



Research Article

## Determining the Effective Factors on Reviewing Appropriate Organizational Structure for Physical Education Organizations in Iranian Universities of Medical Sciences

Mahboobeh Allahyari<sup>1</sup> , Zahrasadat Mirzazadeh<sup>2,\*</sup> , Mohammad Keshtidar<sup>2</sup> ,  
Gholamreza Malekzadeh<sup>3</sup> 

<sup>1</sup>Phd of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

<sup>2</sup>Faculty Member of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

<sup>3</sup>Faculty Member of Economics & Administrative Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**\*Corresponding author:** Zahrasadat Mirzazadeh, Faculty Member of Sport Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: [z.mirzazadeh@um.ac.ir](mailto:z.mirzazadeh@um.ac.ir)

DOI: [10.52547/nkums.14.1.94](https://doi.org/10.52547/nkums.14.1.94)

### How to Cite this Article:

Allahyari M, Mirzazadeh Z, Keshtidar M, Malekzadeh G. Determining the Effective Factors on Reviewing Appropriate Organizational Structure for Physical Education Organizations in Iranian Universities of Medical Sciences. *J North Khorasan Univ Med Sci.* 2022;**14**(1):94-105. DOI: [10.52547/nkums.14.1.94](https://doi.org/10.52547/nkums.14.1.94)

Received: 10 Aug 2021

Accepted: 29 Aug 2021

### Keywords:

Phenomenology  
Organizational Structure  
Physical Education Organization  
Universities of Medical Sciences  
© 2022 Journal of North Khorasan  
University of Medical Sciences

### Abstract

**Introduction:** Nowadays organizations must turn to dynamic structures that are compatible with the conditions around them in order to achieve their goals and meet the needs of customers. The aim of this study was to determine effective factors on reviewing appropriate organizational structure for physical education organizations in Iranian universities of medical sciences.

**Method:** In terms of the purpose of this research, this research was part of applied research, and in terms of descriptive nature, it is a qualitative research in terms of philosophical foundations in terms of pragmatism paradigm and in terms of variables. The statistical population of this study included experts in the field of organizational management in sports and managers and current or former deputies of physical education of the universities of the Ministry of Health. The sampling method was theoretical. A total of 13 interviews were conducted as open and in-depth questions until the data reached theoretical saturation.

**Results:** Findings showed that there are eleven main themes that include directional elements, favorable governance, technology factors, human resources, financial and capital resources, physical infrastructure, intellectual structure, student organizations, communication networks, cultural factors and flexibility, and the comprehensiveness of the structure.

**Conclusion:** According to the results of this study, it seems that the structure of physical education organizations in universities of medical sciences should be redesigned by staff planners in universities, and in this review, the main attention to the influential factors is a priority.



## تعیین عوامل مؤثر بر بازنگری ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت بدنی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران

محبوبه اللهیاری<sup>۱</sup>، دکتر زهرا سادات میرزازاده<sup>۲\*</sup>، دکتر محمد کشتی‌دار<sup>۳</sup>، دکتر غلامرضا ملک‌زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۲</sup>عضو هیات علمی دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

<sup>۳</sup>عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*نویسنده مسئول: دکتر زهرا سادات میرزازاده، استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. ایمیل:

[z.mirzazadeh@um.ac.ir](mailto:z.mirzazadeh@um.ac.ir)

DOI: 10.29252/nkjms-14019

|  |   |
|--|---|
| <b>چکیده</b>   | تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۹<br>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۷   |
| <b>مقدمه:</b> در عصر حاضر، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود و تأمین نیاز مشتریان، باید به ساختارهای پویا و سازگار با شرایط پیرامون خود روی بیاورند. هدف تحقیق حاضر تعیین عوامل مؤثر بر بازنگری ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران بود.  | <b>واژگان کلیدی:</b><br>پدیدارشناسی<br>ساختار سازمانی<br>تشکیلات تربیت بدنی<br>دانشگاه‌های علوم پزشکی<br>تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی محفوظ است. |
| <b>روش کار:</b> این تحقیق از نظر هدف، تحقیق کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی بود. از حیث مبانی فلسفی در زمره پارادایم عمل‌گرایی و از منظر متغیرها یک پژوهش کیفی است. جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده خبرگان حوزه مدیریت سازمانی در ورزش و مدیران و معاونان حال یا سابق تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت کشور بود. روش نمونه‌گیری به صورت نظری بود. در مجموع ۱۳ مصاحبه به صورت سؤالات باز و عمیق انجام شد تا داده‌ها به اشباع نظری رسیدند. |   |
| <b>یافته‌ها:</b> یافته‌ها نشان داد ۱۱ مضمون اصلی وجود دارد که شامل ارکان جهت‌ساز، حکم‌رانی مطلوب، عوامل تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی و سرمایه‌ای، زیرساخت‌های فیزیکی، ساختار فکری، تشکلهای دانشجویی، شبکه‌های ارتباطی، عوامل فرهنگی و انعطاف و جامعیت ساختار بود.  |   |
| <b>نتیجه‌گیری:</b> با عنایت به یافته‌های تحقیق، بنظر می‌رسد ساختار تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی بایستی از سوی برنامه‌ریزان ستادی در دانشگاه‌ها باز طراحی شود و در این بازنگری توجه اساسی به عوامل تاثیرگذار در اولویت می‌باشد.  |   |

### مقدمه

سازمان‌ها به عنوان کیان‌های اجتماعی، یکی از نمادهای بارز تمدن امروز بشر انگاشته می‌شوند به گونه‌ای که از دنیای اجتماعی امروز با اصطلاح جنگل سازمان‌ها نام برده می‌شود. توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جوامع معاصر را می‌توان با توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و سطح عملکرد سازمان‌های ذیربط در این جوامع سنجید. در اصطلاح ادبی، سازمان عبارت است از گروه یا مجموعه‌ای از افراد که برای انجام وظایفی یا دستیابی به اهداف مشترک گرد هم می‌آیند (۱). ساختار سازمانی چارچوبی است که نحوه تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگی وظایف را در یک سازمان بیان می‌کند (۲). سازمان، ساختار روابط بین افراد و موقعیت‌ها در محیط کاری است (۳). کول (۴) توضیح داد که سازمان فرآیند شناسایی و گروه‌بندی شبکه‌ای است که باید تعریف گردد و تفویض مسئولیت، اختیارات و ایجاد روابط بین آنها برقرار شود تا افراد بتوانند در جهت تحقق اهداف تعیین شده با هم فعالیت نمایند. آکپان (۵، ۶) تأکید کرد که ساختار سازمانی سیستمی است که برای تعریف

سازمان‌ها در داخل سازمان استفاده می‌شود و هر شغل، عملکرد آن و محل گزارش خود را در داخل سازمان مشخص می‌کند. ساختار بسته به هدف یک سازمان نیز می‌تواند به طرق مختلف تشکیل شود. آوونفیا و آدیابو (۷) اظهار داشتند که ساختار یک سازمان نحوه عملکرد آن را تعیین می‌کند. یک سازمان فعال اطمینان حاصل می‌کند که روح همکاری و احساس تعهد و رضایت در بین اعضا در محدوده سازمان وجود دارد (۸-۱۰). در ساختار سازمانی مشاغل در بخش‌ها گروه‌بندی می‌شوند و بخش‌ها برای ایجاد ساختار سازمانی به هم پیوند می‌خورند. ساختار سازمانی الگوی رسمی تعاملات و هماهنگی است که توسط مدیریت برای پیوند دادن وظایف افراد و گروه‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی طراحی شده است. کلمه "رسمی" در این زمینه به این واقعیت اشاره دارد که ساختارهای سازمان به طور معمول توسط مدیریت برای اهداف خاص مرتبط با دستیابی به پیامدهای سازمانی ایجاد می‌شوند و از این رو نتایج رسمی عملکرد سازماندهی هستند. سازمان‌ها همچنین

معاونت دانشجویی- فرهنگی وزارت فرهنگ و آموزش عالی وقت ارتقاء یافت. این اقدام سبب شد تا روح تازمای به ورزش دانشجویی دمیده شود و اهداف و برنامه‌ریزی‌های ورزش دانشجویی با انسجام بیشتری پیگیری و اجرا شود (۱۷). همانگونه که مشخص است ورزش دانشجویی، بخش مهمی از فرآیند ورزش پرورشی و همگانی محسوب می‌شود که اهداف اصلی آن، فراهم آوردن زمینه‌های لازم و فرصت‌های مناسب برای دانشجویان جهت دستیابی به فضای تفریحی و رقابتی سالم است و همچنین بخش مهمی از اهداف بلندمدت توسعه ملی در بخش ورزش و جوانان است. علاوه بر این، دانشجویان قشر فراگیر و پویای جامعه هستند و از منظر مدیریت منابع انسانی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی عالی وظیفه تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص، ماهر و سالم را در راستای ارتقای علمی و عملی دانشجویان دارند که در این میان توسعه و گرایش به ورزش دارای اولویت بالایی است (۱۸). در سند طرح جامع توسعه ورزش کشور، مؤلفه‌های مختلفی مانند، منابع مالی، نیروی انسانی، فرهنگ، محیط حقوقی، علم ورزش، ساختارها و تشکیلات سازمان‌های ورزشی، تأسیسات و تجهیزات برای توسعه ورزش در نظر گرفته شده است که به نظر میرسد شاخص‌های مذکور می‌توانند در مقیاس کوچک تری ابعاد اصلی توسعه ورزش دانشجویی را نیز پوشش دهند. مضافاً بر این که ورزش دانشجویی به لحاظ ماهیت آموزشی و پرورشی می‌تواند نقش مهمی در توسعه ورزش کشور ایفا نماید (۱۹). بر مبنای برنامه های کلان توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور، اهمیت ورزش و نشاط و شادابی در میان جوانان و دانشجویان و نقش دولت در پیشبرد این مقوله یکی از موارد مهم و قابل توجه است (۲۰). اهمیت و ضرورت ورزش دانشجویی در نظام عالی کشور همواره مورد توجه مسئولان نظام بوده است ولی به علت نبود شرایط و بستر مناسب و ساختارهای سازمانی نامناسب، رسیدن به اهداف کلان و استراتژی‌ها با نگرانی‌هایی همراه بوده است. از آنجا که دانشگاه‌ها وظیفه تأمین نیروی انسانی متخصص آموزش و ارتقای علمی و نظری دانشجویان را دارند، گسترش تربیت‌بدنی و ورزش در میان دانشجویان می‌تواند به توسعه مهارت‌های فردی و اجتماعی دانشجویان نیز منجر شود؛ بدیهی است ارائه خدمات مختلف به چنین افرادی نیازمند تدوین چشم‌انداز شفاف، وجود اهداف و برنامه‌های مشخص و همچنین تدوین ساختار سازمانی مناسب و کارآمد می‌باشد. علیرغم اینکه در طی برنامه‌های کلان اول تا ششم توسعه کشور و در راستای گسترش ورزش دانشجویی قدم‌های زیادی برداشته شده است اما به علت تغییرات سریع و پیشرفت و پویایی مستمر در داخل و خارج ساختار و تشکیلات سازمانی و برای تعیین و بررسی دقیق‌تر وجوه مختلف توسعه ورزش دانشگاهی، تحقیقات و پژوهش‌ها بایستی بر پایه شاخص‌های مختلف و موثری در آفرینش ساختارهای سازمانی بهینه و سازگار باشد. زیرا گسترش ورزش دانشجویان، مطالبات در هر بازه زمانی و پیشرفت‌های تکنولوژی احتیاج به تغییراتی دارد که در عصر حاضر غیر قابل چشم‌پوشی می‌باشد (۲۱). بنابراین در شکل دهی یک تشکیلات مناسب برای سازمان‌های درون دانشگاه منحصراً تمرکز بر اهداف و راهبردها کافی به نظر نمی‌رسد و لازم است شاخص دیگری به نام محیط بیرونی وارد تشکیلات ساختاری دانشگاه شود. لذا

ساختارهای غیررسمی یا الگوهای تعاملی دارند که توسط مدیریت طراحی نشده‌اند بلکه معمولاً به دلیل منافع مشترک یا دوستی پدید می‌آیند (۱۱). ساختار یک سازمان از آن جهت مهم است که مشخص می‌کند کارکنان و داوطلبان از نظر وظایف کاری و تصمیم‌گیری در چه شرایطی با یکدیگر متناسب هستند. به عبارت دیگر، ساختار یک سازمان نقشه راهی را برای مکانیسم‌های گزارش‌دهی، سطوح مسئولیت، چگونگی ارتباط موقعیت‌های درون سازمانی و انجام وظایف توسط افراد و تیم‌های کاری داخل سازمان فراهم می‌کند.

هر سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی باید در ساختار خود، وسیله‌ای برای انگیزش کارکنان خود صرف نظر از چگونگی سازماندهی آن سازمان در نظر بگیرد و این یک ویژگی ساختار سازگار است (۱۲). ساختار "مناسب و سازگار" به معنای ساختاری است که متناسب با شرایط داخلی و خارجی سازمان است و در آن مدیران می‌توانند کنترل کافی بر فعالیت‌های کارمندان اعمال کنند بدون اینکه بر انگیزه و نگرش افراد برای کار تأثیر بگذارند. همچنین ضمن تلاش برای کاهش لایه های مدیریت غیرضروری و پرهزینه، خطوط ارتباطی گزارش‌دهی و شفافیت را ارائه می‌دهد. ساختار سازگار در سازمان‌های ورزشی وظایفی را که باید توسط افراد و تیم‌ها انجام شوند، مشخص می‌کند. یافتن ساختار مناسب برای سازمان شامل الزاماتی در جهت تغییرات برای رسمیت بخشیدن به روش‌ها ضمن تقویت انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت است (۱۳).

محققان در مطالعات ساختار سازمان‌های مختلف "آموزشی و غیر آموزشی" دریافته‌اند که عباراتی نظیر سرعت، انعطاف‌پذیری، چابکی و انسجام، با عملکرد موفق سازمان‌ها ارتباط بیشتری دارند و تناسب و سازگاری با محیط بیرونی شرط بقا و موفقیت سازمان است. مدیران نیز در فرایند حرکت به سمت ساختارهای سازگار و خلاق دریافته‌اند که، برای دستیابی به اهداف سازمان باید بخش‌هایی از ساختارهای سنتی، تغییر پیدا کند. شواهد زیادی وجود دارد که در عصر دانش، سازمان‌ها باید به ساختارهای پویاتر و سازگار با شرایط پیرامون خود روی بیاورند (۱۴). دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. ساختار سازمانی دانشگاه یک ابزار مدیریت است و در یک مجموعه دانشگاهی، ساختار سازمانی ابزاری مدیریتی است که هم بستر لازم برای خلق نوآوری‌های آموزشی را فراهم می‌آورد و هم ابزار سازگاری دانشگاه با نوآوری‌های آموزشی می‌باشد (۱۵). پیپرکا (۶)، معتقد است ساختارهای سازمانی در ادارات دانشگاه چارچوبی است که باید از طرفی امکان عکس‌العمل سریع در برابر پدیده‌های گوناگون را فراهم آورد و از طرف دیگر، انسجام کلی دانشگاه توسط حلقه‌های مدیریتی سطوح بالای آن، حفظ شود.

بنابراین در همه نظام‌ها، از جمله نظام‌های آموزشی، تربیتی و ورزشی سازمان‌ها و ساختار بهینه آنها اهمیت ویژه‌ای در دستیابی ذینفعان به منافع و اهداف خود دارد. به عنوان مثال ورزش دانشجویی در دوران قبل از انقلاب به دلیل نداشتن تشکیلات ساختاری رسمی و مسئول اجرایی، دارای فعالیت‌های پراکنده‌ای بود (۱۶). همزمان با روند رو به رشد فعالیت‌ها و ایجاد زمینه و بستر مناسب، ساختار ستادی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها به یکی از واحدهای مستقل و تحت عنوان مدیریت اداره کل تربیت‌بدنی، زیر نظر

سیستم ورزش کانادا، بیان کرد محتوا و فرآیندی که باعث تغییرات شگرف ورزش حرفه‌ای در کانادا شده است نتیجه تغییر در ساختار سازمانی ورزش این کشور بوده است. در ژاپن در پایین‌تر از سطح ملی، اداره‌های تربیت‌بدنی و مدارس تربیت‌بدنی در بین اداره‌های دولتی و انجمن تربیت‌بدنی نقش زیادی در توسعه ورزش در سطح عمومی دارند. در ایالات متحده، دانشگاه‌ها از ارکان توسعه ورزش قهرمانی هستند. بسیاری از تیم‌های حاضر در لیگ‌های ورزشی زیر نظر دانشگاه‌ها هستند. اتحادیه ملی ورزش‌های دانشگاهی مسئولیت اصلی اداره و سرپرستی ورزش دانشگاه‌ها را برعهده دارد.

شرح وضع موجود ورزش تربیتی در کشور در دانشگاه‌های مرتبط با وزارت بهداشت نشان می‌دهد که این حوزه وضعیت مطلوبی ندارد. صانعی و حسینی‌نیا (۳۱) بیان کردند، حدود ۶۶ درصد دانشجویان در هیچ یک از فعالیت‌های ورزشی شرکت نمی‌کنند. بنابراین، شناسایی نقش عوامل ساختاری از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا همگانی کردن ورزش در بین دانشجویان، به میزان زیادی به توسعه امکانات و زیرساخت‌ها، مدیریت و تشکیلات، رویدادها و مشارکت ورزشی دانشگاه‌ها بستگی دارد (۳۲). لذا، برای تدوین اصولی و ساختارسازی منطقی، به مطالعات تخصصی و مدل محور نیاز است. مدل‌ها و نظریه‌های مرتبط با مطالعات راهبردی در حوزه ورزش، عمدتاً ناظر به نظریه‌های گسترش و ارتقای تربیت‌بدنی و ورزش در سطح منطقه‌ای، ملی و فراملی است و در زمینه‌های تخصصی مانند ورزش دانشگاهی، کمتر مدل‌سازی شده است. طراحی مجدد در تشکیلات سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی است که برای ایجاد تغییر در فن آوریها، فرآیندها و ساختار سازمانی به کار گرفته می‌شود و هدف از اجرای آن اثربخشی سازمانی، توانایی حل مسائل و قدرت انطباق با محیط پویا و متغیر امروزی می‌باشد (۳۳). بر اساس مطالعات مذکور، ساختار فعلی تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها که غالباً مشتمل بر دو بخش ورزش قهرمانی و همگانی بانوان و آقایان بوده و به رغم مأموریت سازمان‌های ورزشی دانشگاه‌ها، واحدهای مورد نیاز دیگر در آن پیش بینی نشده است نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای ورزشی دانشجویان باشد و سبب توسعه ورزش دانشجویی شود. از اینرو پرداختن کمتر از حدود ۳۰ درصد دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی یو الزام به همگام بودن با مشتریان جوان و به‌روز و دارای علایق و نیازهای متغیر نسبت به برخی سازمان‌های دیگر (۱۹، ۳۱)، وجود ضعف در ساختار ادارات مرتبط با ورزش دانشجویی و عدم پاسخگویی آنها جهت تأمین به نیازهای متنوع و جدید دانشجویان و توسعه ورزش دانشجویی (۱۸) می‌تواند دلایل توجیه کننده‌ای برای ناکارآمدی ساختار فعلی ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها نه به موارد فوق بازنگری در طراحی ساختار بهینه و کارآمد با توجه به شرایط موجود و پیش رو در ورزش دانشجویی و شناخت عوامل مؤثر در آن، امری ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، هدف از پژوهش حاضر، تعیین عوامل مؤثر بر بازنگری طراحی ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی بود.

انتظار این است که بین این دو موضوع، تناسب و سازگاری وجود داشته باشد و با تصحیح و تجدید نظر ساختار سازمانی ادارات در دانشگاه‌ها بستر تداوم و سازگاری با محیط بیرونی و در نهایت حصول به اهداف این نهاد اجتماعی مهیا شود (۲۲). ادارات تربیت‌بدنی به عنوان بخشی از بدنه ساختاری دانشگاه‌های وزارت بهداشت می‌باشند و خود به عنوان یک اداره دارای ساختار هستند. در پژوهشی که اسکندری‌پور و شفیع‌ی (۲۳) بر روی مدرسان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌ها انجام دادند بیان کردند که ساختار سازمانی در رابطه بین تکنولوژی و توانمندسازی روانشناختی مدرسان و افزایش توانایی آن‌ها نقش کاتالیزور و اثرگذار دارد. از همین رو این ادارات باید به سمت ساختارهای ادوکراسی و تخصصی شدن حرفه‌ای حرکت کنند. از سوی دیگر حقیقی و همکاران (۲۴) پژوهشی را بر روی ادارات ورزش و جوانان انجام دادند و بیان کردند که مدیران ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با ایجاد استراتژی‌های جدید، بهبود زیرساخت‌ها از جمله ساختار سازمانی منعطف، تفویض اختیار به کارکنان، آموزش مؤثر کارکنان، پاسخگویی سریع، تخصیص سریع منابع، چشم‌انداز راهبردی، بهبود کیفیت، ارائه ارزش به مشتری، قابلیت مدیریت ریسک، مشارکت کارکنان، کارکنان توانمند، زبده و منعطف قابلیت‌های چاپکی را در ساختار خود افزایش دهند. تعیین اهداف قابل دسترس‌تر و آسان‌تر برای کارمندان، ساختار سازمانی منعطف‌تر و پویاتر، ایجاد سیستم پاداش‌دهی متناسب با عملکرد افراد و توانایی‌های آنها و ایجاد رهبری متناسب با نوع توانمندی‌ها و آمادگی آنان از جمله مواردی است که در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش باید مدنظر مسئولین قرار گیرد (۲۵). محرم‌زاده (۲۶) در مطالعه‌ای با عنوان سند راهبردی ۱۴۰۴ توسعه ورزش دانشگاه‌ها دریافت که باید برای نوسازی سازمان و مدیریت ورزش دانشجویی کشور، به تصحیح فرآیندهای شناسایی نیازهای آموزشی و بازنگری آنان، اصلاح و تدوین آئین‌نامه‌های ورزش دانشگاهی پرداخت. کوزه‌چیان و همکاران (۲۷) نیز بیان کردند طراحی ساختار کارآفرینانه در سازمان‌های تربیت‌بدنی در بهبود وضعیت اثربخشی این سازمان مؤثر خواهد بود. بنابراین، یک سازمان با ساختار سازگار معمولاً کارکنان را منبع اصلی افزایش کیفیت و بهره‌وری می‌داند. چنین سازمان‌هایی به سرمایه‌گذاری برای خلاقیت و نوآوری کارکنان به چشم هزینه نمی‌نگرند، بلکه آن را به عنوان منبع اساسی بهبود و پیشرفت می‌دانند (۲۸). حمیدی و همکاران (۱۸) نشان دادند که ورزش دانشجویی در ساختار ستادی دچار ضعف است و نیاز به بازطراحی دارد. در مطالعات خارج از کشور نیز، شورای راهبردی ورزش بین دانشگاهی کانادا در سال ۲۰۰۵، برنامه راهبردی ورزش بین دانشگاهی کانادا را مطرح کرد که شامل چشم‌انداز، مأموریت، و دستورالعمل‌های راهبردی به طور مجزا برای اهداف مختلف است. راهبردهای ورزشی و فعالیت جسمانی دانشگاه کینگاستون مشتمل بر ارتقای سطح مشارکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی به وسیله تشخیص نیازهای جامعه، درک موانع مشارکت و مرتفع نمودن آنان، ارتقای برنامه حمایتی متمرکز و همه جانبه به شکل مناسب برای ورزشکاران و جذب افراد مستعد ورزشی در دانشگاه است (۲۹). لی، مکینتاش و براوو (۳۰) در پژوهشی در زمینه تغییرات سازمانی در

## روش کار

در ورزش و مدیران و معاونان حال یا سابق تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت کشور بود. روش نمونه‌گیری به صورت نظری بود. نمونه‌گیری نظری به این معنی است که تصمیمات اولیه براساس یک چارچوب از پیش تعیین شده نیست و محقق مرحله به مرحله نمونه آماری خود را انتخاب کرده است. با این تفاسیر در مجموع ۱۳ مصاحبه به صورت سؤالات باز و عمیق انجام شد تا داده‌ها به اشباع نظری رسیدند.

### یافته‌های تحقیق

مدل تحلیلی مبتنی بر پدیدارشناسی

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

با توجه به قالب پژوهش‌های پدیدارشناسانه دو سؤال کلی و باز مطرح شد: ساختار فعلی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت را چطور ارزیابی می‌کنید؟ و چه عواملی در باز طراحی ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت مؤثر هستند؟ گام دوم: استخراج کدهای باز

طی مصاحبه با ۱۳ نفر، پژوهشگر پس از به تحریر درآوردن مصاحبه‌های ضبط شده، اقدام به شناسایی کدها به صورت کدگذاری باز و بدون اعمال هرگونه محدودیتی کرد که در این مرحله ۱۲۰ کد شناسایی شد.

این پژوهش از نظر هدف تحقیق جزء تحقیقات کاربردی بود و از نظر ماهیت توصیفی بود. از حیث مبانی فلسفی در زمره پارادایم عمل‌گرایی و از منظر متغیرها یک پژوهش کیفی است. با توجه به هدف پژوهش، به منظور تفحص در تجربه زیسته عوامل مؤثر بر طراحی ساختار سازمانی مناسب، از روش پدیدارشناسی استفاده شده و اطلاعات موردنیاز از روش میدانی با استفاده از مصاحبه گردآوری شده‌اند. در انتخاب رویکرد پدیدارشناسی در این مرحله چنین می‌توان عنوان کرد که در پیشینه نظری و تجربی بررسی شده، اگرچه عوامل مختلفی در طراحی ساختار سازمانی در پژوهش‌های قبلی شناسایی شده‌اند، اما به نظر می‌رسد این عوامل شکل عمومی داشته و مختص یک سازمان خاص نبوده است. از همین رو در این پژوهش از استراتژی پدیدارشناسی استفاده شده تا بتوان با استفاده از نظر خبرگان امر، عوامل مؤثر بر باز طراحی ساختار سازمانی مناسب را برای تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت شناسایی کرد. ابزار گردآوری داده در مرحله کیفی علاوه بر فرم مصاحبه باز، با رعایت اصول اخلاق پژوهشی و اجازه مصاحبه شونده‌گان، ضبط و ثبت مصاحبه‌ها بوده است. جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده خبرگان حوزه مدیریت سازمانی

جدول ۱. کدهای استخراج شده از کدگذاری باز

| تعداد تکرار | کدها  | تعداد تکرار | کدها   |
|-------------|---|-------------|--|
| ۴           | ایجاد واحد تحقیق و توسعه  | ۶           | C1 توجه به سطح‌بندی دانشگاه‌ها   |
| ۴           | ایجاد واحد مشاوره ورزشی و تندرستی   | ۵           | C2 منابع انسانی کارآمد   |
| ۱           | برنامه‌ریزی جهت دستیابی به منافع بلندمدت به جای منافع کوتاه‌مدت                                 | ۳           | C3 زیرساخت‌های ورزشی موجود   |
| ۲           | کاهش فشارهای خارج از سازمان مدیریت تربیت‌بدنی مانند فشارهای سیاسی                               | ۴           | C4 هدایت صحیح منابع مالی موجود   |
| ۸           | توجه کمتر به مسابقات ورزشی و سیستم مسابقه محور در دانشگاه‌ها به عنوان ماه غسل مدیریت تربیت بدنی | ۳           | C5 ایجاد محیط انعطاف‌پذیر برای مشارکت همه افراد در مدیریت تربیت‌بدنی با توجه به توانایی آنها |
| ۳           | سازماندهی جهت اهداف پایه‌ای ورزش  | ۲           | C6 الگوبرداری از مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌های موفق دنیا                                     |
| ۳           | جذب منابع انسانی باهوش در بخش تربیت بدنی  | ۴           | C7 ایجاد تیم‌های توانمند کارشناسی  |
| ۵           | ایجاد تشکلهای تیمی و هم افزایی  | ۳           | C8 استفاده از مشاوران و سایر مدیران ورزشی خارج از دانشگاه                                    |
| ۴           | ایجاد جو مناسب جهت ارائه پیشنهاد خلاق و نوآور   | ۳           | C9 ادامه برنامه‌های مفید مدیریت سابق توسط مدیریت جدید  |
| ۳           | طراحی ساختار جهت تحمل ابهام بیشتر در فعالیت‌ها  | ۲           | C10 کاهش سلیقه‌گرایی در طراحی ساختار مدیریت تربیت بدنی                                       |
| ۲           | حذف قوانین دست و پاگیر و بروکراسی اداری   | ۵           | C11 هماهنگی برنامه‌ها با چشم‌انداز و مأموریت سازمان  |
| ۳           | عدم تمرکز ساختار ادارات تربیت بدنی  | ۴           | C12 ایجاد پایه‌های فکری قوی ورزش دانشجویی برای جلوگیری از اعمال سلیقه‌ای                     |
| ۳           | تمرکززدایی و اقدام به صورت پایین به بالا  | ۴           | C13 انتصابات صحیح در مدیریت تربیت بدنی   |
| ۳           | از بین بردن مقاومت مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در برابر تغییرات                                | ۴           | C14 تعریف پروژه‌های نیاز محور  |
| ۵           | داشتن هماهنگی استراتژی مناسب  | ۲           | C15 پاسخگویی به عوامل موقعیتی  |
| ۲           | بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ادارات تربیت بدنی  | ۳           | C16 همسویی برنامه تربیت‌بدنی دانشگاه با جامعه  |
| ۱           | نوع نگرش و بینش مسئولان دانشگاه به تربیت‌بدنی و ورزش دانشجویان                                  | ۳           | C17 اصلاح آئین‌نامه‌های اجرایی و انتصابی   |
| ۲           | جریان اطلاعات و ارتباطات به صورت شفاف و سریع  | ۳           | C18 شفافیت مالی در درآمدهای بخش تربیت بدنی   |
| ۵           | جریان‌سازی تکنولوژی‌های جدید در مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه                                       | ۳           | C19 اختصاص عمده درآمدهای حاصله از بخش تربیت‌بدنی دانشگاه به مدیریت تربیت بدنی                |
| ۳           | اعمال سیستم مدیریت تربیت‌بدنی توسط تکنولوژی مجازی   | ۲           | C20 داشتن حساب‌های مالی مشترک بین مدیریت تربیت‌بدنی با دانشگاه                               |
| ۲           | کاهش مراجعات حضوری توسط تکنولوژی مجازی  | ۳           | C21 ایجاد ارتباطات قوی بین افراد سازمان  |
| ۱           | وجود پایگاه‌های اطلاعاتی جامع   | ۵           | C22 توسعه واحدهای بخش داوطلبی  |
| ۱           | کاهش سلسه مراتب طولانی توسط ارتباطات مجازی بین کارکنان مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها             | ۵           | C23 ایجاد واحدهای بخش کارآفرینی ورزشی  |
| ۲           | برنامه محور بودن ساختارهای سازمانی مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها                                 | ۳           | C24 وجود واحد ارتباط با صنعت در مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه                                    |

|   |   |      |   |     |   |
|---|---|------|---|-----|---|
| ۵ | تبیین تفکر استراتژیک  | C85  | ۲ | C25 | افزایش مشارکت کنشگران و ذی نفعان  |
| ۵ | انطاف پذیری در ساختار جهت مدیریت فعال به جای مدیریت واکنشی          | C86  | ۴ | C26 | تمرکز بر روی داشته‌های سازمان   |
| ۴ | تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک   | C87  | ۵ | C27 | عضویت نمایندگان دانشجویان در ساختار سازمانی                                   |
| ۴ | نظارت و ارزیابی برنامه استراتژیک                                    | C88  | ۵ | C28 | تشکیل انجمن‌های دانشجویی در امور مختلف (خوابگاه، فوق برنامه، مناسبتی و...)    |
| ۴ | اجرای برنامه استراتژیک  | C89  | ۵ | C29 | تشکیل آیین‌نامه‌های اجرایی دقیق و مدون برای به کارگیری از منابع انسانی سازمان |
| ۳ | استفاده درست از ابزارهای موجود                                      | C90  | ۶ | C30 | اندازه و وسعت دانشگاه   |
| ۴ | ایجاد تفکر سیستماتیک  | C91  | ۳ | C31 | استفاده از ظرفیت سایر دانشجویان غیر تربیت‌بدنی مانند ارتباطات، زبان، فنی و... |
| ۳ | ایجاد ثبات در ساختار و برنامه‌های مدیر قبلی                         | C92  | ۳ | C32 | توجه به ساختارهای درون دانشکده‌ای   |
| ۳ | تصمیم‌گیری مستقل از سیاست‌های کلی کشور                              | C93  | ۳ | C33 | ایجاد هسته‌های ساختار رسمی و غیررسمی در درون دانشکده‌ها                       |
| ۳ | توزیع عادلانه امکانات   | C94  | ۲ | C34 | تاکید بر رسمیت در ساختارها و آیین‌نامه  |
| ۲ | ایجاد مرزبندی برای گروه‌های مختلف دانشجویی                          | C95  | ۲ | C35 | تلاش به بخش ورزش کارکنان  |
| ۲ | ایجاد هماهنگی با سایر نظام‌های ورزشی در کشور                        | C96  | ۴ | C36 | نظرسنجی و پیمایش از دانشجویان دانشگاه در مورد تربیت بدنی                      |
| ۳ | ایجاد استقلال دانشگاه در طراحی ساختار مدیریت تربیت‌بدنی             | C97  | ۲ | C37 | تخت بودن ساختار سازمانی   |
| ۴ | تشکیل گروه‌های تخصصی در شاخه‌های مختلف                              | C98  | ۶ | C38 | ایجاد ساختار ماموریت‌گرا در مدیریت تربیت‌بدنی                                 |
| ۲ | حذف واحدهای صوری یا بلا استفاده در ساختار مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه | C99  | ۴ | C39 | ایجاد شفافیت در تفویض اختیار  |
| ۲ | عدم ادغام مدیریت تربیت‌بدنی با دانشکده علوم ورزشی                   | C100 | ۳ | C40 | مسئولیت‌پذیری بالا در مسائل مدیریتی   |
| ۴ | فرآیند جذب نیروی انسانی توانمند                                     | C101 | ۲ | C41 | پاسخگویی بالا در مسائل مدیریتی  |
| ۲ | ایجاد ساختار چابک و کیفی  | C102 | ۲ | C42 | گنجانیدن مسئولیت اجتماعی در ساختار سازمانی                                    |
| ۵ | تعداد دانشجو  | C103 | ۲ | C43 | ایجاد عدالت، برابری و انطباق اجتماعی برای برنامه‌ها و منابع انسانی سازمان     |
| ۶ | اعتبارات و بودجه مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها                       | C104 | ۵ | C44 | ایجاد رویکرد مدیریتی مسئله محور   |
| ۴ | تفکیک واحد ورزش بانوان دانشگاه‌ها                                   | C105 | ۳ | C45 | ارگانیک‌سازی ساختار سازمانی   |
| ۳ | ایجاد واحدهای فناوری فعال در دانشگاه                                | C106 | ۳ | C46 | ایجاد حسابداری مدیریتی به جای هزینه‌های                                       |
| ۴ | توسعه واحد بازاریابی  | C107 | ۴ | C47 | نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی  |
| ۲ | توسعه ابزارهای ارتباطی جدید   | C108 | ۳ | C48 | آزادی عمل بیشتر در نیروی انسانی برای پرورش خلاقیت                             |
| ۲ | مستندسازی در ساختار سازمانی   | C109 | ۲ | C49 | بازنگری و بازطراحی اهداف تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها                                |
| ۲ | استانداردسازی روش‌های انجام کار                                     | C110 | ۳ | C50 | گنجانیدن اتاق فکر و تعامل دانشجو با کارکنان تربیت‌بدنی                        |
| ۳ | فرهنگ سازمانی   | C111 | ۲ | C51 | ایجاد یکپارچگی در ساختار  |
| ۲ | ارتباطات عمومی  | C112 | ۲ | C52 | مباحث علمی در تعیین ساختار تربیت‌بدنی هر دانشگاه                              |
| ۱ | نیازسنجی در علوم مختلف تاثیرگذار                                    | C113 | ۴ | C53 | هماهنگی با قوانین بالادستی وزارت بهداشت                                       |
| ۴ | توجه به پردیس‌ها و پراکندگی جغرافیایی                               | C114 | ۱ | C54 | آمایش سرزمین  |
| ۲ | اثرات تکنولوژی در اندازه فعالیت‌های کارکنان                         | C115 | ۲ | C55 | هماهنگی با قوانین بین‌المللی مانند فیزو                                       |
| ۳ | تاکید بر عدم تمرکز تصمیم‌گیری                                       | C116 | ۶ | C56 | نگرش مدیران دانشگاه   |
| ۳ | تاکید بر وضع ساختار پویا  | C117 | ۳ | C57 | ظرفیت‌های فیزیکی دانشگاه  |
| ۲ | تاکید بر مراکز تندرستی در مدیریت تربیت بدنی                         | C118 | ۲ | C58 | کارآمدی نیروی انسانی جهت ظرفیت‌سازی   |
| ۴ | توجه به تعداد دانشجویان دختر و پسر                                  | C119 | ۲ | C59 | فرصت‌های منطقه‌ای   |
| ۱ | توجه به بحران‌های مختلف برای مقاومت ساختار                          | C120 | ۲ | C60 | مطالبه‌گری ذی نفعان   |

الگو حذف شدند. در جدول ۲ هریک از مضامین فرعی و مفاهیم آن بیان شد.

گام چهارم: استخراج مضمون‌های اصلی و چارچوب‌بندی الگو در گام آخر مضمون‌های فرعی با توجه به شباهت مفهومی و ماهیتشان در قالب دسته‌های بزرگتری با عنوان مضمون اصلی در ۴ دسته کلی عوامل مربوط به پیچیدگی سازمان، رسمیت سازمان، تمرکز سازمان و نظارت سازمان طبقه‌بندی شدند که در جدول ۳ آورده شده است.

گام سوم: استخراج مضمون‌های فرعی

در این مرحله مفاهیم شناسایی شده در مرحله قبل، با توجه به ماهیت آنها در قالب مضمون‌های فرعی قرار گرفتند. کدهای به دست آمده در قالب مفاهیم با یکدیگر ترکیب و تلفیق شدند و ۱۱۵ مفهوم شناسایی شد. در کل تعداد ۱۱ مضمون فرعی شناسایی شد که بر اساس نتایج حاصل از شاخص روایی محتوا، ۱۱۵ مضمون فرعی با CVI بیشتر از ۰/۸ مورد تأیید قرار گرفتند و ۵ مضمون فرعی کمتر از حد پذیرش از



جدول ۲. مضامین فرعی عوامل مؤثر بر طراحی ساختار سازمانی سازگار

| مضمون فرعی | مفاهیم                 |
|------------|------------------------|
| T1         | ارکان جهت ساز          |
| T2         | حکم رانی مطلوب         |
| T3         | عوامل تکنولوژی         |
| T4         | منابع انسانی           |
| T5         | منابع مالی و سرمایه‌ای |
| T6         | زیرساخت‌های فیزیکی     |
| T7         | ساختار فکری            |
| T8         | تشکل‌های دانشجویی      |
| T9         | شیکه‌های ارتباطی       |
| T10        | عوامل فرهنگی           |
| T11        | انعطاف و جامعیت ساختار |

و مدیریت استراتژیک نگاه فرآیندی دارند و به همین دلیل اقدامات فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را در یک توالی منطقی تعریف و اجرا می‌کنند. به همین دلیل در اولین گام آنها به موضوع ارکان جهت‌ساز سازمان که همان مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی سازمان است اشاره می‌شود. این مؤلفه از ۱۵ مفهوم تشکیل شد که همه این عوامل در یک رکن مشترک هستند و آن هم این است که باید برای طراحی ساختار سازمانی به عوامل و مسائلی که می‌تواند جهت ساز برنامه‌های آینده باشد، توجه شود. مهم‌ترین رکن را شاید بتوان تفکر استراتژیک دانست؛ زیرا اگر تفکر استراتژیک در مدیران و سازمان‌های بالادستی تبیین شود نتیجه آن برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد ساختارهای مأموریت‌گرا و هماهنگی با چشم‌انداز و مأموریت سازمان است. در تحقیق آجرلو و همکاران (۳۴) به نوعی نشان دادند که باید در طراحی

### بحث

هدف تحقیق حاضر تعیین عوامل مؤثر بر بازنگری طراحی ساختار سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی بود. یافته‌های تحلیلی توسط رویکرد پدیدارشناسی نشان داد که عوامل مؤثر بر طراحی ساختارهای سازمانی مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی در مجموع به ۱۱ مؤلفه اصلی تقسیم می‌شوند. این مؤلفه‌ها در نهایت تبیین‌کننده عواملی هستند که نقش زیادی در باز طراحی ساختار سازمانی تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت دارند. اولین مفهوم ارکان جهت‌ساز بود. ارکان جهت‌ساز مشخصه غالب مکاتب با مفاهیم پارادایم تجویزی و رویکردهایی است که به نظام برنامه‌ریزی

باعث خواهد شد تا منابع مختلف مالی، فیزیکی و انسانی نیز به سمت ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه سرازیر شود. به عنوان مثال مدیر اداره‌ای که به تمامی جنبه‌های ورزش اهمیت می‌دهد سعی خواهد کرد تا بخش تربیت‌بدنی دانشگاه از سرمایه انسانی قوی برخوردار باشد و حتی ممکن است از سایر بخش‌های غیر مربوط به تربیت بدنی، منابع و نیروی انسانی وارد کند.

ساختار تشکیلاتی کلان ورزش کشور، به ارکان جهت ساز توجه شود زیرا در طول زمان پیچیده‌تر شده و سلسله مراتب آن طولانی‌تر شده و برنمه‌ریزی و تفکر استراتژیک نقش زیادی در چابکی سازمانی آنها دارد. از این رو با این نتیجه همسو می‌باشد. در تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور نیز ارکان جهت‌ساز نیز نقش زیادی در طراحی ساختار سازمانی مطلوب دارد. زیرا خطوط فکری قوی، خلاق و معطوف به پیشرفت ورزش در مدیران ارشد دانشگاه و ادارات تربیت‌بدنی

جدول ۳. چارچوب‌بندی الگوی عوامل مؤثر بر طراحی ساختارهای سازمانی سازگار برای ادارات کل تربیت‌بدنی

| مضمون اصلی / مضمون فرعی | مفاهیم   |
|-------------------------|--|
| <b>پیچیدگی</b>          |  |
| حکم رانی مطلوب          | ایجاد هماهنگی با سایر نظام‌های ورزشی در کشور، ایجاد شفافیت در تفویض اختیار، مسئولیت پذیری بالا در مسائل مدیریتی، گنجاندن مسئولیت اجتماعی در ساختار سازمانی، ایجاد عدالت، برابری و انطباق اجتماعی برای برنامه‌ها و منابع انسانی سازمان، ایجاد رویکرد مدیریتی مسئله محور، توجه به بحران‌های مختلف برای مقاومت ساختار   |
| زیرساخت فیزیکی          | توجه به سطح‌بندی دانشگاه‌ها، زیرساخت‌های ورزشی موجود، اندازه و وسعت دانشگاه، استفاده درست از ابزارهای موجود، توزیع عادلانه امکانات، تعداد دانشجو، آمایش سرزمین، توجه به پردیس‌ها و پراکندگی جغرافیایی، ظرفیت‌های فیزیکی دانشگاه  |
| <b>رسمیت</b>            |  |
| منابع انسانی            | منابع انسانی کارآمد، جذب منابع انسانی باهوش در بخش تربیت بدنی، انتصابات صحیح در مدیریت تربیت بدنی، افزایش مشارکت کنشگران و ذی‌نفعان، تشکیل آیین‌نامه‌های اجرایی دقیق و مدون برای به کارگیری از منابع انسانی سازمان، تشکیل گروه‌های تخصصی در شاخه‌های مختلف، آزادی عمل بیشتر در نیروی انسانی برای پرورش خلاقیت، نگرش مدیران دانشگاه، کارآمدی نیروی انسانی جهت ظرفیت‌سازی، فرایند جذب نیروی انسانی توانمند   |
| منابع مالی و سرمایه‌ای  | هدایت صحیح منابع مالی موجود، شفافیت مالی در درآمدهای بخش تربیت بدنی، اختصاص عمده درآمدهای حاصله از بخش تربیت‌بدنی دانشگاه به ادارات تربیت بدنی، داشتن حساب‌های مالی مشترک بین مدیریت تربیت‌بدنی با دانشگاه، تمرکز بر روی داشته‌های سازمان، اعتبارات و بودجه مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، ایجاد حسابداری مدیریتی به جای هزینه‌های، نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی، توسعه واحد بازاریابی، فرصت‌های منطقه‌ای، مطالبه‌گری ذی‌نفعان  |
| ساختار فکری             | ایجاد محیط انعطاف‌پذیر برای مشارکت همه افراد در مدیریت تربیت‌بدنی با توجه به توانایی آنها، الگوبرداری از تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های موفق دنیا، سازماندهی جهت اهداف پایه‌ای ورزش، استفاده از مشاوران و سایر مدیران ورزشی خارج از دانشگاه، ادامه برنامه‌های مفید مدیریت سابق توسط مدیریت جدید، کاهش سلیقه‌گرایی در طراحی ساختار مدیریت تربیت بدنی، ایجاد پایه‌های فکری قوی ورزش دانشجویی برای جلوگیری از اعمال سلیقه‌ای، داشتن هماهنگی استراتژی مناسب، ایجاد ثبات در ساختار و برنامه‌های مدیر قبلی، تلاش به بخش ورزش کارکنان، مباحث علمی در تعیین ساختار تربیت‌بدنی هر دانشگاه   |
| تشکل‌های دانشجویی       | توسعه واحدهای بخش داوطلبی، عضویت نمایندگان دانشجویان در ساختار سازمانی، تشکیل انجمن‌های دانشجویی در امور مختلف (خوابگاه، فوق برنامه، مناسبتی و...)، ایجاد مرزبندی برای گروه‌های مختلف دانشجویی، نظرسنجی و پیمایش از دانشجویان دانشگاه در مورد تربیت بدنی، گنجاندن اتاق فکر و تعامل دانشجو با کارکنان تربیت بدنی، توجه به تعداد دانشجویان دختر و پسر  |
| <b>تمرکز</b>            |  |
| عوامل تکنولوژی          | جریان‌سازی تکنولوژی‌های جدید در مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه، اعمال سیستم مدیریت تربیت‌بدنی توسط تکنولوژی مجازی، کاهش مراجعات حضوری توسط تکنولوژی مجازی، وجود پایگاه‌های اطلاعاتی جامع، کاهش سلسله مراتب طولانی توسط ارتباطات مجازی بین کارکنان مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، استفاده از ظرفیت سایر دانشجویان غیر تربیت‌بدنی مانند ارتباطات، زبان، فنی و... ایجاد واحدهای فناوری فعال در دانشگاه، اثرات تکنولوژی در اندازه فعالیت‌های کارکنان   |
| شبکه‌های ارتباطی        | ایجاد تیم‌های توانمند کارشناسی، حذف قوانین دست و پاگیر و بروکراسی اداری، پاسخگویی به عوامل موقعیتی، جریان اطلاعات و ارتباطات به صورت شفاف و سریع، ایجاد ارتباطات قوی بین افراد سازمان، وجود واحد ارتباط با صنعت در مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه، ایجاد هسته‌های ساختار رسمی و غیر رسمی در درون دانشکده‌ها، توسعه ابزارهای ارتباطی جدید، ارتباطات عمومی، تاکید بر عدم تمرکز تصمیم‌گیری   |
| عوامل فرهنگی            | ایجاد تشکل‌های تیمی و هم‌افزایی، ایجاد جو مناسب جهت ارائه پیشنهاد خلاق و نوآور، از بین بردن مقاومت مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در برابر تغییرات، همسویی برنامه تربیت‌بدنی دانشگاه با جامعه، فرهنگ سازمانی   |
| <b>نظارت</b>            |  |
| ارکان جهت‌ساز           | برنامه‌ریزی جهت دستیابی به منافع بلندمدت به جای منافع کوتاه‌مدت، کاهش فشارهای خارج از سازمان مدیریت تربیت‌بدنی مانند فشارهای سیاسی، هماهنگی برنامه‌ها با چشم‌انداز و مأموریت سازمان، بررسی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ادارات تربیت‌بدنی، نوع نگرش و بینش مسئولان دانشگاه به تربیت‌بدنی و ورزش دانشجویان، تبیین تفکر استراتژیک، تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، نظارت و ارزیابی برنامه استراتژیک، اجرای برنامه استراتژیک، تصمیم‌گیری مستقل از سیاست‌های کلی کشور، ایجاد ساختار مأموریت‌گرا در ادارات تربیت بدنی، بازنگری و بازطراحی اهداف تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، هماهنگی با قوانین بالادستی وزارت بهداشت، نیازسنجی در علوم مختلف تاثیرگذار، هماهنگی با قوانین بین‌المللی مانند فیژو  |
| انعطاف و جامعیت ساختار  | ایجاد واحد تحقیق و توسعه، ایجاد واحد مشاوره ورزشی و تندرستی، طراحی ساختار جهت تحمل ابهام بیشتر در فعالیت‌ها، عدم تمرکز ساختار ادارات تربیت بدنی، تمرکززدایی و اقدام به صورت پایین به بالا، تعریف پروژه‌های نیاز محور، اصلاح آئین‌نامه‌های اجرایی و انتصابی، ایجاد واحدهای بخش کارآفرینی ورزشی، برنامه محوربودن ساختارهای سازمانی مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، انعطاف‌پذیری در ساختار جهت مدیریت فعال به جای مدیریت واکنشی، توجه به ساختارهای درون دانشکده‌ای، تاکید بر رسمیت در ساختارها و آیین‌نامه، حذف واحدهای صوری یا بلا استفاده در ساختار مدیریت تربیت‌بدنی دانشگاه، ایجاد ساختار چابک و کیفی، ارگانیک‌سازی ساختار سازمانی، مستندسازی در ساختار سازمانی، ایجاد یکپارچگی در ساختار، تاکید بر وضع ساختار پویا، تاکید بر مراکز تندرستی در تشکیلات تربیت بدنی |



تربیت‌بدنی به صورت بسیار پررنگ و ضروری مشهود بود. چهارمین مؤلفه شناسایی شده منابع انسانی بود. نقش منابع انسانی در طراحی ساختار سازمانی سازگار نقشی انکارناپذیر است و ادارات تربیت‌بدنی وزارت بهداشت باید با توجه به نیروی انسانی متخصصی و کارآمدی که نیاز دارد ساختار خود را تعریف نماید. زیرا در غیر این صورت مجبور به دوباره کاری یا جذب متخصص از بیرون سازمان می‌شود که برایش هزینه‌های زیادی را در پی خواهد داشت. این نتیجه با تحقیق رشیدی نیا و همکاران (۳۷) و میرصفیان و همکاران (۳۸) مطابقت داشت. زیرا هر کدام از این تحقیقات به نوعی به تناسب شغل منابع انسانی و رفتارهای توسعه‌ای کارکنان پرداخته بودند و نشان دادند تلاش برای بهبود ادراکات و تصاویر سازمانی ادراک شده از کارکنان در سازمان‌های ورزشی، علاوه بر ارتقاء نگرش‌های شغلی مهم، می‌تواند بر رشد رفتارهای خود و رشد کارکنان نیز تأثیر بگذارد. در نتیجه باعث توسعه بیشتر شغل و بهره‌وری می‌شود. در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت نیز نقش منابع انسانی به شکل‌های مختلفی توسعه تربیت‌بدنی را در پی دارد و باید در طراحی ساختار بدن توجه شود. در انتخاب منابع انسانی برای طراحی ساختار سازمانی مناسب چند نکته باید مورد توجه قرار بگیرد، ابتدا باید تناسبی بین تعداد کارمندان مرد و زن و تعداد دانشجویان دختر و پسر وجود داشته باشد. همچنین رشته تحصیلی افراد نیز مهم می‌باشد که باید تا جای امکان از فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی استفاده شود و تنها برای برخی مشاغل از فارغ‌التحصیلان علوم بین رشته‌ای از جمله حسابداری، خدمات، بخش الکترونیک و رایانه، افراد غیر تربیت‌بدنی استخدام کرد. شاخص مهم دیگر، تحصیلات افراد است که باید متناسب با حوزه خدمت، مدارک لیسانس، فوق لیسانس یا حتی دکتری جذب نمایند. زیرا افرادی که تحصیلات تکمیلی را گذرانند، علاوه بر تخصص علمی بیشتر، با تحلیل آگاهانه‌تر مشکلات دانشجویان تربیت‌بدنی و مسائل مربوط به ورزش دانشگاهی را بهتر درک می‌کنند و با تفسیر و تحلیل‌های تخصصی راه کارهای عمقی‌تر، به توسعه بخش تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت کمک بیشتری می‌کنند. مؤلفه پنجم منابع مالی و سرمایه‌ای بود. این مؤلفه بیان می‌کند برای طراحی ساختار سازمانی باید از منابع موجود اعم از مالی یا سرمایه‌ای به نحو درست استفاده شود و در طراحی ساختار سازمانی ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت باید منابع مالی و سرمایه‌ای خود را مورد توجه قرار دهند. حسینی و یدالهی (۳۹) بیان کردند که برای هوشمندی سازمانی باید منابع سازمانی از جمله منابع مالی اندازه‌گیری شوند. در تحقیق دیگری از محمدی و همکاران (۲۶) نشان دادند که منابع مالی نقش مداخله‌ای در الگوی پارادایمی ورزش دانشگاه‌های فنی حرفه‌ای دارد که با این نتیجه همسو است. بسیاری از درآمدهای حاصله از بخش تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در اختیار ادارات تربیت‌بدنی قرار نمی‌گیرد و استقلال مالی برای آنها وجود ندارد و در اختیار حوزه معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه قرار می‌گیرد. این مسئله یک محدودیت جدی برای بخش تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت به وجود می‌آورد که اعتبار کافی برای ادارات مربوطه در اختیار مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی و تأمین نیازهای ورزشی دانشجویان قرار نمی‌گیرد و همچنین نمی‌توانند تمامی منابع درآمدی خود را یا بیشتر آن را به توسعه فعالیت‌های

دومین مؤلفه شناسایی شده حکمرانی مطلوب بود. در سالیان اخیر، حکمرانی (حاکمیت) تبدیل به موضوعی مهم در مدیریت بخش دولتی شده است. تعریف حکمرانی بیانگر مفهومی وسیع است. کاربرد جدید این واژه فقط شامل بازیگران و نهادهای دولتی نمی‌شود بلکه سه نهاد حکومت، جامعه مدنی و بخش خصوصی را نیز در بر می‌گیرد. از این رو حکمرانی مطلوب در بخش گسترده‌ای تعریف می‌شود. اما با درگیر کردن بخش خصوصی و جامعه مدنی از آن نیز فراتر می‌رود و برای توسعه انسانی پایدار، ضروری هستند. همه عوامل دخیل در این مفهوم به نوعی هم به دولت و هم به جامعه و بخش خصوصی وابسته هستند، و تبیین کننده آن می‌باشد و در توسعه منابع انسانی سازمان مؤثر هستند. مسئله حکمرانی مطلوب به این دلیل نام گذاری شده است که ابتدا از جایگاه بالای مدیریتی باید بدان توجه شود و نتایج آن در کل مجموعه سازمان تسری پیدا کند. در تحقیقی مصطفی‌زاده و همکاران (۳۵) نیز نشان داد که عوامل سیاسی از نفوذ بالایی در طراحی الگوی عوامل مؤثر بر آمادگی الکترونیکی سازمانی برخوردار است و می‌تواند نقش بالا به پایین داشته باشد. از این رو با این نتیجه همپوشانی زیادی دارد. در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت، حکمرانی مطلوب به شیوه‌های مختلفی می‌تواند نقش خود را در طراحی ساختار ایفا کند. به عنوان مثال تربیت‌بدنی دانشگاه باید سعی کند شیوه حکمرانی خود را به سمت درآمدزایی از ورزش حرفه‌ای و امکانات ورزشی خود پیش ببرد و این درآمدها را در مقوله‌های ورزش همگانی دانشگاه هزینه کند؛ بدین شکل می‌تواند عدالت ورزشی را برای دانشجویان فراهم آورد. اما متأسفانه در بیشتر دانشگاه‌های وزارت بهداشت کشور، ادارات تربیت‌بدنی به خوبی نتوانسته از بخش ورزش حرفه‌ای و امکانات ورزشی خود درآمدزایی کند و یا درآمدزایی آنها محدود بوده است. در اینجا مسئله حکمرانی مطلوب در طراحی ساختار سازمانی نقش به‌سزایی در تناسب و سازگاری تشکیلات تربیت‌بدنی خواهد داشت. مؤلفه بعدی شناسایی شده عوامل تکنولوژیکی بود. در تحقیقات مصطفی‌زاده و همکاران (۳۵) و نوروزی، سیدحسینی و همکاران (۲۶) قدرت تکنولوژی و نقش فناوری اطلاعات را بر ساختار کاربردی و مناسب سازمان به اثبات رساندند که با این نتیجه همسو است. این مؤلفه بیان می‌کند که از طریق عوامل تکنولوژیکی می‌توان بر بسیاری از ساختارهای سازمانی ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه وزارت بهداشت تأثیر مثبتی گذاشت و لزوماً برای طراحی مطلوب باید به این عامل توجه کرد. از این رو ضروری به نظر می‌رسد که به عواملی همچون جریان‌سازی تکنولوژی‌های جدید در ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، اعمال سیستم‌های مجازی و از راه دور در مدیریت تربیت‌بدنی توسط تکنولوژی‌های مجازی و رایانه‌ای، کاهش مراجعات حضوری توسط این فناوریها، وجود پایگاه‌های اطلاعاتی جامع، کاهش سلسله مراتب طولانی توسط ارتباطات مجازی بین کارکنان تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، استفاده از ظرفیت سایر بخشهای غیر تربیت‌بدنی مانند ارتباطات، زبان، فنی و... ایجاد واحدهای فناوری فعال در دانشگاه و اثرات تکنولوژی در اندازه فعالیت‌های کارکنان توجه کرد و برای طراحی ساختار سازمانی این عوامل را به عنوان ضرورت مد نظر قرار داد همچنانکه به عنوان مثال در دوران بحران شیوع بیماری کوید ۱۹ نقش این عامل در آموزش و مدیریت و پیشرفت عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی ادارات

شناسایی شده شبکه‌های ارتباطی بود. در تعیین ساختارهای سازمانی مناسب باید ابتدا مشخص شود که ارتباطات در سازمان باید به چه شکلی باشد و این ارتباطات بر چه مسائلی تاکید دارد. به عنوان مثال تاکید بر رسمیت دارد، تمرکز تصمیم‌گیری مورد قبول است یا سیستم‌های ارتباطی در کجای ساختار قرار بگیرد. از این رو به ناگزیر برای طراحی ساختار سازمان مناسب این ادارات و دستیابی مطلوب به اهداف سازمانی، باید شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی در سازمان مورد مناقشه قرار بگیرد. شایسته است در این بخش شبکه‌های ارتباطی تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت با نهادهای مرتبط با بدنه ورزش در شهر و آحاد جامعه و نحوه ارتباط آنان نیز مد نظر قرار گیرد و تقویت شود. زیرا برای عملکرد بهینه ادارات تربیت‌بدنی و رفع نیازهای متغیر و رو به رشد ورزشی دانشجویان، تعامل و ارتباط با سازمان‌هایی همچون اداره ورزش و جوانان، شهرداری و باشگاه‌ها و نهادهای خصوصی ورزشی اهمیت ویژه‌ای دارد و می‌تواند سبب هم‌افزایی و صرفه جویی در منابع فیزیکی و مالی و انسانی گردد. همچنین به دلیل ایجاد تنوع در رشته‌های ورزشی قابل ارائه به دانشجویان منطبق با نیازهای آنان، موجبات رضایت خاطر، افزایش انگیزش دانشجویان برای مشارکت‌های ورزشی و توسعه ورزش پرورشی و همگانی فراهم می‌گردد. عوامل فرهنگی دهمین مؤلفه شناسایی شده بود. این مؤلفه به ایجاد تشکلهای تیمی و هم‌افزایی، ایجاد جو مناسب جهت ارائه پیشنهاد خلاق و نوآور، از بین بردن مقاومت مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها در برابر تغییرات، همسویی برنامه تربیت‌بدنی دانشگاه با جامعه و فرهنگ سازمانی تاکید می‌کند و بیان می‌کند در صورتی سازمان تربیت‌بدنی دانشگاه خواهد توانست ساختار سازمانی مناسبی را طراحی کند که مسائل فرهنگی را مد نظر برنامه‌های خود قرار دهد. زیرا فرهنگ مانند ابری است که بر همه جوانب یک سازمان اعم از ورزشی یا غیر ورزشی پوشیده شده و تاثیرگذار است و در این راستا ضروری است ساختاری هدفمند و مناسب با شرایط فرهنگی حاکم بر سازمان و جامعه برای عملکرد تیمی و بروز خلاقیت و نوآوری و ارائه مشوق‌های لازم طراحی گردد. آخرین مفهوم شناسایی شده، انعطاف و جامعیت ساختار است. این مؤلفه نیز شاید مهم‌ترین مؤلفه باشد زیرا یک ساختار سازمانی سازگار و مناسب باید علاوه بر جامع بودن، انعطاف پذیری زیادی داشته باشد. در تحقیقات استریت متر و همکاران (۲۰۲۱) و زابلون و همکاران (۴۰) به نتیجه مشابهی رسیده بودند که با این نتیجه همسو بود. این مؤلفه تاکید زیادی بر ایجاد واحدهایی همچون تحقیق و توسعه، مشاوره ورزشی و تندرستی، بخش کارآفرینی، واحدهایی که تحمل ابهام زیادی دارند، تمرکززدایی در مدیریت سازمان‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، تدوین پروژه‌های نیاز محور، مدیریت فعال و ماموریت‌گرا به جای مدیریت واکنشی، حذف واحدهای صوری یا بلا استفاده، ارگانیک‌سازی ساختار، مستندسازی و غیره دارد که همه این عوامل در جامعیت، سازگاری و انعطاف ساختار تاثیرات بسیار مثبتی دارند. ناتوانی در ارزیابی و ایجاد بروز نمودن یک سیستم سازمانی از ضعف‌های ساختاری آن به شمار می‌رود و می‌توان گفت انعطاف پذیری در بسترهای ساختاری سازمان، در دنیای متلاطم و متغیر امروزی از الزامات طراحی ساختار می‌باشد. همچنانکه به عنوان مثال در دوران شیوع بحران بیماری کرونا، دانشگاه‌ها و ادارات تربیت‌بدنی به دلیل عدم انعطاف سیستم در مهیا نمودن زیرساخت‌های

ورزشی و تربیت‌بدنی فوق برنامه اختصاص دهند، از این رو منابع مالی و سرمایه‌ای یک مؤلفه مهم در طراحی ساختار سازمانی مناسب باید باشد. از سوی دیگر از این منظر که هر سازمانی از جمله ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت باید ارزیابی از منابع مالی خود داشته باشد و سپس اقدام به طراحی ساختار کنند، یک مؤلفه بسیار تاثیرگذار و مهم محسوب می‌شود. نمی‌توان سازمانی را متصور شد که برای طراحی ساختار، منابع مالی و سرمایه‌ای خود را ارزیابی نکند یا آنها را کم اهمیت بشمرد. زیرا باید ساختار سازمانی وضع نمود که با شرایط و منابع مالی سازمان همخوانی داشته باشد. مؤلفه ششم شناسایی شده زیرساخت‌های فیزیکی بود. زیرساخت‌ها نقش حیاتی در ساختار هر دانشگاهی دارند، زیرا باید بر اساس وسعت، امکانات، تعداد دانشجو، منابع انسانی، هیات علمی و سایر عوامل زمینه‌ساز، اقدام به طراحی ساختار سازمانی ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها کرد، از این رو بدیهی است که زیرساخت‌های فیزیکی یا به طور کلی امکانات فیزیکی سازمان یکی از عوامل شناسایی شده می‌باشد. زیرساخت فیزیکی نیز مانند منابع مالی و سرمایه‌ای نیز باید ابتدا ارزیابی شود و طبق امکانات، وسعت، اندازه، تعداد دانشجو و سایر عوامل مشخص شود که چه ساختاری برای ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت مفید است. به عنوان مثال نمی‌توان یک ساختار تخت و صاف را برای دانشگاهی با وسعت زیاد و زیرساخت‌های فیزیکی بالا متصور شد. مؤلفه هفتم شناسایی شده ساختار فکری بود. این مؤلفه شاید یکی از مهم‌ترین ارکان شناسایی شده باشد زیرا ساختار فکری در یک سازمان تاثیرات قابل ملاحظه‌ای خواهد گذاشت. به رغم اینکه ساختار فکری درونی و ذهنی می‌باشد اما اثرات آن به طور عینی و ملموس نمود پیدا می‌کند. در اینجا منظور از ساختار فکری این است که به عنوان مثال محیط منعطفی برای مشارکت همه افراد در ساختار ادارات تربیت‌بدنی طراحی شود، از سازمان‌های موفق الگوبرداری شود، از مشاوران بیرونی بهره‌گیری شود، از برنامه‌های مفید مدیران استقبال شود و به دلایل شخصی و سلیقه‌ای با تفکرات متفاوت مخالفت نشود، سلیقه‌گرایی مدیران کاهش پیدا کند و بنیان‌های قوی و با ثبات فکری برای ورزش دانشجویی نهادینه شود. همه این عوامل نشان دهنده اهمیت بسیار زیاد ساختار فکری در بازطراحی ساختارهای سازمانی سازگار در تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت است. تشکلهای دانشجویی هشتمین مؤلفه شناسایی شده بود. همانطور که از نام آن مشخص است بیان می‌کند که در ساختار تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت باید تشکلهای دانشجویی مورد بررسی و مذاقه قرار بگیرد و در ابتدای طراحی ساختار، جایگاهی خاص برای آنان در نظر گرفته شود. زیرا دانشجویان به عنوان مشتریان نهایی خدمات ورزش دانشجویی در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود و با قرار دادن ساختاری منعطف و مناسب برای آنها، مشتریان بهتر می‌توانند نیازهای خود را بازگو کنند و در نتیجه راحت‌تر به آن برسند. باید به تشکلهای دانشجویی به چشم یک بازوی اصلی کمکی در جریان دستیابی به اهداف سازمانی نگریست زیرا علاوه بر اینکه نیروهایی جوان، خلاق و توانمند هستند نمایندگان مشتریان اصلی تشکیلات تربیت‌بدنی بوده و به طرق مختلف در تبیین علایق و نیازهای مشتریان، افزایش مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های مرتبط با ورزش و نشاط و سلامت، کاهش بار مالی و دستیابی به اهداف و عملکرد مطلوب این ادارات نقش اساسی را ایفا می‌کنند. نهمین مؤلفه

از طریق تکنولوژی‌های جدید به کاهش سلسله مراتب کمک کنند. برای طراحی ساختار سازمانی سازگار مناسب برای تشکیلات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی، به مولفه‌های انعطاف و جامعیت ساختار توجه بیشتری شود و تمرکز اصلی بر روی مفاهیمی همچون ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه، کارآفرینی، مشاوره ورزشی و تندرستی، تحمل ابهام بیشتر، تمرکززدایی و ساختار چابک و کیفی باشد زیرا این مؤلفه به عنوان یک عامل اثرگذار قوی شناخته شد و اگر عوامل اثرگذار به درستی تعیین و بررسی نشوند، تأثیر زیادی بر سایر عوامل خواهند گذاشت و ساختار سازمانی را به جای سازگار بودن، ناسازگار خواهند کرد. علاوه بر این شایسته است ساختار تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت بهداشت بر اساس سطح و اندازه دانشگاه تبیین شوند و در نهایت پیشنهاد می‌شود که عوامل مهم تأثیرگذار به شکلی انتخاب و برنامه‌ریزی شوند که تشکلهای دانشجویی حتماً در تشکیلات و ساختار سازمانی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وزارت متبوع نقش ویژه و تعیین کننده‌ای داشته باشند.

### تشکر و قدردانی

در انتها از همه عزیزانی که ما را در به ثمر رساندن این تحقیق یاری نمودند تشکر و قدردانی می‌نماییم، به ویژه از اساتید و مدیران گرانقدری که با سعه صدر اطلاعات و تجارب خود را از طریق مصاحبه با تیم تحقیق به اشتراک گذاشتند. ضمناً از مسئولین و داوران محترم مجله علوم پزشکی خراسان شمالی، که با دقت و مساعدت و به دور از هرگونه سوگیری، مقاله را بررسی و داوری نمودند، کمال تقدیر و سپاس را داریم.

### References

1. Figueiredo J. The Portuguese online consumer behaviour. *Academ Strategic Manage J*. 2019;18(5):1-12.
2. Whiting ZG, Falk D, Lee J, Weinman B, Pines JM, Lee K. Community organization factors affecting veteran participation in adaptive sports. *J Spinal Cord Med*. 2020;1-7. DOI: 10.1080/10790268.2020.1803657 PMID: 32808905
3. Bass BM, Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications.: Simon and Schuster.; 2009.
4. Cole GA, Kelly P. Management: Theory and practice. 2004.
5. Akpan EI, Obang CE. Tourism: A strategy for sustainable economic development in Cross River State, Nigeria. *Int J Business Soc Sci*. 2012;3(5).
6. Piperca SE. The role of structuring episodes in the development of complex projects.: Université du Québec à Montréal.; 2016.
7. Awoyinfa JO, Adebayo OS. The Contribution of Sports, Physical Education and Recreational Indices in Promoting Health and Peace among the Youth in Nigeria. 2016.
8. Fayomi O. The challenge of Nigeria researcher in meeting up with sustainable development goal in 21st Century. *Energy Procedia*. 2019;157:393-404. DOI: 10.1016/j.egypro.2018.11.204
9. Fayomi O, Okokpuije I, Fayomi G. An Innovation Concept towards Bridging the Gaps Between Teaching and Research. *Proced Manufact*. 2019;35:775-781. DOI: 10.1016/j.promfg.2019.06.022
10. Okokpuije IP. The wide margin between the academic and researcher in a new age university for sustainable development. *Energy Proced*. 2019;157:862-870. DOI: 10.1016/j.egypro.2018.11.252
11. Gunaratna R, Oreg A. Al Qaeda's organizational structure and its evolution. *Stud Conflict Terrorism*. 2010;33(12):1043-1078. DOI: 10.1080/1057610X.2010.523860

ارتباطی و تکنولوژیکی لازم برای ارائه غیر حضوری فعالیت‌ها و کلاس‌های ورزشی دانشجویان، رکود بی‌سابقه در سطح آموزش و فعالیت و مشارکت ورزشی دانشجویان را شاهد بودند.

### نتیجه گیری

با عنایت به یافته‌های تحقیق، به نظر می‌رسد ساختار تربیت‌بدنی فوق برنامه دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بایستی از سوی برنامه‌ریزان ستادی بازمهندسی شود و در این بازنگری به عوامل تأثیرگذار توجه اساسی شده و آنان را نسبت به عوامل تأثیر پذیر در اولویت قرار دهند. در این راستا پیشنهاد می‌شود در ابتدا برای باز طراحی ساختار، چالش‌های مدیریتی و عوامل مربوطه به دقت مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند. زیرا ساختار سازمانی در صورتی به خوبی می‌تواند اهداف و برنامه‌ها را پیاده سازی کرده و کارآمد و مناسب باشد، که مسئولین و متخصصین طراحی ساختار در سازمان با بررسی محیط داخل و خارج ادارات تربیت بدنی و تعیین چگونگی و وضعیت موجود عوامل فوق در ادارات مذکور و دانشگاه مربوطه، ساختاری جامع و منعطف را طراحی نمایند که پاسخگوی شرایط فعلی و تغییرات پیش روی سازمان در آینده باشد. لذا با ساختاری مناسب و سازگار می‌توان بستر رشد و توسعه ورزش دانشجویی در این دانشگاه‌ها را مهیا ساخت. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران حکم رانی مطلوبی داشته باشند، یعنی واکنشی مدیریت نکنند، مسئله محور باشند، و با مدیریت تعارض منافع بتوانند مسئولیت‌پذیری، تعهد و پاسخگویی را در تمام سطوح سازمان جاری سازند. همچنین پیشنهاد می‌شود بواسطه کاربرد فناوری های مدرن در ساختارهای سازمانی، ارتباطات تسهیل و تسریع شوند و

23. Eskandari Pour M, Shafiee S. The Relationship Between Intra-Organizational Factors (Culture, Technology, Structure) with Psychological Empowerment of Physical Education Professors of Zanzan University. *Sci J Organiz Behav Manage Sport Stud.* 2019;**6**(1):75-93.
24. Haghghi M, Hami M, SHOJAEI V. Studying Factors Affecting Organization Agility in Youth and Sport Office in Mazandaran Province. 2018.
25. Mahmoudi A. A comparison of organizational diagnosis in general administration of youth sport of khorasan-e-razavi province and sport organization of mashhad municipality based on wise board model. 2016.
26. Moharramzadeh M. Evaluation of the Most Important Effective Indicator on Development of Sport Tourism Marketing. *Sport Manage Develop.* 2014;**2**(2):31-45.
27. Kozehchian H, Fattahi F, Mashatan M. The Comparison of health-related quality of life in active and nonactive older adults in Tehran. *Int J Sport Stud.* 2013;**3**:52-58.
28. Nwanzu CL, Babalola SS. Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *Int J Engineer Business Manage.* 2019;**11**:1847979019827149. DOI: [10.1177/1847979019827149](https://doi.org/10.1177/1847979019827149)
29. Mirzazadeh ZS, Shajie K. Designing and development strategic plan of university sport (case study: Physical Education Office of ferdowsi University). *Res Educat Sport.* 2017;**5**(12):61-78.
30. Li M, MacIntosh EW, Bravo GA. International sport management.: Human Kinectics; 2012.
31. Sanei S, Hosseini Nia SR. An Investigation of the Relationship between Constraining Factors and Students' Participation in Extracurricular Sport Activities at Military University with Mixed Research Method. *Sport Physiol Manage Investigat.* 2018;**9**(4):147-162.
32. Abed A. Identifying factors deterring sponsors from participating from sponsoring professional volleyball league clubs in the country. *World Sci News.* 2016;**55**:186-198.
33. Rasekh N. Analysis of the Educational Sport Structure in Iran. *Res Educat Sport.* 2018;**6**(14):17-44.
34. Ajarlo M. Designing Organizational Structure for Sport of IR of Iran. *Sport Manage Stud.* 2016;**8**(38):231-252.
35. Mostafazadeh A, Nourbakhsh P, Kohndel M. Designing a model for identifying the factors affecting the organizational electronic readiness based of interpretive structural modeling approach in sport and youth offices of East Azerbaijan province. *Communicat Manage Sport Media.* 2021;**8**(4):60-70.
36. Norouzi R, Roumiyani M. Model of structural relations of information technology-communication (ITC) with Organizational Socialization and social capital management in sport organization. *J Sport Manage.* 2021;**12**(4):1035-1052.
37. Ahmadi F, Eskandari Pour M, Rashidinia M. The Survey of Affecting Factors on Entrepreneurship of Physical Education and Sport Sciences Students at Universities in Guilan Province. *Sport Manage Develop.* 2019;**8**(3):18-39.
38. Yaghobi A. Providing a Qualitative Model of Factors Affecting the Attraction of the Country's Student Sports Donors (Based on foundation data theorizing). *Res Educat Sport.* 2021;**8**(21):59-84.
39. Memari Z. Modeling the Marketing Mix of the Iranian Sport Industry. *World J Sport Sci.* 2008;**1**(1):72-80.
40. Diptyanusa A, Zablou KN. Addressing budget reduction and reallocation on health-related resources during COVID-19 pandemic in malaria-endemic countries. *Malar J.* 2020;**19**(1):411. DOI: [10.1186/s12936-020-03488-y](https://doi.org/10.1186/s12936-020-03488-y) PMID: [33198747](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33198747/)