

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک

محسن زارعی^۱

ولی نوذری^۲

سیداحسان امیرحسینی^۳

 [10.22034/ssvs.2023.2720.2968](https://doi.org/10.22034/ssvs.2023.2720.2968)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۸

هدف این پژوهش، ارائه مدل انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک بود. روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی بود. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) جمع‌آوری شد. نمونه آماری در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان ورزش‌های المپیک (اعم از مسئولان سابق و فعلی فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک) بودند که براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، تمایل و دسترسی به صورت هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مسئولان و کارشناسان کمیته ملی المپیک ایران و مسئولان ۲۸ فدراسیون المپیک برابر با ۵۰۲ نفر بودند که براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۱۷ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار تحقیق، پرسش‌نامه محقق ساخته شامل ۴۳ شاخص انسجام بین‌سازمانی در کمیته ملی المپیک و فرم خودتعاملی ساختاری بود که روایی پرسش‌نامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تایید شد ($\alpha=0.89$). در این تحقیق، برای سطح‌بندی مؤلفه‌ها از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. براساس یافته‌ها، در ابعاد یکپارچگی سازمانی، روابط بین‌سازمانی، هماهنگی بین سازمانی و مسئولیت مشترک ۴۳ شاخص مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش‌های المپیک در قالب ۱۴ مؤلفه شناسایی شد و مدل تحقیق ساختاردهی مؤلفه‌ها را در هفت سطح نشان داد. مؤلفه‌های ساختار تشکیلاتی و دیدگاه سیستمی در پایین‌ترین سطح و تعامل، همسویی فعالیت‌ها و اقدامات مشترک در سطح اول مدل قرار گرفتند. افزایش جلسات به منظور ایجاد تقویت تعامل کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها و مشارکت فعال فدراسیون‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم، دستیابی به انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش‌های المپیک را هموار خواهد کرد.

واژگان کلیدی: انسجام بین‌سازمانی، خط‌مشی، کمیته ملی المپیک، یکپارچگی و هماهنگی بین‌سازمانی.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

^۲ دانشیار، گروه تربیت‌بدنی، واحد ارسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، ارسنجان، ایران (نویسنده مسؤل)

E-mail: V_nowzari@yahoo.com

^۳ دانشیار، گروه علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

مقدمه

اغلب کشورها با سرمایه‌گذاری و توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای^۱ می‌کوشند آن را پایه و مبنایی برای افزایش سطح مشارکت عمومی در ورزش قرار دهند. این کشورها در چند ورزش پرتعداد با هدف قهرمانی و افتخارات بین‌المللی متمرکز می‌شوند تا مردم را برای مشارکت ورزشی در این رشته‌ها و رشته‌های دیگر برانگیزانند. بر این اساس، ورزش قهرمانی پایه و پیش‌فرض مشارکت ورزش مردم قرار می‌گیرد و موجب توسعه ورزش کشورها می‌شود (رمضانی‌نژاد، ۱۳۹۵: ۲۳۳). همچنین حکومت‌های ملی و مجامع بین‌المللی با تشکیل وزارتخانه و سازمان‌های مربوطه در سطوح ملی و نیز نهادها و انجمن‌ها در سطح بین‌المللی، توجه ویژه‌ای را معطوف ورزش نموده‌اند (مافی و خستو، ۱۳۹۷). در این میان، موفقیت در بازی‌های المپیک^۲ به طور قابل توجهی برای کشورها مهم شده است. سیاست‌مداران، برنامه‌ریزان، اصحاب رسانه و مطبوعات، مدال‌های کسب‌شده در مسابقات را به عنوان شاخصی از موفقیت بین‌المللی قلمداد می‌کنند (دی بوسچر^۳ و همکاران، ۲۰۱۶: ۷۰)، چرا که بازی‌های المپیک، بزرگ‌ترین رویداد ورزشی جهان است و کشورها، سال‌ها قبل از برگزاری مسابقات به دنبال به دست آوردن بهترین نتایج هستند (زارعیان و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۳۷). مردم و صاحب‌نظران، بازی‌های المپیک را به دلیل ویژگی‌هایی مانند تعداد رشته‌های ورزشی، تعداد ورزشکاران حاضر از هر کشور، به اهتزاز درآمدن پرچم‌ها و پخش سرود ملی کشورهای برتر، فراگیر شدن و تحول در ارتباطات و گسترش رسانه‌های جمعی، بسیار مهم‌تر و ارزشمندتر از سایر مسابقات ورزشی قهرمانی جهان می‌دانند (ماسترالگیز^۴ و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۱۳). در این عرصه، کاروان‌های ورزشی، شامل تیم‌های ملی رشته‌های مختلف به بازی‌های چندرشته‌ای اعزام می‌شوند و آن‌گونه که آشکار است، موفقیت کاروان ورزشی به صورت درخور توجهی به ظرفیت عملکردی سیستم ملی و اثربخشی آن در استفاده مناسب از همه منابع مربوط وابسته است (سجادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵). اما ایران تنها در چند رشته ورزشی در بازی‌های المپیک عملکرد موفقی داشته است و این در حالی است که رویدادهای ورزشی زنان و رشته‌های تیمی و نیز مدال‌های رشته‌های مدال‌آوری همچون شنا، دو و میدانی، ژیمناستیک و غیره از دسترس ایران خارج هستند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۱) و یا به ندرت موفق به کسب افتخار می‌شوند.

فقدان یکپارچگی در نظام سیاست‌گذاری و وجود نهادهای متعدد سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر در عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، نظیر وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی منجر به نداشتن وحدت رویه در این نهادها در عرصه سیاست‌گذاری ورزش قهرمانی و عدم

^۱ Champion and professional

^۲ Olympic Games

^۳ DE Bossher

^۴ Masterelgiz

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خط مشیهای کمیته ملی المپیک

ثبات در کسب مدال شده است (گیاهشناس بن بازاری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۹) که ضرورت ایجاد و استحکام انسجام سازمانی و بین سازمانی را در بین فدراسیونهای المپیک، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان بیش از پیش نمایان کرده است.

انسجام سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمانها شناخته می شود. و تأثیر به سزایی بر عملکرد سازمانی دارد؛ آن گونه که می توان آن را ابزاری برای تواناسازی سازمان برای آمادگی در تغییرات سازمانی دانست. در واقع می توان انسجام را به نوعی احساس مسئولیت مشترک اعضای سازمان تعریف نمود که می تواند به تحقق اهداف منجر شود. لذا می توان آن را ابزاری برای افزایش آمادگی سازمان در برابر تغییرات سازمانی و محیطی قلمداد کرد. با وجود انسجام، علایق و نگرش های مشابه بین اعضای سازمان، تعاملات دوستانه و انعطاف پذیری بین واحدهای کاری به وجود آمده، تعارضات افراد واحدها را به حداقل ممکن کاهش و اثربخشی ها افزایش می دهد (خوراکیان، ۱۳۹۸: ۸۳). اگر در روابط سازمان و ساختار موجود انسجام کافی وجود داشته باشد، سازمان قادر خواهد بود با محیط اطراف خود روابط بهتری برقرار کند و پاسخگوی نیازهای محیطی باشد که در نتیجه آن، افراد در بیرون سازنده تصویر مطلوب تری از سازمان خواهند بود (باکارانی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۱۳). در شرایطی که چند سازمان، هدف واحدی را دنبال می کنند، اثربخش بودن تلاش های این سازمانها در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مستلزم ایجاد انسجام بین سازمانی، هماهنگی و روابط بین سازمانی و وحدت مدیریت است (ترکیان و همکاران، ۱۴۰۱). در ایران، ۲۸ فدراسیون ورزشی با محوریت کمیته ملی المپیک و حمایت ها و نظارت وزارت ورزش و جوانان، ورزشکاران خود را به مسابقات انتخابی و بازی های المپیک اعزام می کنند. توسعه و تحکیم انسجام بین سازمانی در فرایند آماده سازی ورزشکاران و اعزام به بازی های المپیک، بسیاری از چالش ها و مشکلات را رفع خواهد کرد و در افزایش و استمرار افتخارت تأثیرگذار خواهد بود.

کمیته ملی المپیک ایران بر اساس منشور المپیک مأموریت دارد که نسبت به توسعه ورزش، تربیت نیروهای جوان، حمایت از نهضت المپیک، رونق بخشیدن رشته های ورزشی و برنامه بازی های المپیک و آسیایی، حضور تیم های ورزشی در بازی های آسیایی، المپیک و سایر بازی های مورد تأیید کمیته بین المللی المپیک، افزایش و پایدارسازی مقام ها و افتخارات و همچنین شرکت در اقداماتی که موجب ارتقای صلح و حمایت و ترغیب اخلاقیات ورزشی باشد، فعالیت نماید (تاریخ نامه کمیته ملی المپیک ایران، ۱۴۰۰). این مأموریت ها در واقع خط مشی های^۲ کمیته ملی المپیک ایران است.

خط مشی، عبارت است از بیانیه ای که حکومت در هر سطحی درباره آنچه که قصد دارد در ارتباط با مسئله عمومی انجام دهد. چنین بیانیه ای ممکن است، قانون، اساسنامه، مقررات، اهداف و یا مأموریت

¹ Baccarani

² Policy

مقام‌های حکومتی باشد (بیرکلند^۱، ۲۰۲۰). در واقع، خط‌مشی به عنوان برنامه عمل است که توسط دولت و یا قانون‌گذاران برای نفوذ در تصمیمات و اقدامات به منظور دستیابی به چشم‌اندازها طراحی می‌شود (بولاجی^۲، ۲۰۱۴). خط‌مشی به قواعد، راهبردهای مدیریتی، فرایندها، اهداف و طرح‌هایی اشاره دارد که مدیران در پی اجرای آن و به دنبال رسیدن به آن‌ها هستند (هیرش^۳، ۲۰۱۷: ۱۴۸). خط‌مشی، مقدم بر هر اقدامی در سازمان است و در انواع سازمان خصوصی و عمومی وجود دارد و پیش‌نیاز اقدام همه مدیران است (قره داغی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱). اما مهم‌تر از خط‌مشی، اجرای موفقیت‌آمیز آن است.

یکی از مراحل عمده فرایند خط‌مشی‌گذاری، مرحله اجراست که در گذشته توجه چندانی به آن نمی‌شد و بیشتر تصمیمات و خط‌مشی‌ها، بدون توجه به جنبه‌های اجرایی آن، تهیه و تصویب می‌شد. اما امروزه جزء جدایی‌ناپذیر و مکمل خط‌مشی محسوب می‌شود و تأثیر آن روی شکل‌گیری خط‌مشی، اجتناب‌ناپذیر است و اجرای مناسب خط‌مشی سنگ‌زیرین آن محسوب می‌شود (قره داغی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱، استیلمن^۴، ۲۰۲۱). مدتی است که اجرای خط‌مشی به عنوان یک مرحله مشخص در فرایند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصر به فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظار برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی است (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱). برخی از محققان معتقدند مرحله اجرا، مرکز فرایند خط‌مشی‌گذاری است. اساساً اجرای خط‌مشی فرایند تبدیل خط‌مشی و پیش‌فرض‌ها به اقدامات و نتایج، از طریق پروژه‌ها و برنامه‌های مختلف است (اوگوانی و اما^۵، ۲۰۱۳: ۱۰۰). اجرای خط‌مشی در واقع به روند و فعالیت‌های مرتبط با بکارگیری، انجام و مدیریت خط‌مشی‌ها اشاره دارد. فعالیت‌های مختلفی در فرایند اجرای خط‌مشی درگیر هستند که شامل تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، استخدام و به کارگیری نیروی انسانی، تشکیل کمیسیون‌ها و کمیته‌ها، تعیین وظایف و مسئولیت‌ها و همچنین تصمیم‌گیری است (اوگوانی و اما^۵، ۲۰۱۳: ۱۰۰). اما بررسی‌ها حاکی از این است که در بسیاری از موارد، اجرای خط‌مشی‌ها موفقیت‌آمیز نبوده است.

بدیهی است که موانعی موجب اجرای ناموفق خط‌مشی‌ها می‌شوند. به عنوان مثال، نداشتن تعریف دقیق و واضح از اهداف، فقدان فناوری مناسب برای اجرای خط‌مشی، اهداف سیاسی مبهم، فقدان تعهد به خط‌مشی، عدم تعریف دقیق مسئولیت‌ها و هماهنگی‌ها، مقایسه خط‌مشی‌های شکست خورده در طول اجرای خط‌مشی (آپاندا و بلو^۶، ۲۰۱۶: ۶۰)، معضل اولویت‌گذاری، نداشتن انطباق سیاست‌ها با چالش‌های موجود،

¹ Birkland

² Bolaji

³ Hirsch

⁴ Stillman

⁵ Ugwuanyi & Emma

⁶ Iyanda & Bello

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خط مشیهای کمیته ملی المپیک

نبود نگاه فرابخشی، ساختار دیوانسالاری جزیره‌ای و نبود نگاه بلندمدت به مدیریت و راهبری برنامه‌های سیاستی (مجیدپور و نامداریان، ۱۳۹۴: ۳۰) به عنوان موانع اجرای خط‌مشی‌ها مطرح هستند. رنگریز و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خط‌مشی، فناوری اطلاعات ضعیف، اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب و هماهنگی ناکافی در اجرا موانعی هستند که در اجرای خط‌مشی‌ها در سازمان‌های دولتی وجود دارد (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۲۷). سجادی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهشی، ثبات نداشتن برنامه‌های فدراسیون‌ها در اعزام تیم‌ها و ورزشکاران، همکاری نکردن برخی از فدراسیون‌ها در ارائه اطلاعات دقیق درباره ورزشکاران، هماهنگی و همکاری ضعیف سفارتخانه‌های ایران در کشور میزبان و تفاوت قوانین عمومی و اختصاصی فدراسیون‌ها با دستورالعمل‌های بین‌المللی را از جمله چالش‌ها و موانع پیش روی کاروان ورزشی ایران در بازی‌های المپیک بیان کردند (سجادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۵).

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، در رمبته انسجام بین سازمانی (انسجام افقی بین چند سازمان با هدف مشترک) پژوهشی یافت نشد. اما در مورد مفاهیم نزدیک به انسجام بین‌سازمانی مانند هماهنگی بین‌سازمانی و ارتباط بین‌سازمانی و نیز در زمینه خط‌مشی‌های ورزشی پژوهش‌های اندکی انجام شده است که در ادامه به اختصار به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. به عنوان مثال، فرگوسن^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی بیان کردند که اجرای خط‌مشی‌های ورزشی نقش تقویت‌کننده و اثرگذاری در خط‌مشی‌های اجتماعی، ملی و بین‌المللی دارد و اثرات مثبتی را از سطح خرد و متوسط به سطح کلان در ایرلند شمالی منتقل کرده است. پیرز^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی اشاره کرد که در خط‌مشی‌گذاری ورزش ملی در کانادا بر خط‌مشی‌های برابری، تنوع و شمول تأکید شده است. ساگر و گوفن^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی اشاره کردند که اجرای خط‌مشی در یک محیط سازمانی مشخص صورت می‌گیرد و ساختار و سازمان خاصی نیاز است تا خط‌مشی اجرا شود. آن‌ها نیز بیان کردند که همکاری عمودی و افقی در سطوح خرد و کلان، با اجرای خط‌مشی مرتبط است. بولاک و همکاران^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی خط‌مشی را زمینه‌ساز، اهرم نفوذ، توانمندساز و تسهیل‌کننده توصیف کردند. میتنگ و جوآل^۵ (۲۰۲۱) در پژوهشی اشاره کردند که اجرای خط‌مشی‌های ورزشی اتحادیه اروپا با رویکردی منسجم و مدیریت یکپارچه، تحولی اساسی در ورزش ایجاد کرده است و تعداد زیادی از سازمان‌های ورزشی را اعم از سازمان‌های دولتی و خصوصی بر اجرای خط‌مشی‌ها

¹ Ferguson

² Peers

³ Sager & Gofen

⁴ Bullock et al.

⁵ Mittag & Naul

همکاری کرده‌اند که پیامدهای موفقیت‌آمیزی داشته است. خسنیس^۱ و همکاران (۲۰۲۰) عوامل مؤثر بر اجرای موفق خط‌مشی‌های ورزش المپیک هند را اهداف واضح و روشن، مناسب‌بودن راه حل خط‌مشی، تامین منابع کافی، داشتن افراد با دانش و مهارت‌های مناسب در اجرای خط‌مشی، تعامل و ارتباطات و حمایت مستمر می‌دانند. گیاه‌شناس بن بازاری و همکاران (۱۳۹۹) در بررسی خط‌مشی ورزشی ایران اشاره کردند که روند ناپایدار ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در ورزش ایران منجر به عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج ساله شده و فعالیت‌های موازی، فقدان هم‌افزایی نهادهای تاثیرگذار در ورزش، ضعف در بسترسازی ورزش قهرمانی، عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقتصاد ورزشی و تعارض در اهداف از جمله چالش‌های اجرای خط‌مشی‌های ورزشی ایران است. ناصح و جلالی فراهانی (۱۳۹۸) در چارچوب نظری خط‌مشی ورزش ملی ایران به وابستگی توسعه ورزش به اقدامات آموزشی در سازمان‌های ورزشی و توسعه اجتماعی دست یافتند. شیخ‌الاسلام و همکاران (۱۳۹۶) در واکاوی موانع هماهنگی بین‌سازمانی در سازمان‌های بخش عمومی به فقدان شفافیت در فرایندهای سازمانی، انعطاف‌ناپذیری ساختار سازمانی، رسمیت زیاد، پیچیدگی وظایف سازمانی، تأکید بر سلسله مراتب سازمانی، تمرکزگرایی، تجارب نامناسب قبلی، فقدان هم‌راستایی اهداف، یکسان نبودن جایگاه قدرت‌ها، فقدان اعتماد میان سازمان‌ها، نبود نظام اطلاعاتی جامع، منابع انسانی آموزش‌ن دیده و فراهم نبودن زیرساخت‌های فناورانه اشاره کردند. جوادی‌پور و رهبری (۱۳۹۶) در آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری ورزش همگانی به مؤلفه‌های سازمانی، باورها و فرهنگ ها، شرایط اقتصادی، تحلیل، تفسیر و تدوین علمی و نیز مطالعات و پژوهش‌ها دست یافتند. بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) در تحقیقی بیان کردند که راهکارهای اصلی برای رسیدن به مدیریت یکپارچه شامل هم‌پایانی، هماهنگی، دیدگاه سیستمی، تعامل در دستگاه‌های اجرایی و ایجاد انسجام است. ضرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) در اجرای خط‌مشی گردشگری ورزشی به هدف‌گذاری و تدوین صحیح خط‌مشی، تخصص و مهارت مجریان، گروه‌های هدف و استفاده‌کنندگان، حمایت از سوی مراجع قانونی - حقوقی، انتخاب ابزار مناسب و منابع لازم برای اجرای خط‌مشی اشاره کردند.

چنانچه کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها عملکرد موفقیت‌آمیزی در همه رشته‌های ورزشی المپیکی داشته باشند، شاهد افزایش انگیزه جوانان در پرداختن به ورزش خواهیم بود، چرا که به عقیده عیدی و همکاران (۱۳۹۳) بازی‌های المپیک به مثابه بزرگ‌ترین رویداد ورزشی جهان، از جایگاه بالایی نزد دولت‌ها برخوردار است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۱). اما عملکرد ایران در بازی‌های المپیک در مقایسه با دیگر رقبا دارای نوسان بوده است؛ به طوری که نمودار عملکرد ایران، سینوسی شکل و فاقد ثبات است (عیدی و عسکری، ۱۳۹۴: ۳۳). این وضعیت سینوسی و بررسی صورت‌گرفته نشان می‌دهد که درخشش ورزشکاران

¹ Khasnis

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خط مشیهای کمیته ملی المپیک

المپیک ایران محدود به چند رشته است و در بسیاری از رشته‌ها به‌ویژه رشته‌های پر مدال مانند شنا، ورزش‌های تیمی و رویدادهای بخش زنان به ندرت با مدال‌آوری همراه بوده است. به نظر می‌رسد که به دلیل انسجام بین‌سازمانی ضعیف، خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک ایران و فدراسیون‌های المپیک به خوبی اجرا نمی‌شود. به عنوان مثال، خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود به فقدان انسجام و همکاری بین نهادها و سازمان‌های ورزشی دست یافتند. همچنین اختلافاتی که بین کمیته ملی المپیک و برخی فدراسیون‌ها وجود دارد و در رسانه‌ها مطرح می‌شود مانند فقدان جایگاه کمیته ملی المپیک ایران در بین اعضای مجمع فدراسیون فوتبال و اختلاف بر سر معرفی کادر مدیریتی و فنی تیم ملی امید فوتبال در سال ۱۴۰۱ و اختلافات تأمین منابع مالی بازی‌های آسیایی بین فدراسیون کشتی و کمیته ملی المپیک، گویای انسجام ضعیف در توسعه ورزش‌های المپیک ایران است. می‌توان گفت که ضعف در انسجام بین کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان و نیز بخشی‌نگری در اجرای خط‌مشی‌های ورزش‌های المپیک و از سوی دیگر، پیشرفت و سرمایه‌گذاری روزافزون رقبا در توسعه ورزش، این دغدغه را به وجود آورده است که ادامه روند فعلی که بیانگر فقدان مدیریت منسجم و یکپارچه است، علیرغم تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک، موقعیت و جایگاه ایران در رویدادهای المپیک نه تنها بهبود نیابد، بلکه در پی توسعه ورزش قهرمانی رقبا، این جایگاه نیز متزلزل و تضعیف گردد و به چالشی بزرگ برای ورزش المپیک کشور تبدیل شود. این در حالی است که تمرکز بر ایجاد انسجام بین فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک، وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک می‌تواند به اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک کمک شایانی نماید. براساس مرور مطالعات صورت گرفته، تحقیقی در زمینه انسجام بین‌سازمانی و اجرای خط‌مشی در سازمان‌های ورزشی کشور یافت نشد و تحقیقات اندکی در زمینه اجرای خط‌مشی، آن هم در سازمان‌های غیرورزشی صورت گرفته است. از این رو، ارائه مدل انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش‌های المپیک ضرورت دارد. تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤالات زیر بود:

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های ورزش‌های المپیک کدام‌اند؟
- اولویت‌های تصمیم و اقدام مدیران در استقرار و تحکیم انسجام بین‌سازمانی با استفاده از تکنیک مدل‌یابی ساختاری تفسیری کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به شیوه آمیخته کیفی و کمی انجام شد. نمونه آماری در بخش کیفی شامل ۱۸ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران ورزش‌های

المپیک از قبیل مسئولان سابق و فعلی فدراسیون‌های ورزش المپیک و کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران بود که براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت غیرتصادفی و هدفمند با اولویت‌هایی مبنی بر ویژگی‌های سطح تحصیلات و تحصیلات مرتبط، سابقه فعالیت و مدیریت در فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک و کمیته ملی المپیک و تألیفات کتاب و مقاله انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی شامل مسئولان و کارشناسان کمیته ملی المپیک ایران و مسئولان ۲۸ فدراسیون المپیک برابر با ۵۰۲ نفر بودند که ویژگی‌های آنان در جدول ۱ به تفکیک آمده است:

جدول ۱: جامعه آماری پژوهش

نام سازمان	مسئولیت‌ها	تعداد
کمیته ملی المپیک	مدیر و کارشناس	۹۲ نفر
کمیته ملی المپیک	سرپرست کاروان	۲ نفر
فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک (۲۸ فدراسیون)	مسئولان ارشد (رئیس، نواب رئیس و دبیرکل)	۱۱۲ نفر
فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک (۲۸ فدراسیون)	مسئولان کمیته‌ها	۲۸۰ نفر
فدراسیون‌های ورزش‌های المپیک (رشته ورزشی حاضر در آخرین دوره بازی‌ها)	سرپرستان تیم‌های ورزشی	۱۶ نفر

پس از آن ابتدا کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌های فوتبال، بسکتبال، کشتی، والیبال، تکواندو، تیراندازی، دو و میدانی، شنا، ژیمناستیک و بدمیتون به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیدند و سپس براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۱۷ نفر به صورت غیرتصادفی در دسترس به عنوان نمونه برگزیده شدند.

داده‌های پژوهش حاضر به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسش‌نامه و همچنین نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند به دست آمد؛ به این صورت که ابتدا اسناد بالادستی و پس از آن مقالات مرتبط با اجرای خط مشی، انسجام و هماهنگی بین‌سازمانی و نیز پایان‌نامه‌های مرتبط بررسی شد و مفاهیم و کدها استخراج گردید. سپس مصاحبه‌ها انجام شد. قبل از انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، ابتدا مفهوم واژه خط‌مشی و خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک و همچنین تفاوت انسجام و انسجام بین‌سازمانی برای برخی از مدیران اجرایی تشریح شد. سپس سؤالاتی به شرح زیر مطرح گردید: ۱- شاخص‌های اثرگذار بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک با تأکید بر ارتباطات بین‌سازمانی کدام است؟ ۲- شاخص‌های اثرگذار بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک با تأکید بر هماهنگی بین‌سازمانی کدام است؟ ۳- شاخص‌های اثرگذار بر

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک

انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک با تأکید بر تحکیم و استقرار یکپارچگی کدام است؟ ۴- شاخص‌های اثرگذار بر انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک با تأکید بر مسئولیت مشترک کدام است؟

داده‌های حاصل از مرور ادبیات و مصاحبه‌های باز با مشارکت‌کنندگان، با روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز بررسی و مبانی اساسی استخراج گردید. داده‌های اولیه شامل ۹۱ مفهوم (کد) بود که پس از یکسان‌سازی و جمع‌بندی به ۶۹ مفهوم کاهش یافت. سپس پنل دلفی تشکیل شد و داده‌ها به منظور بازنگری، ویرایش، اضافه نمودن مفهوم جدید و یا حذف موارد کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظرات اصلاحی ارائه و داده‌ها از ۶۹ مفهوم (شاخص) به ۵۶ شاخص کاهش داده شد. در واقع، عوامل کم‌اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. برای بازنگری در مرحله دوم، داده‌ها، دوباره در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و اصلاحات لازم انجام شد. موارد مشابه یکسان‌سازی گردید و تعداد شاخص‌ها به ۴۷ مورد کاهش یافت. در مرحله سوم، به منظور توافق نهایی، شاخص‌ها به اعضای پنل دلفی ارسال شد و اعضای پنل دلفی بر اثرگذاری ۴۳ شاخص در انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های المپیکی توافق کردند. در آخرین مرحله به منظور دسته‌بندی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد مجدداً برای اعضای پنل دلفی ارسال گردید و در قالب ۱۴ مؤلفه در ابعاد روابط بین سازمانی، هماهنگی بین سازمانی، یکپارچگی و مسئولیت مشترک دسته‌بندی شدند. سپس ترتیب و اهمیت عوامل و همچنین تهیه پرسش‌نامه انجام شد و در نهایت توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی پرسش‌نامه توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آشنا و صاحب‌نظر در کمیته ملی المپیک و پایایی این پرسش‌نامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ($\alpha=0.89$).

در بخش دوم تحقیق به منظور ساختاردهی مؤلفه‌ها و تعیین اولویت‌های تصمیم‌گیری و اقدام، روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری انتخاب شد، زیرا بر اساس نظر فایسال^۱ و همکاران (۲۰۰۶)، یکی از اصلی‌ترین منطوق‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند، از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش شناسی به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده، یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد و اولویت‌های اقدام را برای مدیران مشخص می‌کند فایسال و همکاران، ۲۰۰۶، ۵۳۵). به همین منظور تعداد ۱۴ مؤلفه شناسایی شده مؤثر بر انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های ورزش‌های المپیکی در جدول ماتریس خود تعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسش‌نامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش (خبرگان) قرار گرفت و از آنان درخواست شد که مؤلفه‌ها را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند؛ به این صورت

^۱ Faisal

که چنانچه مؤلفه i بر مؤلفه j تاثیر می‌گذارد حرف V، در صورتی که مؤلفه j بر مؤلفه i تاثیر می‌گذارد حرف A، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو عامل، هیچ‌کدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی- معلولی عوامل، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

گام اول، بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی پژوهش، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسش‌نامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک تبدیل شدند. در گام سوم به منظور تعیین سطح هر یک از مؤلفه‌ها، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود، در سطح اول جای گرفت. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم گردید.

یافته‌های پژوهش

اولین یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی و نمونه کمی بود. نتایج در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی		نمونه کیفی		نمونه کمی	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱	۶۱/۱۱	۱۴۸	۷۳
	زن	۷	۳۸/۸۹	۵۵	۲۷
تحصیلات	کارشناسی	۳	۱۶/۶۷	۳۳	۱۶
	کارشناسی ارشد	۷	۳۸/۸۹	۱۳۹	۶۹
	دکتری	۸	۴۴/۴۴	۳۱	۱۵
	کمتر از ۱۰ سال	۱	۵/۵۶	۶۲	۳۱
سابقه کار	بالای ۱۰ سال	۱۷	۹۴/۴۴	۵۸	۲۸

با بررسی کتابخانه‌ای و نظرات خبرگان ورزش‌های المپیک با بهره‌گیری از روش دلفی در ابعاد روابط بین‌سازمانی، عوامل هماهنگی بین‌سازمانی، یکپارچگی سازمانی و مسئولیت مشترک، تعداد ۴۳ شاخص

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

مؤثر بر انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای توسعه ورزشهای المپیک در قالب ۱۴ مؤلفه شناسایی شد. جدول ۳، مؤلفهها و شاخصها را نشان می‌دهد:

جدول ۳: شاخصها و مؤلفههای انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	
ساختار تشکیلاتی	وجود خط‌مشی‌ها و روش‌های انجام کار از پیش تعریف و تعیین شده در ورزش‌های المپیک	انطباق و اجرای آیین نامه‌ها و اساسنامه کمیته بین‌المللی المپیک فدراسیون‌ها وجود خطوط گزارش‌دهی و روابط عمومی بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها مشارکت فدراسیون‌ها و ذی‌فعان در تصمیم‌گیری‌های کمیته ملی المپیک وجود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی (پهنای باند، اینترنت، اینترنت، تلفن و...) در کمیته ملی المپیک	
		بسترسازی	(GIS, MIS, RIS, ...) مناسب بودن وضعیت زیرساخت اطلاعاتی وجود دیدگاه کل‌نگرانه در کمیته ملی المپیک
		دیدگاه سیستمی	وجود دیدگاه مشترکی میان اقدامات کاری کمیته ملی المپیک، فدراسیون ها و دیگر سازمان‌های ذیربط
		وحدت مدیریت	نزدیکی دیدگاه‌ها و اهداف کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک هم‌راستایی اهداف بلندمدت کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک رهبری فراسازمانی در کمیته ملی المپیک جهت ساماندهی پراکندگی مدیریت فدراسیون‌ها مرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فراسازمانی در کمیته ملی المپیک تعامل با فدراسیون‌ها
روابط رسمی	تعامل	تعامل با وزارت ورزش و جوانان	
		تعامل با سایر سازمان‌های اثرگذار اجرایی و نظارتی	
		اساسنامه کمیته ملی المپیک و آیین‌نامه‌ها و قوانین فدراسیون‌های ورزشی در زمینه ارتباطات بین‌سازمانی	
		برنامه‌ریزی در زمینه ارتباطات بین‌سازمانی در کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها توسعه آموزش ارتباطات در راستای تحکیم انسجام بین‌سازمانی عوامل فردی	
روابط غیررسمی	شبکه‌های غیررسمی در بین فدراسیون‌های المپیک		

عوامل محیطی		
مدیریت ارتباطات	کانال‌های مشترک ارتباطی بین فدراسیون‌ها	
	ارتباط مطلوب با رسانه‌ها جهت انعکاس اخبار صحیح	
مدیریت اطلاعات	انتقال اطلاعات بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان	
	ایجاد بانک جامع اطلاعات ورزشکاران و فدراسیون‌ها	
همسویی	همسویی مسابقات لیگ‌های فدراسیون‌ها با برنامه‌های کمیته ملی المپیک	
فعالیت‌ها	همسویی اقدامات آموزشی و توسعه‌ای فدراسیون‌ها با اهداف کمیته ملی المپیک	
مدیریت	شناسایی دقیق فرایندهای کلیدی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک	
فرایندهای اجرای	تعیین مکانیزم‌های کنترل فرایندهای اجرایی	
خط‌مشی‌ها	اولویت‌بندی و شفافیت فرایندها در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک	
	تدوین راهکارها و فعالیت‌های لازم جهت رسیدن به اهداف	
	تعیین شرح وظایف واحدها در زمینه انسجام بین‌سازمانی کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌ها	
تصمیمات مشترک	تعیین اهداف میان‌مدت و بلند مدت برای هر کدام از واحدهای کمیته ملی المپیک	
	شناخت فرصت‌های ایجاد تعامل با فدراسیون‌های المپیکی	
	اولویت‌بندی رشته‌های المپیکی بر اساس شاخص‌های بومی و منطقه‌ای	
	برگزاری اردوهای داخلی و خارجی	
	تأمین منابع مالی	
اقدامات مشترک	ارائه راهبردهای بهبود عملکرد در کسب نتایج نسبت به ادوار گذشته	
	اجرای خط‌مشی‌های مورد توافق	
نظارت و پایش	پایش اقدامات سازمان‌های همکار	
اقدامات مشترک	نظارت بر اساس سلسله مراتب	
	بازخورد متقابل	

جهت بررسی و سطح‌بندی و تعیین ارتباط عوامل اصلی در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری، یک ماتریس ۱۴ در ۱۴ شامل مؤلفه‌ها اصلی در اختیار خبرگان قرار داده شد. آن‌ها بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت، جدول خودتعاملی ساختاری تکمیل گردید. نتایج در جدول ۴ درج گردیده است:

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

جدول ۴: ماتریس خود تعاملی ساختاری مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
V X V X X A O O X X A A A	۱	ساختار تشکیلاتی											
A X V V X O X O X X O O	۲	دیدگاه سیستمی											
A X V V V V A X X O A	۳	وحدت مدیریت											
X X V V V V O O V V	۴	مدیریت فرایندهای اجرای خطمشی‌ها											
A O A X A A A O A	۵	اقدامات مشترک											
A A V X X A A X	۶	تصمیمات مشترک											
X O O X A A A	۷	تعامل											
X V A V V A	۸	مدیریت اطلاعات											
X O V V V	۹	روابط غیررسمی											
A X A X	۱۰	روابط رسمی											
A V X	۱۱	مدیریت ارتباطات											
A V	۱۲	نظارت و پایش اقدامات مشترک											
A	۱۳	همسویی فعالیت‌ها											
	۱۴	بسترسازی											

برای به دست آوردن ماتریس دست‌یابی، نمادهای تعاملی ساختاری بر حسب قواعد زیر به صفر و یک تبدیل شدند. حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول ۵ آمده است:

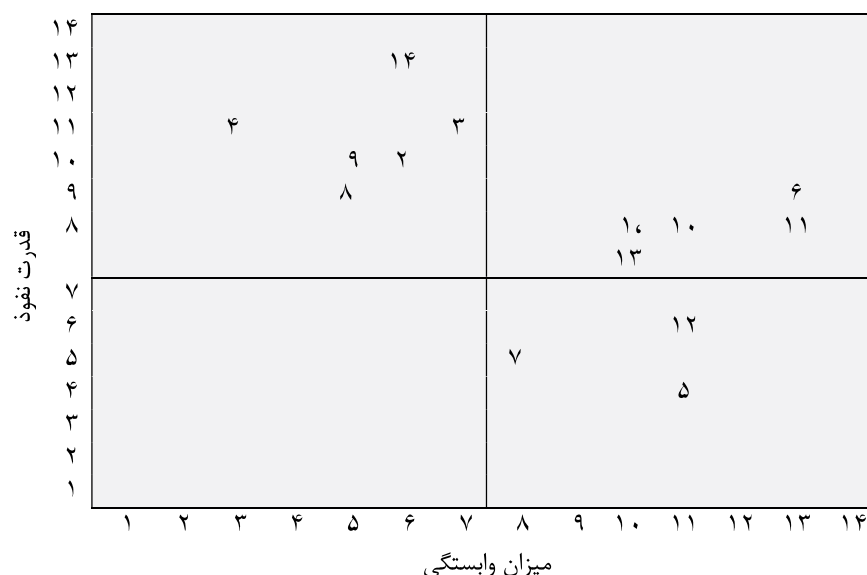
جدول ۵: ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۲	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۳	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱
۴	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
۶	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۹
۷	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۵
۸	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۹
۹	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
۱۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۸
۱۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۱۲	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۱۳	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۸
۱۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
میزان وابستگی	۱۰	۶	۷	۳	۱۱	۱۳	۸	۵	۵	۱۱	۱۳	۱۱	۱۰	۶	۳

نمودار تحلیلی MICMAC از دو محور افقی و عمودی تشکیل شده است. این نمودار برحسب میزان وابستگی و قدرت نفوذ حاصل شده در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌گردد. در تجزیه و تحلیل

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. گروه اول (خودمختار) شامل معیارهایی هستند که دارای نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. گروه دوم (وابسته) شامل متغیرهایی هستند که دارای نفوذ ضعیف و میزان وابستگی بالا هستند. گروه سوم (پیوندی) شامل متغیرهایی هستند که نفوذ و وابستگی قوی دارند. گروه چهارم (نفوذی) شامل متغیرهایی هستند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیف هستند.



شکل ۱: نمودار MICMAC مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک

نتایج نمودار MICMAC مشخص نمود که عوامل ۱، ۶، ۱۰، ۱۱ و ۱۳ از اثرگذاری و همچنین وابستگی بالایی برخوردارند و در ناحیه پیوندی واقع شده‌اند و مؤلفه‌های ۵، ۷ و ۱۲ وابستگی بالا و اثرگذاری کمتری برخوردار هستند. بنابراین در ناحیه وابسته واقع شده‌اند. همچنین مؤلفه‌های ۲، ۳، ۴، ۸، ۹ و ۱۴ در ناحیه نفوذی جا گرفته است. هیچ یک از مؤلفه‌ها در ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر عامل تعیین شد. در اولین جدول تکرار، آن عامل، دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیرها، آن‌ها (عوامل سطح اول) از جدول حذف شد و با بقیه متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی تشکیل گردید. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، متغیر سطح دوم مشخص شد. سپس برای برای تشکیل جدول

تعیین سومین سطح، عوامل تعیین شده سطح دوم از جدول حذف شد و جدول سطح سوم تشکیل گردید. این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده شد. سپس ماتریس استاندارد تشکیل گردید. نتایج تعیین سطح اول مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی توسعه ورزش‌های المپیک در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶: تعیین سطوح مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک

سطوح	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح یک	۱	۱،۵،۶،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۳	۱،۵،۱۰،۱۱،۱۳	-
	۲	۱،۲،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۵،۶،۱۰،۱۳	۲،۵،۶،۱۰،۱۳	-
	۳	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۳،۴،۶،۷،۸،۱۳	۳،۶،۷،۱۳	-
	۴	۱،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۴،۱۳،۱۴	۴،۱۳،۱۴	-
	۵	۱،۲،۵،۶،۱۱	۱،۳،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۵،۶،۱۱	۱
	۶	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۶،۷،۱۰،۱۱	-
	۷	۳،۶،۷،۱۱،۱۴	۳،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۴	۳،۶،۷،۱۱،۱۴	۱
	۸	۳،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴	۲،۳،۸،۹،۱۲،۱۴	۳،۸،۱۴	-
	۹	۱،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۴	۱،۹،۱۴	-
	۱۰	۱،۲،۵،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۳	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴	۱،۲،۶،۱۰،۱۱،۱۳	-
	۱۱	۱،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۲	-
	۱۲	۵،۸،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱۱،۱۲،۱۳	-
	۱۳	۱،۲،۳،۴،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۱۰،۱۲،۱۳	۱
	۱۴	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۴،۷،۸،۹،۱۴	۴،۷،۸،۹،۱۴	-
سطح دو	۱	۱،۶،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱	۱،۹،۱۰،۱۱	-
	۲	۱،۲،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲	۲،۶،۱۰	۲،۶،۱۰	-
	۳	۱،۳،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲	۳،۴،۶،۸	۳،۶،۱۳	-
	۴	۱،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۴،۱۴	۴،۱۴	-
	۶	۱،۲،۳،۶،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۲،۳،۶،۱۰،۱۱،۱۲	۲
	۸	۳،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۴	۲،۳،۸،۹،۱۲،۱۴	۳،۸،۱۴	-
	۹	۱،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۴	۱،۹،۱۴	-
	۱۰	۱،۲،۶،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۴	۱،۲،۶،۱۰،۱۱	۲

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

-	۱،۶،۱۰،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۶،۱۰،۱۱،۱۲	۱۱	
-	۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۸،۱۱،۱۲	۱۲	
-	۴،۸،۹،۱۴	۱،۴،۸،۹،۱۴	۳،۴،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۱۴	
-	۱،۹،۱۱	۱،۲،۳،۴،۹،۱۱	۱،۱۱،۱۲،۱۴	۱	
-	۲	۲	۱،۲،۸،۱۱،۱۲	۲	
-	۳	۳،۴،۸	۱،۳،۹،۱۱،۱۲	۳	
-	۴،۱۴	۴،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۱،۱۲،۱۴	۴	
-	۳،۸،۱۴	۲،۳،۸،۹،۱۲،۱۴	۳،۸،۱۱،۱۴	۸	
-	۱،۹،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۴	۱،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴	۹	سطح
۳	۱،۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴	۱،۱۱،۱۲	۱۱	سه
۳	۱۱،۱۲	۱،۲،۳،۴،۹،۱۱،۱۲،۱۴	۱۱،۱۲	۱۲	
-	۴،۸،۹،۱۴	۱،۴،۸،۹،۱۴	۳،۴،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۴	۱۴	
-	۱،۹	۱،۲،۳،۴،۹	۱،۱۴	۱	
-	۲	۲	۱،۲،۸	۲	
-	۱،۳	۱،۳،۴،۸	۱،۳،۹	۳	
-	۴،۱۴	۴،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۴	۴	سطح
۴	۳،۸،۱۴	۲،۳،۸،۹،۱۴	۳،۸،۱۴	۸	چهار
۴	۱،۹،۱۴	۱،۳،۴،۹،۱۴	۱،۹،۱۴	۹	
-	۴،۸،۹،۱۴	۱،۴،۸،۹،۱۴	۳،۴،۸،۹،۱۴	۱۴	
-	۱	۱،۲،۳،۴	۱،۱۴	1	
-	۲	۲	۱،۲	2	
۵	۱،۳	۱،۳،۴	۱،۳	3	سطح
-	۱،۴،۱۴	۱،۴،۱۴	۱،۳،۴،۱۴	۴	پنج
-	۴،۱۴	۱،۴،۱۴	۳،۴،۱۴	۱۴	
-	۱	۱،۲،۴	۱،۱۴	۱	
-	۲	۲	۱،۲	۲	سطح
۶	۱،۴،۱۴	۱،۴،۱۴	۱،۴،۱۴	۴	شش
۶	۴،۱۴	۱،۴،۱۴	۴،۱۴	۱۴	

سطح ۱	۱	۱،۲	۱	۷
هفت ۲	۲	۲	۱،۲	۷

مدل ساختاری تفسیری مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی کمیته ملی المپیک بر حسب سطوح حاصل‌شده در جدول ۶ به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شده‌اند. در پژوهش حاضر مؤلفه‌ها در ۷ سطح در شکل ۲ نمایش داده شده است:



شکل ۲: مدل ساختاری تفسیری مؤلفه‌های مؤثر بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که ۴۳ شاخص در قالب مؤلفه‌های ساختار تشکیلاتی، دیدگاه سیستمی، وحدت مدیریت، مدیریت فرایندهای اجرای خط‌مشی‌ها، اقدامات مشترک، تصمیمات مشترک، تعامل، مدیریت اطلاعات، روابط غیررسمی، روابط رسمی، مدیریت ارتباطات، نظارت و پایش، اقدامات مشترک، همسویی فعالیت‌ها و بسترسازی بر انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های کمیته ملی المپیک در موفقیت ورزش‌های المپیکی مؤثر است. گیاه‌شناس بن بازاری و همکاران (۱۳۹۹) تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در ورزش ایران را سبب عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج ساله و فعالیت‌های موازی، فقدان هم‌افزایی نهادهای تاثیرگذار در ورزش و ضعف در بسترسازی ورزش قهرمانی را چالش‌های اجرای خط‌مشی ورزش

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

ایران می‌دانند. همچنین یافته‌های این تحقیق با یافته‌های ساگر و گوفن (۲۰۲۲)، خسنیس و همکاران (۲۰۲۱)، جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) و بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) همخوان است. اما با یافته‌های دیگر تحقیقات همخوانی مشاهده نشد. دلیل این فقدان همخوانی، تفاوت در ماهیت تحقیق آن‌ها با تحقیق حاضر بود. هرچند که تحقیق‌های مرور شده پیرامون خطمشی و اغلب در سازمان ورزشی بود، اما به انسجام بین سازمانی پرداخته نشده بود. از طرفی در زمینه هماهنگی بین سازمانی، ارتباطات بین سازمانی و یکپارچگی که نزدیک به انسجام سازمانی هستند، تحقیقات اندکی انجام شده است. اما همین تحقیقات اندک نیز در سازمان‌های غیرورزشی انجام شده است. نقطه عطف و جدید بودن این تحقیق در زمینه انسجام بین سازمانی بود که دارای نوآوری است و برای هموار نمودن مسیر توسعه ورزش‌های المپیکي مثر ثمر خواهد بود. انسجام عمودی موجب یکپارچگی و منسجم شدن یک سازمان خواهد شد. انسجام افقی هم موجب هم‌افزایی و وحدت مدیریت در چند سازمان که هدف مشترکی را دنبال می‌کنند، خواهد شد. هماهنگی و انسجام افقی در توسعه ورزش‌های المپیکي موجب تسهیل در انجام فرایندهای امور ورزش در ۲۸ فدراسیون ورزشی، کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان و در برخی زمینه‌ها مثل اعزام کاروان‌ها موجب افزایش هماهنگی وزارت امور خارجه و شورای برون مرزی نیز خواهد شد. به همین دلیل شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های انسجام بین سازمانی سبب افزایش آگاهی مدیران و اهمیت این مقوله خواهد شد. در این تحقیق در ابعاد یکپارچگی سازمانی، ارتباطات بین سازمانی، هماهنگی بین سازمانی و مسئولیت‌های مشترک، تعداد ۴۳ شاخص در قالب ۱۴ مؤلفه شناسایی گردید و از آن‌جا که تمرکز مدیران به صورت همزمان بر همه شاخص‌ها و مؤلفه‌ها عملاً امکان‌پذیر نخواهد بود، باید مؤلفه‌هایی که از ویژگی اثرگذاری بالاتری برخوردارند، مورد توجه قرار بگیرند تا در زمان و فرصت مناسب و مهیا شدن بستر و شرایط به مؤلفه‌های دیگر نیز پرداخته شود و به اهداف مد نظر دست یافت. در این تحقیق برای تعیین و مشخص نمودن مؤلفه‌های اثرگذار و هدایتگر به عنوان اولویت تصمیم‌گیری و اقدام از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. براساس یافته‌ها، مؤلفه‌های انسجام بین سازمانی در اجرا خطمشی ورزش‌های المپیکي در هفت سطح قرار گرفتند. بنابراین ابتدا به بررسی مؤلفه‌های سطح اول و سپس به مؤلفه‌های سطوح میانی (سطوح دوم تا ششم) پرداخته می‌شود و در نهایت، مؤلفه‌های قاعده مدل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

بر اساس یافته‌های تحقیق در سطح اول مدل به دست آمده از تحلیل مدل‌یابی ساختاری تفسیری، مؤلفه‌های تعامل، اقدامات مشترک و همسویی فعالیت‌ها قرار گرفته‌اند. گیاه‌شناس بن بازاری و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود اشاره کردند که تعدد نهادهای تصمیم‌گیر در ورزش ایران منجر به عدم تحقق مطلوب برنامه‌های پنج ساله شده است. همچنین یافته‌های این تحقیق با یافته‌های خسنیس و همکاران (۲۰۲۱)، سجادی و همکاران (۱۴۰۰)، بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) و ضرغام بروجنی و بذرافشان (۱۳۹۳) همخوان

است. مؤلفه‌های سطح اول در مدل ساختاری تفسیری، ویژگی اثرپذیری آن‌ها از ویژگی اثرگذاری آن‌ها بیشتر است. تحقق این مؤلفه‌ها به شدت وابسته به تحقق مؤلفه‌های سطوح پایین مدل خواهد بود. بنابراین می‌توان گفت که این مؤلفه‌ها بسیار مهم هستند، اما در اولویت اقدام مدیران قرار ندارند. چون در وهله اول مدیران ضرورت دارد بر مؤلفه‌های سطوح پایین مدل تمرکز شود. اما در عین حال علاوه بر مؤلفه‌های قاعده مدل، شاخص‌های تعامل با فدراسیون‌ها، وزارت ورزش و جوانان و سایر سازمان‌ای اثرگذار اجرایی و نظارتی، برگزاری اردوهای داخلی و خارجی و همچنین تأمین منابع مالی، راهبردهای بهبود عملکرد در کسب نتایج و نیز اجرای خط‌مشی‌های مورد توافق و همسویی مسابقات لیگ‌های فدراسیون‌ها با برنامه‌های کمیته ملی المپیک و همسویی اقدامات آموزشی و توسعه‌ای فدراسیون‌ها با اهداف کمیته ملی المپیک در دستیابی به این سه مؤلفه (تعامل، اقدامات مشترک و همسویی فعالیت‌ها) بسیار سازنده و مؤثر خواهد بود. بنابراین شایسته است که فدراسیون‌های ورزش در برگزاری لیگ‌های خود علاوه بر مد نظر قرار دادن تقویم اجرایی فدراسیون جهانی و قاره‌ای رشته یا رشته‌های ورزشی خود و آماده نمودن ورزشکاران نخبه، با کمیته ملی المپیک نیز تعامل داشته باشند و در بهترین شرایط ممکن و حداکثر همکاری ورزشکاران خود را برای بازی‌های المپیک آماده نمایند و تمام تلاش خود را در راستای هدف واحد و کمک به مدیریت واحد و انسجام افقی بین‌سازمانی به کار گیرند؛ چرا که امروزه مهمترین رویدادهای ورزشی، بازی‌های المپیک است و موفقیت بیش از پیش کاروان ورزشی ایران به غرور ملی مردم و توسعه ورزش قهرمانی و همگانی کشور کمک خواهد کرد.

بر اساس یافته‌ها در سطح دوم تحقیق، روابط رسمی و تصمیمات مشترک، در سطح سوم، نظارت و پایش اقدامات مشترک و مدیریت ارتباطات، در سطح چهارم، روابط غیررسمی و مدیریت اطلاعات، در سطح پنجم، وحدت مدیریت و در سطح ششم نیز مدیریت فرایندهای اجرای خط‌مشی‌ها و بسترسازی قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های ساگر و گوفن (۲۰۲۲)، خسینس و همکاران (۲۰۲۱)، جوادی‌پور و همکاران (۱۳۹۶) و بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) همخوان است. سلسله مراتب اثرگذاری در مدل ساختاری تفسیری از پایین به سمت بالای مدل است. بنابراین مؤلفه‌های سطوح میانی از قاعده مدل (پایین‌ترین سطح) تأثیرپذیری دارند و بر مؤلفه‌های سطح اول اثرگذار هستند. بدیهی است که میزان اثرگذاری مؤلفه‌های سطوح دوم تا ششم این تحقیق متفاوت است. هرچه مؤلفه‌ای متمایل به پایین مدل باشد از اثرگذاری و هدایتگری بالاتری برخوردار است و هرچه نزدیکتر به سطح اول قرار داشته باشد، نشان‌دهنده این است که ویژگی اثرگذاری کمتر و ویژگی اثرپذیری بالاتری دارد. نظارت و پایش اقدامات مشترک و مدیریت ارتباطات، روابط غیررسمی و مدیریت اطلاعات، مؤلفه‌های سطوح سوم و چهارم مدل تحقیق حاضر هستند. این مؤلفه‌ها به دلیل این که از ویژگی اثرگذاری و اثرپذیری مطلوب برخوردارند و می‌توان گفت که از کنش و

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

واکنش مطلوبی برخوردار هستند، نباید مورد غفلت واقع شوند. هرچند که در اولویت اول اقدام مدیران قرار ندارند، اما ضرورت دارد که به اقتضای زمان و موقعیت مناسب مورد توجه قرار گیرد. در غیر این صورت ممکن است خسارات جبرانناپذیری به سازمان وارد کند. در مورد مؤلفه‌های سطوح پنجم و ششم در این تحقیق می‌توان گفت که پس از تمرکز بر مؤلفه‌های سطح هفتم به عنوان سطح زیربنایی و قاعده مدل، توجه به این مؤلفه‌ها (وحدت مدیریت، مدیریت فرایندهای اجرای خطمشی‌ها و بسترسازی) ضرورت دارد. بنابراین اقداماتی از قبیل شناسایی دقیق فرایندهای کلیدی، اولویت‌بندی و شفافیت فرایندها، وجود زیرساخت‌های مناسب ارتباطی و اطلاعاتی و رهبری فراسازمانی در کمیته ملی المپیک جهت ساماندهی پراکندگی مدیریت فدراسیون‌ها به تقویت انسجام بین‌سازمانی در کمیته ملی المپیک کمک زیادی خواهد کرد.

دیدگاه سیستمی و ساختار تشکیلاتی دو مؤلفه زیربنایی مدل انسجام بین‌سازمانی در اجرای خطمشی‌های ورزش‌های المپیک هستند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های ساگر و گوفن (۲۰۲۲)، شیخ‌الاسلام و همکاران (۱۳۹۶) و بابایی و ابراهیمی (۱۳۹۵) همخوان است. همچنین سجادی و همکاران (۱۴۰۰) نیز همکاری نکردن برخی از فدراسیون‌ها در ارائه اطلاعات دقیق درباره ورزشکاران را از جمله چالش‌ها و موانع پیش روی کاروان ورزشی ایران در بازی‌های المپیک برشمردند که بیانگر وجود کم‌رنگ بودن دیدگاه مشترک میان اقدامات کاری کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌هاست. مؤلفه‌های سطح هفتم در این پژوهش در اولویت اول اقدام و تصمیم مدیران المپیک برای تقویت انسجام بین‌سازمانی در اجرای خطمشی‌ها قرار دارند. دستیابی به این مؤلفه‌ها انکان تحقق دیگر مؤلفه‌ها در سطوح بالاتر را تسهیل و هموار خواهد کرد. بنابراین شایسته است که توجه به شاخص‌های وجود خطمشی‌ها و روش‌های انجام کار از پیش تعریف و تعیین‌شده، انطباق و اجرای آیین‌نامه‌ها و اساسنامه کمیته بین‌المللی المپیک فدراسیون‌ها، وجود خطوط گزارش‌دهی و روابط عمومی بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌ها، مشارکت فدراسیون‌ها و ذیفعان در تصمیم‌گیری‌های کمیته ملی المپیک، وجود دیدگاه کل‌نگرانه در کمیته ملی المپیک، وجود دیدگاه مشترکی میان اقدامات کاری کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و دیگر سازمان‌های ذیربط و همراستایی اهداف بلندمدت کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های المپیک در اولویت اقدامات کمیته ملی المپیک قرار گیرد تا به نحو بهتر و کم‌چالش‌تری، انسجام بین‌سازمانی بین کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌هایی که ورزش‌های فهرمانی و حرفه‌ای المپیک دارند، ایجاد و استحکام یابد. چنانچه این انسجام اتفاق بیفتد، اجرای خطمشی‌های کمیته ملی المپیک که مأموریت‌های این سازمان محسوب می‌شوند تحقق خواهند یافت و اثرات موفقیت کمیته ملی المپیک در این زمینه، موجب افزایش و استمرار افتخارات ورزشکاران در میادین بین‌المللی، رونق ورزش و افزایش انگیزه جوانان و غرور ملی خواهد شد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که دیدگاه سیستمی در سطح هفتم مدل تحقیق قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌ها و اهداف کلان فدراسیون‌ها (در صورت وجود برنامه راهبردی) بازنگری شود و یا چنانچه برنامه‌ای تدوین نکرده‌اند در تدوین برنامه و تعیین اهداف کلان، اهداف مندرج در اساسنامه کمیته ملی المپیک مد نظر قرار گرفته، همراستا با برنامه‌های کمیته ملی المپیک تدوین و اجرا گردد. همچنین براساس یافته‌ها، مؤلفه ساختار تشکیلاتی نیز باید در اولویت اول اقدام و تصمیم مسئولان ورزش‌های قرار گیرد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که تصمیم‌گیری‌های مهم کمیته ملی المپیک، با حضور مدیران و متخصصان فدراسیون‌های المپیک برگزار شود و خط‌مشی‌ها و روش‌های انجام کار در ورزش‌های المپیک تعیین و به صورت یکپارچه و منسجم اجرا گردد.

در انجام این تحقیق، به دلیل پراکندگی فدراسیون‌ها و مشغله زیاد مسئولان برخی فدراسیون‌ها به ویژه رؤسای فدراسیون‌ها، جمع‌آوری داده‌ها طولانی شد. همچنین برای تشریح مفهوم انسجام سازمانی (انسجام عمودی در یک سازمان) و انسجام بین‌سازمانی (انسجام افقی) لازم بود برای تعدادی از مشارکت‌کنندگان به تفصیل شرح داده شود تا داده دقیق‌تر و مرتبط‌تری جمع‌آوری گردد.

در سازمان‌های ورزشی، تحقیقات اندکی در مورد انسجام سازمانی انجام، اما پیرامون انسجام بین‌سازمانی برای چند سازمان با اهداف و مأموریت‌های مشترک تحقیقی انجام نشده بود و ایجاد انسجام بین‌سازمانی (انسجام افقی) و تلفیق آن با انسجام سازمانی در کمیته ملی المپیک، ضمن نوآوری و جدیدی بودن، موجب کاهش اختلافات کمیته ملی المپیک با فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان و رفع بسیاری از چالش‌ها خواهد شد و در نهایت، بهبود عملکرد و نتیجه‌گیری موفقیت‌آمیزتری را در پی خواهد داشت.

منابع

- بابایی، مهناز و ابراهیمی، سعید. (۱۳۹۵). «بررسی مؤلفه‌های مدیریت یکپارچه در شهر اصفهان». مجله اخبار شهری. دوره ۱، شماره ۱، صص ۳۵-۵۴.
- کمیته ملی المپیک ایران. (۱۴۰۰). تاریخچه کمیته ملی المپیک. سایت کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران
- ترکیان، مهدی؛ دانش فرد، کرم‌اله و ولیخانی، ماشاالله. (۱۴۰۱). «توسعه مدل انسجام بین‌سازمانی در اجرای خط‌مشی‌های مدیریت بحران». پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- جوادی‌پور، محمد و رهبری، سمیه. (۱۳۹۶). «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سیاسی‌شدن ورزش همگانی در ایران». فصل‌نامه سیاست علمی و ترویجی علم و فناوری. دوره ۷، شماره ۲، صص ۷۸-۸۷.
- حاجی‌پور، ابراهیم؛ فروزنده، لطف‌الله؛ دانایی فرد، حسن و فانی، اصغر. (۱۳۹۴). «طراحی مدل آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های عمومی در ایران». فصل‌نامه مدیریت نظامی. دوره ۱۵، شماره ۳، صص ۲۳-۱.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداللهی، جهانگیر و خیبری، محمد. (۱۳۸۸). «شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن». مدیریت ورزشی. شماره ۱، صص ۱۹-۳۵.

مدل انسجام بین سازمانی در اجرای خطمشیهای کمیته ملی المپیک

- خوراکیان، علیرضا؛ نیکخواه فرخانی، زهرا؛ بوستانی‌راد، مینا و لقمانی دوبین، شکوفه. (۱۳۹۸). «تبیین و طبقه‌بندی مولفه‌های انسجام سازمانی». مطالعات رفتار سازمانی. دوره ۸، شماره ۲، صص ۸۳-۱۲۴.
- رمضان‌نژاد، رحیم و هژیری، کاظم. (۱۳۹۶). «مبانی توسعه ورزش و کاربرد آن در ورزش ایران». فصل‌نامه مجلس و راهبرد. دوره ۲۴، شماره ۹۱، صص ۲۳۳-۲۶۳.
- رنگریز، حسن؛ خیراندیش، مهدی و لطیفی جلیسه، سلیمه. (۱۳۹۷). «بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب». سیاست عمومی. دوره ۴، شماره ۱، صص ۱۲۷-۱۴۲.
- زارعیان، حسین؛ الهی، علیرضا؛ سجادی، سیدنصرالله و میرحسین، پدram. (۱۳۹۵). «نمؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده موفقیت کشورهای شرکت‌کننده در بازی‌های المپیک». مطالعات مدیریت ورزشی. ۳۵، صص ۱۳۷-۱۶۲.
- سجادی، سیدنصرالله. (). «چالش‌ها و موانع پیش روی کاروان ورزشی جمهوری اسلامی ایران در اعزام به بازی‌های المپیک». مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۱۳، شماره ۶۵، صص ۱۵-۳۴.
- شیخ الاسلام، نجمه؛ دانش فرد، کرم اله؛ کردناجی، اسداله و مرتضوی، مهدی. (۱۳۹۶). «واکاوی موانع هماهنگی بین سازمان‌های بخش عمومی ایران: پژوهش کیفی». مدیریت سازمان‌های دولتی. دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۴-۳۰.
- ضرغام بروجنی، حمید و بذرافشان، مرتضی. (۱۳۹۳). «بررسی عوامل مؤثر بر اجرای خطمشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران». برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری. دوره ۳، شماره ۹، صص ۳۱-۵۱.
- طاهرخانی، حسین؛ شریفی‌فر، فریده و نیک‌بخش، رضا. (۱۳۹۸). «ارائه مدل سیاست‌های زیست محیطی در ورزش بر اساس الگوی پارادایم». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱۸، صص ۱۲۳-۱۴۰.
- عیدی، حسین و عسگری، بهمن. (۱۳۹۴). «ارزیابی عملکرد ایران در بازی‌های المپیک در مقایسه با رقبا». دوفصل‌نامه مطالعات مدیریت ورزشی. دوره ۷، شماره ۳۲، صص ۳۳-۴۹.
- عیدی، حسین؛ عباسی، همایون؛ نظری، فرهاد و عیدی‌پور، کامران. (۱۳۹۳). «ارزیابی و تحلیل عملکرد ورزشکاران ایران در بازی‌های المپیک تابستانی». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. دوره ۲، شماره ۴، صص ۹۱-۱۰۱.
- قره داغی، رستم؛ موسی خانی، مرتضی؛ گیوریان، حسن. (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشارکت کارکنان در اجرای خطمشی‌های عمومی در شهرداری‌های کشور». خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت. دوره ۹، شماره ۳۱، صص ۱-۱۷.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ دانایی فرد، حسن؛ زارعی متین، حسن و جندق، غلامرضا. (۱۳۹۰). «ارائه مدلی برای اجرای خطمشی‌های صنعتی (مطالعه موردی: در استان قم)». مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۰۳-۱۳۰.
- گیاه‌شناس بن بازاری، جواد؛ ساعی، احمد؛ زیباکلام، صادق و ملک محمدی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). «خطمشی‌گذاری ورزشی ایران با تاکید بر مقامات تصمیم‌گیری چندگانه». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱۸، صص ۶۵-۷۶.
- گیاه‌شناس بن بازاری، جواد؛ ساعی، احمد؛ زیباکلام، صادق و ملک محمدی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). «بررسی خطمشی‌گذاری ورزشی در ایران بر اساس الگوی مراجع تصمیم‌گیری پیرمولر». فصل‌نامه سیاست‌گذاری عمومی در مدیریت. دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۲۹-۴۸.
- مافی، هادی و خستو، مریم. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر بازی‌های المپیک بر ساختار اقتصادی-اجتماعی و زیست محیطی شهرهای میزبان». پنجمین همایش ملی معماری و شهرسازی ایران در انتقال آثار و ایده‌ها. تهران.
- مجیدپور، مهدی و نامداریان، لیلا. (۱۳۹۴). «شناسایی موانع اجرای اسناد سیاست علم و علم کشور». مدیریت نوآوری. دوره ۴، شماره ۴، صص ۳۰-۶۰.

- ناصح، مهتاب و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۹۸). «چارچوب نظری خطمشی ملی ورزش با رویکرد ورزش تربیتی». مدیریت ورزشی. دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۳۹۵-۴۱۰.

- Baccarani C., Golinelli M. (2015). "The non – existent firm: relations between corporate image and strategy". Italian Journal of Management; 33(97): 313 – 323, 2015.
- Birkland, A. (2020). **An Introduction to the Policy Process Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making**, 5th Edition, Copyright Year 2020, ISBN 9781138495616, Published July 3, 2019 by Routledge, 448 Pages 38 Color & 7 B/W Illustrations.
- Bolaji, S.D. (2014). "Intent to action: overcoming the barriers to universal basic education policy implementation in Nigeria". A doctoral thesis submitted to the graduate research school of Edith Cowan University, Western Australia.
- Bullock, H., Lavis, J., Wilson, M. (2021). "Understanding the implementation of evidence-informed policies and practices from a policy perspective: a critical interpretive synthesis". Implementation Science, volume 16, Article number: 18 (2021)
- DE Bossher, V., Simon, SH, Hans, W and Maarten, V. (2016). "Convergence and divergence of elite sport policies: is there a one-size-fits-all model to develop international sporting success?" Journal of Global Sport Management, 1 (3-4), 70-89.
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). "Supply chain risk mitigation: modelling the enablers". Business Process Management, 12(4): 535-552.
- Ferguson, K., Hassan, D & Kitchin, P. (2023). "Policy transition: public sector sport for development in Northern Ireland". International Journal of Sport Policy and Politics, Volume 15, Issue 1
- Hirsch, C. (2017). "Makers and shapers of environmental policy making: Power and participation in forest legislation in Bolivia". Journal of Rural Studies, 2017, 50(4): 148-158
- Iyanda, K, A. & Bello, S, D. (2016). "Problems and Challenges of Policy Implementation for National development". Research on Humanities and Social Sciences. 2016, 6 (15): 60-65.
- Khasnis, U., Toering, T., Collins, D. (2021). "Policy implementation in Indian Olympic sport". International Journal of Sport Policy and Politics, 13(4): 623-640.
- Masterelgiz, Bar & Homz. (2009). "Event management and sport clubs system in England". Sports Management Review, 12(3), 113-136
- Mittag, J. & Naul, R. (2021). "EU sports policy: assessment and possible ways forward, European Parliament". Research for CULT Committee – Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels
- Peers, P., Joseph, J., Chen, CH. (2023). "An intersectional Foucauldian analysis of Canadian national sport organisations' 'equity, diversity, and inclusion' (EDI) policies and the reinscribing of injustice". International Journal of Sport Policy and Politics, Published online: 27 Feb 2023
- Sager, F., & Gofen, A. (2022). "The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation". Governance, 35(2): 347–364.
- Stillman, R. (2021). **Public Administration (Concept and Cases)**. Houghton Mifflin
- Ugwuanyi, B. I & Emma E.O. (2013). "The Obstacle to effective policy implementation by the public bureaucracy in developing nations: the case of Nigeria". Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. 2 (7), 100-128.