

## طراحی ساختار تشکیلاتی کلان ورزش جمهوری اسلامی ایران

مصطفی آجرلو<sup>۱</sup>، رضا محمدکاظمی<sup>۲</sup>، علیرضا نادری خورشیدی<sup>۳</sup>، محمدحسین قربانی<sup>۴</sup>

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۲. دانشیار دانشگاه تهران، گروه کسب کار

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

۴. استادیار پژوهشگاه علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۱/۲۵

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه ساختار سازمانی پیشنهادی برای وزارت ورزش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. روش این پژوهش، ترکیبی (کمی - کیفی) بوده است. بدین شکل که در قسمت کمی از پرسشنامه «بررسی شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی» رابینز (۱۹۹۰) بهره گرفته شد و در قسمت کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌باز با خبرگان مدیریت و ورزش استفاده گردیده است. روایی پرسش‌نامه توسط ده تن از اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی و پایایی از طریق یک مطالعه مقدماتی و با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. جامعه آماری در بخش کمی را مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان و نیز اساتید و اعضای هیأت علمی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی شهر تهران به تعداد ۴۲۰ نفر تشکیل دادند و تعداد نمونه براساس جدول مورگان برابر با ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد. نتایج نشان می‌دهد که تعداد نمونه پژوهش در سازمان‌های اداره‌کننده کشورهای منتخب شامل ۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان خبره بخش ورزش در کشورهای کانادا، استرالیا، انگلستان، کره جنوبی و ایتالیا می‌باشد. علاوه بر این، این ساختار شامل: چهار معاون وزیر و نیز رؤسای سازمان‌های ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای است که هر کدام براساس مأموریت خود با وزارت‌خانه‌ها و نهادهای مربوطه تعامل دارند. ساختار پیشنهادی می‌تواند در چابک‌سازی و تفکیک وظایف و نیز تسهیل انجام مأموریت‌های این وزارت‌خانه نقش مؤثری داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی، وزارت ورزش، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز

## مقدمه

در دهه‌ها و سال‌های اخیر، بخش ورزش کشور دستخوش تغییرات تشکیلاتی قابل توجهی بوده است. سابقه تشکیلاتی ورزش در ایران به دهه (۱۳۰۰) برمی‌گردد که انجمن ملی تربیت‌بدنی در ایران پس از تصویب قانون ورزش اجباری در مدارس تأسیس شد. پس از آن در سال (۱۳۲۰)، تربیت‌بدنی به دو بخش وزارت فرهنگ و انجمن ملی تربیت‌بدنی تفکیک شد و در سال‌های بعد، امور ورزش در ایران به سه بخش مجزای سازمان تربیت‌بدنی و تفریحات سالم، کمیته ملی المپیک و شورای ورزش بانوان تقسیم گردید. در سال (۱۳۵۰) نیز سازمان تربیت‌بدنی و تفریحات سالم به یکی از معاونت‌های نخست وزیری تبدیل شد و در هر استان، اداره کل تربیت‌بدنی تشکیل گردید. همچنین، در سال (۱۳۸۹) با ادغام سازمان تربیت‌بدنی و سازمان ملی جوانان، وزارت ورزش و جوانان تأسیس گشت که شکل‌گیری شتاب‌زده این نهاد منجر به تشکیل ساختاری گردید که با ساختار مطلوب برای تشکیلات ورزش کشور فاصله قابل توجهی داشت.

مهم‌ترین شاخص ارزیابی یک ساختار، قدرت هماهنگی آن در مأموریت‌های تعیین‌شده و در تقسیم کارها و مأموریت‌ها است. بنا بر دلایل مختلفی، نیاز به هماهنگی ضروری می‌باشد؛ که از این دلایل می‌توان به این موارد اشاره کرد: تقسیم کار بین واحدهای مختلف یا موقعیت‌های سازمانی گوناگون، هم‌بستگی و وابستگی واحدها و موقعیت‌های کاری به یکدیگر و تحقق اهداف سازمان؛ لذا، هماهنگی، مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط‌ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر جهت تسهیل در رسیدن به اهداف و تضمین تحقق آن‌ها طراحی شده و به کار گرفته می‌شود. سازمان‌هایی که خوب طراحی شده‌اند و خوب سازماندهی گردیده‌اند می‌بایست به اندازه کافی قدرت هماهنگی در خود داشته باشند؛ بنابراین، بروز ناهماهنگی، بهترین و متقن‌ترین دلیل برای تجدید ساختار یک سازمان می‌باشد (لاننبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۲). از بررسی این مفهوم مشخص می‌گردد که سازماندهی در کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی مصداق دارد؛ لذا، بحث مربوط به سازماندهی و ساختار نیز از مباحث بنیادی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز بر بهداشت، آموزش و پرورش و تربیت‌بدنی رایگان برای همه در تمام سطوح و نیز تسهیل و تصمیم آموزش عالی تأکید دارد. همچنین، به دلیل اهمیت تربیت‌بدنی و ورزش و نیز زندگی روزمره اقشار مختلف جامعه، قانون اساسی بخش مهمی از اصل سوم را به این مهم اختصاص داده است. علاوه بر این، امور مربوط به تربیت‌بدنی و ورزش در کشور ما بر عهده وزارت ورزش می‌باشد، اما این بدان معنا نیست که سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی درمورد تربیت‌بدنی و ورزش فعالیت مستقل ندارند. وزارت‌خانه‌های آموزش و پرورش و علوم، تحقیقات و فناوری، مسئولیت تربیت‌بدنی و

ورزش را در بخش دانش‌آموزی و دانشجویی بر عهده دارند. از سوی دیگر، اهمیت ورزش برای حکومت‌ها ارزشی دوچندان یافته است؛ زیرا، با استفاده از ورزش، اهداف متنوعی در راستای بهبود وضعیت اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌توان به این اهداف دست پیدا کرد؛ لذا، پژوهشگر در این پژوهش در پی آن است تا تشکیلات وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و ساختار سازمانی این سازمان و نیز ارتباط آن با سازمان‌های ذی‌ربط که بر ورزش‌های چهارگانه تأثیرگذار می‌باشند را بررسی نماید و اشکالات و ناهماهنگی‌های موجود بین آن‌ها (تداخل وظایف یکی از آن موارد می‌باشد) را در جهت ایجاد مدلی مناسب، مورد مطالعه قرار دهد. همچنین، پژوهشگر بر آن است تا جهت استفاده از تجارب کشورهای دارای ساختار سازمانی مناسب در حوزه ورزش، با مقایسه ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش ایران با چند کشور جهان، استفاده از نقاط قوت ساختار تشکیلاتی کشورهای مورد نظر و پرهیز از تقلید صرف و کورکورانه، الگوی مناسبی را متناسب با اوضاع و شرایط کشور برای ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد نماید.

منظور از ساختار تشکیلاتی و سازمانی<sup>۱</sup>، راه و شیوه‌ای است که فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند (اسکیوینگتن و دفت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ۴۶؛ استونر و فریمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۵، ۶۶۶). ساختار به صورت رسمی، تعیین‌کننده چهارچوب امور سازمان و اختیارات و نیز نوع هماهنگی و ارتباطات میان آن‌ها می‌باشد (کوانجن و یژوانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۲۳۰). با وجود ساختار مناسب، افراد در سازمان سریع‌تر می‌توانند اطلاعات را به دست آورند و تصمیم‌گیری نمایند؛ در نتیجه، سرعت واکنش سازمان‌ها در برابر متغیرهای محیطی نیز بیشتر خواهد شد (داونپورت و پروساک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸، ۸۹).

علاوه بر این، تامپسون<sup>۶</sup> در یک بحث کلی، خلاصه ساده‌ای از زیربنای دیدگاه سیستم عقلانی را ارائه می‌دهد و می‌گوید: "ساختار، وسیله‌ای است بنیادین که از طریق آن سازمان‌ها به خردگرایی محدودی

- 
1. Organizational Structure
  2. Skivington & Daft
  3. Stoner & Freeman
  4. Quangyen & Yezhuang
  5. Davenport & Prusak
  6. Tompson

نائل می‌شوند" (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). مورگان<sup>۲</sup> نیز شش الگوی اصلی از ساختار سازمانی را ارائه کرده است که دامنه این ساختارها از بوروکراسی خشک و سخت تا شبکه‌های ارگانیک، کاملاً منعطف می‌باشد. هدف از اولین ساختار (بوروکراسی خشک و سخت) ایجاد ثبات است؛ در حالی که هدف از آخرین ساختار، ایجاد انعطاف و آسان‌سازی تغییر می‌باشد. این طیف از الگوها یا ساختارهای سازمانی با کار نظریه‌پردازان اقتضایی که بیان داشتند عملکرد سازمانی به تطابق ساختار با ماهیت محیطی که در آن عمل می‌کند بستگی دارد، بسیار مطابقت می‌کند. پیشگامان این رویکرد، برنز و استاکر بودند. آن‌ها پنج نوع محیط مختلف را برحسب سطح عدم قطعیت شناسایی کردند که دامنه آن‌ها از محیط ثابت تا محیطی با حداقل قابلیت پیش‌بینی، متغیر بود. همچنین، آن‌ها دو نوع ساختار را شناسایی کردند؛ مکانیک (که با بوروکراسی سخت و غیرقابل انعطاف مورگان مطابقت می‌کند) و ارگانیک (که با شبکه ارگانیک مورگان تطابق دارد). پژوهش آن‌ها نشان داد که ساختارهای مکانیک در محیط‌های ثابت، اثربخش‌تر می‌باشند؛ در حالی که ساختارهای ارگانیک با محیط‌هایی که دارای ثبات و قابلیت پیش‌بینی کمتری هستند تناسب دارند (کیم، ۲۰۰۳، ۱۱).

ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می‌توان به پیچیدگی، رسمیت<sup>۳</sup> و تمرکز<sup>۴</sup> اشاره کرد (استونر، ۱۹۹۶، ترجمه پارسائیان و اعرابی ۱۳۷۵، ۶۶۶؛ ژنگ و یانگ و مک‌لین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰، ۲۳۰). پیچیدگی<sup>۶</sup>، به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. شایان‌ذکر است که تفکیک افقی، میزان و تعداد واحدهای موجود در یک سطح سلسله‌مراتبی را شامل می‌شود؛ در حالی که تفکیک عمودی به عمق و ارتفاع سلسله‌مراتبی سازمانی نظر دارد (رابینز، ۱۳۷۸؛ ۸۱). رسمیت نیز بیانگر این است که در یک سازمان، انجام امور مبتنی بر فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها است. در سازمان‌هایی که از رسمیت بالایی برخوردار هستند، قوانین روشنی حاکم است که از نوآوری و انعطاف‌پذیری در امور ممانعت می‌کند (ناهم، وندرمیس و کوفتروس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳، ۲۸۳؛ چن و هوانگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷، ۱۰۷ و لیاو، چانگ و تو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱، ۷۳۰). درنهایت، تمرکز بر سطح سلسله‌مراتبی که اختیار تصمیم‌گیری دارد تأکید می‌کند. اگر اخذ تصمیم به سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتبی واگذار شود، سازمان غیرمتمرکز می‌باشد و در صورتی که تصمیمات در بالاترین سطوح اتخاذ گردند، سازمان متمرکز خواهد

- 
1. Robbins
  2. Morgan
  3. Formalization
  4. Kim
  5. Zheng, Yang & Mclean
  6. Complexity
  7. Nahm, Vonderembse, Koufteros
  8. Chen & Huang
  9. Liao, Chuang, To

بود. ذکر این نکته ضرورت دارد که تمرکزگرایی موجب ایجاد محیطی می‌شود که مشارکت، ارتباطات و تعهد و درگیرشدن در کار را در کارکنان کاهش می‌دهد (فرل و اسکینر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸، ۱۰۵).

اخیراً، صاحب‌نظران علوم اجتماعی و سازمانی تأکید کرده‌اند که استراتژی‌های سازمان، تعیین‌کننده محیط، تکنولوژی و امور سازمان می‌باشد و تمامی این متغیرها، تعیین‌کننده ساختار سازمانی هستند (میلز، اسنو، مییر و کلمن<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸) و ساختار سازمانی نیز عامل مهمی در اثربخشی، کارآفرینی و عملکرد سازمان محسوب می‌شود (پورنصر خاکباز، ۲۰۱۱، ۳۰۱). همچنین، تغییرات محیطی باعث ایجاد تغییراتی شگرف در ساختار سازمان‌ها شده است؛ به طوری که دیگر، ساختارهای سنتی و مکانیکی جوابگوی تغییرات محیطی نمی‌باشد و بسیاری از سازمان‌های بزرگ گذشته به سبب ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به دلیل افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارها به سادگی منسوخ و قدیمی می‌شوند (رضانیا و پوربخش، ۱۳۸۶، ۱۰۰)؛ بدین ترتیب، شناسایی آسیب‌ها و تجدید ساختار سازمانی، مداخله‌ای مهم در بهبود سازمانی است که می‌توان از آن برای حفظ بهترین ترکیب بین ساختار سازمانی و اقتضای موقعیت استفاده کرد (مانزینی<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵). در این راستا، حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) به آسیب‌شناسی ساختار سازمانی بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران پرداختند و نشان دادند که با افزایش عدم اطمینان محیطی در آینده، ساختار مطلوب سازمان‌ها، ساختاری ارگانیک با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی کم می‌باشد، اما ساختار سازمانی موجود بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، ساختاری مکانیک است که از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمانی بالایی برخوردار است. علاوه بر این، خیبری و همکاران (۱۳۸۳) پژوهشی را در ارتباط با تجزیه و تحلیل ساختار فدراسیون فوتبال انجام دادند که طی آن ابتدا ساختارهای تشکیلات فدراسیون جهانی فوتبال و ارتباط آن با فدراسیون‌های ملی ارائه گردید و سپس، ساختار فعلی فدراسیون فوتبال کشور و ارتباط آن با تشکیلات فوتبال آموزش عالی، آموزش و پرورش، وزارت کار و امور اجتماعی، نیروی انتظامی و سایر تشکیلات فوتبال کشور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مشخص شد که تشکیلات فوتبال وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف کشور در راستای سیاست‌های فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران نمی‌باشد و تشکیلات ورزشی (فوتبال) هر سازمان باید در جهت تحقق سیاست‌ها و اهداف تدوین‌شده خود حرکت نماید. در همین راستا، جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۸۳) به بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساس‌نامه فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران و کشورهای

- 
1. Ferrell & Skinner
  2. Miles, Snow, Meyer & Coleman
  3. Manzini

منتخب و نیز فیفا پرداختند و در آن، با مطالعه دقیق و جامع ساختار سازمانی و اساس نامه فدراسیون فوتبال ایران، آرژانتین، استرالیا، آلمان، آفریقای جنوبی و ژاپن (به عنوان کشورهای از پنج قاره مختلف) و نیز فدراسیون جهانی فوتبال، آن‌ها را مورد مقایسه و تحلیل محتوایی قرار دادند و بیان نمودند که ساختار و اساس نامه فدراسیون، تفاوت قابل توجهی با دیگر کشورها و اصول فیفا دارد و نیازمند بازنگری می‌باشد. در مطالعه دیگری که توسط حمیدی (۱۳۷۴) در خصوص نقش سازماندهی در اجرای بهینه رویدادهای بزرگ ورزشی دانشجویی انجام شد، پشتوانه اجرای مطلوب المپیک و مسابقات بزرگ جهانی و قاره‌ای در برنامه‌ریزی مؤثر و سازماندهی موردسنجش قرار گرفت و مناسب معرفی گردید. همچنین، نمودارهای سازمانی رویدادهای بزرگ ورزشی دانشجویی کشور (المپادهای ورزشی) و المپادهای بین‌المللی دانشجویی موردبررسی قرار گرفت و هماهنگی دقیق و منظمی که حین اجرا بین واحدهای مختلف این رویدادها وجود دارد، به عنوان محاسن و نقاط مثبت نمودار موردنظر معرفی گردید. علاوه بر این، همتی‌نژاد (۱۳۷۵) طی پژوهشی تحت عنوان "بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان به منظور ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب" به این نتیجه دست یافت که معدل میزان پیچیدگی سایر کشورها و ایران، تقریباً یکسان بوده و تمامی آن‌ها دارای پیچیدگی متوسطی هستند. در خارج از کشور نیز، در پژوهشی که با عنوان "تغییرات سازمانی در سیستم ورزش کانادا" انجام گرفت، محتوا و فرایندی که باعث تغییرات شگرف ورزش حرفه‌ای در کانادا شده است موردبررسی قرار گرفت و مشخص شد که این رشد، نتیجه تغییر در ساختار سازمانی ورزش این کشور بوده است (لی، مکینتاش و براوو، ۲۰۱۲، ۸۹). همچنین، بوزبورا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در بخشی از پژوهش خود، وجود ساختار غیرمتمرکز را در ایجاد محیطی که کارکنان در آن بتوانند در فرایند خودجوش خلق دانش مشارکت نمایند، مناسب تشخیص داده است. پژوهش حاضر سعی دارد با آسیب‌شناسی و بررسی این ساختار، به به‌روزرسانی و تدوین ساختار تشکیلاتی کشور بپردازد. با توجه به این هدف، مهم‌ترین سؤالات پژوهش حاضر عبارت هستند از این‌که با توجه به محدودیت‌های موجود در ساختار فعلی وزارت ورزش و جوانان، چه ساختاری برای آن مناسب است؟ ویژگی‌های مطلوب این ساختار چیست؟ و ساختار ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای کشور می‌بایست چگونه باشد؟

- 
1. Li, MacIntosh, Bravo
  2. Bozbura

### روش‌شناسی پژوهش

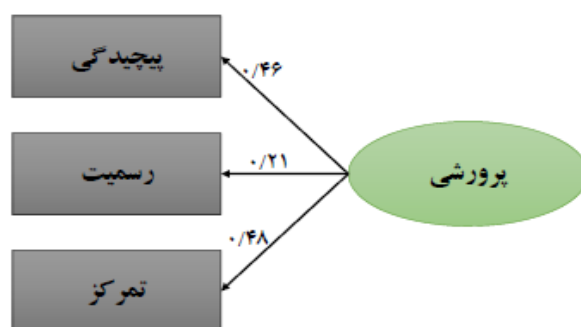
روش پژوهش حاضر، ترکیبی (کمی - کیفی) می‌باشد. همچنین، به‌لحاظ توزیع پرسش‌نامه برای بررسی ابعاد ساختار سازمانی، از نوع مطالعات توصیفی - پیمایشی است، با توجه به طراحی ساختار سازمانی جدید برای وزارت ورزش می‌توان این پژوهش را اکتشافی خواند و با توجه به بررسی کشورهای مختلف در زمینه ساختار سازمانی وزارت ورزش آن‌ها، مطالعه‌ای تطبیقی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان فعلی و سابق وزارت ورزش و اساتید دانشگاهی در رشته‌های تربیت‌بدنی و مدیریت تشکیل دادند. با توجه به تعداد ۳۰۰ نفری مدیران و کارشناسان وزارت ورزش و نیز تعداد ۱۲۰ نفری اساتید حوزه تربیت‌بدنی در شهر تهران، تعداد ۴۲۰ نفر به‌عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که از میان آن‌ها و با توجه به جدول مورگان، ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. علاوه‌براین، جهت گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسش‌نامه بررسی شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل سه بخش است که بخش اول آن با هفت سؤال، میزان پیچیدگی ساختار تشکیلاتی را بررسی می‌کند، بخش دوم این پرسش‌نامه نیز با هفت سؤال، میزان رسمیت ساختار تشکیلاتی را موردارزیابی قرار می‌دهد و بخش سوم با ۱۰ سؤال، میزان تمرکزگرایی را در ساختار تشکیلاتی بخش‌های چهارگانه ورزش بررسی می‌کند. از آن‌جا که پرسش‌نامه رابینز برای سازمان‌های آمریکایی طراحی شده است، این پرسش‌نامه پس از ترجمه و بومی‌سازی، با مؤلفه‌های وزارت ورزش کشور منطبق شد و جهت تأیید روایی پرسش‌نامه به تأیید ده تن از خبرگان حوزه مدیریت و ورزش رسید. علاوه‌براین، به‌منظور انجام مطالعه تطبیقی و بررسی ساختار سازمانی، با لحاظ‌نمودن معیارهای پیشرفته‌بودن ورزش، امکان برقراری ارتباط و دسترسی به اطلاعات حوزه ساختار و تشکیلات کشورهای کانادا، استرالیا، انگلستان، کره جنوبی و ایتالیا فراهم گردید. جهت کسب اطلاع از ساختار تشکیلاتی ورزش در این کشورها، پرسش‌نامه تحلیل ساختار سازمانی رابینز از طریق دفتر روابط بین‌الملل وزارت ورزش و جوانان برای متولی ورزش این کشورها ارسال گردید و درنهایت، در کشور کانادا نه پرسش‌نامه، در استرالیا هشت پرسش‌نامه، در انگلستان ۱۱ پرسش‌نامه، در کره جنوبی ۱۰ پرسش‌نامه و در ایتالیا نه پرسش‌نامه توسط کارشناسان و خبرگان ورزش این کشورها تکمیل گردید و برگشت داده شد. علاوه‌براین، در بخش کیفی و به‌منظور مصاحبه با مدیران و رؤسای سابق سازمان تربیت‌بدنی، کمیته المپیک و وزارت ورزش و جوانان از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شد. ذکر این نکته ضرورت دارد که افرادی که در پنج سال گذشته در یکی از بخش‌های ستادی سازمان تربیت‌بدنی سابق (وزارت ورزش و جوانان) و فدراسیون‌های ورزشی عهده‌دار سمت‌های مدیریتی بوده‌اند، مورد مصاحبه قرار گرفتند. لازم‌به‌ذکر است که تمامی خبرگان

مصاحبه‌شونده، شناخت کاملی از موضوع و زمینه اجرایی مرتبط با موضوع داشتند و از تخصص لازم برای ارائه نظرات سازنده جهت بازنگری و طراحی ساختار تشکیلاتی برخوردار بودند. با توجه به این شرایط، تعداد ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش در بخش کیفی در نظر گرفته شدند. جهت گردآوری داده‌ها در این بخش از مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته استفاده شد. علاوه بر این، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی و نیز نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> و لیزرل<sup>۲</sup> بهره گرفته شد.

## نتایج

### روایی و پایایی پرسش‌نامه تحلیل ساختار سازمانی

شکل‌های شماره یک تا چهار نتایج حاصل از بررسی روایی پرسش‌نامه تحلیل و آسیب‌شناسی ساختار سازمانی رابینز در بخش ورزش همگانی، پرورشی، قهرمانی و حرفه‌ای در وزارت ورزش را با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد. پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها، این مدل‌ها مورد-آزمون قرار گرفتند. همان‌گونه که قابل مشاهده است، تمامی شاخص‌های برازش در بخش‌های چهارگانه در حد مطلوب می‌باشد و با توجه به ضرایب مسیر مندرج در هر یک از مدل‌ها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که این مدل‌ها و شاخص، از روایی و اعتبار کافی برخوردار می‌باشند و قابلیت کاربرد در جامعه این پژوهش را دارند.

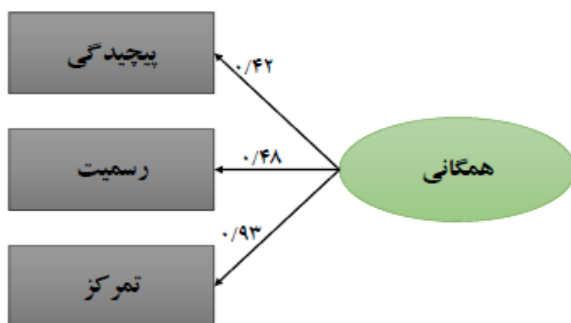


شکل ۱- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم ساختار سازمانی ورزش پرورشی

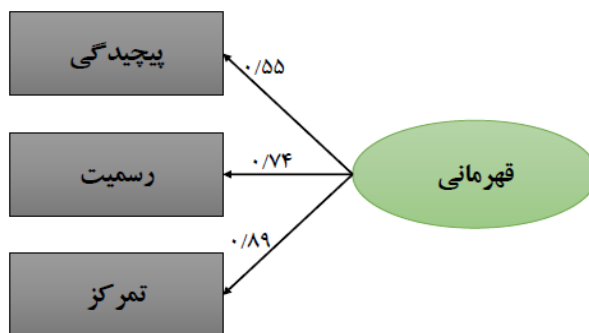
( $0.95 =$  شاخص نکویی برازش تطبیقی،  $0.98 =$  شاخص نکویی برازش،  $0.27 =$  مربع خی تقسیم بر درجه آزادی)

1. SPSS
2. LISREL

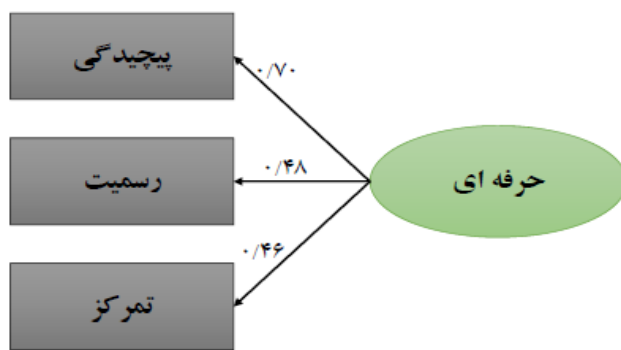




شکل ۲- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم ساختار سازمانی ورزش همگانی  
( $R^2 = 0.87$  = شاخص نکویی برازش تطبیقی،  $R^2 = 0.94$  = شاخص نکویی برازش،  $F = 1/53$  = مربع خی تقسیم بر درجه آزادی)



شکل ۳- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم ساختار سازمانی ورزش قهرمانی  
( $R^2 = 0.88$  = شاخص نکویی برازش تطبیقی،  $R^2 = 0.91$  = شاخص نکویی برازش،  $F = 2/08$  = مربع خی تقسیم بر درجه آزادی)



شکل ۴- مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم ساختار سازمانی ورزش حرفه‌ای  
( $R^2 = 0.87$  = شاخص نکویی برازش تطبیقی،  $R^2 = 0.94$  = شاخص نکویی برازش،  $F = 1/5$  = مربع خی تقسیم بر درجه آزادی)

## پایایی پرسش‌نامه

از آنجایی که روش آماری آلفای کرونباخ معمولاً شاخص مناسبی برای سنجش قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری و هماهنگی درونی میان عناصر آن است و نیز با توجه به این که برای سؤالات، پاسخ درست و غلط وجود ندارد، از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره یک نشان داده شده است. همان‌گونه که قابل مشاهده است، ضریب آلفای به‌دست‌آمده برای تمامی حوزه‌های چهارگانه ورزش، بالاتر از (۰/۷) می‌باشد و نشان از هماهنگی درونی و پایایی قابل قبول ابزار پژوهش دارد.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه پژوهش در حوزه‌های چهارگانه ورزش

ردیف	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	پرسش‌نامه ساختار سازمانی ورزش پرورشی	۰/۷۶۳
۲	پرسش‌نامه ساختار سازمانی ورزش همگانی	۰/۷۲۱
۳	پرسش‌نامه ساختار سازمانی ورزش قهرمانی	۰/۸۴۸
۴	پرسش‌نامه ساختار سازمانی ورزش حرفه‌ای	۰/۷۸۵

در جدول شماره دو یافته‌های مربوط به میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حوزه‌های چهارگانه ورزش کشور نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بالاترین نمره پیچیدگی و رسمیت مربوط به ورزش حرفه‌ای است و بالاترین نمره تمرکز نیز به ورزش پرورشی اختصاص یافته است.

جدول ۲- نتایج میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حوزه‌های چهارگانه ورزش کشور

بعد ساختاری	ورزش پرورشی		ورزش همگانی		ورزش قهرمانی		ورزش حرفه‌ای	
	انحراف میانگین	معیار	انحراف میانگین	معیار	انحراف میانگین	معیار	انحراف میانگین	معیار
پیچیدگی	۰/۳۹	۲/۸۹	۰/۴۵	۳/۰۹	۰/۶	۲/۶۸	۳/۶۴	۰/۴۶
رسمیت	۰/۳۹	۳/۱۶	۰/۳۲	۳/۳۴	۰/۵۶	۳/۰۵	۳/۵۱	۰/۵۱
تمرکز	۰/۳۸	۳/۷۸	۰/۲۹	۳/۲	۰/۵۳	۳/۳۹	۳/۰۷	۰/۵

جهت مطالعه تطبیقی تلاش گردید مناسب‌ترین کشورهای دنیا در هر یک از قاره‌ها مورد بررسی قرار گیرد که با توجه به امکان دستیابی به اطلاعات، اسناد و نیز همکاری در تکمیل پرسش‌نامه، در نهایت کشورهای کانادا، استرالیا، انگلستان، کره جنوبی و ایتالیا انتخاب شد. همان‌گونه که در جدول شماره

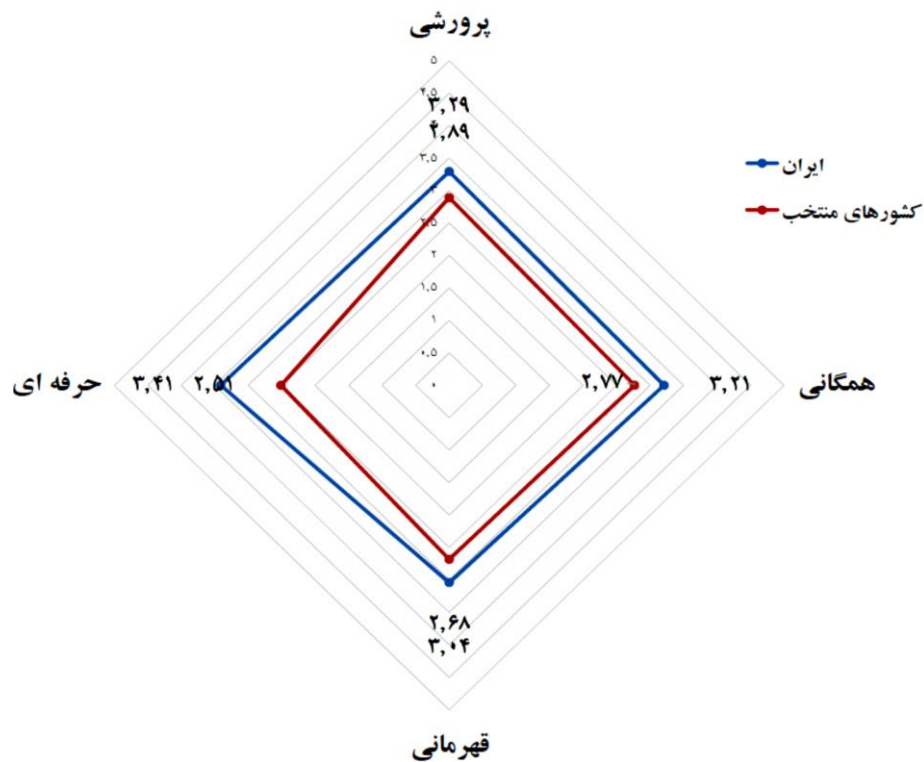
سه قابل مشاهده است، در کشورهای منتخب، ورزش به صورت مجزا و یا در کنار یک یا چند بخش دیگر تحت عنوان یک وزارتخانه سازماندهی شد و در استرالیا توسط کمیته ملی المپیک مدیریت می‌گردد.

همچنین، جهت بررسی و تحلیل بهتر ساختار ورزش در کشورهای منتخب، پرسش‌نامه ساختار سازمانی رابینز از طریق دفتر روابط بین‌الملل وزارت ورزش در اختیار کارشناسان و خبرگان ورزش کشورها قرار گرفت که نتایج نهایی ساختار سازمانی در جدول زیر نمایش داده شده است. با توجه به این که طیف مورد استفاده در این پژوهش، لیگرت پنج گزینه‌ای بوده است؛ لذا، هرچه نمرات ساختار سازمانی به پنج نزدیک‌تر باشد، بیانگر مکانیکی بودن ساختار است و هرچه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان از ارگانیک بودن ساختار سازمانی دارد. علاوه بر این، براساس جدول زیر، ساختار سازمانی ورزش ایران در هر چهار حوزه نسبت به کشورهای منتخب، گرایش بیشتری به سمت مکانیکی بودن دارد و در نتیجه دارای رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بیشتری است. از سوی دیگر، کشورهای انگلستان و کره جنوبی دارای کمترین رسمیت، تمرکز و پیچیدگی می‌باشند؛ لذا، ساختار سازمانی ارگانیک‌تری در بخش ورزش دارند.

جدول ۳- نتایج مطالعه تطبیقی ساختار سازمانی در کشورهای منتخب

نام کشور	نام وزارتخانه یا نهاد اداره‌کننده ورزش	ورزش پروورشی	ورزش همگانی	ورزش قهرمانی	ورزش حرفه‌ای
ایران	وزارت ورزش و جوانان	۳/۲۹	۳/۲۱	۳/۰۴	۳/۴۱
کانادا	وزارت ارتقای سلامت و ورزش	۲/۲۴	۲/۴	۲/۹۶	۳/۰۵
استرالیا	کمیته ملی المپیک	۲/۶۹	۲/۸۹	۲/۰۶	۳/۱
انگلستان	وزارت ورزش	۲/۹۲	۲/۸۸	۲/۸۲	۲/۰۱
کره جنوبی	وزارت فرهنگ، ورزش و گردشگری	۲/۸۱	۲/۰۲	۲/۶۴	۲/۶۱
ایتالیا	وزارت فرهنگ، فعالیت و توریسم	۳/۷	۳/۶۸	۲/۸۷	۱/۹۹

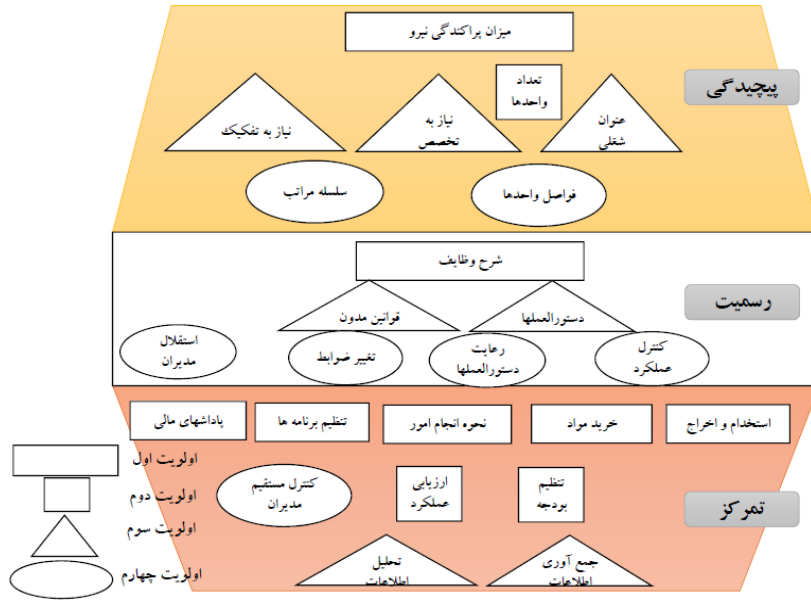
همچنین، در شکل شماره پنج میانگین نمره ساختار سازمانی در چهار حوزه ورزش در کشور ایران با کشورهای منتخب مورد مقایسه قرار گرفته است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ساختار سازمانی ورزش در کشورهای منتخب نسبت به کشور ایران، ارگانیک‌تر و منعطف‌تر می‌باشد.



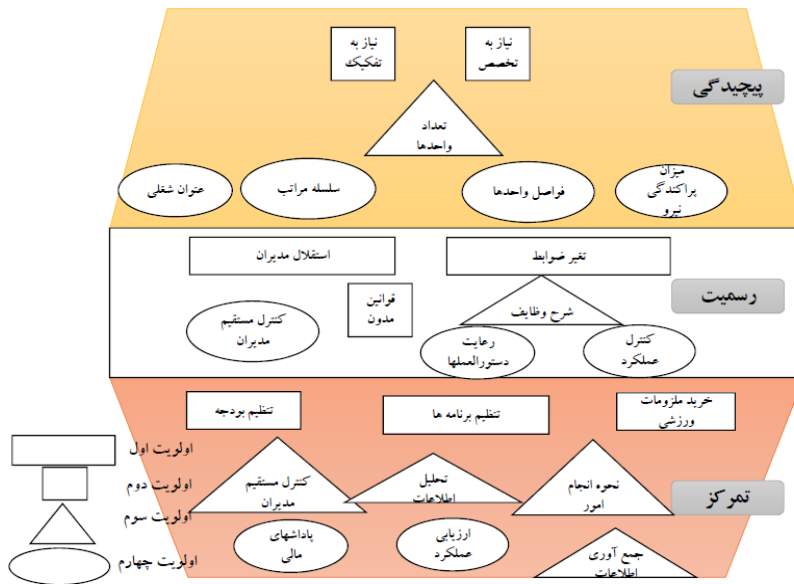
شکل ۵- مقایسه وضعیت ساختار سازمانی از بعد مکانیک - ارگانیک در کشور ایران و کشورهای منتخب

#### اولویت بندی مؤلفه های مختلف ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) در چهار حوزه ورزش کشور

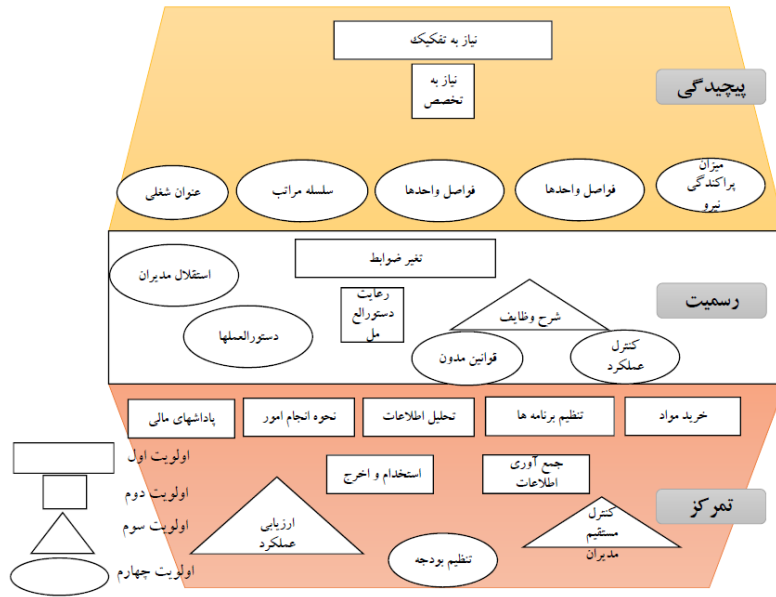
در شکل های شماره شش تا نه، مؤلفه های مختلف ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) به تفکیک چهار حوزه ورزش کشور و با توجه به نتایج وضع موجود و فاصله آنها با حد استاندارد و نیز درمقایسه با سایر کشورها در چهار گروه (اولویت اول، دوم، سوم و چهارم) طبقه بندی شده است.



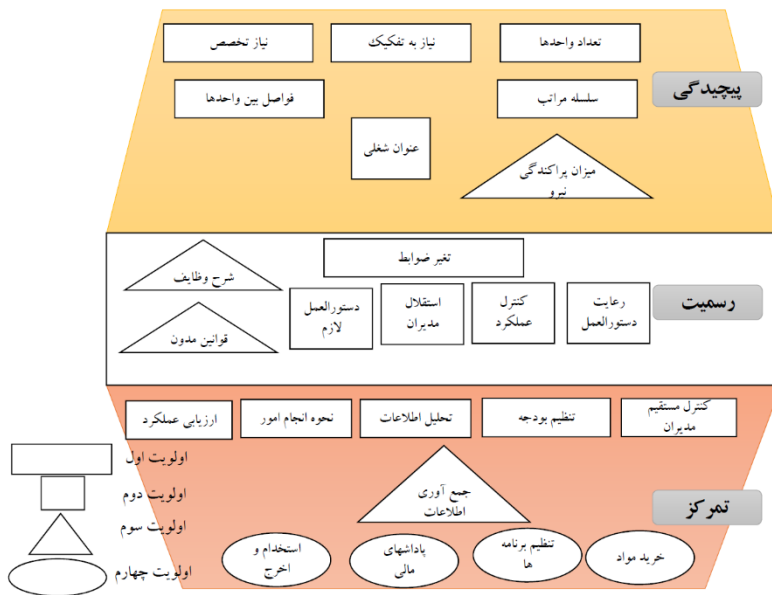
شکل ۶- اولویت بندی مؤلفه‌های مختلف ابعاد ساختار سازمانی ورزش پرورشی کشور



شکل ۷- اولویت بندی مؤلفه‌های مختلف ابعاد ساختار سازمانی ورزش همگانی کشور



شکل ۸- اولویت بندی مؤلفه‌های مختلف ابعاد ساختار سازمانی ورزش قهرمانی کشور



شکل ۹- اولویت بندی مؤلفه‌های مختلف ابعاد ساختار سازمانی ورزش حرفه‌ای کشور

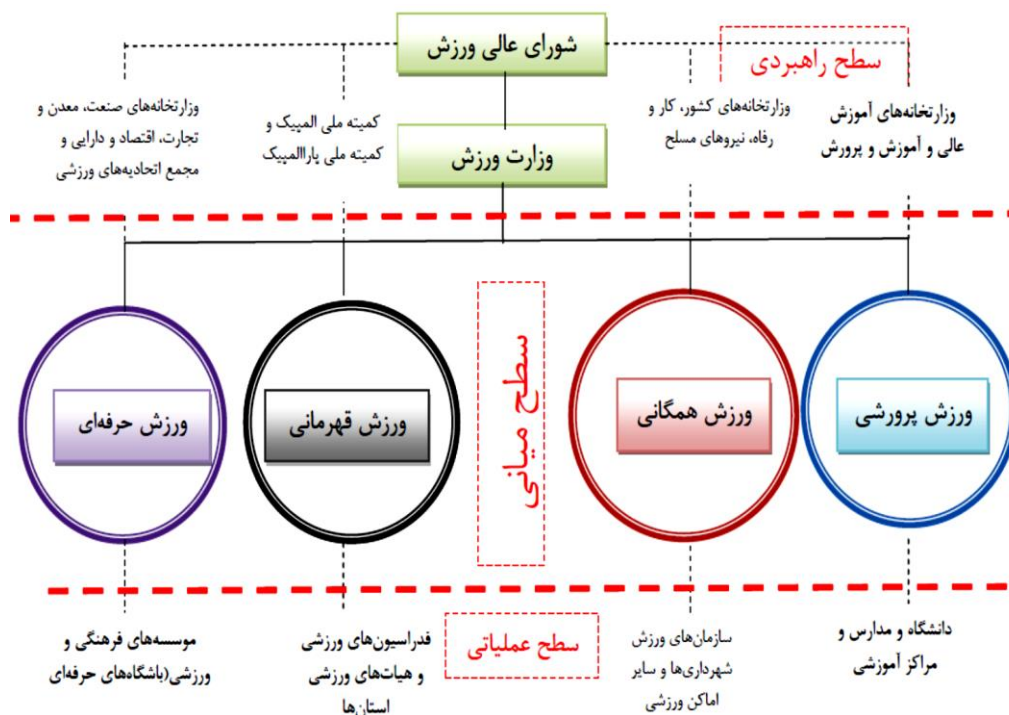
### تدوین ساختار تشکیلاتی ورزش کشور

جهت تدوین ساختار تشکیلاتی ورزش کشور، نتایج و منابع زیر مورد استفاده قرار گرفته است:

۱. نتایج مربوط به بررسی کمی و تحلیل ساختار سازمانی ورزش کشور
۲. نتایج مربوط به بررسی کمی و تحلیل ساختار سازمانی کشورهای منتخب
۳. مطالعه و تحلیل اسناد مربوط به ساختار سازمانی کشورهای منتخب
۴. مطالعه و تحلیل اسناد بالادستی در حوزه ساختار سازمانی ورزش کشور
۵. مصاحبه با خبرگان

### تحلیل و آسیب‌شناسی ساختار فعلی وزارت ورزش کشور از نگاه خبرگان

در این قسمت با انجام مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته با خبرگان، به بررسی و آسیب‌شناسی ساختار فعلی وزارت ورزش و جوانان پرداخته شد که براساس آن مهم‌ترین نقاط ضعف ساختاری را می‌توان شامل: نوع و چگونگی ارتباط بین حوزه‌های چهارگانه ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای در وزارت ورزش و تأکید بر استقلال هر یک از این حوزه‌ها، وجود قدرت موازی بین وزارت ورزش و سازمان‌های آموزش و پرورش، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت کشور (امور شهرداری‌ها)، کمیته ملی المپیک و سایر وزارت‌خانه‌ها و دستگاه‌های کشور، توجه به شایستگی و تخصص در نیروی انسانی و نیز افزایش چابکی در تصمیمات و برنامه‌ها دانست. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده و بررسی‌های تطبیقی، جایگاه و رابطه حوزه‌های چهارگانه ورزش در وزارت ورزش و سایر وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای ذی‌ربط در قالب شکل زیر طراحی شده است. همان‌گونه که در این شکل مشاهده می‌شود، حوزه‌های چهارگانه ورزش علاوه بر دارا بودن رابطه مستقیم با وزیر ورزش، با وزارت‌خانه‌ها و نهادهای ذی‌ربط نیز ارتباط مستقیمی دارند و همگی تحت نظر شورای عالی ورزش سازماندهی شده‌اند.



شکل ۱۰- رابطه حوزه‌های چهارگانه ورزش در وزارت ورزش و سایر وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای ذی-ربط

درنهایت، ساختار کلان تشکیلاتی ورزش کشور در قالب شکل شماره ۱۱ تدوین شده است.





## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از بررسی وضع موجود ابعاد ساختار سازمانی کنونی وزارت ورزش کشور نشان داد که میانگین بعد پیچیدگی برابر با (۳/۰۷)، بعد رسمیت برابر با (۳/۲۵) و بعد تمرکز برابر با (۳/۳۷) می‌باشد. با توجه به آنچه گفته شد می‌توان بیان نمود که افزایش قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های موجود در سازمان، رسمیت را افزایش خواهد داد. همچنین، سطوح بالای تمرکز موجب بروز دیدگاه‌های معترضانه و اخلال‌گر شده و مانع توسعه و ساخت ایده‌های جدید می‌شود. با توجه به پژوهش‌های پیشین، به دلیل وجود قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های بیش‌ازحد در وزارت ورزش و جوانان، توجه مدیران به استانداردسازی بیشتر امور اداری و سازمانی و نیز اتخاذ تصمیمات به صورت فردی و بر مبنای همان یافته‌های شخصی به عنوان یک امر پذیرفته شده از سوی رؤسای مافوق و نیز کارکنان زیردست، سبب افزایش بوروکراسی اداری و کندی روند کار می‌شود. همچنین، با توجه به مطالعات انجام شده در مورد پیچیدگی سازمان تربیت‌بدنی، همتی‌نژاد (۱۳۷۵) و حمیدی (۱۳۸۳) عنوان کردند که معدل پیچیدگی ساختار سازمانی سازمان تربیت‌بدنی در سطح متوسط قرار دارد که این امر با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. لازم به ذکر است که پیچیدگی نسبت به دیگر ابعاد (رسمیت و تمرکز)، دارای وضعیت بهتری است؛ بنابراین، اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی و مقررات موجود، حذف قوانین و مقررات اضافی و زاید، جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت از طریق واگذاری مسئولیت و اختیارات به بخش‌های کوچک‌تر و نیز در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آن‌ها موجب بهبود وضعیت پیچیدگی می‌گردد.

علاوه بر این، با توجه به تقسیم‌بندی ساختار سازمان توسط نظریه پردازان ساختار سازمانی به دو ساختار سازمان مکانیکی و ساختار ارگانیک، می‌توان نتایج این پژوهش را در این دو بعد نیز تحلیل کرد. با توجه به بالا بودن میانگین ابعاد ساختار سازمانی چنین نتیجه گرفته می‌شود که ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان، مکانیکی و بوروکراتیک است که با نتایج پژوهش فخریان (۲۰۰۴) هم‌راستا می‌باشد. همچنین، با توجه به پژوهش‌های قبلی و نتایج پژوهش همتی‌نژاد (۱۳۷۵) و حمیدی (۱۳۸۳) در مورد بالا بودن میزان رسمیت ساختار وزارت ورزش، ضرورت ایجاد تغییراتی در این زمینه در سازمان به منظور کاهش میزان قوانین و مقررات اضافی، حضور فضای آزاد بیشتر جهت انجام تصمیم‌گیری‌های آزادانه در بخش‌های ستادی سازمان و ارائه مشاوره‌های تخصصی و سازنده به بخش‌های اجرایی احساس می‌شود. در این خصوص، وزارت ورزش می‌تواند از طریق بازبینی استانداردها و قوانین کاری و نیز تعدیل آن‌ها، فضای لازم برای انجام فعالیت‌های نوآورانه را بیشتر کند؛ لذا، با توجه به این که میزان کنترل مستقیم کارکنان بر امور خود در وزارت ورزش و جوانان به مراتب از سازمان‌های مشابه در کشورهای دیگر بیشتر است و نیز بر مبنای این که میزان مداخله مستقیم مدیران ارشد در امور مربوط

به زیردستان بیشتر می‌باشد، می‌توان استنباط کرد که همچنان، عامل تمرکز در وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان عامل بازدارنده می‌تواند جلوی پیشرفت و نوآوری سازمان را بگیرد؛ بدین‌شکل که هرچه دستورات و آیین‌نامه‌ها از بالا به پایین باشند و سلیق شخصی اعمال شود، قوه ابتکار و نوآوری کارشناسان سازمان و افراد زیردست آن‌ها تضعیف می‌شود. در این شرایط، فقدان اتاق فکر در وزارت ورزش برای برخورداری از نظرات آزادانه عموم افراد و اعمال نظرات فردی موجب دورشدن وزارت‌خانه از اهداف خود می‌گردد.

علاوه‌براین، بررسی دیدگاه‌های خبرگان برای افزایش و بهبود کیفیت ارتباطات بین ورزش‌های پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای بیانگر ضرورت ایجاد شورای عالی ورزش بود؛ به‌گونه‌ای که برای ورزش پرورشی، وزارت آموزش و پرورش و آموزش عالی با معاون وزیر و رئیس سازمان ورزش پرورشی در ارتباط می‌باشد، برای سازمان ورزش همگانی بین وزارت کشور، وزارت کار و رفاه و ستاد کل نیروهای مسلح (ارتش، سپاه و ناجا) با معاون وزیر و سازمان ورزش همگانی رابطه وجود دارد، برای ورزش قهرمانی بین کمیته ملی المپیک و کمیته ملی پارالمپیک با معاون وزیر و رئیس سازمان ورزش قهرمانی ارتباط مشاهده می‌شود و برای ورزش حرفه‌ای بین وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت اقتصاد و دارایی و مجمع اتحادیه‌های ورزشی با معاون وزیر و رئیس سازمان ورزش حرفه‌ای رابطه مشاهده می‌شود.

بنا بر آنچه بیان شد، وزیر ورزش دارای رابطه‌ای مستقیم با شورای عالی ورزش می‌باشد. شورای عالی ورزش نیز با وزارت آموزش و پرورش و آموزش عالی (دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام‌نور، دانشگاه‌های نظامی و انتظامی)، وزارت کشور (شهرداری‌های سراسر کشور و سایر سازمان‌های مردم‌نهاد)، وزارت کار و رفاه، ستاد کل نیروهای مسلح (ارتش، سپاه و ناجا)، کمیته ملی المپیک و ملی پارالمپیک، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت اقتصاد و دارایی و مجمع اتحادیه‌های ورزشی در ارتباط می‌باشد و در جهت ایجاد تغییرات لازم، انجام وظایف مشترک بین ورزش‌های چهارگانه، به‌اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش‌های غنی‌شده بین سازمانی، با آن‌ها به تبادل اطلاعات می‌پردازد. همچنین، به پیشنهاد خبرگان برای احیای ورزش‌های بومی و باستانی ایران، وجود بخشی به نام "دفتر ساماندهی و توسعه ورزش‌های بومی و آیینی ایران" لازم و ضروری می‌باشد. هدف از این بخش، شناسایی ورزش‌های بومی در سطح استان‌ها و روستاها و ارائه راه‌کارهایی جهت توسعه و ایجاد لیگ‌های باشگاهی در جهت قوام و پایداری این ورزش‌ها می‌باشد. متأسفانه، بسیاری از ورزش‌های بومی که دارای پتانسیل بالا برای قرارگرفتن در سطح ورزش‌های بین‌المللی می‌باشند، با بی‌توجهی مسئولین در حال ازبین‌رفتن هستند؛ لذا، وجود معاونتی برای سازماندهی و احیای ورزش‌های بومی و باستانی

امری حیاتی است و با توجه به پیشنهاد خبرگان، در آینده تمهیدات لازم برای اجرا و قرارداد آن‌ها در ساختار سازمانی نهادینه خواهد شد.

نتایج نشان داد که نمودار سازمانی وزارت ورزش جمهوری اسلامی ایران دارای پیچیدگی فراوانی به لحاظ تفکیک افقی و عمودی می‌باشد و به نظر می‌رسد که طراحان این ساختار با نگاه تخصص‌گرایانه به امور، کارها را بسیار ریز و تخصصی نموده‌اند و با تدبیری زیرکانه با گسترش مشاغل در زمانی که قانون اجازه این کار را می‌داده است، تلاش نموده‌اند تا با نیم‌نگاهی رفاهی و مساعدتی به کارکنان، هم افراد از این مشاغل بهره‌مند شوند و هم این‌که در آینده با توسعه فعالیت‌ها، راه برای تعریض ساختار سازمانی باز باشد، اما در حال حاضر، تفکیک افقی زیاد و سلسله‌مراتب متعدد، منجر به پیچیدگی زیاد ساختار سازمانی در این وزارت‌خانه شده است. از سوی دیگر، این ساختار سنتی عمودی باعث تمرکز بسیاری از وظایف در دست مدیران عالی شده است؛ به طوری که اداره پنج معاونت، دفتر ریاست، دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات، دفتر فنی و مهندسی، اداره کل روابط عمومی، اداره کل حراست، مدیریت گزینش و واحدهای استانی به صورت مستقیم تحت نظر وزیر هستند و شورا، شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی به شکل غیر-مستقیم با وزیر در تعامل می‌باشند که این امر موجب روزمرگی و گذران وقت مدیران ارشد پیرامون مسائل عادی می‌گردد و آن‌ها را از اندیشه درمورد امور استراتژیک باز می‌دارد. همچنین، از دید خبرگان پژوهش و از آن‌جایی که بانوان در تمامی ورزش‌های پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای مشغول به فعالیت می‌باشند و محدود کردن معاونت بانوان صرفاً با ورزش همگانی در قالب یک معاونت، در عمل باعث افزایش بوروکراسی اداری و کاغذبازی خواهد شد؛ لذا، لزومی برای جداسازی این قسمت از دیگر بخش‌ها وجود ندارد و این بخش می‌تواند به صورت زیرمجموعه برای تمامی ورزش‌ها در نظر گرفته شود. علاوه بر این و طبق نظر خبرگان، شورای عالی ورزش به منظور توسعه و بهبود ورزش‌های چهارگانه و تعاملات فرهنگی (به دلیل وجود فرهنگ‌ها و قومیت‌های متنوع) می‌تواند به بهترین نحو بین سازمان‌های آموزش و پرورش و آموزش عالی، وزارت کشور (امور شهرداری‌ها)، کمیته المپیک و فدراسیون‌های فوتبال، وزارت فرهنگ و ارشاد و رئیس شورای اتحادیه‌های ورزش‌های حرفه‌ای و باشگاه‌های ورزشی با وزارت ورزش همکاری ایجاد نماید.

ساختار تشکیلاتی در وزارت ورزش و جوانان در طول زمان، فربه‌تر، پیچیده‌تر و دارای سلسله مراتب بیشتر شده است و این پیچیدگی بر چابکی آن اثر منفی داشته است که نتایج پژوهش‌ها و آسیب‌شناسی‌های انجام‌شده بر این نکته تأکید دارد.

پژوهش حاضر با بررسی، آسیب شناسی و تحلیل وضع موجود ساختار تشکیلاتی در وزارت ورزش و جوانان سعی نموده است تا با تدوین یک ساختار پیشنهادی، در چابک‌سازی، تفکیک وظایف و تسهیل انجام مأموریت‌های این وزارت‌خانه نقش مؤثری داشته باشد.

### منابع

1. Bozbura, F. T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization*, 11 (4-5): 357-67.
2. Chen, J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management, the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27 (2), 104-18.
3. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge, how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press. 89.
4. Ferrell, O. C., & Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25 (1), 103-9.
6. Hamidi, M. (1995). *The role of organization in implementation of major of the student sporting events, proceedings of the second sport-scientific congress in higher education*. Ministry of Science, Research and Technology. (Persian).
7. Hassanzadeh, H. R., Khanifar, H., Kolivand, H., & Askari, N. (2011). Pathology of organizational structure of the Central Insurance Organization of Iran. *Journal of Governmental Monument*, 3(7), 41-69. (Persian).
8. Hematinezhad, M. A. (1996). *Evaluate and compare the organizational structure of the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization and some countries in order to provide appropriate decision-making pattern (Unpublished doctoral dissertation)*. Tehran University. (Persian).
9. Jalali Farahani, M., Goudarzi, M., Khabiri, M., & Assadi, H. (2004). A comparative study of the organizational structure and statutes of the football federation of Iran and selected countries to provide optimal pattern. *Journal of Movement*, 19, 171-83. (Persian).
10. Khabiri, M., Ghaffari, F., & Elahi A. (2004). *Comparison of professional league clubs, UEFA and the clubs of the Islamic Republic of Iran by the standards of Japan, Turkey, the UAE and South Korea, reports of research project*. Report of a research project in Institute of Physical Education and Sports Sciences. (Persian).
11. Kim, S. (2003). Research paradigms in organization learning and performance: Competing modes of inquiry. *Journal of Information Technology, Learning and performance*, 21 (1), 9-18.
12. Li, M., MacIntosh, E. W., & Bravo, G. A. (2012). *International sport Management*, Champaign, IL: Human Kinetics. 89.
13. Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2010). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64 (7), 728-36.

14. Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14 (1). 1-8.
15. Manzini, A. (2006). Organizational pathology (with a practical approach to problem solving and organizational development) (A. Attafar, M. Ghobadipour, & S. Analoui, Trans) (1<sup>st</sup> ed). Researcher's. (Persian).
16. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Acad Manage Rev.* 3(3):546-562
17. Nahm, Y., Vonderembse, M. A., & Koufteros, X. A. (2003). The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, 21 (3), 281-306.
18. Pournasr Khakbaz, P., Mohammadkazemi, R., & Zarei, B. (2011). Identifying effective organizational factors on corporate entrepreneurship in Tehran municipality's department of urban services. *Information Management and Business Review*, 3 (6), 328--35. (Persian).
19. Quangyen, T., & Yezhuang, T. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229-236.
20. Ramazaniyan, M. R., & Porbakhsh, H. (2007). New organization structure and process management, scientific and educational *Journal of Policy*, 18 (187), 100. (Persian).
22. Robbins, St. (2008). *Theory of organization (structure, design and application)* (M. Alvani, H. Danaeefard, & T. Eshraghi). Tehran. (Persian).
23. Skivington, J. E., & Daft, R. L. (1991). A study of organizational frame work and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Study*, 28 (1), 45- 68.
24. Stoner, J. A., & Freeman, E. (1996). *Management* (A. Parsaeiyan, & M. Eerabi, Trans). Tehran: Institute for Trade Studies and Research. The second volume, 660 (Persian).
25. Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, strategy and organizational effectiveness; mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7), 763- 71.

### استناد به مقاله

آجورلو، مصطفی، محمد کاظمی، رضا، نادری خورشیدی، علیرضا، و قربانی، محمد حسین. (۱۳۹۵، مهر و آبان). طراحی ساختار تشکیلاتی کلان ورزش جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۸)، ۵۲-۲۳۱.

Ajorlo, M., Mohammadkazemi, R., Naderi khorshidi, A., & Ghorbani, M. H. (2016). Designing Organizational Structure for Sport of I.R. of Iran. *Sport Management Studies*. 8 (38): 231-52. (Persian)

## Designing Organizational Structure for Sport of I.R. of Iran

M. Ajourlo, R. Mohammadkazemi, A. Naderi khorshidi,  
M.H. Ghorbani

1. Faculty Member, Imam Hossein University
2. Associate Professor, University of Tehran
3. Associate Professor, Imam Hossein University
4. Assistance Professor, Sport Science Research Institute\*

Received Date: 2016/04/13

Accepted Date: 2016/07/24

---

### Abstract

The main purpose of this study was to present the proposed organizational structure for the Ministry of sport of the Islamic Republic of Iran. The present research is a mixed method and for qualitative part the Robbins (1990) organization structure dimension questionnaire and for qualitative part the semi structured interviews with the experts have been used. Validity of questionnaire have been approved by statistic methods and comments by supervisors and consultant. To check the reliability of questionnaire cronbach alpha was used. The study population in quantitative part was consisted of managers and experts from the Ministry of Youth and Sports as well as professors and faculty of Physical Education and Sport Sciences in Tehran. Their number is equal to 420 peoples and the sample were considered equal to 200. The sample in the selected countries including 47 managers and experts of the sport in Canada, Australia, England, South Korea and Italy. To achieve research goals, first, the current status of the existing organizational structure was studied and in the second step the strengths and weaknesses of current organizational structure was diagnosed. Finally using exploratory interviews with experts has been paid to design the proposed organizational structure for the Ministry of sport. The structure includes four deputy ministers and heads of training, sport for all, athletics, and professional sport that each has interactions with the relevant ministries and institutions based on their missions. The proposed structure has an effective role in facilitating the agility, separation of duties and achievement of missions by the ministry.

**Keywords:** Structure, Mistry of Sports, Complexity, Formalization, Centralization

---

---

\* Corresponding Author

Email:dornaumz6268@gmail.com