

## اولویت بندی عوامل موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی

قاسم مهربانی<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، هدی مهنانی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران\*

۲- استادیار مدیریت ورزش دانشگاه رازی کرمانشاه

۳- کارشناس تربیت بدنی، معلم تربیت بدنی، شهرستان بجنورد

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۴/۱۲

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی بود. جامعه آماری پژوهش را مسئولین تربیت بدنی سازمانها و شرکت-های تابع وزارت جهاد کشاورزی تشکیل می دادند که در مجموع، ۸۲ نفر بودند. روش پژوهش توصیفی و از لحاظ هدف، کاربردی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش نامه محقق ساخته ای بود که روایی صوری و محتوی آن توسط صاحب نظران مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی ابزار از روش آلفای کرونباخ استفاده شد ( $\alpha=0/81$ ). برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون فریدمن استفاده شد. یافته ها نشان داد، عوامل موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی به ترتیب سیاست و تصمیمات دولت، رویه های کاری، اهداف و ماموریت ها، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و برنامه ریزی می باشد و در هر یک از این حوزه ها نیز با محدودیت های مختلفی روبرو است. به منظور توسعه ورزش کارکنان و افزایش مشارکت افراد در برنامه های ورزشی، استراتژی ورزش کارکنان باید در جهت مرتفع کردن محدودیت های سیاست گذاری، رویه های کاری، اهداف و ماموریت، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و برنامه ریزی تدوین شود.

**واژگان کلیدی:** عدم اثربخشی، ورزش، کارکنان، وزارت جهاد کشاورزی

### مقدمه

در هر سازمانی، مهم‌ترین عامل در نیل به اهداف، نیروی انسانی است و شکی نیست که موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها به نیروی انسانی آنها بستگی دارد. تحقیقات مختلفی بن (۱۹۹۰)، کریستین (۲۰۰۰)، پولیتس (۲۰۰۵)، اتریچ (۲۰۰۸) و لرفانر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) همبستگی سلامت سازمانی و بهره‌وری کارکنان را تأیید و نشان داده‌اند هر اندازه سلامت سازمانی افزایش یابد، بهره‌وری در آن سازمان، افزایش خواهد یافت (شعبانی و همکاران، ۱۳۸۹). پژوهش‌گران بر این باورند که شرکت در ورزش و فعالیت بدنی به دلیل این که موجب تخلیه انرژی می‌شود، زمینه بروز رفتارهای اجتماعی پرخاشگرانه را نه فقط در ورزشکاران بلکه در تماشاچیان نیز کاهش می‌دهد (کایو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). یکی از پیامدهای بیرونی حذف ورزش، مبتلا شدن به بیماری‌های گوناگون است و اگر بتوان نقش ورزش را در سبب مصرفی خانوار پررنگ‌تر کرد، می‌توان صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در بخش بهداشت و درمان خانواده داشت (ایندرسن و اولووس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بررسی‌ها نشان می‌دهد یک دلار سرمایه‌گذاری در ورزش، باعث ۳۷ دلار صرفه‌جویی در هزینه‌های پزشکی خواهد شد (مینپس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). لذا برنامه‌ریزی برای ورزش در حوزه‌های مختلف از دغدغه‌های اصلی دولت‌ها شده است، در کشور ما با مصوبه هیئت دولت به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده شد ۱٪ از اعتبار تملک و دارایی خود را به منظور گسترش و تعمیم ورزش کارکنان خود منظور نمایند (حبیبی، ۱۳۷۶). دستگاه‌های اجرایی مثل وزارت نفت و وزارت جهادکشاورزی در طول اجرای این قانون با اختصاص ۱٪ از بودجه سالیانه خود به امور ورزش کارکنان گام‌های موثری را به ویژه در جهت توسعه زیر ساخت‌ها و تجهیز و تعمیر اماکن ورزشی (افزایش سرانه اماکن ورزشی) خود برداشتند. با اجرای ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم توسعه، ۱٪ اعتبار سالانه ورزش دستگاه‌های اجرایی کشور در بودجه سال‌های اخیر پیش‌بینی نشد (لاریجانی، ۱۳۹۱). امر فوق پیگیری امور ورزش کارکنان دولت را در دستگاه‌های اجرایی با محدودیت روبرو ساخت. علاوه بر آن، در سال ۱۳۹۰ از سوی وزارت اقتصاد و دارایی به تمامی دستگاه‌های دولتی ابلاغ شد، تمام حساب‌های خودگردان اعم از پرداخت و تنخواه‌گردان خود نزد خزانه معین را مسدود نمایند، این امر مدیریت اماکن ورزشی دستگاه‌های دولتی که به صورت خودگردان (درآمد-هزینه) اداره می‌شد را با مشکل مواجه ساخت (امین رفتاری،

1. ben, Kirsten, polits, attridge & lrfaner

2. Gau

3. Endersen & Olweus

4. Mineps

۱۳۹۰). مقدمه فوق نشان می‌دهد، اثربخشی مدیریت ورزش کارکنان نیازمند بررسی بیشتری است تا در جهت تدوین اهداف و برنامه‌های عملیاتی آن گام‌های موثرتری برداشته شود و از بیراهه رفتن و به هدر دادن منابع مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی اجتناب شود. بدین منظور پژوهش حاضر سعی دارد تا عواملی را که اثرات منفی بر روی اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی دارند را شناسایی نماید تا سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای توسعه ورزش در این وزارتخانه آسان‌تر شود و اثربخشی آن بهبود یابد. مرور تحقیقاتی که در حوزه اثربخشی و عوامل موثر بر تضعیف و ارتقاء آن در سازمان‌ها صورت گرفته مطلب مورد بحث را روشن‌تر ساخته و مبانی نظری تحقیق را فراهم می‌نماید که در ادامه بطور مختصر به آن اشاره می‌شود. اثربخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست بلکه موضوعی بسیار پیچیده و مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوت است. در واقع روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت آمیز ماموریت‌های خود را از طریق راهبردهای سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به عبارت ساده‌تر، اثربخشی سازمانی معمولاً به‌عنوان میزان دستیابی یک سازمان به اهدافش در نظر گرفته می‌شود که این اهداف می‌بایست نشان‌دهنده علت وجودی و در واقع ترسیم‌کننده وضعیت مطلوب آینده سازمان باشد (وایس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). پژوهش‌گران هفت شاخص، اجرا (برنامه-های مدیریت، تا چه اندازه توسط اعضاء سازمان اجرا می‌شود)، رهبری (مدیریت تا چه حد به-صورت اثربخش ارتباط برقرار می‌کند و چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به اعضاء انتقال می‌دهد)، تفویض (تا چه میزان مدیریت، تکالیف را واگذار می‌نماید)، بازگشت سرمایه (تا چه اندازه مدیریت سازمان، منابع مالی، فیزیکی و انسانی را به کار می‌گیرد)، مدیریت تعارض (مدیریت چقدر قادر به بکارگیری مهارت‌های متفاوت و مشابه است)، انگیزش (مدیریت چگونه تلاش می‌کند که نیازهای دیگران را بفهمد و آن را برآورده نماید)، پاداش (مدیریت چگونه برای درک و ارزیابی ارزش‌های دیگران تلاش می‌کند) را برای سنجش اثربخشی مدیران ارائه داده‌اند (جامراگ و اورهولت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). طبرسا و غفوری (۱۳۸۷)، ایجاد انگیزه در کارکنان برای بهبود عملکرد، افزایش تعهد و کارایی کارکنان، پرداخت حقوق، مزایا و پاداش بر اساس نتایج ارزیابی، ایجاد ساز و کارهای مناسب در جهت آموزش‌های مرتبط با شغل، ارائه بازخورد به کارکنان، ایجاد رابطه مبتنی بر همکاری متقابل و کمک به تصمیم‌گیری‌های صحیح را از عوامل موثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان می‌دانند. از نظر دنج و گیبسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، ایجاد چشم‌انداز و وحدت

- 
1. Vays
  2. Jomrog & Overholt
  3. Deng & Gibson

بخشیدن به اهداف، خطمشی و فرهنگ سازمانی، فراهم کردن تصویری روشن از آینده، ارتباطات و برنامه‌ریزی مبتنی بر هدف، مدیریت خوب و توانمندسازی از مهم‌ترین عوامل موثر بر اثربخشی می‌باشد. مطالعه دیگری عوامل موثر بر اثربخشی را اهداف، مشارکت، احساسات و عواطف، رهبری، تصمیمات، اعتماد، شناسایی مشکلات، خلاقیت و رشد کارکنان می‌داند (اسکات، پالک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). براساس مدل کانری<sup>۲</sup>، چشم‌انداز، اهداف عالی، مشارکت کارکنان، توجه و تمرکز به حوزه‌های بحرانی، تدوین و اجرای برنامه، نظارت و ارزیابی، بازنگری و اقدامات اصلاحی و همچنین توجه به نیاز مشتریان مهم‌ترین عوامل اثربخشی برنامه‌ریزی است (ویچر و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). از نظر یوکل<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، معمولاً رفتارهای رهبری، هدف‌گزینی و برنامه‌های مدیریت، اشکال ساختاری، ابتکارات بیرونی و نحوه استفاده از آن‌ها بر عملکرد سازمان اثرگذار می‌باشد که در میان این موارد، برنامه‌ریزی و سیستم مدیریت از بیش‌ترین تاثیر برخوردار است. به نقل از متانی و همکاران (۱۳۸۷)، ویلیام جیمز<sup>۵</sup> در تحقیقات خود نشان داد، کارکنان با ۲۰ تا ۳۰٪ توانایی خود کار می‌کنند و چنانچه آن‌ها آموزش ببینند و به‌طور شایسته برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰٪ توانایی‌ها و صلاحیت‌های خود را برومی‌دهند. لذا به منظور ارتقاء اثربخشی، سازمان‌ها باید فرصت‌هایی را برای آموزش مستمر کارکنان تدارک ببینند. به عقیده لاسچینگر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، رفتارهای توانمندکننده موجب ارتقاء تعهدسازمانی، فرصت‌یادگیری، رضایت شغلی، بهره‌وری، مشارکت در تصمیم‌گیری، خودکفایی، احساس استقلال، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری و نهایتاً افزایش اثربخشی سازمان و کاهش تنش شغلی در بین پرسنل می‌شود. مطالعات دیگر موید این امر است، سیستم‌های که خود را با فناوری اطلاعات تطبیق داده‌اند در آن‌ها دستیابی به اهداف توسط راهبردهای سازمانی بهتر محقق شده و اثربخشی سازمانی ارتقاء یافته‌است (الگبود و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). نتایج بررسی گوپتا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد، اثربخشی سازمانی حاصل از فناوری، بهبود عملکرد شغلی، افزایش رضایت شغلی، پشتیبانی از مدیران از طریق تاثیر در روند تصمیم‌گیری آنها و توسعه اشکال جدید ساختار سازمانی است.

- 
1. Scott & Pollok
  2. Kanri
  3. Witcher et al
  6. Yukl
  7. William james
  8. Laschinger et al
  7. Olugbode et al
  9. Gupta et al

لاسچنجر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در پژوهش به این نتیجه رسیدند که بین فاکتورهای معنی بخشیدن به کار، مشارکت در تصمیم‌گیری ها، اطمینان بخشی، تسهیل دستیابی به اهداف، کاهش بوروکراسی با درک بالای اثربخشی افراد از کارشان ارتباط معناداری وجود دارد. یافته‌های تحقیق قربانی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد، بین ابعاد فرهنگ سازمانی، مشارکت (توسعه قابلیت‌ها، تیم‌گرایی و توانمند سازی)، سازگاری (یادگیری سازمانی، مشتری مداری و ایجاد تغییر)، ماموریت (چشم‌انداز، اهداف و مقاصد، نیت و جهت استراتژی) و یک‌پارچگی (انسجام، توافق و ارزش‌های بنیادی) با اثربخشی سازمان تربیت بدنی کشور ارتباط معناداری وجود دارد. نوربخش و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بین عملکرد روسای هیات‌های ورزشی بانوان و اثربخشی آن هیات‌ها ارتباط معناداری وجود دارد. ماتیز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) اشاره به این دارد که نبود مجراهای ارتباطی موثر باعث افزایش هزینه شده و در نهایت اثربخشی سازمانی را کاهش می‌دهد. به عقیده اسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، نقصان در هر یک از مهارت‌های هفت‌گانه هوشیاری نسبت به مشتری، همسویی راهبردی، سازگاری با محیط، هدایت یافتگی درونی، هوش ابتکاری، چشم‌انداز کار تیمی و جهت‌گیری فرآیندی عامل کاهش بهره‌وری و اثربخشی در سازمان‌ها است. مطالعه دیگری نشان می‌دهد، ضعف شبکه ارتباطی (اینترنت)، عدم کفایت مهارت‌های مدیریتی، سیاست‌های دولت، محدودیت منابع مالی، قوانین و مقررات ضعیف، نهادینه نشدن تشکلهای در جامعه و ضعف ارتباط تعاملی سازنده با دولت به ترتیب مهم‌ترین عامل موثر بر عدم اثربخشی سازمان‌ها می‌باشد (معمارزاده و اقبال پور، ۱۳۸۸). به عقیده ابراهیم و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، مشخص نبودن چشم‌انداز، صحیح نبودن فرایندهای انجام کار و روشن نبودن وظایف کاری مدیران و کارکنان مهم‌ترین عامل موثر بر عدم اثربخشی فدراسیون‌های ورزش عراق می‌باشد. مرور تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد، انتخاب یک معیار مناسب به‌منظور ارزیابی اثربخشی سازمانی کار چندان ساده‌ای نیست چرا که یک الگوی نظری عمومی که بهترین معیار را معرفی کند در دسترس نمی‌باشد و تنها محققین براین باورند که برای اثربخش نمودن یک سیستم نیاز به تحلیل روابط بین آنچه که انجام می‌دهیم (فعالیت‌ها، تصمیمات و تمهیدات) و آنچه که می‌خواهیم بشویم یا به‌دست آوریم (اهداف و ارزش‌ها) می‌باشد و اساساً موفقیت سیستم‌ها در گرو چگونگی انجام این امور می‌باشد که انحراف از این

- 
1. Lascheger
  2. Mathis
  3. Smith
  4. Ibrahim

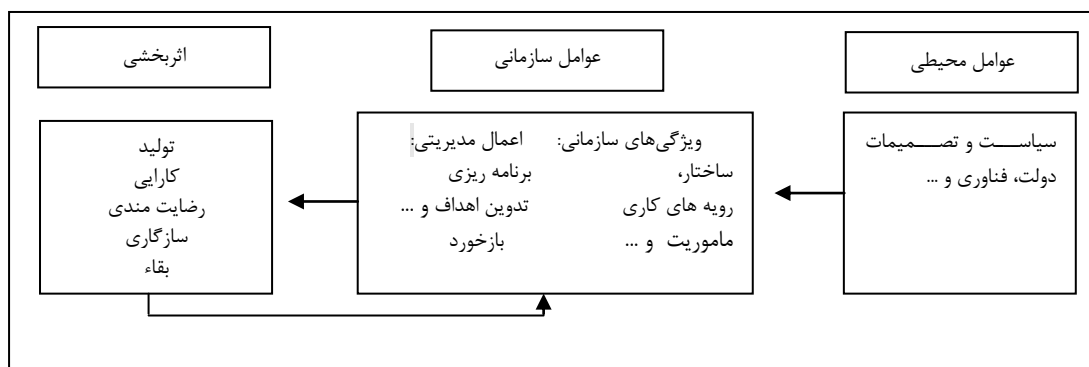
مسیر، باعث بر هم خوردن نظم سیستم و نهایتاً اضمحلال آن خواهد شد (وایس، ۲۰۰۴). لذا با توجه به اینکه ورزش کارکنان نقش مهمی در پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم کارکنان و خانواده آن‌ها و در نهایت ارتقاء کارایی سازمانی دارد، شناسایی موانع، مشکلات و عوامل موثر بر عدم اثربخشی این حوزه به مدیریت کمک می‌کند با کنترل و برطرف نمودن آن‌ها در جهت رشد و توسعه ورزش به صورت عملی‌تر برنامه‌ریزی نمایند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل محیطی (بیرونی) و سازمانی (درونی) موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی است.

### روش شناسی

روش پژوهش توصیفی- پیمایشی و از لحاظ هدف، کاربردی است. اطلاعات اولیه تحقیق به شکل میدانی و از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته ۶۰ گویه‌ای جمع آوری شد. پرسش‌نامه با توجه به ادبیات تحقیق، با تاکید بر مباحث موجود در کتاب اداره سازمان های ورزشی المپیک<sup>۱</sup> (کامی و رابینسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و براساس مدل وینر که عوامل محیطی (بیرونی) و سازمانی (درونی) مختلفی اثربخشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در این پژوهش از آن به مثابه چارچوب نظری استفاده شده‌است، طراحی گردید. براین اساس، ورزش کارکنان به علت اینکه جزئی از بدنه دولت است متاثر از تصمیمات سیاست های کلی دولت می‌باشد و از سوی دیگر فناوری نیز با تحت تاثیر قراردادن فرآیندهای کاری به عنوان عوامل محیطی اثربخشی را متاثر می‌سازد. ویژگی‌های سازمانی (ساختار و رویه کاری) و اعمال مدیریتی (اهداف و ماموریت، برنامه‌ریزی) به عنوان عوامل داخلی اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (شکل ۱). پرسش‌نامه، براساس شاخص پنج ارزشی لیکرت (ترتیبی) طراحی شد طوری که کاملاً مخالفم رتبه یک و کاملاً موافقم رتبه پنج را به خود اختصاص می‌داد. محتوای تمامی گویه‌ها به صورت مثبت بیان شد و نظر مخالف پاسخ‌گویان به هر گویه به عنوان عامل موثر بر عدم اثربخشی در نظر گرفته شد. عدد سه به عنوان نقطه مرزی<sup>۳</sup> انتخاب شد بدین معنی که فرض شد اگر میانگین هر گویه کوچک‌تر از سه باشد به عنوان عامل موثر بر عدم اثربخشی و مساوی یا بالاتر از سه به عنوان عامل اثربخشی در نظر گرفته شد. روایی پرسش‌نامه با نظرسنجی از اساتید و متخصصان مرتبط و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از آلفای کرونباخ و با ضریب ۰/۸۱ مورد تأیید قرار گرفت. جامعه

- 
1. Managing Olympic Sport Organizations
  2. Kami & Rabinson
  3. Cut Point

آماري تحقيق را كليۀ مسولين تربيت بدني (آقاين و بانوان) سازمان جهادكشاورزي استانهاي مختلف كشور و سازمانها و شرڪتهاي تابع وزارت جهادكشاورزي شامل سازمان دامپزشكي، سازمان تعاون روستائي، سازمان حفظ نباتات، سازمان آموزش تحقيقات كشاورزي، سازمان امور عشائري، سازمان شيلات، سازمان جنگلها و مراتع، شرڪت مادر تخصصي، شرڪت خدمات حمايتي و شرڪت هواپيمائي ويژه تشكيل مي دادند (N=۸۲). نمونه آماري به صورت تمام شمار و برابر جامعه آماري انتخاب و در نهايت ۶۹ پرسشنامه جمع آوري و مورد تجزيه و تحليل قرار گرفت. از آزمون كولموگروف-اسميرنوف براي نرمال بودن توزيع دادهها و از آزمون فريدمن براي اولويت بندي عوامل و آزمون فرضيهها استفاده شد. دادهها با نرم افزار اس. پی. اس<sup>۱</sup> مورد تجزيه و تحليل قرار گرفت.



شکل ۱- چارچوب نظری ارتباط عوامل محیطی و سازمانی موثر بر اثربخشی یک سازمان

## نتایج

يافتههاي تحقيق نشان داد. ۵۰/۶۳٪ نمونه مورد بررسي را مردان تشكيل مي دادند و از كل نمونه ۸۹/۹٪ متاهل بودند. ۴۹/۳٪ نمونه مورد بررسي با اينكه امور ورزش كاركنان را پيگيري مي كردند؛ ولي پست سازمانی آنها تربيت بدنی نبود و ۵۳/۶٪ نمونه بالای ۱۵ سال سابقه خدمت داشتند.

جدول ۱- نتایج تحلیل واریانس آزمون فریدمن میانگین خرده مقیاس‌های عوامل موثر بر اثربخشی

نتایج	خی دو	درجه آزادی	سطح معنادری	H0
رد	۲۳۴/۱۵۷	۸	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های اهداف و ماموریت سازمانی با هم برابر است
رد	۲۸۴/۱۲۹	۱۰	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های برنامه ریزی با هم برابر است
رد	۲۱۵/۵۳۱	۷	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های ساختار سازمانی با هم برابر است
رد	۱۹۸/۴۲۹	۱۱	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های رویه‌های کاری با هم برابر است
رد	۳۶/۲۵۰	۸	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های سیاست‌های دولت با هم برابر است
رد	۱۳۸/۸۴۰	۱۰	۰/۰۱	رتبه میانگین خرده مقیاس‌های فناوری با هم برابر است

همان‌طور که در جدول یک، نشان می‌دهد. بین رتبه میانگین خرده مقیاس‌های عوامل سازمانی شامل اهداف و ماموریت، برنامه‌ریزی، ساختار سازمانی، رویه‌های کاری و عوامل محیطی شامل سیاست‌های دولت و فناوری اطلاعات از نظر آماری اختلاف معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ).

همان‌طور که در جدول دو، نشان می‌دهد. گویه‌های «روشنی مسیر آینده» و «مشخص بودن اهداف» به ترتیب دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد لذا به‌عنوان اساسی‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی اهداف و ماموریت مطرح می‌باشد.

جدول ۲- اولویت بندی خرده مقیاس‌های مربوط به اهداف و ماموریت (مقیاس ۱-۵)

اهمیت	میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱	۳/۷۴	۱/۱۸	۱/۷۵	تعریف روشن مسیر آینده
۲	۳/۷۸	۰/۸۰	۱/۷۹	مشخص بودن اهداف
۳	۴/۰۱	۱/۱۵	۱/۹۳	تاثیر مطلوب ماموریت کنونی تشکیلات ورزشی در قلمور فعالیت آن
۴	۴/۲۳	۰/۸۷	۱/۹۵	وضوح ارزش‌های محوری
۵	۴/۳۹	۱/۲۲	۲/۱۱	روشن بودن حوزه‌های کلیدی عملکرد
۶	۴/۴۷	۰/۹۷	۲/۱۱	مشخص بودن ماموریت و رسالت
۷	۴/۶۴	۱/۱۴	۲/۱۵	بحث و توافق بر سر ارزش‌ها و چشم‌انداز تشکیلات ورزشی
۸	۷/۶۴	۰/۸۸	* ۳/۹۲	روشن بودن علت وجودی



مشخص بودن سابقه و پیشینه	۴/۱۷ *	۰/۷۹	۸/۱۰	۹
--------------------------	--------	------	------	---

همان‌طور که جدول سه، نشان می‌دهد. گویه‌های «داشتن برنامه‌ای روشن برای توسعه و همگانی کردن ورزش» و «برخوردار بودن از یک برنامه راهبردی برای بهره‌برداری و مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی» به ترتیب دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد لذا به‌عنوان اساسی‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی برنامه‌ریزی مطرح می‌باشد.

جدول ۳- اولویت بندی خرده مقیاس‌های مربوط به برنامه‌ریزی (مقیاس ۵-۱)

اهمیت	میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱	۳/۲۲	۰/۸۰	۱/۴۳	داشتن برنامه‌ای روشن برای توسعه و همگانی کردن ورزش
۲	۰/۴۱۱	۰/۶۹	۱/۷۰	برخوردار بودن از یک برنامه راهبردی برای بهره‌برداری و مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی
۳	۴/۲۲	۰/۸۸	۱/۷۶	برگزاری دوره‌های آموزشی کمک‌های اولیه، داوری، مربیگری و... برای مسئولین ورزش
۴	۵/۰۴	۱/۱۳	۲/۱۲	درگیر کردن ورزشکاران در تصمیم‌گیری در جهت تسهیل دسترسی آنها به عملکرد بالا
۵	۵/۲۹	۱/۲۴	۲/۲۲	داشتن برنامه منظم برای جذب، آموزش و حفظ داوطلبان ورزشی
۶	۵/۶۶	۰/۱۰۶	۲/۴۵	برخورداری از برنامه‌ای مدون در جهت جذب حامیان و اسپانسرهای ورزشی
۷	۶/۳۳	۱/۲۰	۲/۷۳	داشتن برنامه‌ای مشخص برای مدیریت دانش و ثبت دانش و تجارب مسئولین ورزش
۸	۶/۶۱	۱/۴۵	۲/۸۹	مشارکت دادن مسئولین ورزش در پیش نویس و بازبینی قوانین و مقررات
۹	۶/۶۳	۱/۲۳	۲/۹۸	داشتن برنامه مشخص برای توسعه زیر ساخت ها و اماکن ورزشی
۱۰	۷/۰۰	۱/۳۹	۳/۹۹ *	تدوین و توسعه برنامه عملیاتی با همکاری اعضاء
۱۱	۸/۹۰	۰/۷۷	۴/۳۴ *	فراهم کردن فرصت مشارکت بانوان و افراد کم توان (معلول) در فعالیت‌های ورزشی

همان‌طور که جدول چهار نشان می‌دهد. گویه‌های «در دسترس بودن کتابچه راهنمای آنچه از مسئولین ورزش انتظار می‌رود» و «شفاف بودن فرایند ثبت و مستند سازی جلسات، گزارشات» به ترتیب دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد لذا به‌عنوان اساسی‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی رویه‌های کاری مطرح می‌باشد.

جدول ۴- اولویت بندی خرده مقیاس‌های مربوط به رویه‌های کاری (مقیاس ۵-۱)

اهمیت	میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه‌ها
۱	۴/۱۳	۰/۱۱۱	۱/۵۲	در دسترس بودن کتابچه راهنمای آنچه که از مسئولین ورزش انتظار می‌رود
۲	۵/۱۶	۰/۹۳	۱/۷۹	شفاف بودن فرایند ثبت و مستند سازی جلسات، گزارشات روشن و شفاف بودن کامل مسائل و صورت جلسه پنهانی نداشتن مدیران
۳	۵/۳۶	۱/۲۳	۱/۸۶	تدوین و ابلاغ آئین‌نامه نحوه بهره برداری اثربخش از اماکن و تجهیزات ورزشی
۴	۵/۵۹	۱/۱۳	۱/۹۸	تدوین و ابلاغ آئین‌نامه چگونگی عقد قرارداد با مربیان، داوطلبان و نحوه پرداخت حق الزحمه آنها
۵	۵/۹۵	۱/۴۰	۰/۲۰۸	استفاده از الگوی مشخص برای توزیع جغرافیایی امکانات و توسعه فضاهای ورزشی
۶	۶/۳۳	۰/۱۱۲	۲/۱۸	آگاه بودن مسئولین از نحوه واکنش درست در مواقع بروز حوادث
۷	۶/۳۹	۱/۱۵	۲/۲۱	اطلاع رسانی در خصوص مخاطرات حوزه کاری و نحوه مدیریت آن
۸	۶/۵۵	۱/۱۰	۲/۲۷	مشخص بودن روش ارزیابی عملکرد و متناظر بودن سیستم پاداش و پرداخت با آن
۹	۶/۵۹	۱/۱۳	۲/۳۳	مشخص بودن شرح وظایف، اهداف و مسئولیت‌های مسئولین ورزش، مربیان و سرپرستان
۱۰	۶/۷۷	۱/۲۶	۲/۳۴	به بحث گذاشتن سریع سیاست‌ها و خط مشی‌ها
۱۱	۸/۶۵	۱/۲۳	* ۳/۱۸	روشن بودن ساعت کار روزانه، ماموریت‌ها، اضافه کاری و نحوه دریافت مزایای آن
۱۲	۱۰/۵۱	۰/۱۰۷	* ۴/۱۷	

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد. گویه‌های «تعریف پست مسئولین تربیت بدنی به صورت جذاب» و «ارتباط و استفاده از همکاری انجمن‌ها جهت توسعه ورزش» به ترتیب دارای کمترین میانگین می‌باشد لذا به عنوان اساسی‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی ساختار سازمانی مطرح می‌باشد.

جدول ۵- اولویت بندی خرده مقیاس‌های مربوط به ساختار سازمانی (مقیاس ۵-۱)

اهمیت	میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه ها
۱	۲/۹۶	۰/۵۱	۱/۳۷	تعریف پست مسئولین تربیت بدنی بصورت جذاب طوری که همواره متقاضیانی برای تصاحب آن باشد
۲	۰۳/۰۵	۰/۸۱	۱/۴۷	ارتباط و استفاده از همکاری انجمن‌ها، فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک در جهت توسعه ورزش
۳	۳/۸۶	۰/۷۶	۱/۷۸	تفویض اختیار مشخص قدرت و واقف بودن اعضاء به وظایف و مسئولیت‌های خود
۴	۰۴/۰۶	۰/۸۳	۱/۹۱	روشن بودن جایگاه دریافت کمک از مشاوران خارجی و سازمان‌های مشابه
۵	۴/۲۵	۰/۱۰۶	۰۲/۰۸	ارتباط مشخص و تعریف شده داوطلبان، مربیان، سرپرستان و مسئولین تربیت بدنی
۶	۴/۳۸	۰/۱۱۰	۰۲/۱۱	برخورداری از ساختاری واضح و هم تراز با خدمات
۷	۰۶/۱۲	۱/۲۱	* ۳/۱۴	ارتباط روشن مسئولین وزارتخانه با مسئولین ورزش استان‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه
۸	۷/۳۳	۰/۸۷	* ۴/۰۵	مصوب بودن نقش و میزان اختیار کمیسیون و کمیته‌ها

همان‌طور که در جدول شش، نشان می‌دهد. گویه‌های «برخورداری مسئولین و تمامی دست اندرکاران از سیستمی یک‌پارچه» و «آشنایی کافی مسئولین، مربیان و ورزشکاران با زبان انگلیسی» به ترتیب دارای کم‌ترین میانگین می‌باشد لذا به‌عنوان اساسی‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی فناوری اطلاعات مطرح می‌باشد.

جدول ۶- اولویت بندی خرده مقیاس های مربوط به فناوری اطلاعات (مقیاس ۵-۱)

اهمیت	میانگین رتبه	انحراف معیار	میانگین	گویه ها
۱	۴/۴۴	۱/۰۲	۱/۸۴	برخورداری مسئولین و تمامی دست اندرکاران از سیستمی یکپارچه
۲	۴/۷۵	۱/۲۶	۱/۸۹	آشنایی کافی مسئولین، مربیان و ورزشکاران با زبان انگلیسی
۳	۴/۸۳	۱/۰۹	۱/۹۷	دسترسی داوطلبان و افراد خارج از سازمان به سیاستها، مقررات و فرایندهای کاری از طریق اینترنت
۴	۴/۹۳	۱/۱۹	۲/۰۱	آشنایی کامل مسئولین ورزش با اینترنت، سایت، ویندوز و کامپیوتر
۵	۵/۳۸	۱/۱۲	۲/۱۷	استفاده از فناوری در جهت تسریع در اطلاع رسانی و ارسال گزارشات و آئین نامهها
۶	۵/۴۷	۱/۳۰	۲/۲۰	تشویق و حمایت مسئولین به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات
۷	۵/۹۵	۱/۳۸	۲/۴۰	به اشتراک گذاشتن اطلاعات از طریق ایمیل بین مسئولین، داوطلبان، مربیان و ورزشکاران
۸	۶/۲۴	۰۱-أفریل	۲/۳۷	قابلیت پاسخ گو بودن نرم افزارهای موجود برای انجام امور کاری
۹	۶/۶۵	۱/۶۴	۲/۷۶	دسترسی مسئولین از بیرون از سازمان به اطلاعات شخصی از طریق وب سایت
۱۰	۸/۴۱	۱/۲۲	*۳/۴۹	وجود قوانین حمایتی استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات
۱۱	۸/۵۰	۱/۲۵	*۳/۵۷	فراهم بودن زیر ساخت های سخت افزاری استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات

همان طور که در جدول هفت، نشان می دهد. گویه های «برخورداری ورزش کارکنان دولت از ردیف بودجه ای و تسهیلات مالی مناسب» و «برخورداری ورزش کارکنان دولت از یک مدیریت واحد و قوانین و مقررات منسجم» به ترتیب دارای کمترین میانگین می باشد لذا به- عنوان اساسی ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی سیاست و تصمیمات دولت مطرح می باشد.

جدول ۷- اولویت بندی خرده مقیاس‌های مربوط به عامل سیاست و تصمیمات دولت

گروه ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	اهمیت
برخورداری ورزش کارکنان دولت از ردیف بودجه‌ای و تسهیلات مالی مناسب در بودجه کل کشور	۱/۳۷	۰/۵۹	۳/۹۳	۱
برخورداری ورزش کارکنان دولت از یک مدیریت واحد و قوانین و مقررات منسجم	۱/۵۹	۰/۷۷	۴/۵۱	۲
برخورداری ورزشی کارکنان دولت از جایگاهی مطلوب در تشکیلات ورزش کشور	۱/۶۲	۰/۶۸	۴/۷۴	۳
بهاء دادن دولتمردان به سلامتی کارکنان دستگاه‌های اجرایی مختلف	۱/۷۹	۱/۰۱	۴/۸۸	۴
حمایت دولت از سرمایه‌گذاری مناسب برای ورزش کارکنان در سطح کشور	۱/۷۶	۰/۹۷	۴/۹۱	۵
سعی در تشویق و ترویج ورزش بین کارکنان از طریق رسانه‌های گروهی به عنوان بخشی از دولت	۱/۸۲	۰/۸۴	۵/۱۲	۶
استخدام قهرمانان ملی در دستگاه‌های مختلف دولتی در جهت ترغیب کارکنان به ورزش	۱/۹۱	۱/۱۳	۵/۳۸	۷
برخورداری ورزش کارکنان دولت از لیگ منظم و برنامه‌ریزی شده در سطح کشور	۲/۰۵	۰/۸۵	۵/۴۵	۸
اهمیت دادن دولت به ورزش کارکنان و نمود پیدا کردن این امر در سیاست‌های کشور	۲/۳۱	۱/۲۶	۶/۰۷	۹

همان‌طور که جدول هشت، نشان می‌دهد. بین میانگین رتبه ۶ عوامل موثر بر اثربخشی اختلاف معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$ ) و اولویت بندی آنها همان‌طور که در جدول شماره (۹) ارائه شده است از نظر آماری منطقی به نظر می‌رسد.

جدول ۸- نتایج تحلیل واریانس فریدمن میانگین ۶ عامل موثر بر اثربخشی

H0			
سطح معناداری	درجه آزادی	خی دو	نتایج
۰/۰۱	۵	۲۳۶/۶۶۳	رتبه میانگین ۶ عوامل موثر بر اثربخشی ورزش با هم برابر است

همان‌طور که جدول نه، نشان می‌دهد. عامل «سیاست و تصمیمات دولت» و «رویه های کاری» به ترتیب مهم‌ترین و عوامل ساختار سازمانی با و برنامه‌ریزی از کم اهمیت‌ترین عوامل موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی می‌باشد.

جدول ۹- اولویت بندی ۶ عامل موثر بر اثر بخشی

گروه ها	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	اهمیت
سیاست و تصمیمات دولت	۱۶/۲۶	۳/۰۱	۱/۳۳	۱
رویه های کاری	۱۷/۹۵	۲/۶۵	۱/۸۳	۲
اهداف و ماموریت	۲۵/۹۱	۴/۳۵	۳/۹۳	۳
استفاده از فناوری اطلاعات	۲۶/۷۲	۶/۰۷	۴/۲۵	۴
ساختار	۲۷/۹۷	۶/۱۲	۴/۶۷	۵
برنامه ریزی	۲۸/۵۷	۴/۳۰	۴/۹۸	۶

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد- کشاورزی پرداخته است. براساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین خرده مقیاس‌های اثرگذار بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهاد کشاورزی در عامل اهداف و ماموریت‌ها روشن نبودن مسیر آینده، واضح و مشخص نبودن اهداف، عدم وضوح ارزش‌های محوری، روشن نبودن حوزه‌های کلیدی عملکرد و مشخص نبودن ماموریت و رسالت می‌باشد که با یافته‌های اسمیت (۲۰۰۸)، ابراهیم و همکاران (۲۰۰۷) هم‌خوانی دارد. یافته‌های لاسچنجر و همکاران (۲۰۰۱) نشان داد که تسهیل دسترسی به اهداف سازمانی درک بالای اثربخشی افراد از کارشان را به همراه دارد که خود باعث افزایش رضایت شغلی، کاهش غیبت و ترک خدمت می‌شود. از نظر دنج و گیبسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز ایجاد چشم‌انداز، وحدت بخشیدن به اهداف و فراهم کردن تصویری روشن از آینده از مهم‌ترین عوامل موثر بر اثربخشی سازمانی است. سازمان‌های انتفاعی بیشتر بر سنجش کارایی تأکید دارند، در حالیکه سازمان‌های دولتی بر اثربخشی تأکید بیشتری دارند و برای سنجش اثربخشی باید بازده‌های طولانی مدت مورد بررسی قرار گیرد که این بازده‌ها اهداف نهایی سازمان می‌باشد (وایس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). لذا مشخص کردن اهدافی معقول، منطقی و قابل دسترسی برای هر سیستمی از ضروریات است که می‌بایست باتوجه به محیط بیرونی و پتانسیل‌های درونی تعیین گردد. برنامه‌های تدوین شده از سوی سازمان‌های مختلف ورزشی نشان می‌دهد تحقق چشم اندازهای تعیین شده در برنامه های ورزشی منوط به تدوین اهداف

1. Denj & Gibson
2. Vays

است که دقیقاً در راستای چشم انداز باشد. بنابراین ورزش وزارت جهادکشاورزی نیازمند تدوین چشم‌انداز، اهداف، مأموریت و روشن نمودن مسیر آینده است تا راهبرد و برنامه‌های عملیاتی متناظری ایجاد شود و از بیراهه رفتن، دوباره کاری و هدر دادن منابع (مالی، انسانی، فیزیکی و اطلاعاتی) مبراگردد و گامی در جهت اثربخشی آن برداشته شود. افزایش مشارکت دائمی گروه‌های مختلف در فعالیت ورزشی، بهبود عملکرد ورزشکاران، توسعه هرچه بیشتر ورزش به وسیله حمایت از رویداد های ورزشی، تقویت و گسترش همکاری برنامه‌ای و سیاستی بین دولت و سازمان‌های ورزشی، فراهم نمودن شرایط علمی و تحقیقی برای توسعه و تعمیم ورزش بین کارکنان و خانواده‌های آن‌ها از جمله اهدافی است که برای اثربخش نمودن ورزش این وزارتخانه پیشنهاد می‌شود. مهم‌ترین خرده مقیاس‌های موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی در عامل برنامه‌ریزی نداشتن برنامه‌ای برای توسعه و همگانی کردن ورزش، توسعه زیر ساخت‌ها و مدیریت اماکن ورزشی، دوره‌های داوری، مربیگری، جذب و حفظ داوطلبان، جذب اسپانسر و مدیریت دانش می‌باشد که با یافته‌های ویلیام جیمز همخوانی دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد، تنها عامل برنامه‌های آموزشی و توانمند سازی کارکنان موجب ارتقاء تعهد سازمانی، فرصت یادگیری، افزایش بهره‌وری، خودکفایی، احساس استقلال، اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری و نهایتاً افزایش اثربخشی سازمان و کاهش تنش شغلی در بین پرسنل می‌شود (لاسچینگر و همکاران، ۲۰۰۰). از سوی دیگر یوکل (۲۰۰۸) معتقد است، مهم‌ترین عاملی که بر عملکرد یک سازمان اثرگذار می‌باشد برنامه‌ریزی و سیستم مدیریت می‌باشد. بنابراین ورزش کارکنان نیازمند تدوین یک برنامه جامع جهت توسعه و تعمیم ورزش در حوزه‌های مختلف و تدوین برنامه‌ای راهبردی برای بهره‌برداری و مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی و ... است. آئین‌نامه ابلاغ شده هیئت وزیران (۱۳۷۶) به دستگاه‌های اجرایی در این خصوص نیز در سال‌های اخیر نه تنها نقاط ضعف آن برطرف نشده بلکه پیگیری آن با تنگناهای مختلفی مواجه شد است. مهم‌ترین خرده مقیاس‌های موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی در عامل ساختار سازمانی جذاب تعریف نشدن پست مسئولین تربیت‌بدنی، ارتباط نداشتن با انجمن‌ها، فدراسیون‌ها و کمیته ملی المپیک، تفویض اختیار نامشخص، واقف نبودن اعضاء به وظایف و مسئولیت‌ها خود و روشن نبودن جایگاه دریافت کمک از مشاوران خارجی و سازمان‌های مشابه می‌باشد که با یافته‌های ماتیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، معمارزاده و اقبال پور (۱۳۸۸)، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. هر سیستمی می‌بایست با توجه به هدف‌ها، شرایط محیطی حاکم و ماهیت خدمات خود بهترین و مناسب‌ترین الگوی ساختار سازمانی را طراحی نماید. الگوی که بتواند از طریق سازماندهی، مساعی فردی و جمعی کارکنان را بگونه‌ای تنظیم و

هماهنگ نماید که موجب نیل به اهداف سازمانی گردد (کامی و رابینسون، ۲۰۰۷). طی سال‌های گذشته به لحاظ نبود یک نهاد یا مرکز ملی در جهت توسعه ورزش کارکنان کشور، شاهد اختلاف و تعارضات ساختاری در دستگاه‌های مختلف دولتی بوده‌ایم که این اختلافات اثر خود را در ناهماهنگی و انسجام، تداخل وظایف و انجام فعالیت‌های مشابه و موازی، نشان داده است. نگاه دقیق‌تر به یافته‌های توصیفی تحقیق نیز از این امر حمایت می‌کند چون ۴۹/۳٪ افراد نمونه مورد بررسی با اینکه امور ورزش را پیگیری می‌کنند ولی پست سازمانی آنها تربیت بدنی نمی‌باشد و این خود نشان می‌دهد پست مسئولین تربیت بدنی به صورت جذاب تعریف نشده و مسئولین ترجیح می‌دهند از حقوق و مزایای پست دیگری غیر از تربیت بدنی استفاده نمایند. بدیهی است که با طراحی و اجرای الگوی بهینه در ساختار ورزش کارکنان، روند رشد و توسعه این حوزه ورزش هرچه بیشتر تسهیل شده و اثربخشی آن بهبود می‌یابد. مهم‌ترین خرده مقیاس‌های موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی در عامل رویه‌های کاری نبودن کتابچه راهنمای برای مسئولین ورزش، شفاف نبودن فرایند مستند سازی و گزارشات، صورت-جلسه پنهانی داشتن مدیران و روشن نبودن مسائل، نبودن آئین‌نامه نحوه بهره‌برداری موثر از اماکن و تجهیزات ورزشی، چگونگی عقد قرارداد با مربیان، داوطلبان و نحوه پرداخت حق الزحمه آنها، برخوردار نبودن از الگوی مشخصی برای توزیع جغرافیایی امکانات و توسعه فضاهای ورزشی، مشخص نبودن روش ارزیابی عملکرد می‌باشد که با یافته‌های ماتیز (۲۰۰۷)، اسمیت (۲۰۰۸)، معمارزاده و اقبال پور (۱۳۸۸)، ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. رویه‌ها نحوه انجام فعالیت و فرایندهای کاری را برای پرسنل مشخص و به صورت دستورالعمل مکتوب آن را استاندارد می‌نماید طوری که در آن مراحل و گام‌های جزئی و دقیق و متوالی فعالیت مشخص می‌شود که این استاندارد سازی استفاده بهینه از زمان و منابع را به همراه دارد و باعث کارایی یک سیستم می‌گردد (لاسچنگر و همکاران، ۲۰۰۱). رئیس کمیته بین المللی المپیک، در سخنرانی خود در افتتاحیه اولین کنفرانس اروپا در مورد «نظارت در ورزش» (۲۰۰۱)، تاکید نمود ویژگی‌های مشترکی که باید زمینه ساز بدنه یک ورزش باشد شامل دموکراسی، شفاف سازی و تشریک مساعی است. استدلال ایشان این بود که اگر سازمان‌های ورزشی این اصول را رعایت کنند موقعیت‌شان محکم‌تر می‌شود، در اولین سمینار «خودگردانی جنبش المپیک و ورزش» (۲۰۰۶)، نیز تاکید دوباره بر شفاف سازی داشت و اظهار کرد، این مسئولیت سازمان‌های ورزشی است که با شفافیت کامل کارکنند (کامی و رابینسون، ۲۰۰۷). بنابراین اتخاذ تدابیر و راه‌کارهای جهت استاندارد نمودن رویه‌های کاری در حوزه ورزش کارکنان نه تنها کارایی را ارتقاء می‌دهد بلکه رضایت‌مندی مسئولین ورزش و کاهش فساد اداری را نیز به همراه خواهد داشت. مهم‌ترین خرده مقیاس‌های موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی در عامل سیاست و تصمیمات دولت برخوردار نبودن ورزش کارمندان از



ردیف بودجه‌ای مناسب در بودجه کل کشور، برخورداری نبودن ورزش کارکنان از یک مدیریت واحد و قوانین و مقررات منسجم، برخورداری نبودن از جایگاهی مطلوب در تشکیلات ورزش کشور، به ندادن دولت مردان به سلامت کارمندان، عدم حمایت دولت از سرمایه‌گذاری مناسب و نپرداختن رسانه‌های گروهی به ورزش کارکنان می‌باشد که با یافته‌های معمارزاده و اقبال‌پور (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. از نظر دولت‌ها ورزش وسیله‌ای برای ترویج احساسات میهن پرستانه و توسعه اجتماعی - اقتصادی است و به همین دلیل می‌کوشند ورزش را بخشی از حوزه‌های تحت سلطه خود قرار دهند و این کار را از طریق قوانین، سیاست‌ها، تخصیص بودجه و امکانات به انجام رسانند. در حوزه ورزش کارکنان، دولت با ابلاغ سیاست متناقضی در برهه‌های مختلف زمانی آن را با چالش‌های مختلفی مواجه ساخته است. ایجاد بستر مشارکت، شفافیت و حاکمیت قانون برعهده دولت‌ها است. به سخن دیگر دولت‌ها موظفند که به اعمال اقتدار به مدیریت مشارکت، مدیریت شفافیت و مدیریت قانون بپردازند (دنج و گیسون، ۲۰۰۸). لذا تدوین الگویی نظام‌مند و برنامه‌ای استراتژیک شامل تدوین چشم‌انداز، اهداف کلان، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، جدول زمانی اجرای برنامه‌ها، تخصیص منابع مورد نیاز، مشخص نمودن سازمان‌های مجری برنامه‌ها و رفع قوانین و سیاست‌های دست و پاگیر از سوی دولت در حوزه ورزش کارکنان به شدت احساس می‌شود. مهم‌ترین خرده مقیاس‌های موثر بر عدم اثربخشی ورزش وزارت جهادکشاورزی در عامل فناوری اطلاعات شامل برخوردار نبودن مسئولین و دست‌اندرکاران از سیستمی یکپارچه، آشنایی کافی نداشتن مسئولین، مربیان و ورزشکاران با زبان انگلیسی، دسترسی نداشتن داوطلبان و افراد خارج از سازمان به سیاست‌ها و مقررات از طریق اینترنت، آشنای کافی نداشتن مسئولین ورزش با اینترنت، سایت، ویندوز و کامپیوتر، استفاده نکردن از فناوری در جهت تسریع در اطلاع رسانی و ارسال گزارشات و آئین‌نامه‌ها و قابلیت پاسخ‌گویی نبودن نرم افزارهای موجود برای انجام امور کاری می‌باشد که با یافته‌های معمارزاده و اقبال‌پور (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد، سیستم‌های که خود را با فناوری اطلاعات تطبیق داده‌اند در دستیابی به اهداف توسط راهبردهای سازمانی موفق تر بوده‌اند (الگبود و همکاران، ۲۰۰۷). فناوری امکان توزیع اطلاعات را در سطحی بسیار وسیع، در حداقل زمان، بصورت مستقیم و به هنگام فراهم می‌سازد و این امکان فراهم می‌شود تا داده‌ها به هر شکل و با هر قالبی میان اعضا مبادله شود. بهبود فعالیت جستجو، جداسازی ویژگی‌های مهم از غیر مهم، حل مسائل پیچیده، افزایش سرعت و دقت کارمندان، ایجاد تعامل بیشتر درون سازمانی و برون سازمانی از دیگر اثرات مثبت بهره‌مندی از این فناوری است (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۷). سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های خدماتی با تنوع و تغییرات محیطی روبرو هستند، از این رو اثربخشی سازمان‌های ورزشی بدون دانش و مدیریت فناوری دور از انتظار می‌باشد. لذا استفاده از فناوری اطلاعات در ورزش باتوجه به مقتضیات و وظایف خاص

سازمانی جهت بهره‌گیری موثر از منابع انسانی شاغل و مرتبط با سازمان که طیف وسیعی را شامل می‌شود نمایان می‌باشد. حرکت در راستای اثربخشی ورزش کارکنان دولت را باید یک فرایند بلند مدت دانست، در اولین قدم باید سیاست‌های دولت با یک رویکرد استراتژیک توسط مدیران ارشد دولتی دگرگون شود و ردیف بودجه‌ای و تسهیلات مالی مناسبی برای این حوزه ورزش در نظر گرفته شود، مدیریت واحدی به برنامه‌ریزی بپردازد و قوانین و مقررات منسجمی برای ورزش کارکنان تدوین شود. همچنین بسترسازی و فراهم کردن ابزارهای سرمایه‌گذاری مناسب، برنامه‌ریزی جهت برگزاری لیگ‌های منظم و استخدام قهرمانان ملی و بین‌المللی در دستگاه‌های اجرایی جهت ترغیب کارکنان به ورزش و پرداختن رسانه‌های گروهی به این حوزه ورزش کشور از دیگر راه‌کارهای پیشنهادی برای غلبه بر این نقطه ضعف‌ها است. براساس این یافته‌ها، استراتژی ورزش کارکنان باید به گونه‌ای تدوین شود که مشارکت کارکنان در ورزش را تضمین نماید.

جدول ۱۰- اولویت بندی عوامل موثر بر عدم اثر بخش ورزش وزارت جهادکشاورزی

رتبه عوامل	رتبه عوامل	گویه ها	رتبه گویه ها
سیاست و تصمیمات دولت	۱	۱ - برخوردار نبودن ورزش کارکنان از ردیف بودجه و تسهیلات مالی مناسب	۱
		۲ - برخوردار نبودن ورزش کارکنان از مدیریتی واحد و قوانین منسجم	۲
		۳ - برخوردار نبودن ورزش کارکنان از جایگاهی مطلوب در تشکیلات ورزش کشور	۳
		۴ - بها ندادن دولتمردان به سلامت کارکنان دستگاه های اجرایی	۴
		۵ - حمایت نکردن از سرمایه گذاری مناسب برای ورزش کارکنان	۵
		۶ - پرداختن رسانه های گروهی به ورزش کارکنان	۶
		۷ - ترغیب نکردن کارکنان به ورزش از طریق استخدام قهرمانان	۷
		۸ - برخوردار نبودن ورزش کارکنان از لیگ منظم و برنامه ریزی شده	۸
		۹ - نمود پیدا نکردن اهمیت دولت به ورزش کارکنان در سیاست ها	۹
رویه های کاری	۲	۱ - در دسترس نبودن کتابچه راهنمای مسئولین ورزش	۱
		۲ - شفاف نبودن فرایند ثبت و مستند سازی جلسات	۲
		۳ - عدم شفافیت و صورت جلسه پنهانی داشتن مدیران	۳
		۴ - نبودن آئین نامه نحوه بهره برداری اثربخش از اماکن ورزشی	۴
		۵ - نبودن آئین نامه چگونگی عقد قرارداد با مربیان، داوطلبان	۵
		۶ - نبودن الگویی مشخص برای توزیع جغرافیایی اماکن ورزشی	۶
		۷ - آگاه نبودن مسئولین ورزش از واکنش درست در مواقع بروز حادثه	۷
		۸ - عدم اطلاع رسانی از مخاطرات حوزه کاری و روش مدیریت آن	۸
		۹ - مشخص نبودن روش ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش متناظر	۹
		۱۰ - مشخص نبودن شرح وظایف، و مسئولیت های مسئولین ورزش	۱۰
ماموریت و اهداف	۳	۱ - روشن نبودن مسیر آینده	۱
		۲ - مشخص نبودن اهداف	۲
		۳ - موثر نبودن ماموریت کنونی در قلمور فعالیت	۳
		۴ - واضح نبودن ارزش های حاکم	۴
		۵ - روشن نبودن حوزه های کلیدی عملکرد	۵
		۶ - مشخص نبودن ماموریت و رسالت	۶
		۷ - توافق نداشتن بر سر ارزش ها و چشم انداز	۷

رتبه گویه ها	گویه ها	رتبه عوامل	عوامل
۱	- برخوردار نبودن دست اندرکاران از سیستمی یکپارچه		استفاده از فناوری
۲	- آشنایی کم مسئولین، مربیان و ورزشکاران با زبان انگلیسی		
۳	- عدم دسترسی افراد خارج از سازمان به سیاست‌ها، مقررات و فرایندهای کاری از طریق اینترنت		
۴	- آشنا نبودن مسئولین با اینترنت، سایت، ویدئوز	۴	
۵	- استفاده نکردن از فناوری در جهت تسریع در اطلاع رسانی		
۶	- تشویق نکردن مسئولین به استفاده از فناوری اطلاعات		
۷	- به اشتراک نگذاشتن اطلاعات از طریق ایمیل		
۸	- پاسخ گوی نبودن نرم افزارهای موجود برای انجام امور کاری		
۹	- عدم دسترسی مسئولین از بیرون از سازمان به اطلاعات شخصی از طریق سایت		
۱	- جذاب نبودن پست مسئولین تربیت بدنی		ساختار سازمانی
۲	- ارتباط نداشتن با انجمن‌ها، فدراسیون‌ها و ... جهت کمک به توسعه ورزش		
۳	- مشخص نبودن روش تفیض اختیار قدرت و اختیار	۵	
۴	- روشن نبودن جایگاه دریافت کمک از مشاوران خارجی		
۵	- مشخص نبودن نحوه ارتباط داوطلبان، مربیان، سرپرستان با مسئولین ورزش		
۶	- برخوردار نبودن از ساختاری واضح و هم تراز با خدمات		
۱	- نداشتن برنامه، برای توسعه و همگانی کردن ورزش		برنامه ریزی
۲	- نداشتن برنامه، برای بهره‌برداری و مدیریت اماکن ورزشی		
۳	- نداشتن برنامه، برای دانش افزایی مسئولین ورزش		
۴	- درگیر نکردن ورزشکاران در تصمیم گیری‌ها	۶	
۵	- نداشتن برنامه، برای جذب، آموزش و حفظ داوطلبان		
۶	- نداشتن برنامه، برای جذب حامیان و اسپانسرهای ورزشی		
۷	- نداشتن برنامه، برای مدیریت دانش مسئولین ورزش		
۸	- مشارکت ندادن مسئولین ورزش در پیش نویس قوانین		
۹	- نداشتن برنامه، برای توسعه زیر ساخت‌ها و اماکن ورزشی		

همانطور که در پیشینه تحقیق نیز بیان شد، عوامل مختلفی می‌تواند بر اثربخشی برنامه ها موثر باشد و انتخاب یک معیار مناسب به منظور ارزیابی اثربخشی سازمانی کار چندان ساده‌ای نیست چرا که یک الگوی نظری عمومی که پژوهشگران بر روی آن توافق داشته در دسترس نمی‌باشد و صاحب نظران از زاویه های متفاوتی به موضوع نگاه کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، عوامل موثر بر اثربخش نبودن ورزش وزارت جهادکشاورزی به ترتیب شامل، سیاست و تصمیمات دولت با میانگین رتبه (۱/۳۳)، رویه‌های کاری با میانگین رتبه (۱/۸۳)، اهداف و ماموریت با میانگین رتبه (۳/۹۳)، استفاده از فناوری اطلاعات با میانگین رتبه (۴/۲۵)، ساختار سازمانی با میانگین رتبه (۴/۶۷) و برنامه‌ریزی با میانگین رتبه (۴/۹۸) می‌باشد.

## منابع

1. Amin Raftari, GR. (1390). Lack of enforcement of the provisions of paragraph (a) Note (20) of the total budget of the country, not create, run welfare centers and peripheral devices Executive, a number: B.18479.55. (Persian)
2. Camy, J., Robinson, L. (2007). *Managing Olympic sport organizations* (1th ed). New Zealand: Human Kinetics, North Shore City. Copies of this publication are available to National Olympic Committees from the International Olympic Committee, Olympic Solidarity.
3. Deng, L., Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.
4. Endersen, I M., Olweus, D. (2005). Participation in power sports and antisocial involvement in preadolescent and adolescent boys. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 7, 32- 63.
5. Gau, L, SH. (2007). Examining the values associated with spectator sport and the relationships between the values and sport spectator behavior, Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Florida State University, Department of Sport Management, Recreation Management, and Physical Education.
6. Ghorbani, M H., Asadi, H., & Sharifi, M. (1388). The relationship between organizational culture and effectiveness of Iran's Physical Education Organization Denison model. *Motor and Sport Science*, 14, 107-118. (Persian)
7. Gupta, M P., kanungo, SH., & sahu GP. (2007). A study of information technology effectiveness in select government organizations in in India. *Vikalpa*, 32, 7-21.
8. Habibi, H. (1376). The development and expansion of sports official's regulations, approved by the Cabinet meeting 1376.04.22, a number: H.18327.T.61056. (Persian)
9. Ibrahim, A., Hamatineghad, M., Ramezanineghad, R., & Eydi, H. (2013). Organizational effectiveness of Iraq sport federations. *Sport management international journal*, 9, 70-85.
10. Jomrog, J., Overholt, MH. (2004). Measuring HR and Organizational effectiveness. *Employment Relations Today*, 31, 61-70.
11. Larajani, A. (1391). Implementing the principle of one hundred and twenty three (123) constitution of the Islamic Republic of Iran, the country's 2012 budget legislation, a number: 9577/653. (Persian)
12. Laschinger, HK S., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured health care setting: effects on staff nurses commented. *Journal of nursing administration*, 30, 413- 425.
13. Laschinger, HK S., Finegan, J., shamian, J., & wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work setting: Expanded canter's model. *Journal of nursing administration*, 31, 260-272.
14. Mathis, R. (2007). Building bridges through effective communication Supervision. *SIS*, 68(10), 3-5.
15. Memarzadeh, GR., Eghbal pur, T. (1388). Identification of factors that influence the effectiveness of non-governmental organizations of young people and provide a model for their efficacy. *Research management*, 81, 87-112. (Persian)

16. Methani, M., Hassanzadeh, R., & methane, M. (1387). Effect of in-service training in human resource development (at the Free University of Surrey). *Journal of Management*, 11, 48-56. (Persian)
17. Mineps, I. (1999). Question of the need for a new international sports. Third international confrence of ministers and senior officials responsible for physical education and sport, Punta del Este, Uruguay, 30 November-3 December. Final report. ED-99/CONF.209/CLD.11.Paris: UNESCO. Published under: Stoltenberg's 1st Government Publisher Kulturdepartementet.
18. Noorbakhsh, M., Shojai, M., Mohamadzadeh Kikhvran, F., & Mahmoudi, Said. (1389). Study of Sport women's heads of delegation in Tehran and its relation to the effectiveness of the views of staff, coaches, referees and athletes. *Journal of Sport Sciences*, 3, 23-45. (Persian)
19. Olugbode, M., Richards, R., & Biss, T. (2007). The role of information technology in achieving the organizations strategic development goals: a case study, *information system*, 32, 641- 648.
20. Scott, E., Pollok, M. (2006). Effectiveness of self-selected teams: a systems development project experience. *Informing Science Institute*, 3, 601- 617.
21. Shabani Bahar, G R., Safai, I., Erfani, NA. (1389). Determine the relationship between organizational health and productivity of the views of experts in the field of Physical Education Organization. *Research in Sport Sciences*, 29, 69-82. (Persian)
22. Smith, E. (2008). Improving organizational productivity. *International journal of management sciences*, 30, 413-425.
23. Tabarsa, G A., Ghafuri, D. (1387). Investigation and assessment of the effectiveness of the new Analytics government employees (studied at the headquarters of the ministry of Economic Affairs and Finance). *Journal of Humanism Teacher*, 14, 107-118. (Persian)
24. Vays, L. (2004). Delivering Better Government: Assessing the Effectiveness of Public Service. *Public personal Management*, 33, 41-59.
25. Witcher, B., butterworth, R., hoshin, k. (1997). A preliminary overview, *Total quality management*, 8, 2 - 3.
26. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.