۶	۱/۱۱
منابع سازمانی	فوتبال	۲/۸۷	۰/۶۶
	دوومیدانی	۲/۶۱	۰/۸۰
	وزنه‌برداری	۲/۵۸	۰/۶۱
	بسکتبال	۲/۵۰	۰/۷۸
برنامه‌ریزی سازمانی	فوتبال	۲/۸۳	۰/۷۷
	دوومیدانی	۲/۷۲	۰/۶۵
	بسکتبال	۲/۵۷	۱
	وزنه‌برداری	۲/۵۵	۰/۸۴
بهره‌وری	فوتبال	۲/۷۷	۰/۷۰
	وزنه‌برداری	۲/۷۱	۱/۰۵
	دوومیدانی	۲/۵۵	۰/۶۱
	بسکتبال	۲/۴۳	۰/۸۸
تعامل سازمانی	فوتبال	۳/۰۵	۰/۷۹
	دوومیدانی	۲/۹۶	۰/۷۴
	وزنه‌برداری	۲/۹۱	۰/۸۹
	بسکتبال	۲/۷۹	۱
انسجام کارکنان	فوتبال	۲/۸۷	۰/۷۵
	دوومیدانی	۲/۷۹	۰/۷۲
	وزنه‌برداری	۲/۷۰	۰/۸۰
	بسکتبال	۲/۶۲	۰/۸۶
نیروی انسانی متخصص	فوتبال	۲/۸۵	۰/۷۶
	دوومیدانی	۲/۷۸	۰/۸۳
	وزنه‌برداری	۲/۷۵	۰/۹۲
	بسکتبال	۲/۵۱	۰/۸۸
ثبات سازمانی	وزنه‌برداری	۳	۰/۸۳
	فوتبال	۲/۹۰	۰/۷۵
	دوومیدانی	۲/۸۴	۰/۸۰
	بسکتبال	۲/۵۷	۱/۰۱

جدول ۲. توصیف اثربخشی کلی سازمانی در فدراسیون‌های منتخب

فدراسیون‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
فوتبال	۱۷۹/۶۳	۳۷/۱۰
دوومیدانی	۱۷۱/۰۰	۳۷/۷۵
وزنه‌برداری	۱۷۰/۲۲	۴۵/۱۶
بسکتبال	۱۵۷/۱۹	۵۲/۴۴
مجموع	۱۷۰/۶۷	۴۳/۴۱

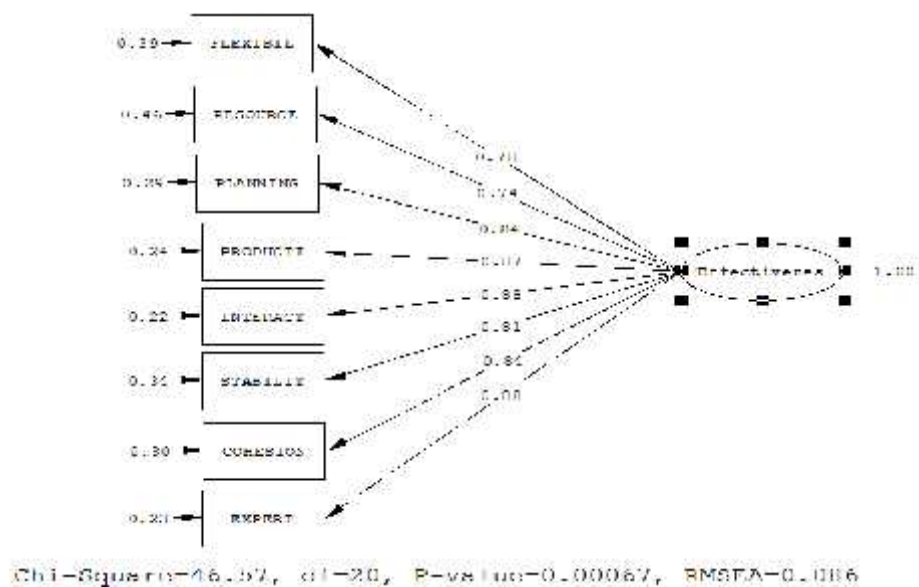
از تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون این فرضیه استفاده شد که آیا مدل و ابعاد چهارگانه آن به‌طور مناسب طراحی شده است؟ آماره کای دو استفاده شده برای این مدل برابر با ۲/۹ بود که از مقدار بحرانی کای دو با درجه آزادی ۱ (۳/۸۴) کمتر است. از طرف دیگر، مقادیر جذر برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA، GFI، AGFI، CFI نیز به ترتیب ۰/۰۶، ۰/۹۵، ۰/۹۲، ۰/۹۴ بود که برازش مدل و مناسب بودن ابعاد رویکرد ارزش‌های رقابتی را تأیید کرد. همچنین، بر اساس نتایج شکل ۲، بین عوامل بهره‌وری (r= ۰/۸۷)، با الگوی اهداف عقلایی، نیروی انسانی متخصص (r=۰/۸۷)، با الگوی روابط انسانی و تعامل (r= ۰/۸۹)، با الگوی مبتنی بر فرایندهای درونی بالاترین رابطه، و بین عوامل منابع سازمانی (r= ۰/۷۶)، با الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز ضعیف‌ترین رابطه وجود داشت. همچنین، بین الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز و انسانی با الگوی مبتنی بر اهداف عقلایی (r= ۱/۰۲)، بالاترین رابطه و بین الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز با الگوی مبتنی بر روابط انسانی (r= ۰/۹۱) کمترین رابطه مشاهده شد (شکل ۱).



Chi Square 24.38, df 14, P value 0.04119, RMSEA 0.064

شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مدل ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق

با توجه به یافته‌های شکل ۲، در مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم ضرایب اثر هر یک از متغیرهای بر سازه کلی اثربخشی سازمانی بررسی شده است. در مدل تحلیل مسیر، فلش‌های یکطرفه نشان دهنده رابطه علی بین متغیرها با عامل مکنون است و میزان تأثیرگذاری هر کدام از هشت عامل انعطاف‌پذیری، منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، تعامل سازمانی، ثبات، نیروی انسانی متخصص و انسجام کارکنان (متغیر مستقل)، را بر عامل تأثیرپذیر اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته) نشان می‌دهد. برای آزمون این فرضیه که آیا مدل به طور مناسب طراحی شده است از آماره کای دو استفاده شد. بر اساس زیر نویس مدل، مقدار آن برای این مدل برابر با ۲/۳۲ است که از مقدار بحرانی کای دو با درجه آزادی ۱ (۳/۸۴) کمتر است و بر این اساس برازش مدل تایید می‌شود. مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) نیز ۰/۰۸ است که مدل ایجاد شده را مناسب می‌داند. سایر شاخص‌های تناسب مدل نیز برای مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های منتخب عراق کافی بودند (GFI= .95, CFI= .94, AGFI 92).



شکل ۲. بار عاملی هر یک از ابعاد اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام مطالعه حاضر، تدوین الگوی اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق بود که این بررسی با استفاده از رویکرد ارزش‌های رقابتی انجام شد. نتایج نشان داد که فدراسیون فوتبال در مقایسه با سایر فدراسیون‌ها دارای بیشترین اثربخشی سازمانی بود. مقایسه‌ی دو فدراسیون گروهی نشان داد که بین دو فدراسیون فوتبال و بسکتبال در زمینه اثربخشی تفاوت وجود دارد. بنابراین فدراسیون فوتبال در ابعاد منابع سازمانی، بهره‌وری و نیروی انسانی متخصص نسبت به فدراسیون بسکتبال از اثربخشی بیشتری برخوردار بوده است. بُعد منابع سازمانی در فدراسیون فوتبال نشان می‌دهد که این فدراسیون توانسته در جذب منابع سازمانی مانند زیر ساخت‌های ورزشی، جذب منابع مالی، جذب بازیکنان، مربیان، اسپانسرها و غیره به خوبی عمل می‌کند. در این رابطه فرزبی (۱۹۸۶) و کوکسی (۱۹۹۵) منابع مالی ورزشکاران و مربیان را به مثابه زیر بنای بهره‌وری و دستیابی به اهداف در سازمان‌های ورزشی معرفی کرده اند. بنابراین برای جذب منابع مالی به فدراسیون بسکتبال توصیه می‌شود که در استراتژی‌های خود به بعد منابع سازمانی توجه بیشتری نمایند زیرا این بُعد در اکثر پژوهش‌ها برای فدراسیون‌ها از بیشترین اهمیت برخوردار بوده است. یکی دیگر از ابعاد اثربخشی فدراسیون فوتبال نسبت به بسکتبال، بعد بهره‌وری است که این بعد یکی از دو خرده مقیاس الگوی عقلایی را تشکیل می‌دهد. فدراسیون فوتبال با ایجاد برنامه‌های استراتژیک در سطح ورزش همگانی و قهرمانی توانسته رضایت ذینفعان را نسبت به سایر فدراسیون‌ها برآورده کند. مثلاً فدراسیون فوتبال با شرکت در طرح استراتژیک آسیا ویتن قصد دارد فوتبال عراق را در همه سطوح (نوجوانان، جوانان و بزرگسالان) توسعه دهد. از دلایل دیگر اثربخشی فدراسیون فوتبال نسبت به بسکتبال نتایج اخیر این فدراسیون در ده سال گذشته بوده که از مهم‌ترین آن می‌توان به قهرمانی تیم ملی فوتبال عراق در جام ملت‌های آسیا (۲۰۰۷)، کسب مقام چهارم فوتبال عراق در المپیک ۲۰۰۴ آتن، نایب قهرمانی در بازی‌های آسیایی ۲۰۰۶ دوحه قطر اشاره کرد. بنابراین فدراسیون بسکتبال با تدوین برنامه‌های استراتژی و اجرای آن در سطح ورزش همگانی و قهرمانی کشور باید این نقیصه‌ها را بر طرف کرده تا بتواند خواسته‌های ذینفعان را برآورده کرده و عملکرد بهتری از خود بروز دهند. به طور کلی الگوی اهداف عقلانی، از دیدگاه عیدی (۱۳۹۰)، شیلبری و موری (۲۰۰۶) و بالدوک (۲۰۰۹) دارای بیشترین اهمیت است که با توجه به این پژوهش تقریباً همخوانی دارد (این بعد در پژوهش حاضر رتبه دوم را از دیدگاه ذینفعان دارد).

نیروی انسانی متخصص یکی از خرده مقیاس‌های مدل مبتنی بر روابط انسانی است. هر چند از مهم‌ترین ارکان پیشرفت سازمان‌ها وجود منابع انسانی است، اما رشد و بقای سازمان در گرو به کارگیری صحیح از این منابع است. اغلب مقالات و کتاب‌های چاپ شده عامل منابع انسانی را

مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها دانسته‌اند. به عبارتی دیگر نیروی انسانی متخصص نقش بنیادی و حیاتی در دسترسی فدراسیون‌ها به اهداف و استراتژی‌ها دارند. با توجه به میانگین گروه‌ها، نیروی انسانی بیشتر متخصص فدراسیون فوتبال نسبت به فدراسیون بسکتبال این موضوع نشان می‌دهد فدراسیون فوتبال عراق در جذب هیئت رئیسه، مربیان و کارکنان ماهر موفق‌تر عمل کرده است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که عوامل نیروی انسانی متخصص، تعامل سازمانی و بهره‌وری سازمانی (ملاک موجود در الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی) که مبتنی بر رضایتمندی ذینفعان مختلف فدراسیون اعم از ورزشکاران، مربیان، داوران، کارکنان است، مهم‌ترین معیارهای تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی عراق محسوب می‌شوند. با توجه به این نتایج، نیروی انسانی متخصص و تعامل سازمانی شاخص‌های ارزشمند رویکرد ارزش‌های رقابتی است (۰/۸۸) و از اهمیت برآورده کردن انتظارات حمایت می‌کنند. به نظر می‌رسد که با پیشرفت نیازهای متعدد و تخصصی سازمان‌ها، مدیریت را مجاب می‌کند تا برای تسهیل روند اجرای برنامه‌های سازمان نیروهای متخصص را جذب کند و این موضوع عمدتاً در سازمان‌های ورزشی نقش مهم‌تر و پررنگ‌تری به خود می‌گیرد. همچنین مطالعات شغلی و سازمانی نشان داده‌اند که رفتارهای فرانقشی در اثربخشی سازمانی قابل نفوذ است و این مهم از طریق اولویت بالای تعامل سازمانی توجیه می‌شود (روچا و ترنر ۲۰۰۸). به همین دلیل فدراسیون‌های منتخب ورزشی عراق بر عوامل نیروی انسانی متخصص و تعامل سازمانی متمرکز هستند و سعی دارند با ایجاد یک محیط پویا و تخصصی در بدنه ورزش، به برنامه‌ها و استراتژی‌های ورزشی خود جامه عمل بپوشانند. البته در این بین باید به ذینفعان فدراسیون‌ها نیز به مثابه تعدیل‌کننده روابط و اثربخشی سازمانی توجه ویژه شود. تمرکز بر معیارهای رضایتمندی ذینفعان بیانگر آن است که اغلب فدراسیون‌های ورزشی بر پیگیری اهداف در سطوح قهرمانی و حرفه‌ای نسبت به جنبه همگانی و توسعه رشته ورزشی تمرکز دارند. این موضوع به ویژه در ارتباط با سیستم ورزشی عراق صادق است که در آن بیشتر بودجه‌های فدراسیون صرف هزینه کسب مدال در رقابت‌های بین‌المللی نسبت به توسعه رشته ورزشی در سطح جامعه می‌شود. به هر حال، در محیط فدراسیون‌های ورزشی به ندرت هماهنگی لازم بین نیازها و انتظارات ورزشکاران نخبه برای آمادگی و حضور در رویدادهای ورزشی بین‌المللی از یک طرف و برنامه‌ها و خدمات ارائه شده برای آن‌ها وجود داد. بنابراین ملاحظات ویژه‌ای در مورد نیازها و انتظارات ورزشکاران و کادر فنی در هنگام طراحی برنامه‌های ویژه برای مرحله آمادگی و حضور آنها در میادین ورزشی و کمک به ورزشکاران نخبه برای دستیابی به موفقیت و افتخار ملی در رقابت‌های بین‌المللی ورزشی باید صورت گیرد.

با توجه به مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم اثربخشی سازمانی فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق، الگوی فرایندهای داخلی (تعامل و ثبات سازمانی) و الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی (بهره‌وری و برنامه‌ریزی) کلیدی‌ترین الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی عراق بودند که با بخشی از نتایج پژوهش‌های عیدی و همکاران (۱۳۹۰)، شیلبری و موری (۲۰۰۶) و بالدوک (۲۰۰۹) همسو است که الگوی اهداف عقلانی (بهره‌وری و برنامه‌ریزی) را تعیین‌کننده اثربخشی در سازمان‌های ورزشی گزارش کرده بودند. در الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی بر ساختار کنترل شده سازمانی و توجه بر محیط بیرونی سازمان تأکید شده است، در حالی که در الگوی فرایندهای داخلی (تعامل و ثبات سازمانی) به پویایی روابط بین کارکنان و حفظ شرایط موجود سازمان اشاره دارد. از یک سو، در الگوی مبتنی بر اهداف عقلانی بر محیط بیرونی سازمان تأکید دارد، ولی الگوی فرایندهای داخلی هم بر شرایط داخلی و هم بر محیط بیرونی سازمان متمرکز است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق برای دستیابی به اثربخشی عمدتاً به محیط‌های بیرونی سازمان توجه می‌کنند که این نتایج با پژوهش عیدی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. البته فدراسیون‌های ورزشی منتخب عراق علاوه بر این که تعامل با محیط بیرونی سازمان را برای دستیابی به اثربخشی می‌دانند، نتایج نشان می‌دهد که نیم‌نگاهی نیز به منابع انسانی و رضایت ذینفعان دارند و در عین حال در صدد این موضوع هستند تا شرایط با ثباتی بر فدراسیون‌های ورزشی حاکم شود.

در رابطه با کاربرد رویکرد ارزش‌های رقابتی می‌توان بیان کرد که از مزایای این رویکرد توانایی آن برای تفکیک مجزای نتایج اثربخشی در هر کدام از چهار الگو و هشت عامل رویکرد ارزش‌های رقابتی به شکل تصویری است. مدل شماتیک ارزش‌های رقابتی اثربخشی سازمانی در ورزش به مدیران اجازه می‌دهد که ضعف‌ها و قوت‌های سازمان مذکور را در مورد اثربخشی تحلیل و تفسیر کنند. به طور کلی، نتایج این تحقیق در چهار فدراسیون ورزشی منتخب عراق نشان داد که توانایی این فدراسیون‌ها برای بهره‌وری، دستیابی به اهداف استراتژیک، فراهم نمودن خدمات برای بازیکنان، مربیان و کارکنان، استفاده حداکثر از منابع مالی و انسانی و همزمان حفظ ثبات سازمان از طریق حفظ و نگهداری مربیان، داوطلبان، بازیکنان و داوران برجسته، همچنین برقراری روابط سالم محیط کاری برای کارمندان و جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص به مثابه شاخص‌های اصلی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران محسوب می‌شوند. بنابراین، دیگر فدراسیون‌ها نیز می‌توانند توانایی خود را در این متغیرها افزایش دهند تا اثربخش‌تر شوند.

منابع

- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه: علی پارسیان و محمد اعرابی، جلد اول، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۲۰-۴۲.
- رضانی‌نژاد، رحیم؛ ملایی، مینا؛ میریوسفی، اسماعیل (۱۳۹۰). *کاربرد تئوری سازمان در ورزش*، چاپ اول، تهران، انتشارات حتمی، ۳۵-۵۵.
- عیدی، حسین (۱۳۹۰). *طراحی الگوی اثربخشی فدراسیون‌های منتخب ورزشی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی*، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، ۱-۲.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سید نصرالله؛ ملک اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۰). *طراحی مدل اثربخشی سازمانی فدراسیون ورزشی جمهوری اسلامی ایران بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی*، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال اول، شماره ۱۴، صص ۱۵-۳۰.
- عیدی، حسین؛ رضانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام؛ سجادی، سید نصرالله؛ ملک اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۱). *بررسی اثربخشی سازمانی فدراسیون ورزشی ایران*، دو فصلنامه علوم حرکتی و ورزش، مقاله در دست چاپ.
- کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ سیفی سالدھی، محمد هادی؛ سلیمانی کشایه، سجاد؛ رضایی، شمس‌الدین (۱۳۸۹). *رابطه بین ساختار کارآفرینانه و اثربخشی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران*، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۶، صص ۵-۳۱.
- Balduck, A., & Baleens, M (2009). *A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness*, Ghent University, Vlerick Leuven Gent Management School, Working paper, 1-30.
- Balser, D., & McClusky, J (2005). *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, Nonprofit management & leadership: 15(3): 295-316.
- Baruh, Y., & Ramalho, N (2006). *Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors*, Nonprofit and voluntary sector quarterly, 35(1): 39-65.
- Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T.R (1987). *Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations*, Canadian journal of sport science, 12: 111-119.
- Eydi, H., Ramezaniyehad, R., yousefi, B., Sajjadi, S.N., Malekakhlagh, E (2011). *Compressive review of organizational effectiveness in sport*, Sport management international journal, Choregia, 7(1): 6-21.
- Frisby, W (1986). *Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies*, Canadian journal of applied sport science, 11: 94-99.
- Ibrahim, A., Hamatineghad, M., Ramezaniyehad, R., & Eydi, H (2013). *Organizational effectiveness of Iraq sport federations*, Sport management international journal, Choregia, 9(1): 70-85.
- Koski, P (1995). *Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs*, Journal of sport management, 9: 85-95.
- Martz, W.A (2008). *Evaluating organizational effectiveness*, Dissertation for the degree of doctor of philosophy, Western Michigan University, 33.
- Miles, R.H (1980). *Macro organizational behavior*, Santa Monica, Cal: Goodyear, 375.

- Narayanan, V.K, & Nath, R (1993). *Organization theory: A strategic approach*, Homewood, IL: Irwin.
- Papadimitriou, D., & Taylor, R (2000). *Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach*, Sport management review, 3: 23-46.
- Pfeffer, J., & Salanick, G.R (1978). *The external control of organizations: A resource dependent perspective*, New York: Harper & Row , 11.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*, Management Science, 29: 363-377.
- Rocha, M., & Turner, A (2008). *Organizational effectiveness of departments and coaches extra- role behaviors*, Journal issues in intercollegiate athletics, 1: 124-144.
- Shilbury, D., & Moore, K.A (2006). *A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations*, Nonprofit and voluntary sector quarterly, 35(1): 5-38.
- Simmons, J (2003). *Reconciling effectiveness and equity in performance management: a stakeholder synthesis approach to organizational systems design*, Systemic practice and action research, 16(5): 35-56.
- Slak, T., & Parent, M.M (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*, Human Kinetics. 2nd Edition.
- Trail, G., & Chelladurai, P (2000). *Perceptions of goals and processes on intercollegiate athletics: A case study*, Journal of sport management, 2: 154-178.
- Campbell, J.P (1977), *On the nature of organizational effectiveness*, In P. S. Goodman, J. M.Pennings, & Associates (Eds.), new perspectives on organizational effectiveness, 36-41.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of organizational culture on quality of life*, Research in: Organizational Change and Development, 5: 115-142.

Designing the pattern of organizational effectiveness in selected sports federations of Iraq

Hematinezhad M.¹, Ramezanineghad R.², Eydi H.^{3*}, Faghi Mahmud, A E.⁴

¹Associate Professor, University of Guilan, ²Professor, University of Guilan
³Assistant Professor, Razi University, ⁴Faculty Member at Halabja, Iraq

Received: 20 February 2013

Accepted: 10 July 2013

Abstract

Objective: The aim of present study was to design the pattern of organizational effectiveness in selected sports federations of Iraq.

Methodology: Statistical population of this study were 221 managers, professional employees, coaches, elite athletes and referees of four sports federations such as football, basketball, weightlifting and track and field. 184 participated in our research (n=82 0/0). Eydi et al's (2012) organizational effectiveness questionnaire was used for data gathering. 12 sport management scholars approved the validity of questionnaire and also reliability was calculated to be .97 0/0. Lisrel software was used for confirmatory factor analysis and verifying fitting model and relationships between constructs.

Results: The results showed that work force expertise (.88 0/0), organizational interaction (.88 0/0), productivity (.87), work force cohesion (.84 0/0), planning (.84 0/0), stability (.81 0/0), flexibility (.780/0), and resources (.74 0/0) had the most impact on organizational effectiveness respectively. Confirmatory factor analysis results showed that patterns of internal process model (e.g., organizational interaction & stability) and rational-goal model (e.g., planning & productivity) were most important models for organizational effectiveness in Iraq sports federations. Also, football, track and field, weightlifting and basketball federations obtained highest means of organization effectiveness respectively.

Conclusion: According to our results, in order to achieve organizational effectiveness in Iraq sports federations we suggest that attention should be paid to a variety of indices; among the most important ones are the use and recruitment of skilled and professional workforces.

Keywords: Competing value framework, Iraqi sports federations, Organizational effectiveness.

*E-mail: eydihosseini@gmail.com
