



## طراحی الگوی توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی مبتنی بر نظریه داده بنیاد

حسین زکی‌زاده، نیما ماجدی\*<sup>۲</sup>، مهدی نادری نسب<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۵

### چکیده

**مقدمه:** هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی مبنی بر نظریه داده بنیاد بود.

**روش‌شناسی:** 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 هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب گردید (۱۷ نفر و ۲۹ سند). روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی 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.

**یافته‌ها:** 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، ابزار نظر آزادانه، بهبود کیفیت ارتباطات، تفویض اختیار، بهره‌وری، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد ورزشی) و ۲۲ مفهوم استخراج شد.

**نتیجه‌گیری:** مقوله ساختار حرفه‌ای در طراحی سازمان‌های ورزشی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و دارای جنبه‌های مختلفی می‌باشد. همچنین با استفاده از این مدل، می‌توان انتظار توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی در ایران را داشت.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار حرفه‌ای، سازمان ورزشی، داده بنیاد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: nima.majedi@gmail.com

## مقدمه

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 (الکتانه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). 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 (کولینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). ساختار به صورت رسمی، تعیین کننده چارچوب امور سازمان و اختیارات و نیز نوع هماهنگی و ارتباطات میان آن‌ها می‌باشد (کوانجن و یژوانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). 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 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 (کولینز، ۲۰۱۸). در واقع، ساختار سازمانی سلسله مراتبی، شرایطی را برای اثربخشی هر چه

بیشتر سازمان مهیا می‌کند (فث<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می‌توان به پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اشاره کرد (ژنگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). 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؛ در حالی که تفکیک عمودی به عمق و ارتفاع سلسله مراتبی سازمانی نظر دارد (رابینز، ۱۳۹۷). رسمیت نیز بیانگر این است که در یک سازمان، انجام امور مبتنی بر فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها است. در سازمان‌هایی که از رسمیت بالایی برخوردار هستند، قوانین روشنی حاکم است که از نوآوری و انعطاف پذیری در امور ممانعت می‌کند (لیاو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در نهایت، تمرکز بر سطح سلسله مراتبی که اختیار تصمیم‌گیری دارد تاکید می‌کند (رابینز، ۱۳۹۷).

ساختار سازمانی عامل مهمی در اثربخشی (باسل و داگرلیوگلو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴)، کارآفرینی (هیگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) و عملکرد سازمان (اکافور و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷) 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

4. Fath
5. Zheng
6. Liao
7. Basol & Dogerlioglu
8. Haigh
9. Okafor

1. Al-Qatawneh
2. Collins
3. Quangen & Yezhuang

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 (رضایی صوفی و همکاران، ۱۳۹۶). 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 (رضائیان، ۱۳۹۷). سازماندهی در کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی، مصداق دارد. لذا بحث مربوط به سازماندهی و ساختار نیز از مباحث بنیادی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز تاکید 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

از بین رفته‌اند. در محیط‌های بسیار پویای امروزی و به دلیل افزایش عملیات بین‌المللی سازمان‌ها، ساختارها به سادگی منسوخ و قدیمی می‌شوند (مضانیان و پوربخش، ۱۳۸۶).

بیشتر سازمان‌های ورزشی در جهان غرب در یک دهه گذشته به سمت شکل سازمانی بوروکراتیک حرکت کرده‌اند. در واقع، هر یک از کشورهای توسعه یافته 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 و 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 (لانبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

ورزش نیز مانند دیگر عرصه‌های اجتماعی برای ماندگاری باید همواره در رشد و توسعه خویش

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 المپیا 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 کاملاً مستقل زیر نظر مجامع عمومی و تخصصی خود، تمامی حوزه‌های مدیریتی 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 (فلگ و آندریدا، ۲۰۱۸).

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 نیروی‌های انگیزشی اصلی باعث موفقیت کشور کره 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 دارای رویکردی

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 (محمدکاظمی، ۱۳۹۰).

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

تجارت و فعالیت‌های اقتصادی (احسانی و همکاران، ۱۳۹۱). 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 سازمان لیگ است (فلگل و آندرید، ۲۰۱۸).

ساختار و سازماندهی ورزش ایران تاریخچه پر فراز و نشیبی دارد که این امر مدیریت ورزش کشور را تحت تاثیر خود قرار داده است. شکل‌گیری 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 تربیت‌بدنی و تفریحات سالم تبدیل شد. در سال ۱۳۵۰ پس از تصویب قانون سازمان تربیت بدنی تاسیس شد. در سال ۱۳۵۶ سازمان تربیت‌بدنی منحل و وظایف آن واگذار گردید. همزمان با انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۷ لغو، انحلال و احیای مجدد سازمان تربیت‌بدنی شکل گرفت. در سال ۱۳۶۸ ارتقای پست رئیس سازمان تربیت‌بدنی به عنوان معاون ریاست جمهوری را شاهد بودیم و در سال ۱۳۸۹ تبدیل سازمان

فرهنگی-گردشگری نسبت به ورزش دارد (پاتز، ۲۰۱۴). در سوئیس، سازمان فدرال ورزش سوئیس نقش ارتقا ورزش و تمرینات فیزیکی را بازی می‌کند و همچنین تامین‌کننده تاثیرات 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. بخش‌های وزارتخانه به صورت مستقیم به مدیر ارشد وزارتخانه پاسخگو هستند (آندرید و فلگل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در پژوهشی که توسط دنیز و ینل<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در کشور ترکیه انجام شده است، به بررسی توسعه ساختار ورزش این کشور پرداخته شده است. ایشان عنوان نمودند 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.

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، باشگاه‌هایی قرار دارند که از دو جنبه رقابتی به ورزش حرفه‌ای می‌نگرد: یکی صرفاً ورزش، البته به صورت حرفه‌ای برای کسب درآمد و دیگری

1. Potts
2. Andrade & Flegl
3. Deniz & Yenal

تربیت بدنی و جوانان به وزارت ورزش و جوانان صورت پذیرفت. 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.

میرمحمدی (۱۳۹۲) در پژوهش خود عنوان نمود که 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 این وجود نمی‌توان از معایب آن چشم‌پوشی نمود.

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. با توجه 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 به عنوان یک امر پذیرفته شده از سوی رؤسای مافوق و همچنین کارکنان زیردست، موجبات افزایش بوروکراسی اداری و کندکاری می‌شود 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 توصیه می‌گردد (آجرلو و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت ورزش، محقق به دنبال بررسی ساختار سازمان‌های ورزشی در ایران است که در نهایت الگوی جهت توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی (وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی) ارائه نماید؛ بنابراین محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که الگوی توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی در ایران چگونه است؟

تربیت بدنی و جوانان به وزارت ورزش و جوانان صورت پذیرفت. 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.

میرمحمدی (۱۳۹۲) در پژوهش خود عنوان نمود که 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 این وجود نمی‌توان از معایب آن چشم‌پوشی نمود.

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

**روش‌شناسی:**

پژوهش حاضر کیفی و جامعه تحقیق شامل کلیه مدیران سابق سازمان تربیت بدنی، مدیران و روسای حال حاضر و سابق کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان بود. از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند نظری (بازرگان، ۱۳۸۷) 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 تربیت بدنی، مدیران و روسای کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان بودند. از مصاحبه عمیق و باز به مدت ۴۵ تا ۷۰ دقیقه با خبرگان 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 (اسکات و همکاران، ۲۰۰۶) 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؟

**نتایج 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.

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 ۲. مدل مفهومی برخاسته از نظریه داده‌بنیاد برای شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد.

1 Theoretical situation

## جدول ۱. توصیف نمونه آماری پژوهش

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

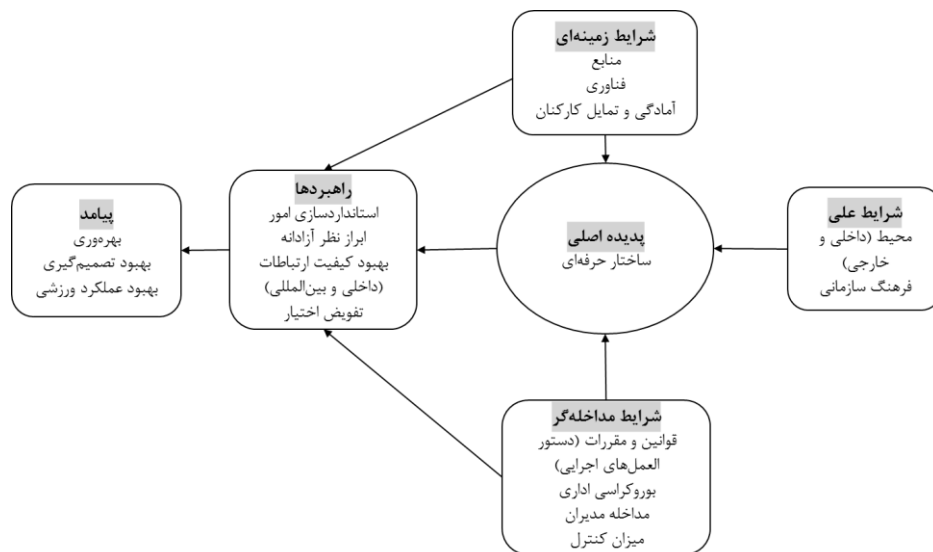
## جدول ۲. کدهای ثانویه و مفاهیم

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، تغییر پایین در مأموریت سازمانی
	انطباق‌پذیری	میزان یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی، میزان ریسک‌پذیری، بهبود مستمر توانایی‌های سازمانی، ارزش قائل شدن برای مشتریان
	درگیر شدن در کار	توانمندسازی کارکنان سازمان‌های ورزشی، تشکیل سازمان بر محور تیم‌های کار، درگیر کردن کارکنان همه سطوح در تصمیمات سازمانی
	سازگاری	با ثبات و یکپارچه بودن سازمان، میزان توافق مهارت بین 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، وجود الیگارش 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، بازدید از سازمان‌های خارجی، 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 مدیریتی، 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 زیرساخت‌ها 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 آیین‌نامه‌ها	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 فرایندهای 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 آزادی 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 سهم 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



شکل ۲. مدل داده‌بنیاد پژوهش، بر اساس رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین (۲۰۰۸)

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی الگوی توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی مبتنی بر نظریه داده بنیاد بود. در پژوهش حاضر یک چارچوب علمی مبتنی بر داده‌های کیفی شناسایی و تبیین شد؛ بنابراین مؤلفه‌های حاصل از پیمایش در قالب شش بخش اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده اصلی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بر اساس نظریه داده بنیاد بود؛ که در 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) در جهت توسعه ساختار حرفه‌ای برای سازمان‌های ورزشی طبقه‌بندی شده‌اند.

در راستای شرایط علی مسائل مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان در دو بخش محیطی (داخلی و خارجی) و فرهنگ سازمانی طبقه‌بندی شد 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 حرفه‌ای‌سازی 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 از آن 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 حسنی توابع و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که عدم اطمینان محیطی بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است. 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 دیدگاه 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، درگیرشدن در کار و سازگاری 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 ماموریت 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 نظری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود عنوان نمودند که هر چه افراد از فرهنگ سازمانی بیشتری در وزارت ورزش و جوانان برخوردار باشند، ساختار سازمانی، قوی‌تر خواهد بود. 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 شرکت‌کننده 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 (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). 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 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، توانمندسازی کارکنان در اداره بخش‌های مختلف سازمان، تغییر در نگرش و تمایل کارکنان به رشد و بهبود سازمانی و ارتقای تمایل کارکنان در مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اقدام نمود. از طرفی برای توسعه ساختار حرفه‌ای باید زیرساخت‌های مورد نظر را نیز با آن مطابقت داد بنابراین 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.

شرایط مداخله‌گر به مثابه بستری عمل می‌کند که باعث تخفیف یا تشدید پدیده‌ها می‌شود (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). این عوامل شامل قوانین و مقررات (دستورالعمل‌های اجرایی)، بوروکراسی 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 نابجا. وجود رهنمودهای شفاف اخلاقی برای تشخیص فعالیت‌های درست از نادرست و القای آن به کارکنان می‌تواند در روند حرفه‌ای‌سازی ساختار سازمان‌های ورزشی اختلال‌گر باشد. از سویی استفاده از روابط غیرشخصی در انجام امور، انتصاب کارکنان بر اساس روابط، عدم وجود شرح

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، توسعه پراکندگی نیروی انسانی سازمان در واحدهای مختلف اقدام نمایند. به طوری که حمیدی و کشتی‌دار (۱۳۸۲) نشان دادند که هر چه ساختار سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی از نظر مدیران و اعضای هیئت‌علمی ارگانیک‌تری تصور شده است؛ آن‌ها میزان بالایی از تعهد سازمانی را احساس کرده‌اند. از سوی مصاحبه شونده‌گان اعتقاد داشتند که برای تغییر ساختار سنتی سازمان‌های ورزشی به یک ساختار پویا و حرفه‌ای باید به میزان شرح وظایف مشاغل، میزان تناسب شغل و شاغل، میزان انحراف کارکنان از ضوابط و استانداردها، میزان استقلال روسای سازمان‌های ورزشی در اخذ تصمیمات توجه زیادی نمود؛ به طوری که در این زمینه رادو و بوناسین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که برای تغییر ساختار سنتی باشگاه‌های ورزشی به ساختارهای پویا، ابتدا وظایف این سازمان‌ها را به سه وظیفه اصلی شامل پشتیبانی لجستیک یا مدیریت، حمایت<sup>۲</sup> و ارتقا و فرآورده<sup>۳</sup> یا بخش ورزش (ورزشکاران)

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 این‌رو می‌توان تخریب فرایند شایسته‌سالاری در سازمان، وجود الیگارشسی 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. در جهت تبیین این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود؛ به طوری که سجادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند که پرهیز از بوروکراسی، 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؛ بنابراین توصیه می‌گردد که مدیران سازمان‌های ورزشی، هر چه سریع‌تر عوامل مداخله‌گر را در سازمان خود شناسایی نمایند و سعی در رفع آن‌ها برآیند. از جمله امور پیشنهادی: کاهش بروکراسی‌های اداری (کاغذبازی)، اتوماسیونی نمودن بیشتر کارها، تشویق کارکنانی که امور را با سرعت بیشتری انجام می‌دهند، حذف قوانین

1. Rado & Bunacin
2. Support
3. Product

رویه‌های داخلی سازمان‌های ورزشی می‌شود و اهمیت میزان انسجام یا یکپارچگی کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان را پر برجسته ساخته است. در این زمینه رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که بین فرهنگ مشارکت با رسمیت و انسجام و فرهنگ ثبات یا پایداری با رسمیت و انسجام رابطه معنی‌دار، بالا و مثبتی وجود دارد. همچنین سجادی و همکاران (۱۳۹۷) با آسیب شناسی ساختار ورزش ایران نشان دادند پرهیز از بوروکراسی، 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.

راهبردهای ارائه شده برای کنترل، اداره و برخورد با هر پدیده، تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). 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 آیین‌نامه‌های 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

تقسیم کردند. آن‌ها برای بازبینی و طراحی ساختار جدید ۴۰ متغیر را بررسی کردند که تعداد مدیران، مدیریت روزانه زمان، درگیری‌ها و اشتغالات انرژی بر، باز بودن نسبت به محیط، تعداد زیردستان، پتانسیل تحرک عمودی، هزینه تیم، تنوع وظیفه، سرعت تجارت، پذیرایی و اسکان جزء متغیرهای مهم بودند. آن‌ها دریافتند که 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. از سوی مصاحبه شوندهگان از عان داشتند که از طریق مشارکت کارکنان در میزان اخذ 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 می‌توان در جهت توسعه ساختار حرفه‌ای سازمان‌های ورزشی گامی موثر برداشته شود. از این رو با توجه به نتایج تحقیق پاپادیمیتریو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) 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

## 1. Papadimitriou

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. به طوری که کسرای و علی رحیمی (۱۳۸۸) در پژوهش خود عنوان نمودند که ارتباط معنی‌داری بین ساختار سازمانی با اثربخشی ارتباطات وجود دارد. از دیدگاه متخصصین 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 آزادی 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.

در نهایت افراد شرکت‌کننده در تحقیق پیامدهای راهبردهای حرفه‌ای سازی ساختار ورزشی را در سه عالم بهره‌وری (کارایی و اثربخشی)، بهبود تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد ورزشی (کسب سهمیه و مدال‌آوری، رشد سیستم استعدادیابی و کسب کرسی‌های بین‌المللی) تقسیم بندی نمودند. 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؛ به طوری که در این زمینه باسل و داگریولو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) ساختار سازمانی عامل مهمی در اثربخشی گزارش کردند. همچنین از خبرگان معتقد بودند

مشخصه‌های هر فرایند 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. 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. در این زمینه کارگر (۱۳۹۳) در پژوهش خود دریافت که ارتباطات در فرایند تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است. 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

سازمان‌های ورزشی در کسب کرسی‌های بین‌المللی، داشتن کرسی‌های مختلف در فدراسیون‌ها و انجمن‌های بین‌المللی و افزایش در استفاده از ظرفیت دولتمردان و نمایندگان فراکسیون ورزش در مجامع بین‌المللی می‌باشد. به صورت کلی می‌توان گفت که ساختار ورزش کشور دچار چالش‌های بسیاری است به طوری که در بخش ملی، ترافیک 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 وظیفه ارائه خدمات ورزشی به مردم را بر عهده دارند؛ 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، البته در این زمینه جامعه دانشگاهیان باید با امید و انگیزه‌های بیشتری ظرفیت‌های خود را برای سیاست‌ورزی بشناسند و این مسیر را ادامه دهند. از سوی ساختار فعلی سازمان‌های ورزشی با نهادهای بین بخشی و مشورتی اش در سطح ملی و حداکثر استانی تمام می‌شوند و در سطح شهرستانی و محلی، هیچگونه نهاد مشورتی

که از طریق کاهش خطاها یا اشتباهات کارمندان سازمان در کار خود، افزایش سطح بالای میانگین راندمان سازمان، بالا بردن میزان مهارت کارکنان در انجام وظایف می‌توان باعث افزایش در کارایی سازمانی شد. از دیگر پیامدهای حرفه‌ای سازی ساختار سازمان‌های ورزشی بهبود تصمیم‌گیری می‌باشد؛ از این روز 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. در این زمینه اکافور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان دادند که ساختار حرفه‌ای سازمانی عامل مهمی در عملکرد سازمانی می‌باشد؛ 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 استعدادیاب در رشته‌های ورزشی، موفقیت

1. Okafor



با توجه به ابعاد شناسایی شده در شرایط علی توسعه ساختار حرفه‌ای، 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. 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، بنابراین موارد زیر پیشنهاد می‌شود که بروکرسی‌های اداری (کاغذبازی) را کاهش دهند و از اتوماسیونی نمودن بیشتر کارها استفاده نمایند، 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 در کسب کرسی‌های بین‌المللی بکوشند و همچنین سازمان‌های ورزشی در استفاده از ظرفیت دولتمردان و نمایندگان فراکسیون ورزش در مجامع بین‌المللی بکوشند.

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 نخواهد بود. 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 (میرمحمدی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین جهت افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که از نتایج تحقیق حاضر در سازمان‌های ورزشی استفاده شود در این زمینه الکتانه (۲۰۱۴) نشان داد که 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.

- Croswell, John. (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).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Harandi businessman, Abbas. (2018). *An Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods: Conventional Approaches in the Behavioral Sciences*. Meet the publication. 27. (Persian).
- Hosni Funat, Abdollah., Kazemi, Mustafa., Maharti, Yaqoub. (2012). *The Impact of Environmental Uncertainty on Organizational Innovation: Explaining the Role of Organizational Structure as an Intervention Variable*, Human
- در نهایت به متولیان سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود که با یک تقسیم کار بین-سازمانی از موازی‌کاری جلوگیری نمایند تا از این طریق سازمان‌های ورزشی در دنیای پویا، پیچیده و سریع به سمت یک ساختار حرفه‌ای (انعطاف‌پذیر، کارآفرین و خلاق) تغییر ماهیت دهند.

### منابع

- Ajarloo, Mustafa., Mohammad Kazemi, Reza., Naderi Khorshidi, Alireza., Ghorbani, Mohammad Hossein. (2016). Designing the Organizational Structure of Macro Sports of the Islamic Republic of Iran, *Sport Management Studies*, 38, 252-231. (Persian).
- 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.
- 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. *Nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 28(55), 15–37.
- Basol, E., Dogerlioglu, O. (2014). Structural Determinants of Organizational Effectiveness", *Journal of Organizational Management Studies*, 10, 1-13.
- Collins, J. (2018). *Organizational Structuring and Work Units*. HR Management in the Forensic Science Laboratory, 237–253.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research 3rd ed*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

- Nazari, Reza., Esmaeili, Mohammad Reza., Zarei, Ali., Ashraf Ganji, Farideh. (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).
- Okafor, N. C., Emmanuel Kalu, A., Happiness Ozioma, O. A. (2017). Effect of Organisational Structure on Performance of Selected Manufacturing Companies in Enugu State Nigeria. *The International Journal Of Business & Management*. 5(5), 190-206.
- Potts, T.: Governance, corruption and Olympic success. *Appl. Econ*. 46(31), 3882-3891.
- Quangyen, T., & Yezhuang, T. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229- 236.
- Ramazanian, Mohammad Rahim., Pourbakhsh, Seyed Hamed. (2007). New organizational structures and process management. *Devotional*, 187, 55-49. (Persian).
- Rezaei Sufi, Morteza., Farahani, Abolfazl., Shaabani, Abbas. (2017). Environmental Analysis of Iranian Professional Sports. *Applied Research in Sport Management*, 6 (1), 107-107. (Persian).
- Rezaian, Ali. (2018). Principles of organization and management. *Organization for the Study and Development of Humanities Textbooks (University)*. Eighteenth Edition. (Persian).
- Resource Management Research, 3 (4), 91-67. (Persian).
- Kargar, Gholam Ali. (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).
- Kasraie, Ahmad Reza., Ali Rahimi, Mohammad Mehdi. (2007). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Communication Effectiveness in the National Pension Organization from the Perspective. *Insight*, 16 (44), 65-79. (Persian).
- 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.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzbergs framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Mohammad Kazemi, Reza, Radicalist, Fereydoon, Khabiri, Mohammad. (2010). Comparative Comparison of the Promotion Element in Iranian, Japanese and South Korean Professional Football Leagues. *Business Management Perspective*, 10(1), 153-137. (Persian).
- Mojibi, Toraj., Milan, Mena. (2011). Investigating the Relationship between Strategy and Organizational Structure in Tehran Electricity Distribution Company. *Management Quarterly*, 8 (22), 14-14. (Persian).

- Morteza. (2018). Formulation of Pathology Model of Iranian Sports Structure. *Sport Management Studies*, 47, 108-75. (Persian).
- Tabarsa, Gholamhossein., Dehghan, Nasrin. (2009). The Thinking Room and its Role in Organization, *Tadbir*, 218, 64-58. (Persian).
- Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, strategy and organizational effectiveness; mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763- 7.
- Robbins, Stephen P., De Senzo, David, E. (2018). *Basics of Management*. Translated by Seyyed Mohammad Arababi, Mohammad Ali Mohammad Rafiei, Behrz Esrari Guidance. *Cultural Research*, 35. (Persian).
- Robbins, Stephen, (1979). *Organization Theory (Structure, Design and Applications)*, Alvanic Translation, Seyyed Mahdi, Danaeifard, Hassan, Tehran, Eshraghi Publishing. (Persian).
- Sajjadi, Seyyed Ahmad., Razvi, Seyed Mohammad Hossein., Dosti,



## Designing a Professional Structure Development Model for Sports Organizations Based on Grounded Theory

Hossein Zakizadeh<sup>1</sup>, Nima Majadi<sup>\*2</sup>, Mehdi Naderi Nasab<sup>3</sup>

Received: Nov 24, 2020

Accepted: May 31, 2021

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to design a model of professional structure development for sports organizations based on Grounded Theory.

**Methodology:** The research method is qualitative with systematic analysis approach. The statistical population consisted of two sections of human society (former managers of physical education organization, current managers and heads and former National Olympic Committee and Ministry of Sport and Youth) and information society. The statistical sample was selected based on theoretical saturation in a non-probability purposive and snowball technique (17 subjects and 54 documents). Validity of the instrument was evaluated using descriptive qualitative methods (content validity, kappa coefficient). Systematic approach was used for data analysis during three stages of open, axial and selective coding.

**Results:** Finally 18 main categories (Internal & External Environment, Organizational Culture, Professional Structure, Executive Guidelines, Administrative Bureaucracy, Managers Intervention, Level of Control, Human and Financial Resources, Technology, Employee Readiness, Infrastructure, Standardization, Freelance, Quality Improvement Communication, delegating authority, productivity, improving decision making and improving sports performance) and 22 concepts were extracted.

**Conclusion:** The concept of professional structure is very important in designing sports organizations and has many aspects. Also, using this model, one can expect the development of professional structure of sports organizations in Iran.

**Key words:** Professional Structure, Sports Organization, Grounded Theory

1. Ph.D. Student of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2.3. Assistant Professor of Sport Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: nima.majedi@gmail.com