

دریافت: ۱۳۹۹ / ۰۵ / ۲۵

تصویب: ۱۴۰۰ / ۰۴ / ۲۳

صص: ۲۸ - ۱

تأثیر خرده نظام‌های محیطی بر ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایرانمریم بشارتی مقدم^۱، مینا ملائی*^۲، رحیم رضانی نژاد^۳**چکیده**

هدف: سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز در تعامل با محیط بیرونی هستند؛ به ویژه این موضوع در محیط پویا و متغیر سازمان‌های ورزشی بسیار مشهود می‌باشد. از این رو، هدف مطالعه حاضر، بررسی تأثیر کارکردهای چهار خرده نظام محیط بیرونی (محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی) بر ساختار وزارت ورزش و جوانان بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش، توصیفی-تحلیلی بود و جامعه آماری آن را همه مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان اصلی وزارت ورزش و جوانان (۴۷ نفر) تشکیل می‌دادند که به عنوان نمونه تمام شمار در تحقیق شرکت کردند. از یک پرسشنامه استاندارد و یک پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. روایی پرسشنامه به تأیید ده نفر از متخصصان مدیریت ورزشی، مدیریت و جامعه‌شناسی رسید. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس اس نسخه ۲۰ و PLS نسخه دوم آنالیز شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد از دیدگاه مدیران وزارت ورزش و جوانان خرده نظام محیط فرهنگی ($t = ۰/۶۶$ ، $B = ۲/۵۸$ ، $t = ۱/۹۷$) و محیط اقتصادی ($t = ۰/۳۲$ ، $B = ۱/۹۷$) مهم‌ترین خرده‌نظام‌های محیطی تأثیرگذار بر ساختار وزارت ورزش و جوانان است که اثر مستقیم و معنی‌داری نیز داشتند.

نتیجه‌گیری: با استفاده از کارکردهای خرده‌نظام فرهنگی، می‌توان ساختار ادھوکراسی را که یک ساختار حرفه‌ای است برای تعامل بیشتر با محیط بیرونی تقویت کرد تا وزارت ورزش و جوانان بتواند پویایی خود را بالا ببرد.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، خرده نظام‌های محیطی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان

۲. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول، m8mallaei@yahoo.com)

۳. استاد دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان

در درون هر نظام اجتماعی، خرده نظام‌های مهم اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی وجود دارد (۱، ۲) که ساخت این خرده نظام‌ها سبب تعادل و بقا سازمان با محیط کلان بیرونی می‌شود و سازمان را از رسیدن به مرحله رکود و یکنواختی بازخواهدداشت (۱). همچنین سازمان‌ها با توجه به نیازهای محیط بیرونی باید در ساختار خود تجدید نظر کنند تا بتوانند بین فعالیت‌های درون سازمان و محیط خارجی تعامل مناسبی برقرار نمایند (۳). برطبق گزارش‌ها، طرح سازمانی یا به عبارت ساده‌تر ساختار سازمان تبدیل به یک نگرانی اصلی شده است (۴) و این عامل حیاتی می‌تواند منبعی برای کسب مزیت‌های رقابتی و عاملی تعیین کننده در بکارگیری سایر منابع سازمانی باشد (۵)، (۶). از نظر رایینز^۱ (۱۹۸۸)، اهمیت مطالعه ساختار سازمان به دلیل روابطی است که بین ابعاد مختلف ساختار و سایر متغیرهای سازمانی مانند توزیع قدرت، محیط و شرایط اقتصادی وجود دارد. ون‌دی‌ون^۲ (۱۹۷۶)، هال^۳ (۱۹۸۲) و میلر و درگ^۴ (۱۹۸۶)، بیان می‌نمایند که در هر سازمانی ابتدا باید ساختار سازمان را مورد توجه قرار داد (۷). گیلبرتسون^۵ (۲۰۰۰) نیز هفت عامل اساسی و عمده را در موفقیت یک سازمان ورزشی حیاتی می‌داند که یکی از این عوامل، ساختار می‌باشد (۸). به اعتقاد لی، مکینتاش و براوو^۶ (۲۰۱۲) پیشرفت در ورزش به‌نوعی از پیشرفت در ساختار سازمانی ورزش عبور می‌کند (۹)، چون سازمان‌های ورزشی مانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی قرار دارند و با مسائل ویژه‌ای مواجه اند (۱۰). بنابراین، باید بتوانند از نظر ساختاری تناسب لازم را با سیاست‌ها و اهداف سطوح ورزش همگانی و تفریحی، تربیتی یا پرورشی، قهرمانی و حرفه‌ای، نخبه یا عالی و دیگر متغیرهای محیطی داشته‌باشد؛ البته اهداف ساختاری اکثر سازمان‌های ورزشی، ارتقا و توسعه ورزش است (۱۱).

بر اساس دیدگاه پارسونز^۷ (۱۹۶۱) هر سازمان، چهار خرده‌نظام اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی قرارداد که برای بقا، حفظ، توسعه و رشد باید چهار پیش‌نیاز اصلی یا پیش‌شرط‌های کارکردی هر یک از این خرده نظام‌ها در درون سازمان‌ها برآورده‌شود یا با کارکردهای درون هر سازمان متناظر باشند. یکی از این پیش شرط‌ها، **انطباق و سازگاری**^۸ (A) است که در آن بر سازگاری سازمان با محیط و محیط با نیازهای سازمان تأکید می‌شود. انطباق و سازگاری شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که صرف تولید و توزیع کالاها و خدمات مصرفی می‌شود. وجه اصلی

-
1. Robbins
 2. Van D Van
 3. Hall
 4. Miller & Drag
 5. Gilbertson
 6. Li, MacIntosh & Bravo
 7. Parsons
 8. Adaptation

ارتباط این نوع نظام با محیط پیرامون است که می‌کوشد از آن بهره‌مند شود و در درون آن به زندگی‌اش ادامه دهد. در چارچوب جامعه نیز سازگاری شامل کنش‌هایی می‌شود که اقتصاد یا نظام‌های فرعی اقتصاد^۱ را تشکیل می‌دهند. دوم، **دستیابی به هدف**^۲ (G) است که تعیین اهداف و بسیج منابع و انرژی لازم جهت نیل به اهداف را در بر می‌گیرد. دستیابی به هدف با جست‌وجوی هدف‌های جمعی و بسیج کنشگران اجتماعی و منابع جامعه برای رسیدن به این هدف‌ها متناظر است که پارسونز آن را سیاست^۳ می‌نامد. سوم، کارکرد **یکپارچگی و انسجام**^۴ (I) می‌باشد که در آن بر ایجاد اتحاد و وفاداری و تعیین حدود مجاز فعالیت (وضع محدودیت‌ها) تأکید می‌شود یا در سازمان ارتباطات و هماهنگی‌های لازم را ایجاد؛ و با تقویت همبستگی و صمیمیت میان اعضا، از تشدید اختلاف و کجروی‌ها جلوگیری می‌نماید. به عبارت دیگر، مسئولیت نظام اجتماعی، یگانه کردن و هماهنگ کردن اجزا در درون سازمان است و اصل رضایت و وفاداری را دربرمی‌گیرد که وظایف خرده نظام اجتماعی^۵ را تحقق می‌بخشد. چهارم، **حفظ الگوهای فرهنگی**^۶ (L) است که ایجاد و حفظ فرهنگ، ارزش‌ها، هنجارها و ایدئولوژی‌ها را دربرمی‌گیرد. حفظ الگوهای فرهنگی، شامل مجموعه شبکه فرآیندهای جامعه‌پذیری اعضای جامعه یا سازمان است که به وسیله آن، فرهنگ^۷ انتقال می‌یابد (۱، ۱۲).

مدل مول و همکاران^۸ (۲۰۰۵) که در طرح جامع ورزش کشور ایران (۱۳۸۳) از آن الگوبرداری شد نشان - دهنده سطوح مشارکت و ساختارهای مورد نیاز هر سطح بود که متاثر از خرده نظام‌های مذکور نیز می‌باشد. مثلاً در ورزش همگانی بر اهداف و نیازهای اجتماعی افراد و تقویت ارتباطات و همبستگی میان افراد بیشتر تأکید می‌شود که با هدف حفظ مسئولیت اجتماعی (۱۳) دنبال می‌شود. در سطوح ورزش قهرمانی و حرفه‌ای نیز هدف بر بهره‌وری بیشتر اقتصادی از ورزش است (۱۴) و ورزش از نظر اقتصادی، مورد توجه بیشتر سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف دولتی قرار می‌گیرد (۱۵، ۱۶). بر این اساس، مداخله و نقش دولت‌ها در ورزش هر کشور به فلسفه و ارزش‌های کلی دولت وابسته است که بر طبق آن، ساختارها و اهداف سازمان‌های ورزشی شکل می‌گیرد (۱۷). مثلاً گرین و هولیهان^۹ (۲۰۰۵) با بررسی روند تاریخی سیاست‌های سه کشور کانادا، استرالیا و انگلستان نشان دادند

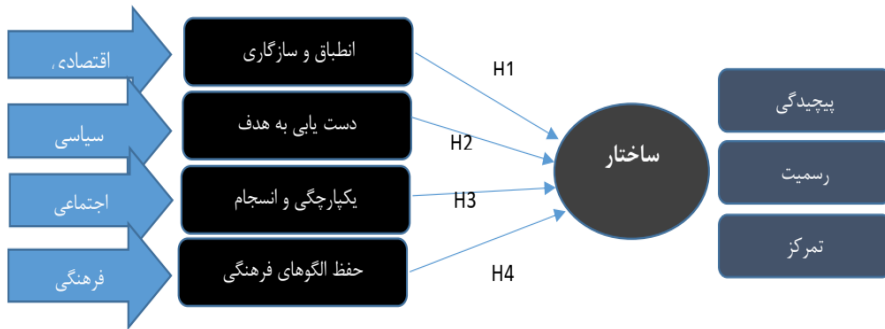
- 1 . Economic
2. Goal attainment
- 3 . Political
4. Integration
- 5 . Social
6. Latency
- 7 . Cultural
8. Mull et al.
9. Green & Houlihan

که سطوح ورزش قهرمانی و حرفه‌ای برای تحقق اهداف اقتصادی، سیاسی و روابط اجتماعی بین‌الملل و تبلیغات میان فرهنگی بوده که در دهه‌های اخیر مورد توجه دولت بوده است (۱۸). بر اساس پیش فرض تحقیق حاضر، هر یک از سطوح مشارکت ورزشی می‌توانند تحقق بخش اهداف خرده نظام‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی باشند که ساختار مدیریت ورزش در هر کشور باید متناسب با اثرات این خرده نظام‌ها طراحی شود. در کشور ما نیز براساس برنامه‌های اول تا ششم توسعه، ساختار و اهداف سازمان‌های ورزشی به طور کلی و عمومی بر توسعه همزمان ورزش همگانی و قهرمانی متمرکز شده اند. از این رو، ساختار سازمان‌های ورزشی باید با پویایی و تعامل محیطی بتوانند به تحقق این اهداف کمک کنند.

بررسی ابعاد محیطی سازمان‌های ورزشی در برخی پژوهش‌های داخلی مورد توجه قرار گرفته است. مثلاً امیدی و همکاران (۱۳۹۵) عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را موانع محیطی مؤثر بر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را بررسی کردند (۱۹)؛ و مجیدی‌پرست و همکاران (۱۳۹۵) عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را محیط مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران در نظر گرفتند (۲۰). حسنی توابع و همکاران (۱۳۹۲) نیز نشان دادند که عدم اطمینان محیطی برپویایی و نوآوری سازمان اثرگذار است (۲۱). در پژوهش‌های خارجی، اسمال، راشر و پاولا^۱ (۲۰۱۹)، میزان پایداری اطمینان محیطی را در شرکت‌ها بررسی نمودند (۲۲). ویلنی و همکاران^۲ (۲۰۰۵)؛ لی و برند^۳ (۲۰۰۵)؛ مک کوی و ایوانز^۴ (۲۰۰۲) تأثیرگذاری محیط کار و عوامل فیزیکی و زیباشناسی را بر کنترل فضای کاری و تقویت خلاقیت بررسی نمودند (۲۳، ۲۴، ۲۵). به طور کلی، پژوهش‌های داخلی بیشتر تأثیر پویایی و عدم اطمینان محیطی؛ و همچنین تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی را بر عواملی مانند کارآفرینی و مدیریت ارتباط با مشتری بررسی کرده اند. در پژوهش‌های خارجی بیشتر توجه بر محیط فیزیکی کار در کنار توجه به پویایی‌های محیط بیرونی است؛ اما پیش فرض تحقیق حاضر بر اساس مبانی تئوری سازمان (رابینز، ۱۹۸۳) و تحقیقات متعدد (رضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۹) این است که محیط بیرونی بر ساختار سازمان اثرگذار است و یا ساختار پویا باید با محیط سازمان سازگار و منطبق باشد که در بعد انطباق و سازگاری این تحقیق به خوبی مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه حاضر برپایه تعامل مفهوم محیط - ساختار (مانند تعامل ساختار - فرآیند) قرار دارد، چون ساختار سازمان مهم‌ترین متغیر درونی و محیطی و کلیدی‌ترین متغیر بیرونی در موفقیت سازمان است؛ این موضوع در سازمان‌های ورزشی بزرگ مانند وزارت ورزش و جوانان ایران بسیار مهم است.

1. Small, Russell & Paavola
2. Vilnai-Yavetz et al.
3. Lee & Brand
4. McCoy & Evans

سازمان‌های ورزشی ویژگی‌های خاصی دارند مانند وجود ذینفعان متعدد، نیروی انسانی متنوع (از جمله داوطلبان و زنان)، توجه سیاستمدان و رسانه‌ها، فرآیندهای غیررسمی، نفوذ سازمان‌های ورزشی بین‌المللی بر سازمان‌های ورزشی ملی (۲۶)؛ و به ویژه گستردگی رویدادهای ورزشی بزرگ و کوچک و فضای هیجانی حاکم بر آن، وجود ساختارهای مدرن، پویا و انعطاف‌پذیر را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به نظر می‌رسد دیگر ساختار بورکراسی ماشینی و هر نوع ساختار غیر حرفه‌ای نمی‌تواند وزارت ورزش را در عرصه بین‌المللی و ملی به واکنش سریع و متناسب هدایت کند. اولین گام برای طراحی چنین ساختاری نیز بررسی تأثیر عوامل محیطی هر کشور بر سازمان‌های ورزشی و نحوه تعامل با آن‌هاست. در این پژوهش، ساختار سازمان با تعامل چهار عامل محیطی بیرونی مهم شامل محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بررسی شده است. حال این سوال پیش می‌آید که چگونه بر ساختار سازمان ورزش و جوانان کشور اثر می‌گذارند؟ بر طبق دیدگاه پارسونز و مدل تحلیلی وی، این چهار عامل یا خرده نظام بر چهار کارکرد انطباق و سازگاری، دستیابی به هدف، یکپارچگی و انسجام و حفظ الگوهای فرهنگی درون هر سازمان متناظرند (۱). از آنجا که در هر سازمان، دستیابی به کارایی^۱ و اثربخشی^۲ از طریق ایجاد و داشتن یک ساختار بهینه و مطلوب امکان‌پذیر می‌گردد (۲۷). سازمان‌های ورزشی نیز برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، نیاز به ایجاد و داشتن یک ساختار بهینه و مطلوب دارد. وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به عنوان بالاترین نهاد ورزشی کشور در ارتقای ورزش کشور نقش اساسی دارد. هدف این وزارتخانه، پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش، هماهنگ ساختن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و تفریحات سالم، ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه ورزش کشور در بخش قهرمانی و همگانی و نیز سلامت عمومی جامعه است (۲۸). با وجود اهمیت وزارت ورزش و جوانان در تحقق اهداف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی برای کشور، بررسی اثر خرده نظام‌های محیطی بر ساختار این وزارت ضروری است. ضمناً الگوی پارسونز، می‌تواند ابزار مفیدی برای شناخت کارکردهای این خرده نظام‌های محیطی مؤثر در این وزارتخانه باشد (۲). این مطالعه با استفاده از الگوی پارسونز، تأثیر کارکردهای خرده نظام‌های محیطی را بر سه عامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بررسی کرده است که در شکل یک، مفهوم سازی و فرضیه بندی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به روش تحلیل و به شکل میدانی انجام گرفته است. با توجه به هدف پژوهش، لازم بود تمام مدیران سطوح عالی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران که نقش اساسی در تصمیمات و برنامه ریزی این وزارت خانه داشتند، در پژوهش حاضر شرکت کنند. بنابراین جامعه آماری شامل مدیران سطوح عالی (مدیران کل) و مدیران میانی (معاونین) در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بوده است، طبق اطلاعات در اختیار گذاشته شده از مرکز فناوری اطلاعات، ارتباطات و تحول اداری وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و براساس تعریف نمودار سازمانی این وزارت، سطوح مدیریت به ۱۰ سطح طبقه بندی می گردد که برطبق صلاح دید رئیس مرکز فناوری اطلاعات، دو سطح مدیریتی ذی حساب و امور مالی و اداره حراست به دلیل عدم اجازه در پاسخ گویی از جامعه آماری حذف شد و در نهایت سطوح مدیریت به ۸ سطح تقلیل یافت. در نتیجه تعداد جامعه آماری برای مدیران کل (معاون وزیر) شامل ۲۳ نفر بوده است. ضمناً، برخی مدیران کل دارای دو معاون بودند که در نهایت جامعه آماری این پژوهش به ۵۳ نفر رسید. بنابراین نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. در نهایت ۵۲ نفر (۹۸/۱۱) در این پژوهش شرکت نمودند که از این تعداد پنج پرسشنامه، به دلیل نقص، از آزمون های آماری کنار گذاشته شد. در نهایت، ۴۷ پرسشنامه (۸۸/۶۸) درصد از جامعه آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱. حوزه‌های معاونتی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

حوزه معاونتی	سطوح مدیریت	اهم وظایف حوزه
معاونت امور حقوقی، مجلس و استان‌ها	مدیر کل دفتر امور مجلس	-تهیه خط مشی و برنامه سالانه در حوزه حقوقی -بررسی و پیشنهاد انتصاب مدیران و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها -انجام امور ثبتی و پیگیری و تعقیب دعاوی در مراجع قضایی
	مدیر کل امور حقوقی	
	مدیر کل دفتر هماهنگی امور استان‌ها	
معاونت فرهنگی و توسعه ورزش همگانی	مدیرکل دفتر توسعه ورزش مناطق روستایی و عشایری	-برنامه‌ریزی و نظارت بر برنامه‌های توسعه و ترویج فرهنگ و اخلاق ورزشی -شناخت باورهای دینی، ملی، منطقه‌ای، محلی و قومی به منظور تعیین خط و مشی و رعایت آن در امر ازدواج
	مدیرکل دفتر امور فرهنگی	
	مدیر کل دفتر توسعه ورزش همگانی	
معاونت توسعه ورزش بانوان	مدیرکل دفتر سیاست‌گذاری و توسعه ورزش بانوان	-تبیین و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی کلان حوزه‌های ورزش بانوان، همگانی و روستایی در ابعاد مختلف
	مدیرکل دفتر هماهنگی و نظارت ورزش بانوان	
معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای	مدیر کل دفتر توسعه آموزش‌های پایه و استعدادیابی	-تبیین و تدوین برنامه‌های راهبردی کلان حوزه‌های ورزش قهرمانی و حرفه‌ای -هماهنگی و نظارت بر حسن انتخابات فدراسیون‌های ورزشی
	مدیر کل امور مشترک فدراسیون‌ها	
	مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی و نظارت ورزش قهرمانی	

<p>-ارتباطات و هماهنگی با سایر مراکز تحت پوشش وزارت ورزش و جوانان و سایر نهادهای دولتی و غیر دولتی</p>	<p>مدیرکل دفتر توسعه ورزش حرفه‌ای و امور باشگاه‌ها</p>	
<p>-تبیین و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی در امور جوانان -همکاری با دفتر مدیریت عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات در تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد وزارتخانه -برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و نظارت بر ارتباط با تشکل‌های مشاورین جوان سایر وزارتخانه‌ها</p>	<p>مدیرکل مشارکت‌های اجتماعی و فعالیت‌های داوطلبانه جوانان مدیر کل دفتر هماهنگی و نظارت بر امور جوانان مدیر کل طرح‌های ملی و فراگیر جوانان مدیرکل دفتر برنامه‌ریزی و توسعه اجتماعی جوانان</p>	<p>معاونت امور جوانان</p>
<p>-مدیریت منابع مالی و جذب منابع و حامیان مالی</p>	<p>ذی‌حساب و مدیرکل امور مالی مدیر کل دفتر برنامه و بودجه مدیرکل توسعه منابع انسانی مدیر کل پشتیبانی و امور رفاهی</p>	<p>معاونت توسعه مدیریت و منابع</p>
<p>-رشد و توسعه و ایجاد بستری مناسب جهت برقراری ارتباط واحدهای تحت پوشش وزارتخانه با مراکز بین‌المللی تخصصی علمی-ورزشی</p>	<p>رئیس مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی</p>	<p>مرکز مطالعات و پژوهش‌های راهبردی</p>
<p>مراکز بین‌المللی تخصصی علمی-ورزشی</p>	<p>مدیر کل روابط عمومی و اطلاع‌رسانی</p>	<p>اداره کل روابط عمومی و اطلاع‌رسانی</p>
	<p>مدیرکل دفتر امور بین‌الملل</p>	<p>دفتر امور بین‌الملل</p>

ابزار پژوهش، شامل ۸ سؤال جمعیت‌شناختی، پرسشنامه سنجش ابعاد ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته سنجش فاکتورهای محیطی الگوی پارسونز (۱۹۶۱) بود (جدول ۱). برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی از پرسشنامه استاندارد سنجش ابعاد ساختاری رابینز (۱۹۹۱) حاوی ۱۲ سؤال در سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز استفاده شد. پرسشنامه سنجش فاکتورهای محیطی الگوی پارسونز حاوی ۳۴ سؤال در چهار بعد انطباق و سازگاری، دستیابی به هدف، یکپارچگی و انسجام و حفظ الگوهای فرهنگی بود. هر دو پرسشنامه دارای مقیاس هفت ارزشی

لیکرت، از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) بودند و روایی آن توسط ۱۰ کارشناس خبره نیز مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه ابعاد ساختاری ($\alpha=0/93$) و پرسشنامه سنجش عوامل محیطی الگوی پارسونز ($\alpha=0/97$) با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ تایید شد. جهت تحلیل فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نسخه دوم نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

جدول ۲. منابع پرسشنامه محقق ساخته پارسونز

منبع	مفاهیم الگوی پارسونز
لین ^۱ (۲۰۰۲)، دنیسون ^۲ (۲۰۰۲)، کورتر و هسکت ^۳ (۱۹۹۸)، واترمن و همکاران ^۴ (۱۹۸۰)، پرو ^۵ (۱۹۶۷)، پارسونز (۱۹۶۱)، یزدان‌پناه (۱۳۹۲)، الوداری (۱۳۹۲)، حاجی‌پور و مردای (۱۳۸۹)، اسدی و همکاران (۱۳۸۸)	انطباق و سازگاری
رابینز (۱۹۹۰)، کوئین و رورباخ ^۶ (۱۹۸۳)، عیدی و همکاران (۱۳۹۱)، کوزه‌چیان (۱۳۸۹)	دستیابی به هدف
بلادگت ^۷ (۲۰۱۱)، لنارد و همکاران ^۸ (۲۰۱۱)، هیدمن ^۹ (۲۰۱۰)، کیس و همکاران ^{۱۰} (۲۰۰۷)، وجدانی (۱۳۹۵)، ترک‌زاده (۱۳۹۴)	یکپارچگی و انسجام
دنیسون (۲۰۰۰)، دفت ^{۱۱} (۱۹۹۸)، شاین ^{۱۲} (۱۹۸۵)، پارسونز (۱۹۶۱)، نظری و همکاران (۱۳۹۵)، صفری آبکسری (۱۳۹۱)، کاظمی (۱۳۷۸)	حفظ الگوهای فرهنگی

1. Lane
2. Denison
3. Korter & Heskett
4. Waterman
5. Perrow
6. Queen & Rorbach
7. Blodgett
8. Lenard
9. Heidemann
10. Keys'
11. Daft
12. Schein

نتایج

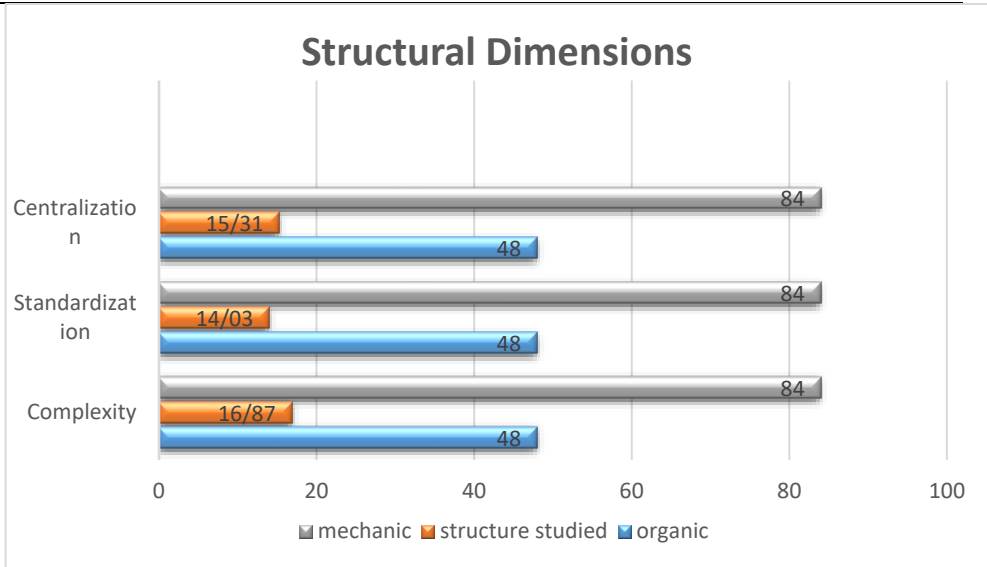
بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش نشان داد از میان ۴۷ مدیر، ۱۴ نفر (۲۶/۹) درصد زن و ۳۸ نفر (۷۳/۱) درصد مرد بودند. میانگین سنی این افراد نیز (۴۵/۷±۶/۵۰) سال و میانگین سابقه کاری مرتبط مدیران (۲۰/۰۵) سال بود. اغلب (۵۷/۶) درصد مدیران دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و حدود (۲۳/۰۷) درصد دارای تحصیلات دکتری داشتند. همچنین ۵۱/۹ درصد از مدیران متولد استان تهران و ۳۵/۸ درصد از مدیران، متولد سایر استان‌ها بوده‌اند که می‌تواند نشان‌دهنده کم بودن مشارکت‌های فرهنگی دیگر قومیت‌ها نسبت به پایتخت، در این وزارتخانه باشد.

نتایج این پژوهش ف شامل دو بخش است که در بخش اول تعیین ساختار سازمانی و در بخش دوم به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. در بخش تعیین ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان بر اساس جدول شماره دو، با توجه به استفاده از مقیاس امتیازدهی لیکرت از (۱ تا ۷) "خیلی کم تا خیلی زیاد" و نیز تعداد سوالات مربوط به هر کدام از ابعاد، دامنه امتیازات پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به ترتیب (۴ - ۲۸) و در مجموع هر سه بعد (۱۲ - ۸۴) بوده‌است. بر این اساس جدول شماره دو، معیار ارزیابی هر بعد را نشان می‌دهد.

جدول ۳. توصیف ابعاد ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان

متغیر	تعداد سوال	دامنه امتیازات	تعریف عملیاتی	دامنه امتیازات	تعریف عملیاتی
پیچیدگی	۴	۱۶-۴	پیچیدگی کم	۲۸-۱۷	پیچیدگی زیاد
رسمیت	۴	۱۶-۴	رسمیت کم	۲۸-۱۷	رسمیت زیاد
تمرکز	۴	۱۶-۴	تمرکز کم	۲۸-۱۷	تمرکز زیاد
ساختار	۱۲	۴۸-۱۲	ساختار ارگانیک	۸۴-۴۹	ساختار مکانیکی

میزان پیچیدگی ساختار این وزارتخانه با کسب رتبه ۱۶/۸۷ نسبتاً زیاد، میزان رسمیت با کسب رتبه ۱۴/۰۳ کمتر از حد متوسط و میزان تمرکز با کسب رتبه ۱۵/۳۱ در حد نزدیک به متوسط است (شکل ۳). در نتیجه یافته‌های این پژوهش نشان داد ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با کسب رتبه میانگین ۴۶/۲۱ در بازه ساختار نوع سوم (۳۰-۴۸) از دیدگاه مدیران ارشد، یعنی طرح ساختاری ارگانیک است (شکل ۲).



شکل ۲. ارزیابی ابعاد ساختاری

جهت تحلیل فرضیه های پژوهش، از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و جهت تحلیل داده ها و برازش مدل استفاده گردید که نتایج حاصل از نسخه دوم نرم افزار Smart PLS بررسی شده است. تحلیل با استفاده از الگوریتم PLS، دارای دو بخش مدل اندازه گیری^۱ و مدل ساختاری^۲ است. جهت سنجش برازش مدل های اندازه گیری، از سه شاخص پایایی شاخص^۳، روایی همگرا^۴، روایی واگرا^۵ استفاده گردید. در جدول ۳، کلیه متغیرهای اصلی پژوهش توصیف شده است و بر این اساس، تمامی متغیرها دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ بوده اند که بیانگر مناسب بودن پایایی مدل اندازه گیری است. همچنین، نتایج نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می باشد. (AVE کلیه متغیرها از ۰/۵ بیشتر بوده است). جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه گیری، از معیار فورنل-لارکر^۶ (۱۹۸۱) استفاده شده است. در این جدول خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه می باشد. برطبق

1. Measurement model
2. Structural Model
3. Item Reliability
4. Convergent Validity
5. Discriminant Validity
6. Fornell-Larcker

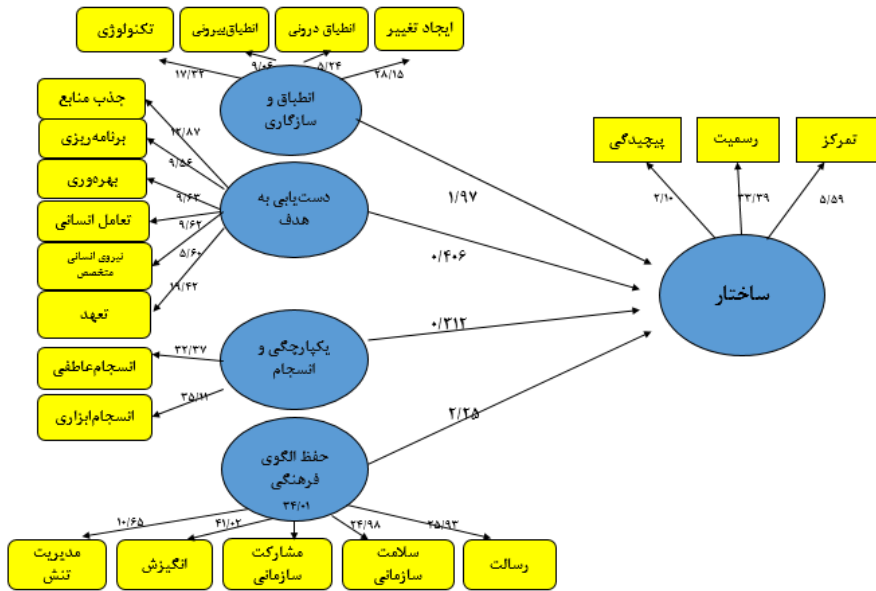
نتایج حاصله از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول ۳، واقع شده‌است، می‌توان روایی و اگرایی مدل را در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لاکر نتیجه‌گیری کرد.

جدول ۴. توصیف مقدار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی متقاطع و شاخص افزونگی

متغیرهای پژوهش

شاخص افزونگی CvRed	شاخص روایی متقاطع CvCom	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	AVE	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۵۱	۰/۷۷	۳/۰۲	انطباق و سازگاری
۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۶۶	۱/۰۰۰۷	۳/۲۹	دستیابی به هدف
۰/۲۹	۰/۳۰	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۵۳	۰/۹۳	۳/۱۳	یکپارچگی و انسجام
۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۶۳	۰/۹۵	۳/۳۱	حفظ الگوهای فرهنگی
۰/۰۰۸	۰/۰۱	۰/۷۵	۰/۸۳	۰/۵۵	۰/۷۳	۴/۲۲	پیچیدگی
۰/۲۳	۰/۴۶	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۶۸	۱/۱۹	۳/۵۱	رسمیت
۰/۱۲	۰/۲۱	۰/۷۹	۰/۷۰۶	۰/۷	۰/۰۹	۳/۸۶	ساختار
۰/۱۱	۰/۱۸	۰/۸۰	۰/۸۷	۰/۶۰	۰/۸۴	۳/۸۳	تمرکز

AVE = p < .05, Cr>0/7, CR>AVE.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش

معیار دوم، ضریب تعیین یا R^2 (R Squares) است که تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل (متغیر وابسته) محاسبه می‌گردد و بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود، همچنین نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین^۱ (۱۹۹۸)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کند. با توجه به مقادیر R^2 که در جدول شماره شش نشان‌داده‌شد، متغیرهای درون‌زای ابعاد ساختاری و زیر عامل رسمیت و تمرکز در بازه ضریب تعیین قوی قرار گرفته‌اند و زیر عامل پیچیدگی از ضریب تعیین ضعیف برخوردار است. در نهایت، پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش بهتر است تا کیفیت مدل درونی یا ساختاری را ارزیابی نمود. کیفیت مدل ساختاری به معنای آن است که آیا متغیرهای مستقل، توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته را دارند یا خیر. به این منظور از معیاری تحت عنوان Q^2 (ضریب استون-گایسر) استفاده می‌گردد. این معیار توسط استون و گایسر^۲ (۱۹۷۵) معرفی شده‌است که قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. بر طبق این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی نماید. مقادیر

1. Chin
2. Stone & Geysers

Q2 بالای صفر نشان‌دهنده این است که متغیرهای مستقل دارای ارتباط پیش‌بینی بوده و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. در خصوص شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد مؤلفه‌های درون‌زا، هنسeler و همکاران^۱ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. اگر مقدار Q2 در مورد یک مؤلفه درون‌زا در محدوده نزدیک به ۰/۰۲ باشد، مدل قدرت پیش‌بینی ضعیفی در قبال شاخص‌های آن مؤلفه دارد. طبق نتایج به دست آمده در جدول شماره شش، تمامی مقادیر بالاتر از $Q2 > 0/15$ هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدل از قدرت پیش‌بینی خوبی برخوردار است و برازش مدل ساختاری پژوهش نیز تأیید می‌گردد.

جدول ۶. مقادیر مربوط به شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری

متغیر	R2	Q2
انطباق و سازگاری	-	۰/۳۱۲
دستیابی به هدف	-	۰/۵۱۲
یکپارچگی و انسجام	-	۰/۲۸۸
حفظ الگوهای فرهنگی	-	۰/۵۱۰
ابعاد ساختار سازمان	۰/۵۴	۰/۲۵۸
پیچیدگی	۰/۱۶	۰/۳۰
رسمیت	۰/۸۴	۰/۴۶
تمرکز	۰/۶۰	۰/۴۶

جهت بررسی برازش کلی مدل از معیار GOF^2 استفاده شد که وتزلزس و همکاران^۳ (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. همان‌طور که در

1. Henseler et al.
2. Goodness Of Fit
3. Wetzels et al.

جدول ۷، مشاهده می‌شود مقدار GOF برابر با ۰/۵۴۳ و بزرگتر از ۰/۳۶ است. بنابراین می‌توان گفت برازش مدل کلی این پژوهش "قوی" می‌باشد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} * R^2} = \sqrt{0/5556 * 0/5317} = 0/54$$

جدول ۷. برازش مدل کلی

سازه‌ها	انط	دس	یکپار	حف	ابعا	پیچید	رسم	تمر
	باق و	تیابی به	چگی و	ظ	د	گی	یت	کز
	سازگار	هدف	انسجام	الگوها	ساختار			
	ی			ی	ی			
				فرهنگی				
Communalities	۴۶	/۶۵۵	۰/۴۹۵	۶۳	۳۸	/۵۵۳	۶۸۱	۵۷
	۰/۵	.		۰/۲	۰/۶	.	۰/	۰/۸
R Squares					۵۳	/۱۵۸	۸۳۶	۵۹
					۰/۸	.	۰/	۰/۵
GOF					۰/۵۴۳۵ برازش قوی			

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. بنابراین نتایج حاصل از ضرایب معنی داری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضریب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، با استفاده از مدل سازی pls رابطه علی و معلولی بین متغیرهای ساختاری با فاکتورهای محیطی، در جدول ۸، گزارش شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	ضریب مسیر	مقدار معنی داری (t)	مسیر فرضیه‌ها
رد	۰/۳۳۹	۱/۹۷۸	مسیر کارکرد انطباق و سازگاری به سمت ساختار سازمان
تأیید	-۰/۱۲۹	۰/۴۰۶	مسیر کارکرد دستیابی به هدف به سمت ساختار سازمان
تأیید	-۰/۰۹۱	۰/۳۱۲	مسیر کارکرد یکپارچگی و انسجام به سمت ساختار سازمان
رد	۰/۶۵۶	۲/۲۵۵	مسیر کارکرد حفظ الگوهای فرهنگی به سمت ساختار سازمان

با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر، دو کارکرد حفظ الگوهای فرهنگی و انطباق و سازگاری بر ابعاد ساختاری تأثیر مثبت و معنی‌دار داشته‌است. بدین معنا که کارکردهای خرده‌نظام اقتصادی و فرهنگی بیشترین تأثیر را بر ساختار وزارت ورزش و جوانان دارند؛ و اثرات کارکردهای خرده‌نظام سیاسی و اجتماعی، کم و غیر معنی‌دار است و در مراتب بعدی قراردارند. بنابراین باتوجه به این توضیحات، می‌توان نتیجه‌گرفت در تعیین و پیش‌بینی ساختار سازمان‌های ورزشی دولتی که وزارت ورزش و جوانان نماینده‌ای اصلی و مهم از آن است، نظام‌های فرهنگی و اقتصادی نقش اساسی را ایفا می‌کنند، در نتیجه باید شناخت و نیازهای کارکردهای این خرده‌نظام‌ها را در اولویت قرارداد.

بحث و نتیجه‌گیری

فشارهای بسیاری که از طریق محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بر سازمان‌ها تحمیل می‌شود بر طراحی ساختار آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. براساس یافته‌های تحقیق، ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه مدیران، ارگانیک و متمایل به طرح ساختاری ادھوکراسی است. هر چند شاید دیدگاه کارکنان و ارباب رجوعان یا مشتریان سازمان ممکن است متفاوت باشد. مثلاً تحقیق صابونچی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد که ساختار سازمان تربیت بدنی سابق، از دیدگاه کارکنان، دارای طرح ساختاری مکانیکی است (۲۹). ضمناً بر اساس

مدل‌های طراحی ساختار سازمانی، مهم‌ترین فایده ساختار ادھوکراسی را می‌توان پاسخ و واکنش سریع به تغییرات هم‌چنین افزایش خلاقیت به دلیل وجود تخصص‌های مختلف در فعالیت‌های پروژه‌ای نام برد. از طرف دیگر، به دلیل عدم وجود خطوط و مرز روشن در اختیارات یا عدم شفافیت مقررات رسمی و مدون در این ساختار، محیط درونی این نوع سازمان‌ها بیشتر به ساختار سیاسی نامشهود یا روابط سیاسی متمایل می‌گردد که از ضعف‌های اصلی آن می‌باشد. بنابراین ممکن است، مدیران و کارکنان، اهداف شخصی خویش را جایگزین اهداف سازمانی و رسالت‌های آن نمایند که به دلیل ماهیت اجتماعی و تعامل انسانی زیاد یا وجود روابط غیر رسمی فراوان یا ذی‌نفعات متعدد در سازمان‌های ورزشی، این چالش دوچندان می‌گردد. ماهیت سیاسی ادھوکراسی، پتانسیل تعارض را افزایش می‌دهد و سبب استرس کارکنانی می‌شود که تغییرات سریع را ترجیح نمی‌دهند و به ثبات در شغل علاقه‌مندند؛ این نوع استرس‌ها با انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان نیز افزایش می‌یابد (۲۷، ۳۰، ۳۱). با توجه به دیدگاه مینتزبرگ^۱ (۱۹۸۴) در خصوص دو بخش نامشهود سازمانی (ایدئولوژی و سیاست)، می‌توان چنین بیان نمود که سازمان‌های ایدئولوژی محور، گاهی از ساختارهای ادھوکراسی استفاده می‌نمایند؛ اما زمانی که سازمان‌ها شکل سیاسی به خود بگیرد، الگوی سازماندهی‌ای مورد استفاده براساس برآوردن مطالبات و خواسته ذی‌نفعان بر سازمان غالب می‌شود (۳۲). بنابراین توجه به تقویت عامل فرهنگ و ایدئولوژی، برای جلوگیری از منفعت‌طلبی و کجروی‌های سیاسی، بیش از پیش احساس می‌شود.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه پژوهش، بیانگر معنی‌داری متغیر انطباق و سازگاری بر ابعاد ساختاری وزارت ورزش و جوانان بود. به این صورت که مدیران می‌توانند با رفع نیازهای سازگاری با محیط که همان خرده‌نظام‌های اقتصادی است و ارتباط با آن، سازگاری با محیط را تسهیل می‌کند تا ساختار خود را متناسب با شرایط نماید. این یافته با نتایج پژوهش‌های آل بین و آرناتا^۲ (۲۰۱۸)، ویلدن و همکاران^۳ (۲۰۱۳)، دیویس و همکاران^۴ (۲۰۰۹)، رویکار و همکاران^۵ (۲۰۰۵) و مون و همکاران^۶ (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد (۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷). بنابراین به نظر می‌رسد اگر نیازهای سازگاری محیطی قابل پیش‌بینی باشد، ساختار می‌تواند کارآیی بالایی داشته‌باشد. از این رو، سازمان‌های ورزشی می‌توانند از طریق سازگاری و انطباق با محیط بیرونی، تعادل و پایداری بیشتری بدست‌آورند. هم‌چنین، هنگامی که قابلیت‌های سازگاری با محیط به اندازه کافی در سازمان وجود داشته‌باشد، مدیریت ارشد تشویق می‌شود تا ساختار ارگانیک را برای مقابله با تغییرات محیطی ایجاد کند. در حقیقت، عدم وجود ساختار ارگانیک مانع از تأثیر مثبت قابلیت‌های پویا و بهره‌وری مطلوب از منابع خارجی می‌شود و ممکن است سبب کاهش

1. Mintzberg
2. Uhl-Bien & Arena
3. Wilden
4. Davis
5. Ruikar et al.
6. Moon et al.

منافع اقتصادی سازمان‌های ورزشی می‌گردد. همچنین با توجه به این که ساختار وزارت ورزش و جوانان تمایل به ساختار ادوکراسی دارد، به دلیل این که این نوع ساختارها با توجه به اقتضات محیطی شکل گرفته و هر بار امکان دارد تغییرات را از محیط بپذیرند و مقاومتی در برابر تغییر از خود نشان نمی‌دهند، همین عامل سبب تأثیرگذاری این خرده نظام اقتصادی حاکم بر سازمان می‌شود. به این صورت که جذب منابع و پاداش‌ها بر اساس نظام بیرونی تغییر می‌کند و این ساختار به راحتی این تغییر را می‌پذیرد. از این رو، یک ساختار سازمانی ارگانیک مبنایی برای به دست آوردن فرصت‌های خارجی از طریق تصمیم‌گیری غیرمتمرکز فراهم می‌کند که این مهم با توجه به ماهیت محیط متغیر و پویا در سازمان‌های ورزشی توجه بیشتری را می‌طلبد.

نتایج دیگر پژوهش نشان‌داد تأثیر متغیر دست‌یابی به هدف یا خرده نظام سیاسی بر ابعاد ساختاری وزارت ورزش و جوانان، معنی‌دار نیست که با نتایج تحقیق کوزه‌چیان و همکاران (۱۳۸۹)، ژنگ و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، لندرز و همکاران^۲ (۲۰۰۳)، چانگ و هارینگتون^۳ (۲۰۰۰) هم‌سو نبود (۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱)، احتمالاً دلیل این مغایرت، ناشی از تفاوت موجود در جامعه آماری این پژوهش (افراد سطوح عالی مدیریت) و پژوهش‌های پیشین باشد. چون پیروزی، کسب مدال و رکورد از شاخص‌های سنجش کارآیی و اثربخشی و در نهایت دست‌یابی به هدف سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند؛ از این رو، به نظر می‌رسد از دیدگاه مدیران، دستیابی به این هدف تأثیری بر ساختار ندارد؛ در صورتی که اهداف مختلف یک سازمان ورزشی و به ویژه خرده نظام سیاسی می‌تواند بر ساختار و به خصوص بر فرآیندهای سازمان ورزشی اثرگذار باشد. البته باید اذعان کرد چون وزارت ورزش و جوانان یک نهاد دولتی و وابسته به دولت است، تأثیرگذاری کارکرد خرده نظام سیاسی (دستیابی به هدف) در درون آن نهادینه گشته است و احتمالاً، وجود جو سیاسی در این سطح از مدیریت به راحتی و بدون حساسیت در حال انجام است و مدیران، از آن به منظور دستیابی به اهداف استفاده می‌نمایند. به علاوه، این عدم تأثیرگذاری می‌تواند به دلیل اهمیت و اثر بیشتر کارکردهای انطباق و سازگاری و حفظ الگوهای فرهنگی بر ساختار وزارت ورزش و جوانان باشد که اثرات دست‌یابی به هدف را بر ساختار کمتر کرده است.

ضمناً نتایج دیگر پژوهش نیز نشان‌داد تأثیر متغیر یکپارچگی و انسجام بر ابعاد ساختاری وزارت ورزش و جوانان، معنی‌دار نبود که این یافته با نتایج ترک‌زاده و عبدشرفی (۱۳۹۴)، جی جانسن و همکاران^۴ (۲۰۰۹)، ریکانز و مک

1. Zheng

2. Leenders et al.

3. Chang & Harrington

4. J. Jansen

اولی^۱ (۲۰۰۳)، کامینگر و اورلی^۲ (۲۰۰۱)، همسو نبود (۴۲، ۴۳، ۴۴، ۴۵). انسجام و یکپارچگی به عنوان مهم‌ترین عامل اجتماعی در وزارت ورزش و جوانان، نشان‌دهنده اهمیت ارتباطات بین فردی و ارتباطات بین سازمانی و کنترل های رسمی مانند نظارت، در این وزارت‌خانه است. زیرا به وسیله ارتباطات و کنترل سازمان‌ها، انسجام و هماهنگی ایجاد می‌گردد. در تفسیر عدم تأثیر یکپارچگی، به نظر می‌رسد با توجه ارگانیک بودن ساختار این وزارت‌خانه هر چه یکپارچگی و انسجام در یک سازمان بیشتر شود، فرصت بیان نظرات، سلايق و دیدگاه‌های گوناگون و متضاد کمتر می‌شود و خلاقیت کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، باتوجه به این که در این مطالعه، ارزیابی از طریق نظرات مدیران عالی این وزارت‌خانه انجام گرفته‌است، می‌توان بر طبق دیدگاه رایینز (۱۹۸۸) بیان نمود مدیران سطوح عالی تمایل دارند به خصوص در سطوح پایین تر، انسجام غیر رسمی کمتری وجود داشته باشد تا از شکل‌گیری گروه‌های کاری غیر رسمی و تعارض‌های نامطلوب جلوگیری کند.

در نهایت نتایج دیگر پژوهش، بیانگر معنی‌داری متغیر حفظ الگوهای فرهنگی بر ابعاد ساختاری سازمان بود که این یافته با نتایج پژوهش‌های نظری و همکاران (۱۳۹۵)، صفری‌آکسری و همکاران (۱۳۹۱)، وی و همکاران^۳ (۲۰۱۱)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۰)، ایندجی و ژنگ^۴ (۲۰۱۰)، کوفتروس و همکاران^۵ (۲۰۰۷)، همسو است (۴۶، ۴۷، ۴۸، ۳۹، ۴۹، ۵۰). سازمان‌های ورزشی درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی هستند و این قالب شخصیتی سازمان ورزشی، الگوهای فرهنگی‌شان اطلاق می‌شود که مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک را شامل می‌شود که بر اندیشه و رفتار یک سازمان ورزشی، اثر می‌گذارد. دلیل اثرگذاری متغیر حفظ الگوهای فرهنگی بر ساختار وزارت ورزش و جوانان به عنوان نماینده‌ای کلان از سازمان‌های ورزشی به این معنی است که ارزش‌های حمایت شده بر ساختار سازمان‌های ورزشی تأثیر گذاشته و از طرفی، هر چه فرهنگ سازمان از قوت و انسجام بیشتری برخوردار باشد، میزان انطباق معیارهای فردی و سازمانی بیشتر می‌گردد که این موضوع موجب کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری ساختار خواهد شد. همچنین از آنجایی که اعمال بازی قدرت در سازمان، قابل مشاهده است اقدامات تحت تأثیر هنجارها، قوانین و مجازات‌های احتمالی است که این نتایج تأثیرات فرهنگ و هنجارها بر سلسله مراتب و نوع سازمان ورزشی را نشان می‌دهد. بنابراین با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین و پژوهش حاضر، مدیران وزارت ورزش و جوانان می‌توانند با رفع نیازهای نظام فرهنگی و تثبیت الگوی مثبت و ارزش‌های اصیل موجود در سازمان و افزودن رسالت‌های مطلوب دیگر به آن، ساختار سازمانی خود را قوت بخشیده و فرهنگ قوی سازمانی سبب ایجاد الگوهای ارتباطی سالم، روابط شفاف و بدون ابهام و در نهایت بهره‌وری بیشتر گردد.

1. Reagans & McEvily
 2. Cummings & Worley
 3. Wei et al.
 4. Indeje & Zheng
 5. Koufteros et al.

در این مطالعه، کارکرد خرده نظام فرهنگی با ضریب تأثیر ۶۶ درصد، مهم‌ترین عامل مؤثر بر ساختار این نهاد ورزشی دولتی بود؛ از آنجایی که خرده نظام فرهنگ در سلسله مراتب سایبرنتیکی، دارای بالاترین درجه اهمیت و اطلاعات بوده و کنترل‌کننده دیگر خرده نظام‌ها است نقصان در فرهنگ سبب ضعف و از هم پاشیدگی سازمان‌ها و در نهایت جامعه می‌شود. این خرده نظام بیانگر آن است که ارزش‌ها، هنجارها، رسالت‌ها و انگیزه‌ها بیشترین تأثیر را بر چارچوب سازمانی وزارت ورزش و جوانان می‌گذارند. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر برای پوشش معایب ساختاری این نوع طرح سازمانی با استفاده از کارکرد خرده نظام فرهنگی؛ پیشنهاد می‌گردد در ابتدا بستری برای همکاری کارکنان همانند اعضای یک تیم فراهم نمود تا بدین وسیله با حضور مدیران همانند همکار در کنار کارمندان، تنش و استرس کارکنان کاهش یافته و رضایت و تعهد عاطفی و هنجاری حاصل گردد. همچنین لازم است تا مدیران بر تمام اجزای وزارت خانه (مالی و انسانی) نظارت مناسب و اثربخش داشته باشند و اهداف و اطلاعات شفاف‌سازی شده و رسالت و مأموریت به روشنی ایجاد و نگهداری شود تا به وظایف کارکنان جهت داده و در نهایت هر عضو بتواند از ایفای درست نقش خود در این وزارت‌خانه اطمینان حاصل نمایند. در نهایت پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی و سازماندهی کار و فعالیت‌ها در این وزارت‌خانه به گونه‌ای باشد که انگیزه لازم مدیران برای نگهداری ارزش‌ها و هنجارهای وزارت‌خانه حفظ و مصون بماند تا با تثبیت و قوت این الگوها و حمایت متناوب از ارزش‌ها، ساختار منعطف اما دور از انعطاف‌پذیری بدون مرز، نگران‌کننده و استرس‌زا، ایجاد گردد. در این صورت است که با قوت بخشیدن کارکرد حفظ الگوهای فرهنگی، وزارت ورزش و جوانان به وسیله افزایش مشارکت‌های فرهنگی و اقلیت نژادی برای رفع تمرکز قدرت در داخل محیط خود از جریان‌های سیاسی مضر و غیر هدفمند، جلوگیری می‌کند. بر این اساس نقاط ضعف و منفی ساختار ادھوکراسی را رفع نموده و از نقاط مثبت آن به عنوان عوامل تقویت‌کننده ساختار استفاده‌نموده تا در نتیجه با ساختاری مطلوب نسبت به موقعیت‌های محیطی، کل سازمان نیز به سمت اهداف متعالی خویش حرکت کند، که در این صورت اهداف سطوح ورزش پرورشی، همگانی، قهرمانی، حرفه‌ای تحقق خواهد یافت و چهره ورزش در دولت‌ها، به نهادی برای ارتقای سطح اقتصاد، روابط اجتماعی و سیاست و فرهنگ ملی و بین‌المللی تبدیل خواهد شد.

همان‌طور که بیان شد، مطالعه حاضر از جمله مطالعات اندکی است که مفهوم محیط پیرامون سازمان‌های ورزشی از دیدگاه اجزایش، یعنی همان خرده نظام اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در نظر گرفته‌است. این پژوهش حیطه توجه به محیط را گسترش داده است تا بدین وسیله مطالعات آینده همه جنبه‌های محیط کلان را در نظر بگیرند. چون تغییر در ساختار برای مدیران و برنامه‌ریزان بسیار دشوار و زمان‌بر است، به همین دلیل برای

تقویت ساختار کنونی سازمان‌ها و از بین بردن نقاط ضعف آن باید با استفاده از مؤثرترین کارکردها، ساختار را تقویت نمود و از آن جایی که در این مطالعه ارزیابی خرده‌نظام‌های محیطی - ابعاد ساختاری از دیدگاه مدیران عالی وزارت ورزش و جوانان مورد مطالعه قرار گرفته‌است. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، این ارزیابی از دیدگاه کارکنان و مدیران عملیاتی نیز مورد توجه قرارگیرد، تا بتوان بدین وسیله دیدگاه‌های ساختارگزینی هم‌چنین اولویت نیازهای نظام‌های پیرامونی، این دو گروه را در سازمان‌های ورزشی با هم مقایسه نمود، تا تعدیلی هم از سطوح بالا و هم از سطوح پایین صورت گرفته که در نتیجه ساختار سازمانی، رضایت کل کارمندان را در بر خواهد داشت که در این صورت مشارکت و مسئولیت‌پذیری نیز افزایش خواهد یافت.

Effect of the environmental subsystems on the structure of Islamic Republic of Iran's Ministry of Sport and Youth

Maryam Besharati Moghadam¹, Mina Mallaei*², Rahim Ramezaninejad³

(Recive: 2020/08/15 ; Accept: 2021/07/14)

Abstract

Purpose: Organizations interact with the external environment as an open system; This issue is especially evident in the dynamic and changing environment of sports organizations. Therefore, the aim of the present study was to investigate the effect of the functions of four sub-systems of the external environment (economic, political, social and cultural environment) on the structure of the Ministry of Sports and Youth.

Methodology: The research method was descriptive-analytical and its statistical population consisted of all senior managers and main decision makers of the Ministry of Sports and Youth (47 people) who participated in the research as samples. A standard questionnaire and a researcher-made questionnaire were used to collect data. The validity of the questionnaire was confirmed by ten experts in sports management, management and sociology. The data were analyzed using SPS version 20 and PLS version 2 softwares.

Findings: The findings showed that from the point of view of the managers of the Ministry of Sports and Youth, the cultural environment subsystem ($B = 0.66$, $t = 2.58$) and the economic environment ($B = 0.32$, $t = 1.97$) are the most important environmental subsystems influencing the structure of the Ministry of Sports and Youth, which had direct and significant effects. **Conclusion:** By using the functions of the cultural sub-system, the adhocracy structure, which is a professional structure, can be strengthened to interact more with the external environment so that the Ministry of Sports and Youth can increase its dynamics.

Keywords: Organizational Structure, Environmental Subsystems, Ministry of Sports and Youth

1. Ph.D. student in Sport Management, Faculty of physical education and sport sciences, University of Guilan

2. Assistant Professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Guilan (Corresponding Author, m8mallaei@yahoo.com)

3. Professor, Faculty of physical education and sport sciences, University of Guilan

References

1. Rocher, G. (1972). Talcott Parsons et la sociologie américaine. Presses universitaires de France.
2. Craib, I. (2015). Modern social theory. Routledge.
3. French, W. L., & Bell, C. H. (2001). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement (No. HD38 F69).
4. Deloitte, Introducing the UK Human Capital Trends 2016 report. Global Human Capital Trends. The new organisation: Different by design. Country report: United Kingdom.
5. Williams, T. (2002). Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Inter-Organizational Networks. Journal of Business Research, 58(6), 1-9.
6. Teixeira, R., Koufteros, X., & Peng, X. D. (2012). Organizational structure, integration, and manufacturing performance: A conceptual model and propositions. Journal of Operations and Supply Chain Management, 5(1): 70-81.
7. Slack, T., & Parent, M. M. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. Human Kinetics.
8. Gilbertson, D. W. (2000). Transformational Leadership In Australasian Sports Organisations. New Zeal Innov Compet Proj Victoria Univ Wellingt, 65-81.
9. Li, M., MacIntosh, E. W., & Bravo, G. A. (2019). International sport management. Champaign, IL: Human Kinetics.
10. Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. The International Journal of Educational Management, 11(6): 238-247.
11. Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2008). Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion.

12. Ba, L. (2004). Knowledge management and organizational culture: A social action perspective (Doctoral dissertation, The George Washington University).
13. Chelladurai, P. (2014). Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective. Taylor & Francis.
14. Sajjadi, N. S. (2016). Design of the Pattern of Sports Structure of the Country, (Doctoral dissertation, University of Mazandaran). (Persian).
15. Girginov, V. (2001). Strategic relations and sport policy making: The case of Aerobic Union and School Sports Federation Bulgaria. *Journal of sport Management*, 15(3): 173-194.
16. Houlihan, B., & White, A. (2002). The politics of sports development: Development of sport or development through sport?. Psychology Press.
17. Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: principles and applications. Routledge.
18. Green, M., & Houlihan, B. (2005). Elite sport development. Policy learning and political priorities. Routledge, London and New York.
19. Omidi, Y., Kazemi, R. M., & Azmode, S. (2016). Identification and analysis of environmental barriers to organizational entrepreneurship in the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management*. 8(5): 753-775. (Persian).
20. Majidiparast, M., Elahi, A., Khanlari, A., & Akbariyazdi, H. (2016). Identification of environmental components affecting customer relationship management in professional football clubs in Iran. *New approaches in sports management*. 4(13): 73-87. (Persian).
21. Hasanitavabe, A., Kazemi, M., & Maharati, Y. (2013). The Impact of Environmental Uncertainty on Organizational Innovation: Explaining the Role of Organizational Structure as an Interfering Variable. *Human resource management research*. 3(4): 67-91. (Persian).
22. Small, A., Russell, S. V., & Paavola, J. (2019). Corporate Environmental Sustainability and Ecosystem Services: A 21st Century Solution?. In *Academy*

of Management Proceedings (Vol. 2019, No. 1, p. 12858). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

23. Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4): 533-551.

24. Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, 25(3): 323-333.

25. McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3-4): 409-426.

26. Ramezanejad, R., Ahmadi, F., Asheghi B., & Eskandaripour, M. (1399). "Advanced management in sports organizations". Iran, Tabriz, Tannin Danesh publication.

27. Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The structure and design of organizations*. Prentice-Hall.

28. Kiani, Majid; Shabani Bahar, Ghulam Reza; Erfani, Nasrullah. (1396). Development of Organizational Health Model Based on Organizational Virtue of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Volume 4, Number 3, pp. 95-107. (Persian).

29. Sabunchi, Reza; Hadavi, Farideh; Mozaffari, Seyed Amir Ahmad. (1388). Explaining the organizational structure of the Organization of Physical Education, Motor Sciences and Scientific-Research Sports (Ministry of Science) / *ISC*, No. 13, pp. 137-144. (Persian).

30. Daft, R. L. (1998). *Organization theory*.

31. Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (1998). *Fundamentals of management*. Englewood Cliffs, NY.

32. Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2): 207-224.

33. Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1): 89-104.
34. Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2): 72-96.
35. Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3): 413-452.
36. Ruikar, K., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2006). VERDICT—An e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in construction*, 15(1): 98-110.
37. Moon, H., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., West, B., Ellis, A. P., & Porter, C. O. (2004). Asymmetric adaptability: Dynamic team structures as one-way streets. *Academy of Management Journal*, 47(5): 681-695.
38. Koozehchian, H., Ehsani, M., Seifi Saldehi, M., Soleimani, S., & Rezaei, Sh. (2009). The Relationship between Entrepreneurial Structure and Organizational Effectiveness in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports Management*. 2 (6): 5-31. (Persian).
39. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7): 763-771.
40. Leenders, R. T. A., Van Engelen, J. M., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and technology management*, 20(1-2): 69-92.
41. Chang, M. H., & Harrington, J. E. (2000). Centralization vs. decentralization in a multi-unit organization: A computational model of a retail chain as a multi-agent adaptive system. *Management Science*, 46(11): 1427-1440.

42. Turzadeh, J, Abdsharifi, F. Predicting readiness for organizational change based on the perception of bank employees of the organizational structure type with the role of mediating organizational cohesion. *Management Studies (Improvement and Transformation)*.1394; 24 (78);33-64. (Persian).
43. Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4): 797-811.
44. Reagans R, McEvily B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*. 2003 Jun;48(2): 240-67 .
45. Cummings TG, Worley CG. *Organisation Development and Change* (Cincinnati, OH: South-Western College, 6th edn) .
46. Nazari, R., Smaelie, M., Zarei, A. & Ashraf Ganjavi, F. (2016). Investigating the effect of organizational culture on organizational structure in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 3(4): 57-66.
47. Safaria Abaksari, M. (2012). Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Structure in the General Department of Sports and Youth of Mazandaran Province, Unpublished master thesis, Mazandaran University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences.
48. Wei, L. Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01): 19-33.
49. Indeje, W. G., & Zheng, Q. (2010). Organizational culture and information systems implementation: A structuration theory perspective. *Working Papers on Information Systems* ISSN, 1535-6078.
50. Koufteros, X. A., Nahm, A. Y., Cheng, T. E., & Lai, K. H. (2007). An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: From culture to structure to pull production to performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2): 468-492.