



Research Paper

The Analysis of the Structure, Content and the Process of Sport Organizations by Bicycle Metaphor

Mohammad Javad Ziya¹ Rahim Ramzaninejad^{*2}, Mohammad Ebrahim Razaghi

Received: Feb 08, 2021

Accepted: Aug 29, 2021

Abstract

Objective: The objective of the article is to interpret some of the structural and content dimensions, and to analyze the sports organization process by the use of the metaphorical approach.

Methodology: This research is of the self-reflexive type which has used the “bicycle” sports metaphor for the classification of the structural relationship and of the organization based on Mintezberg concept. Metaphorical conceptualization is an introduction for the interpretation and analysis of the different dimensions of the sports organization which has used a sports metaphor to make the theory possible.

Results: Considering the bicycle metaphor, the saddle of the bicycle can be considered as the Technostructure, the back wheel as the support staff, the front wheel as the operating core, the handlebar as the professional management, and its body as the middle core. The manager of the organization is to be considered as the bicycle rider who uses the technostructure and support staff advice in order to run the organization. The extent of the wind, the evenness of the road and its diversion are to be considered as a metaphor for the role of the content factors such as environment, strategy, policy and power relations, culture, technology and so on. The bicycle metaphor represents the fact that the sports organization structure must be dynamic and organic whether the bicycle is used for hobby (public sports) or for the competitive and championship purposes.

Conclusion: Furthermore, the metaphor represents the role of industry and technology as well as the adaptive coexistence of sports with environment considering the stable development concept. Therefore, now it’s time for the small and large sports organizations to prove they are as moving, dynamic, and flexible as the small and large bicycles of which people of the different age, gender, occupation and strength, aim and desire to use.

Keywords: Metaphor, Structural dynamism, Organization structure, Sport structure

1. PhD student in Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 2. Professor of Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran. 3. Assistant Professor of Sport Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran

* Corresponding author's e-mail address: rramzani@guilan.ac.ir



Extended Abstract

Introduction and State of Problem

The dynamic and multifaceted nature of sports organizations necessitates innovative approaches to understanding their structure, processes, and contextual dimensions. These organizations operate in a highly fluid environment characterized by ever-changing stakeholder demands, rapid technological advancements, and diverse operational goals that span grassroots development, community engagement, and elite competition. As traditional organizational theories often fall short in addressing the complexity and unique challenges of sports entities, there is a growing need for novel conceptual frameworks that can provide actionable insights and facilitate adaptability in such a dynamic context. This study introduces the "bicycle metaphor" as a groundbreaking framework for interpreting sports organizations, drawing creative parallels between organizational components and the elements of a bicycle. A bicycle, by its nature, is a dynamic, balanced, and coordinated system where every component plays a specific role in ensuring movement and stability. Similarly, sports organizations are systems of interconnected parts that must function harmoniously to achieve strategic objectives. This metaphor not only simplifies complex organizational structures but also provides an accessible, visually intuitive model for analyzing interdependencies, role delineation, and organizational flexibility. The metaphor assigns specific organizational roles to elements of the bicycle: the operating core is represented by the front wheel, driving direct outputs and interactions with the external environment; the support staff is symbolized by the back wheel, ensuring operational stability and momentum; and the technostructure is likened to the saddle, providing technical expertise and administrative support. The frame of the bicycle, representing the middle line, connects all parts, ensuring cohesion and communication, while the rider symbolizes the organization's leader, tasked with balancing internal dynamics and navigating external challenges. This metaphor goes beyond static descriptions to emphasize the adaptability required in modern sports organizations. Leaders must navigate environmental turbulence, including market dynamics, policy shifts, and cultural influences, with precision and agility. The bicycle's inherent need for balance and motion aptly reflects the evolving demands placed on sports organizations, which must remain agile, inclusive, and sustainable to succeed in diverse and rapidly changing environments. By applying this metaphor, the study offers a fresh lens to conceptualize the strategic and operational complexities of sports organizations, fostering deeper understanding and innovative solutions.

Methodology

This research is of the self-reflexive type which has used the "bicycle" sports metaphor for the classification of the structural relationship and of the

organization based on Mintezberg concept. Metaphorical conceptualization is an introduction for the interpretation and analysis of the different dimensions of the sports organization which has used a sports metaphor to make the theory possible.

Results

The metaphor illustrates the organization as a cohesive entity where various components work in tandem to achieve functionality and adaptability. The saddle represents the organization's technostructure, embodying technical expertise and administrative support, while the back wheel symbolizes the support staff, serving as the operational backbone that provides stability and momentum. The front wheel signifies the operating core, directing the organization's immediate outputs and engagement with external environments. The handlebar reflects strategic leadership, guiding the organization through complex challenges toward its goals. Finally, the frame connects all components, ensuring organizational cohesion and effective communication. This metaphor also incorporates external environmental factors such as road conditions, representing external challenges, and wind resistance, symbolizing contextual pressures. These elements emphasize the dynamic interplay between internal structures and external influences, providing a holistic perspective on how sports organizations adapt and thrive in diverse and ever-changing environments. The application of the bicycle metaphor provides valuable insights into the dynamics of sports organizations by illustrating their structural interdependencies, contextual influences, and the necessity for sustainability and inclusivity. This metaphor reveals how each organizational component contributes to overall functionality and adaptability, emphasizing the critical alignment between the operating core and the strategic apex in ensuring agility in response to external challenges. For instance, the coordination between these components determines the organization's capacity to navigate complexities and maintain its operational momentum. Moreover, the metaphor highlights the role of external factors, such as market dynamics, technological advancements, and socio-cultural shifts, as environmental variables shaping the organization's trajectory. These influences underscore the importance of resilience and strategic adaptability, allowing the organization to address evolving demands effectively. The metaphor also emphasizes the significance of designing organizations that are inclusive and adaptable to a diverse range of stakeholders. It reflects values of accessibility and sustainability, ensuring that sports organizations can meet the needs of public and professional contexts alike. By fostering a dynamic, flexible, and stakeholder-oriented approach, the bicycle metaphor demonstrates the potential for sports organizations to achieve long-term relevance and impact.

Discussion and Conclusion

The bicycle metaphor provides a compelling framework for understanding the dynamic nature of sports organizations, emphasizing the intricate interplay between structure, process, and context. This metaphor serves as a powerful tool to deconstruct the complexity of sports organizations by drawing parallels with the familiar and intuitive mechanics of a bicycle. By visualizing the organization as a bicycle, where each component plays a critical and interdependent role, stakeholders can better comprehend the importance of cohesive, flexible, and sustainable management practices. Each part of the bicycle metaphor not only represents functional elements of the organization but also highlights how these components must work in harmony to ensure progress, stability, and adaptability. This metaphor is particularly effective in illustrating the need for sports organizations to remain agile and responsive to evolving external conditions, such as technological advancements, socio-cultural shifts, and environmental challenges. Just as a bicycle rider must constantly adjust to terrain changes, wind resistance, and unforeseen obstacles, leaders of sports organizations must navigate fluctuating stakeholder demands, regulatory shifts, and market dynamics with precision and foresight. The bicycle metaphor further underscores the importance of a balanced approach to organizational design, ensuring that operational efficiency, strategic vision, and stakeholder inclusivity are all prioritized simultaneously. Moreover, the metaphor encourages innovation in organizational structures by providing a dynamic model that is both simple to understand and rich in analytical potential. It fosters creativity in addressing challenges related to governance, resource allocation, and stakeholder engagement, inspiring leaders to think beyond traditional paradigms. Future research could significantly enhance this framework by incorporating empirical case studies to validate its utility and applicability across various sports and organizational levels. For instance, studies could explore how small community-based sports clubs and large professional organizations might implement the bicycle metaphor differently. Integrating quantitative and qualitative analyses can also shed light on the practical implications of this framework, providing actionable strategies for sports managers. By aligning theoretical insights with real-world applications, the bicycle metaphor holds immense potential to drive meaningful advancements in sports management practices and enrich the broader field of organizational theory. It offers a valuable lens through which the dynamic, interconnected, and ever-evolving nature of sports organizations can be better understood and managed.

Keywords: Bicycle Metaphor, Sports Organizations, Structural Dynamics, Organizational Adaptability, Sustainable Management

References

- Ahmadi, M. (2011). *Fundamentals of Organization and Management (Public Management)*, 13th Edition, Sari, Cultural Research Publications. [Persian]
 - Alwani, Seyed Mehdi (2012). *General Management*, Third Edition, Tehran, Ney Publishing. [Persian]
 - Chelladurai, P., Madela A. (2005). *Human Resource Management in Olympic Sports Organizations*, translated by Rahim Ramezanejad et al. (2011), First Edition, Tehran, Samat Publications. [Persian]
 - Daft, R., L. (1998). *Organization Theory and Design*, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi (2004), Fifth Edition, Tehran, Cultural Research Office. [Persian]
-



تحلیل ساختار، محتوا و فرآیند سازمان‌های ورزشی با استعاره دوچرخه

محمد جواد ضیاء^۱، رحیم رضانی نژاد^{۲*}، محمد ابراهیم رزاقی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷

چکیده

هدف: این مقاله، با هدف تفسیر برخی ابعاد ساختاری، محتوایی و فرآیندی سازمان‌های ورزشی با استفاده از رویکرد استعاره است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع نظریه‌پردازی خودنگرانه یا خودانعکاسی است که از استعاره ورزشی "دوچرخه" برای بخش‌بندی سازمان و روابط ساختاری مبتنی بر نظریه مینتربرگ استفاده شد. مفهوم‌سازی استعاره‌ای، مقدمه‌ای برای تفسیر ابعاد مختلف سازمان‌های ورزشی با استفاده از یک استعاره ورزشی و ایجاد زمینه و جسارتی برای نظریه‌پردازی است.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل استعاره دوچرخه، می‌توان زین دوچرخه را ستاد فنی و تخصصی، چرخ عقب را ستاد پشتیبانی، چرخ جلو را هسته عملیاتی، فرمان را هسته عالی یا مدیریت ارشد و تنه دوچرخه را هسته میانی در نظر گرفت. مدیر سازمان نیز دوچرخه‌سواری است که با استفاده از مشورت‌های ستاد فنی و پشتیبانی، سازمان را به پیش می‌برد. میزان ورزش باد، همواری جاده، سراسیمی و پیچ‌وخم مسیر به عنوان استعاره‌ای برای نقش عوامل محتوایی سازمان مانند محیط، استراتژی، روابط قدرت و سیاست، فرهنگ، فناوری و غیره در نظر گرفته شده‌اند. استعاره دوچرخه نشان می‌دهد که ساختار سازمان‌های ورزشی باید پویا و ارگانیک باشند خواه بخواهند از دوچرخه به صورت تفریحی (ورزش همگانی) یا رقابتی و قهرمانی استفاده کنند. همچنین استعاره دوچرخه، بیانگر نقش صنعت و فناوری و همزیستی مسالمت‌آمیز ورزش با محیط‌زیست در رابطه با مفهوم توسعه پایدار است.

نتیجه‌گیری: بنابراین اکنون سازمان‌های کوچک و بزرگ ورزشی باید نشان دهند مانند دوچرخه‌های کوچک و بزرگ، بسیار پویا و متحرک و انعطاف‌پذیر هستند و افراد در هر گروه سنی، جنسیتی، شغلی و با هر نوع توانایی بدنی و هر هدفی می‌توانند از ساختارهای دوچرخه استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: استعاره، پویایی سازمانی، ساختار سازمان، ساختار ورزش

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. ۲. استاد مدیریت ورزش، دانشگاه گیلان، رشت،

ایران. ۳. استادیار، مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: rramzani@guilan.ac.ir

مقدمه

ساختار^۱ سازمان، اولین و مهم‌ترین موضوع در مبانی نظری سازمان و مدیریت از دوره کلاسیک تا دوره پست‌مدرن است، به طوری که کلیه ابعاد محتوایی^۲ سازمان مانند قدرت و سیاست، استراتژی، فناوری و غیره نیز بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند (Robbins, 1996). حتی تغییر ساختار، مهم‌ترین و حساس‌ترین تغییری است که می‌توان در سازمان ایجاد کرد. شاید به همین دلیل است که مدیران از تغییر ساختار اجتناب می‌کنند و بیشتر به تغییر افراد و فرآیندها رو می‌آورند. تعامل مفهوم ساختار - فرآیند نشان می‌دهد که ساختار علاوه بر تأثیرپذیری از عوامل محتوایی و محیطی بر فرآیندها یا فعالیت‌ها و رفتارها نیز اثر می‌گذارد. حتی بر سبک زندگی کارکنان اثرگذار است؛ بنابراین می‌توان ساختار متناسب را نوعی سرمایه در نظر گرفت و از آن به عنوان سرمایه ساختاری نام برد. باوجوداین، هدف سازمان‌دهی ایجاد ساختاری است که بتواند افراد و فرآیندها را در درون چارچوب خود جهت دهد. به ویژه اینکه بتواند مطالبات و نیازهای متغیر ذینفعان مختلف را برآورده کند. ساختار سازمان دارای دو بعد ساختار اجتماعی (پیچیدگی^۳، رسمیت^۴ و تمرکز^۵) و ساختار فیزیکی (جغرافیای سازمان^۶، چیدمان واحدها^۷، طرح و دکور^۸) است (Hatch et al, 2008). ساختار فیزیکی به توزیع فضایی سازمان (دفاتر،

واحدها، اتاق‌ها) در یک یا چند مکان گفته می‌شود. در سازمان‌های بزرگ ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان که پراکندگی جغرافیایی ادارات کل آن بسیار آشکار است یا پراکندگی مجموعه‌های ورزشی ادارات کل ورزش و جوانان یک استان، برگزاری مسابقات در مکان‌های مختلف در یک رویداد ورزشی بزرگ نمونه‌هایی از پراکندگی را نشان می‌دهد. نقشه داخلی سازمان از چیدمان واحدها شکل می‌گیرد و چیدمان یا ترتیبات فضایی^۹ اشیاء فیزیکی و فعالیت‌های انسان را در یک مکان نشان می‌دهد. نقشه داخلی درون ساختمان بیانگر نحوه استقرار اشیاء، وضعیت دیوار یا پارتیشن‌ها، قطعه‌بندی ساختمان، فضای فیزیکی کار، استقرار افراد، تسهیلات مشترک و عمومی، درب، کمد و راهروست. این نقشه داخلی، در قالب باز بودن^{۱۰}، قابلیت دسترسی^{۱۱} و خصوصی بودن^{۱۲} نیز توصیف می‌شود. دکور نیز سبک معماری تشکیلات و امکانات سازمان مانند سردر، نما، میلمان، نور، سقف و دیوار، کف ساختمان، رنگ و فرم، جلوه‌های هنری و فناوری و غیره را شامل می‌شود. همچنین، این ساختار می‌تواند منبع و مأخذ غنی برای نمادسازی و کانال مهمی برای مظاهر فرهنگی^{۱۳} در ورزش باشد (Hatch et al, 2008 & Zahedi, 2012). چنین ویژگی‌های فیزیکی در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی بسیار رایج است و از این پتانسیل می‌توان نمادسازی و استعاره پردازی و حتی برای ترویج بسیاری از

1. Structure
2. Contextual dimension
3. Complexity
4. Formalization
5. Centralization
6. Organizational geography
7. Layout
8. Design & Decor

9. Spatial arrangement
10. Openness
11. Accessibility
14. Privacy
15. Cultural expression



باید از پویایی‌های این نوع ساختار برخوردار باشند که در عمل به نظر می‌رسد این ویژگی را به دلایل مختلف نمی‌توان مشاهده کرد. Rado (2008) & Bunacin نیز برای تغییر ساختار سنتی باشگاه‌های ورزشی به ساختارهای پویا، ۴۰ متغیر را بررسی کردند و دریافتند که زمان، هماهنگی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌های ورزشی بسیار مهم است. همچنین UFA (2010)، طرح ویژه‌ای را با نام طرح (طراحی مجدد سازمان فوتبال برای قرن آینده در اروپا^۱) ارائه کرد که در آن به متغیرهای مختلفی مانند نیاز به ساختار جدید تأکید شده است. کنفدراسیون فوتبال آسیا^۲ نیز با ارائه طرح آسیا ویژن^۳، هیئت‌های فوتبال را در کشورهای آسیا به تجدید ساختارها و فرایندهای سازمانی ملزم کرده است. البته این تغییر به صورت رسمی و از بالا به پایین انجام می‌گیرد (Quoted from Ramezanejad et al. 2012) در آخرین مطالعات ساختار سازمان، ابعادی مانند بعد شمول^۴ (میزان دوری و نزدیکی افراد به سازمان) به وسیله Shine (1998)، توانایی کارکنان در اجرای ایده‌های جدید^۵، انسجام و یکپارچگی^۶، استقلال از مکان و زمان (دورکاری) معرفی شده است (Ramezanejad et al. 2005 & Farhangi et al. 2012). به‌طور کلی این ابعاد، نشانگر ویژگی‌های درونی و مبنایی برای اندازه‌گیری ساختار سازمان است (Daft, 1998).

ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی- ورزشی استفاده کرد. در نظریه‌های کلاسیک و نو ساختارگرایان بیشتر بر روابط ساختار اجتماعی تأکید می‌شد. البته در دیدگاه‌های نئوکلاسیک ساختارهای رفتاری، سپس در رویکرد سیستمی اقتضایی عوامل محتوایی و در دیدگاه‌های پست‌مدرن، تفسیرگرایی و معنا پردازی واقعیت سازمانی فردگرایانه رشد پیدا کرد. از نظر Hatch et al, (2008) اکنون بسیاری از اصول ابعاد اجتماعی ساختار کم‌رنگ شده است و بسیاری از سازمان‌ها در دنیای متغیر، پیچیده و سریع تمایل دارند که ساختاری کوچک، انعطاف‌پذیر، ساده و خلاق داشته باشند. چون شرط اول برای موفقیت انعطاف‌پذیری و واکنش مناسب به تغییرات سریع است. کوچک‌تر شدن سازمان‌ها فرآیندی است که اکنون متداول شده است، ساختارهای جدید انعطاف‌پذیر هستند، میزان تفکیک افقی و عمودی، پراکندگی جغرافیایی و رسمیت در آن‌ها کم است. به‌طور کلی، در این سازمان‌ها مسئولیت‌پذیری، اثربخشی و تعامل محیطی اهمیت بیشتری دارد. ساختار آن‌ها افقی یا تخت و شیوه‌ی مدیریت پویاست، مدیران خودمختاری و استقلال بیشتری دارند و نوآوری و خلاقیت به‌شدت تشویق می‌شوند. تماس نزدیک کارکنان سبب انگیزه و تعهد بیشتر می‌شود و کنترل از طریق مشاهده و سرپرستی مستقیم است و کارایی به دلیل منابع مالی کم بسیار مهم است؛ بنابراین حتی سازمان‌های بزرگ نیز باید چنین ساختاری داشته باشند. بر این اساس، چون اکثر سازمان‌های ورزشی مانند هیئت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، ساختارشان ساده‌تر از سازمان‌های ورزشی بزرگ است بیشتر

1. Force
2. Asian Football Confederation
3. Asia vision
4. Inclusivity
5. Employees initiatives to implement new ideas
6. Integration



هریک از نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت تلاش کرده‌اند با رویکردهای مختلفی ساختار سازمان را مطالعه کنند که دو رویکرد اصلی نوع یا تیپ‌شناسی^{۱۱} و طبقه‌بندی^{۱۲} وجود دارد. روش اول ذهنی است و اولین تلاش در تیپ‌شناسی سازمان در آثار Weber (1947) مشاهده شد که سازمان‌ها را به فئودالی^{۱۳} (ارباب‌رعیتی)، موروثی^{۱۴} و دیوان‌سالار یا بوروکراتیک تقسیم کرد. Burns & Stalker (1961) و محققان دیگری مانند Karperosinrek (1980) & Weber با پیروی از الگوی Parsons بر نقش محیط تأکید و دو نوع ساختار مکانیکی^{۱۵} و ارگانیکی^{۱۶} را معرفی کردند. محققان بعدی مانند Woodward (1958)، Perrow (1970) و Thompson (1967) از نظر متغیر فناوری یا تکنولوژی ساختار سازمان‌ها را به چند گروه طبقه‌بندی کردند (Hatch et al, 2008). Scatt Blaw (1962) مدتی پس از تقسیم‌بندی Barner & Staker (1961) میزان سود در چهار گروه سازمان‌های با سود متقابل یا دوسویه^{۱۷} (سود و منفعت برای اعضای سازمان) شرکت‌های تجاری^{۱۸} (سود اصلی برای مالک یا مالکان آن شرکت)، سازمان‌های خدماتی^{۱۹} و سازمان‌های عام‌المنفعه^{۲۰} (گسترش سود در سطح جامعه عموم مردم) تقسیم کردند. Gordon & Babchuk's (1959) نیز

ابعاد محتوایی، معرف کل سازمان است و متغیرهایی مانند اندازه^۱ یا بزرگی سازمان، فناوری^۲، محیط^۳، استراتژی^۴، فرهنگ^۵، قدرت^۶ و سیاست^۷ سازمان را دربر می‌گیرد که بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارد. فرآیندهای سازمان نیز به کلیه فعالیت‌های گفته می‌شود که مدیران بنا بر وظایف^۸ (Fayol, 1950) و نقش‌های^۹ خود (Mintzberg, 1980) و از طریق مهارت‌هایشان^{۱۰} (Katz, 1974) در سازمان اعمال می‌کنند. این تعاریف و تفاسیر، تصویری است که از ساختار، محتوا و فرایندهای سازمان ارائه شده است، اما نکته مهم این است ارباب‌رجوع و مشتریان، کارکنان و ذینفعان با چه نگاه و رویکردی به سازمان می‌نگرند و ابعاد آن را تفسیر می‌کنند (Rahman Seresht, 2007)؛ بنابراین، همان‌طور که نگاه افراد به سازمان متفاوت است تفسیرها نیز تغییر می‌کند. مثلاً ممکن است مهندس ساختمان از ابزارش مانند خط‌کش مهندسی برای توصیف وظایف خود استفاده کند. در این مقاله نیز از یک ابزار ورزشی (دوچرخه) برای نگرستن به سازمان‌های ورزشی استفاده و ساختار و کارکردهایش تفسیر شده است.

رویکردهای مطالعه سازمان‌های ورزشی

11. Typologies
12. Taxonomies
13. Feudal
14. Patrimonial
15. Mechanistic Models
16. Organic Models
17. Mutual benefit Organizations
18. Business Concerns
19. Service organizations
20. Commonweal organizations

1. Size
2. Technology
3. Environment
4. Strategy
5. Culture
6. Power
7. Policy
8. Functions
9. Roles
10. Skills



کانادا، نشان دادند که ساختار بوروکراسی حرفه‌ای بسیار متداول است Slack & Parent (2006) دقیق‌ترین و متداول‌ترین نوع‌شناسی سازمانی توسط Mintzberg (1983) ارائه و در آن به چند پارامتر ساختاری مانند میزان تخصصی بودن، رسمیت، تجربه و آموزش کارکنان، ماهیت تمرکز و عوامل اقتضایی (سن، اندازه و محیط) توجه شده است. از نظر وی در هر ساختار، پنج بخش اصلی به نام هسته عملیاتی^۷، هسته استراتژیک یا راهبردی^۸، خط میانی^۹، ستاد حمایتی^{۱۰} و ستاد یا هسته تخصصی و فنی^{۱۱} (شکل ۱) وجود دارد. مثلاً در یک تیم مالک و صاحب آن در رأس استراتژیک قرار دارد و بازیکنان، هسته عملیاتی آن هستند و مدیر یا سرپرست تیم نیز خط میانی را تشکیل می‌دهد. ستاد پشتیبانی از پزشکان، درمانگران، مربیان بدن‌سازی و کارکنان خدماتی تشکیل شده است و نهایتاً سرمربی و کمک‌مربیان جزو هسته فنی یا متخصصان قرار دارند که فرایندهای کاری بازیکنان را در هسته عملیاتی استاندارد می‌کنند. در این مقاله از رویکرد مینتزبرگ وام گرفته و هریک از ابعاد ساختار سازمان‌های ورزشی با استعاره دوچرخه بررسی شده است. البته از نظر ایشان دو نوع ساختار نامشهود ایدئولوژیک و سیاسی نیز در سازمان‌ها مشاهده شده است. در حال حاضر، رویکردهای بسیاری در تئوری سازمان وجود دارد که هرکدام با نگاه خاصی، سازمان را مطالعه کرده‌اند.

سازمان‌ها را در سه گروه ابزاری^۱، سودآور^۲ و ابزاری- سودآور^۳ قرار داد. از این تقسیم‌بندی برای بررسی و طبقه‌بندی سازمان‌های ورزشی داوطلب بسیار استفاده شده است (Ramezanejad et al, 2009). بیشترین تلاش‌ها برای استفاده از رویکرد تیپ‌شناسی در سازمان‌های ورزشی به وسیله Chelladuray (1985-1992) انجام گرفته است. وی از همین تقسیم‌بندی در ترکیب با سایر سازه‌های رویکرد استراتژیک برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌های ورزشی استفاده کرد. ضمناً وی در سال ۱۹۸۵ بر اساس سه بعد انتفاعی یا غیرانتفاعی، ارائه خدمات حرفه‌ای و تخصصی^۴ یا خدمات و سرویس مصرفی^۵ و عمومی یا خصوصی^۶ بودن سازمان‌های ورزشی را طبقه‌بندی کرد (Chelladuray, 2005).

روش دوم یا طبقه‌بندی سازمان‌ها، جنبه تجربی دارد و متغیرهای محیطی نیز در آن لحاظ شده است. اولین بار Haas, Hall & Johnson (1966) و سپس در تحقیقات گروه Aston (1969) و Miller & Freezer (1984) ساختارهای سازمانی مختلف با لحاظ متغیرهای اقتضایی معرفی شدند. Slack & Hinings (1987) در مطالعه ۳۶ سازمان ورزشی کانادا از ۱۱ مقیاس ساختاری استفاده کردند و نشان دادند دو نوع ساختار بوروکراسی حرفه‌ای و داوطلبانه و همچنین Kikolis et al. (1989) مطالعه ۵۹ سازمان ورزشی محلی و منطقه‌ای

7. Operating core
8. Strategic Apex
9. Middle Line
10. The support staff
11. Technostructure

1. Instrumental
2. Profitable
3. Instrumental - Profitable
4. Professional services
5. Consumer services
6. Private - Public sector

از نظر Frisby (1985) برخی ابعاد ساختار سازمان‌های ورزشی با رویکرد فرایندهای بوروکراسی (Frisby, 1985)، فرایندهای عقلایی (Slack & Hinings, 1987)، جامعه‌شناختی (Slack & Kikulis, 1989) و تغییر (Thibault & Babiak, 2005) بررسی شده است. اخیراً (Gomez, Opazo & Marty, 2007) پیشینه تحقیقات مرتبط با ویژگی‌های ساختاری سازمان سازمان‌های ورزشی را از میانه دهه ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۶ که به زبان انگلیسی منتشر شده بود (۵۵ مقاله در ۳۵ سال)، بررسی کردند و نشان دادند که اندازه‌گیری ساختار سازمان، بخشی از ارزیابی اثربخشی و عملکرد آن است و ساختار می‌تواند بر فرایندهای سازمان اثر بگذارد. همچنین سازمان‌های ورزشی باید با ذینفعان بسیاری تعامل داشته باشند و با توجه به تغییرات اجتماعی و اقتصادی به بوروکراسی حرفه‌ای، تخصص‌گرایی و استراتژی‌های بازاریابی متمایل شوند. اکنون این سؤال وجود دارد که کدام تئوری‌های سازمان و مدیریت می‌توانند زمینه بحث مفهومی ساختار پویای سازمان‌های ورزشی را توضیح دهند و چه متغیرهایی به این نوع ساختار ورزشی مربوط است؟ باینکه از نظر Slack & Parent (2006) مطالعه سازمان‌های ورزشی مبتنی بر تئوری سیستم‌ها^۲ کاربردهای بسیاری دارد، ولی همه این نظریه‌ها را می‌توان برای مطالعه سازمان‌های ورزشی و مدیریت آن‌ها به کار گرفت. آن‌ها معتقدند که از بهترین و جدیدترین طبقه‌بندی نوع نگاه و نگرش به سازمان، نظریه انگاره‌ها^۳ یا سیمای سازمان است که توسط Morgan

البته محققان نظریه سیستم باز^۱ را کامل‌تر و کل‌نگر از رویکردهای کلاسیک و نئوکلاسیک می‌دانند. چون نظریه‌های کلاسیک مدیریت از منطقی مبتنی بر سیستم بسته و به ویژه در هسته فنی سازمان استفاده می‌کردند (Scheffertis, 1995). بر اساس نظریه عمومی سیستم‌ها، سازمان‌های ورزشی به‌عنوان سیستم باز در نظر گرفته شده‌اند. به نظر می‌رسد، نظریه‌های اقتضایی در ترکیب با نظریه سیستم‌ها، می‌تواند سبب شناخت کامل‌تر سازمان شود (Mintzberg, 1983) هرچند که هم‌اکنون نظریه‌های مدرن یا پست‌مدرن بسیاری برای درک ابعاد سازمان وجود دارند (Rahman, Seresht, 2007; Rezaian, 2003).



شکل ۱. ساختار سازمان از دیدگاه مینتزبرگ

بیشتر تحقیقات در حوزه ساختار سازمان‌های ورزشی به وسیله Slack صورت گرفته است، وی سازمان ورزشی را نهادی اجتماعی تعریف می‌کند که دربرگیرنده صنعت ورزش، دارای مرزها و هدف‌های مشخص و سیستم ساختاری فعال است. نکته مهم در این تعریف، ساختار فعال و پویاست که باید متناسب با محیط باشد.

فرهنگ^۴، سیستم‌های سیاسی^۵ و ابزارهای سلطه^۶ تحلیل کند. مثلاً وی از استعاره ماشین برای تحلیل ساختار و نظریات کلاسیک سازمان و مدیریت، از استعاره موجود زنده برای ساختارهای مبتنی بر نظریه‌های نئوکلاسیک، از استعاره مغز برای ساختارهای یادگیرنده، از استعاره فرهنگ برای ساختارهای ارزش‌گرا و رسالت محور، از استعاره سیاسی و ابزار سلطه برای ساختارهای ائتلافی و ترسیم روابط قدرت - سیاست (دو ساختار نامشهود در نظریه مینتزبرگ) در سازمان استفاده کرد. البته استعاره‌های دیگری نیز برای توصیف سازمان وجود دارند که از نظر Slack & Parent (2006) کاربردی در سازمان‌های ورزشی ندارند. ضمناً روند استعاره سازی همچنان مانند استعاره موسیقی و حیوان ادامه دارد که برخی از این استعاره‌ها قابلیت تجسم عینی و ساختاری ندارند، بلکه بیانگر و تفسیر فرآیندهایی است که در سازمان وجود دارد یا به نظر و ذهن ذینفع مجسم و تداعی می‌شود. البته تمثیل‌هایی هم در تئوری‌های کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی وجود داشته است (Alwani, 2012). Morgan (1986) با بررسی و مقایسه استعاره‌های مختلف تأکید می‌کند که فقط نمی‌توان با یک رویکرد سازمان‌ها را توصیف و درک کرد، ولی توصیف و توضیح سازمان با استعاره‌های مختلف می‌تواند در درک پیچیدگی و ماهیت متناقض سازمان‌ها کمک‌کننده باشد.

(1986) مطرح شد و می‌توان آن را رویکرد استعاره‌ها^۱ نامید.

رویکرد استعاره در مطالعه سازمان

از نظر Morgan (1986) تفاسیر متنوع از سازمان را می‌توان بر پایه استعاره‌هایی قرار داد تا سازمان و مدیریت سازمان به روشی کاملاً متمایز درک شود. استعاره نه فقط یک صنعت ادبی و زینت‌بخش گفتمان است، بلکه بر نوعی دیدن و شیوه‌ای از تفکر دلالت دارد. تفکر استعاره‌ای را می‌توان زیرمجموعه تمثیل دانست تا به وسیله آن مفهومی از تجربه را بر حسب مفهوم دیگری درک کرد؛ بنابراین استعاره، بیانی صریح یا تلویحی از شباهت چیزی به چیز دیگر است. استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را به وسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آن‌ها ساده و قابل‌درک می‌سازند. در استعاره از آنچه ذهن ما بدان آشناست برای شناختن آنچه ذهن کمتر بدان آشنایی دارد استفاده می‌شود و هنگامی که زبان و تعریف ناتوان می‌ماند به انتقال معنا و درک پدیده کمک می‌کند. کارکرد هر استعاره روشی جدید و متمایز برای دیدن، اندیشیدن و گفتگو درباره سازمان و مسائل مختلف آن است. البته، استعاره‌ها نشان می‌دهند که افراد با چه روشی به سازمان می‌نگرند، ولی کامل نیستند. چون بیشتر شباهت سازمان را به هر استعاره بیان می‌کنند و چیزی درباره تفاوت‌های سازمان با استعاره‌ها یا سازمان‌های دیگر نمی‌گویند (Rezaian, 2003).

(1986) Morgan کوشید سازمان‌ها را با استعاره‌های ماشین^۲ موجود زنده^۳، مغز^۴،

4. Organizations as Brains
5. Organizations as Culture
6. Organization as Political Systems
7. Organizations as Instruments of Domination

1. Methaphors
2. Organizations as Machines
3. Organizations as Organisms

روان‌شناسی فردی و اجتماعی به سطح جامعه‌شناسی رسیده و در حال گذر از آخرین سطح بوم‌شناختی است (Rahman Seresht, 2007). این موضوع را باید در مطالعات مدیریت ورزشی در نظر گرفت. نهایتاً استفاده از یک یا دو رویکرد در مطالعات مدیریت ورزشی، شناخت ما را از سازمان‌های ورزشی محدود خواهد ساخت. هدف این تحقیق نیز تفسیر ابعاد مختلف سازمان‌های ورزشی با استفاده از یک استعاره ورزشی و ایجاد زمینه و جسارتی برای نظریه‌پردازی است. همان‌طور که Koontz (2010) می‌گوید برای این‌که در جنگل تنوری‌های مدیریت گم نشویم به راهنما نیاز داریم و این راهنما چیزی جز طبقه‌بندی دیدگاه‌ها نیست (Ahmadi, 2011). البته منظور این مقاله توصیف سازمان‌های ورزشی از نگاه کلاسیک، مدرن، نمادین-تفسیری و پست‌مدرن یا هر طبقه‌بندی دیگری نیست؛ بلکه از طریق عینکی ورزشی به سازمان‌های ورزشی نگاه شده و تلاش گردیده است از مطالعات هنری مینتزبرگ، اسلاک، پارت و غیره وام گرفته شود. روش تحقیق بر رویکرد پست‌مدرن قرار دارد چون آن‌ها به شیوه‌های انتقادی مانند نظریه نقد ادبی، رویکردهای تاریخی و انتقادی متکی‌اند و روش پژوهشی آن‌ها افزایش نظریه‌پردازی خودنگرانه یا خودانعکاسی^۲ است تا نظریه‌پردازان از آن طریق بر حکمت خود تأمل کنند و آن را آشکار سازند (Hatch et al., 2008).

مثلاً (Ahmadi 2011) از استعاره پیکر و کالبد انسان برای توضیح ساختار سازمانی استفاده و سر انسان را رأس راهبردی، بدن انسان را خط میانی و پاهای انسان را هسته عملیاتی و دو دست انسان را ستاد پشتیبانی و ستاد تخصصی تقسیم کرد و (Dehghan et al., 2011) نیز با نگاه ساختاری به مقایسه دیوان‌سالاری برخی دانشکده‌ها پرداختند. در صورتی‌که بنا بر پیشنهاد (Slack & Parent 2006) از رویکرد استعاره می‌توان در مطالعه سازمان‌های ورزشی استفاده کرد؛ بنابراین در این تحقیق از استعاره دوچرخه برای بررسی برخی ابعاد ساختار، محتوا و فرآیند سازمان‌های ورزشی استفاده شده که نگاهی جدید به سازمان‌های ورزشی است و می‌تواند با رویکردهای منتقدانه دیگر کامل‌تر شود. چون استفاده از رویکردهای مختلف در تحقیقات مدیریت ورزشی و کنش‌های علمی جدید و فعالانه در تفسیر متون علمی ورزشی موردنیاز است. این نوع نگاه، کاربرد بیشتری در سازمان‌های ورزشی دارد و هم‌چنین سادگی آن می‌تواند درک متصدیان را از مدیریت سازمان‌های ورزشی بالا ببرد. همان‌طور که (Morgan 1986) اشاره می‌کند سازمان‌ها پیچیده و مملو از پارادوکس^۱ هستند، بنابراین از رویکردها و روش‌های مختلفی باید برای درک ماهیت این پیچیدگی و پارادوکس استفاده کرد، در نتیجه بهتر می‌توان سازمان را طراحی و اداره کرد. ولی یقیناً درک ما را از نقش و تأثیر ابعاد محتوایی سازمان بر ساختار و طراحی سازمان‌های ورزشی بالا می‌برد. از طرف دیگر، سیر مطالعه مسائل مختلف سازمان از سطح

استعاره دوچرخه

استعاره دوچرخه برای تفسیر ابعاد مختلف سازمان‌های ورزشی استعارهای کاملاً ورزشی و تخصصی است. همان‌طور که پزشکی و مدیریت توانسته از مفاهیم دانش ورزش وام بگیرد مثلاً آزمون ورزش را به‌عنوان شاخص سلامتی و مربیگری را به‌عنوان سبک جدیدی در مدیریت معرفی کند، این ظرفیت هم وجود دارد که ورزش مفاهیم ویژه خود را به کارگیرد، آن‌ها را پرورش دهد و غنی سازد. در این استعاره، ساختار سازمان‌های ورزشی به دوچرخه و مدیریت سازمان به‌عنوان دوچرخه‌سوار در نظر گرفته شده است. بر اساس تحلیل استعاره دوچرخه، می‌توان زین دوچرخه را ستاد فنی و تخصصی، چرخ عقب را ستاد پشتیبانی، چرخ جلو را هسته عملیاتی، فرمان را هسته عالی یا مدیریت ارشد و تنه دوچرخه را هسته میانی در نظر گرفت. مدیر سازمان نیز دوچرخه‌سواری است که با تکیه بر مشاوره‌های ستاد فنی و هدایت هسته مدیریت ارشد، سازمان را به پیش می‌برد.



شکل ۲. تمثیل اجزای دوچرخه به ساختار سازمانی

بر اساس دیدگاه ساختارگرایان و نو ساختارگرایان، نزدیکی و مجاورت این پنج بخش

اصلی سازمان نشان‌دهنده کاهش بعد مسافت یا تفکیک جغرافیایی و در نتیجه کاهش پیچیدگی سازمان است که هر سازمان ورزشی به آن نیاز دارد. مثلاً وجود سالن‌های ورزشی متعدد به صورت یک کمپلکس یا مجموعه بزرگ یا برگزاری چند رویداد ورزشی به صورت هم‌زمان در مکان‌های نزدیک بر برخی متغیرهای ساختاری مانند تمرکز و نظارت و کنترل اثر می‌گذارد و سبب تسهیل در ارتباطات رسمی و غیررسمی می‌شود. از طرف دیگر، مدیر بر سایر بخش‌های سازمان سوار و مسلط است و به ویژه باید دوچرخه‌سواری ماهر یا تجربه و تخصص لازم را داشته باشد تا بتواند دوچرخه یا سازمان را به پیش ببرد. این دو منبع حمایتی، پایه و اساس حرکت سازمان و مدیر هستند و از نظر فیزیکی به خوبی در بخش عقب و بالای دوچرخه یا سازمان ورزشی قرار گرفته‌اند.

هسته عملیاتی و فنی یا کارکنان سطوح پایین سازمان مانند ورزشکاران یک باشگاه در رویارویی و مواجهه اصلی با محیط سازمان قرار گرفته است تا با حمایت دو بخش دیگر، سازمان را به اهداف در پیش رو و تعیین‌شده نزدیک سازند. سایر اعضای مدیریت سازمان مانند معاونان یا هیئت‌رئیس و هیئت‌مدیره در کنار نفر اول سازمان یا مدیرعامل، هسته عملیاتی را به پیش می‌برند و با کنترل فرمان دوچرخه، جهت سازمان را با توجه به اهداف و شرایط اقتضایی مسیر حرکت تعیین می‌کنند و تغییر می‌دهند؛ بنابراین مدیر سازمان به‌عنوان راکب‌زن اصلی سازمان مسئول کنترل سرعت حرکت سازمان است. در نهایت، مدیران میانی در تنه یا بدنه سازمان قرار دارند و به‌عنوان رابط و هماهنگ‌کننده دیگر بخش‌ها می‌کنند. در

دوچرخه‌سوار (مدیر) با دو تمهید درونی ترمزها و دنده‌ها به استقبال محیط می‌روند. همچنین حرکت دوچرخه نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی نباید ساکن و راکد باشند و بتوانند به خارج از مرزهای سازمان حرکت کنند. استعاره دوچرخه نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی باید پویا و ارگانیک باشند، یعنی بتواند انواع مانورها و چرخش‌ها را با تکیه بر چرخ جلو یا هسته عملیاتی و چرخ عقب یا هسته پشتیبانی انجام دهد. از طرف دیگر، سازمان‌های ورزشی بزرگ و کوچک را می‌توان دوچرخه‌هایی در نظر گرفت که مدیر باید به تناسب مراحل رشد سازمان، اندازه مشتری، تعداد یا حجم رویداد از آن‌ها استفاده کند. مثلاً برای سازمان‌ها و رویدادهای کوچک ورزشی به ساختارها یا دوچرخه‌هایی کوچک نیاز است. سازمان‌های کوچک و بزرگ ورزشی باید نشان دهند مانند دوچرخه‌های کوچک و بزرگ، بسیار پویا و متحرک و انعطاف‌پذیر هستند که افراد در هر گروه سنی، جنسی، شغلی و با هر نوع توانایی بدنی و هر هدفی می‌توانند از این ساختارها استفاده کنند.

همچنین استعاره دوچرخه، بیانگر نقش صنعت و فناوری و همزیستی مسالمت‌آمیز ورزش با محیط‌زیست در رابطه با مفهوم توسعه پایدار است. فناوری از عوامل اثرگذار بر ساختار سازمان است که به خوبی در این استعاره تجسم یافته است. این ساختار برای همه مدیرانی که بخواهند از دوچرخه به صورت تفریحی (ورزش همگانی) یا رقابتی و قهرمانی استفاده کنند کاربرد دارد. سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌های ورزشی و حتی سازمان‌های ورزشی ملی همیشه با این چالش مواجه هستند

استعاره دوچرخه، بخش تنه کاملاً با بخش‌های دیگر متصل است و هرچقدر این اتصال محکم‌تر باشد سازمان به وحدت و انسجام بیشتری می‌رسد. در غیر این صورت سازمان با انواع تعارض‌ها و کشمکش‌های درونی میان بخش‌های مختلف خواهد شد و سازمان به سمت کنش‌های سیاسی و ائتلافی خواهد رفت. البته در این چنین شرایطی می‌توان سازمان را با نگاه سیاسی توصیف کرد.

در این استعاره، مدیر سازمان یا دوچرخه‌سوار باید بر پشتوانه‌ای از تخصص و دانش فنی تکیه زند که این موضوع در سازمان‌های ورزشی با استفاده از مشاوران و کارشناسان حرفه‌ای و شوراهای مختلف امکان‌پذیر است. ضمناً ستاد پشتیبانی در کنار و هم‌راستای ستاد فنی قرار گرفته است و پشتوانه‌های اصلی مادی یا سخت‌افزاری (مانند بودجه) و غیرمادی یا نرم‌افزاری (مانند برنامه‌ریزی) را برای سازمان تدارک می‌بینند. مسیر حرکت نیز جاده‌ای است که میزان وزش باد، همواری جاده، سراسیمبی و پیچ‌وخم مسیر به‌عنوان استعاره‌ای برای نقش عوامل محتوایی سازمان مانند محیط، استراتژی، روابط قدرت و سیاست، فرهنگ، فناوری و غیره در نظر گرفته شده‌اند؛ بنابراین هرچقدر این عوامل در جهت حرکت سازمان قرار نگیرند، مانع حرکت دوچرخه به سمت اهداف خواهند شد. مدیر سازمان و دوچرخه‌سوار به همراه مدیریت عالی سازمان باید بتواند با تمهیدات درونی مانند تنظیم باد تایرها، تنظیم حرکت رکاب و سایر تغییرات در چهار بخش سازمان؛ و تمهیدات بیرونی مانند کنکاش و جستجوگری در محیط، نفوذ، مذاکره و چانه‌زنی و غیره به سمت اهداف حرکت کند. در محیط‌های نامشخص،

در مدیریت سازمان‌های ورزشی ایجاد می‌کند و سازمان‌های ورزشی کشور باید بتوانند با چنین نگاهی، تناسب لازم را با سیاست‌ها و اهداف سطوح مختلف ورزش کشور و دیگر متغیرهای محیطی مانند فناوری و تخصص‌گرایی پیدا کنند. در غیر این صورت، فقط یک نمودار سازمانی و چند پست سازمانی بدون توجه به بستر یا محتوای سازمان (ابعاد محتوایی) شکل خواهد گرفت. به‌طور کلی، سازمان نمی‌تواند همیشه شکل اصلی خود را حفظ کند. البته بازبینی و تجدید ساختار سازمان با دیدگاه درازمدت و استراتژیک اجرا می‌شود، اما ساختار باید بر اساس تجارب مدیران و با مشارکت کارکنان چیدمان گردد (رزاقی و همکاران، ۲۰۱۳). به همین علت استفاده از استعاره دوچرخه و تجربه دوچرخه‌سواری به شکل تفریحی و رقابتی برای توصیف ساختارها و فرایندهای ورزش کشور برای مدیران و کارشناسان ملموس و عینی‌تر است.

منابع

- Ahmadi, M. (2011). *Fundamentals of Organization and Management (Public Management)*, 13th Edition, Sari, Cultural Research Publications. [Persian]
- Alwani, Seyed Mehdi (2012). *General Management*, Third Edition, Tehran, Ney Publishing. [Persian]
- Chelladurai, P., Madela A. (2005). *Human Resource Management in Olympic Sports Organizations*, translated by Rahim Ramezanejad et al. (2011), First Edition, Tehran, Samat Publications. [Persian]
- Daft, R., L. (1998). *Organization Theory and Design*, translated by Ali Parsaiyan and Seyed

که چه اندازه باید بر یکی از این دو رویکرد توسعه یا کسب موفقیت و پیروزی تأکید کنند. البته می‌توان به‌طور مستقل و تخصصی از دو نوع ساختار برای ورزش همگانی و حرفه‌ای استفاده کرد. با این وجود، استعاره دوچرخه نشان می‌دهد که می‌توان از یک ساختار سازمانی با اندکی تغییر می‌توان برای هر دو هدف استفاده کرد. به ویژه اینکه سازمان‌های ورزشی مانند دوچرخه در همزیستی کامل با محیط‌زیست طبیعی و انسانی هستند یا نباید به تخریب محیط زندگی بپردازند. در این تفسیر زیباشناختی و هنری، استفاده نادرست از منابع محیط‌زیست و زندگی را برای کسب مزیت رقابتی توجیه کند و برای رعایت اصول اخلاقی در محیط اهمیت بسیاری قائل است. استراتژی در این استعاره، مسیر و هدفی است که دوچرخه دنبال می‌کند تا به هدفش دست یابد. از منظر این مقاله، استراتژی ثابت و جامعی نمی‌توان برای دوچرخه تعیین و اجرا کرد، بلکه استراتژی مجموعه تدابیری است که دوچرخه‌سوار با توجه به شرایط متغیر محیط یکی از آن تدابیر را انتخاب و اجرا می‌کند. نکته آخر که این ساختار سازمان‌های ورزشی عمدتاً رقابت‌جوست. همان‌طور که (Triplet 1980) بیان کرد دوچرخه‌سواران در برابر دیگران مسابقه بهتری می‌دهند نسبت به زمانی که تنهایی کار می‌کنند (Quoted from Hatch, Mille & Chat, 2008).

بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، تلاش شده است تا ساختار، محتوا و فرایندهای سازمان‌های ورزشی با استفاده از استعاره‌ای کاملاً ورزشی تحلیل شود. استعاره دوچرخه و دوچرخه‌سوار، دیدی پویا و متفاوت

- Management, University of Tehran. [Persian]
- Rahman Seresht, H. (2007). Theories of organization and management: from modernism to postmodernism, second edition, Tehran, Doran Publishing. [Persian]
 - Ramezanejad R., Andam R., Banar N., Mirkazemi S., O. (2009). *Advanced Management in Sports*, First Edition, Guilan, Guilan University Press. [Persian]
 - Ramezanejad, R., Mallaie, M., Mir Yousefi, S., J. (2012). *Application of organizational theories in sports*, first edition, Tehran, Hatmi Publications. [Persian]
 - Rezaian, A., (2003). *Fundamentals of Organization and Management*, Second Edition, Tehran, Samat Publications. [Persian]
 - Robbins, S. (1996). *Organization Theory of Organizational Structure and Design*, translated by Seyed Mehdi Alvani and Hassan Danaeifard (2013), 38th edition, Tehran, Saffar Publications. [Persian]
 - Scheffertis, J., M., August Steven, J. (1995). *Organizational Theories: Myths*, translated by Ali Parsaian (2002), first edition, Tehran, Termeh Publications. [Persian]
 - Seyed Javadin, S., R. (2009). *A Comprehensive Review of the Basic Concepts of Management and Organization Theories*, Second Edition, Tehran, Negah Danesh Publications. [Persian]
 - Slack, T., & Hinings, B. (1987). Planning and organizational change: a conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 12(4), 185-193.
 - Mohammad Aarabi (2004), Fifth Edition, Tehran, Cultural Research Office. [Persian]
 - Dehghan, N and Moradi Aidisheh, S. (2011). Comparison of bureaucracy of management schools of Tehran University and Islamic Azad University based on Mintzberg model. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 20 (63), 153-182. [Persian]
 - Farhangi, A., Shahmirzaei, V., Hosseinzadeh, A. (2005). *Management Theorists and Celebrities*, First Edition, Tehran, Entrepreneurship Center, University of Tehran. [Persian]
 - Hatch M., Miller C., Chat, K., A. (2008). *Strategic Approach to Organizational Behavior*, translated by Ebrahim Ali Doost Ghahfarkhi et al. (2013), First Edition, Tehran, Hatami Publications. [Persian]
 - Irannejad Parizi, M., Sasanegar, M., Sasanegar P. (2000). *Organization and Management from Theory to Practice*, Fourth Edition, Tehran, Iran Higher Banking Institute Publications. [Persian]
 - Mary Heck J. (2006). *Theory of Modern Organization, Symbolic-Interpretive and Postmodern*, translated by Hassan Danaeifard (2013), fifth edition, Tehran, Mehraban Book Publishing Institute. [Persian]
 - Mintzberg, H. (1979). *Organize: Five effective models*, translated by Abolhassan Faghihi and Hossein Vaziri (1995), third edition, Tehran, Public Management Training Center. [Persian]
 - Morgan, Garrett (1986). *Organization TV*, translated by Asghar Meshbaki (2008), first edition, Tehran, Faculty of

- Slack, T., & Kikulis, L. M. (1989). The sociological study of sport organizations: Some observations on the situation in Canada. *International Review for the Sociology of Sport*, 24(3), 179-199.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Thibault, L., & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada's sport system: Toward an athlete-centred approach. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 105-132.
- Zahedi S., (2012). *Systems Analysis and Design*, Eleventh Edition, Tehran, Allameh Tabatabai University Press. [Persian]