

# شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی

## در کمیته ملی المپیک ج.ا.ا.<sup>۱</sup>

آزیتا شهپر توفیق<sup>۲</sup>، سید محمد کاشف<sup>۳</sup>، ابراهیم دلدار<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۷/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۲۸

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در کمیته ملی المپیک ج.ا.ا. بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است و بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی (کلیه مدیران کمیته ملی المپیک) (۶۴ نفر) و متخصصان و خبرگان آشنا به تصمیم‌های راهبردی مالی در کمیته ملی المپیک (۹۶) بود؛ بنابراین به صورت کلی، تعداد نمونه برابر با ۱۶۰ نفر بود که پرسشنامه‌های صحیح بازگردانده شده، ۱۴۷ مورد گردید. به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری (نرم‌افزار Smart PLS) استفاده شد. روایی و پایایی ابزار مورد استفاده مورد تأیید قرار گرفت و نتایج نشان داد که سه بعد فرهنگ سازمانی، منابع

---

۱- این پژوهش برگرفته از رساله دکتری می‌باشد.

۲- دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول)

Email: Azita\_shahpar@yahoo.com

۳- استاد دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه ارومیه

۴- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پردیس فارابی دانشگاه تهران

مالی و فشارهای گروهی از ابعاد عوامل سازمانی و اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی کمیته ملی المپیک ایران می‌باشند و سه بعد دیگر (ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات و آئین‌نامه و ضوابط) از عوامل سازمانی نمی‌باشند.

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، استراتژیک، عوامل سازمانی، کمیته ملی المپیک، مالی.

### مقدمه

در ادبیات مدیریت وظایف اصلی مدیران عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت، کنترل و تصمیم‌گیری. هربرت سایمون، تصمیم‌گیری را جوهر و اساس مدیریت تلقی می‌کند. به گمان وی مدیریت چیزی جز تصمیم‌گیری نیست و مدیر موفق را می‌توان تصمیم‌گیرنده‌ای موفق دانست (رمضانی، ۱۳۷۵، به نقل از برادران حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۸۹). از این رو یکی از موضوعاتی که در مدیریت جایگاه قابل ملاحظه‌ای دارد، بحث تفاوت مدیران در تصمیم‌گیری است. بزرگان علم مدیریت در اولویت‌گذاری کارهای بااهمیت مدیران تفاوت نظرهایی دارند اما تنها آن‌ها در این که تصمیم‌گیری درست در زمان حیاتی، اساسی‌ترین وظیفه مدیر است، تردید ندارند. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است (الوانی، ۱۳۸۹، ۱۲۰). مدیران همواره در انجام وظایف خود با شرایطی مواجه می‌شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آن‌ها را می‌طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم‌گیری را در تمامی وظایف مدیران و فرایندهای سازمانی نشان می‌دهد (آرلوندو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۱۲). مدیران گاهی اوقات ملاحظه می‌کنند که

تصمیم‌گیری وظیفه اصلی آن‌ها را تشکیل می‌دهد؛ زیرا به طور مداوم باید انتخاب کنند چه کاری باید انجام شود، چه کسی آن را باید انجام دهد، چه زمانی، در کجا و حتی چطور باید انجام شود (کونتز و دنیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ۱۶۹). از مسائل مهم تصمیم‌گیری به موقع و صحیح بودن آن است. در واقع رمز موفقیت مدیریت، در تصمیم‌گیری صحیح آن است (میرایی، ۱۳۸۴). در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات باید حتی‌الامکان بر پایه بررسی‌های علمی، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و بر طبق اصول و روش‌های خاصی صورت پذیرد (کفائی، ۱۳۸۵، به نقل از کارگر، ۱۳۹۳، ۱۱۳).

حمیدی‌زاده (۱۳۸۷) تصمیم‌گیری را یکی از حساس‌ترین وظایف مدیران در نظر می‌گیرد و موفقیت و شکست سازمان را منوط به آن می‌داند؛ بنابراین برای اینکه ساختار و روابط سازمانی را بشناسیم، کافی است نحوه‌ی کاربرد قدرت تصمیم‌گیری را کشف کنیم و برای آگاهی از طرز کار سازمان، شیوه‌های تصمیم‌گیری آن را مورد مطالعه قرار دهیم (علاقه‌بند، ۱۳۸۵، ۱۶۳).

همان‌گونه که گفته شد، تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌ها است. ولی اشاره‌ای به اینکه سازمان از چه نوعی باشد، نشده است. در واقع تفاوتی نمی‌کند که سازمان مورد بحث، انتفاعی و یا غیرانتفاعی، درمانی یا خدماتی، آموزشی یا پژوهشی، ورزشی یا علمی باشد؛ در هر صورت باید مدیران در شرایطی، تصمیماتی مهم اتخاذ کنند. از جمله سازمان‌های غیرانتفاعی ورزشی در تمام کشورها کمیته ملی المپیک است. با توجه به ساختار کمیته ملی المپیک و نقش آن در توسعه ورزش کشور و همچنین اثراتی که بر ورزش کشور

می‌گذارد، هر نوع تصمیم کلان و یا خرد مالی که از سوی این سازمان اتخاذ گردد، به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر سایر نهادهای ورزشی تأثیر می‌گذارد المپیک نوین در سال ۱۸۹۴ میلادی توسط «پیردوکوبرتن»<sup>۱</sup> با تدوین اهداف اخلاقی، آموزشی، بین‌المللی و برگزاری بازی‌های المپیک احیا شد. این جنبش نتیجه‌ی همیاری کمیته‌ی بین‌المللی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، کمیته‌های ملی المپیک و دیگر افراد و سازمان‌های همفکری است که خواهان ترویج آرمان المپیک و بازی‌های هستند (جکسون و پالمر، ۱۳۸۳، ۹۳). در این راستا، کمیته‌ی بین‌المللی المپیک «ترویج المپیزم و هدایت آن در سراسر جهان» را بر عهده دارد (مأموریت کمیته‌ی بین‌المللی المپیک، ۲۰۱۵). کمیته‌های ملی المپیک نیز بر اساس منشور المپیک حفاظت و توسعه و ترویج جنبش المپیک در کشور خود را بر عهده دارند (کمیته‌ی بین‌المللی المپیک، ۲۰۱۵) و به همراه فدراسیون‌های ورزشی ملی به انجام وظیفه در سطح ملی می‌پردازند (هرناندز، ۱۳۸۶، ۶۴). با وجود این، به نظر می‌رسد که با مسائل و مشکلات گوناگونی مواجه باشند.

به طور کلی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات مختلف محیطی بیرونی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی، رقبا، ذی‌نفعان، نهادهای دولتی، واسطه‌های مالی، اتحادیه‌ها و عرضه‌کنندگان، همچنین عوامل درونی مانند عوامل مدیریتی، مالی، بازاریابی، خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (لوپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۳۰۱) و متغیرهای سازمانی، فردی و فنی (پارکز، ۱۳۸۳، ۴۶) مواجه‌اند.

---

1 - Pierre de coubertin

2 - Loup

سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی، در معرض این تغییر و تحولات جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان‌اند که باید برای رفع چالش‌های محیطی، تصمیمات استراتژیک بسیاری بگیرند (آناگنوستوپولس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ۲۶۰). در این زمینه «کریمادیس<sup>۲</sup>» (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون سیر نزولی، قوانین و مقررات دولتی، مشکلات مالی و محیطی رقابتی به ویژه در بخش خدمات مواجه‌اند (کریمادیس، ۱۹۹۷، ۳۸۱). علاوه بر این، سازمان‌های ورزشی در کشورهای در حال توسعه به واسطه‌ی تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات، فقدان فرایندی برای جذب مشارکت دیگران مواجه شده‌اند و این موضوع موجب محدودیت‌هایی در رشد و توسعه‌ی ورزش در این کشورها شده است (جکسون و پالمز، ۱۳۸۳، ۱۰۱).

هر چند، کمیته‌های ملی المپیک از طرف IOC و همبستگی المپیک حمایت می‌شوند، لیکن این کمک‌ها بخش اندکی از هزینه‌های آن‌ها را پوشش می‌دهد. از این‌رو، اغلب آن‌ها از دولت و سازمان‌های وابسته به دولت کمک مالی دریافت می‌کنند (لوپ، ۲۰۰۴، ۳۰۱). از طرف دیگر، در بسیاری از کشورها، فرصت‌های جذب حامیان و تأمین منابع مالی وجود دارد. انجمن المپیک بریتانیا<sup>۳</sup> بدون بودجه‌ی دولتی، سرمایه و بودجه‌ی ورزش‌های المپیک را تأمین می‌کند (انجمن المپیک بریتانیا، ۲۰۱۵). کمیته‌ی ملی المپیک آمریکا<sup>۴</sup> از طریق حامیان مالی

---

1 - Anagnostopoulos  
2 - Kriemadis  
3 - British Olympic association  
4 - US Olympic committee

جهانی و ملی، شرکای مالی، تدارک کنندگان و صدور مجوزها به جمع آوری کمک‌های مالی مورد نیاز می‌پردازد (کمیته ملی المپیک آمریکا، ۲۰۱۵). انجمن المپیک مالزی<sup>۱</sup> از طریق اجاره‌بهای اماکن ورزشی، حامیان مالی، کمک‌های مالی دولت و کمک‌های مالی IOC و همبستگی المپیک منابع مالی خود را تأمین می‌کند (انجمن المپیک مالزی، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، اتخاذ راهبردی مناسب توسط کمیته ملی المپیک بر اساس این مسئله ضروری به نظر می‌رسد.

از سویی با توجه به نتایج پژوهش خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر این که مهم‌ترین ضعف کمیته ملی المپیک در رتبه‌ی اول، وابستگی شدید مالی به دولت و در رتبه‌ی سوم نیز محدودیت منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی می‌باشد و در قسمت تهدیدهایی که کمیته ملی المپیک با آن مواجه می‌باشد، دومین و چهارمین تهدیدی که به آن اشاره شده است، وجود نوسان در تخصیص اعتبارات مالی به کمیته و وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی می‌باشد؛ بنابراین کمیته ملی المپیک ایران نیز از آن دسته سازمان‌های ورزشی است که با مشکلات مالی دست به گریبان است (خسروی‌زاده، ۱۳۹۱، ۲۳). از این‌رو توجه جدی به وضعیت استراتژی‌های مالی در کمیته ملی المپیک کشور، ضروری می‌باشد.

برون‌رفت از این مشکلات، قبل از هر چیز در سایه بهره‌مندی از نظام مدیریت منابع مالی توانمند و شایسته امکان‌پذیر است و تصمیم‌گیری‌های مالی با توجه به اثر سیاست‌گذاری جهت دهنده رفتارهای سازمانی و ذی‌نفعان کمیته ملی المپیک از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

در جوامعی (به ویژه کشورهای پیشرفته) نقش ابزار و سازوکارهای مالی در مدیریت بسیار پررنگ و در جوامعی (مانند کشورهای در حال توسعه) نقش این رویکردهای مدیریتی بسیار کم‌رنگ است. متأسفانه در زمینه‌ی اهمیت منابع مالی به عنوان ابزار سیاست‌گذاری به شدت سهل‌انگاری شده است و در عمل نقش استراتژیک و حیاتی آن مغفول مانده است (نادری، ۱۳۸۹، ۷۰). البته مشکلات مالی به دلیل کمبود این منابع مالی نمی‌باشد، چرا که با توجه به یافته‌های پژوهشی که توسط مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۲) انجام گردیده، منابع مالی و بودجه‌ی تعیین شده‌ی فدراسیون‌ها و کمیته‌ی ملی المپیک کفایت نسبی لازم را برای مسابقات دارا بوده است. لیکن به نظر می‌رسد مدیریت ضعیف در بخش توزیع بودجه، موجب توزیع ناعادلانه‌ی آن در بین فدراسیون‌ها شده است. به طوری که بیشترین مقدار بودجه به فدراسیونی مانند فوتبال اختصاص داده شد و در عوض رشته‌های پایه و مدال آور (مثل دوومیدانی و شنا و وزنه‌برداری) سهم ناچیزی را از منابع دریافت کرده‌اند. در واقع، استفاده‌ی نادرست از منابع مالی سبب شده است تا به نظر برسد فدراسیون‌های ما با کمبود بودجه و اعتبار مواجه هستند. ضمن اینکه گلايه-ی برخی ورزشکاران رشته‌های انفرادی مبنی بر دستمزد بسیار کمتر در مقایسه با رشته‌های تیمی از جمله فوتبال، منطقی و قابل توجه به نظر می‌رسد (مشتاقیان و همکاران، ۱۳۹۲، ۹۴).

به صورت کلی شواهد نشان می‌دهد که روند تصمیم‌گیری‌های مالی و به خصوص در حوزه استراتژیک مناسب نیست و مشکلاتی در این حوزه‌ها وجود دارد. از جمله این مشکلات، عوامل سازمانی می‌تواند باشد. عواملی همچون فرهنگ و ساختار سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی و ... . نورائی (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به روش فراتحلیل کیفی، به مطالعه‌ی این عوامل پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد

که تحقیقات انجام شده، در زمینه عوامل تأثیرگذار بر فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک محدودند و در ضمن نتایج متناقضی ارائه نموده‌اند. در این پژوهش، عواملی از قبیل اندازه سازمان، عملکرد سازمان، پویایی، تلاطم محیطی، ناهمگونی، تنوع و تعارض شناختی و انگیزه نیاز به موفقیت مدیران از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر این تصمیمات بوده است (نورائی، ۲۰۱۲، ۴۰۶). ویکر و بروئر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان بررسی شرایط مالی سازمان‌های نظارتی ورزشی، دریافتند که تنوع درآمد، تأثیر مثبتی بر شرایط مالی آن‌ها دارد. تنوع درآمد، میزبانی رویدادهای ورزشی و بهینه‌سازی هزینه‌ها، تأثیر مثبتی بر شرایط مالی داشت (ویکر و بروئر، ۲۰۱۴، ۹۳۰).

انجام این پژوهش می‌تواند منجر به بهبود تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مالی در کمیته ملی المپیک شده و به کمیته کمک کند که گلوگاه‌های سازمانی تصمیم‌گیری را شناسایی کرده و از بین برد تا از این طریق بتوان کیفیت فعالیت‌های کمیسیون‌ها را در این کمیته ارتقاء بخشید. لذا با نظرسنجی از مدیران کمیته ملی المپیک و متخصصان و خبرگان آشنا به این حوزه، عوامل و شاخص‌های اصلی عوامل سازمانی استخراج می‌گردد و در نهایت با بررسی روابط بین متغیرها، مدلی استخراج می‌گردد؛ بنابراین مسئله این پژوهش، چگونگی تصمیم‌گیری‌های مالی با تأکید بر عوامل سازمانی است. از این‌رو مسئله‌ای که در این پژوهش دنبال می‌شود این است که شرایط مناسب برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرایندهای تصمیم‌گیری در کمیته ملی المپیک شامل چه عواملی در حوزه عوامل سازمانی است. به بیانی دیگر، مسئله‌ای که

---

1 - Wicker , P., Breuer



این پژوهش بدان می‌پردازد این است که مهم‌ترین عوامل سازمانی که می‌توانند فرایندهای تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند، کدامند. این عوامل چه ارتباطی با هم دارند و چگونه می‌توان با توسعه‌ی آن‌ها انجام اثربخش‌تر و کیفی‌تر فرایندهای تصمیم‌گیری را تسهیل و به اثربخشی و کیفیت تصمیمات کمک کرد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است چون هیچ‌گونه دستکاری بر روی متغیرها و عوامل صورت نگرفته است و بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته می‌باشد و بستر این تحقیق، کمیته ملی المپیک ایران در نظر گرفته شده است. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی تحلیل محتوا و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۱۷ گویه و در قالب شش مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات، آئین‌نامه و ضوابط، منابع مالی و فشارهای گروهی، به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش را خبرگان حوزه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در سازمان‌های ورزشی تشکیل می‌دهند که شامل خبرگان علمی و مدیران اجرایی می‌باشند که در حوزه‌های مرتبط با این تصمیمات صاحب تجربه و اندیشه‌اند. در مرحله اول برای شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

مالی و شناخت وضعیت موجود آن، افرادی که به عنوان جامعه آماری در مرحله کیفی تحقیق در نظر گرفته می‌شوند، در دو طبقه علمی و اجرایی سازمان‌دهی می‌شوند و سپس بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خاص‌تر مانند سطح سازمانی، شغل سازمانی، سابقه خدمت طبقه‌بندی می‌شوند. در مرحله دوم برای ارزیابی عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی، جامعه‌ی آماری کلیه مدیران کمیته ملی المپیک (شامل رئیس، نائب رئیس، اعضای هیئت اجرایی، اعضای مجمع عمومی، اعضای دبیرخانه کل، اعضای مرکز نظارت بر تیم‌های ملی و رؤسای کمیسیون‌های کمیته ملی المپیک) (۶۴ نفر) و متخصصان و خبرگان آشنا به تصمیم‌های استراتژیک مالی در کمیته ملی المپیک (نامشخص) می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش، ۱۲ مصاحبه صورت گرفته است. در بخش کمی دو دسته نمونه وجود دارد: ۱- مدیران کمیته ملی المپیک: کلیه مدیران کمیته ملی المپیک (اعضای مجمع عمومی کمیته: ۶۴ نفر) که از این تعداد، ۵۹ پرسشنامه به صورت صحیح بازگردانده و مورد تحلیل قرار گرفت، ۲- متخصصان و خبرگان آشنا با اصول کمیته ملی المپیک. به دلیل عدم اطلاع دقیق از تعداد متخصصان و خبرگان آشنا در این حوزه، از فرمول نمونه‌گیری از جامعه نامحدود زیر استفاده گردید:

در فرمول مذکور  $n$  عبارت است از تعداد نمونه مورد مطالعه

$$Z = \text{مقدار متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان } (1 - \alpha)$$

$$P = \text{برآورد نسبت صفت متغیر در جامعه}$$

$$q = \text{برآورد نسبت عدم موفقیت صفت متغیر در جامعه یا } (1 - p)$$

$$d = \text{میزان اشتباه مجاز (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷)}.$$

با توجه به سطح اطمینان ۹۵٪ و فرض توزیع نرمال، میزان  $t$  برابر با ۱/۹۶ و با توجه به مشخص نبودن واریانس جامعه،  $p$  برابر با ۰/۵ و به تبع آن  $q$  نیز برابر ۰/۵ (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). میزان اشتباه مجاز ( $d$ ) برابر با ۰/۱ در نظر گرفته شده است. بدین ترتیب حجم نمونه مورد نیاز برای این پژوهش در بخش کمی برابر با:

$$\frac{(1.96)^2 \cdot 0.5(0.5)}{0.1^2} = n = \frac{z^2 p(q)}{d^2}$$

بنابراین در این بخش نمونه‌ی ما شامل ۹۶ نفر می‌باشد که از این تعداد، ۸۸ پرسشنامه به صورت صحیح بازگردانده و مورد تحلیل قرار گرفت؛ بنابراین به صورت کلی، تعداد نمونه برابر با ۱۶۰ نفر می‌باشد که پرسشنامه‌های صحیح بازگردانده شده، ۱۴۷ مورد می‌باشد.

در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی و یا غیرطبیعی بودن) استفاده و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و Smart PLS نسخه ۲٫۰ استفاده شد. نرم‌افزار PLS که از نرم‌افزارهای معادلات ساختاری می‌باشد، تشابهات زیادی با سایر نرم‌افزارهای این حوزه دارد. ولی با این وجود، تفاوت‌هایی نیز دارد. از جمله، این نرم‌افزار مناسب پژوهش‌هایی است که حجم نمونه آن کمتر از ۲۰۰ نفر باشد و همچنین توزیع داده‌ها در هر دو حالت نرمال و غیرنرمال را محاسبه می‌کند. ولی با این وجود قابلیت پیش‌بینی و تعمیم آن

از نرم‌افزارهای معادلات ساختاری در حوزه کواریانس محورها (AMOS, Lisrel) کمتر است. با این وجود به دلیل آن که تعداد نمونه‌ها در پژوهش حاضر از ۲۰۰ نفر کمتر است، ناچار از این نرم‌افزار استفاده شد. پایایی و روایی در PLS در دو بخش سنجیده می‌شود: الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ب) بخش مربوط به مدل ساختاری (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). پایایی مدل اندازه‌گیری به وسیله ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بار عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰,۴ شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن سازه قابل قبول است. همچنین در خصوص روایی محتوی نیز با استفاده از برگه‌های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (۱۰ نفر)، ۰,۷۰ و مقدار CVI بیشتر از ۰,۷۸ به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوی ابزار ما مورد تأیید قرار گرفت. روایی واگرا و همگرا که مربوط به معادلات ساختاری است، مورد سنجش قرار می‌گیرد.

## یافته‌ها

قبل از ورود به یافته‌های تحقیق، بر اساس تحلیل اسناد و مدارک کمیته ملی المپیک از جمله سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه پنجم توسعه، لایحه برنامه ششم توسعه، سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش و اساسنامه کمیته ملی المپیک، مهم‌ترین تصمیمات استراتژیک مالی کمیته ملی المپیک ج.ا.ا. عبارتند از: اهتمام به توسعه ورزش، توسعه

زیرساخت‌ها و زیربنای لازم برای رشد و توزیع محصولات ورزشی، افزایش حامیان مالی برای کمیته ملی المپیک، افزایش درآمدهای حاصل از کمک‌های دولتی (سهام یک درصدی سازمان‌های دولتی برای کمک به ورزش)، افزایش سهم میزبانی رقابت‌های بین‌المللی، افزایش عواید حاصل از کمک‌های حقیقی و حقوقی، افزایش تعداد ورزشکاران المپیک، افزایش میزان سرانه ورزش همگانی، توسعه ورزش بانوان، توسعه ورزش معلولین، انجام پژوهش‌هایی در حوزه ورزش، مبارزه با دوپینگ و افزایش میزان اعتبارات به رشته‌های ورزشی مدال‌آور در المپیک.

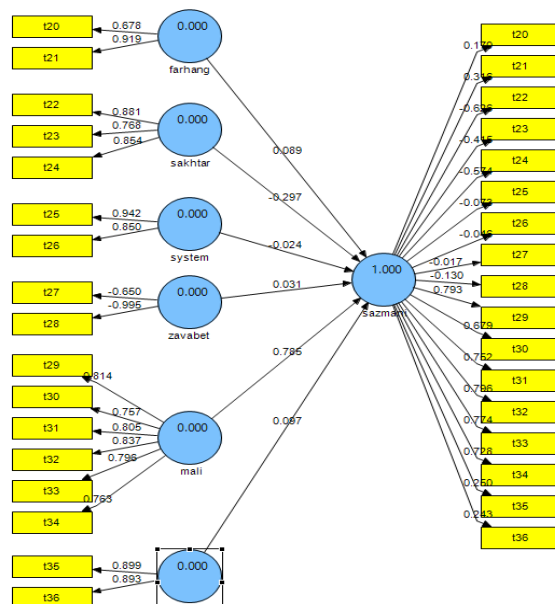
نتایج حاصل از ۱۲ مصاحبه که انجام شد، از طریق تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نشان داد که شش مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات، آئین‌نامه و ضوابط، منابع مالی و فشارهای گروهی، از عوامل سازمانی می‌باشند که می‌توانند بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی تأثیر بگذارند. در ادامه از طریق نرم‌افزار SPSS به تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش و سپس به تحلیل نتایج حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده خواهد شد.

بنا بر گفته هیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، برای تعیین نرمالیت داده‌ها از چولگی و کشیدگی استفاده شد. نتایج نشان داد که چولگی بین ۳ و ۳- و کشیدگی بین ۵ و ۵- قرار دارد؛ بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. ولی با این وجود به دلیل تعداد کم نمونه‌ها (کمتر از ۲۰۰

نمونه) اجازه استفاده از نرم‌افزارهای کوواریانس محور وجود ندارد و باید از نرم‌افزار واریانس محور SmartPLS استفاده نمود. (هیر، ۲۰۱۲، ۳۲۵).

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی صورت می‌پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰٫۵ می‌باشد. برای تمامی سؤال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰٫۵ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ یک از سؤال‌ها حذف نگردید. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر شش متغیر، بالاتر از ۰٫۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این تحقیق پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجا که پایایی تأیید می‌شود می‌توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل تعمیم به کل جامعه مورد نظر می‌باشد. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را ۰٫۴ به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی ۶ متغیر، مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰٫۴ می‌باشد. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش در هر دو بخش روش اول (سؤالات مربوط به هر متغیر نسبت به خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر) و دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست، به طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤالات

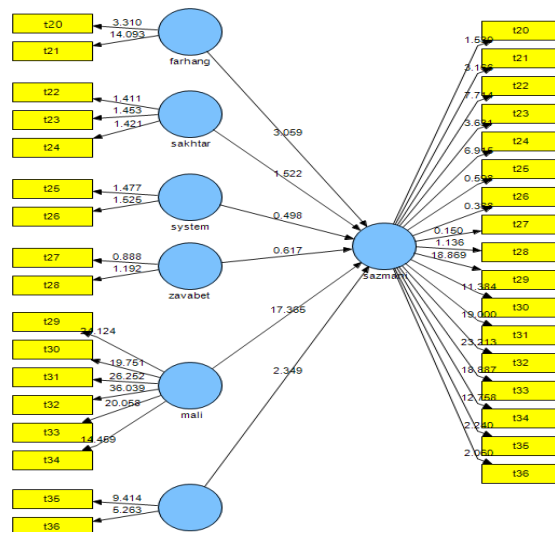
خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد) مورد تأیید قرار گرفت. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد. در صورتی که

مقدار این اعداد از ۰,۹۵ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۱,۹۶ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۲. ضرایب معنی‌داری t (مقادیر t-values)

مقدار  $R^2$  برای متغیر وابسته (عوامل سازمانی)، ۰/۹۹ به دست آمد که نشان از میزان بالای آن دارد. مقدار  $Q^2$ : این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و در صورتی که مقدار  $Q^2$  در مورد یکی از متغیرهای درون‌زا سه مقدار ۰,۰۲ را، ۰,۱۵ و ۰,۳۲ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای برون‌زای مربوط به آن دارد. این معیار برای متغیر درون‌زا بیشتر از ۰,۳۲ می‌باشد که این نشان می‌دهد که متغیرهای



برونزا (مستقل) در پیش‌بینی متغیرهای وابسته قوی هستند و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تا حدودی بار دیگر تأیید می‌سازد.

برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰,۲۵، ۰,۰۱ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰,۵۱۹ برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

جدول ۲. بررسی سؤال‌های پژوهش

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضرب مسیر	مقدار T-VALUE
عوامل سازمانی تصمیم‌گیری استراتژیک مالی	فرهنگ سازمانی	۰,۰۸۹	۳,۰۵۹
	ساختار سازمانی	-۰,۲۹۷	۱,۵۲۲
	سیستم اطلاعات	۰,۰۲۴	۰,۴۹۸
	آئین‌نامه و ضوابط	۰,۰۳۱	۰,۶۱۷
	منابع مالی	۰,۷۸۵	۱۷,۳۸۵
	فشارهای گروهی	۰,۰۹۷	۲,۳۴۹

با توجه به جدول فوق، مقدار T-Value با توجه به اینکه همگی بیشتر از ۲,۵۸ می‌باشند بنابراین در سطح ۰,۰۹۹، هر یک از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی - اجتماعی، فناوری و قانونی از عوامل محیطی مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در کمیته ملی المپیک ج.ا.ا. می‌باشند.

با توجه به جدول فوق، سه بعد فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فشارهای گروهی از ابعاد عوامل سازمانی و اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی کمیته ملی المپیک ایران می‌باشند (با توجه به مقدار T-Value) و سه بعد دیگر (ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات و آئین-نامه و ضوابط) از عوامل سازمانی نمی‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بحران‌های مالی جهانی و ملی و تأکید بر اقتصاد مقاومتی در ایران، بررسی نحوه تصمیم‌گیری مالی و ارائه راه‌حل‌های کارآمد در کمیته ملی المپیک از اهمیت بالایی برخوردار است. اقتصاد مقاومتی مفهومی است که از سوی مقام معظم رهبری، در چند سال اخیر بر آن تأکید داشته و با این مضامین سال‌ها را نام‌گذاری نمودند. ایشان این مفهوم را که مختص وضعیت بحرانی اقتصاد کشور است را به این دلیل که ایران به شدت در محاصره اقتصادی قرار داشت و دارد انتخاب نمودند؛ هنوز هم کشور ملزم به رعایت اصول اقتصاد مقاومتی است. چرا که آثار و تبعات بحران‌های اقتصادی تا سالیان سال، دامن‌گیر کشور خواهد بود.

در فضایی که کشور در وضعیت بحران اقتصادی قرار دارد، یکی از زمینه‌هایی که به شدت متأثر از آن شد، ورزش کشور است. ورزش ایران و بالطبع آن، سازمان‌های ورزشی ایران در این دوران بسیار آسیب‌پذیر شدند. بسیاری از رشته‌های ورزشی ما در این دوران به دلیل مشکلات مالی نتوانستند در میدان‌های بین‌المللی حاضر شوند چرا که امیدی به موفقیت آن‌ها

نبود و دلیل اصلی آن مشکلات مالی در ورزش کشور است. هم‌اکنون نیز کشور با این مشکلات دست به‌گریبان است.

کمیته ملی المپیک هر کشور با توجه به ماهیت و رسالت خود که پشتوانه‌سازی و هدایت تیم‌های ورزشی ملی به مسابقات برون‌مرزی و جهانی و به خصوص المپیک است، تصمیم‌گیری در آن بسیار حیاتی است. مسلماً در صورتی که با تأکید بر اصول علمی و بدون هیچ‌گونه غرض‌ورزی و مناسب (به صورت کلی شایسته‌سالاری)، تصمیمات مالی اتخاذ گردد، می‌توان با حداقل هزینه بیشترین منفعت را کسب نمود. نحوه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مالی است که می‌تواند چالش را تشدید و یا مدیریت نماید. در واقع یکی از راه‌حل‌های پیشرو، بهینه‌سازی تصمیمات است و برای بهینه‌ساختن آن‌ها شناخت ماهیت و عوامل تأثیرگذار بر آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است که موضوع این پژوهش است. این پژوهش، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی (عوامل سازمانی) در کمیته ملی المپیک را مورد بررسی قرار می‌دهد و می‌تواند رؤسای کمیسیون‌ها، معاونان، رؤسای فدراسیون‌ها و هر گروه و سازمانی که در ارتباط با کمیته ملی المپیک است و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمیته ملی المپیک بر آن‌ها اثرگذار است را در درک ماهیت این نوع تصمیم‌گیری‌ها یاری دهد.

همان‌گونه که عنوان شد، نتایج مؤلفه عوامل سازمانی نشان داد که سه بعد فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فشارهای گروهی از ابعاد عوامل سازمانی و اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی کمیته ملی المپیک ایران می‌باشند و سه بعد دیگر (ساختار سازمانی، سیستم اطلاعات و آئین‌نامه و ضوابط) از عوامل سازمانی نمی‌باشند.

همچنین نتایج نشان داد که از بین سه عامل اثرگذار، منابع مالی، فرهنگ سازمانی و فشارهای گروهی، به ترتیب از عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در کمیته می‌باشند. نتایج پژوهش در این قسمت با نتایج پژوهش‌های کشاورز و همکاران (۱۳۹۰)، مشتاقیان و همکاران (۱۳۹۲)، نورائی (۲۰۱۲)، سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، محجوب‌عشرت-آبادی (۱۳۹۳)، ویناند<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) و ویکر و بروئر<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) همخوان و هم‌راستا می‌باشد.

توجه به درآمدهای عمومی کمیته، توجه به درآمدهای اختصاصی کمیته، مدنظر قرار دادن کمک‌های دولتی به کمیته، توجه به کمک‌های کمیته بین‌المللی المپیک، توجه به هزینه‌های جاری کمیته، توجه به هزینه‌های عمرانی و سایر هزینه‌های کمیته، از جمله مواردی است که در خصوص منابع مالی باید بدان توجه نمود. همان‌گونه که عنوان شد، تصمیم‌گیری در خلأ صورت نمی‌گیرد. شرایط محیطی به تعبیری به صورت غیرمستقیم بر تصمیمات مالی کمیته می‌توانند اثرگذار باشند، ولی عوامل سازمانی می‌توانند هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم بر تصمیم‌گیری‌های مالی اثرگذار باشند. توجه به منابع مالی و درآمدی کمیته می‌تواند به تصمیم‌گیران کمیته آینده روشنی را نشان دهد تا بتوانند با توجه به آن تصمیمات خود را اتخاذ نمایند. نوسان‌های درآمدی و همچنین هزینه‌های پیش‌بینی نشده در کمیته می‌تواند سیر مستقیم تصمیم‌گیری در کمیته را با اختلال مواجه سازد. وابستگی به منابع دولتی و سایر کمک‌ها و درآمدها نبودن کمیته خود دلیل عمده‌ای بر عدم استقلال مالی آن است که خود در نهایتاً

---

1. Winand

2 - Wicker , P., Breuer

منجر به بی‌ثباتی در تصمیمات می‌شود. تا زمانی که بسیاری از هزینه‌های مالی کمیته، هزینه‌های جاری، پرسنلی و پیش‌بینی نشده باشد و کمیته نتواند منابع مالی خود را به صورت مستقل تأمین نماید، اتخاذ تصمیمات باثبات، دوراندیشانه و در نهایت استراتژیک با مشکلات زیادی همراه است. نتایج پژوهش هلیار و همکاران (۲۰۰۵) خود گویای این مسئله است که اتخاذ تصمیمات مالی مدیران و تصمیم‌گیران مالی، بر اساس اطلاعات روشن از منابع مالی و هزینه‌های سازمان، از رویکردهای عقلانی تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد.

یکی از مواردی که در پژوهش‌های گوناگون مشخص شده است که بر تصمیم‌گیری‌های مدیران مختلف تأثیر می‌گذارد، فرهنگ سازمانی است (میرسپاسی و دانایی، ۱۳۸۵، حمدی و همکاران، ۱۳۸۸). این تصمیمات می‌تواند در ابعاد مختلف مالی و غیرمالی، استراتژیک و غیراستراتژیک باشد.

فرهنگ برای سازمان مانند شخصیت برای انسان است؛ فرهنگ پدیده پنهانی است که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت داده و افراد را به عمل وامی‌دارد (دنيسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) فرهنگ یک عامل اصلی است که رفتار سازمان و اعضای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (پارک و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان الگویی از ارزش‌ها و عقاید مشترک دانست که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از عملکردهای سازمانی درک و فهمی به دست آورند و هنجارهایی را برای رفتارهای کارکنان در سازمان فراهم می‌کند (دایر<sup>۳</sup>،

---

1 - Denison

2 - Park & Kim

3. Dwyer

۲۰۰۳). به همین دلیل است که فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورت و چرمک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر است (عسگریان، ۱۳۸۸). به نوعی فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (ایران‌زاده و محمودی، ۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی کارکردهای مهمی دارد از جمله اینکه موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می‌سازد (شرمهورن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). یک تعهد و هویت گروهی می‌سازد (کینیکی و کریتنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ‌سازی و انطباق خویش با سیاست‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان کمک می‌کند (حاجی کریمی، ۱۳۸۳). به عنوان یک کنترل-کننده اجتماعی جهت تقویت رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب عمل می‌کند (باربوسا و کاردوسا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) و بر روی تمام تعاملات سازمانی اثرگذار می‌باشد (فرانکوئیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)؛ اما از کارکردهای اصلی آن این است که می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌ها اثرگذار است. به صورت کلی، الگو یا سیستم‌های عقیدتی و فرهنگی حاکم بر سازمان چارچوب فکری خاصی برای درک گزینه‌ها و شرایط نامطمئن و پیچیده فراهم می‌سازد و برای انتخاب گزینه‌های استراتژیک محدودیت‌های روان‌شناسی قدرتمندی ایجاد می‌کند؛ بنابراین اتخاذ تصمیمات استراتژیک مالی متأثر از فرهنگ سازمانی کمیته ملی المپیک ایران است. پیروی از باورها، ارزش‌ها،

- 
1. Korte & Chermack
  2. Schermerhorn
  3. Kinicki & Kreitner
  4. Barbosa & Cardoso
  5. Francois

هنجارها و عقاید در کمیته ملی المپیک به خوبی رعایت می‌شود و به نظر می‌رسد که تصمیمات مالی استراتژیک در کمیته مطابق با فرهنگ حاکم بر سازمان باشد.

فشارهای گروهی حاکی از آن است که تصمیمات در کمیته ملی المپیک چه میزان تابع ائتلاف‌های گروهی است؟ در واقع هدف این است که مشخص شود که تا چه اندازه از تعارض و ناسازگاری با دیگران جلوگیری و پیامدهای تصمیم‌پیش‌بینی می‌شود. بعضی از اعضا با توجه به میزان همبستگی درون‌گروهی، سایر اعضا را تحت فشار قرار داده تا بر طبق معیارها یا منافع گروهی عمل کنند و در بسیاری مواقع تصمیم‌گیری‌های به صورت ائتلافی و نه منافع کمیته ملی المپیک ایران شکل می‌گیرد.

همچنین مشخص شد که سه مورد ساختار و قدرت سازمانی، سیستم اطلاعات و آئین‌نامه و ضوابط از عوامل سازمانی اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مالی در کمیته نمی‌باشد. به نظر می‌رسد با توجه به مشخص بودن ساختار و اساسنامه کمیته به صورت مدون و بر طبق معیارهای بین‌المللی مشکلی در ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و تأثیری بر تصمیم‌گیری در کمیته نداشته باشد. هر چند به نظر می‌رسد که مفهوم قدرت سازمانی بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک اثر داشته باشد، ولی این امر در این پژوهش تأیید نگردید؛ که می‌توان از دلایل آن، عدم توجه به فدراسیون‌های ورزشی در کشور دانست و همچنین تصمیم‌گیرنده نهایی نبودن رئیس کمیته ملی المپیک. هر چند پژوهش‌هایی باید در خصوص چرایی این مسئله انجام شود و مشخص گردد که ساختار سازمانی در این سازمان در چه وضعیتی قرار دارد.

از موارد بعدی، سیستم اطلاعات و آیین‌نامه‌ها می‌باشد. عدم پیروی تصمیمات مالی کمیته از سیستم‌های اطلاعاتی و آیین‌نامه‌های این سازمان، از مواردی است که به خوبی رعایت نمی‌شود، بنابراین از مؤلفه‌های سازمانی اثرگذار بر تصمیم‌گیری‌های مالی کمیته نمی‌باشد. در این موارد نیز باید پژوهش‌هایی صورت گیرد تا چرایی آن مشخص شود.

### منابع فارسی

- ایران‌زاده، سلیمان، محمودی، محسن، (۱۳۸۹)، شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون، چاپ اول، تبریز، انتشارات فروزش.
- الوانی، سید محمد. (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. انتشارات نی، چاپ سوم.
- برادران حسن‌زاده، رسول، نژاد ایرانی، فرهاد، لطف‌اللهی حقی، ماهرخ. (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی تأثیر معیارهای عملکرد مالی بر تصمیم‌گیری مدیران بانک‌ها (دولتی و غیردولتی) با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP). فراسوی مدیریت، ۳(۱۱): ۲۱۱-۱۸۵.
- پارکز، ژانت بی. (۱۳۸۳). مدیریت معاصر در ورزش. ترجمه محمد احسانی، چاپ اول، دانشگاه تربیت مدرس، ۴۶.
- جکسون، راجر، پالمر، ریچارد. (۱۳۸۳). راهنمای مدیریت ورزشی. گروه مترجمان، چاپ سوم، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. ۱-۳۰۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۳). توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها. فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاقیات، پیام مدیریت، ۹: ۹۷-۱۱۵.



حمدی، کریم؛ کاوسی، اسماعیل؛ صهری، حمیدرضا. (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با الگوی تصمیم‌گیری مدیران. *پژوهش‌های مدیریت*، ۸۱: ۳۴-۱۸.

خسروی‌زاده، اسفندیار، حمیدی، مهرزاد، یداللهی، جهانگیر، خیری، محمد. (۱۳۹۱). تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته‌ی ملی المپیک ج.ا.ا. *دوفصلنامه‌ی مدیریت و توسعه‌ی ورزش*، ۱: ۲۵-۱۱.

عسگریان، محمد، (۱۳۸۸)، مفهوم‌شناسی فرهنگ سازمانی، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۶(۲۴)، ۲۴-۱۰۱.

علاقه بند، علی، (۱۳۸۹)، *مدیریت عمومی*، نشر روان، تهران، چاپ ۲۱-۱۶۳.

کارگر، غلامعلی. (۱۳۹۳). نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی ایران. *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۱۰(۲۰): ۱۲۲-۱۱۱.

مشتاقیان، سهیل، اعتباریان، اکبر، نمازی‌زاده، مهدی، افخمی، مهرداد. (۱۳۹۲). بررسی تجارب مدیران، کارشناسان و ورزشکاران در مورد دلایل ناکامی ایران در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن در حیطه منابع انسانی و مالی. *مدیریت ورزشی*، ۵(۳): ۹۷-۷۱.

میرابی، وحید. (۱۳۸۴). *مدیریت (استراتژی)*. انتشارات شهر آشوب، تهران.

میرسپاسی، ناصر، دانایی، حسن. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک تصمیم‌گیری و ارائه یک الگوی بهینه. *اقتصاد و مدیریت*، ۶۸: ۱۱-۱.

نادری، ابوالقاسم. (۱۳۸۹). سازوکار و الگوی مطلوب تخصیص منابع مالی برای آموزش و پرورش: مبانی الزامات، عناصر و الگوریتم. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۰۴: ۹۰-۵۹.

هرناندز، روبن آگوستا. (۱۳۸۶). مدیریت سازمان‌های ورزشی. ترجمه علیرضا الهی، اسفندیار خسروی زاده، چاپ اول. بامداد کتاب. ۶۴.

### منابع انگلیسی

- Anagnostopoulos. Ch., Byers, T., Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14:3, 259-281.
- Arnaldo, O, (2011), A discussion of rational and psychological decision making theories and models: the search for a cultural- ethical decision making model, *Electronic Journal of Business Ethics and organization Studies*, vol. 12, Issue 6. PP: 12-13.
- Barbosa, I. Cardoso, C.C. (2007). Managing Diversity in Academic Organization: a Challenge to Organizational Culture. *Journal of Woman in Management Review*. Vol 22. No 4. PP: 274-288.
- British Olympic association. (2015). "faster, higher, stronger". [www.Olympics.org.uk](http://www.Olympics.org.uk).
- Denison, D. R. (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" In S. Carwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of organizational culture*. London : John wiley & Sons.
- Dwyer, S., Richard, O. C., Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Organizational Culture. *Journal of Business Research*. Vol 56. No 12. PP: 1009-1019.
- Francois, H. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Journal of Accounting, Organizations and Society*. Vol 31. PP: 77-103.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Pieper, T.M., Ringle, Ch.M.(2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. Long Range Planning. Volume 45, Issues 5–6, October–December 2012, Pages 320–340

International Olympic committee mission. ۲۰۱۵. [www.olympic.org](http://www.olympic.org).

International Olympic committee. (2015). “Association of national Olympic committee”. [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

Jening, D., and wattams, Decision Making an Integrated Approach, 1994. Business & Economics.325.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2007). Organizational Behavior. McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.

Korte, R., Chermack, T. (2007). Changing organizational culture with scenario planning. Journal of Futures. Vol 39. PP: 645-656.

Kriemadis, A. (1997). “Strategic planning in higher education athletic” departments International Journal of educational management. Vol. 11. No. 6.381.

Kuntz, H, O Daniel, S, (2002), Principles of Management, Translated by M. H. Chamran, Sharif University of Technology, Institute of Scientific Publications, Tehran. p : 169.

Lee D., Newman, P., and Price, R., Decision Making in Organization, 1999. Glasgow, UK: Prentice Hall.251.

Loup, J. (2004). “Strategic and performance management of Olympic sport organizations”. First edition. Human Kinetics.301.

Nooraie, M.(2012). Factors influencing strategic decision – making processes. International Journal of academic research in business and social sciences, 2(5): 405-429.

Park, J. Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?, *Leadership in Health Services*, Vol. 22 No, pp. 20-38.

Schermerhorn, J.; Hunt, J., Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

Soares, J, Correia, A., Rosado, A. (2010) Political Factors in the Decision-making Process in Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10(1): 5-29.

US Olympic committee. (2015). "US Olympic committee programs". [www.usolympicetam.com](http://www.usolympicetam.com)

Wicker, P., Breuer, Ch. (2014). Examining the Financial Condition of Sport Governing Bodies: The Effects of Revenue Diversification and Organizational Success Factors. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4),: 929-948.