

Research paper

Analysis of Factors Affecting the Implementation of Transformational Organization in Educational Sports**H. Sedaghati¹, H. Fahim Devin², H. Peymanizad³,
M. R. Esmailzadeh⁴**

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

Received: 2022/05/13**Accepted: 2023/02/06**

Abstract

Transformational organizations can adapt themselves along with environmental changes and its requirements in a favorable way. The purpose of the current study was to analyze factors affecting the implementation of a transformational organization in educational sports. The present study was an applied research in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of analysis method, which was conducted in the field. The statistical population of the research consisted of all assistants, heads of departments, responsible experts and employees in the field of physical education and health in the Ministry of Education and General Administrations of the provinces and cities of the country, including 357 people, and the statistical sample based on the table of Morgan and Karjesi, consisted of 186 individuals. Data collection was done using a researcher-made questionnaire with 56 questions on factors affecting the implementation of a transformational organization. Data analysis was done using descriptive statistics and inferential statistics using SPSS_{v21} and Amos software. The findings showed that the model of effective factors (management, structure, organization, processes, strategies, behavior and culture, organizational needs, environmental needs and values) on the implementation of the transformational organization in educational sports of the country had a favorable and strong fit. The ranking of the factors affecting the implementation of

-
1. Email: sedaghatih6@gmail.com
 2. Email: fahim_pe@yahoo.com
 3. Email: peymanizad@yahoo.com
 4. Email: reza_ismaeelzadeh@yahoo.com



the transformational organization showed that the highest rank was related to the dimension of organization and the lowest rank was related to the dimension of values. According to the results, it can be concluded that the Deputy of Physical Education and Health in the Ministry of Education can become a transformational organization by using the obtained model and respond to the environmental needs in time to the current changing environment and improving the organization.

Keywords: Transformational Organization, Educational Sports, Organizational Excellence, Management, Organizing.

Extended Abstract

Background and Purpose

The existential philosophy of current organizations is to respond in time to environmental demands and expectations. Organizations should be able to adapt themselves along with environmental changes and its requirements in a favorable way (Sullivan & others, 2016). Transformation is a new type of change that has emerged and today it happens in a more common and complex way in every organization. Today, the survival condition of any organization is to react quickly to changes (Andam et al., 2015, 11). The Department of Physical Education and Health of the Ministry of Education, due to its essential role in promoting student sports and public sports and raising a healthy generation in society, as well as considering the necessity of looking and moving in line with its fundamental goals, requires a correct understanding of the transformation. The design of a transformational organization for the field of physical education and health of the Ministry of Education, while it can play a significant role in meeting the expectations of the beneficiaries, will help to implement the goals and strategic plans of sports in the country. Considering the changing nature of sports in accordance with technological changes and the needs of society at the national and international levels, as well as when the need for organizational downsizing or organizational agility is discussed, so far no research has been carried out in any sports organization in the country. In the field of transformation and organizational changes in response to environmental changes, no research has also been carried out. Therefore, the current study tries to address this question: is the model of the effective factors on the implementation of the transformational organization in educational sports of the country suitable?

Materials and Methods

In terms of purpose, this study is an applied research. This study is a quantitative research in terms of data collection, , descriptive-correlational in terms of analysis method, and retrospective in terms of time horizon, which collects data in the



field. The statistical population of the research consisted of all (357 people) assistants, heads of departments, responsible experts and employees in the field of physical education and health in the Ministry of Education and General Administrations of the provinces and cities of the country, and the statistical sample based on the table of Morgan and Karjesi, consisted of 186 individuals. Data collection was done using a 56-item researcher-made questionnaire of effective factors on the implementation of a transformational organization, which was the result of an in-depth and semi-structured interview with scientific and experimental experts. Data collection was done using a researcher-made questionnaire with 56 items on factors affecting the implementation of a transformational organization on a 5-point Likert scale (from completely disagree with a score of 1 to completely agree with a score of 5). In order to check the construct validity of the research tool, convergent and divergent validity tests and the Fornell and Larcker matrix were used (Asadollahi et al., 2020, 326). In order to analyze the data, descriptive statistics and inferential statistics were used using SPSS version 21 and Amos software.

Results

The results showed that all factor loadings (standardized regression coefficients) and T values (values of critical ratios) of the relationship between the research variable and its components had acceptable values and these indicators show that the observation variables are a good reflection of the hidden variable. The results of the model fit indices showed that the fit indices had an acceptable value, so the research model is confirmed. According to the findings of the factor analysis and the fit indices obtained from the research conceptual model test, the factors affecting the design of the transformational organization in the country's educational sports are: management related factors (including skills, planning and control and supervision), factors related to structure (including dimensions: fundamental and administrative), factors related to organization (including dimensions: resources and trends), factors related to processes (including dimensions: individual, group and organizational), factors related to strategies (including dimensions: organizational improvement, human relations, organization design and organization theory), factors related to behavior and culture (including dimension: variability), factors related to organizational needs (including dimensions: task needs and the need for survival and growth), factors related to environmental needs (including dimensions: social, political and economic changes and change of public opinion and citizenship needs) and factors related to values (including dimension: organizational values). Further, the results



of the ranking test showed that the highest rank is related to the variable of organization and the lowest rank is related to the variable of values.

Conclusion

The findings showed that the model of factors affecting the implementation of the transformational organization in educational sports of the country has a good fit. This finding is in line with some of the joint findings of Khayat Moghadam et al. (2018) and Kaviani et al. (2018). Khayat Moghadam et al. (2018) found in a research that technology has had a great impact on the development of human relations and the progress of human civilization. Therefore, the success of governments, various industries, private and public companies, and individual people of a society depends on how they benefit. Adoption and use of technology has become dependent. This finding has confirmed the findings of the current study in terms of the effect of strategies and management factors, and it can be said that if we expect positive change (transformation) in an organization, we must first prepare its preparations, then with a proper, comprehensive planning implement the necessary measures in a written and coherent manner. Kaviani et al. (2018) found in a research that all the individual factors studied had an effect on the willingness of the organization's employees to accept and implement organizational transformation programs, which confirms the findings of the current research related to the process factor and the field of physical education and health of the Ministry of Education. In order to benefit from the advantages of organizational changes, the country's education should pay attention to individual factors and their role in the implementation of programs. According to the study's findings it can be concluded that apart from the fact that every manager or organizational leader chooses a special leadership model according to the needs of the special situation and his beliefs and abilities. His role as a change agent is the most fundamental aspect of his activities in the organization. Transformational managers in the field of physical education and health of the Ministry of Education need a vision aligned with the changes needed by the organization.

Keywords: Transformational Organization, Educational Sports, Organizational Excellence, Management, Organizing.

References

1. Andam, R., khachian, A., Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. Quarterly Journal of Public Organizations Management. 3(2): 7-20. (persian)
2. Asadollahi, E; Gholami Bidkhani, R; Jaghargh Mahian, A; & Yazdanian, M. (2020) Research Methods in Physical Education and Sports. Book Tak Publications. First Edition. Mashhad. Pp:1-493. (in Persian)



3. Kaviani, H; Abui Mehrizi, I; & Alizadeh, H. (2018). Investigating the relationship between individual factors and the tendency to implement transformation programs in military intelligence units. Security and safety research. 1 (25): 63-96. (persian)
4. Khayat Moghadam, S; Safar Mohammadlu, Sh; Aliai, L; & Safar Mohammadloo, Z. (2018). Investigating the relationship between technology and information with a systemic thinking approach to the process of new business practices by creating organizational change in the organization in the context of resistance economics. New achievements in humanities studies. 1 (9): 67-84. (persian)
5. Sullivan, R., J. Rothwell, W., & Jane B. Balasi, M. (2016). Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation. Development and Learning in Organizations, 27(6): 18-23.



تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی

حلنا صدیقی^۱، حسن فهیم دوین^۲، حسین پیمانی‌زاد^۳، محمدرضا اسماعیل‌زاده^۴

۱. گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۳

چکیده

سازمان‌های تحول‌گرا می‌توانند خود را همراه با تغییرات محیطی و اقتضائات آن به‌صورت مطلوب منطبق کنند. هدف پژوهش حاضر، تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی بود. پژوهش به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش تحلیل از نوع توصیفی-همبستگی بود که به‌صورت میدانی انجام شد. همه معاونان، رؤسای ادارات، کارشناسان مسئول و کارکنان حوزه تربیت‌بدنی و سلامت در وزارت آموزش و پرورش، ادارات کل استان‌ها و شهرستان‌های کشور به تعداد ۳۵۷ نفر، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. نمونه آماری براساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۸۶ نفر بود که به‌صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۵۶ سؤالی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی با کمک نرم‌افزارهای اسپس اس نسخه ۲۱ و آموس انجام شد. یافته‌ها نشان داد، مدل عوامل مؤثر (مدیریت، ساختار، سازمان‌دهی، فرآیندها، راهبردها، رفتار و فرهنگ، نیازهای سازمانی، نیازهای محیطی و ارزش‌ها) بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور دارای برآزش مطلوب و قوی بود. رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا نشان داد، بالاترین رتبه به بعد سازمان‌دهی و پایین‌ترین رتبه به بعد ارزش‌ها مربوط بود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت

1. Email: sedaghatih6@gmail.com
2. Email: fahim_pe@yahoo.com
3. Email: peymanizad@yahoo.com
4. Email: reza_ismaeelzadeh@yahoo.com



آموزش و پرورش با استفاده از مدل به‌دست آمده می‌تواند به سازمانی تحول‌گرا تبدیل شود؛ در محیط در حال تغییر کنونی، به‌موقع به نیازهای محیطی پاسخ دهد و در جهت تعالی سازمان حرکت کند.

واژگان کلیدی: سازمان تحول‌گرا، ورزش تربیتی، تعالی سازمانی، مدیریت، سازمان‌دهی.

مقدمه

فلسفه وجودی سازمان‌های کنونی، پاسخ‌گویی به‌موقع به خواسته‌ها و انتظارات محیطی است. سازمان‌ها باید بتوانند خود را همراه با تغییرات محیطی و اقتضائات آن به‌صورت مطلوب منطبق کنند (سالیوان و دیگران، ۲۰۱۶). بدون شک، تمامی چهره‌های سازمانی را می‌توان در یک چهره خلاصه کرد و آن هم چهره تحول‌گرا است که با حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، به‌منظور همسوکردن نیروهای سازمان در جهت تغییرات محیطی در راستای حفظ ارزش‌ها و نیل به اهداف سازمانی می‌کوشد (سرلک، ۲۰۱۲، ۴۸). تحول و دگرگونی^۱ نوع جدید تغییر است که پدیدار شده است و امروزه در گونه‌ای متداول‌تر و پیچیده‌تر در هر سازمانی روی می‌دهد. امروزه شرط بقای هر سازمانی در گرو عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات است (اندام و همکاران، ۲۰۱۵، ۱۱). در سال‌های اخیر نظام ورزش کشور با مشکلات متعددی روبه‌رو شده است؛ از جمله فقدان فلسفه مبتنی بر مبانی تئوریک بومی برخاسته از نظام ارزشی، فقدان مهندسی فرهنگی هدفمند، دوری از رسالت اصلی و پرداختن به حاشیه‌ها و جوانب فرعی، فقدان مشارکت‌پذیری و تعامل با عقبه فرهنگی و ناتوانی در به‌کارگیری انبوه نیروهای کارشناس و تحصیل‌کرده که به‌عنوان یک سد محکم در برابر پاسخ به تغییر و تحولات محیطی عمل می‌کند (فتحی‌زاده، ۲۰۱۸، ۱۹۶)؛ بنابراین حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به‌دلیل نقش اساسی که در اعتلای ورزش دانش‌آموزی و سلامت نسل آینده جامعه و همچنین توسعه ورزش همگانی دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای اهداف بنیادین خود، نیازمند درک صحیحی از تحول و قبول این موضوع در محیط پویای امروزی است.

جامعه بشری با گذر از قرن بیستم و ورود به هزاره سوم میلادی، بخش مهمی از تاریخ دگرگونی‌های خود را پشت سر گذاشت که این دگرگونی‌ها پیش‌درآمد تغییرات بسیار شگرف و گسترده‌ای در حوزه‌های مختلف حیات بشری در قرن جدید خواهد بود (میربها، ۲۰۱۹، ۴۶). از جمله ویژگی‌های نیمه دوم قرن بیستم، پدیده بین‌المللی‌شدن امور و همچنین توسعه همکاری‌های بین‌المللی بین دولت‌ها و ملت‌ها بوده است که در نتیجه تعداد سازمان‌های آموزشی دولتی و غیردولتی در سطوح

1. Transformation



ملی، محلی و بین‌المللی به‌شدت رو به افزایش گذاشت و در عرصه‌های مختلف اداره امور جوامع، نقش‌های درخور توجهی را بر عهده گرفتند که در این راستا، تکوین و تعامل نظریه‌های علمی و تجارب عملی بشر در حوزه‌های دموکراسی و بوروکراسی نیز شرایط مذکور را تسهیل و پشتیبانی کرد (سالیوان^۱ و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۹)؛ بر این اساس، تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد که اساس آن بر پایه بینش‌ها و آگاهی‌های حاصل از پویایی‌های گروهی، تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی‌شده استوار است (وندل و سیسیل^۲، ۲۰۱۲، ۱۱۸). حوزه تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌جویی منسجم از تئوری‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل‌وفصل کند. تحول سازمان، از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آن‌ها بحث می‌کند. تحول پاسخی برای تغییر و نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود تا این عوامل بتوانند خود را با فناوری‌ها، بازارها و چالش‌های جدید و با سرعت تغییر در شرایط و محیط، بهتر تطبیق دهند (بنیس^۳، ۲۰۰۱، ۳۹، کاویانی و همکاران، ۲۰۱۸، ۶۵). همچنین تحول، فرایند تغییر است؛ شامل تغییر فرهنگ سازمانی به‌سوی فرهنگی که در آن فرایندهای گروهی و جمعی نهادینه شده‌اند (بورک و اشتاین^۴، ۱۹۹۸، ۷۷، کاویانی و همکاران، ۲۰۱۸، ۶۷).

بررسی ادبیات موضوع تحول اداری و الگوهای ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران در این زمینه و همچنین تجارب عملی در ایران نشانگر آن است که بیشتر الگوهای ارائه‌شده دارای رویکردی درون‌سازمانی بوده و به مداخله و تغییر در مؤلفه‌هایی نظیر ساختار تشکیلاتی، نیروی انسانی و روش‌ها و سیستم‌های سازمانی معطوف است (خیاط‌مقدم و همکاران، ۲۰۱۸، ۶۹). تئوری‌ها و الگوهایی که تاکنون در این حوزه مطرح شده‌اند، به تأثیر سازمان‌های غیردولتی بر ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی توجه لازم نداشته‌اند؛ به‌عنوان نمونه، اسنیولی و دی‌سای^۵ (۲۰۰۱، ۲۸) در نظریه خود با عنوان «تعاملات بین سازمان‌های غیردولتی با دولت‌های محلی» صرفاً بر هماهنگی و اشتراک مساعی بین این دو تأکید داشته‌اند یا رونالد‌بورک^۶ (۱۹۹۸، ۱۳) در بحث کوچک‌سازی و تجدید ساختار سازمان‌ها صرفاً به

1. Salivan & Etal
2. Wendell & Cecil
3. Benis
4. Burk & Eshtine
5. Snaveley & desay
6. Ronald Burke



عوامل مؤثر درونی اکتفا کرده است (به نقل از عسگری و همکاران، ۲۰۱۸، ۸۷). همچنین بوکارت و پولیت^۱ (۲۰۰۰، ۱۳۸) در مدل پیشنهادی خود برای تحول مدیریت دولتی، صرفاً بر تأثیر احزاب و متغیرهای کلان اقتصادی و اجتماعی تأکید کرده‌اند.

تحقیقات محدودی در داخل و خارج از کشور به بررسی مدل‌های امکان‌پذیر تحول سازمانی در سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این راستا، میربها (۲۰۱۹، ۴۳) دریافته‌اند که برای تحول در سازمان‌های رسانه‌ای باید تهدیدهای پیش روی رسانه‌ها و چگونگی تبدیل این تهدیدها به فرصت‌ها و موانعی که در این راه وجود دارد، بررسی شود. کاویانی و همکاران (۲۰۱۸، ۶۳) ذکر کردند که تمامی عوامل فردی مطالعه‌شده بر تمایل کارکنان سازمان هدف برای پذیرش و اجرای برنامه‌های تحول سازمانی تأثیرگذار است. عسگری و همکاران (۲۰۱۸، ۸۵) دریافته‌اند که فرهنگ تحول از شش مقوله اصلی تشکیل شده است: فرصت‌گرایی (فرصت‌یابی و بهره‌گیری از فرصت‌ها)، تحول‌گرایی (انعطاف‌گرایی و پویایی‌مداری)، انسان‌گرایی (اهمیت سرمایه‌های انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی)، معنویت‌گرایی (ارزش‌های انقلابی و ارزش‌های دینی)، شایسته‌گرایی (شایستگی‌های شناختی و رفتاری) و وحدت‌گرایی (وحدت درون‌سازمانی و میان‌سازمانی) که توسعه این ابعاد فرهنگی می‌تواند به ارتقای اثربخشی و موفقیت طرح‌های تحول سازمانی در راستای راهبردهای آینده سازمان‌های دفاعی یاری رساند. موغلی و همکاران (۲۰۱۶، ۲۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش» نشان دادند که مدل نهایی تحقیق حاوی ابعاد هشت‌گانه راهبرد روابط انسانی، راهبرد تحول در طراحی سازمان، راهبرد تحول در نظریه سازمان، گسترش فرایندهای فردی، گسترش فرایند گروهی و اجتماعی سازمان، گسترش فرایندهای سازمانی، ارزش‌های محیطی و فرهنگ تحول‌پذیری است. سرلک و همکاران (۲۰۱۲، ۴۲) تأکید کردند که سازمان‌ها باید به‌جای تأکید بر شیوه‌های سنتی، به‌سمت پارادایم‌های جدید در رویارویی با دنیای جدید و معرفی چهره‌های جدیدی از خود تلاش کنند. گاتو^۲ و همکاران (۲۰۲۲) دریافته‌اند که سازمان تحول‌آفرین با رویکرد آنلاین می‌تواند باعث نوآوری در نیروی کاری هر سازمانی شود. کوراکد^۳ و همکاران (۲۰۲۰) دریافته‌اند که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق انگیزش کارکنان تأثیر دارد؛ یعنی این رهبری تحول‌آفرین در سازمان باعث ایجاد انگیزه و عملکرد بهتر در کارکنان و افزایش

1. Bouckaret & Pollit
2. Gutu
3. Korakod



عملکرد سازمانی می‌شود. عبدالوهاب و بوچرا^۱ (۲۰۲۱) ذکر کردند که عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت تغییر و تحول سازمانی عبارت‌اند از: چشم‌انداز و استراتژی تغییر شفاف و مشترک، تغییر آمادگی و ظرفیت برای تغییر، تغییر دادن عملکرد تیم، فعالیت‌هایی برای مدیریت تغییر، مدیریت مقاومت، ارتباط مؤثر و مستمر، ایجاد انگیزه در کارکنان و عوامل تغییر، مشارکت و تعهد ذی‌نفعان، رهبری، حمایت، تقویت و تداوم تغییرات، رویکرد برای تغییر، نظارت و اندازه‌گیری که درک عوامل موفقیت در مدیریت تغییر و تحول سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا ابتکارات تغییر را به‌طور مؤثر در سازمان خود اجرا کنند. کیانفر و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت کارکنان با نقش فناوری اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد. رضایت شغلی برای دستیابی به کارکنانی با بهترین خلاقیت و شایستگی بسیار مهم و حیاتی است و موفقیت و شکست یک سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد. آبرل^۲ (۲۰۱۴، ۲۰۲) بیان کرد که موفقیت در تغییر سازمانی از تأثیر برخورد مناسب رهبری بر افراد سازمان حاصل خواهد شد؛ بنابراین همراهی فرد چه در گروه و چه در حالت انفرادی تابعی از دیدگاه رهبر سازمان به موضوع تحول سازمانی است. لاولر و همکاران^۳ (۲۰۱۳، ۸۸) دریافتند که خودنوسازی شرکت‌ها و مؤسسات به‌عنوان موضوعی بااهمیت در مدیریت استراتژیک مطرح است و چنانچه به‌دنبال خودنوسازی دائمی باشیم، به‌ناگزیر باید از مسیر سازمان تحول‌گرا عبور کنیم. میلر^۴ (۲۰۱۲، ۲۱۸) در پژوهشی با هدف آشنایی با موضوع پایداری و نیاز به تغییر دریافت که توسعه پایدار در سایه توجه به ارزش‌های محیطی امکان‌پذیر است. بارباروکس^۵ (۲۰۱۱، ۶۲۶) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که تحول در سازمان به بازسازی مجدد، تنظیم ارتباطات و تغییر ساختارهای سازمانی منجر می‌شود. مطالعه پیشینه پژوهش نشان‌دهنده اهمیت پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در سازمان‌هایی است که اهداف بزرگی دارند و به‌ناچار پاسخ‌گوی نیازهای محیطی در حال تغییر هستند که حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنا نیست.

معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، به‌دلیل نقش اساسی که در اعتلای ورزش دانش‌آموزی و ورزش همگانی و تربیت نسل سالم در جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای اهداف بنیادین خود، نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است. طراحی سازمان تحول‌گرا برای حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در

1. Abdelouahab & Bouchra
2. Abrel
3. Lovler
4. Miler
5. Barbarox



تأمین انتظارات ذی‌نفعان نقش بسزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی اهداف و برنامه‌های استراتژیک ورزش در کشور نیز کمک خواهد کرد. در قرن بیست‌ویکم که با پیچیدگی، تنش، و تناقض همراه است، برخی پدیده‌هایی را که وزارت آموزش و پرورش با آن مواجه است، نمی‌توان با استفاده از رویکرد سنتی تجزیه و تحلیل کرد و پاسخ‌گوی نیازهای جدید و متنوع ذی‌نفعان بود؛ بنابراین وزارت آموزش و پرورش چاره‌ای جز ارائه مدل‌ها و الگوهایی متنوع از سازمان را ندارد که یکی از این چهره‌ها و مدل‌ها سازمان تحول‌گرا است. سازگاری با تغییرات محیطی، درک نقش سازمان در پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر، تغییر در شیوه یادگیری، مبارزه با مشکلات بر سر راه توسعه و تعالی سازمانی، از جمله فواید به‌کارگیری مدل سازمان تحول‌گرا در وزارت آموزش و پرورش خواهد بود که ضرورت انجام پژوهش حاضر را برجسته می‌کند. علاوه بر این، همان‌طور که از ادبیات تحقیق مشخص است، با توجه به ماهیت در حال تغییر ورزش منطبق بر تغییرات فناورانه و نیازهای جامعه در سطح کشور و محیط بین‌المللی و همچنین در مقطعی که بحث نیاز سازمان‌ها به کوچک‌سازی سازمانی یا چابک‌سازی سازمانی مطرح است، تاکنون در هیچ سازمان ورزشی کشور، تحقیقی در زمینه تحول و تغییرات سازمانی به‌منظور پاسخ‌گویی متناسب با تغییرات محیطی صورت نگرفته است؛ از این‌رو محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است: آیا مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور دارای برآزش است؟

با توجه به ادبیات و مدل‌های نظری موجود در زمینه سازمان تحول‌گرا (رونالد بورک (۱۹۹۸)، بوکارت و پولیت (۲۰۰۰)، کیت اسنیولی و یودی‌سای (۲۰۰۱)، وندال و سیسیل (۲۰۱۲)، لاولر و همکاران (۲۰۱۳)، آبرل (۲۰۱۴)، موغلی و همکاران (۲۰۱۶)، سالیوان و همکاران (۲۰۱۶)، خیاط‌مقدم و همکاران (۲۰۱۸)، کاویانی و همکاران (۲۰۱۸)، عسگری و همکاران (۲۰۱۸) و میربها (۲۰۱۹)) و همچنین اهداف مطالعه، مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل شماره یک نشان داده شده است.





شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual model of research

روش پژوهش

هدف پژوهش حاضر، آزمون مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در سازمان‌های ستادی ورزش کشور بود. تحقیق به لحاظ هدف از نوع مطالعات کاربردی، از نظر نوع جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات کمی، از حیث روش تحلیل از نوع توصیفی-همبستگی و از لحاظ افق زمانی از نوع حال‌نگر بود. جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام شد. همه معاونان، رؤسای ادارات، کارشناسان مسئول و کارشناسان دختر و پسر حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان‌ها و شهرستان‌های کشور به تعداد ۳۵۷ نفر، جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند. نمونه آماری براساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۸۶ نفر بودند؛ ۲۳ نفر از حوزه معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت، ۲۱ نفر از حوزه ریاست اداره تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی، ۶۲ نفر از حوزه کارشناسان مسئول دختران و پسران در استان‌ها و شهرستان‌ها، ۶۴ نفر از کارشناسان پسران و دختران ادارات استان‌ها و شهرستان‌ها و ۱۶ نفر مسئول دفتر معاونت تربیت‌بدنی و سلامت اداره کل استان‌ها از بیست‌ویک استان تهران، مرکزی، زنجان، هرمزگان، بوشهر، آذربایجان شرقی، کردستان، سمنان،



اصفهان، فارس، کرمان، خراسان رضوی، شمالی، جنوبی، قم، البرز، همدان، خوزستان، یزد، مازندران و گیلان که با توجه به چارت سازمانی از هر استانی که در پژوهش حاضر مشارکت کردند، ۳ نفر در جایگاه‌های سازمانی مختلف به پرسش‌نامه پاسخ دادند. نمونه تحقیق به صورت تصادفی ساده انتخاب شد؛ بدین صورت که بعد از هماهنگی و دریافت مجوزهای لازم، پرسش‌نامه‌ها به صورت الکترونیکی برای تمام نمونه تحقیق در معاونت تربیت‌بدنی استان‌ها ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد تا در زمان فراغت خود آن‌ها را تکمیل کنند. پس از پنج مرتبه پیگیری در مدت‌زمان بیش از سه ماه، از ۲۱ استان کشور که در فرایند تحقیق مشارکت کردند، ۱۸۶ پرسش‌نامه سالم برگشتی در فرایند تحقیق مشارکت داده شد.

جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته ۵۶ عبارتی درباره عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا که حاصل از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی و تجربی بود، صورت گرفت. بعد از دسته‌بندی و کدگذاری داده‌ها، پرسش‌نامه نهایی در نه بعد و ۲۰ مؤلفه در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = نمره یک تا کاملاً موافقم = نمره پنج) آماده شد و در اختیار نمونه‌های پژوهش قرار گرفت. ابعاد و مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: عوامل مربوط به مدیریت (نه گویه) با سه مؤلفه مهارت‌ها (سه گویه)، برنامه‌ریزی (دو گویه) و کنترل و نظارت (چهار گویه)؛ عوامل مربوط به ساختار (شش گویه) با دو مؤلفه بنیادی (دو گویه) و اداری (چهار گویه)؛ عوامل مربوط به سازمان‌دهی (شش گویه) با دو مؤلفه منابع (سه گویه) و روندها (سه گویه)؛ عوامل مربوط به فرایندها (نه گویه) با سه مؤلفه فردی (سه گویه)، گروهی (سه گویه) و سازمانی (سه گویه)؛ عوامل مربوط به راهبردها (هشت گویه) با چهار مؤلفه بهبود سازمانی (دو گویه)، روابط انسانی (دو گویه)، طراحی سازمان (دو گویه) و نظریه سازمان (دو گویه)؛ عوامل مربوط به رفتار و فرهنگ (سه گویه) با یک مؤلفه تغییرپذیری (سه گویه)؛ عوامل مربوط به نیازهای سازمانی (پنج گویه) با دو مؤلفه نیازهای وظیفه‌ای (سه گویه) و نیازهای بقا و رشد (دو گویه)؛ عوامل مربوط به نیازهای محیطی (شش گویه) با دو مؤلفه تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی (سه گویه) و تغییر افکار عمومی و نیازهای شهروندی (سه گویه)؛ عوامل مربوط به ارزش‌ها (چهار گویه) با یک مؤلفه ارزش‌های سازمانی (چهار گویه). پنج نفر از اساتید متخصص، بررسی‌روایی صورتی و محتوایی ابزار تحقیق را انجام دادند. از آن‌ها خواسته شد تا به بررسی گویه‌های ابزار و ارتباط آن‌ها با ابعاد و مؤلفه‌ها بپردازند که بعد از بررسی نظرهای آن‌ها، ابزار تحقیق به لحاظ محتوایی تأیید شد. برای بررسی روایی سازه ابزار تحقیق از آزمون روایی همگرا و واگرا و



ماتریس فورنل و لارکر استفاده شد (اسداللهی و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۲۶). برای بررسی روایی همگرای ابزار از شاخص متوسط واریانس استخراج شده^۱ استفاده شد (جدول شماره یک).

جدول ۱- ضریب AVE برای متغیرهای برون زا

Table 1- AVE coefficient for exogenous variables

| مقدار AVE | متغیر Variable | مقدار AVE | متغیر Variable |
|--------------|--------------------------------------|--------------|----------------------------|
| 0.569 | فرهنگی Cultural | 0.564 | مدیریت Management |
| 0.701 | نیاز سازمانی Organizational needs | 0.613 | ساختار Structure |
| 0.559 | نیاز محیطی Environmental needs | 0.687 | سازمان‌دهی Organization |
| 0.591 | ارزش‌ها Values | 0.653 | فرایندها Processes |
| - | - | 0.576 | راهبردها Strategies |

با توجه به جدول شماره یک، برای تمامی نه متغیر برون‌زا مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرای ابزار تأیید می‌شود.

از روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شد که مقادیر روی قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هریک از متغیرهای برون‌زا است. در جدول شماره دو، ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ارائه شده است.

1. Average Variance Extracted (AVE)



جدول ۲- ماتریس فورنل و لارکر

Table 2- Fornell and Larker matrices

| ارزش‌ها Values | نیازهای محیطی Environmental needs | نیازهای سازمانی Organizational needs | فرهنگی Cultural | راهبردها Strategies | فرایندها Processes | سازمان‌دهی Organization | ساختار Structure | مدیریت Management | |
|-------------------|---|--|--------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|---|
| - | - | - | - | - | - | - | - | 0.750 | مدیریت Management |
| - | - | - | - | - | - | - | ۰/۷۸۲ | 0.603 | ساختار Structure |
| - | - | - | - | - | - | 0.805 | 0.435 | 0.481 | سازمان‌دهی Organization |
| - | - | - | - | - | 0.837 | 0.546 | 0.312 | 0.392 | فرایندها Processes |
| - | - | - | - | 0.782 | 0.783 | 0.498 | 0.634 | 0.671 | راهبردها Strategies |
| - | - | - | 0.824 | 0.492 | 0.739 | 0.541 | 0.568 | 0.413 | فرهنگی Cultural |
| - | - | 0.618 | 0.581 | 0.751 | 0.811 | 0.783 | 0.391 | 0.520 | نیازهای سازمانی Organizational needs |
| - | 0.709 | 0.562 | 0.412 | 0.623 | 0.675 | 0.693 | 0.415 | 0.385 | نیازهای محیطی Environmental needs |
| 0.749 | 0.438 | 0.513 | 0.823 | 0.589 | 0.674 | 0.724 | 0.492 | 0.612 | ارزش‌ها Values |

همان‌طور که در جدول شماره دو مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن با دیگر متغیرها بیشتر است؛ از این رو می‌توان گفت که متغیرهای پژوهش تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با متغیرهای دیگر؛ بنابراین روایی واگرا مدل در حد قابل قبول است. پایایی ابزار تحقیق با استفاده از دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و ضریب گاتمن بررسی شد (جدول شماره سه).

جدول ۳- ضرایب آلفا و گاتمن به تفکیک متغیرهای پژوهش

Table 3- Cronbach and Guttman alpha coefficients for research instrument structures

| گروه‌ها items | ضریب گاتمن Guttman coefficient | ضریب آلفا Cronbach's alpha | متغیر Variable |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---|
| 56 | 0.83 | 0.87 | سازمان تحول‌گرا Transformational organization |
| 9 | 0.81 | 0.79 | مدیریت Management |
| 6 | 0.82 | 0.77 | ساختار Structure |



ادامه جدول ۳- ضرایب آلفا و گاتمن به تفکیک متغیرهای پژوهش

Table 3- Cronbach and Guttman alpha coefficients for research instrument structures

| گویه ها items | ضریب گاتمن Guttman coefficient | ضریب آلفا Cronbach's alpha | متغیر Variable |
|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| 6 | 0.86 | 0.78 | سازمان‌دهی Organization |
| 9 | 0.78 | 0.81 | فرایندها Processes |
| 8 | 0.79 | 0.83 | راهبردها Strategies |
| 3 | 0.81 | 0.79 | فرهنگی Cultural |
| 5 | 0.79 | 0.78 | نیازهای سازمانی Organizational needs |
| 6 | 0.79 | 0.84 | نیازهای محیطی Environmental needs |
| 4 | 0.81 | 0.78 | ارزش‌ها Values |

با توجه به جدول شماره سه می‌توان گفت، ضرایب آلفا و گاتمن برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که نشانگر پایایی مطلوب است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (جدول‌ها، میانگین‌ها، انحراف معیار و درصدها، آزمون چولگی و کشیدگی) و آمار استنباطی (آزمون روایی واگرا و همگرا برای بررسی روایی ابزار، آزمون آلفای کرونباخ و ضریب گاتمن به منظور بررسی پایایی ابزار، آزمون بارتلت، آزمون کایزر-میر-آلکین^۱ برای تعیین کفایت نمونه، روایی همگرا و واگرا به منظور تأیید سازه ابزار، آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌های راهبردی مؤثر و آزمون معادلات ساختاری به منظور آزمون برازش مدل پژوهش) با کمک نرم‌افزارهای اسپس اس اس^۲ نسخه ۲۱ و آموس^۳ استفاده شد.

1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
2. SPSS
3. AMOS



نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به آزمودنی‌ها نشان داد، بیشترین فراوانی وضعیت سن نمونه مربوط به ۴۱ تا ۵۰ سال با ۵۸ نفر (۳۱/۲ درصد)، بیشترین فراوانی جنسیت مربوط به مرد با ۱۲۸ نفر (۶۸/۸ درصد)، بیشترین فراوانی وضعیت تأهل مربوط به افراد متأهل با ۱۴۷ نفر (۷۹ درصد)، بیشترین فراوانی سطح تحصیلات مربوط به افراد دارای تحصیلات کارشناسی با ۹۸ نفر (۵۲/۷ درصد)، فراوانی بیشتر وضعیت سابقه کاری مربوط به افراد دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه با ۷۱ نفر (۳۸/۲ درصد) و بیشترین فراوانی سمت سازمانی نمونه‌ها مربوط به کارشناسان ادارات کل استان‌ها با ۱۴۲ نفر (۷۶/۳ درصد) بود.

در جدول شماره چهار، توصیف کمی و بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش آمده است.

جدول ۴- توصیف کمی و بررسی توزیع متغیرهای پژوهش

Table 4- Quantitative description of the amount of research variables

| نتیجه Result | مقدار معناداری P-value | آماره K-S | انحراف معیار Standard deviation | میانگین Average | متغیر Variable |
|-----------------|---------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------|--|
| نرمال normal | 0.273 | 0.989 | 0.55 | 2.91 | سازمان تحول‌گرا Transformational organization |
| نرمال normal | 0.342 | 0.347 | 0.55 | 2.68 | مدیریت Management |
| نرمال normal | 0.148 | 1.292 | 0.52 | 2.67 | ساختار Structure |
| نرمال normal | 0.176 | 1.403 | 0.78 | 3.30 | سازمان‌دهی Organization |
| نرمال normal | 0.216 | 1.275 | 0.62 | 3.23 | فرایندها Processes |
| نرمال normal | 0.071 | 1.322 | 0.61 | 3.19 | راهبردها Strategies |
| نرمال normal | 0.069 | 1.411 | 0.72 | 3.07 | فرهنگی Cultural |
| نرمال normal | 1.189 | 1.256 | 0.70 | 2.85 | نیازهای سازمانی Organizational needs |
| نرمال normal | 0.207 | 1.328 | 0.70 | 2.80 | نیازهای محیطی Environmental needs |
| نرمال normal | 0.242 | 1.253 | 0.87 | 2.32 | ارزش‌ها Values |



توصیف کمی میزان متغیرهای پژوهش نشان داد، متغیر سازمان‌دهی دارای بیشترین نمره با میانگین ۳/۳۰ و متغیر ارزش‌ها دارای کمترین نمره با میانگین ۲/۳۲ بود. همچنین با توجه به نتایج جدول شماره چهار و به دلیل اینکه مقدار معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت همه متغیرها دارای توزیع طبیعی هستند. قبل از انجام آزمون تحلیل عاملی، برای تعیین کفایت نمونه از آزمون KMO و همچنین به‌منظور بررسی وجود همبستگی مناسب بین متغیرها از آزمون بارتلت استفاده شد (جدول شماره پنج).

جدول ۵- مقدار آزمون کایزر-میر-آلکین و بارتلت

Table 5- KMO index and Bartlett sphericity test for research variable

| مقدار Amount | شاخص Indicator | |
|-----------------|---------------------------|--------------------|
| 0.792 | کایزر-میر-آلکین KMO | |
| 8151.079 | کای اسکوئر chi-square | |
| 185 | درجه آزادی df | بارتلت Bartlett |
| 0.001 | مقدار معناداری P-value | |

با توجه به مقدار معناداری آزمون بارتلت می‌توان گفت که بین متغیرها همبستگی مناسب وجود دارد و همچنین مقدار آزمون KMO نشان داد، نمونه بررسی شده برای انجام آزمون‌های تحلیل عاملی دارای کفایت است.

برای بررسی و تأیید عوامل شناسایی شده مؤثر بر طراحی مدل سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول به کار رفت (جدول شماره شش).



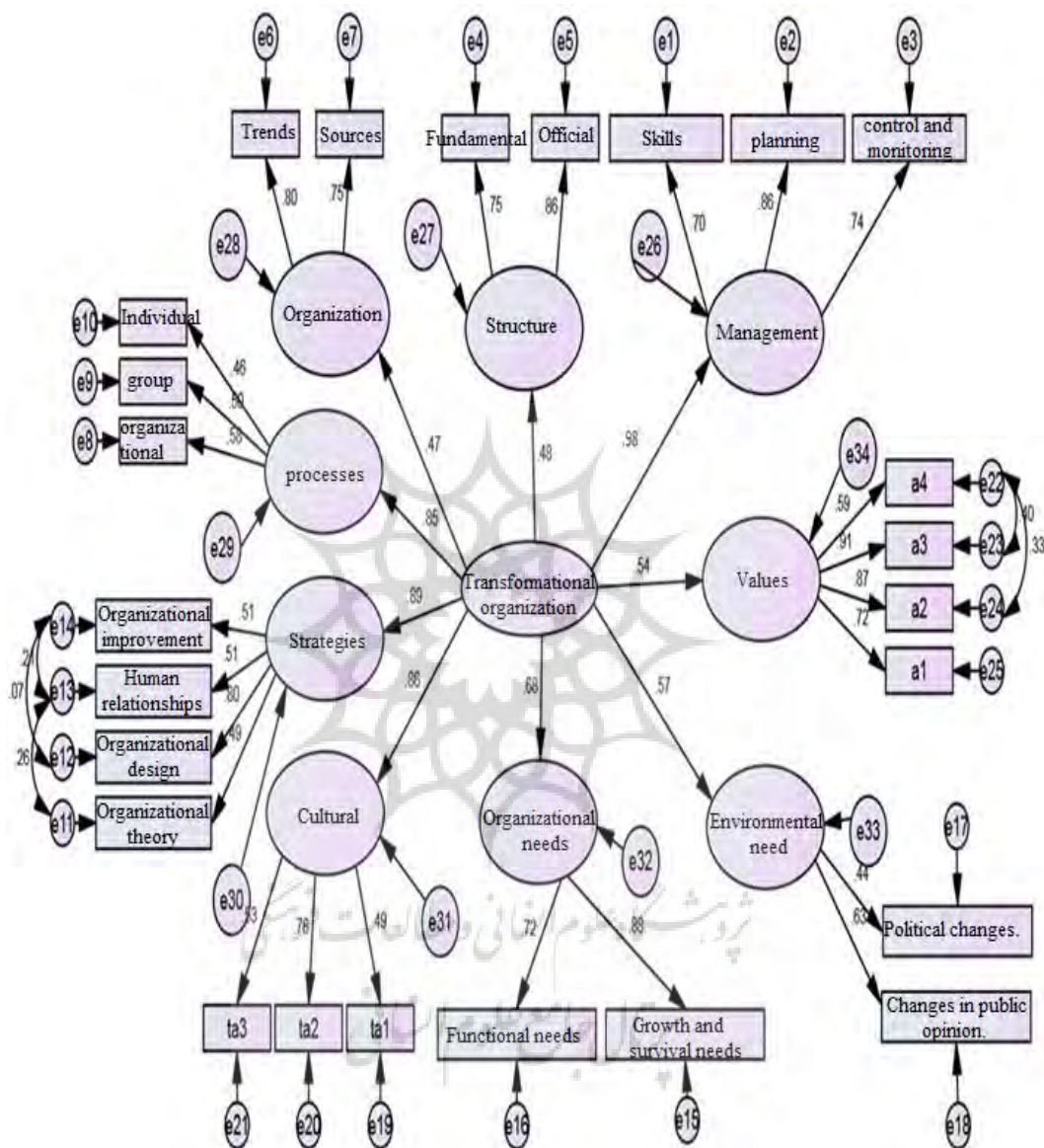
جدول ۶- بارهای عاملی و مقادیر معناداری مدل معادلات ساختاری پژوهش

Table 6- Factor loads and significant values of the structural equation model of the research

| P-value | CR | بار عاملی در حالت استاندارد Standard | بار عاملی در حالت غیراستاندارد Non-standard | |
|---------|-------|---|--|--|
| 0.001 | 7.214 | 0.485 | 1.000 | < -- ساختار Structure |
| 0.001 | 4.946 | 0.988 | 1.780 | < -- مدیریت Management |
| 0.001 | 3.875 | 0.543 | 1.194 | < -- ارزش‌ها Values |
| 0.001 | 3.520 | 0.571 | 0.527 | < -- نیازهای محیطی Environmental needs |
| 0.001 | 4.741 | 0.681 | 0.412 | < -- سازمان تحول‌گرا Transformational organization نیازهای سازمانی Organizational needs |
| 0.001 | 4.089 | 0.863 | 1.332 | < -- فرهنگی culture |
| 0.001 | 4.192 | 0.890 | 1.165 | < -- راهبردها Strategies |
| 0.001 | 4.424 | 0.854 | 1.502 | < -- فرآیندها processes |
| 0.001 | 4.923 | 0.479 | 1.148 | < -- سازمان‌دهی Organization |

در شکل‌های شماره دو و شماره سه، مدل مسیری پژوهش گزارش شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، همه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) و مقادیر T (مقادیر نسبت‌های بحرانی) ارتباط بین متغیر تحقیق و مؤلفه‌های آن از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند. این شاخص‌ها نشان می‌دهند، متغیرهای مشاهده‌ای اندازه‌گیری شده به‌خوبی انعکاسی از متغیر پنهان هستند.

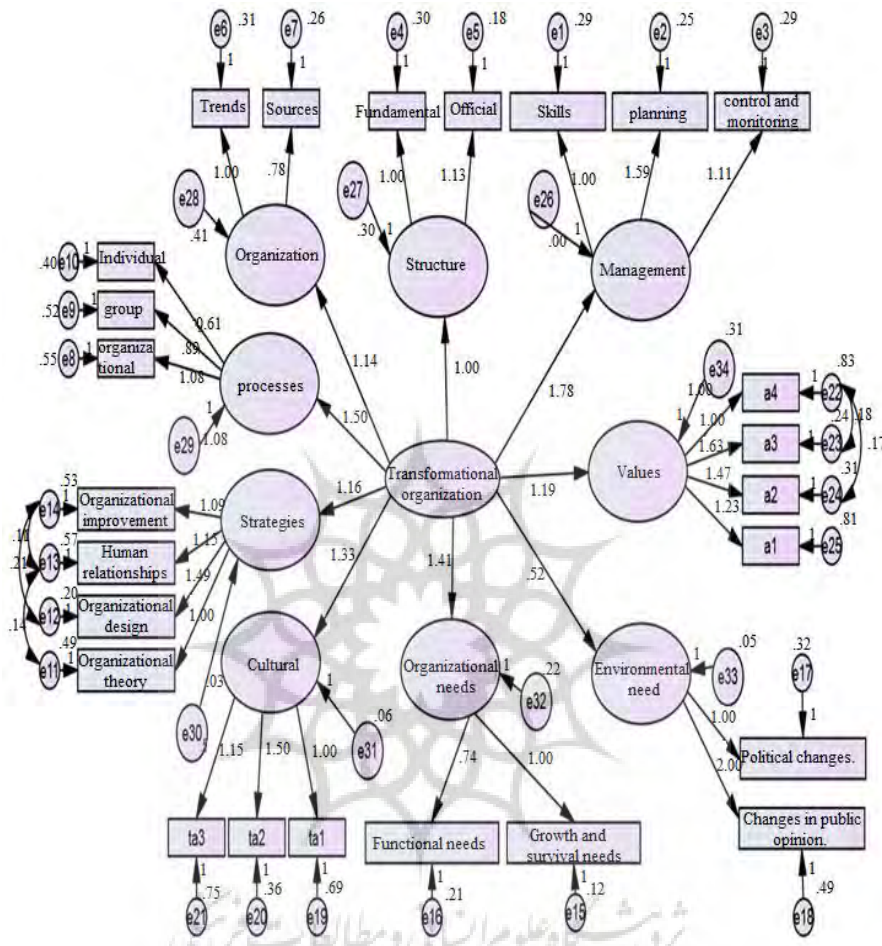




شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

Figure 2- Structural equation model in standard mode





شکل ۳- مدل معادلات ساختاری در حالت غیر استاندارد
 Figure 3- Structural equation model in non-standard mode

شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره هفت نشان داده شده است.

جدول ۷- شاخص برازش مدل معادلات ساختاری

Table 7- Structural model fit indicators

| نتیجه Result | مقادیر قابل قبول Acceptable value | مقادیر شاخص‌ها Amount | شاخص‌های برازش Structural Indicator |
|------------------|--|--------------------------|---|
| - | - | 466.927 | CMIN |
| - | - | 239 | درجه آزادی df |
| مطلوب Optimal | مقدار بین ۱ تا ۳ value between 1 and 3 | 1.95 | نسبت CMIN به درجه آزادی (χ^2/df) |
| مطلوب Optimal | کمتر از ۰/۱ Less than 0.1 | 0.072 | ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA) |
| مطلوب Optimal | مقادیر نزدیک به ۱ Values close to 1 | 0.910 | شاخص برازش مقایسه‌ای CFI |
| مطلوب Optimal | مقادیر نزدیک به ۱ Values close to 1 | 0.912 | شاخص برازش فراینده IFI |

نتایج شاخص‌های برازش مدل در جدول شماره هفت نشان می‌دهد که شاخص‌های برازش از مقدار قابل قبولی برخوردارند؛ بنابراین مدل پژوهش تأیید می‌شود.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی و شاخص‌های برازش حاصل از آزمون مدل مفهومی تحقیق، عوامل مؤثر بر طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور عبارت‌اند از: عوامل مربوط به مدیریت (شامل مهارت‌ها، برنامه‌ریزی و کنترل و نظارت)؛ عوامل مربوط به ساختار (شامل ابعاد بنیادی و اداری)؛ عوامل مربوط به سازمان‌دهی (شامل ابعاد منابع و روندها)؛ عوامل مربوط به فرایندها (شامل ابعاد فردی، گروهی و سازمانی)؛ عوامل مربوط به راهبردها (شامل ابعاد بهبود سازمانی، روابط انسانی، طراحی سازمان و نظریه سازمان)؛ عوامل مربوط به رفتار و فرهنگ (شامل بعد تغییرپذیری)؛ عوامل مربوط به نیازهای سازمانی (شامل ابعاد نیاز وظیفه‌ای و نیاز به بقا و رشد)؛ عوامل مربوط به نیازهای محیطی (شامل ابعاد تغییرات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی و تغییر افکار عمومی و نیازهای شهروندی)؛ عوامل مربوط به ارزش‌ها (شامل بعد ارزش‌های سازمانی).

برای رتبه‌بندی متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۸):



جدول ۸- رتبه‌بندی متغیرها با توجه به آزمون فریدمن

Table 8 - Friedman test to prioritize the factors

| مقدار معناداری P-value | درجه آزادی df | کای اسکوئر Chi- Square | رتبه Rating | میانگین رتبه Average rating | متغیر Variables |
|------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------------------|---|
| 0.001 | 8 | 336.56 | 7 | 4.30 | مدیریت Management |
| | | | 8 | 4.25 | ساختار Structure |
| | | | 1 | 7.19 | سازمان‌دهی Organization |
| | | | 2 | 6.88 | فرایندها Processes |
| | | | 3 | 6.67 | راهبردها Strategies |
| | | | 4 | 6.16 | فرهنگی Cultural |
| | | | 6 | 4.84 | نیازهای سازمانی Organizational needs |
| | | | 5 | 4.91 | نیازهای محیطی Environmental needs |
| | | | 9 | 3.27 | ارزش‌ها Values |

با توجه به نتایج جدول شماره هشت، مقادیر معناداری آزمون فریدمن نشان‌دهنده مقادیر میانگین رتبه است. همان‌گونه که در این جدول مشخص است، مقدار معناداری ($P \leq 0.005$) و مقدار کای‌اسکوئر ۳۳۶/۵۶ است؛ در نتیجه بین میزان عوامل مؤثر بر طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور تفاوت معنادار وجود دارد. با توجه به جدول شماره هشت، بالاترین رتبه به متغیر سازمان‌دهی و پایین‌ترین رتبه مربوط به متغیر ارزش‌ها مربوط است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان داد، مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور دارای برازش مطلوب است. این یافته با بخشی از یافته‌های پژوهش‌های خیاط‌مقدم و همکاران (۲۰۱۸)،



کاوایانی و همکاران (۲۰۱۸)، احمدیان و خیری (۲۰۱۸)، جمشیدپور و جمینی (۲۰۱۷)، اسدی و همکاران (۲۰۱۶)، قربانی و قاسم‌زاده (۲۰۱۵)، کریمی و خسروی ببادی (۲۰۱۵)، لطیفیان و مولوی (۲۰۱۵)، مرادی و رضوی (۲۰۱۴)، قدمی و ابراهیم‌زاده (۲۰۱۴)، آبرل^۱ (۲۰۱۴) و بارباروکس^۲ (۲۰۱۱) همسوست.

خیاط‌مقدم و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فناوری و اطلاعات با نگرش تفکرسیستمی بر فرایند شیوه‌های نوین کسب و کار با ایجاد تحول سازمانی در سازمان در شرایط اقتصاد مقاومتی» دریافتند که فناوری تأثیر بسیار شگرفی بر توسعه روابط انسانی و پیشرفت تمدن بشری گذاشته است؛ از این‌رو موفقیت دولت‌ها، صنایع مختلف، شرکت‌های خصوصی و دولتی و تک‌تک افراد یک جامعه، به چگونگی بهره‌برداری و استفاده از فناوری وابسته است؛ این یافته بر یافته پژوهش حاضر در بعد اثر عامل راهبردها و عامل مدیریت صحنه‌گذارنده است و می‌توان گفت که اگر در سازمانی انتظار تغییر مثبت (تحول) داشته باشیم، نخست باید مقدمات آن را فراهم کنیم. سپس با برنامه‌ریزی مناسب، جامع، مدون و منسجم اقدامات لازم را اجرا کنیم. کاویانی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه عوامل فردی و تمایل به اجرای برنامه‌های تحول در یگان‌های اطلاعات نظامی» دریافتند، تمامی عوامل فردی مطالعه‌شده بر تمایل کارکنان سازمان بر پذیرش و اجرای برنامه‌های تحول سازمانی تأثیرگذار است که یافته‌های پژوهش حاضر مربوط به عامل فرایندها را تأیید می‌کند. حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور نیز باید برای بهره‌مندی از مزایای تحولات سازمانی به عوامل فردی و نقش آن‌ها در اجرای برنامه‌ها توجه داشته باشد. احمدیان و خیری (۲۰۱۸) دریافتند، مؤلفه‌های هوش اخلاقی شامل بخشش، دلسوزی، مسئولیت‌پذیری و درستکاری بر گرایش بر تحول سازمانی تأثیر دارند که بر یافته‌های پژوهش در بخش عوامل مؤثر مربوط به ارزش‌ها صحنه می‌گذارد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که در سازمان تحول‌گرا به مسئولیت اجتماعی (درقبال جامعه و محیط زیست) توجه می‌شود. سازمان تحول‌گرا همواره سازمانی پاسخ‌گو درقبال مسئولیت‌ها و عملکرد است. سازمان تحول‌گرا همواره به سلامت اداری و سازمانی توجه می‌کند و در سازمان تحول‌گرا اثربخشی اهداف و فعالیت‌ها، ارزش و اصل است. یافته‌های مشترک مطالعات کریمی و خسروی ببادی (۲۰۱۵)، لطیفیان و مولوی (۲۰۱۵) و قدمی و ابراهیم‌زاده (۲۰۱۴) به اثر فرهنگ سازمانی بر تحولات در سازمان و هدایت سازمان به سمت تحول‌گرایی اشاره کردند که در پژوهش

1. Abrel
2. Barbarox



حاضر نیز این عامل در قالب عوامل مربوط به رفتار و فرهنگ شناسایی شد؛ بنابراین باید گفت که تمامی سیستم‌های سازمانی از جمله ساختار و رفتار تحت‌تأثیر فرهنگ حاکم بر سازمان‌اند. پذیرش استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان بستگی دارد. همچنین در میزان موفقیت یک تحول، میان عمق و وسعت تحول و نیز تضاد استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی رابطه معکوس وجود دارد؛ یعنی اگر استراتژی‌های تحول با فرهنگ سازمانی در تضاد بسیار باشند و عمق و وسعت زیادی داشته باشند، مقاومت در برابر تحول در سطح بالایی قرار می‌گیرد و احتمال موفقیت آن کاهش می‌یابد، اما اگر تحول دارای عمق و وسعت کمی باشد و استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم شده و موفقیت آن زیاد می‌شود. جمشیدپور و جمینی (۲۰۱۷) با عنوان «نقش منابع انسانی در تحول سازمانی» دریافته‌اند، منابع انسانی در تحول سازمانی نقش دارد که این یافته مهر تأییدی بر یافته پژوهش حاضر در بخش عامل مؤثر سازمان‌دهی در سازمان تحول‌گرا است که واضح است، در معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور برای سیر تحولات و برداشت اثرات مثبت حاصل از این تغییر و تحولات، باید به منابع انسانی و نقش آن‌ها در پذیرش و اجرای برنامه‌های تحولی توجه داشت. اسدی و همکاران (۲۰۱۶) دریافته‌اند، رابطه خطی و مستقیم بین سرمایه اجتماعی و همه ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن با تحول سازمانی وجود دارد که یافته پژوهش حاضر در بخش ارزش‌ها و ارزش‌های سازمانی را تأیید می‌کند؛ بنابراین معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور همواره در کنار اجرای برنامه‌های تحول‌گرا، باید بتواند سرمایه اجتماعی را در سازمان خود تقویت کند تا ضمانتی برای اجرای هرچه‌بهتر این برنامه‌ها باشد. قربانی و قاسم‌زاده (۲۰۱۵) دریافته‌اند، بین بعد تفکر سیستمی و میزان آمادگی برای تحول سازمانی رابطه مثبت وجود دارد که یافته‌های پژوهش حاضر در بعد مؤثر مدیریت بر سازمان تحول‌گرا را تأیید کرد. مدیران همواره باید با داشتن تفکر مثبت و نگاه سیستمی به جریان‌های داخل و خارج از سازمان بتوانند برنامه‌های تحولی را طرح‌ریزی کنند تا شاهد اثرات مثبت آن باشند. مرادی و رضوی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش و تأثیر شبکه‌های اجتماعی سازمانی بر تحول سازمانی» دریافته‌اند، شبکه‌های اجتماعی مجازی بر تحول سازمانی تأثیر دارند که یافته پژوهش حاضر در بعد عوامل مربوط به راهبردها (بهبود سازمانی و روابط انسانی) را تأیید می‌کند. آپرل (۲۰۱۴) بیان کرده است که برای ایجاد تغییرات سازمانی موفق باید به تأثیر رفتار مناسب رهبر بر کارکنان سازمان توجه کرد که بر یافته‌های پژوهش حاضر در بعد عوامل مؤثر مربوط به فرایندها مبنی بر توجه به توانمندسازی افراد، نیاز به درک ارزش مشترک در فرد، نیاز به فعالیت به‌صورت گروهی، تشویق یادگیری سازمانی و توجه به توسعه و بالیدگی سازمان صحه گذارده است؛



بنابراین می‌توان گفت که همراهی فرد چه در گروه و چه در حالت انفرادی تابعی از دیدگاه رهبر سازمان به موضوع تحول سازمانی است. بارباروکس (۲۰۱۱) در پژوهشی که با عنوان «رویکردی طراحی‌محور برای تغییر سازمانی در سازمان ارتش» انجام داد، به این نتیجه دست یافت که تغییر سازمان‌های نظامی به بازسازی مجدد تنظیم ارتباطات و تغییر ساختارهای سازمانی منجر می‌شود که مهر تأییدی بر یافته پژوهش حاضر در بخش عوامل مؤثر مربوط به ساختار و فرایندها بود؛ از این رو می‌توان گفت، حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور برای پذیرش تحولات و حرکت به سوی سازگارشدن با تغییرات محیطی و بهره‌بردن از آن‌ها، به ساختاری متناسب با تحول و تغییر و پذیرش این موارد نیاز دارد.

در بحث مربوط به عامل ساختار می‌توان گفت، در هر برنامه‌ای برای تغییر هدفمند و آگاهانه، ابتدا تصویر و درک مشترکی از واقعیت‌های موجود در بین دست‌اندرکاران تحول شکل می‌گیرد و سپس افق‌های قابل دسترسی و چشم‌اندازهای ایده‌آل بررسی و تعیین می‌شوند. در بحث عامل مؤثر فرایندها می‌توان اشاره کرد که در بیشتر نظریه‌ها و تجارب موجود، بر استفاده از فرایندهای یادگیری سازمانی و همچنین فرایندهای حل مسئله، تکنیک‌ها و فنون مربوط به آن‌ها در فرایند تحول سازمانی تأکید شده است. همچنین در بیشتر مطالعات، اصلاح فرد و اصلاح سازمان از اهداف اساسی و نهایی تحول شناخته شده است. در بحث مربوط به عامل مؤثر رفتار و فرهنگ باید گفت که فرهنگ سازمانی به معنی ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، انتظارات و به‌طور کلی جو حاکم بر سازمان، در مسیر تغییر و تحولات سازمانی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ از این رو در بیشتر پژوهش‌ها بر این عنصر مهم تأکید شده است. همچنین فرایندهای کاری به معنی مسیر و روش‌های انجام کار در بیشتر تعاریف موجود در حوزه تحول سازمانی مدنظر قرار گرفته است. درباره عوامل مربوط به نیازهای محیطی و راهبردها و با توجه به پیشینه تحقیقات می‌توان گفت که در فعالیتهای مربوط به تحول سازمانی، برنامه‌ریزی‌هایی نیز برای تغییر جنبه‌های ساختاری و فناورانه یک سازمان وجود دارد، ولی تمرکز اصلی برنامه‌های تحول عمدتاً بر جنبه‌های انسانی و اجتماعی است.

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور نشان داد که بالاترین رتبه به متغیر سازمان‌دهی و پایین‌ترین رتبه به متغیر ارزش‌ها مربوط است. تحقیقات همسو یا ناهمسو با نتایج پژوهش حاضر یافت نشد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که تغییر و تحول پیوسته در روش زندگی انسان‌ها، سازمان‌ها و... بدیهی است و به نقطه خاصی از جهان مختص نیست؛ به طوری که نمی‌توان هیچ جامعه یا سازمانی را پیدا کرد که نسلی از آن عیناً مانند نسل قبل، زندگی و فعالیت کرده باشد؛ البته سرعت این تحولات در جوامع مختلف، واحدهای سازمانی اعم از تولیدی،



خدماتی، آموزشی و حتی یک فرد در مقایسه با فرد دیگر تفاوت دارد. در برخی موارد شکاف حاصل از این تغییرات بسیار زیاد است، اما استمرار و تداوم تغییر به صورت یک اصل انکارناپذیر همواره پا برجاست؛ بنابراین اگر سازمانی خود را هماهنگ با دیگر اجزای محیط نکند، به شکست، انحلال و ضعیف‌شدن مجبور می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تلاش‌های عمده تحول به بسیاری از سازمان‌ها کمک کرده است تا به میزان زیادی با وضعیت درحال‌تغییر سازگاری یابند؛ حالت رقابتی خود را بهبود بخشند و آینده بهتری را برای خود رقم بزنند. در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش کشور باید با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر تفاوت بین رتبه عوامل اثرگذار بر سازمان تحول‌گرا، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌های لازم برای بهره‌مندی از مزایای تغییر و تحول متناسب با این رتبه‌بندی به کار گرفته شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و نظر به به ادبیات تحقیق می‌توان گفت، گاهی ممکن است تغییر و تحولات ناشی از نارسایی‌ها، کمبودها، نقایص و اختلافات موجود در داخل سازمان باشد که به راه‌های گوناگون نظر مقامات بالاتر را به لزوم ایجاد تغییرات جلب می‌کند. همچنین امکان دارد نتایج حاصل از تحقیقات درباره مشکلی خاص، حقایق دیگری را آشکار کند که مسئولان را به لزوم ایجاد تغییر و تحولات سازمانی متوجه کند، اما خارج از اینکه انگیزه و علت تحولات هر چه باشد، ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها گاهی اوقات و متناسب با موضوعاتی که باعث این امر می‌شود، اجتناب‌ناپذیر است. همچنین می‌توان گفت، مدیریت و نیروی انسانی خارج از اینکه چه نقشی در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش ایفا می‌کنند و اینکه چقدر اهمیت دارند، بی‌شک مهم‌ترین عامل به حرکت درآوردن چرخ این سازمان هستند و اثربخشی و کارایی در هر تغییر و تحولی به نوع عملکرد مدیریت و دیگر نیروی انسانی آن بستگی دارد؛ البته نباید تصور کرد که تغییر و تحول در زمینه‌های مختلف به‌آسانی ایجاد می‌شود و به‌طور مستمر ادامه پیدا می‌کند. اگر زمینه تغییر مساعد نباشد و مزایای آن برای افراد توجیه‌نشده باشد، افراد ممکن است در اثر فشارهای مختلف، در ظاهر از تغییرات استقبال کنند، ولی در باطن در مقابل آن سرسختی نشان می‌دهند و مقاومت می‌کنند. همان‌طور که خود مدیریت و نیروی انسانی دارای اهمیت زیاد و نقش درخور توجهی در سازمان است، ایجاد تحولات در نیروها نیز ضرورت و ظرافت خاصی دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت، جدا از اینکه هر مدیر یا رهبر سازمانی براساس نیازهای موقعیت‌ویژه و باورها و توانایی‌های خود، یک الگوی ویژه رهبری را انتخاب می‌کند، نقش وی به‌عنوان عامل تغییر و تحول، اساسی‌ترین جنبه فعالیت‌های او را در سازمان تشکیل می‌دهد. شیوه‌های گوناگون رهبری به چگونگی تقسیم این نقش میان رهبر و پیرو مرتبط است. شیوه‌های سنتی فقط



کل مسئولیت به‌ویژه جنبه‌های اجرایی تحول را بر دوش رهبر می‌گذارد و شیوه‌های نوین، نقش رهبر را در سمت‌دهی و تعیین استراتژی از یک سو و تسهیل فرایند تحول از سوی دیگر، تلقی می‌کند. مدیران تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش به بینشی همسو با تحولات موردنیاز سازمان نیاز دارند. تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها خواه تجاری و خواه اداری و آموزشی، به‌وسیله فکر و ایده افراد ایجاد شده‌اند. ایده و فکر، تصویری منحصربه‌فرد از آینده است که معمولاً به‌عنوان بینش مطرح می‌شود؛ بنابراین مدیران امروز و فردا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، جدای از دانش حتماً نیازمند بینش‌اند تا بتوانند سه ایستگاه تحول «خواستن، دانستن و توانستن» را تا انتها طی کنند. همچنین باید گفت، از آنجاکه فرایند تحول به معنی رویاروشدن با عوامل بازدارنده و مقاوم در مقابل تغییر است، فرایند دشوار و پرزحمتی است که لازمه موفقیت در آن حمایت و هدایت مدیریت و به‌خصوص مدیریت عالی در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش است. همچنین با توجه به یافته‌های تحقیق باید گفت، اعتماد متقابل رهبران و اعضای سازمان و همکاری مؤثر آن‌ها در جریان تحول سازمانی، ضرورت اساسی تلقی شده و در بیشتر نظریه‌ها بر آن تأکید شده است. تحول سازمان، فرایندی برنامه‌ریزی‌شده و اصولی (نظام‌مند) است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علوم رفتاری و کاربردی در سازمان‌ها در پی افزایش اثربخشی فردی و سازمانی است. درنهایت با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که هر سازمانی مسائل و مشکلات و فرصت‌های منحصربه‌فرد خود را دارد؛ به این مفهوم که هر برنامه تحول سازمان نیز به خودی خود برنامه‌ای منحصربه‌فرد است؛ با وجود این، همه برنامه‌های تحول سازمانی، جریان‌ها یا فرایندهای مشخصی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که در طی زمان به‌سوی تحقق اهداف تحول سازمان و بهسازی فردی در حرکت‌اند. حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش نیز به‌عنوان سازمان‌های اثرپذیر از محیط‌های داخلی و خارجی و حتی در سطح بین‌المللی نیازمند تبدیل شدن به سازمانی تحول‌گرا است که مدل آزمون‌شده در تحقیق حاضر می‌تواند در انجام این امر مهم، مسئولان، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران این سازمان‌ها را یاری رساند.

بrazش مطلوب مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور برخی پیشنهاد‌های اجرایی را به ذهن متبادر می‌کند. با توجه به تأثیر عامل «مدیریت» در طراحی سازمان تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که مسئولان و تصمیم‌گیران ارشد حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش در جهت تبدیل این سازمان‌ها به یک سازمان تحول‌گرا نگرش مثبت به تحول سازمان را در خود ایجاد یا تقویت کنند؛ در راستای



تحول دید راهبردی و بلندمدت داشته باشند؛ توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری برای تحول را افزایش دهند؛ به تدوین سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بپردازند؛ عملکردها را کنترل و ارزیابی کنند، بر محیط بیرونی نظارت کرده و شرایط درون‌سازمان را کنترل کنند. با توجه به تأثیر عامل «ساختار» در طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، پیشنهاد می‌شود که رسالت، چشم‌انداز و مأموریت سازمان و همچنین خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و سلسله‌مراتب همسو و منطبق با تحول در سازمان تدوین شود؛ در جهت اجرای برنامه‌های تحول‌محور به کوچک‌سازی و چابک‌سازی سازمان در بخش‌ها پرداخته شود؛ مشارکت‌پذیری اداری در بین منابع انسانی سازمان ارتقا یابد و به شفافیت و مقررات زدایی در اجرای برنامه‌های تحولی توجه شود. با توجه به تأثیر عامل «سازمان‌دهی» در طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، پیشنهاد می‌شود که منابع مادی به‌اندازه و به‌موقع تخصیص یابد؛ نیروی انسانی متخصص و ماهر و مبنی‌بر اصل شایسته‌سالاری جذب شده و اختصاص داده شود؛ تقسیم وظایف مبتنی بر تخصص صورت گیرد و وحدت فرماندهی و تفویض اختیار در اجرای برنامه‌های تحول‌محور ابلاغ و اجرا شود. با توجه به تأثیر عامل «فرایندها» در طراحی سازمان تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که برای اثربخشی برنامه‌های تحول‌محور، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت و برگزاری کارگاه‌های تخصصی در دستور کار قرار گیرد؛ فعالیت‌ها در سازمان به‌صورت گروهی و تیمی طرح‌ریزی شود؛ یک الگوی ارتباطی اثربخش در راستای ارتباط مجریان برنامه‌ها با کارشناسان، دبیران و دانش‌آموزان تدوین شود؛ یادگیری در سازمان تشویق شود و یک سیستم پاداش برای ایجاد انگیزه در مجریان برنامه‌های تحول‌محور طرح‌ریزی شود. با توجه به تأثیر عامل «راهبردها» در طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، پیشنهاد می‌شود که به بهسازی نیروی انسانی در خلال اجرای برنامه‌های تحول‌محور به‌خصوص در قالب طرح رتبه‌بندی معلمان توجه شود؛ مهارت‌های ارتباطی از طریق آموزش‌های لازم در بین کارکنان و مجریان برنامه‌ها توسعه یابند؛ طراحی مجدد ساختار سازمانی یا بخشی منطبق بر تحول صورت گیرد؛ به طراحی مجدد فرایندهای عملیاتی تحول‌محور توجه شود و تغییرات لازم در محیط فیزیکی سازمان، ادارات و مدارس برای ایجاد حس مثبت در نیروی انسانی در نظر گرفته شود. با توجه به تأثیر عامل «رفتار و فرهنگ» در طراحی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، پیشنهاد می‌شود که به تسهیل فرایندهای تغییر برای اجرای برنامه‌های تحول‌محور توجه شود، به همسوسازی رفتار فردی و اهداف سازمانی برای ایجاد انگیزه و کاهش تنش‌ها پرداخته شود و با مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و با توجه و معرفی برنامه‌های تحول‌محور، مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهند. با توجه به تأثیر عامل «نیازهای سازمانی» در طراحی سازمان



تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که اهداف سازمانی، اهداف بخشی و وظایف، شفاف و در دسترس عموم باشد؛ وظایف تفکیک‌شده و مشخص برای هر نیروی انسانی و هر بخش تدوین شود و رشد سازمان با توجه به تغییرات محیطی و نیازهای جامعه و دانش‌آموزان تنظیم و انجام شود. با توجه به تأثیر عامل «نیازهای محیطی» در طراحی سازمان تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که در طراحی و تدوین برنامه‌های تحول‌محور به تغییرات جمعیتی و اجتماعی، به روندهای کلان اقتصادی اثرگذار، تحولات سیاسی و دیپلماسی داخلی و خارجی، خواسته‌ها و نیازهای گروه‌های ذی‌نفع، تغییرات خواسته‌ها و نیازهای شهروندان توجه شود و ارتباط با رسانه‌های جمعی اثرگذار حفظ شود. با توجه به تأثیر عامل «ارزش‌ها» در طراحی سازمان تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که به مسئولیت اجتماعی در قبال جامعه و محیط‌زیست توجه شود، مدیران در قبال مسئولیت‌ها و عملکردهای سازمان پاسخ‌گو باشند و همواره سلامت اداری و سازمانی را حفظ کنند. با توجه به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر طراحی مدل سازمان تحول‌گرا در حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود که مسئولان ستادی حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت از رتبه‌های به‌دست‌آمده (بالاترین رتبه مربوط به متغیر سازمان‌دهی و پایین‌ترین رتبه مربوط به متغیر ارزش‌ها است) استفاده مطلوب و مؤثرتری در جهت ایجاد یک سازمان تحول‌گرا داشته باشند؛ به‌نحوی که در الویت‌های اجرایی خود به این رتبه‌ها توجه کرده تا از زمان و انرژی خود استفاده مطلوب کنند. در نهایت با توجه به برآزش مطلوب مدل سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی کشور، پیشنهاد می‌شود که مسئولان و برنامه‌ریزان حوزه تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش، در تمام بخش‌ها برای پاسخ‌گویی و واکنش مناسب به تغییرات محیطی و به‌منظور دستیابی به تعالی سازمانی و اهداف خود در جامعه، از مدل حاضر استفاده کنند؛ به تمام عوامل آزمون‌شده و اثرگذار در ایجاد یک سازمان تحول‌گرا در این مدل توجه کنند و برای آن‌ها برنامه‌های لازم متناسب با پیشنهادهای اجرایی داشته باشند.

تشکر و قدردانی

از مسئولان وزارت آموزش و پرورش و معاونت تربیت‌بدنی و سلامت وزارت و اداره کل استان‌های این وزارتخانه که در فرایند جمع‌آوری داده‌های پژوهش حاضر همکاری لازم را داشتند، کمال تشکر و امتنان را داریم.



References

1. Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change—A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921.
2. Abdelouahab, E., & Bouchra, L. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13(2), 1–15.
3. Ahmadian, S., & Kheiri, S. (2018). The effect of spiritual intelligence and moral intelligence on the tendency to organizational change. *New Research in Management and Accounting*, 37(20), 419-438. (Persian).
4. Andam, R., khachian, A., & Asgari, M. (2015). Effective factors on change management at physical education faculty. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(2), 7-20. (Persian).
5. Asadi, I., Farhadi, E., & Zakeri, M. (2016). The Role of managers' social capital in creating organizational transformation (Case study: Khatam al-Anbiya Air Defense Base, Aja). *Military Science and Technology*, 12(37), 25-46. (Persian).
6. Asadollahi, E., Gholami Bidkhani, R., Jaghargh Mahian, A., & Yazdani, M. (2020). *Research methods in physical education and sports* (1st ed.). Mashhad: Book Tak Publications. (Persian)
7. Askari, A., Ebrahimi, B., Parsa, P., & Fandiz, H. (2018). Identify and analyze the factors affecting the transformation in the structure of military organizations. *Military Management Quarterly*, 18(71), 1-30. (Persian).
8. Barbaroux, P. (2011). A design-oriented approach to organizational change: Insights from a military case study. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 626-639.
9. Bennis, W. G. (2001). *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.
10. Bouckaert, T., & Pollitt, K. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
11. Burke, A., & Ronald, Q. (1998). Down sizing and reengineering organization. *Canadian Journal of Administrative Science*, 15(4), 76-91.
12. Fathizadeh, A. R., & Zare, R (2018). The effect of organizational changes on nurses' job stress due to the moderating role of trust in nurses. *Sadra Journal of Medical Sciences*, 6(3), 184-195. (Persian).
13. Ghadami, M., & Ebrahim Zade, S. (2014). Organizational culture aspects and its impact on change management improvement (Case study: Irankish Credit Card Company). *Journal of Cultural Management*, 8(26), 27-37. (Persian).
14. Ghorbani, M., & Qasemzadeh, M. B. (2015). Investigating the relationship between the dimensions of strategic thinking of managers and the level of readiness for organizational change in the airports of Khorasan Razavi province. *Management Futurology*, 27(1), 17-29. (Persian).
15. Gutu, I., Agheorghiesei, D. T., & Alecu, I. C. (2022). The online adapted transformational organization and workforce innovation within the Software Development Industry. *Sustainability*, 14(3), 74-88.



16. Jamshidpour, R., & Jemini, A. (2017). The role of human resources in organizational change with Kaizen approach. Paper presented at the Third National Conference on Management and Accounting in Iran, Tehran. (Persian).
17. Karimi, M., & Khosravi Babadi, A. A. (2015). The role of school principals' organizational culture in organizational change. Paper presented at the Second National Conference on Management and Planning Sciences, Education and Standardization of Iran, Tehran. (Persian).
18. Kaviani, H., Abui Mehrizi, I., & Alizadeh, H. (2018). Investigating the relationship between individual factors and the tendency to implement transformation programs in military intelligence units. *Security and Safety Research*, 1(25), 63-96. (Persian).
19. Khayat Moghadam, S., Safar Mohammadlu, Sh., Aliai, L., & Safar Mohammadloo, Z. (2018). Investigating the relationship between technology and information with a systemic thinking approach to the process of new business practices by creating organizational change in the organization in the context of resistance economics. *New Achievements in Humanities Studies*, 1(9), 67-84. (Persian).
20. Kianfar F., Badovan M., & Shorafeh Siyahi M. (2021). The relationship between transformational management and employee satisfaction with the mediating role of information technology. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(62), 91-99. (Persian).
21. Korakod, T., Shaifali, G., Shaifali, G., Sakthimala, B., & Vijayalakshmi, N. (2022). Impact of transformational leadership on organizational performance through employee motivation. *ECS Transactions*, 107(1), 12873-12886.
22. Latifian, A., & Rumi, H. (2015). The role of culture in organizational change. Paper presented at the First International Conference on Management Science, Advances, Innovations and Challenges, Tehran. (Persian).
23. Lawler, E., & Worley, C. (2013). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
24. Miller, C., & Stensaker, I. (2012). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6, 217-229.
25. Mirbaha, F. (2019). Change in media organizations. *Journal of Media Management*, 13(45), 43-55. (Persian).
26. Moghli, A., Darwish, H., Abbasi, N., & Mohammadi, F. (2016). Investigating and ranking the effective factors on the model of transformational organization in education organization. *Public Management Research*, 9(31), 29-50. (Persian).
27. Moradi, M., & Razavi, A. (2014). Investigating the role and impact of organizational social networks on organizational change. Paper presented at the Conference on Transformation Management in Organizations with Behavioral Sciences Approach, Tehran. (Persian).
28. Sarlak, M. A. (2012). *Emerging figures of the organization in the 21st century* (Vol. 1). Tehran: Knowledge Reference Publications. (Persian).
29. Snavely, K., & Desay. U. (2001). Organizational between NGO organization and local organization. *Public Administration Journal*, 12(2), 49-63.



30. Sullivan, R. J., Rothwell, W., Jane, B., & Balasi, M. (2016). Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation. *Development and Learning in Organizations*, 27(6), 18-23.
31. Wendell, F., Cecil, H. B. (2012). *Organizational transformation management*. Tehran: Iran Managers Publications. (Persian).
32. Zeinalipour, H. (2009). Designing an Appropriate model of organizational change management with emphasis on internal factors for comprehensive governmental universities. *Journal of Educational Sciences of Chamran Ahvaz University*, 15(3), 31-52. (Persian).

ارجاع دهی

صداقتی، حلنا؛ فهیم‌دوین، حسن؛ پیمانی‌زاد، حسین؛ اسماعیل‌زاده، محمدرضا. (۱۴۰۲). تحلیل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان تحول‌گرا در ورزش تربیتی. *پژوهش در ورزش تربیتی*، ۱۱ (۳۱): ۷۴-۱۴۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/RES.2023.12746.2257

Sedaghati, H; Fahim Devin, H; Peymanizad, H; Esmailzadeh, M. R. (2023). Analysis of Factors Affecting the Implementation of Transformational Organization in Educational Sports. *Research on Educational Sport*, 11 (31): 141-74. (Persian). DOI: 10.22089/RES.2023.12746.2257

