



مقایسه شناخت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی و سازمان ورزش شهرداری مشهد بر اساس مدل وایزبورد

احمد محمودی^{۱*}، فرزاد غفوری^۲، مهران میزانی^۳، محسن کوثری پور^۴

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

۲ - دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

۳ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پردیس بین الملل کیش، دانشگاه تهران

۴ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱/۲۹

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، مقایسه شناخت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی و سازمان ورزش شهرداری مشهد، بر اساس مدل وایزبورد بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع مقایسه‌ای بود که به شکل میدانی انجام گرفت. بدین منظور، ۷۱ نفر از کارکنان سازمان ورزش شهرداری مشهد و ۷۵ نفر از اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه، شناخت سازمانی پریزوسی (۱۹۸۰) بود که روایی صوری و محتوایی آن در پژوهش-های پیشین مورد تأیید قرار گرفته بود و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/92$). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون تی مستقل و یو من ویتنی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که تفاوت معناداری در ابعاد شناخت سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه وجود داشت؛ همچنین تفاوت معناداری در ابعاد عملکردی مدیریت شامل، مؤلفه‌های رهبری، هدف‌گزینی، ساختار سازمانی و سیستم پاداش دهی در بین دو سازمان ورزشی مورد مطالعه وجود داشت. در مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی، نگرش به تغییر و مکانیزم‌های مفید، تفاوت معناداری در این دو جامعه یافت نشد.

نتیجه‌گیری: بطور کلی می‌توان ادعان نمود، تعیین اهداف قابل دسترس‌تر و آسان‌تر برای کارمندان، ساختار سازمانی منعطف‌تر و پویاتر، ایجاد سیستم پاداش دهی متناسب با عملکرد افراد و توانایی‌های آن‌ها و ایجاد رهبری متناسب با نوع توانمندی‌ها و آمادگی آنان از جمله مواردی است که در سازمان ورزش شهرداری، بیش از پیش باید مد نظر مسئولان قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: ابعاد عملکردی، ارزیابی، سازمان غیر ورزشی، سازمان ورزشی، شناخت سازمانی.

مقدمه

تنها راه مؤثر ایجاد تحول در سازمان، تغییر فرهنگ و نحوه عملکرد مدیران از طریق تحول در سیستم ارزش‌ها، باورها و روابط پذیرفته شده درون سازمان است و به همین جهت بهبود عملکردهای سازمان ضرورت پیدا می‌کند. منظور از کارکرد، مجموعه فعالیت‌ها یا عملکردهای مهمی است که در ایفای نقش و نیل به هدف ضرورت دارد و در عمل موجب تحقق هدف یا نیل به مطلوبیت مورد نظر می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت کارکردهای سازمان^۱ مجموعه متعاملی از فعالیت‌های اساسی است که سازمان را برای تحقق اهداف و مأموریتش در راستای خدمت به توسعه جامعه یاری می‌کند. با این تعریف می‌توان گفت، در واقع به واسطه این کارکردها، استمرار و بقای سازمان و جامعه به نوعی تضمین می‌شود (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۲).

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها را می‌توان متأثر از مجموعه‌ای از عوامل داخلی و خارجی سازمان دانست (جکسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی، سازمان را قادر می‌سازد تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کرده، از طریق این تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آنها می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی سرمایه‌گذاری کرده، موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش داده و اثرات آنها را بکاهند. از طرف دیگر، شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف، سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مواجهه و رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند (حسن قلی‌پور و آقازاده، ۱۳۸۴)؛ بنابراین ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان یک ابزار مدیریت انسانی است که علاوه بر برنامه‌ریزی استراتژیک، در سیاست‌گذاری و حل و فصل مشکلات نیز از آن استفاده می‌شود.

یکی از راه‌های سنجش عملکردهای درونی سازمان‌ها، مدل شناخت سازمانی^۳ و ایزبور^۴ است. لوک و کراوفورد^۵ (۲۰۰۰) بیان کردند، مدل‌های زیادی در زمینه ارزیابی عملکرد مطرح هستند که مدل وایزبور (۱۹۷۶)، شبیه دیگر مدل‌های شناخت سازمان از قبیل، مدل‌های ندلر و تاشمن^۶ (۱۹۹۷)، تیشی^۷ (۱۹۸۳) و بورگ و لیتوین^۸ (۱۹۹۲) است. از مزایای این مدل نسبت به سایر مدل‌هایی که سایر پژوهشگران در شناخت و آسیب شناسی سازمان‌ها ارائه نمودند، این است که با استفاده از این مدل می‌توان سازمان را از جهات و زوایای مختلف، مورد بررسی و ارزیابی قرار داد؛ همچنین این مدل، مدلی نسبتاً ساده و قابل فهم در مقایسه با سایر مدل‌ها بوده که عملکرد جنبه‌های مختلف و متغیرهای کلیدی سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و برای درگیر کردن مشتریان در برنامه‌های تغییر به گونه‌ای موفق عمل می‌کند (لوک و کراوفورد، ۲۰۰۰؛ وایزبور، ۱۹۷۶). مدل سازمانی وایزبور، نوعی نگرش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل روابط در میان متغیرهایی است که روی اداره سازمان تأثیر می‌گذارند. وایزبور، این مدل را برای تبیین عوامل اثرگذار محیط داخلی سازمان‌ها ارائه کرده است (وایزبور، ۱۹۷۶). وی معتقد است، هفت بُعد اصلی محیط داخلی سازمان‌ها شامل، موارد ساختار سازمانی^۹، اهداف^{۱۰} سازمانی، ارتباطات^{۱۱}، پادش^{۱۲}، رهبری^{۱۳}، به‌کارگیری مکانیزم‌های مفید^{۱۴}، نگرش به سوی تغییر^{۱۵} هستند. عامل ساختار سازمانی به عنوان یکی از اجزاء سازمان بوده که از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹).

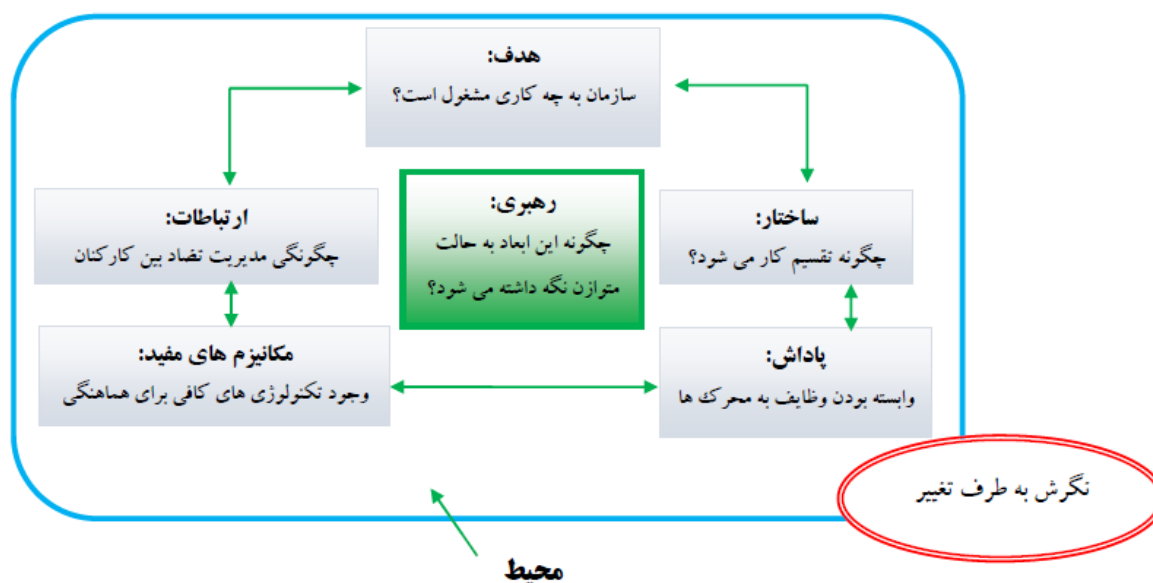
1. Organization Functions
2. Jackson
3. Organizational Diagnosis Model
4. Weisbord Model
5. Lok and Crawford
6. Nadler and Tushman
7. Tichy
8. Burke and Litwin
9. Organizational Structure
10. Purpose
11. Communication
12. Rewards
13. Leadership
14. Help Mechanisms
15. Attitude Toward Change

وانگ و همکاران (۲۰۰۶) در این راستا اشاره کردند که ساختار سازمان‌های دولتی دارای عدم انعطاف (مکانیک) است. وی معتقد است که ساختار منعطف (ارگانیک) سازمان‌های خصوصی، باعث مشارکت همه جانبه کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود که این خود سبب رضایت شغلی در آنان می‌شود. عامل دوم اهداف سازمانی بوده که به بیان دستیابی به نتایج مورد انتظار اشاره می‌کند که از طریق کار مشخص و قابل اندازه‌گیری حاصل می‌شود (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹) که اهداف در سازمان‌های دولتی از ابهام و تضاد بیشتری نسبت به بخش خصوصی برخوردار هستند (رایت^۱، ۲۰۰۴). ارتباطات سازمانی دیگر، بُعد مدل وایزبوردر است که به انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین مدیران و سایر کارکنان به هر طریقی مربوط می‌شود (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹). رایت (۲۰۰۴) بیان کرده است که ارتباطات سازمانی در بخش دولتی، محدودتر از بخش خصوصی است و قوانین و مقررات این امر را در سازمان‌های دولتی بوجود آورده است.

چهارمین بُعد مدل وایزبوردر، پاداش بوده که از مؤلفه‌های مؤثر در حفظ و نگهداری کارکنان به شمار می‌رود که قادر است، در تحقق اهداف سازمانی از طریق ارضای نیازها و خواسته‌های افراد و ایجاد انگیزش و تعهد در آنان کمک کننده باشد و می‌تواند به دو صورت مالی و غیر مالی ارائه شود (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹) که این پرداخت پاداش در سازمان‌های دولتی بیشتر بر مبنای ارشدیت و پست سازمانی است و افراد نسبت به جایگاهی که در سازمان دارند، از پاداش‌ها بهره می‌برند (جیان^۲، ۲۰۰۳). رهبری در این مدل، به عنوان فرایند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به یک هدف در موقعیتی مشخص تعریف شده است (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ خونتیا و سوار^۳ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که شیوه رهبری در هر سازمانی، به نوع سازمان به لحاظ ساختار و فرهنگ کاری در آن سازمان بستگی دارد. بُعد بکارگیری مکانیزم‌های مفید در سازمان، به مجموع تکنولوژی‌ها، ایده‌ها و تلاش‌های برنامه‌ریزی و کنترلی سازمانی مفید اطلاق می‌شود که برای یکپارچه ساختن، رشد و بهبود سازمان، انجام بهتر امور و منظم کردن فعالیت‌های گروهی به منظور انتخاب روش بهینه جهت رسیدن به هدف مشترک استفاده می‌شوند و در نهایت آخرین بُعدی که در این مدل به آن اشاره شد، نگرش به سوی تغییر است که نقش مشاور و تسهیل‌کننده را در سازمان دارد (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹). هارنستام^۴ و همکاران (۲۰۰۴) و لینز^۵ (۲۰۰۵)، در این باره بیان کردند که کارکنان سازمان‌های دولتی بیشتر نگرش منفی و مقاومت شدیدتری در مورد تغییرات سازمان‌ها به نسبت بخش خصوصی از خود نشان می‌دهند.

با استفاده از هفت بُعد الگوی وایزبوردر، ضمن سنجش عملکرد سازمان، می‌توان به بهبود سلامت سازمان و نیز کیفیت محیط کاری کمک کرد. در شکل ۱، ارتباط بین ابعاد این مدل نمایش داده شده است.

1. Wright
2. Nguyen
3. Khuntia and Suar
4. Härenstam
5. Lines



شکل ۱- الگوی شناخت سازمان بر اساس مدل وایزبوردر (وایزبوردر، ۱۹۷۶)

امروزه، سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریبان هستند. امروزه ورزش به عنوان یک قدرت مؤثر در توسعه اجتماعی و اقتصادی، با تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم نقش مهمی در اقتصاد و سیاست کشورها دارد (لیل^۱، ۱۹۹۷)؛ زیرا سازمان‌های ورزشی به دلیل ماهیت غیرانتفاعی و متمایز بودن محصولات نهائی آنها، متفاوت با سازمان‌های انتفاعی است (عیدی و همکاران، ۱۳۹۳)، به عبارتی دیگر، عملکرد سازمان‌های ورزشی از طریق تأمین نیازها و برآورده کردن انتظارات ذینفعان سنجیده می‌شود (رابینسون^۲، ۲۰۰۶). عملکرد ورزشی پدیده‌ای است، مرتبط با تحلیل مدیریت که برای عملکرد بهتر ورزشی و برتری در مدیریت آن، ورزش را باید به مثابه یک سیستم نگرینست و به عناصر کلیدی آن به عنوان یک سیستم یکپارچه توجه کرد؛ از این‌رو ارزیابی عملکرد این سازمان‌ها نیازمند شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه برنامه‌های بهبود در راستای دستیابی به وضع مطلوب است (شیلبری و مور^۳، ۲۰۰۶). گودرزی (۱۳۹۲) به نقل از کریمادیس^۴ (۱۹۹۷) گزارش کرده است که بخش‌های ورزشی با مشکلاتی همچون دوره‌های نزول، قوانین و مقررات دولتی محدودکننده، مشکلات مالی و قرارگرفتن در محیط رقابتی ناشی از تغییرات محیطی به ویژه در بخش خدمات ورزشی مواجه‌اند.

در بررسی پژوهش‌های صورت گرفته برای عملکرد سازمانی با استفاده از مدل وایزبوردر در داخل کشور مسعودیان و همکاران (۱۳۹۱) در بررسی محیط داخلی بیمارستان‌ها بر اساس این مدل به این نتیجه رسید که تفاوت معناداری در تمامی ابعاد عملکردی به جز مؤلفه رهبری در بیمارستان وجود داشت. همچنین مؤلفه ارتباط دارای بهترین وضعیت و مؤلفه پاداش دارای بدترین وضعیت بود. وطن‌خواه و همکاران (۱۳۹۲) نیز در تحلیل ابعاد عملکردی مدیریت در بیمارستان‌های علوم پزشکی تهران بر اساس مدل وایزبوردر به این نتیجه رسیدند که بین بیمارستان‌ها به لحاظ ابعاد عملکردی مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد و مؤلفه مکانیزم‌های مفید دارای وضعیت مطلوب‌تر در بین بیمارستان‌های حاضر بود. مرادی (۱۳۹۲)، در آسیب‌شناسی جو سازمانی در نیروی انتظامی بر اساس مدل وایزبوردر بیان می‌کند که مؤلفه‌های هدف، ساختار، رهبری و ارتباطات در مقایسه با

1. Lyle
2. Robinson
3. Shilbury and Moore
4. Krimadis

مؤلفه پاداش، مکانیزم‌های مفید و نگرش به تغییر در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارند. در بیان تحقیقات انجام شده با استفاده از این مدل در حوزه ورزش کشور پژوهش‌های زیادی به چشم نمی‌خورد. سجادی و همکاران (۱۳۸۹) در مقایسه عملکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی با ورزش قهرمانی کشور بر اساس مدل وایزبورگ به این نتیجه رسید که بین نحوه اجرای این هفت مؤلفه در دو مرکز هیچ تفاوت معناداری وجود ندارد و عملکرد هر دو مرکز مذکور در حد مطلوب بود. کشاورز ترک (۱۳۹۰) نیز در بررسی و مقایسه آسیب شناسی عملکرد سازمانی فدراسیون‌های موفق و ناموفق بر اساس مدل وایزبورگ به این نتیجه رسید که در مؤلفه‌های اهداف، رهبری، مکانیزم‌های مفید و گرایش به تغییر عدم تفاوت و در ابعاد ارتباطات سازمانی و نظام پاداش‌دهی در فدراسیون‌های موفق و ناموفق تفاوت معنادار بود که فدراسیون موفق عملکرد بهتری از فدراسیون‌های ناموفق داشتند. همچنین ساختار سازمانی در فدراسیون‌های موفق شرایط مطلوب‌تری داشتند. در زمینه پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور اسدیو^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، در ارزیابی و اثربخشی سیستم آموزشی غنا با استفاده از مدل وایزبورگ به این نتیجه رسید که ارتباطات و ساختار، نقش مهمی در اثربخشی سیستم آموزشی دارند. مورس^۲ (۲۰۱۰) در تحقیق خود با عنوان «عملکرد سازمانی تحت شرایط آسیب‌پذیری: چشم انداز چند عاملی» نشان داد که ساختار سازمانی، اهداف سازمانی و سازوکارهایی که به درستی انتخاب شوند در شرایط آسیب‌پذیری سازمان می‌توانند بر روی عملکرد آن تأثیر گذاشته و عملکرد را بهبود بخشند. چوی و رونا^۳ (۲۰۱۱)، به این نتیجه رسیدند که زمانی کارکنان آماده تغییر برای بهبود عملکرد در سازمان می‌شوند که تجربه تغییر موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها را داشته باشند و فرهنگ یادگیری و ویژگی‌های آن را در محیط کار خود احساس نمایند. گاندرمن و کامر^۴ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «پاداش» ضمن اذعان به نقش نظام پاداش‌دهی در افزایش عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها عنوان نمود که مدیران به جای تمرکز بر پاداش‌های بیرونی، سازمان‌ها و رهبران آن باید توجه خود را معطوف به پاداش و تشویق‌های درونی نمایند و سیلر^۵ و همکاران (۲۰۰۵) نیز در پژوهشی با تمرکز بر عملکرد سازمان‌های دولتی ویتنام، عدم بهره‌وری، کنترل شدید بوسیله ساز و کار دولتی، ضعف و ناتوانی مدیریت و کارکنان، نظارت ضعیف، محدودیت بودجه و عدم انعطاف سازمانی را از علل کاهش بهره‌وری و عملکرد ذکر کردند. بیشتر تحقیقات انجام شده نشان دهنده این است که ساختار سازمانی و منابع انسانی بیش از هر عامل دیگری بر بهبود عملکردهای سازمان تأثیر دارند.

یکی از وظایف اصلی سازمان‌های ورزشی، ایجاد و خلق بستری برای حضور و شرکت عموم جامعه در فعالیت‌های ورزشی است که به صورت برنامه‌های ساختارمند، غیر ساختارمند، رقابتی و غیر رقابتی به جامعه ارائه می‌شود (کاسی^۶ و همکاران، ۲۰۱۲)؛ بنابراین موضوع ارزیابی و تحلیل عملکردهای مدیریتی در سازمان‌های ورزشی به بررسی بیشتری نیاز دارد. در ایران شهرداری‌ها به عنوان یکی از ارکان توسعه ورزش همگانی و شهروندی مطرح بوده که درآمد و هزینه کرد آنها مستقل از بودجه دولت است. از طرفی مدیریت شهری، امری صرفاً تخصصی و مرتبط با شکل و نمای ظاهری و بوم شناختی هر شهر نیست. مدیریت شهری در کشورهای توسعه یافته با مقیاس عملکردهای اجتماعی سنجیده می‌شود، نه عملکرد ظاهری؛ بنابراین مدیریت شهری در حوزه ورزش بایستی به دنبال ایجاد توازن در توزیع امکانات تفریحی- ورزشی در سطح یک جامعه شهری گسترده و در دسترس همه افراد و گروه‌ها باشد (ذکائی، ۱۳۹۰). به این ترتیب این خواست‌ها، محیط بسیار پیچیده‌ای را برای عملکرد سازمان‌های ورزشی مردم نهاد (غیردولتی) به وجود آورده است. بدیهی است که نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی یا یک سازمان صنعتی و یک سازمان خدماتی متفاوت است؛ بنابراین نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگی-

1. Aseidu
2. Moores
3. Choi and Ruona
4. Gunderman and Kamer
5. Seiler
6. Casey

ها و شرایط یک سازمان باشد، برای توسعه عملکردی ضروری و قابل توجه است (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۲). از طرفی با توجه به اینکه جامعه مورد نظر این پژوهش یعنی مدیریت ورزش همگانی شهرداری مشهد، سازمانی نو ظهور بوده که سال‌های زیادی از تشکیل آن نمی‌گذرد و در حال سپری کردن سال‌های تجربه‌اندوزی است، باید مانند دیگر سازمان‌ها و شرکت‌های اقتصادی در مقابل عملکرد و محصولات خود، پاسخگوی سازمان‌های بالادستی و تأمین کنندگان باشد. با توجه به این مطالب، سنجش و ارزیابی عملکردهای مدیریت ورزش همگانی شهرداری، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ بنابراین با انجام این تحقیق، علاوه بر شناخت ابعاد عملکردی مدیریت ورزش همگانی شهرداری مشهد، می‌توان آن را با سایر سازمان‌های ورزشی دولتی نظیر، اداره کل ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان ورزشی دولتی مقایسه کرد که از ردیف بودجه دولتی برخوردار است و سابقه بیشتری نسبت به مدیریت ورزش همگانی شهرداری داشته و در راستای سیاست‌های کلی ورزش کشور گام بر می‌دارد؛ لذا مدیران ستادی و صفی مدیریت ورزش همگانی شهرداری مشهد و اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی با استفاده از نتایج این تحقیق خواهند توانست در مورد شاخص‌ها، نقاط ضعف و قوت خود اطلاعاتی ارزشمند و بازخوردهای مؤثری را کسب کنند.

روش‌شناسی

روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع مقایسه‌ای بوده که به صورت مقطعی انجام شده است و جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش، مدیریت ورزش همگانی شهرداری مشهد و اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بودند. تعداد کل جامعه در مدیریت ورزش همگانی شهرداری مشهد، ۷۱ نفر بوده است (مرد=۴۴ و زن=۲۷). با توجه به محدود و کوچک بودن جامعه، کل جامعه به عنوان نمونه پژوهش (تمام شمار) در نظر گرفته شد که پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه در بین کارکنان سازمان ورزشی ۶۵ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل آماری بود؛ همچنین تعداد کل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، ۷۵ نفر بود (مرد=۵۳ و زن=۲۲) که تمام آن‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و از این تعداد، ۷۳ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل آماری بود.

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد شناخت سازمانی^۱ پریزوسی^۲ (۱۹۸۰) بود. این ابزار داخل کشور در پژوهش‌های مختلفی نظیر، پژوهش سجادی و همکاران (۱۳۸۹) و کشاورز ترک (۱۳۹۲) در سازمان‌های ورزشی مورد استفاده و روایی صوری^۳ و محتوایی^۴ آن، مورد تأیید قرار گرفته بود. پایایی این ابزار در پژوهش حاضر نیز، از طریق ضریب آلفای کرونباخ^۵ محاسبه گردید ($\alpha=0/92$) که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. این پرسشنامه شامل، ۳۵ گویه در ۷ مؤلفه (هدف‌گزینی، ساختار سازمانی، رهبری سازمانی، ارتباطات، سیستم پاداش‌دهی، مکانیزم‌های مفید و نگرش به تغییر) بوده است. هر یک از ابعاد هفت‌گانه شامل، ۵ سؤال با مقیاس هفت‌گزینه‌ای، کاملاً موافقم، موافقم، کمی موافقم، بی‌نظرم، کمی مخالفم، مخالفم و کاملاً مخالفم بود که به این گزینه‌ها به ترتیب امتیاز ۱ تا ۷ تعلق گرفت. در این پرسشنامه نمره ۴، امتیاز خنثی بوده، امتیاز کمتر از ۴، نشان دهنده قوت و امتیاز بیشتر از ۴، نشان دهنده ضعف سازمان در متغیر مربوطه است (مسعودیان و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین هر چه امتیاز هر مؤلفه به هفت نزدیک‌تر شود، از وجود یک مشکل حادث‌تر در سازمان حکایت می‌کند و امتیاز یک، نشان می‌دهد که عملکرد سازمان در آن مؤلفه بصورت بهینه بوده است (سجادی و همکاران، ۱۳۸۹)؛ همچنین در بخش

1. Organizational Diagnosis Questionnaire
2. Preziosi
3. Face validity
4. Content validity
5. Cronbach's alpha coefficient

دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت شناختی^۱ کارکنان از قبیل، سن، جنسیت، وضعیت تأهل، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، نوع استخدام، سطح تحصیلات جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شده است.

از آمار توصیفی، برای طبقه‌بندی نمره‌های خام، طراحی جدول، توزیع فراوانی و محاسبه شاخص‌های پراکندگی مانند، میانگین و انحراف معیار و از آمار استنباطی کالموگراف - اسمیرنوف^۲ جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها (چنانچه سطح معناداری کم‌تر از ۰/۰۵ درصد باشد، ادعای طبیعی بودن توزیع داده‌ها، پذیرفته نمی‌شود) و از آزمون پارامتریک تی مستقل^۳ (مؤلفه‌هایی که دارای توزیع نرمال بودند) و آزمون ناپارامتریک یو من - ویتنی^۴ (مؤلفه‌هایی که دارای توزیع نرمال نبودند)، برای مقایسه مؤلفه‌ها در دو سازمان ورزش شهرداری و اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ $\alpha \leq$ به کمک نرم افزارهای آماری اسپاس اس و اکسل استفاده گردید.

یافته‌ها

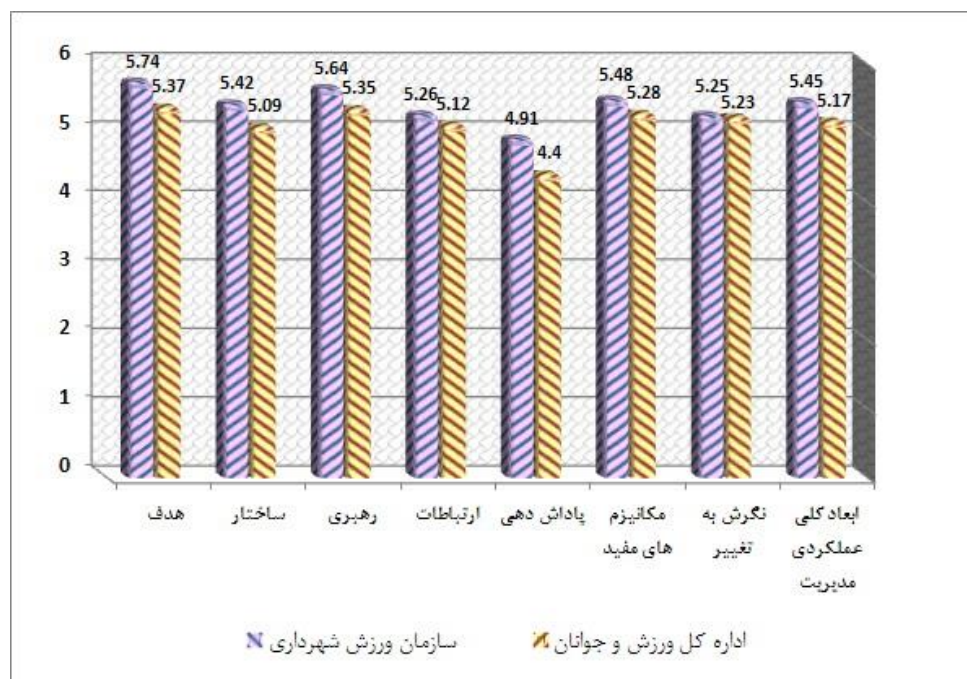
یافته‌های آمار توصیفی در بخش جمعیت شناختی در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه نشان داد که افراد شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۶۶/۶۶ درصد (۹۲ نفر) مرد و ۳۳/۳۳ درصد (۴۶ نفر) زن بودند. ۸۷/۶۸ درصد (۱۲۱ نفر) پاسخ دهندگان، متأهل و ۱۲/۳۱ درصد (۱۷ نفر) مجرد بودند. ۶۰/۸۷ درصد (۸۴ نفر) پاسخ دهندگان در رده سنی بین ۲۵ تا ۳۵ سال بودند که بیشترین درصد را به خود اختصاص می‌دهد و ۷/۲۴ درصد (۱۰ نفر) در رده سنی زیر ۲۵ سال بودند که کمترین درصد را دارا بود. ۳۹/۸۵ درصد (۵۵ نفر)، دارای سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال بودند که دارای بیشترین درصد و ۲/۸۹ درصد (۴ نفر) هم بین سابقه کاری ۱۶ تا ۲۰ سال بودند که کمترین تعداد را داشتند. همچنین ۴۸/۵۵ درصد (۶۷ نفر)، دارای وضعیت استخدامی قراردادی بودند که بیشترین مقدار بود، کمترین مقدار هم مربوط به وضعیت استخدامی پیمانی با ۳/۶۲ درصد (۵ نفر) در جامعه حاضر بود. بیشتر پاسخ دهندگان در این پژوهش، دارای مدرک کارشناسی با ۶۰/۱۴ درصد (۸۳ نفر) و کمترین مقدار نیز، دارای مدرک یا درحال تحصیل در مقطع دکتری با ۲/۱۷ درصد (۳ نفر) بودند. ۵۲/۸۹ درصد (۷۳ نفر) از افراد شرکت کننده در این پژوهش، از اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی و ۴۷/۱۱ درصد (۶۵ نفر) هم از پاسخ دهندگان از سازمان ورزش شهرداری مشهد بودند. جدول ۱، میانگین نظرات پاسخ دهندگان در خصوص ابعاد عملکردی مدیریت در سازمان‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مقایسه نظرات کارکنان در خصوص مؤلفه‌های عملکردی مدیریت

مؤلفه‌های عملکرد	سازمان ورزش شهرداری	اداره کل ورزش و جوانان	مجموع
هدف‌گزینی	۵/۷۴ ± ۰/۶۴۸	۵/۳۷ ± ۰/۸۷۱	۵/۴۹ ± ۰/۸۲۴
ساختار	۵/۴۲ ± ۰/۸۴۶	۵/۰۹ ± ۰/۹۸۸	۵/۱۹ ± ۰/۹۵۶
رهبری	۵/۶۴ ± ۰/۸۲۳	۵/۳۵ ± ۰/۹۴۳	۵/۴۴ ± ۰/۹۱۶
ارتباطات	۵/۲۶ ± ۰/۹۷۵	۵/۱۲ ± ۱/۰۳۵	۵/۱۷ ± ۱/۰۱۷
پاداش‌دهی	۴/۹۱ ± ۱/۰۹۱	۴/۴۰ ± ۱/۲۹۵	۴/۵۶ ± ۱/۲۵۶
مکانیزم‌های مفید	۵/۴۸ ± ۰/۷۸۳	۵/۲۸ ± ۰/۹۹۶	۵/۳۵ ± ۰/۹۳۷
نگرش به تغییر	۵/۲۵ ± ۱/۰۳۷	۵/۲۳ ± ۱/۰۹۴	۵/۲۴ ± ۱/۰۷۴
مؤلفه‌های کلی عملکردی	۵/۴۵ ± ۰/۶۹۲	۵/۱۷ ± ۰/۷۹۱	۵/۲۶ ± ۰/۷۷۱

1. Demographic
2. Kolmogorov-Smirnov Test
3. Independent samples T Test
4. Mann-Whitney U

بمنظور مقایسه بهتر بین میانگین این مؤلفه‌ها در بین سازمان‌های مورد مطالعه در شکل ۲، میانگین نظرات پاسخ دهندگان در مورد عملکرد مدیریت و مؤلفه‌های آن آورده شده است. بر اساس این نمودار، مؤلفه سیستم پاداش‌دهی دارای بالاترین عملکرد در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه و مؤلفه هدف‌گزینی هم، دارای پایین‌ترین عملکرد در این دو سازمان بود (با توجه به اینکه هر چه میانگین به ۱ نزدیک‌تر باشد، شرایط مطلوب‌تر و هر چه به ۷ نزدیک باشد، وضعیت عملکردی مدیریت بحرانی‌تر است).



شکل ۲. میانگین ابعاد عملکردی مدیریت در سازمان‌های مورد مطالعه

در بخش آمار استنباطی، برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها در جوامع مورد بررسی (سازمان ورزش شهرداری و اداره کل Sig ورزش و جوانان) از آزمون کالموگراف - اسمیرنوف استفاده شد؛ با توجه مقادیر سطح معناداری (

جدول ۲ مشاهده می‌شود که در مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات و نگرش به تغییر که سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ بوده، این بدان معناست که توزیع مشاهده شده با توزیع مورد انتظار محقق، یکسان و توزیع داده‌ها نرمال است و در مؤلفه‌های هدف‌گزینی، ساختار، پاداش‌دهی و مکانیزم‌های مفید سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده، یعنی توزیع مشاهده شده با توزیع مورد انتظار محقق، متفاوت و داده‌ها توزیع طبیعی نداشتند؛ بنابراین با توجه به نتایج آزمون کالموگراف - اسمیرنوف برای مقایسه مؤلفه‌هایی که دارای توزیع نرمال بودند، از آزمون پارامتریک تی مستقل و برای مؤلفه‌هایی که توزیع طبیعی نداشتند، از آزمون ناپارامتریک من - ویتنی استفاده گردید. همچنین میزان خطای نوع اول ۵ درصد ($\alpha=0/05$) بمنظور تعیین معنی‌داری آزمون‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۲- نتیجه آزمون کالموگراف - اسمیرنوف برای بررسی چگونگی نرمال بودن توزیع داده‌ها

نوع آزمون	نتیجه آزمون	Sig	Z	SD	میانگین	مؤلفه‌های عملکردی مدیریت
من - ویتنی	عدم نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۱۴	۱/۵۷۱	۰/۸۲۴	۵/۴۹	هدف‌گزینی
من - ویتنی	عدم نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۴۳	۱/۳۸۴	۰/۹۵۶	۵/۱۹	ساختار سازمانی
تی مستقل	نرمال بودن داده‌ها	۰/۳۴۶	۰/۹۳۵	۰/۹۱۶	۵/۴۴	رهبری
تی مستقل	نرمال بودن داده‌ها	۰/۱۳۶	۱/۱۵۹	۱/۰۱۷	۵/۱۷	ارتباطات
من - ویتنی	عدم نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۰۱	۲/۰۱۹	۱/۲۵۶	۴/۵۶	سیستم پاداش‌دهی
من - ویتنی	عدم نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۱۳	۱/۵۸۹	۰/۹۳۷	۵/۳۵	مکانیزم‌های مفید
تی مستقل	نرمال بودن داده‌ها	۰/۵۹۹	۰/۷۶۷	۱/۰۷۴	۵/۲۴	نگرش به تغییر
من - ویتنی	عدم نرمال بودن داده‌ها	۰/۰۰۹	۱/۶۴۶	۰/۷۷۱	۵/۲۶	ابعاد عملکردی مدیریت

همچنین برای برآورد دقیق میزان آماره آزمون (t)، از آزمون برابری واریانس لون^۱ (F) استفاده شد. لازم به توضیح است که زمانیکه آزمون جوامع دارای واریانس برابر نباشند، از سطر دوم نتایج آزمون تی مستقل برای تعیین آماره و سطح معناداری استفاده می‌شود که در پژوهش حاضر تمامی واریانس‌ها دارای تجانس یکسان بود و نیازی به استفاده از سطر دوم نبود؛ بنابراین نتایج آزمون، مقایسه مؤلفه‌های عملکردی مدیریت در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه در ۳ مؤلفه رهبری، ارتباطات و نگرش به تغییر که با استفاده از آزمون آماری تی مستقل و آزمون لون انجام شد، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون لون و تی مستقل برای بررسی تفاوت برخی مؤلفه‌های عملکردی مدیریت در سازمان‌های ورزشی

مؤلفه‌های عملکردی مدیریت	نوع سازمان	میانگین	آزمون لون		آزمون تی	
			P	F	t	P
رهبری	سازمان ورزش شهرداری	۵/۶۴	۰/۱۸۸	۱/۷۴۶	۲/۹۲۱	۰/۰۳۲
	اداره کل ورزش و جوانان	۵/۳۵				
ارتباطات	سازمان ورزش شهرداری	۵/۲۶	۰/۱۵۱	۲/۰۷۳	۰/۹۲۱	۰/۳۵۸
	اداره کل ورزش و جوانان	۵/۱۲				
نگرش به تغییر	سازمان ورزش شهرداری	۵/۲۵	۰/۴۵۵	۰/۵۶	۰/۰۷۸	۰/۹۳۸
	اداره کل ورزش و جوانان	۵/۲۳				

همانطور که نتایج آزمون تی مستقل در جدول ۳ نشان داده شده است، تنها در مؤلفه رهبری تفاوت در بین سازمان‌های (و در مؤلفه‌های ارتباطات و نگرش به تغییر در بین این دو سازمان تفاوت P ورزشی مورد مطالعه معنادار است (۰/۰۳۲ = معناداری مشاهده نشد. لازم به ذکر است که در تمامی مؤلفه‌های فوق، اداره کل ورزش و جوانان وضعیت مطلوب‌تری را نسبت به سازمان ورزش شهرداری در عملکرد مدیریت دارا هستند؛ همچنین برای بررسی تفاوت در سایر مؤلفه‌های عملکردی مدیریت که دارای توزیع نرمال داده‌ها نبودند، از آزمون من-ویتنی استفاده شد که نتایج آن در

1. Levene's Test for Equality of Variances (F)

جدول ۴ ذکر شده است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، به غیر از مؤلفه مکانیزم‌های مفید که از نبود تفاوت معنادار در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه حکایت می‌کند ($P=0/179$)، در سایر مؤلفه‌ها تفاوت در بین این دو سازمان مشاهده می‌شود؛ همچنین وضعیت کلیه مؤلفه‌های عملکردی مدیریت در اداره کل ورزش و جوانان، وضعیت بالاتر و مطلوب‌تری نسبت به سازمان ورزشی شهرداری دارد (با توجه به نمره‌گذاری معکوس گویه‌ها و مؤلفه‌ها).

جدول ۴- نتایج آزمون من ویتنی برای بررسی تفاوت برخی مؤلفه‌های عملکردی مدیریتی در سازمان‌های مورد مطالعه

مؤلفه‌های عملکردی مدیریت	نوع سازمان	رتبه میانگین	U	Z	P
هدف‌گزینی	سازمان ورزش شهرداری اداره کل ورزش و جوانان	۱۲۱/۰۱ ۹۷/۰۰	۳۵۷۴/۵۰۰	-۲/۶۷۷	۰/۰۰۷
ساختار سازمانی	سازمان ورزش شهرداری اداره کل ورزش و جوانان	۱۱۹/۲۳ ۹۷/۸	۳۶۹۰	-۲/۳۸۷	۰/۰۱۷
سیستم پاداش‌دهی	سازمان ورزش شهرداری اداره کل ورزش و جوانان	۱۲۲/۲۷ ۹۶/۴۲	۳۴۹۲/۵۰۰	-۲/۸۷۷	۰/۰۰۴
مکانیزم‌های مفید	سازمان ورزش شهرداری اداره کل ورزش و جوانان	۱۱۲/۷۹ ۱۰۰/۷۳	۴۱۰۸/۵۰۰	-۱/۳۴۴	۰/۱۷۹
ابعاد کلی عملکردی	سازمان ورزش شهرداری اداره کل ورزش و جوانان	۱۱۷/۲۷ ۹۸/۷۰	۳۸۱۷/۵۰۰	-۲/۰۶۳	۰/۰۳۹

بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های امروزی، عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد، همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به گونه‌ای که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است و سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر هستند، بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به مطالعه فرآیندها و عملکردهایی معطوف نمایند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفاء می‌نماید (کشاورز ترک، ۱۳۹۲). به عقیده مایلز^۱ برای افزایش اثربخشی سازمان باید عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی نظیر، تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، توزیع بهینه قدرت، پشتیبانی منابع، یکپارچگی و نوآوری، استقلال و سازگاری با محیط خارج و ایجاد ساختاری برای برطرف کردن مشکلات پیش آمده مورد مطالعه قرار گیرند (سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج آمار توصیفی نشان داد که اکثر کارکنان در رده سنی بین ۲۵ تا ۳۵ سال و سابقه‌کاری بین ۵ تا ۱۰ سال را قرار داشتند که بیانگر جوان بودن نیروی کار و نشان از ظرفیت و بستری مناسب برای بهبود وضعیت عملکردهای سازمان را متصور بود؛ همچنین اکثر کارکنان در این سازمان‌ها و بخصوص در سازمان ورزش شهرداری دارای استخدام قراردادی بودند که نبود امنیت شغلی و احتمالاً تعویض پی‌درپی شغل توسط آنان، یکی از مهمترین مسائلی بود که می‌تواند در جهت عدم تحقق اهداف سازمانی و عملکردهای مؤثر در سازمان، تهدیدی برای مدیران باشد. یافته‌های پژوهش، حاکی از آن است که میانگین همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۴ بوده که نشان‌دهنده وجود مسئله و مشکل در هر دو سازمان ورزشی مورد مطالعه است. همچنین انحراف استاندارد همه آنها کمتر از ۱/۵ به دست آمد که بیانگر پراکندگی کم در پاسخ به هر سؤال است.

1. Miles

نتایج آزمون تی مستقل نشان داد که بین بُعد رهبری از مدل وایزبوردر در سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه، تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین این بُعد در سازمان ورزش شهرداری، ۵/۶۴ از ۷ در مقابل ۵/۳۵ در اداره کل ورزش و جوانان در شرایط نامناسب‌تری قرار دارد. از جمله مهمترین مواردی که باعث اختلاف در این مؤلفه شده بود، مربوط به کوشش در هدایت مؤثر کارمند توسط رئیس بود که میانگین آن در سازمان ورزش شهرداری ۵/۵۴ در برابر ۵/۲۲ در اداره کل ورزش و جوانان بود. طاهری ماهدخت و همکاران (۱۳۹۳)، چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در شکل‌گیری سبک رهبری در سازمان‌ها را اثرگذار دانست. ویمس (۲۰۰۳)، وظیفه نفوذ بر افراد و یکپارچه نمودن اهداف سازمان بمنظور رسیدن به موفقیت را از وظایف رهبری دانست که از طریق ارتباطات پایدار می‌تواند نفوذ خود بر کارمندان را تداوم بخشد (جیان، ۲۰۰۸). کوماک^۱ (۲۰۰۹) عنوان کرد، از استانداردها در حیطه رهبری، تعیین جایگاه هر کارمند در برنامه‌های سازمان است که می‌تواند به احساس امنیت در کارمند منجر شود. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های وطن‌خواه (۱۳۹۲) همسو و با نتایج مسعودیان (۱۳۹۱)، سجادی و همکاران (۱۳۸۹) و کشاورز ترک (۱۳۹۰) ناهمسو بود. از جمله دلایل وجود تفاوت در این مؤلفه، عدم ارتباط مؤثر مدیر با کارمند در جهت آگاهی از مشکلات، فقدان یکپارچگی در اهداف سازمانی در سازمان‌های خدماتی همچون سازمان ورزش شهرداری و عدم شناخت مدیر از خصوصیات و ویژگی‌های شغلی در سازمان‌های ورزشی ناشی از بکارگماردن مدیران غیر متخصص در اینگونه سازمان‌هاست. البته نوع ارائه خدمات سازمان ورزش شهرداری که بیشتر خدماتی است نیز می‌تواند از جمله دلایل کاهش عملکرد در مقایسه با سایر سازمان‌ها باشد. گوتی^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، با مروری بر رهبری سازمان‌های مختلف عنوان کرد که رهبری مناسب در سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی، انگیزه توفیق طلبی را در کارکنان و بازیکنان افزایش دهد که سبب بهبود عملکردها می‌شود. از این‌رو برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی آشنایی مدیران با روش‌های نوین مدیریتی، ارتباط نزدیک با کارکنان و آگاهی از مشکلات و نارسائی‌های احتمالی و تفویض اختیارات در سطوح مختلف سازمان، از جمله راه‌حلهایی است که می‌تواند به افزایش عملکردی به خصوص در سازمان‌های ورزشی غیردولتی کمک شایانی کند.

نتایج آزمون ناپارامتریک من ویتنی از وجود تفاوت معنادار در مؤلفه هدف‌گزینی بین سازمان‌های مورد مطالعه حکایت می‌کرد. این یافته‌ها نشان داد که عملکرد اداره کل ورزش و جوانان در مقایسه با سازمان ورزش شهرداری در بُعد هدف‌گزینی، از وضعیت مناسب‌تری برخوردار است. این یافته با نتایج مسعودیان (۱۳۹۱)، مرادی (۱۳۹۲) و مورس (۲۰۱۰) همسو و با یافته‌های کشاورز ترک (۱۳۹۰) و سجادی و همکاران (۱۳۸۹) ناهمسو است. یکی از مهمترین دلایل تفاوت در این مؤلفه، به نوع استخدام کارکنان مربوط می‌شود، زیرا بیشتر جامعه پژوهش حاضر بویژه در سازمان ورزش شهرداری، کارکنان قراردادی بودند که از امنیت شغلی کافی جهت مشارکت در تدوین اهداف سازمان برخوردار نیستند. از دیگر نتایج این پژوهش این بود که برای مؤلفه هدف‌گزینی، کمترین میانگین به دست آمد. این نتیجه، نشان دهنده وضعیت نامناسب این مؤلفه در هر دو سازمان مورد بررسی به ویژه در سازمان ورزش شهرداری است. خلیل زاده و همکاران (۱۳۹۲)، لازمه بهبود عملکرد در ادارات تربیت بدنی استان‌های کشور را وضوح اهداف سازمانی عنوان کرد. چاند و کاتو^۳ (۲۰۰۷)، بیان کردند که سازمان‌های موفق‌تر، اهداف خود را با وضوح بیشتری با کارمندانشان در میان گذاشته‌اند. عدم روشن ساختن اهداف برای کارکنان و عدم مشارکت آنان در تنظیم اهداف سازمانی، در عملکرد تأثیرگذار خواهد بود. استقلال در بحث هدف‌گذاری بویژه در سازمان‌های ورزشی غیردولتی، بکارگیری کارکنان در تدوین اهداف از طریق گرفتن نظرات آنان از مشکلات و موانع موجود بر سر راه و فراهم کردن زمینه در جهت بروز خلاقیت و نوآوری در آنان، از جمله عواملی هستند که می‌تواند در اجرای مؤثرتر این مؤلفه کمک شایانی نماید.

1. Comak

2. Gooty

3. Chand & Katou

سازمان‌ها برای اطمینان از حفظ کسب و کار خود و حرکت رو به جلو باید ضمن تعیین و اولویت‌بندی اهداف، راه‌های دستیابی به آنها را نیز به روشنی بیان کنند و نقش هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی، باید به روشنی در آن مشخص باشد (اسیدیو و همکاران، ۲۰۱۴). شاید بتوان دلیل تفاوت در این مؤلفه را چنین توجیه نمود که اهداف اداره کل ورزش و جوانان، اهداف کلی هستند که برای سالیان متمادی از طریق اسناد بالادستی بدون تغییر باقی مانده، تمامی کارکنان بر همان اساس عمل کرده و با آن عجبین شده‌اند، ولی با توجه به اینکه سازمان ورزشی شهرداری مورد مطالعه در این پژوهش برای بهره‌وری بیشتر بطور مداوم در پی تغییرات در اهداف و برنامه‌های خود هستند، از این رو شاید دچار ضعف در هدف‌گزینی شوند.

از دیگر یافته‌های آزمون من ویتنی این بود که بین ساختار سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه، تفاوت معناداری وجود داشت که سازمان ورزش شهرداری با رتبه میانگین ۱۱۹/۲۳ در مقابل ۹۷/۸۰ اداره کل ورزش و جوانان، از شرایط نامناسب‌تری برخوردار بود. از جمله دلایل اصلی تفاوت در این بُعد، مربوط به تقسیم وظایف کاری در بخش‌های مختلف سازمان است که نشان از وضعیت مطلوب‌تر اداره کل ورزش و جوانان به لحاظ ساختار سازمانی و تقسیم وظایف نسبت به سازمان ورزش شهرداری دارد که با نتایج اسیدیو و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. سیلر و همکاران (۲۰۰۵)، یکی از علل کاهش در بهره‌وری سازمان‌های دولتی ویتنام را نبود ساختار مناسب عنوان کرده است. فقی - هی^۱ (۲۰۱۰) اشاره کرده است که سازمان‌های موفق به خوبی می‌دانند برای حفظ جایگاه، ساختار خود را به چه ترتیبی آرایش دهند که در شرایط محیطی امروز بیشترین بازدهی را داشته باشند. در بیان دلایل این تفاوت به‌طور کلی می‌توان چنین گفت که اداره کل ورزش و جوانان، یک سازمان ستادی و مرکزی است، اما سازمان ورزش شهرداری، یک سازمان صف بوده که زیرمجموعه معاونت فرهنگی - اجتماعی شهرداری به شمار می‌رود و تنها به انجام وظایف محوله از اسناد بالا دستی می‌پردازد؛ لذا با توجه به اینکه ساختار اداره کل ورزش و جوانان از نوع مکانیکی بوده، در مقایسه با سازمان ورزش شهرداری از شرایط و عملکرد بهتری برخوردار است، زیرا ساختار مکانیکی سازمان‌ها در شرایط بی‌ثبات بودن محیط از عوامل موفقیت به شمار می‌رود. جیان (۲۰۰۸) هم اشاره می‌کند که سازمان‌هایی که دارای ساختار مناسب‌تری از حیث تقسیم وظایف باشند، دارای توفیقات بیشتری خواهند بود. به‌طور کلی و با توجه به نتایج این پژوهش، اداره کل ورزش و جوانان توانسته با تقسیم کار درست، ساختار سازمانی خود را به گونه‌ای فراهم کند که عملکرد کارکنانش را بهبود بخشد. طبق اصول اداره سازمان بعد از شناخت هدف، گام بعدی سازمان‌دهی است. سازمان‌ها برای اینکه به موفقیت نائل شوند، باید ساختار سازمانی را به گونه‌ای فراهم آورند که افراد با قرار گرفتن در بهترین جایگاه بتوانند انتظارات را برآورده نمایند.

همچنین نتایج آزمون من ویتنی در مؤلفه سیستم پاداش‌دهی، بیانگر تفاوت معنادار در اداره کل ورزش و جوانان و سازمان ورزش شهرداری بود. این مؤلفه با توجه به یافته‌های آماری در اداره کل ورزش و جوانان، از شرایط مساعدتری نسبت به سازمان ورزش شهرداری داراست. از جمله مواردی که سبب ایجاد اختلاف در این مؤلفه شده، مربوط به عدم تناسب بین مقدار حقوق با میزان کاری است که فرد در سازمان انجام می‌دهد که در سازمان ورزش شهرداری شرایط نامناسبی را دارا بود. چیانگ و بریچ^۲ (۲۰۱۱) بیان کردند، زمانی که تلاش‌های کارکنان به قدر کافی شناسایی نشده و یا پاداش داده نشود، باعث نارضایتی کارکنان و تعهد کمتر آنان به مشتریان و اولویت‌های خدمات استراتژیک سازمان می‌شود. از جمله دلایل اختلاف در این مؤلفه، مربوط می‌شود به اینکه سازمان ورزش شهرداری، یک سازمان خدماتی و عام‌المنفعه است که در قبال خدمات ورزشی ارائه شده به مردم، آورده و سود مالی دریافت نمی‌کند و این باعث محدود شدن بودجه این نوع سازمان‌ها شده، ولی در اداره کل ورزش و جوانان بدین گونه نیست. یافته‌های این پژوهش با نتایج مسعودیان (۱۳۹۱)، وطن خواه (۱۳۹۲)، کشاورز ترک (۱۳۹۰) و

1. Fegh-hi

2. Chiang and Birtch

گاندرمن و کامر (۲۰۱۱) همخوانی داشت که تمرکز بر پاداش‌ها و مشوق‌های درونی در سازمان را مهم دانستند و با نتایج سجادی (۱۳۸۹) همخوانی نداشت. نظام‌های پاداش‌دهی در سازمان‌ها، هم از نظر جلب رضایت کارکنان و هم از نظر اثربخشی عملکردهای سازمان، حائز اهمیت فراوانی هستند (گالانو^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). تیمون^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، نشان دادند که رابطه پاداش‌های درونی با رضایت از سازمان و رابطه پاداش‌های درونی با موفقیت شغلی، مشروط به رضایت کارکنان از پاداش‌های بیرونی است. گرین لاد و جیمیسون^۳ (۲۰۱۱) عنوان کردند که در سازمان‌هایی که مدیریت به کارکنان در جهت ارائه خدمات با کیفیت، پاداش می‌دهد و از آنها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت کامل کردن نقش‌های شغلی خود صرف می‌کنند. یکی از مهمترین مواردی که محققان پیشین به آن اشاره نمودند، اهمیت پاداش درونی به کارکنان بیش از پاداش‌های بیرونی است. همچنین پرداخت‌های مستقیم و غیر مستقیم ضمن مرتفع ساختن نیازهای کارکنان، سبب تمرکز بیشتر کارکنان می‌شود که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمانی است (کشاورز ترک، ۱۳۹۲).

همان‌گونه که مشاهده شد، ابعاد عملکردی مدیریت در اداره کل ورزش و جوانان در مقایسه با سازمان ورزش شهرداری، وضعیت بهتری را دارا هستند. سازمان‌های ورزشی برای ارتقای عملکردهای سازمان خود باید به مهمترین منبع سازمان که نیروی انسانی است، توجه ویژه‌ای را مبذول دارند. انتخاب سبک رهبری مناسب سازمانی با توجه به نوع سازمان و خدماتی که ارائه می‌کند، روشن ساختن اهداف سازمانی برای کارکنان از طریق مشارکت آنان در تدوین اهداف، تعیین ساختاری برای سازمان با کمترین سلسله مراتب جهت ارتباط نزدیک و مؤثر بین مدیر و کارمند جهت اظهار مشکلات حوزه کاری خود و در نظر گرفتن پاداش بر اساس ضوابط و معیارهایی که کارمند در مواجهه با آن بتواند بهترین عملکرد و انگیزه را داشته باشد، از جمله مهمترین مواردی هست که با توجه به نتایج این پژوهش باید مد نظر مدیران، بخصوص سازمان‌های ورزشی غیردولتی قرار گیرد.

منابع

- ترک زاده، جعفر؛ نکومند، سمیرا و دهقان هراتی، فرزانه. (۱۳۹۲). بررسی کارکردهای اساسی سازمان در خدمت به توسعه جامعه و برخی الزامات آن. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۸(۲۸)، ۳۹-۶۴.
- حسن قلی‌پور، طهمورث و آقازاده، هاشم. (۱۳۸۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط. پژوهشنامه بازرگانی، ۹(۳۵)، ۶۵-۱۰۰.
- حسین‌پور، جواد؛ حسینی، سید عماد و دوستی، مرتضی. (۱۳۹۲). تعیین ارتباط بین روابط فردی با عملکرد مدیران ورزشی استان گیلان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۱)، صص ۲۵-۳۴.
- خلیل زاده، منصور؛ فرجی، رسول؛ یآوری، یوسف و قهرمانی، مه‌ری. (۱۳۹۲). بررسی و تحلیل تعالی سازمانی ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های کشور بر اساس مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت. فصلنامه علوم ورزش، ۵(۱۱)، ۲۹-۵۶.
- ذکائی، ابوالفضل. (۱۳۹۰). مدیریت شهری و تفریحات شهری: مقایسه محله مینایی در ناحیه ۱ شهرداری منطقه ۱۵ و محله نیاوران. مجموعه مقالات همایش ملی تفریحات سالم شهرداری تهران، کتابچه مدیریت و برنامه‌ریزی تفریحات ورزشی، ۱۴۲-۱۴۴.
- سجادی، سید نصرالله؛ هنری، حبیب و تیموری، آتوسا. (۱۳۸۹). بررسی و مقایسه کارکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی ایران بر اساس مدل وایزبور. نشریه پژوهش در علوم ورزشی، ۲۶، ۱۵۳-۱۷۰.

1. Galanou
2. Tymon
3. Greens lade and Jimmieson

- سلطان حسینی، محمد؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ همایی، رضا و موسوی، زهره. (۱۳۸۹). بررسی سهم نسبی سلامت روانی بر سلامت سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان اصفهان. نشریه مدیریت ورزشی، ۲(۴)، ۶۵-۸۱.
- طاهری، ماهدخت؛ اسدی لویه، عطا... و خوشرنگ، حسین. (۱۳۹۳). ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی. نشریه پرستاری و مامایی جامع نگر، ۲۴(۱)، ۵۶-۶۳.
- عبدی، حسین؛ رضمانی‌نژاد، رحیم؛ یوسفی، بهرام و عسگری، بهمن. (۱۳۹۳). تحلیل الگوهای اثربخشی در فدراسیون‌های ورزشی بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی. نشریه مدیریت ورزشی، ۶(۲)، ۳۶۱-۳۸۰.
- کشاورز ترک، محمد حسن. (۱۳۹۲). بررسی و مقایسه مؤلفه‌های آسیب شناسی و عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی موفق و ناموفق. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- گودرزی، مهدی. (۱۳۹۲). تبیین وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور با استفاده از تحلیل SWOT. نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۵)، ۶۱-۷۴.
- مرادی، محمد حسن. (۱۳۹۲). آسیب شناسی جو سازمانی نیروی انتظامی با استفاده از مدل شش بعدی وایزبوردر (نمونه پژوهشی: معاونت طرح و برنامه و بودجه نیروی انتظامی). فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۰(۲)، ۴۱-۶۲.
- مسعودیان، اسماعیل؛ صادقی‌فر، جمیل؛ مسعودیان، یوسف؛ صالحی، مسلم؛ امیریان زاده، مزگان و موسوی، سید میثم. (۱۳۹۱). تحلیل محیط داخلی بیمارستان شهید رجایی گچساران بر مبنای مدل شناخت سازمانی وایزبوردر. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۶(۵)، ۳۷۶-۳۸۲.
- وطن‌خواه، سودابه؛ شمس، لیدا؛ احدی‌نژاد، بهمن؛ عاملی، الهام؛ نصیری، طه و روستایی، نرگس. (۱۳۹۲). تحلیل ابعاد کارکردی مدیریت با استفاده از مدل وایزبوردر در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۷(۲)، ۱۶۳-۱۷۶.
- Aseidu, H., Aaworb-Nang, J. M., & Opore, J. K. (2014). Organizational culture, team effectiveness and organizational capacity assessment: a case study of Ghana Education Service (GES), the Ashanti regional office Kumasi.
- Casey, M. M., Payne, W. R., & Eime, R. M. (2012). Organizational readiness and capacity building strategies of sporting Organisations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109-124.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chiang, F. F., & Birch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of hospitality management*, 30(1), 3-9.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-63.
- Comak H. (2009) Clear goals, data use help leaders comply with standards. *Health Facilities and Administration*, 28(8), 10-11.
- Fegh-Hi, N. (2010). Strategic Structure for Organizational Performance. *International Journal of Management & Innovation*, 2(2), 17-29.
- Galanou, E., Georgeakopoulos, G., Ioannis, S., & Vassilopoulos, D. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *Canadian social science*, 6(5), 102-123.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.

- Greens lade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2011). Organizational factors impacting on patient satisfaction: A cross sectional examination of service climate and linkages to nurses' effort and performance. *International journal of nursing studies*, 48(10), 1188-1198.
- Gunderman, R. B., & Kamer, A. P. (2011). Rewards. *Journal of the American College of Radiology*, 8(5), 341-344.
- Härenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., Waldenström, K., & MOA Research Group (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 305-343.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 108-124.
- Lyle, J. W. (1997). Managing excellence in sports performance. *Career Development International*, 2(7), 314-323.
- Moores, T. T. (2010). Organizational performance under conditions of vulnerability: A multi-agent perspective. *Expert Systems with Applications*, 37(4), 3111-3117.
- Nguyen, L. D. (2008). Organizational characteristics and employee overall satisfaction: a comparison of state-owned and non-state-owned enterprises in Vietnam. ProQuest.
- Nguyen, T. V. (2003). Managing change in Vietnamese state-owned enterprises: What is the best strategy? *Human Resource Management Review*, 13(3), 423-438.
- Robinson, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organization. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-44.
- Seiler, M. J., Harrison, D. M., Van Vliet, P., & Yeung, K. C. (2005). Return Characteristics of State- Owned and Non - State - Owned Chinese A Shares. *Financial Review*, 40(4), 533-548.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Weisbord, M. R (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Management*, 1(4), 430-447.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

محمودی، احمد؛ غفوری، فرزاد؛ میزانی، مهران و کوثری پور، محسن. (۱۳۹۵). مقایسه شناخت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی و سازمان ورزش شهرداری مشهد بر اساس مدل وایزبورد. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)،

۱۰۵ - ۱۱۹.



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

Ahmad Mahmoudi¹, Farzad Ghafouri², Mehran Mizany³, Mohsen Kosari Pour⁴

1- PhD Student in Sport Management, Allameh Tabataba'i University

2- Associate Professor in Sport Management, Allameh Tabataba'i University

3- PhD student in Sport Management, International Campus Kish, University of Tehran

4- PhD student in Sport Management, Payame Noor University

Received: 17 April 2016

Accepted: 29 August 2016

Abstract

Objective: The aim of this research work was to compare the organizational diagnosis in general of the Youth Sport administration of the Khorasan-e-Razavi province and the sport organization of Mashhad municipality based on the wise board model.

Methodology: This was a descriptive comparative study conducted through field research. For this, 71 employees from the sport organization of Mashhad municipality and 75 employees from the general administration of the Youth Sport administration of the Khorasan-e-Razavi province were selected as the research samples. The instrument used for data collection was the organizational diagnosis questionnaire (ODQ) of Preziosi (1980), whose content validity has been confirmed through the previous researches, and its reliability has been confirmed through the Cronbach's alpha coefficient ($\alpha = 0.92$). For data analysis, independent t-test and Mann Whitney U test of the samples were applied.

Results: Data analysis revealed a significant difference in the organizational diagnosis between the studied organizations. Moreover, there was a significant difference between the performance management indices such as leadership, goal setting, organizational structure, and reward system in the studied organizations. No significant difference was observed regarding the indices of organizational communication, outlook for change, and beneficial mechanisms between the 2 population groups.

Conclusion: Generally, it can be claimed to determine accessible and easier goals for employees, flexible and dynamic organization structure, making a suitable remuneration system according to their operation and ability, and making an effective leadership in abilities, out of which readiness is one of the important cases in the municipal sport organization.

Keywords: Performance Aspect, Evaluation, Non-Sport Organization, Sport Organization, Organizational Diagnosis.

To cite this article:

Mahmoudi, A., Ghafouri, F., Mizany, M., & Kosari Pour, M. (2016). 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. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 3(2), 105 - 119.