

## تحلیل ابعاد توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی

حسین زکی‌زاده<sup>۱</sup>، مهدی نادری‌نسب<sup>۲\*</sup>، رحیم رضانی‌نژاد<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین

<sup>۲</sup>استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۳</sup>استاد، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران

تاریخ دریافت: مهر ۱۴۰۰، اصلاحیه: دی ۱۴۰۰، پذیرش: اسفند ۱۴۰۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل ابعاد توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی مبتنی بر نظریه استرواس و کوربین بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل سیستماتیک می‌باشد. جامعه آماری شامل دو بخش جامعه انسانی (مدیران سابق سازمان تربیت بدنی، مدیران و روسای حال حاضر و سابق کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان) و جامعه اطلاعاتی بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری به صورت غیراحتمالی هدمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب گردید (۱۷ نفر و ۲۹ سند). روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی‌سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد (روایی محتوایی، ضریب کاپا (۰/۷۹۲)). برای تحلیل داده‌ها از رویکرد سیستماتیک در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. نهایتاً ۱۸ مقوله اصلی (محیط داخلی و خارجی، فرهنگ سازمانی، ساختار حرفه‌ای، دستورالعمل‌های اجرایی، بوروکراسی اداری، مداخله مدیران، میزان کنترل، منابع انسانی و مالی، فناوری، آمادگی کارکنان، زیرساخت‌ها، استانداردسازی امور، ابراز نظر آزادانه، بهبود کیفیت ارتباطات، تفویض اختیار، بهره‌وری، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد ورزشی) و ۲۲ مفهوم استخراج شد. مقوله ساختار حرفه‌ای در طراحی سازمان‌های ورزشی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و دارای جنبه‌های مختلفی می‌باشد. همچنین با استفاده از این تحلیل ابعاد و راهکارهای مبتنی بر استرواس و کوربین می‌توان انتظار توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی در ایران را داشت.

واژه‌های اصلی: ساختار حرفه‌ای، سازمان ورزشی، داده بنیاد.

### ۱-مقدمه

سازمانی بسیار مهم‌تر از این است که فقط نشان دهند چه کسی مسئول چه چیزی است. ساختارهای سازمانی، هنگامی که به درستی طراحی شوند، جریان و تبادل اطلاعات را در کل سازمانها به حداکثر می‌رسانند [۶]. در واقع، ساختار سازمانی سلسله مراتبی، شرایطی را برای اثربخشی هر چه بیشتر سازمان مهیا می‌کند [۱۰].

### ۲- بیان مسأله

ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می‌توان به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اشاره کرد [۳۲]. پیچیدگی، به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. شایان ذکر است که تفکیک افقی، میزان و تعداد واحدهای موجود در یک سطح سلسله مراتبی را شامل می‌شود؛ درحالی که تفکیک عمودی به عمق و ارتفاع سلسله مراتبی سازمانی نظر دارد [۲۹]. 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

\*mehdynaderinasab@yahoo.com

ساختار سازمانی و نیروی انسانی رکن اصلی یک سازمان می‌باشند. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح‌ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود [۲]. ساختار سازمانی ترتیب روابط بین افراد و عملکردها در محیط کار است. در واقع ساختار سازمانی، چارچوبی فراهم می‌کند که طی آن درخواست‌ها، مصوبات و سایر اشکال اطلاعات در بین افراد دارای مراتب مختلفی از اختیارات رد و بدل می‌شود. مهم نیست که سازمان چه اندازه بزرگ یا کوچک باشد، ساختارهای سازمانی برای تسهیل کارهایی که توسط کارمندان انجام می‌شود طراحی و اجرا می‌شود [۶]. ساختار به صورت رسمی، تعیین کننده چارچوب امور سازمان و اختیارات و نیز نوع هماهنگی و ارتباطات میان آن‌ها می‌باشد. برای بیشتر کارمندان، ساختارهای سازمانی چیزی فراتر از نقاشی روی کاغذ نیست که خطوط گزارش دهی بین سرپرستان و زیردستان را نشان می‌دهد؛ اما در واقع، ساختارهای

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 تأکید بر بهداشت، آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان برای همه در تمام سطوح و تسهیل و تصمیم آموزش عالی دارد. به دلیل اهمیت تربیت بدنی و ورزش و زندگی روزمره اقشار مختلف جامعه، قانون اساسی بخش مهمی از اصل سوم را به این منظور اختصاص داده است. مورد مربوط به تربیت بدنی و ورزش در کشور ما به عهده وزارت ورزش گذاشته شده است، اما این بدان معنا نیست که سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی در زمینه تربیت بدنی و ورزش فعالیت مستقل ندارند. وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و علوم، ورزش را در بخش دانش‌آموزی و دانشجویی به عهده دارند. از بعدی دیگر، اهمیت ورزش برای حکومت‌ها ارزشی دوچندان یافته است. چرا که با استفاده از ورزش اهداف متنوع در راستای بهبود وضعیت اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، رفاهی و سلامتی دنبال می‌شود و در صورت وجود مدیریت و ساختاری صحیح می‌تواند به این اهداف، دست پیدا کرد [۱۹]

المپیک نوین به جایگاه نمایش قدرت عملکرد مدیریتی کشورها در حوزه ورزش، سیاست، اقتصاد، صنعت، علم و... تبدیل شده و ورزش به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه برای کشورها لحاظ می‌شود. با نگاهی به ۱۰ کشور برتر در المپیک ریو ۲۰۱۶، قصد داریم نگاهی گذرا به نهادهای مدیریتی ورزش در این کشورها داشته باشیم. این ۱۰ کشور در مجموع ۵۱۷ مدال از ۹۸۳ مدال توزیع شده در ریو را از آن خود کردند. در واقع حدود ۵۰ درصد مدال‌ها به کشورهای آمریکا، بریتانیا، چین، روسیه، آلمان، ژاپن، فرانسه، کره جنوبی، ایتالیا و استرالیا رسیده و ۴۰ درصد مابقی مدال‌ها بین ۱۹۰ کشور باقی‌مانده توزیع شده است. نکته قابل توجهی که در میان این ۱۰ کشور به چشم می‌خورد، نحوه مدیریت ورزش حرفه‌ای در این کشورهاست. با بررسی کشورهای ایالات متحده آمریکا، آلمان و ایتالیا در می‌یابیم نهادی به نام وزارت ورزش ندارند و دولت‌ها فقط در حوزه توسعه ورزش همگانی نقش مستقیم و مدیریتی داشته‌اند و ورزش حرفه‌ای در این کشورها با فدراسیون‌های ورزشی، اتحادیه‌ها و کمیته ملی المپیک مدیریت می‌شود. این درحالی است که در هفت کشور دیگر برتر المپیک ۲۰۱۶ که تشکیلاتی با عنوان «وزارت ورزش» دارند، فقط در این حوزه فعالیت نمی‌کنند و فرهنگ، هنر، آموزش، رسانه، سلامت، توریسم و... از دیگر فعالیت‌های آنان است. برنامه‌ریزی‌های کلان در بحث زیرساخت و توسعه ورزش همگانی، در راستای توسعه سلامت عمومی با ورزش و حمایت‌های مالی و معنوی غیرمستقیم از ورزش حرفه‌ای و فدراسیون‌های ورزشی در دستور کار آنان قرار دارد. در کشور ایالات متحده که توانسته ۱۱۶ مدال بازی‌های المپیک سی‌ویکم را به دست آورد، ۱۵ وزارتخانه زیرمجموعه رئیس‌جمهوری فعالیت می‌کنند و همان‌طور که اشاره شد، در آنجا وزارتخانه‌ای به نام ورزش وجود ندارد و فدراسیون‌ها به صورت

که از نوآوری و انعطاف‌پذیری در امور ممانعت می‌کند [۱۷]. در نهایت، تمرکز بر سطح سلسله‌مراتبی که اختیار تصمیم‌گیری دارد تأکید می‌کند [۲۸].

ساختار سازمانی عامل مهمی در اثربخشی [۵]، کارآفرینی [۱۲] و عملکرد سازمان [۲۲] محسوب می‌شود. 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 [۲۵]. بیشتر سازمان‌های ورزشی در جهان غرب در یک دهه گذشته به سمت شکل سازمانی بوروکراتیک حرکت کرده‌اند. در واقع، هر یک از کشورهای توسعه‌یافته بر مبنای اسناد بالا دستی کشور خودشان، برای امر ورزش، وظیفه‌ای را تعریف نموده و برای رسیدن به آن هدف و بر اساس داشته‌هایشان نوع ساختار نهاد ورزش کشورشان را تبیین می‌نمایند که آیا این نهاد بصورت وزارت، سازمان یا ترکیبی با نهاد دیگر باشد. از این‌رو مهم‌ترین شاخص ارزیابی یک ساختار، قدرت هماهنگی آن با مأموریت‌های معین شده و تقسیم کارهاست. بنابراین در این زمینه به دلایل مختلفی نیاز به هماهنگی‌هایی همچون تقسیم کار بین واحدهای مختلف یا موقعیت‌های سازمانی گوناگون، همبستگی و وابستگی واحدها و موقعیت‌های کاری به هم و تحقق اهداف سازمان است. در نتیجه هماهنگی مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل در رسیدن به اهداف و تضمین تحقق آن‌ها طراحی و بکار گرفته می‌شود. سازمان‌های خوب طراحی شده و خوب سازماندهی شده باید به اندازه کافی قدرت هماهنگ در خود داشته باشند. بنابراین بروز ناهماهنگی بهترین دلیل برای تجدید ساختار یک سازمان می‌باشد [۱۸].

ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش بکوشد و ابعاد و زوایای خویش را بسط و گسترش داده، تثبیت و تقویت کند. ورزش حرفه‌ای در جریان رشد و توسعه طبیعی تربیت بدنی و ورزش در جهان پا به عرصه وجود گذاشت و اندک اندک تمامی اذهان را به خود مشغول ساخت و به عنوان صنعت یا حرفه‌ای که می‌توان از طریق آن به درآمدزایی روی آورد، مورد توجه همگان قرار گرفت [۲۶]. تلاش برای بهبود و استفاده موثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی انسانی، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی، صنعتی و موسسات خدماتی است. از آنجائیکه یکی از اهداف اصلی باشگاه‌ها و موسساتی که به ورزش حرفه‌ای می‌پردازند کسب سود و درآمد است لذا در دنیا باشگاه‌ها و موسسات نیز به عنوان سازمان‌های اقتصادی و تاثیرگذار بر اقتصاد کشور به عوامل یاد شده توجه زیادی دارند [۲۷]. سازماندهی در کلیه

تجارت و فعالیت‌های اقتصادی. نحوه نظارت فدراسیون‌ها بر سازمان لیگ از طریق تصویب اساسنامه و تعیین قوانین و مقررات سالانه سازمان لیگ از سوی فدراسیون‌هاست که البته بدین معنی نیست که تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های این سازمان‌ها زیر نظر فدراسیون‌هاست. نحوه نظارت سازمان لیگ بر باشگاه‌ها از طریق موظف کردن آن‌ها به اراده مجموعه‌ای مکتوب شامل سیاست باشگاه در خصوص موضوعات مختلف در آغاز هر سال به سازمان‌لیگ فوتبال است [۱۱].

زمینگ زنگ آدر سال ۲۰۲۰، در مورد ساختار حرفه‌ای ورزش چین این گونه نتایج خود را بیان کرد: برای توسعه ساختارهای ورزشی حرفه‌ای نیازمند توجه به ابعادی چون چابک سازی سازمانی، دوری از موازی کاری، عدم دخالت دولت در ساختار سازمان‌های ورزشی و توجه به ساختارهای سازمان‌های بین‌المللی ورزش از جمله کمیته بین‌المللی المپیک و سازمان‌های ورزشی قاره‌ای هستیم [۳۴].

ساختار و سازماندهی ورزش ایران تاریخچه پر فراز و نشیبی دارد که این امر مدیریت ورزش کشور را تحت تاثیر خود قرار داده است. شکل-گیری رسمی ساختار ورزش کشور برای نخستین بار در سال ۱۳۱۳ با تاسیس انجمن ملی تربیت بدنی و پیشاهنگی ایران شروع شد؛ که در سال ۱۳۲۹ با تغییر اساسنامه کلمه پیشاهنگی از این انجمن حذف شد و سپس در سال ۱۳۳۶ با بازنگری اساسنامه ۲۰ ماده به آن افزود و از ۸ ماده به ۲۸ تغییر پیدا کرد. پس از یک سال انجمن به سازمان تندرستی، جوانان و تربیت بدنی تبدیل شد. در سال ۱۳۴۳ مجدداً این سازمان تغییر و به سازمان ملی تربیت بدنی و تفریحات سالم تبدیل شد. در سال ۱۳۵۰ پس از تصویب قانون سازمان تربیت بدنی تاسیس شد. در سال ۱۳۵۶ سازمان تربیت بدنی منحل و وظایف آن واگذار گردید. همزمان با انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ لغو، انحلال و احیای مجدد سازمان تربیت بدنی شکل گرفت. در سال ۱۳۶۸ ارتقای پست رئیس سازمان تربیت بدنی به عنوان معاون ریاست جمهوری را شاهد بودیم. سازمان تربیت بدنی و تفریحات سالم با اندک تغییراتی در حوزه ساختاری خود تا سال ۱۳۸۹ به فعالیت ادامه داد تا اینکه در این سال مجلس با تصویب تأسیس وزارت ورزش و جوانان به فعالیت‌های آن پایان داد.

ادغام دو سازمان تربیت بدنی و جوانان، دارای معایبی می‌باشد از جمله: اسراف و افزایش هزینه‌های دولت، بزرگ شدن دولت و افزایش رویه‌های بوروکراتیک، عدم توجه به امر ورزش برای دیگر سنین، تداخل در کار دیگر وزارتخانه‌ها و بی‌توجهی سایر وزارتخانه‌ها به امور جوانان، به حاشیه رفتن امور جوانان و پررنگ شدن بیش از حد ورزش، شکل‌گیری تعارض میان سازمان‌ها، به سبب ماهیت متفاوت وظایف، دستخوش سیاست شدن ورزش، منافات با بند ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری. هر چند ادغام دو سازمان مزایایی نیز داشته است ولی با

کاملاً مستقل زیر نظر مجامع عمومی و تخصصی خود، تمامی حوزه‌های مدیریت ورزشی آن رشته را مدیریت می‌کنند و دولت، با وضع قوانین و حمایت‌های مالی و معنوی غیرمستقیم، در کنار آنان است. در این بین کمیته ملی المپیک، به عنوان استراتژیست ورزش حرفه‌ای این کشور و هماهنگ‌کننده مناسبات بین‌المللی به این فدراسیون‌ها کمک می‌کند [۱۱].

سارکار<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۰ در مورد سازمان‌های ورزشی از جمله کمیته ملی المپیک استرالیا بر ساختار غیر دولتی تأکید داشت و بیان کرد که حرفه‌ای سازی باید بر مبنای عدم دخالت دولتمردان و تبعیت از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی شکل گیرد [۳۱].

از سوی دیگر، یکی از دلایل موفقیت کره جنوبی در بازی‌های المپیک در طول دو دهه گذشته، ارتباطات بین دولت و شرکت‌های بزرگ مثل سامسونگ، ال‌جی و نیروهای مسلح بود که به عنوان منابع انسانی با سطوح انگیزشی بالا، باعث موفقیت کشور کره جنوبی در بازی‌های المپیک شده بودند. کشور کره جنوبی دارای وزارت فرهنگ، ورزش و گردشگری می‌باشد و از نگاهی دیگر می‌توان چنین بیان کرد که این کشور رویکردی فرهنگی-گردشگری نسبت به ورزش دارد [۲۳]. در سویس، سازمان فدرال ورزش سوئیس نقش ارتقا و تمرینات فیزیکی را بازی می‌کند و همچنین تأمین‌کننده تأثیرات مثبت، مفید و ضروری آن در جامعه می‌باشد. وزارتخانه فدرال دفاع، حفاظت شهروندی و ورزش در ۵ حوزه ساختار یافته است: دفاع، حفاظت شهروندی، ورزش، بخش تکنولوژی و خدمات هوشمند فدرالی-بخش-های وزارتخانه به صورت مستقیم به مدیر ارشد وزارتخانه پاسخگو هستند [۴]. در پژوهشی که در کشور ترکیه توسط دنیز و ینل (۲۰۱۳) انجام شده است، به بررسی توسعه ساختار ورزش این کشور پرداخته شده است و عنوان شد که دولت باید پشتیبان سازمان‌های ورزشی باشد، باید ارتباط تنگاتنگی میان فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌ها و مدارس وجود داشته باشد. از سوی دیگر بر توسعه گردشگری ورزشی نیز تأکید داشته‌اند [۹].

### ۳- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مطالعات مربوط به نهادهای ورزشی در کشورهای مورد مطالعه نشان می‌دهد مهم‌ترین نهاد در ورزش حرفه‌ای در این کشورها سازمان لیگ حرفه‌ای است که به صورت موسسه‌ای تجاری ثبت و توسط هیئت مدیره اداره می‌شود. مالکیت این سازمان بیشتر از آن حامیان مالی و باشگاه‌های سهام دار یا عضو آن است که زیر نظر فدراسیون‌های مربوط در کشور فعالیت می‌کنند. در ذیل فدراسیون و سازمان لیگ، باشگاه-هایی قرار دارند که از جنبه رقابتی به ورزش حرفه‌ای می‌نگرد: یکی صرفاً ورزش، البته به صورت حرفه‌ای برای کسب درآمد و دیگری

<sup>۲</sup> Zming Zheng

<sup>۱</sup> Sarkar

باز به مدت ۴۵ تا ۷۰ دقیقه با خبرنگار برای گردآوری داده‌ها استفاده شد که تا حد اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. این حالت در مصاحبه شانزدهم صورت گرفت و محقق برای اطمینان یک مصاحبه دیگر نیز انجام داد. محتوی هر مصاحبه، نوشته شده و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه استخراج شدند. پس از اتمام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین شد تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجربیات پژوهشگر و نظرات صاحب‌نظران به مراحل بعدی تحلیل داده‌ها و نهایتاً شناسایی مولفه‌های ثانویه و تم‌های اصلی اقدام شود. در نظریه داده‌بنیاد سه رویکرد سیستماتیک، نوحاسته و سازنده‌گرا وجود دارد [۸] که در این پژوهش، به علت وضوح مراحل و شیوه‌های کدگذاری از رویکرد سیستماتیک و از سه شیوه کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شده است. در نهایت مصاحبه‌شوندگان به این سوالات پاسخ دادند که عوامل زمینه‌ای، علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی چگونه می‌باشد؟

#### ۴ - یافته‌های تحقیق

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی و تحلیل داده‌ها با استفاده از سه روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی در جدول ۱ و ۲، خلاصه شده است.

جدول (۱): توصیف نمونه آماری پژوهش درصد فراوانی

متغیر		فراوانی N	
جنسیت	مرد	۱۷	۱۰۰
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴	۲۳/۵
	دکتری	۱۳	۷۶/۵
شغل	مدیر و کارشناس فدراسیون‌های ورزشی	۶	۳۵
	مدیران سابق سازمان تربیت‌بدنی	۲	۱۲
	روسای کمیته ملی المپیک	۴	۲۴
	کارشناسان وزارت ورزش و جوانان	۵	۲۹
سابقه	۱۰ تا ۱ سال	۴	۲۴
	۱۱ تا ۲۰ سال	۸	۴۷
	بالاتر از ۲۰ سال	۵	۲۹
سن	میانگین		انحراف معیار
		۴۵/۳۹	۶/۰۳

این وجود نمی‌توان از معایب آن چشم‌پوشی نمود. [۳۴]. در این بین کمیته ملی المپیک نیز یکی دیگر از نهادهای مدیریتی ورزش ایران است که وجه بین‌المللی در حوزه ورزش دارد؛ در سال ۱۳۲۴ با تأسیس ۱۵ فدراسیون ورزشی و برای مدیریت ورزش حرفه‌ای و تعاملات بین‌المللی ورزش فعالیت‌های خود را آغاز کرد و در سال ۱۳۲۶ به عضویت کمیته بین‌المللی المپیک پذیرفته شد. این دو نهاد مدیریتی ورزش که هر دو بر فدراسیون‌های ورزشی نظارت و مداخلات اداری و مالی دارند، از دیرباز اختلاف سلیقه‌های متعددی در نحوه مدیریت فدراسیون‌های ورزشی داشته‌اند، به‌گونه‌ای که این اختلاف سلیقه‌ها با توسعه سریع ورزش در دنیا و ایران دامنه‌های جدیدی پیدا کرد. در سال ۱۳۹۶ طرح جداسازی بخش جوانان از ورزش و تشکیل وزارت ورزش در دستور کار قرار گرفت. با مرور این اتفاقات میانگین تغییرات ساختاری در ورزش ۷ سال و پنج ماه و میانگین تغییر رئیس یا وزیر ۲ سال و یک ماه بوده است و تصویب قانون تنها یک بار آن هم در سال ۱۳۵۰ که قانون اهداف و وظایف سازمان ورزش در مجلس به تصویب رسیده است. [۱]. باتوجه به تحقیقات صورت گرفته به علت وجود قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های بیش از حد در وزارت ورزش و جوانان و همچنین توجه مدیران به استاندارد سازی بیشتر امور اداری و سازمانی و در نهایت اتخاذ تصمیمات به صورت فردی و بر مبنای همان یافته‌های شخصی، موجبات افزایش بوروکراسی اداری و کندکاری در این سازمان‌ها شده است. بنابراین اصلاح دستورالعمل‌های اجرایی و مقررات موجود (حذف قوانین و مقررات اضافی)، واگذاری مسئولیت و اختیارات از طریق معاونت‌ها به بخش‌های کوچک‌تر با توان انعطاف‌پذیری بیشتر در جهت جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطوح بالای مدیریت و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای آن‌ها توسط آجرلو (۲۰۱۶) توصیه می‌گردد [۱]. با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت ورزش، محقق به دنبال بررسی ساختار سازمان‌های ورزشی در ایران است که در نهایت بتواند ابعاد توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی) را شناسایی نماید؛ بنابراین محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که چارچوب ابعاد توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی مبتنی بر نظریه استرواس و کوربین چگونه است؟

#### ۳ - روش‌شناسی

پژوهش حاضر کیفی و جامعه تحقیق شامل کلیه مدیران سابق سازمان تربیت‌بدنی، مدیران و روسای حال حاضر و سابق کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان بود. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند نظری و تکنیک گلوله برفی برای انتخاب اعضای شرکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. نمونه تحقیق ۱۷ نفر از مدیران سطوح مختلف (میانی و ارشد) مدیران سابق سازمان تربیت‌بدنی، مدیران و روسای کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان بودند. از مصاحبه عمیق و

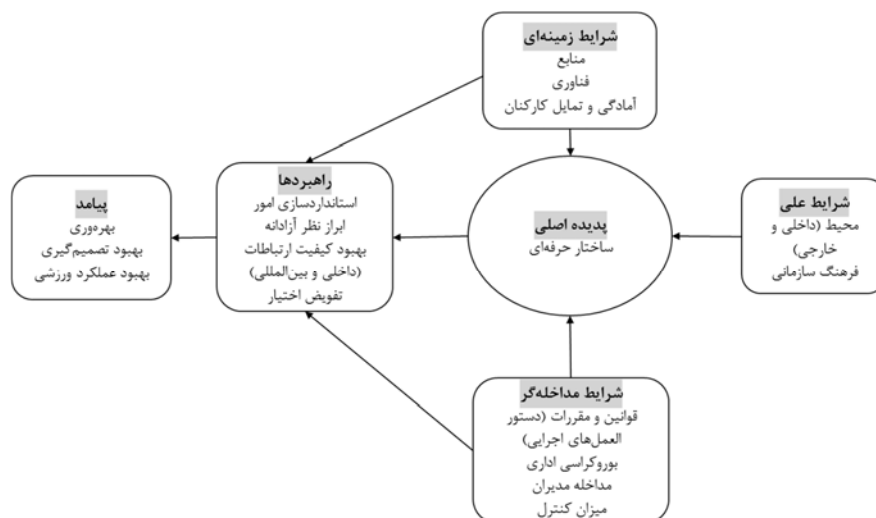
جدول (۲): کدهای ثانویه و مفاهیم

مقولات	مفاهیم	کد اولیه
محیط داخلی و خارجی	سیاسی	تلاش بدنه حاکم ورزشی در ایجاد جایگاه و اهمیت آن در هیئت دولت و تصمیم‌گیری در نظام، دخالت و مشارکت سیاسیون در ورزش، نوع نگرش مدیران و دولتمردان نسبت به ورزش، جایگاه ورزش در برنامه توسعه کشور
	قانونی	وجود خلأهای قانونی، به روز نبودن قوانین موجود، عدم هماهنگی بین قوانین سازمانی با تغییرات محیطی
	اقتصادی	میزان حمایت مراجع و نهادهای ورزشی بین‌المللی از بخش‌های مرتبط با ورزش در ایران، نرخ اشتغال پایین مردم، میزان تورم و گرانی، میزان درآمد مردم،
	اجتماعی	افزایش سطح اعتماد بین کارکنان سازمان، میزان اشاعه امید به آینده در سازمان، دفاع از افراد و گروه‌های تحت نظر سازمان
فرهنگ سازمانی	رسالت	رسالت و مأموریت سازمان، میزان درک روشن از اهداف و جهت سازمانی، ترسیم چشم‌انداز سازمانی، تدوین مأموریت سازمانی
	انطباق‌پذیری	میزان یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی، میزان ریسک‌پذیری، بهبود مستمر توانایی‌های سازمانی، ارزش قائل شدن برای مشتریان
	درگیر شدن در کار	فعال ساختن کارکنان سازمان‌های ورزشی، تشکیل سازمان بر محور تیم‌های کار، درگیر کردن کارکنان همه سطوح در تصمیمات سازمانی
	سازگاری	با ثبات و یکپارچه بودن سازمان، تناسب مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران و کارکنان، انسجام سازمانی.
ساختار حرفه‌ای	پیچیدگی	وجود عناوین شغلی متنوع در سازمان، تعداد سلسله مراتب در سازمان، تعداد واحدهای مختلف سازمان در خارج از سازمان، پراکندگی نیروی انسانی سازمان در واحدهای مختلف.
	رسمیت	میزان شرح وظایف مشاغل، میزان تناسب شغل و شاغل، میزان انحراف کارکنان از ضوابط و استانداردها، میزان استقلال روسای سازمان‌های ورزشی در اخذ تصمیمات
	تمرکز	میزان اخذ تصمیم توسط مدیران عالی، میزان اختیار روسای ادارات در ارزیابی عملکرد واحدهای خود، میزان اختیار کارکنان در مشارکت در تصمیم‌گیری، میزان اختیار کارکنان در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید
دستورالعمل‌های اجرایی	قوانین و مقررات	وجود آیین‌نامه رفتاری رسمی در سازمان، میزان رعایت آیین‌نامه رفتاری در سازمان، میزان هماهنگی محتوای آیین‌نامه با تضاد منافع و پرداخت‌های غیر قانونی یا نایجا. وجود رهنمودهای شفاف اخلاقی برای تشخیص فعالیت‌های درست از نادرست و القای آن به کارکنان.
بوروکراسی اداری	تناسب شغل و شاغل	تقسیم مناسب وظایف، وجود سلسله مراتب سازمانی، استفاده از روابط غیرشخصی در انجام امور، انتصاب کارکنان بر اساس شایستگی‌ها، وجود شرح وظایف مشاغل
مداخله مدیران	بی‌کفایتی مدیران	تخریب فرایند شایسته‌سالاری در سازمان، عدم برابری و مساوات در بین کارکنان از طرف مدیران، عدم ایجاد فرصت یکسان برای افراد و توانایی‌های مشابه، حاکمیت فامیل‌سالاری بر سازمان‌های فعلی، فساد اداری موجود، نبود بستر سازمانی برای مدیریت شایسته، عدم وجود ثبات شغلی، بازگشت به نقطه صفر با انتصاب مدیر جدید
میزان کنترل	نظارت و ارزشیابی	بازدید از سازمان‌های داخلی، مقایسه با سازمان‌های بین‌المللی ورزشی، میزان ثبت و رسیدگی به انحراف از خط مشی سازمانی، میزان کنترل و شناسایی فرصت‌های جدید رشد و موفقیت، میزان رصد و پایش دائمی رقبا
منابع	انسانی	همخوان بودن مسئولیت و توانایی کارکنان، توانایی سازگاری با تغییرات و محیط جدید، میزان تناسب شاغل و شغل، میزان تسلط کارکنان بر نرم‌افزارهای کامپیوتری لازم در امور روزانه، آشنایی با فناوری‌های روز ورزش، مهارت‌های ارتباطی، توانایی مدیریت اماکن ورزشی و توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی
	مالی	شفافیت فرایندهای مالی، میزان تخصیص بودجه به سازمان مربوطه

فناوری	نوآوری	استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت، وجود شبکه‌های محلی پرسرعت مستقل در بخش‌های مختلف سازمان، میزان تبادل اطلاعات در سازمان، توانایی سازمان در اثبات و تحلیل اهمیت داده‌ها.
آمادگی کارکنان	توانایی	میزان توانایی کارکنان در انجام وظایف خود، توانایی کارکنان در اداره بخش‌های مختلف سازمان
	تمایل	میزان تمایل کارکنان به رشد و بهبود سازمانی، تمایل کارکنان در مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
زیرساخت‌ها	IT و تاسیسات	توسعه زیرساخت‌های سازمان‌های ورزشی، فراهم کردن امکانات و تجهیزات ورزشی برای ورزشکاران پایه و نخبه منطبق با استانداردهای جهانی، برنامه‌ریزی برای افزایش تعداد مربیان پایه و حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری برای افزایش تعداد ورزشکاران پایه و نخبه، افزایش تعداد همایش‌ها، کنفرانس‌ها، نشست‌ها و جشنواره‌ها.
استاندارسازی امور	باز طراحی آیین-نامه‌ها	بازطراحی آیین‌نامه‌های استاندارد در سازمان‌های ورزشی، تغییر در چشم‌اندازهای سازمان‌های ورزشی، ارزیابی و ممیزی سازمان‌های ورزشی، ارزیابی فرایندهای داخلی سازمان‌های ورزشی (بر اساس نیاز و الزام مشتری)، انطباق مشخصه‌های هر فرایند، با مشخصه‌های تعریف شده برای بخش‌های سازمانی، مطابق با استاندارد مربوطه، انجام تمامی امور لازم برای استانداردسازی و طراحی فرآیندهای مرتبط
ابراز نظر آزادانه	مشارکت کارکنان	ایجاد محیط امن سازمانی برای ابراز وجود کارکنان، استفاده از نظرات کارشناسی شده افراد، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
بهبود کیفیت ارتباطات	بین‌المللی	ارتقای تعاملات با سازمان‌های بین‌المللی، میزان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ورزش در سطح بین‌المللی، تعامل فدراسیون‌های داخلی با فدراسیون‌های ورزشی کشورهای دیگر و همچنین فدراسیون‌های جهانی، ارتباط بین کمیته ملی المپیک با کمیته‌های ملی المپیک سایر کشورها و کمیته بین‌المللی المپیک، اعزام اعضای فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک در جهت شرکت در دوره‌های علم‌آموزی بین‌المللی
	داخلی	تعامل بین کارکنان و مدیران سازمان مربوطه، میزان ارتباطات با مراجع قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری، ارتباطات دوسویه با ذی‌نفعان و مشتریان
تفویض اختیار	تقسیم وظایف	میزان تفویض قدرت قانونی و قدرت مشروعیت مدیر، میزان آزادای عمل کارکنان در انجام وظایف سازمانی
بهره‌وری	اثربخشی	پایین بودن میزان استعفا و ترک شغل در سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، میزان انجام وظایف درست توسط کارکنان
	کارایی	میزان خطاها یا اشتباهات کارمندان سازمان در کار خود، سطح بالای میانگین راندمان سازمان، بالا بودن میزان مهارت کارکنان در انجام وظایف.
بهبود تصمیم‌گیری	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	میزان تصمیم‌گیری مدیران بر اساس اطلاعات صحیح و معتبر، میزان استفاده از تصمیمات مقتضی در زمان تغییرات امور جاری سازمان، تصمیم‌گیری بر اساس بررسی اطلاعات موجود، تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا
بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی	کسب سهمیه و مدال	تدوین برنامه منسجم برای افزایش تعداد مدال‌های کسب شده بین‌المللی، تدوین برنامه‌های مختلف حمایتی از باشگاه‌های قهرمان پرور و موفق، توجه به ظرفیت‌های مناسب کسب سهمیه و مدال در برخی رشته‌های ورزشی برای رویدادها و رقابت‌های سطوح مختلف، همکاری مناسب با مراکز و سازمان‌های متولی در رهبری اثربخش توسعه ورزش حرفه‌ای
	رشد سیستم استعدادیابی	حمایت مناسب سازمان‌های ورزشی از استعدادهای برتر، تدوین برنامه‌های منسجم در جهت حفظ و پرورش استعدادهای ورزشی، استفاده از روش‌های نوین پرورش استعداد مطابق با روش‌های استعدادپروری بین‌المللی، رشد و توسعه تعداد باشگاه‌های ورزشی پایه و استعدادیاب در رشته‌های ورزشی
	کسب کرسی‌های بین‌المللی	میزان موفقیت سازمان‌های ورزشی در کسب کرسی‌های بین‌المللی، برنامه‌ریزی برای افزایش کسب کرسی‌های بین‌المللی، نفوذ سیاسیون کشور در کرسی‌های بین‌المللی ورزشی، داشتن کرسی‌های مختلف در فدراسیون‌ها و انجمن‌های بین‌المللی، استفاده از ظرفیت دولتمردان و نمایندگان فراکسیون ورزش در مجامع بین‌المللی

برخاسته از نظریه داده‌بنیاد به منظور تحلیل ابعاد توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

بعد از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، نهایتاً مدل نهایی تحقیق بر اساس مدل پیشنهاد شده استراوس و کوربین (۲۰۰۸) طراحی و تدوین شد. شکل شماره ۱ مدل مفهومی



شکل (۱): مدل داده‌بنیاد پژوهش، بر اساس رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین (۲۰۰۸)

## ۵- نتیجه‌گیری

را شامل می‌شود. همچنین به اعتقاد افراد شرکت کننده در تحقیق حاضر برای ارتقا فرهنگ سازمانی می‌توان از طریق طراحی و تدوین چشم‌انداز سازمانی مشخص، میزان تغییر اندک در مأموریت سازمانی، افزایش در یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی، ایجاد شرایط ریسک‌پذیری، تشکیل سازمان بر محور تیم‌های کار و درگیر کردن کارکنان همه سطوح در تصمیمات سازمانی اقدام نمایند. در تبیین این یافته هر چه افراد از فرهنگ سازمانی مناسب تری در وزارت ورزش و جوانان برخوردار باشند، ساختار سازمانی، قوی‌تر خواهد بود [۲۱]. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در جهت حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی غنی ایجاد و الگوهای جدید در جهت تشویق به نوآوری و ایجاد شرایط یادگیری سازمانی بیش از پیش، مهیا گردد. شرایط زمینه‌ای یا بسترهای لازم جهت حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه افراد شرکت کننده در تحقیق شامل در اختیار داشتن منابع (انسانی و مالی)، فناوری، آمادگی کارکنان (توانایی و تمایل) و زیرساخت‌ها (IT و تاسیسات) می‌باشد. در واقع شرایط زمینه‌ای عبارت است از سلسله شرایط خاصی که در آن فرآیندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده محوری صورت می‌گیرد [۷]. در واقع پاسخ‌دهندگان به این سوال جواب می‌دادند که چه بسترهای سازمانی و اجتماعی وجود دارد که ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی می‌تواند بر روی آن استوار شود؟ از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان همخوانی بین مسئولیت و توانایی کارکنان، توانایی سازگاری با تغییرات و محیط جدید، میزان تناسب شاغل و شغل، میزان تسلط کارکنان بر نرم‌افزارهای کامپیوتری لازم در امور روزانه، آشنایی با فناوری‌های روز ورزش، مهارت‌های مدیریتی، توانایی مدیریت اماکن ورزشی و توانایی مدیریت رویدادها و مسابقات ورزشی می‌تواند باعث شکوفایی و

شرایط علی از سوی مصاحبه‌شوندگان در دو بخش محیطی (داخلی و خارجی) و فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی شدند و هرکدام از این عوامل نیز شامل زیرمجموعه‌هایی بود که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. ابعاد قابل تحلیل در بخش محیط داخلی و خارجی شامل چهار مقوله اصلی سیاسی، قانونی، اجتماعی و اقتصادی بود. به طوری که مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که در جهت رفع مسائل حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی و ارتقا آن باید بدنه حاکم ورزشی از طریق ایجاد جایگاه و اهمیت آن در هیئت دولت و تصمیم‌گیری‌های نظام، کاهش دخالت و مشارکت سیاسیون در ورزش کشور اقدام نمایند. از طرفی دیگر مصاحبه‌شوندگان اذعان نمودند که وجود خلأهای قانونی، به روز نبودن قوانین موجود، عدم هماهنگی بین قوانین سازمانی با تغییرات محیطی روند توسعه ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی را کند خواهد نمود. از این رو می‌توان گفت در جهت ارتقا ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی باید شرایط محیطی را در نظر گرفت به طوری که عدم اطمینان محیطی بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است [۱۴]. در واقع زمانی می‌توان با تغییرات محیطی که سازمان به صورت مداوم با آن روبه رو است، مواجه شد که ساختار سازمانی منعطف (حرفه‌ای) در سازمان پیاده شده باشد؛ بنابراین توصیه می‌شود که در جهت توسعه حرفه‌ای سازی در سازمان‌های ورزشی محیط این سازمان‌ها به صورت کامل و شفاف شناسایی شود تا شرایط پیاده سازی و توسعه ساختار حرفه‌ای در آن مهیا گردد. در بخش دوم شرایط علی، از نظر مصاحبه‌شوندگان مشخص گردید که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی دیگر از عوامل شرایط علی توسعه ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی می‌باشد و شامل ابعاد رسالت، انطباق‌پذیری، درگیر شدن در کار و سازگاری

نموده و آن‌ها را رفع نمایند. از جمله امور پیشنهادی: کاهش بروکراسی‌های اداری (کاغذبازی)، اتوماسیونی نمودن بیشتر کارها، تشویق کارکنانی که امور را با سرعت بیشتری انجام می‌دهند، حذف قوانین دست و پاگیر، کاهش دخالت مدیران در تمامی تصمیمات گرفته شده از سوی کارکنان، کنترل کم کارکنان.

پدیده اصلی در پژوهش حاضر ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی بود. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی طبقه‌بندی شده‌اند. افراد شرکت‌کننده در تحقیق معتقد بودند که در جهت ایجاد یک ساختار منعطف و حرفه‌ای می‌توان از طریق تغییر در تعداد سلسله مراتب سازمانی، افزایش در تعداد واحدهای مختلف سازمان در خارج از سازمان، پراکندگی نیروی انسانی سازمان در واحدهای مختلف را سروسامان بخشید. هر چه ساختار سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی از نظر مدیران و اعضای هیئت‌علمی ساختار یک سازمان پویا تصور شده است؛ آن‌ها میزان بالایی از تعهد سازمانی را از خود نشان داده‌اند. [۲۴]. مصاحبه شوندگان اعتقاد داشتند که برای تغییر ساختار سنتی سازمان‌های ورزشی به یک ساختار پویا و حرفه‌ای باید به میزان شرح وظایف مشاغل، میزان شغل و شاغل، میزان انحراف کارکنان از ضوابط و استانداردها، میزان استقلال روسای سازمان‌های ورزشی در اتخاذ تصمیمات توجه زیادی نمود؛ به طوری که در این زمینه زمان، هماهنگی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌های ورزشی بسیار مهم است و به همین دلیل، وجود دو مدیر هماهنگ کننده یا مدیر پروژه را بین مدیران سطح دوم و سوم ضروری تشخیص دادند. همچنین مصاحبه شوندگان بیان کردند که از طریق مشارکت کارکنان در میزان اتخاذ تصمیم توسط مدیران عالی، افزایش در میزان اختیار روسای ادارات در ارزیابی عملکرد واحدهای خود، افزایش در میزان اختیار کارکنان در مشارکت در تصمیم‌گیری، میزان اختیار کارکنان در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید می‌تواند در جهت توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی گامی موثر برداشته شود. از این رو می‌توان گفت که تغییر ساختار سازمان‌های ورزشی از یک روند سه مرحله‌ای شامل عقلانیت سازمانی، بروکراسی و حرفه‌ای شدن عبور می‌کند. این روند تغییر ساختاری، سازمان‌های ورزشی آماتور را به سازمان‌هایی حرفه‌ای‌تر و رسمی‌تر تبدیل می‌کند. در روند حرفه‌ای شدن سازمان‌های ورزشی، حرکت تدریجی و فزاینده از شکل سنتی به یک ساختار حرفه‌ای از ورزشکاران گرفته تا سازمان‌های ورزشی اثر گذاشته است؛ به طوری که این تغییرات سبب افزایش رسمیت فعالیت‌ها و رویه‌های داخلی سازمان‌های ورزشی می‌شود و اهمیت میزان انسجام یا یکپارچگی کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان را برجسته ساخته است. پژوهش سجادی (۲۰۱۸) حاکی از آن است که بین فرهنگ مشارکت با رسمیت و انسجام و فرهنگ ثبات یا پایداری با رسمیت و انسجام رابطه معنی‌دار، بالا و مثبتی وجود دارد. آسیب‌شناسی ساختار ورزش ایران نشان داد پرهیز از بروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن

پیاده‌سازی حرفه‌ای سازی در سازمان‌های ورزشی شود. همچنین با توجه به اینکه مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که آمادگی کارکنان نیز در توسعه ساختار حرفه‌ای مهم می‌باشد بنابراین برای حرفه‌سازی سازمان‌های ورزشی می‌توان از طریق ارتقا توانایی کارکنان در انجام وظایف خود، فعال کردن کارکنان در اداره بخش‌های مختلف سازمان، تغییر در نگرش و تمایل کارکنان به رشد و بهبود سازمانی و افزایش انگیزش کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اقدام نمود. از طرفی برای توسعه ساختار حرفه‌ای باید زیرساخت‌های مورد نظر را ایجاد کرد و از طریق فراهم کردن امکانات و تجهیزات ورزشی برای ورزشکاران پایه و نخبه منطبق با استانداردهای جهانی، برنامه‌ریزی برای افزایش تعداد مربیان پایه و حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری برای افزایش تعداد ورزشکاران پایه و نخبه، افزایش تعداد همایش‌ها، کنفرانس‌ها، نشست‌ها و جشنواره‌ها می‌تواند در جهت حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی گام برداشته شود.

شرایط مداخله‌گر به مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود [۷]. این عوامل شامل قوانین و مقررات (دستورالعمل‌های اجرایی)، بروکراسی اداری، مداخله مدیران و میزان کنترل می‌باشد. از دید متخصصان وجود آیین‌نامه رفتاری رسمی در سازمان، میزان هماهنگی محتوای آیین‌نامه با تضاد منافع و پرداخت‌های غیر قانونی یا ناجا، وجود رهنمودهای شفاف اخلاقی برای تشخیص فعالیت‌های درست از نادرست و القای آن به کارکنان می‌تواند در روند حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی اختلال‌گر باشد. از سویی استفاده از روابط غیرشخصی در انجام امور، انتصاب کارکنان بر اساس روابط، عدم وجود شرح وظایف مشاغل نیز می‌تواند باعث اختلال در روند حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی باشد. از دیگر عوامل مداخله‌گر شناسایی شده توسط متخصصان، مداخلات مدیران بود؛ از این رو می‌توان تخریب فرایند شایسته‌سالاری در سازمان، وجود الیگارش در سازمان، عدم برابری و مساوات در بین کارکنان از طرف مدیران، حاکمیت فامیل‌سالاری بر سازمان‌های فعلی، فساد اداری موجود، نبود بستر سازمانی برای مدیریت شایسته، عدم وجود ثبات شغلی و بازگشت به نقطه صفر با انتصاب مدیر جدید را از جمله عوامل مداخله‌گر مدیران در توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی برشمرد. همچنین کنترل بیش از حد و بازدید از سازمان‌های داخلی، افزایش در ثبت و رسیدگی به انحراف از خط مشی سازمانی و میزان رصد و پایش دائمی کارکنان از جمله مداخلات نظارتی می‌باشد. به طوری که پرهیز از بروکراسی، حذف وظایف موازی، توزیع متوازن قدرت، تقویت بخش خصوصی، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آن‌ها از مهم‌ترین اصولی هستند که برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش ایران باید رعایت شوند [۳۰]؛ بنابراین توصیه می‌گردد که مدیران سازمان‌های ورزشی، هر چه سریع‌تر عوامل مداخله‌گر را در سازمان خود شناسایی



تفویض اختیار از دیگر راهکارهای حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که با استفاده از تفویض قدرت قانونی و قدرت مشروعیت مدیر به زیردستان و افزایش در آزادای عمل کارکنان در انجام وظایف سازمانی می‌توان به یک ساختار حرفه‌ای دست یافت؛ بنابراین توصیه می‌گردد که سازمان مذکور، از راهبردهای استخراج شده در این پژوهش استفاده نماید تا در توسعه ساختار حرفه‌ای خود موفق باشند.

پیامدهای راهبردهای حرفه‌ای سازی ساختار ورزشی را در سه فرآیند، بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد ورزشی (کسب سهمیه و مدال‌آوری، رشد سیستم استعدادیابی و کسب کرسی‌های بین‌المللی) تقسیم بندی میکنند و از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، سازمان‌های ورزشی باید از طریق کم کردن میزان استعفا و ترک شغل در سازمان، ایجاد شرایطی برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، انجام وظایف درست توسط کارکنان در جهت اثربخشی سازمانی گام برداشت [۱۳]؛ ساختار سازمانی عامل مهمی در اثربخشی است [۵]. همچنین برخی از خبرگان از جمله سارکار (۲۰۲۰) و زمینگ (۲۰۲۰) معتقد بودند که با حرفه‌ای سازی و کاهش اشتباهات کارمندان و افزایش میزان مهارت آنان در انجام وظایف می‌توان کارایی سازمان را بهبود بخشید. از دیگر پیامدهای حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی بهبود تصمیم‌گیری می‌باشد؛ لذا در صورتی که سازمان‌های ورزش از ساختار حرفه‌ای برخوردار باشند مدیران می‌توانند در تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعات صحیح و معتبر اقدام نمایند، همچنین این نوع ساختار باعث استفاده از تصمیمات مقتضی در زمان تغییرات امور جاری سازمان نیز می‌شود و در نهایت ساختار حرفه‌ای به احتمال زیاد باعث اتخاذ تصمیمات بر اساس بررسی اطلاعات موجود و تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالا می‌شود. از دیگر پیامدهای حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی از دیدگاه خبرگان تحقیق، بهبود در عملکرد ورزشی می‌باشد که شامل بهبود در کسب سهمیه و مدال، رشد سیستم استعدادیابی و کسب کرسی‌های بین‌المللی می‌باشد. ساختار حرفه‌ای سازمانی عامل مهمی در عملکرد سازمانی می‌باشد [۲۲]؛ بنابراین می‌توان گفت که در صورتی که ساختار حرفه‌ای بر سازمان حکم‌فرما باشد، شاهد تدوین برنامه منسجم برای افزایش تعداد مدال‌های کسب شده بین‌المللی، حمایت مناسب سازمان‌های ورزشی از استعداد‌های برتر، استفاده از روش‌های نوین پرورش استعداد مطابق با روش‌های استعدادپروری بین‌المللی، رشد و توسعه تعداد باشگاه‌های ورزشی پایه و استعدادیابی در رشته‌های ورزشی، موفقیت سازمان‌های ورزشی در کسب کرسی‌های بین‌المللی، داشتن کرسی‌های مختلف در فدراسیون‌ها و انجمن‌های بین‌المللی و افزایش در استفاده از ظرفیت دولتمردان و نمایندگان فدراسیون ورزش در مجامع بین‌المللی می‌باشد.

به صورت کلی می‌توان گفت که ساختار ورزش کشور دچار چالش‌های بسیاری است به طوری که در بخش ملی، وجود تعداد زیادی از

قدرت، تقویت بخش خصوصی، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آن‌ها از مهم‌ترین اصولی هستند که برای انسجام و یکپارچگی ساختار تشکیلات ورزش ایران باید رعایت شوند [۳۰].

راهبردهای ارائه شده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند [۷]. کدهای استخراج شده از مصاحبه تحت چهار مقوله عمده استانداردسازی امور، ابراز نظر آزادانه، بهبود کیفیت ارتباطات و مقوله تفویض اختیار کدبندی شدند. در این بخش افراد به این سوال جواب می‌دادند که چه روش‌هایی را می‌توان برای استقرار و بکارگیری ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی به کار بست؟ مقوله استانداردسازی بیان می‌کند که از طریق بازطراحی آیین-نامه‌های استاندارد در سازمان‌های ورزشی، تغییر در چشم‌اندازهای سازمان‌های ورزشی، ارزیابی و ممیزی سازمان‌های ورزشی ساختار حرفه‌ای سازمان خود را ارتقا دهند. از این نظر ارزیابی فرایندهای داخلی سازمان‌های ورزشی (بر اساس نیاز و الزام مشتری)، انطباق مشخصه‌های هر فرآیند با مشخصه‌های تعریف شده برای بخش‌های سازمانی و مطابق با استاندارد مربوط می‌تواند به عنوان راهکاری برای استقرار ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی تلقی شود. در ادامه نظرات متخصصان اذعان داشتند که ابراز نظر آزادانه از مهمترین راهکارها و فرآیندهایی بود که متخصصان معتقد بودند می‌تواند در اجرا و استقرار ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی از آن بهره جست. به طوریکه مصاحبه‌شوندگان اعتقاد داشتند که با ایجاد محیط امن سازمانی برای ابراز وجود کارکنان، استفاده از نظرات کارشناسی شده افراد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در جهت ارتقا ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی گام بردارند [۳۱]. همچنین افراد شرکت‌کننده در پژوهش اذعان داشتند که بهبود کیفیت ارتباطات چه به صورت داخلی و چه به صورت بین‌المللی می‌تواند بر حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی موثر باشد. ارتباطات در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است [۱۵]. از این رو توصیه می‌گردد که با تقویت راهبردهای شناسایی شده، پیامدهای استخراج شده در این پژوهش، حاصل گردد؛ بنابراین در این زمینه می‌توان از طریق ارتقای تعاملات با سازمان‌های بین‌المللی، توسعه و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ورزش در سطح بین‌المللی، تعامل فدراسیون‌های داخلی با فدراسیون‌های ورزشی کشورهای دیگر و همچنین فدراسیون‌های جهانی، ارتباط بین کمیته ملی المپیک با کمیته‌های ملی المپیک سایر کشورها و کمیته بین‌المللی المپیک و اعزام اعضای فدراسیون‌های ورزشی و کمیته ملی المپیک در جهت شرکت در دوره‌های علم‌آموزی بین‌المللی در جهت توسعه مناسبات ورزشی گام برداشت و از این طریق می‌توان ساختاری حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی ترسیم نمود. ارتباط معنی‌داری بین ساختار سازمانی با اثربخشی ارتباطات وجود دارد [۱۶]. از دیدگاه متخصصین

ایجاد شرایط یادگیری سازمانی بیش از پیش، مهیا گردد. در عوامل زمینه‌ای نیز پیشنهاد می‌شود که از طریق فراهم کردن امکانات و تجهیزات ورزشی برای ورزشکاران پایه و نخبه منطبق با استانداردهای جهانی، برنامه‌ریزی برای افزایش تعداد مربیان پایه و حرفه‌ای، سرمایه‌گذاری برای افزایش تعداد ورزشکاران پایه و نخبه، افزایش تعداد همایش‌ها، کنفرانس‌ها، نشست‌ها و جشنواره‌ها می‌توان در جهت حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی گام برداشته شود. با توجه به ابعاد شناسایی شده در شرایط مداخله‌گر، موارد زیر پیشنهاد می‌شود که منجر به کاهش بروکراسی‌های اداری (کاغذبازی) میشود و زمینه تسهیل و تسریع فعالیت‌ها را فراهم میسازد. همچنین حذف قوانین دست و پاگیر، کاهش دخالت مدیران در تمامی تصمیمات گرفته شده از سوی کارکنان، کنترل کم کارکنان را در نظر بگیرند. در جهت توسعه ساختار حرفه‌ای در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که مواردی همچون حذف وظایف موازی، توزیع متوازن قدرت، تقویت بخش خصوصی، تبیین شرح وظایف و ارتباطات روشن برای تمام نهادها و برقراری هماهنگی بین آن‌ها را رعایت کنند. در بخش راهبردهای توسعه ساختار حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی با استفاده حداکثری از ظرفیت دولتمردان و نمایندگان فراکسیون ورزش در مجامع بین‌المللی تلاش نمایند تا کرسی‌های بین‌المللی ورزشی را در سطوح جهانی و قاره ای بدست آورند. در نهایت به متولیان سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که با یک تقسیم کار بین‌سازمانی از موازی- کاری جلوگیری نموده تا از این طریق سازمان‌های ورزشی در دنیای پویا، پیچیده و سریع به سمت یک ساختار حرفه‌ای (انعطاف‌پذیر، کارآفرین و خلاق) تغییر ماهیت دهند. از طرفی از آنجاییکه در چند سال اخیر موضوع فساد اداری با توجه به ساختارهای سازمانی وسیع دولتی، نهادینه شده و لایحه های پنهان و پیچیده ای به خود گرفته، لذا آزمون و مشخص نمودن مهار فساد اداری بر مبنای ابعاد فوق، فقط قسمتی از وجود استانداردها و ابعاد کنترلی را دربر گرفته و شناسایی و مشخص نمودن سرچشمه های ایجاد فساد بر مبنای قوانین و مقررات شفاف و کامل، میتواند تا حدودی مهار فساد اداری را به دنبال داشته باشد. [۳۳].

#### منابع و ماخذ

- [1] Ajarloo, M., Kazemi, M., Naderi, R., Khorshidi, A., Ghorbani, M.H. (2016). **Designing the Organizational Structure of Macro Sports of the Islamic Republic of Iran**, Sport Management Studies, 38, 252-231. (Persian).
- [2] Al-Qatawneh, M.I. (2014). **The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan**. European Journal of Business and Management, (12) 30- 37.
- [3] Ataii, M., Poormohamadi, K., Ahmadi, A. (1393). **Investigating the Factors of the Organization on Entrepreneurship in the Boards of Directors of the Iranian Nursing System Organization**. Journal of Development and Transformation Management (Special Issue) (2014) (52-43).

نهادهای تصمیم‌گیرنده بین بخشی مشاهده می‌شود و از سوی دیگر در سطح محلی، ارتباطات افقی قطع شده و ورزش دقیقاً در جایی که اتفاق می‌افتد که فاقد متولی است و چندین نهاد به طور موازی و البته جزیره‌ای وظیفه‌ارایه خدمات ورزشی به مردم را بر عهده دارند [۱]. بنابراین با یک تقسیم کار بین‌سازمانی می‌توان از موازی‌کاری جلوگیری نمود؛ از سویی سازمان‌های ورزشی در دنیای پویا، پیچیده و سریع باید به سمت یک ساختار حرفه‌ای (انعطاف‌پذیر، کارآفرین و خلاق) تغییر ماهیت دهند تا بتوانند به اقتضای شرایط محیطی و امکانات داخلی از انعطاف و چابکی لازم برخوردار باشند و در جوابگویی به مشکلات سازمان‌های ورزشی موفق باشند؛ بنابراین انتظار می‌رود که مدیران دانشگاهی با تخصص علم مدیریت ورزشی در سازمان‌های ورزشی بتوانند حداقل در همین ساختار و طرح سازمانی، فرآیندهای پویا و مدونی را طراحی و اجرا کنند. همچنین میتوان گفت که ساختار فعلی سازمان‌های ورزشی با نهاد‌های بین بخشی و مشورتی اش در سطح ملی و حداکثر سازمان‌های ورزشی استانی تمام می‌شوند و در سطح شهرستانی و محلی، هیچگونه نهاد مشورتی متناظری مشاهده نمی‌شود. این امر بدان معناست که هماهنگی در سطح سیاستگذاری بسیار بالا و در سطح اجرا ضعیف است. خلاصه آنکه ساختار ورزش باید از پایین اصلاح شود و باز هم تاکید می‌شود که نقش همکاری‌های بین بخشی بویژه همکاری‌های سطح محلی بسیار کلیدی و حیاتی است. جایی که کار به خود مردم واگذار می‌شود و ورزش به جایگاه واقعی خود یعنی عامل بهبود مشارکت، سلامت و هویت جمعی ساکنین سطح محلی باز می‌گردد. تا زمانی که هیات‌های شهرستانی در وضعیت نابسامانی قرار دارند، هیات‌های استانی هم کارآمد عمل نکرده و خروجی این هیات‌ها، مجامع قدرتمند و صاحب رأی و اندیشه‌ای را ایجاد نخواهد کرد اصلاح ساختار ورزش از پایین نیازمند اراده سیاسی است. از سوی دیگر، دولت در دوره‌های گذشته در نظر داشت تا با ادغام چند سازمان در قالب یک وزارتخانه، ساختار سازمانی را کوچک نماید ولی در عمل مشاهده گردید که ادغام دو سازمان ورزش و جوانان (که چندان ارتباط با یکدیگر ندارند)، نه تنها سازمان را کوچک نکرد، بلکه بسیار بزرگتر شد و از بهره‌وری این دو سازمان به میزان قابل توجهی کاسته شد [۲۰]؛ بنابراین جهت افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که از نتایج تحقیق حاضر در سازمان‌های ورزشی استفاده شود. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح‌ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود [۲].

#### ۱-۵ پیشنهادات تحقیق

با توجه به ابعاد شناسایی شده در جهت توسعه ساختار حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود: در جهت حرفه‌ای سازی سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی غنی ایجاد و الگوهای جدید در جهت تشویق به نوآوری و

- Football Leagues, Business Management Perspective, 10(1), 153-137. (Persian).
- [20] Mojibi, T., Milan, M. (2011). **Investigating the Relationship between Strategy and Organizational Structure in Tehran Electricity Distribution Company.** Management Quarterly, 8 (22), 14-14. (Persian).
- [21] Nazari, R., Esmaceli, M.R., Zarei, A., Ashraf Ganji, F. (2016). **The Effect of Organizational Culture on Organizational Structure in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran.** Organizational Behavior Management Studies in Sport, 3(12), 66-57. (Persian).
- [22] Okafor, N. C., Kalu, E.A., Ozioma, O. A. (2017). **Effect of Organizational Structure on Performance of Selected Manufacturing Companies in Enugu State Nigeria.** The International Journal of Business & Management. 5(5), 190-206.
- [23] Potts, T. (2016). **Governance, Corruption and Olympic Success.** Appl. Econ. 46(31), 3882-3891.
- [24] Quangyen, T., Yezhuang, T. (2013). **Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm.** American Journal of Industrial and Business Management, 3, 229- 236.
- [25] Ramazanian, M.R., Pourbakhsh, S.H. (2007). **New Organizational Structures and Process Management.** Devotional, 187, 55-49 (Persian).
- [26] Rezaei Sufi, M., Farahani, A., Shaabani, A. (2017). **Environmental Analysis of Iranian Professional Sports.** Applied Research in Sport Management, 6 (1), 107-107. (Persian).
- [27] Rezaian, A. (2018). **Principles of Organization and Management. Organization for the Study and Development of Humanities Textbooks (University).** Eighteenth Edition. (Persian).
- [28] Robbins, S., De Senzo, P., David, E. (2018). **Basics of Management.** Translated by Seyyed Mohammad Arababi, Mohammad Ali Mohammad Rafiei, Behrz Esrari Guidance. Cultural Research, 35. (Persian).
- [29] Robbins, S. (1979). **Organization Theory (Structure, Design and Applications), Alvamic Translation, Seyyed Mahdi, Danaeifard, Hassan, Tehran, Eshraghi Publishing.** (Persian).
- [30] Sajadi, S.A., Razvi, S.M.H., Dosti, M. (2018). **Formulation of Pathology Model of Iranian Sports Structure.** Sport Management Studies, 47, 108-75. (Persian).
- [31] Sarkar, M., Page, A.E. (2020). **Developing Individual and Team Resilience in Elite Sport: Research to Practice.** Journal of Sport Psychology in Action, 1-14.
- [32] Tabarsa, G., Dehghan, N. (2009). **The Thinking Room and its Role in Organization,** Tadbir, 218, 64-58. (Persian).
- [33] Zargar, R., Poorkiani, M., Derakhshan, M., sheikh, A. (1400). **Corruption Model Based on the Goals, Duties and Powers of the Court of Audit of Iran.** Journal of Development and Transformation Management. 45.126-111.(Persian)
- [34] Zming, Zh. (2020). **China's Dominant Philosophy and Strategies: A Time Flow, Centre for Global Sport & Recreation Studies,** Hong Kong Baptist University
- [4] Andrade Rosas, L.A., Flegl, M. (2019). **Quantitative and Qualitative Impact of GDP on Sport Performance and Its Relation with Corruption and other Social Factors.** Nôesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades 28(55), 15-37.
- [5] Basol, E., Dogerlioglu, O. (2014). **Structural Determinants of Organizational Effectiveness.** Journal of Organizational Management Studies, 10, 1-13.
- [6] Collins, J. (2018). **Organizational Structuring and Work Units.** HR Management in the Forensic Science Laboratory, 237-253.
- [7] Corbin, J., Strauss, A. (2008). **Basics of Qualitative Research 3rd ed.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- [8] Croswell, J. (2017). **Qualitative Dynamics and Research Design: Choosing From Five Approaches (Narrative Studies, Phenomenology, Fundamental Data Theory, Ethnography, Case Study).** Translated by: Danaeifard, Hassan, Eshraqi-Saffar Publications. (Persian).
- [9] Deniz, S., Yenel, F. (2013). **The Structural Analysis of Physical Education and Sports System in the Turkish Republic Of Northern Cyprus.** Social and Behavioral Sciences 89, 772 – 780.
- [10] Fath, S., Proudfoot, D., Kay, A. C. (2017). **Effective to a fault: Organizational Structure Predicts Attitudes toward Minority Organizations.** Journal of Experimental Social Psychology, 73, 290-297.
- [11] Flegl, M., Andrade, L.A. (2018). **Measuring Countries' Performance at the Summer Olympic Games in Rio 2016, OPSEARCH,** Springer:Operational Research Society of India, vol. 55(3), 823-846.
- [12] Haigh, N., Kennedy, E.D., Walker, J. (2015). **Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain.** California Management Review, 57(3), 59-82.
- [13] Harandi, A. (2018). **An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Conventional Approaches in the Behavioral Sciences.** Meet the publication. 27. (Persian).
- [14] Hosni, F., Kazemi, A., Maharti, M.Y. (2012). **The Impact of Environmental Uncertainty on Organizational Innovation: Explaining the Role of Organizational Structure as an Intervention Variable,** Human Resource Management Research, 3 (4), 91-67. (Persian).
- [15] Kargar, G.A. (2014). **The Role of Information and Communication Technology in the Decision Making Process of Managers of Iranian Sports Organizations.** Journal of Sport Management and Motor Behavior, 10 (20), 122-111. (Persian).
- [16] Kasraie, A.R., Ali Rahimi, M.M. (2007). **Investigating the Relationship between Organizational Structure and Communication Effectiveness in the National Pension Organization from the Perspective, Insight,** 16 (44), 65-79. (Persian).
- [17] 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.
- [18] Lunenburg, F.C. (2012). **Organizational Structure: Mintzbergs framework.** International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, 14(1), 1-8.
- [19] Mohammad Kazemi, R., Radicalist, F., Khabiri, M. (2010). **Comparative Comparison of the Promotion Element in Iranian, Japanese and South Korean Professional**