

## بررسی و مقایسه کارکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی، و مرکز توسعه ورزش قهرمانی ایران، بر اساس مدل وایزبورد

دکتر سید نصرالله سجادی<sup>۱</sup>، دکتر حبیب هنری<sup>۲</sup>، آتوسا تیموری<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۷/۷

### چکیده

مدل وایزبورد، منعکس کننده یک نگرش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرهایی است که روی اداره سازمان تأثیر می‌گذارند. هدف تحقیق، مقایسه و بررسی کارکرد مراکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی سازمان تربیت بدنی، بر اساس مدل وایزبورد<sup>۱</sup> است. جامعه آماری برابر نمونه آماری، و شامل تعداد ۷۵ نفر از کارشناسان مراکز مذکور بوده، همچنین روش تحقیق، علی مقایسه‌ای است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه شناخت سازمانی استفاده شده است. شامل تعداد ۳۵ سؤال است و هفت متغیر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که عبارت‌اند از: هدف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش، مکانیزم‌های مفید و نگرش به سمت تغییر. همچنین برای آزمون نرمال بودن داده‌ها در مراکز مورد بررسی، از آزمون تک نمونه ای کولموگروف اسمیرنوف<sup>۲</sup>، برای آزمون مساوی بودن واریانس‌ها، از آزمون لون<sup>۳</sup>، برای مقایسه دو مرکز و آزمون فرض‌های آماری، از آزمون t استیودنت و برای تعیین همبستگی بین متغیرها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بررسی‌های آماری یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین نحوه اجرای این هفت متغیر در دو مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی، اختلاف معنی‌داری

1. Weizbord Model

2. Kolmogroff Smirnof

3. Leven's Test

وجود ندارد و کارکرد دو مرکز مذکور در این متغیرها مطلوب است در رابطه با متغیرهای سازمانی یادشده به شکل بهینه‌ای عمل می‌کند ( $P < 0/05$ ). همچنین بر اساس نتایج بدست آمده، کارکرد هر دو مرکز در نحوه اجرای متغیرها در سطح معنی داری است ( $P < 0/05$ ). ضرایب همبستگی بدست آمده از دو به دو متغیرهای مورد بررسی در مدل وایزبورد نشان دهنده ارتباط بسیار بالا و تأثیرگذار بر یکدیگر بین آنها در مراکز مذکور می‌باشد.

**کلیدواژه‌های فارسی:** ورزش همگانی و تفریحی، ورزش قهرمانی، مدل وایزبورد، کارکرد.

### مقدمه

ضرورت بهره مندی جوامع بشری از فواید مفید تربیت بدنی و ورزش در عرصه‌های داخلی و لزوم ترویج رقابت و سبقت‌جویی در میادین برون مرزی، موجب تأسیس سازمان‌ها و مراکز ورزشی در کشورهای مختلف جهان شده است. روند فزاینده رقابت‌های قهرمانی و ارتقاء ورزش قهرمانی موجب زبازد شدن نام ملت‌های پیروز در سطح جهان می‌شود. از این‌رو، نیاز به مدیران تعلیم دیده و تشکیل سازمان‌ها و یا مراکز سیاست‌گذاری در اداره امور، بیش از پیش احساس می‌شود (۱). در ایران، ورزش همگانی و تفریحی به صورت سازمان یافته، کمتر مورد توجه قرار داشت. همچنین مشارکت پائین جامعه در ورزش قهرمانی و نبود یک نظام قانونی، یکپارچه و اجرایی برای استعدادیابی و پرورش ورزشکاران، موجب ضعف در ورزش قهرمانی و کاهش زمینه ظهور و بروز استعدادهای ورزشی شده بود. به همین دلیل، ایجاد مراکزی مسئول برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در امر ورزش همگانی و قهرمانی بیش از پیش احساس گردید. بر اساس نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، و با تصویب سند راهبردی آن در سال ۱۳۸۲، مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز ورزش قهرمانی تأسیس شدند (۲). از آنجایی

که دو مرکز یادشده تازه تأسیس شده است، لذا مطالعه و بررسی کارکرد دو ساله آن و بازنگری مشکلات این مراکز مانند هر سازمان دیگری، به شناخت مشکلات، میزان موفقیت و اداره بهینه آنها کمک می‌کند.

### مدل سازمانی وایزبورد

ارزیابی کارکرد سازمان‌ها، تحلیل سریع مشکلات کارکرد، تشخیص شکست در رسیدن به معیارهای کارکرد و میزان بهبود در ظرفیت واحدهای کاری، با کمک مدل سازمانی وایزبورد امکان‌پذیر است. این مدل منعکس‌کننده یک نگرش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل روابط میان متغیرهایی است که روی اداره سازمان تأثیر می‌گذارند و پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه‌ای است که هفت متغیر را می‌سنجد. این متغیرها عبارت‌اند از: ساختار، هدف، ارتباطات، پاداش، رهبری، مکانیزم‌های مفید و نگرش به سمت تغییر (۳). شش حوزه اول، از مدل وایزبورد هستند، در حالی که "نگرش به سمت تغییر" را برای یک مشاور یا تسهیل‌کننده فراهم می‌آورد.

ساختار<sup>۱</sup> یکی از اجزای سازمان است که از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (۴). هدف<sup>۲</sup> را می‌توان بیان نتایج مورد انتظار داشت. شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری مورد انتظار، در یک محدوده زمانی و با یک هزینه معین است (۳). انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی، بین مدیران، سرپرستان و سایر کارکنان، شامل وقایع، نظرات،

---

<sup>۱</sup>. Structure

<sup>۲</sup>. Purpose

احساسات و عواطف به شکل کتبی، شفاهی و اشاره‌ای و به صورت با واسطه یا بی واسطه را ارتباطات<sup>۱</sup> گویند(۵).

پاداش<sup>۲</sup>، از مؤلفه‌های مؤثر در حفظ و نگهداری کارکنان است و در تحقق اهداف سازمانی از طریق ارضای نیازهای افراد و ایجاد انگیزش و تعهد در آنان کمک می‌کند. پاداش بر دو نوع است: پاداش‌های مالی و پاداش‌های غیر مالی (۶). رهبری<sup>۳</sup> عبارت است از: فرآیند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه، به منظور کوشش برای رسیدن به یک هدف در موقعیتی مشخص (۷).

به مجموع تکنولوژی‌ها، ایده‌ها و تلاش‌های برنامه‌ریزی و کنترلی سازمانی مفید که برای یکپارچه ساختن، رشد و بهبودی سازمان، انجام بهتر امور و منظم کردن فعالیت‌های گروهی، به منظور انتخاب روش بهینه جهت رسیدن به هدفی مشترک است؛ مکانیزم‌های مفید<sup>۴</sup> گفته می‌شود(۸).

نگرش به سمت تغییر<sup>۵</sup>، نگرش‌های متفاوت کارکنان در زمان رویارویی با تغییر است که چنانچه این نگرش‌ها، مثبت باشد و به کارکنان در زمینه تغییرات در خط مشی، اطلاعات کافی داده شود، آنها ممکن است از تغییرات اعمال شده استقبال کنند و سازمان بتواند تغییرات مورد نیاز را اعمال نماید (۷).

---

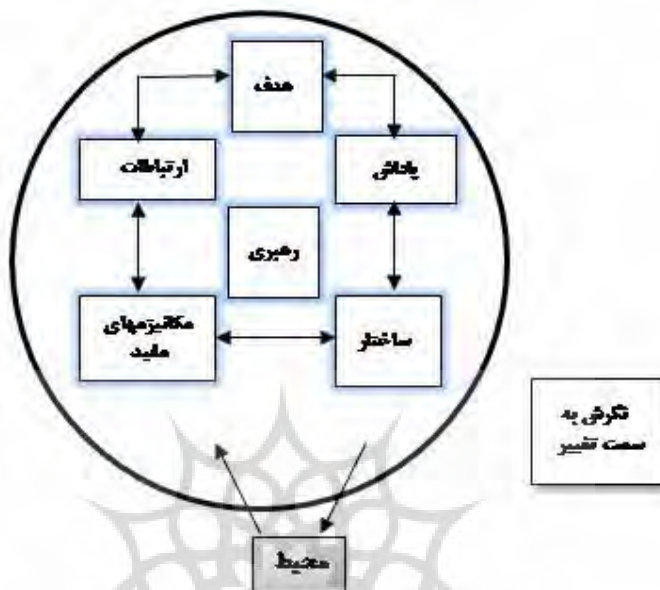
1. Communication

2. Rewards

3. Relationships

4. Help Mechanisms

5. Attitude Toward Change



شکل ۱. مدل سازمانی وایزبورگ

اساس مطالعات انجام شده و نتایج حاصله، بیانگر این امر مهم اند که هفت متغیر یاد شده از عوامل مؤثر در بهبود فرآیندهای سازمانی هستند. پروفسور "کن هاردمن"<sup>۱</sup> استاد دانشگاه منچستر انگلستان و عضو شورای ورزش اروپا، بیان می‌کند که ورزش همگانی، در واقع شکلی از فعالیت‌های جسمانی است که سلامت بدنی را بهبود می‌بخشد، و روابط اجتماعی را شکل می‌دهد و یا منجر به نتایجی از مسابقات در تمام سطوح می‌شود (۹). «ریچارد مول»<sup>۲</sup>، نویسنده کتاب «مدیریت تفریحات سالم»، در کتاب خود چنین می‌نویسد: «ورزش‌های تفریحی در مجموع، به ورزش‌های داخل سالن، برنامه‌های تفریحات سالم، فعالیت‌های جسمانی

<sup>۱</sup> . Ken Hardman

<sup>۲</sup> . Richard Mul

در محیط طبیعی، فعالیت‌های تفریحی یا برنامه‌های آمادگی جسمانی اطلاق می‌شود» (۱۰). یکی از پژوهشگران گزارش کرده است که بریگارد پسران تا حد زیادی در جمع آوری جوانان از خیابان‌ها و به فعالیت واداشتن آنان مؤثر بوده است. این واژه به عنوان «ورزش همگانی» یا «ورزش برای همه»<sup>۱</sup> شناخته شده است (۱۱). در این کشورها تلاش زیادی برای افزایش مشارکت مردم صورت می‌گیرد تا ورزش تجاری شود. بدین صورت که، برای ارائه خدمات به مردم از آنها پول دریافت می‌کنند و از سوی دیگر، با توسعه سیستم‌های حمایتی، از باشگاه‌ها و بخش خصوصی، هم شغل جدید ایجاد می‌کنند و هم، به هدف همگانی کردن ورزش کمک می‌نمایند (۱۲).

آخرین قانون مربوط به ورزش، تحت عنوان «قانون تأسیس سازمان تربیت بدنی»، در خرداد ۱۳۵۰ به تصویب رسید. این قانون، پس از ۳۲ سال (تا سال ۱۳۸۲)، در قالب تدوین نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور بازبینی شده و به تصویب رسیده است (۱۳). به طور خلاصه مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی، برنامه توسعه و ترویج فرهنگ ورزش همگانی را با این هدف‌ها تنظیم کرده است: گذراندن اوقات فراغت جامعه، سلامتی مردم، کسب نشاط و شادابی، مقابله با بیماری‌ها جسمانی و روانی، جلوگیری از گسترش ناهنجاری‌ها و بزهکاری‌های اجتماعی، مقابله با اعتیاد، ایجاد امید و ارتقای بهره‌وری در بین همه مردم به‌ویژه نوجوانان و جوانان (۱۴).

محققان زیادی در ارتباط با هفت متغیر یادشده، پژوهش‌هایی انجام داده‌اند. از جمله همتی نژاد (۱۳۷۵) در تحقیقی به بررسی و مقایسه

---

<sup>۱</sup> Sport for all

ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی ایران و چند کشور جهان پرداخته، و یکی از مشکلات این سازمان را، نبود ساختار مناسب برای واحدهای مختلف آن بیان کرده است (۶). جعفری قوشچی (۱۳۸۰) در مقاله‌ای راه‌های تواناسازی کارکنان در محیط کار را ایجاد تغییر در نگرش‌ها، ارتباطات و ساختار سازمانی بیان می‌کند (۱۵). بین و نیو<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) در تحقیقی بیان کرد که سازمان‌ها به طور مرتب تغییر می‌کنند، اما تغییرات آنها لزوماً منجر به بهبود کارکرد آنها نمی‌شود. اغلب هنگامی که یک سازمان رشد می‌کند، شکل قدیم آن با منابع و عناصر جدیدش متناسب نمی‌شود، در نتیجه برای مدیریت بهتر، به یک تغییر، در شکل آنها نیاز است (۱۶). لوینسن<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان "ارزیابی سازمانی" مزایای ارزیابی کارکرد در سازمان‌ها را تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات، به وجود آمدن مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان، ایجاد زمینه برای پیشرفت کارکنان، ایجاد مبنا و معیارهای صحیح در برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها در سازمان، سنجش سیستماتیک و منظم کارها و همچنین تعیین نقاط قوت و ضعف در سازمان‌ها برمی‌شمارد (۲). جانانان<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان "اصول سازمان" بیان کرد که سازمان‌ها هدف‌های متفاوتی دارند. برای رسیدن به این هدف‌ها باید از یک سری اصول پیروی کنند و اگر سازمانی به اهداف خود نرسید، لازم است که سازمان و اصول آن مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند و در صورت لزوم تغییرات سازمانی مورد نیاز در آن اعمال گردد و بر طبق تغییرات اعمال شده، ساختار سازمانی جدیدی

---

<sup>۱</sup>. Bienvenu

<sup>۲</sup>. Levinson

<sup>۳</sup>. Jonathan

طراحی گردد و اصول جدیدی مطابق با هدفها و ساختار سازمانی طرحریزی شود (۵).

در این تحقیق، بر اساس مدل وایزبورده، کارکرد دو مرکز، مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته تا مشخص گردد آیا تلاش‌های انجام شده با توجه به تغییرات سازمانی، درارتباط با این هفت متغیر، با موفقیت روبه‌رو بوده است؟ ضمن آنکه مشخص شود آیا این تغییرات سازمانی با بهبود سازمانی، بهبود ظرفیت و بهبود در این بخش‌ها همراه بوده است یا خیر؟

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی و از نوع بررسی موردی است. جامعه آماری، برابر نمونه آماری، شامل تعداد ۳۰ نفر از کارشناسان مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و ۴۵ نفر از کارشناسان مرکز توسعه ورزش قهرمانی (N= ۷۵) سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران است.

### ابزار اندازه‌گیری و روش اجرای تحقیق

در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد شناخت سازمانی وایزبورده که توسط رابرت سی پرزیوزی<sup>۱</sup> ابداع گردیده استفاده شده است. پرسشنامه دارای ۳۵ سؤال و سؤالات دارای ۷ ارزش (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است و ۷ متغیر هدف، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش، مکانیزم‌های مفید و نگرش به سمت تغییر را مورد ارزیابی قرار می‌دهند (۳). تعداد ۷۵ پرسشنامه در دو مرکز توزیع شده است.

پرسشنامه یادشده یک ابزار تحقیقی بازخورد دهنده است که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره کارکرد سازمان طراحی شده است و به سازمان

<sup>۱</sup> . Robert C. Perziosi



کمک خواهد کرد تا با انجام تجزیه و تحلیل خود با استفاده از مدل سازمانی وایزبورد، به نقاط قوت و ضعف خود، آگاهی یابد. در تفسیر و تشخیص اطلاعات، ارزیابی میزان واریانس هر یک از هفت حوزه در ارتباط با امتیاز، چهار است که به عنوان نمره خنثی مطرح می‌باشد:

الف. امتیاز بالاتر از چهار، نشان‌دهنده آن است که سازمان دارای مسئله و مشکل است

ب. هر چه امتیاز به هفت نزدیک‌تر شود، از وجود یک مشکل حادث‌تر در سازمان حکایت می‌کند.

ج. امتیاز یک، نشان‌دهنده آن است که کارکرد سازمان به صورت بهینه است.

د. امتیازات پایین‌تر از چهار، نشان‌دهنده آن است که مسئله و مشکلی در سازمان وجود ندارد (۳).

ضریب پایایی این پرسشنامه ( $\alpha = .963$ ) به دست آمد. ضریب پایایی هر یک از ۷ متغیر در سؤالات پرسشنامه نیز به ترتیب ذیل به دست آمده است. (هدف:  $\alpha = .77$ )، (ساختار:  $\alpha = .78$ )، (رهبری:  $\alpha = .86$ )، (ارتباطات:  $\alpha = .72$ )، (پاداش:  $\alpha = .80$ )، (مکانیزم‌های مفید:  $\alpha = .89$ ) و (نگرش به سمت تغییر:  $\alpha = .72$ ).

### یافته‌های تحقیق

مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی: ۵۳/۳ درصد افراد در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی را زنان و ۴۶/۷ درصد را مردان تشکیل می‌دهند. ۳/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات دیپلم، ۶/۷ درصد دارای سطح تحصیلات فوق دیپلم، ۵۶/۷ درصد از افراد دارای

سطح تحصیلات لیسانس و  $33/3$  درصد از آنان نیز دارای سطح تحصیلات فوق لیسانس و یا بالاتر هستند.  $23/3$  درصد از کارشناسان این مرکز ده سال و کمتر،  $60$  درصد از آنها بین یازده تا بیست سال و حدود  $16/7$  درصد آنها نیز بین شانزده تا سی سال، سابقه خدمت دارند.

مرکز توسعه ورزش قهرمانی:  $35/6$  درصد افراد در مرکز توسعه ورزش قهرمانی را زنان و  $64/4$  درصد را مردان تشکیل می دهند.  $6/7$  درصد از پاسخ دهندگان دارای سطح تحصیلات دیپلم،  $13/3$  درصد دارای سطح تحصیلات فوق دیپلم،  $64/4$  درصد دارای سطح تحصیلات لیسانس و  $15/6$  درصد نیز دارای سطح تحصیلات فوق لیسانس و یا بالاتر هستند.  $48/9$  درصد از کارشناسان این مرکز ده سال و کمتر،  $37/8$  درصد از آنها بین یازده تا بیست سال و حدود  $13/3$  درصد آنها نیز بین شانزده تا سی سال، سابقه خدمت دارند.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که میانگین همه سؤالات، کمتر از  $4$  بوده است که نشان دهنده عدم وجود مسئله و مشکلی در دو مرکز است. همچنین انحراف استاندارد همه آنها در دو مرکز، کمتر از  $1/9$  است که این نشان دهنده پراکندگی کم در پاسخ به هر سؤال است.

در یافته‌های استنباطی، نتایج آزمون تک نمونه‌ای کلوموگوروف اسمیرنوف در مراکز تحت بررسی نشان داد که سطح معنی داری در تمام متغیرها از  $0/05$  بزرگ تر بوده ( $p > 0/05$ ) که نمایانگر طبیعی بودن داده‌هاست. بنابراین در روش‌های آماری مربوط به آزمون فرضیه‌ها، از آمار پارامتریک استفاده شد.

در این تحقیق، از آزمون لون نیز برای تعیین وجود یا عدم وجود تجانس واریانس گروه‌ها استفاده شد، که نتایج نشان‌دهنده وجود تجانس واریانس بین گروه‌ها بود.

### فرضیه تحقیق

بین نحوه اجرای هدف‌ها، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش، مکانیزم‌های مفید و نگرش به سمت تغییر در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی داری وجود دارد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری فرضیه فوق، از آزمون t مستقل برای مقایسه دو به دو گروه‌ها استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. نتایج آزمون t مستقل، برای مقایسه متغیر اهداف در دو مرکز

متغیر	مراکز	تعداد	انحراف استاندارد	میانگین	اختلاف میانگین‌ها	خطای استاندارد تفاوت میانگین‌ها	t محاسبه شده	d.f	Sig.
هدف	همگانی	۳۰	۱/۱۲	۳/۴۱	-۰/۲۸	۰/۲۵	-۱/۱۱	۷۳	۰/۲۷
	قهرمانی	۴۵	۱/۰۸	۳/۱۲					
ساختار	همگانی	۳۰	۱/۳۵	۳/۶۲	-۰/۳۲	۰/۲۹	-۱۱/۱	۷۳	۰/۲۶
	قهرمانی	۴۵	۱/۱۴	۳/۳۰					
رهبری	همگانی	۳۰	۱/۳۶	۳/۰۷	-۰/۰۳	۰/۲۸	-۰/۱۳	۷۳	۰/۸۹
	قهرمانی	۴۵	۱/۱۲	۳/۱۱					
ارتباطات	همگانی	۳۰	۱/۲۱	۳/۱۶	-۰/۲۲	۰/۲۵	-۰/۸۹	۷۳	۰/۳۷
	قهرمانی	۴۵	۰/۹۹	۲/۹۳					
پاداش	همگانی	۳۰	۱/۳۴	۳/۸۴	-۰/۲۴	۰/۳۱	-۰/۷۴	۷۳	۰/۴۵
	قهرمانی	۴۵	۱/۲۹	۳/۶۰					
مکانیزم‌های مفید	همگانی	۳۰	۱/۱۳	۳/۳۹	-۰/۱۲	۰/۲۵	-۰/۴۶	۷۳	۰/۶۴
	قهرمانی	۴۵	۱/۰۲	۳/۲۷					
نگرش به سمت تغییر	همگانی	۳۰	۱/۰۵	۳/۲۳	-۰/۰۷	۰/۲۲	-۰/۳۰	۷۳	۰/۷۵
	قهرمانی	۴۵	۰/۸۶	۳/۱۶					

جدول شماره ۱ نمایانگر این است که بین نحوه اجرای اهداف در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی اختلاف معنی داری وجود ندارد. با توجه به عدم وجود اختلاف معنی دار بین نحوه اجرای هدفها در مراکز یادشده، اختلاف اندکی در حدود ۲۸٪ در میانگینهای آنها قابل مشاهده است.

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می شود، بین نحوه اجرای ساختار در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی داری وجود ندارد و با توجه به عدم وجود اختلاف معنی دار بین نحوه اجرای ساختار در مراکز یادشده، اختلاف اندکی در حدود ۳۲٪ در میانگینهای آنها قابل مشاهده است.

نتایج نشان می دهد که بین نحوه اعمال رهبری در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی داری وجود ندارد. با توجه به عدم وجود اختلاف معنی دار بین نحوه اعمال رهبری در مراکز یادشده، اختلاف بسیار اندکی در حدود ۰۳٪ در میانگینهای آنها قابل مشاهده است.

همچنین بین نحوه ارتباطات در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی داری وجود ندارد هر چند اختلاف اندکی در حدود ۲۲٪ در میانگینهای آنها قابل مشاهده است.

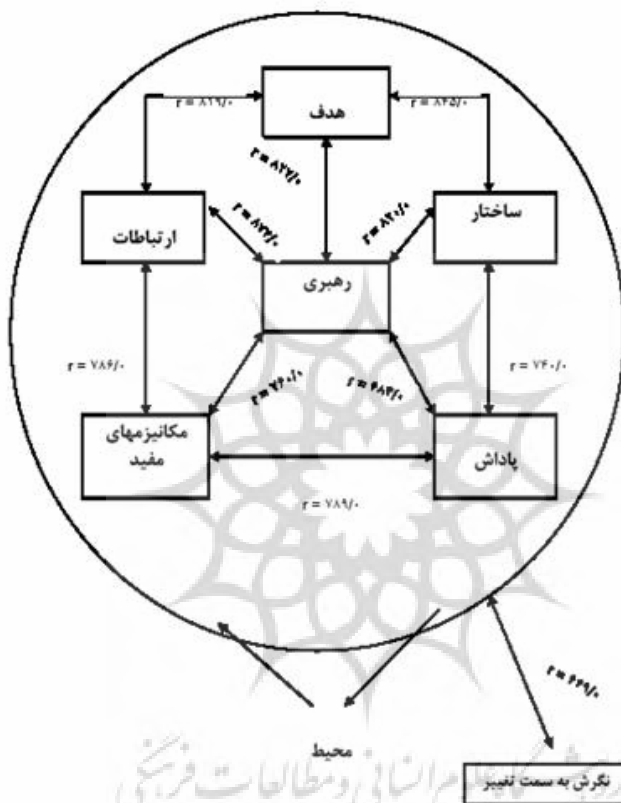
بین نحوه اجرای نظام تشویقی در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی داری وجود ندارد. همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود، با توجه به عدم وجود اختلاف

معنی دار بین نحوه اجرای نظام پاداش در مراکز یادشده، اختلاف اندکی در حدود ۰/۲۳ در میانگین‌های آنها قابل مشاهده است. بین نحوه اعمال مکانیزم‌های مفید در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. همانطور که در جدول و نمودار فوق مشاهده می‌شود، با وجود عدم اختلاف معنی‌دار بین نحوه اعمال مکانیزم‌های مفید در مراکز مذکور، اختلاف اندکی در حدود ۰/۱۱ در میانگین‌های آنها قابل مشاهده است. در نهایت، بین نحوه نگرش به سمت تغییر در مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، اختلاف معنی‌داری مشاهده نشد.

### نتایج مدل وایزبورد

استفاده از مدل، در ارزیابی کارکرد سازمان‌ها دارای مزایای بسیاری است. یک مدل سازمانی، معرف یک سازمان است که به فهم بیشتر و سریع‌تر درباره مسائل آن کمک می‌کند. مدل‌های سازمانی، یک روش سیستماتیک برای جمع آوری داده‌ها و درک و طبقه‌بندی آنها در یک سازمان، فراهم می‌کند. مدل سازمانی وایزبورد نیز یکی از این مدل‌هاست که به ارزیابی کارکرد یک سازمان پرداخته است و تناسب بین آنچه که هست و آنچه که باید باشد را نشان می‌دهد.

همان طور که در تصویر زیر مشاهده می‌شود، شکل ۱ مطابق با مدل سازمانی وایزبورد است که علاوه بر ارتباطات بین متغیرها، ضرایب



همبستگی بین آنها را نیز نشان می‌دهد. با استفاده از این مدل می‌توان، بالاترین و پایین‌ترین ضرایب همبستگی را به دست آورده و به نقاط قوت و ضعف مراکز مورد بررسی دست یافت و در صورت لزوم، اقداماتی را برای تبدیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدات محیطی به فرصت‌های موجود در محیط به عمل آورد.

همچنان که مشاهده می‌شود، بالاترین ضرایب همبستگی در هر دو مرکز، به ترتیب مربوط به متغیرهای رهبری و ارتباطات ( $r = ۰/۸۷۴$ )، هدف و ساختار ( $r = ۰/۸۴۵$ )، هدف و رهبری ( $r = ۰/۸۲۷$ )، رهبری و ساختار ( $r = ۰/۸۲۰$ )، هدف و ارتباطات ( $r = ۰/۸۱۹$ )، پاداش و مکانیزم‌های مفید ( $r = ۰/۷۸۹$ )، ارتباطات و مکانیزم‌های مفید ( $r = ۰/۷۸۶$ )، رهبری و مکانیزم‌های مفید ( $r = ۰/۷۶۰$ )، پاداش و ساختار ( $r = ۰/۷۴۰$ )، رهبری و پاداش ( $r = ۰/۶۸۴$ ) و میانگین شش مؤلفه با نگرش به سمت تغییر ( $r = ۰/۶۶۹$ ) می‌باشد. با کمک این مدل می‌توان به وجود همبستگی بالا بین رهبری و ارتباطات در هر دو مرکز اشاره کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌های آماری یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین نحوه اجرای این هفت متغیر در دو مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و ورزش قهرمانی اختلاف معنی داری وجود ندارد و کارکرد دو مرکز یادشده در این متغیرها به صورت مطلوب است که این امر نشان می‌دهد که دو مرکز، در رابطه با متغیرهای سازمانی مذکور به شکل بهینه‌ای، عمل می‌کنند.

نجف لوی ترکمانی در سال ۱۳۷۱، روشن ساختن اهداف برای کارکنان و مشارکت آنان در تنظیم هدف‌ها برای افزایش کارایی در کارکرد و بروز خلاقیت و نوآوری و نیز تقلیل غیبت و تأخیر کارکنان و افزایش رضایت در آنان را برای هر چه بهتر اجرا کردن هدف‌ها، بسیار مؤثر دانست (۱۷). نادریان در سال ۱۳۷۹، تعیین اهداف برنامه‌های تربیت بدنی و ورزش به صورت طبقه‌بندی شده و مشخص، بهره‌گیری از نیروهای متخصص و

مؤثر برای اجرای هدف‌ها و انتخاب فعالیت‌ها و برنامه‌های مفید و مثمر در دستیابی به هدف‌ها را از نکات مهم و اساسی برای ایجاد اثربخشی در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی و نیل به هدف‌های سازمانی می‌داند (۱۸). ویژه نیز در سال ۱۹۹۷، با توجه به هدف‌ها و فرصت‌های موجود در ورزش، اشاره می‌کند که ارائه برنامه‌های ورزشی به صورت اثربخش، منجر به تحقق اهداف بیان شده توسط صاحب‌نظران می‌شود و در نتیجه اثربخشی حاصل می‌گردد (۱۹).

همتی‌نژاد در سال ۱۳۷۵، تداخل وظایف و وجود نقص در شرح وظایف واحدهای مختلف سازمان را از عوامل ناکارآمد بودن ساختار سازمان تربیت بدنی در آن سال بیان کرد (۲۰). سرور در سال ۱۳۷۶، ساختار سازمانی مناسب و نحوه اجرای صحیح آن را به عنوان عامل مهم در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها عنوان کرد (۲۱). کولیوند نیز در سال ۱۳۷۷، موفقیت و بهره‌وری در سازمان‌ها را در گرو ساختاری مناسب و نیز نحوه اجرای صحیح آن می‌داند (۲۲). بر اساس نظرات محققان فوق، نحوه صحیح اجرای ساختار، از عوامل مهم افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌هاست که عدم به‌کارگیری مناسب آن مانع کارکرد مطلوب سازمان‌ها می‌شود.

مشکینی در سال ۱۳۸۲، با تبیین الگویی مناسب برای رهبری در سازمان‌ها، علل کارآمدی و موفقیت برخی از مدیران را در زمان بحران کاری، نحوه مناسب اعمال رهبری می‌داند (۲۳). آدایر در سال ۱۹۷۹، تنظیم کاربردهای مورد نیاز رهبر در ارتباط با کیفیت را از عوامل مهم در بهبود کیفیت رهبری عنوان کرده است (۲۴). مک‌گریگور در سال ۱۹۸۷،



عوامل مورد توجه در زمان اعمال رهبری را ویژگی‌های رهبر و پیروان، محیط و ماهیت سازمان مانند ساختار و هدف و وظایف می‌داند (۲۵).

دعائی در سال ۱۳۷۳، ارتباطات را مهم‌ترین عامل توسعه و تعالی انسان و که در شکل‌گیری و بقاء انجام عملیات سازمان‌ها مؤثر دانسته است. وی شناخت صحیح نحوه ارتباطات بین افراد در سازمان‌ها را از عوامل مؤثر شناخت تنگناها و مشکلات سازمانی و در نتیجه بهبود کارکرد و افزایش کارایی در سازمان‌ها بیان می‌کند (۲۶). علیخانی در سال ۱۳۷۴، نحوه ارتباطات اثربخش را از عوامل مهم بهره‌وری نیروی انسانی و رضایت شغلی و کارکرد مطلوب سازمانی معرفی می‌نماید (۲۷). یوسفی در سال ۱۳۷۶، مدیریت عالی را به عنوان منبع اطلاعات و نظام پاداش در نحوه ارتباطات بین افراد تأثیرگذار می‌داند (۲۸). فین در سال ۱۹۹۶، داشتن مهارت در ارتباطات بین افراد را از عوامل کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و بهبود کارکرد سازمان‌ها می‌داند (۲۹). کوپر و جاسم در سال ۱۹۹۹، رضایت کارمندان از نحوه ارتباطات سازمانی را از عوامل مهم در رضایت شغلی و در نتیجه، کارکرد بهینه سازمان‌ها می‌دانند (۳۰).

میرحسینی در سال ۱۳۷۷، شناسایی نقاط قوت و ضعف کار افراد و تعیین کارهایی که انجام آنها موجب دادن پاداش به کارکنان می‌شود و نیز بررسی و سنجش مستمر عملکرد کارکنان را، در تأمین مبنا و زیربنای منطقی و صحیح جهت‌گیری‌های مهم در ارائه پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری و بهبود کارکرد آنان در سازمان‌ها از عوامل اساسی می‌داند (۳۱). همان‌طور که تحقیقات بالا نشان می‌دهند، نحوه صحیح اعمال نظام تشویقی، در بهبود کارکرد سازمان‌ها از عوامل مهم می‌باشد.

غنی‌زاده در سال ۱۳۷۵، از مکانیزم‌های مفید به تکنولوژی اشاره کرده است و بیان می‌دارد که ساختار سازمان‌ها باید متناسب با تکنولوژی کاربردی آنها باشد تا اثربخشی افزایش یابد. وی تکنولوژی را از عوامل مهم افزایش کارایی و اثربخشی در کارکرد سازمان‌ها می‌داند (۳۲). ابراهیمی‌نسب در سال ۱۳۷۹ نیز، تکنولوژی را از عوامل تأثیرگذار در ساختار سازمانی می‌داند که موجب افزایش بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود (۱). نادریان در سال ۱۳۷۹، مدیریت و فناوری اطلاعات و تحقیقات را از عوامل موثر در افزایش میزان بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی می‌داد (۱۸).

بینونیو در سال ۱۹۸۷، تغییر در شکل سازمان و متناسب کردن آن با منابع و عناصر جدید در زمان رشد سازمان را از عوامل مهم در انجام مدیریت بهتر و بهبود کارکرد سازمان‌ها و در نتیجه، نحوه نگرش بهتر افراد به سمت تغییر معرفی می‌کند (۳۳). رودریگز در سال ۱۹۸۸، مراحل تغییر در کارکرد سازمان‌ها را، مرحله اجرای مشکلات، مرحله اجرای راه حل مشکلات و مرحله تثبیت می‌داند که نیازمند رهبری با توانایی‌های بالا می‌باشد که خود منجر به اثربخشی و افزایش کارایی در کارکرد سازمان‌ها می‌شود و نگرش بهتری را در افراد نسبت به تغییر ایجاد می‌کند (۳۴). استربل در سال ۱۹۹۶، از میان برداشتن تفاوت‌هایی که در زمان تغییر بر سر راه سازمان وجود دارد را از مشکل‌ترین بخش فرآیند تغییر برشمرده است و علل مقاومت در برابر تغییر را عادت به کارهای گذشته و ترس از دست دادن قدرت و نفوذ فرد می‌داند. وی تغییر در نمودار سازمانی یا تغییر نگرش و ارزش‌های کارکنان برای شروع به کارهای جدید را در گرو تغییر راهبردهای سازمان بیان می‌کند (۳۵).

نظرات محققان فوق نشان می‌دهد که نحوه نگرش به سمت تغییر برای شروع فعالیت‌های جدید، از عوامل تأثیرگذار در کارکرد سازمان‌ها است. براساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود در بحث ارزیابی کارکرد مراکز توسعه ورزش همگانی و ورزش قهرمانی، بحث نحوه اجرای هدف‌ها در این مراکز مورد اهمیت واقع شود. پیشنهاد می‌شود که در حد امکان به کلیه عوامل تأثیرگذار بر این متغیر توجه شود، زیرا هدف، در یک سیستم از جمله قسمت‌های اساسی و حساسی است که در مرحله مقدماتی ارزیابی کارکرد باید تشریح شود و مورد توجه قرار گیرد.

- یکی از موارد دیگری که در بحث ارزیابی کارکرد مراکز توسعه ورزش همگانی و ورزش قهرمانی باید مورد توجه واقع شود، بحث نحوه اجرای ساختار و تقسیم کار در این مراکز است. پیشنهاد می‌گردد که همواره نحوه بهره‌گیری از نیروی انسانی و استفاده از تخصص‌های موجود در سازمان، همچنین نحوه تقسیم کار میان کارکنان و کارمندان، مورد ارزیابی و مطالعه قرار گیرد تا در مورد استفاده مؤثر از این منبع حیاتی و مهم، اطمینان حاصل شود. همچنین در بحث ساختار، طراحی متناسب با اصول خلاقیت و نوآوری پیشنهاد می‌شود.

- با توجه به اهمیت ارتباطات بین افراد، در بحث ارزیابی کارکرد مرکز توسعه ورزش همگانی و تفریحی و مرکز توسعه ورزش قهرمانی، پیشنهاد می‌شود که برای ایجاد ارتباط و تفاهم درست و مؤثرتر بین مدیران و متخصصان و کارشناسان، تعداد متخصصان و مشاوران در سازمان‌ها و مراکز ورزشی افزایش یابند و مدیران، پیشنهادات را بدون مطالعه، رد یا قبول نکنند.

- مسئله دیگر مطرح شده در ارزیابی کارکرد مراکز یادشده، بحث پاداش است. پیشنهاد می شود برای پا برجا ماندن بهره وری، نوعی نظام پاداش را برای کارکرد در هر سطح و برای هر مرحله از فعالیت هایی که پیشرفت کارکرد دارند، برقرار کرد. همچنین پیشنهاد می شود که از نتایج حاصل از فعالیت های خلاق استفاده کرد و پاداش مناسبی را برای افراد در نظر گرفت.

- از مسائل دیگر، بحث مکانیزم های مفید است که در تحقیق بدان اشاره شد. پیشنهاد می شود، سیستم اطلاعات مدیریتی جامع و کاملی تهیه و مستقر شود که بتواند سیستم های مکانیزه موجود را بیش از پیش با یکدیگر هماهنگ و مرتبط کند. همچنین سیستم مزبور باید به گونه ای عمل کند که اطلاعات مورد لزوم مدیران اداری و اجرایی را برای اتخاذ تصمیم صحیح و به موقع، در اختیار آنان قرار دهد.

- مورد دیگر، مسئله نگرش به سمت تغییر است. پیشنهاد می شود مدیران سازمان ها و مراکز ورزشی، با ایجاد درک جدیدی از نظارت، طراحی و تنظیم کاربردهای مناسب قدرت، تعیین گروه های یادگیرنده و یاددهنده خود سازمانده، اصلاح مهارت های یادگیری گروهی و ایجاد آزادی عمل برای نیروی انسانی، احتمال ایجاد نگرش مثبت به سمت تغییر را افزایش دهند.

#### منابع:

۱. ژانت بی. پارکز، بیورلی آر. کی (۱۳۸۲). «مدیریت معاصر در ورزش»، ترجمه محمد احسانی دانشگاه تربیت مدرس، دفتر نشر آثار علمی.

۲. «سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور» (۱۳۸۳).  
سازمان تربیت بدنی.
۳. مقیمی. سید محمد (۱۳۸۰). «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی».  
انتشارات ترمه، چاپ دوم.
4. **Scott, W. Richard**, Organizational Natural and Open Systems, **Prentice Hall**,  
NJ. 2003.
۵. «گزارش کارکرد سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ۸۳ - ۱۳۸۱»  
(۱۳۸۴). روابط عمومی سازمان تربیت بدنی، فروردین.
۶. همتی نژاد. مهرعلی (۱۳۷۵). «بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان  
تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی  
تشکیلاتی مناسب». رساله دکتری، دانشگاه تهران.
7. **Bienvenu, Millard**, Interpersonal Communication Inventory, **Instrumentation  
Kit**, University Associates, San Diego, California, 1999.
۸. حاجی کریمی. عباسعلی و رنگریز. حسن (۱۳۷۹). «مدیریت منابع  
انسانی». چاپ اول، ص ۳۲۸.
۹. «مطالعات تفضیلی توسعه ورزش همگانی و تفریحی». (۱۳۸۴). سازمان  
تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول.
10. **Mull. Richard, F. Kathryn, G. Bayless, Craig M. Ross, Lynn M. Jamieson**,  
Recreational sport management, **Human kinetics-3<sup>rd</sup> edition**, 1997.
11. **Honey bourne J., Hill M., Moors H.**, physical education and sport, **Stanley  
thornes 2<sup>nd</sup> Ed**, 2000.
12. **Hong. Faul**, Commercialism and sport in China: persent situation and future  
expectation, **J. Sport. Management**, 11, 1997, Pp 343- 354.
۱۳. «گزارش کارکرد سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران ۸۳ - ۱۳۸۱».  
(۱۳۸۴). روابط عمومی سازمان تربیت بدنی، فروردین.

۱۴. کاشف. میرمحمد (۱۳۷۶). «بررسی وضعیت ورزش همگانی در ایران و توصیه‌هایی برای آن». طرح تحقیقاتی ملی زیر نظر شورای پژوهش‌های علمی کشور، دانشگاه ارومیه.

۱۵. سجادی. سید نصرالله (۱۳۸۴). «مدیریت سازمان‌های ورزشی». انتشارات سمت، چاپ چهارم.

۱۶. حقیقی. محمد علی (۱۳۸۰). «مدیریت رفتار سازمانی». انتشارات ترمه، چاپ اول.

۱۷. نجف لوی ترکمانی. محمد (۱۳۷۰). «بررسی ارتباط میان آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه و کارایی آنان در مؤسسات دارویی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۱۸. نادریان. مسعود (۱۳۷۹). «بررسی عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان‌های ورزشی». چهارمین همایش تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان.

19. Weese W. James, The Development of on Instrument to measure Effectiveness in Campus Recreation Programs, *journal of sport management*, 77,1997, Pp 263-274.

۲۰. همتی نژاد. مهر علی (۱۳۷۵). «بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب». رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۲۱. سرور. داوود (۱۳۷۶). «بررسی تأثیر ساختار سازمانی سازمان‌های پژوهشی و تحقیقاتی بر میزان بهره‌وری آنان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۲۲. کولیوند. عباس (۱۳۷۷). «بررسی و تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۲۳. مشکینی. علی‌اصغر (۱۳۸۲). «چالش‌های رهبری در بحران کسب و کار، الگوی رهبری متناسب با سازمان‌های ایرانی». مدیریت و توسعه، شماره ۱۸، صص: ۷۵-۸۶.

24. Adire. John; Action – centered Leadership, Gowerpress, 1979.

25. McGregor. D., The Human side of Enterprise, penguin, 1987.

۲۶. دعائی. حبیب‌الله (۱۳۷۴). «ممیزی ارتباطات سازمانی در دانشگاه فردوسی». مقاله پژوهشی، دانشگاه فردوسی مشهد.

۲۷. علیخانی. حمید (۱۳۷۴). «بررسی میزان تأثیر ارتباطات بر بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت اتومبیل‌سازی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

۲۸. یوسفی. بهرام (۱۳۷۶). «طراحی و تبیین الگوی تحلیل ارتباطات سازمانی در سازمان تربیت بدنی». رساله دکتری، دانشگاه تهران.

29. Feen. D; Benchmark: What drives the skills GoPl, Inc, May 1996.

30. Koper RJ and MA Joasma; The Relationship of student-faculty out-of-class communication to Instructor Immediacy and trust and to student Motivation, communication and Education, January, 1999.

۳۱. میرحسینی. علیرضا (۱۳۷۷). «بررسی سیستم فعلی پاداش در وزارت امور اقتصادی و دارایی و اثرات آن بر انگیزش کادر تشخیص مالیاتی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

۳۲. غنی زاده. حسین (۱۳۷۵). «تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی در بخش‌های تولیدی و خدماتی استان کرمان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

33. **Bienvenu, Millard**, Interpersonal Communication Inventory, **Instrumentation Kit**, University Associates, San Diego, California, 1999.

34. **Rodrigues. C.A**; Identifying the Right Leader for the Right Situation, Personnel, **September, 1988**.

35. **Strebel pale**, Why Do Employees Resist Change? , **Harvard Business Review**, (May/June 1996), Pp 86-92.

