

## تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور

رضا صابونچی<sup>۱</sup>، فریده هادوی<sup>\*\*</sup>، سید امیر احمد مظفری<sup>\*\*</sup>

\* استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد

\*\* استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۱۱

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی و مطالعه ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور از دو الگوی ارگانیک و مکانیکی انجام گرفت. دیدگاه ۳۶۸ نفر از کل ۱۲۲۹ نفر کارکنان دارای مدرک فوق دیپلم به بالا، سازمان تربیت بدنی با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای جمع آوری شد. از روش آماری توصیفی و استنباطی همچون کلموگروف اسمرینف، ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی دو رشته ای، رگرسیون لجستیک، آزمون t و F و تعقیبی شفه استفاده شد. براساس یافته های تحقیق ساختار سازمانی، سازمان تربیت بدنی گرایش بیشتری به ساختار مکانیکی دارد. تنها بین سن، پست سازمانی و سابقه کار با ساختار ارگانیک رابطه معنی دار وجود داشت و بین دیگر ویژگی های شخصی با ساختار سازمانی (ارگانیک و مکانیک) رابطه معنی داری یافت نشد. از طرفی سن و پست سازمانی بهترین پیش بینی کننده های ساختار سازمانی می باشند. همچنین جنسیت، رشته تحصیلی، سن و پست سازمانی موجب تفاوت معنی دار، در ساختار سازمانی شده اند.

واژه های کلیدی: ساختار سازمانی، ساختار ارگانیک-مکانیک، سازمان تربیت بدنی

### مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و با مشارکت در سیستم های اجتماعی نسبتاً بزرگ و پایداری که فعالیت های اعضای آن جهت رسیدن به هدف مشترک خاص هماهنگ شده (سازمان)، در تحقق اهداف و آرمان هایش تسهیل ایجاد می شود. اهمیت سلامتی و نقش فعالیت های بدنی و ورزشی در این بین موجب توجه به سازمان تربیت بدنی به عنوان متولی اصلی ورزش کشور است. سازمان ها به منظور تحقق اهداف شان از چهارچوبی برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود استفاده می کنند و براساس آن با ایجاد قوانین و مقررات و دستورالعمل ها، اعطای اختیار و سرپرستی به برخی اعضا جهت کنترل اعضای دیگر، تدوین شرح شغل و... یک ساختار سیستماتیک بنا می نهند (میرسپاسی ۱۳۸۴). هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع ساختار فراگردی مهم در کسب هدف های سازمان می باشد و نبود ساختار منسجم تشکیلاتی، مهم ترین

۱. saboonchi.reza@yahoo.com

عامل کمبود کارآمدی سازمان است، که موجب نبود روش‌های صحیح انجام کار می‌گردد (موغلی ۱۳۷۱). در یک تقسیم‌بندی نوع ساختار سازمان‌های دارای محیط ثابت با نوع ساختار سازمان‌های بامحیط پویا را کاملاً متفاوت و به ترتیب تحت عنوان ساختار مکانیکی (پیچیدگی<sup>۱</sup>، رسمیت<sup>۲</sup> و تمرکز<sup>۳</sup> حداکثر) و ساختار ارگانیکی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز حداقل) نامگذاری نمودند (برنز و استاکر<sup>۴</sup> ۱۹۶۱). ساختار مکانیکی در یک محیط با ثبات و ساختار ارگانیکی در یک محیط متلاطم و دارای تغییر بیشترین کارایی را دارند (پروو<sup>۵</sup> ۱۹۶۷). به عبارت دیگر این محیط سازمانی است که مشخص می‌نماید کدام ساختار مناسب بوده و بایستی مورد استفاده قرار گیرد (میرسپاسی ۱۳۸۴).

تحمل ابهامات در فرایند سازمانی با ساختار مکانیکی وجود ندارد و این امر موجب دلسردی کارکنان در ارتباط دهی و تصمیم‌گیری می‌شود، خطاهای کارکنان مورد سرزنش و عتاب قرار می‌گیرد و در نتیجه در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند (فایول<sup>۶</sup> ۱۹۲۹). وظایف قابل انطباق، آئین نامه‌های کم، اختیار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، ارتباطات مطلوب، انعطاف‌پذیری و تاثیر مثبت بر نوآوری و خلاقیت از ویژگی‌های ساختار ارگانیکی است (راینیز<sup>۷</sup> ۱۹۹۱، اونیل و بیوواز و شول ۲۰۰۵).

نتایج اکثر تحقیقات داخلی نشان می‌دهد ساختار سازمانی بعضی از ارگان‌ها همچون شرکت برق اصفهان، سازمان‌های دولتی کرمان، راه آهن تهران، ادارت استان لرستان و... تمایل به ساختار مکانیکی دارد (اکبری ۱۳۷۸، موغلی ۱۳۸۳، احمدیان ۱۳۸۴) و بین این ساختار با بهره‌وری کارکنان همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد، به عبارتی هر چقدر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالا باشد (ساختار مکانیکی) بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد (عباسی ۱۳۷۷، زهرا بیان ۱۳۸۰). از طرفی بین رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بالا (ساختار مکانیکی) و تخصصی نمودن مشاغل با از خود بیگانگی نیروی کار رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد (سلطانی ژاد ۱۳۷۹). ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و دستیابی به اهداف (کانتر<sup>۸</sup> ۱۹۸۹)، کارآمدی و افزایش انگیزه (گندابی ۱۳۸۳)، تعهد سازمانی و جلوگیری از خود بیگانگی (حمیدی ۱۳۸۲)، نظم و انضباط و پیشرفت، فرایند تصمیم‌گیری عقلایی و کارآیفا می‌نماید (جلیل خانی ۱۳۷۴). ساختار نامناسب دستیابی به اهداف سازمانی را با مشکل مواجه کرده و افراد کارآ و پرتوان را تبدیل به افراد ناتوان و ضعیف می‌نماید، همچنین موجب کوتاهی در برنامه‌ریزی، روشن نبودن پیوندها و کمبود تعادل در واگذاری اختیار شده و ضمن افزایش هزینه‌ها، ناکارایی بخش‌ها را به دنبال دارد (بومن و سینگ<sup>۹</sup> ۱۹۹۳).

اهمیت وجودی سازمان تربیت‌بدنی که جایگاه اصلی تربیت بدنی براساس قانون اساسی است از یک سو و کمبود

۱. complexity  
 ۲. formalization  
 ۳. centralization  
 ۴. Tom Burns and G.M. Stalker  
 ۵. Perow  
 ۶. H. Fayol  
 ۷. Robenz  
 ۸. Konter  
 ۹. Bowman & Singh

بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها، دور افتادن سازمان از اهدافش، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط، کمبود نیروی متخصص، فرصت‌های کم ارتقای شغلی کارکنان و آمار و ارقام نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (همتی نژاد ۱۳۷۶، گنجوی ۱۳۷۸، بحرالعلوم ۱۳۷۹، حمیدی ۱۳۸۲) از سوی دیگر محقق را برآن داشت در جهت شناخت بهتر کمبودهای احتمالی سازمان تربیت‌بدنی این تحقیق را طرح ریزی نماید. از آنجا که ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین ابعاد هر سازمان بوده و تناسب آن با محیط سازمانی می‌تواند بر محصول (دستیابی به هدف) به عنوان دیگر بُعد مهم سازمان تاثیرگذارد، این تحقیق به دنبال شناسایی وضعیت ساختار سازمانی سازمان تربیت‌بدنی طراحی و اجراء شد. امید است نتایج این تحقیق مدیران سازمان تربیت‌بدنی را به اهمیت ساختار سازمانی بیشتر آگاه و آشنا نماید و آنان بتوانند با برنامه‌ریزی دقیق در جهت بهسازی ساختار مناسب و دستیابی به اهداف سازمان اقدام نمایند.

### روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات تحلیلی است که در آن از روش‌های علی-مقایسه‌ای و همبستگی استفاده شده است. ۴۳۶ نفر از کل ۱۲۲۹ کارکنان سازمان تربیت‌بدنی کشور با مدرک کاردانی به بالا با بهره‌گیری از جدول تاکمن به عنوان حجم نمونه مشخص و محقق موفق شد، دیدگاه ۳۶۸ نفر را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به حجم زیر گروه‌ها جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. ابزار اندازه‌گیری دو پرسشنامه ۱- اطلاعات عمومی محقق ساخته با ۷ سؤال ۲- ساختار سازمانی استاندارد ساشکین - دیویس<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) با ۱۲ سؤال است. روایی پرسشنامه ساختار سازمانی به صورت صوری و محتوایی و پایایی آنان با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد. با بهره‌گیری از آزمون کلموگروف اسمیرنوف<sup>۲</sup> و آزمون آماری لوین<sup>۳</sup> مشخص شد، داده‌ها طبیعی و دارای تجانس واریانس هستند. در ادامه برای بررسی رابطه بین ساختار با ویژگی‌های شخصی سن و سابقه کار از همبستگی پیرسون، با ویژگی رشته تحصیلی از همبستگی دو رشته‌ای<sup>۴</sup>، با ویژگی‌های سطح تحصیلات و پست سازمانی از کای دو<sup>۵</sup> و سپس ضریب وابستگی C و از رگرسیون لجستیک برای پیش‌گویی ساختار سازمانی براساس ویژگی‌های شخصی استفاده شده است. برای مقایسه نگرش افراد با ویژگی‌های شخصی رشته تحصیلی از آزمون آماری  $\chi^2$  استودنت، با ویژگی‌های شخصی سن، سطح تحصیلات، پست سازمانی و سابقه کار از آزمون F<sup>۶</sup> و آزمون تعقیبی شفه<sup>۷</sup> بهره گرفته شده است.

### یافته‌ها

در جدول (۱) ملاحظه می‌شود حدود ۳۹ درصد نمونه آماری زن و ۶۱ درصد مرد، حدود ۴۰ درصد مدرک کاردانی، ۵۱ درصد کارشناسی و ۹ درصد کارشناسی‌ارشد و دکتری با میانگین ۳۷ سال سن و میانگین ۱۳ سال سابقه کار

۱. M. Sashkin - S. Daris

۲. Kolmogorovsmirnov

۳. Levin

۴. Biserial

۵. Chi-square

۶. Scheffe

می باشند. همچنین حدود ۶۰ درصد نمونه آماری رشته تحصیلی تربیت بدنی و ۴۰ درصد غیر تربیت بدنی، حدود ۳۶ درصد کارمند، ۴۲ درصد کارشناس و ۲۲ درصد معاون یا مدیر هستند (جدول در اصل رساله ارایه شده است).

جدول (۱) فراوانی جامعه و نمونه آماری بر حسب جنس، مدرک تحصیلی، میانگین سن و سابقه کار

نمونه آماری جنسیت	تعداد	درصد	مدرک تحصیلی			میانگین سن	میانگین سابقه کار
			تعداد	درصد	میانگین سن		
زن	۱۴۲	۳۸/۵۹	۷۶	۲۰/۶۵	۳۲/۸۳۶/۲	۱۰/۳-۴/۲	
			۶۲	۱۶/۸۵			
			۴	۱/۰۹			
مرد	۲۲۶	۶۱/۴۱	۷۰	۱۹/۰۲	۳۸/۴-۹/۲	۱۴/۲-۵/۸	
			۱۲۶	۳۴/۲۴			
			۳۰	۸/۱۵			
جمع	۳۶۸	۱۰۰	۳۶۸	-----	۱۰۰	۱۲/۶-۷/۲	۳۶/۸-۱۱/۲

در جدول (۲) ملاحظه می گردد که ساختار سازمان تربیت بدنی گرایش بیشتری به سمت ساختار مکانیکی با میانگین ۳/۶۲ و گرایش کمتر به ساختار ارگانیکی با میانگین ۲/۱۰ دارد.

جدول (۲) شاخص های آماری ساختار سازمانی

شاخص های آماری	میانگین و انحراف استاندارد
ساختار سازمانی	۳/۶۲ ± ۰/۷۱
ساختار مکانیکی	۲/۱۰ ± ۰/۶۳
ساختار ارگانیکی	

در جدول (۳) ملاحظه می شود از میان ویژگی های شخصی مختلف و ساختار سازمانی (مکانیکی - ارگانیکی) سازمان تربیت بدنی فقط بین سن، سابقه کار و پست سازمانی با ساختار ارگانیکی همبستگی ضعیف اما معنی داری وجود دارد. لازم به توضیح است که جهت مشخص کردن رابطه بین پست سازمانی با ساختار سازمانی (مکانیکی - ارگانیکی) از آزمون کای دو استفاده شده است. سپس کای دو به دست آمده با بهره گیری از ضریب وابستگی C تبدیل شده است، همچنین با بهره گیری از رگرسیون لجستیک فرمول زیر جهت پیش بینی ساختار ارگانیکی به دست آمده است:

$$\text{پست سازمانی} = ۰/۰۲۶ + \text{سن} + ۰/۰۲۸ + ۱/۱۲۱ = \text{ساختار ارگانیکی}$$

جدول (۳) ضریب همبستگی و سطح معنی داری ویژگی های شخصی و ساختار سازمانی

ساختار	ساختار مکانیکی		ساختار ارگانیکی	
	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
سن	۰/۰۸۵	۰/۱۰۴	۰/۱۵۲	۰/۰۰۳ *
پست سازمانی	۰/۰۷۱	۰/۰۹۹	۰/۱۰۷	۰/۰۱۱ *
سابقه کار	۰/۰۵۵	۰/۳۸۹	۰/۱۲۷	۰/۰۱۵ *

در جدول (۴) مشاهده می‌شود، بین نگرش زنان و مردان در رابطه با ساختار ارگانیک، سازمان تربیت بدنی تفاوت معنی‌داری از نظر آماری وجود دارد. به عبارتی مردان با تفاوت معنی‌داری ساختار سازمان تربیت بدنی را ارگانیک‌تر ارزیابی نموده‌اند.

جدول (۴). نتایج آزمون  $t$  در رابطه با جنسیت و ساختار سازمانی (مکانیکی-ارگانیک)

ساختار	جنس	مرد		معنی‌داری سطح
		میانگین	$t$	
مکانیکی	زن	۳/۴۶۹	۰/۴۵۵	۰/۳۵۳
ارگانیک	میانگین	۲/۱۹۶	۲/۶۵۶	۰/۰۰۸*

در جدول (۵) مشاهده می‌شود، کارکنانی که رشته مرتبط دارند، ساختار را با تفاوت معنی‌داری ارگانیک‌تر از کارکنانی که رشته غیرمرتبط دارند، ارزیابی نموده‌اند.

جدول (۵). نتایج آزمون  $t$  در رابطه با رشته تحصیلی و ساختار سازمانی (مکانیکی-ارگانیک)

ساختار	رشته تحصیلی	تربیت بدنی		معنی‌داری سطح
		میانگین	غیر تربیت بدنی میانگین	
مکانیکی	تربیت بدنی	۳/۴۰۴	۳/۴۱۳	۰/۵۹۰
ارگانیک	غیر تربیت بدنی	۲/۰۸۹	۱/۸۵۴	۰/۰۴۱*

در جدول (۶) مشاهده می‌شود، که بین نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی با سنین مختلف در رابطه با ساختار سازمانی از نظر آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون تعقیبی شفه (جدول در اصل رساله ارایه شده است) نشان داد تفاوت آماری در رابطه با ساختار ارگانیک از اختلاف نگرش کارکنان تا ۲۵ سال با کارکنان ۴۶ سال به بالا حاصل شده است.

جدول (۶). نتایج آزمون  $F$  در رابطه با سن و ساختار سازمانی (مکانیکی-ارگانیک)

ساختار	سن	F			
		تا ۲۵ سال	۲۵ تا ۳۶	۳۶ تا ۴۶	بالا ۴۶
مکانیکی	میانگین	۳/۸۷۱	۳/۴۲۸	۳/۳۷۹	۳/۳۳۳
ارگانیک	میانگین	۱/۷۵۳	۲/۰۵۵	۲/۱۰۲	۲/۳۴۹

در جدول (۷) مشاهده می‌شود، بین نگرش کارکنان پست‌های مختلف سازمان تربیت بدنی در رابطه با ساختار ارگانیک، از نظر آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون تعقیبی شفه (جدول در اصل رساله ارایه شده است) نشان داد تفاوت آماری در رابطه با ساختار ارگانیک از اختلاف نگرش کارمندان و کارشناسان با مدیران حاصل شده است.

جدول (۷). نتایج آزمون F در رابطه با پست سازمانی و ساختار سازمانی (مکانیکی - ارگانیکی)

سطح معنی داری	F	مدیر	سرپرست	معاون	کارشناس	کارمند	پست ساختار
		میانگین	میانگین	میانگین	میانگین	میانگین	
۰/۰۵۷	۲/۴۳۰	۳/۰۰۱	۳/۲۳۲	۳/۴۱۷	۳/۴۶۱	۳/۴۶۶	مکانیکی
*۰/۰۰۱	۵/۱۴۶	۲/۷۳۱	۲/۰۱۰	۲/۰۹۰	۱/۹۸۶	۱/۹۹۱	ارگانیکی

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته این تحقیق در سازمان تربیت بدنی تعداد مردان بیش از زنان است، میانگین سنی بالای ۳۶ سال، ۹۱ درصد مدرک تحصیلی فوق دیپلم و لیسانس و ۴۰ درصد رشته تحصیلی غیر تربیت بدنی دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات همی تراژ (۱۳۷۶)، بحرالعلوم (۱۳۷۹)، حمیدی (۱۳۸۲) مبنی بر این که کارکنان سازمان تربیت بدنی اکثراً میانسال هستند، رشته تحصیلی غیر مرتبط و کمبود تخصص دارند، همخوانی دارد. این نتایج حاکی از آن است که سازمان تربیت بدنی همچنان در نوسازی و هماهنگی با فن آوری روز جامعه دچار مشکل و ناتوانی است و شاید با توجه به دیگر یافته‌های تحقیق بتوان یکی از دلایل کمبود توفیق سازمان در داشتن ساختار سازمانی مناسب و دستیابی به اهداف مورد نظر را این نکته دانست، به نظر می‌رسد مسئولین بایستی در جذب نیروهای جوان با مدارک تحصیلی بالا و رشته تحصیلی مرتبط تلاش نمایند، انجام مصاحبه جهت سنجش خلاقیت، توانایی انجام کار، مسئولیت‌پذیری، انگیزه و تعهد خدمت‌گذاری و... در این امر پیشنهاد می‌گردد.

ساختار سازمانی، سازمان تربیت بدنی گرایش بیشتری به ساختار مکانیکی دارد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات سلطانی‌تراژ (۱۳۷۹)، اکبری (۱۳۷۸)، موغلی (۱۳۸۳)، احمدیان (۱۳۸۴) و... مبنی بر مکانیکی بودن ساختار سازمانی شرکت برق اصفهان، سازمان‌های دولتی کرمان، راه آهن تهران، ادارت استان لرستان و... به عنوان نمونه‌های از سازمان‌های کشور همخوانی دارد. ساختار مکانیکی اصولی ثابت، محیطی ایستا، قوانین و مقرراتی خشک و غیر قابل انعطاف دارد، متناسب نبودن این ساختار با محیط سازمانی اثراتی منفی بر عملکرد، رضایت شغلی و بهره‌وری داشته و موجب کمبود کارآمدی، کاهش انگیزه کارکنان، از خود بیگانگی، افزایش تعارض، مقاومت در مقابل هرگونه تغییر و... می‌گردد. از طرفی سازمان تربیت بدنی به عنوان متولی اصلی ورزش کشور، عهده دار توسعه و گسترش ورزش همگانی و قهرمانی، ایجاد، حفظ و توسعه سلامت جسمی و روحی- روانی آحاد جامعه است. بنابراین نیازمند ساختاری منعطف و متناسب با محیط پویای سازمان است و به نظر می‌رسد وجود این ساختار (مکانیکی) را می‌تواند از دلایل کمبود موفقیت سازمان تربیت بدنی در دستیابی به اهداف مورد نظر ذکر نمود. و بنابراین لازم است تلاش بیشتری در جهت انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی به عنوان یکی از راه‌های مؤثر فرهنگ سازی و موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی، نمود.

بر اساس یافته‌های تحقیق رابطه ضعیف و با نبود معنی داری از نظر آماری بین اکثر ویژگی‌های شخصی کارکنان سازمان تربیت بدنی با ساختار سازمانی، وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات بحرالعلوم (۱۳۷۹)، حمیدی

(۱۳۸۲)، رابینز (۱۹۹۱) و ... که اعلام می‌دارند بین رضایت شغلی و ساختار سازمانی با ویژگی‌های شخصی همچون جنس، سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات، سابقه کار و ... رابطه ضعیفی وجود دارد، همخوانی دارد. در این میان بعضی از ویژگی‌های شخصی همچون سن، سابقه کار و پست سازمانی با ساختار ارگانیکی همبستگی ضعیف، اما از نظر آماری، معنی‌دار هستند. همچنین سن و پست سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای ساختار سازمانی معرفی شده است. به نظر می‌رسد افزایش سن و سابقه کار، احترام و آزادی عملی بیشتری برای کارکنان ایجاد نموده است و آشنایی با کانون‌های قدرت را موجب شده و در نتیجه ساختار را منعطف‌تر ارزیابی نموده‌اند، این مهم لزوم حمایت مناسب از کارکنان جهت ابتکار عمل و استقلال رأی، توجه به کرامت انسانی آنان، تشویق مدیران به برقراری ارتباط و پذیرفتن انتقادات سازنده به عنوان تلاشی در جهت دستیابی به ساختار مناسب را یادآوری می‌نماید.

اگرچه هر دو گروه زنان و مردان ساختار ارگانیکی سازمان تربیت بدنی را ضعیف می‌دانند، لیکن مردان با تفاوت معنی‌داری نسبت به زنان این ساختار را ارگانیکی‌تر ارزیابی کرده‌اند. این نگرش می‌تواند ناشی از احراز پست‌های مدیریتی بیشتر توسط آنان و رونق بیشتر ورزش مردان در سطوح مختلف باشد.

اگرچه از نظر جامعه تحت بررسی ساختار سازمان تربیت بدنی گرایش کمتری به ساختار ارگانیکی دارد. لیکن کارکنانی که رشته تحصیلی مرتبط دارند با تفاوت معنی‌داری ساختار ارگانیکی سازمانی را مطلوب‌تر از کارکنانی که رشته تحصیلی غیر مرتبط دارند، ارزیابی نموده‌اند. این امر ممکن است به دلیل احساس رضایت ناشی از انجام امور مرتبط با رشته تحصیلی، درک بیشتر اهمیت امور، سوگیری آنان و ... باشد. ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی از نظر کارکنان دارای سن بالاتر، ارگانیکی‌تر ارزیابی شده است. این امر می‌تواند به دلیل کسوت و در نتیجه آزادی عمل بیشتری باشد که سابقه کاری موجب شده است.

بیشترین تفاوت نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی در رابطه با ساختار سازمانی از پست سازمانی ناشی شده است. اگر چه ممکن است این امر، طبیعی به نظر برسد لیکن قابل تأمل است. بر این اساس تفاوت معنی‌داری از نظر آماری بین نگرش کارمندان و کارشناسان با مدیران سازمان در مورد ساختار ارگانیکی وجود دارد. به عبارتی مدیران با تفاوت معنی‌داری معتقدند، ساختار سازمان تربیت بدنی پویا و منعطف است، به عبارتی در سازمان آئین نامه‌های کم و ارتباطات مطلوب است، همچنین اختیار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و دارای انعطاف است. این تفاوت در نگرش کارمندان و کارشناسان با مدیران ممکن است ناشی از ارتباط بیشتر مدیران با بالا دستان و امکان رایزنی و اظهار نظر بیشتر و یا محافظه‌کاری، سوگیری و ... آنان باشد. از آنجا که این اختلاف نظرها می‌تواند، تأثیر منفی بر روند انجام امور سازمان داشته باشد و کارمندان و کارشناسان را به عنوان قشر مهم و تأثیرگذار سازمان دچار مشکل نماید و در نهایت دستیابی مطلوب به اهداف سازمان به عبارتی ورزش همگانی، قهرمانی، ایجاد و حفظ سلامت جسمی و روحی - روانی، نشاط و شادابی جامعه و ... را به مخاطره اندازد، توجه بیشتر به ساختار سازمانی، سازمان تربیت بدنی ضروری به نظر می‌رسد. و البته نیاز به تحقیق بیشتر در این مورد احساس می‌شود.

## نتیجه گیری کلی

مدیران یک سازمان علاوه بر نقش مهمی که در فرهنگ سازی دارند از چهارچوبی (قوانین و مقررات و...) یا همان ساختار سازمانی برای انجام امور سازمان بهره می گیرند که وجود ساختار مناسب موجب تسهیل در دستیابی به اهداف سازمانی می گردد. بر اساس یافته های تحقیق ساختار سازمان تربیت بدنی گرایش بیشتری به ساختار مکانیکی دارد، در حالیکه به نظر می رسد ساختار سازمان با توجه به وظایف، اهداف، نیروی انسانی موجود و... می بایستی گرایش بیشتری به ساختار ارگانیکی داشته باشد، شاید بتوان در کنار سایر عوامل یکی از علل کمبود توفیق سازمان تربیت بدنی در دستیابی به اهدافش یعنی ضعف ورزش همگانی و قهرمانی و... را این مهم دانست.

## منابع و ماخذ:

۱. اخوان، علی (۱۳۸۱). سازماندهی و طراحی ساختار سازمانی رویکردی کاربردی. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی نراق.
۲. بحر العلوم، حسن (۱۳۷۹). ارتباط فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان اداره تربیت بدنی تهران. رساله دکتری دانشگاه تربیت معلم.
۳. پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد، مترجمان (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. تألیف رابینز، جلد سوم، چاپ پنجم، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
۴. حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۲). تبیین و تحلیل ارتباط ساختار سازمانی با تعهد سازمانی و اثر بخشی سازمان تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان ارشد حوزه ستادی. طرح پژوهشی سازمان تربیت بدنی.
۵. زهرایان، زهراسادات (۱۳۸۰). بررسی نگرش هیئت علمی دانشگاه اصفهان در مورد ارتباط رفتار های مدیریتی با مؤلفه های ساختار سازمانی (ارگانیکی - مکانیکی). پایان نامه فوق لیسانس دانشگاه اصفهان.
۶. عباسی، خسرو (۱۳۷۷). مقایسه فرهنگ سازمانی در سازمان های با ساختار مکانیکی و ارگانیکی تهران. پایان نامه فوق لیسانس دانشگاه بهشتی.
۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ بیست و یکم، انتشارات میر، تهران.
۸. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ های سازمانی. نوشته دیانا فیزی، انتشارات میر، تهران.
۹. همتی ژاد، مهرعلی (۱۳۷۶). بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمانی تربیت بدنی و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب. رساله دکتری دانشگاه تهران.
۱۰. Burns, T. & Stalker, C. (۱۹۹۶). **The Management of Innovation**, London: Tailstock, Institute of Human Relations.
۱۱. Morries, M, & Davis, D, & Jeffrey, A. (۱۹۹۴). Fostering cooperate entrepreneurship: **Journal of International Business studies**. First Quarter.
۱۲. O'Neil, I, Beauvais, G, Scholl, R. (۲۰۰۱). **Relation organizational culture and organizational Structure**, New York, Wiley.
۱۳. O'Neil, J, Beauvais, L, Scholl, R. (۲۰۰۵). The use of organizational culture and Structure to guide strategic Behavior, **Journal of Behavioral and Applied Management**, winter-spring, ۲.
۱۴. Robbins, S.P. (۱۹۹۱). **Organizational behavior**, prentice, Hall international.
۱۵. Sashkin, M. (۱۹۹۷). **Organizational structure**, Asses Smelt Questionnaire.
۱۶. Weese (۱۹۹۶). Leadership and Organizational culture, **Journal of Sport Management**, ۹: p۱۱.