

نقش ساختار سازمانی در بکارگیری مدیریت مشارکتی

در اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان

لیلا قربانی قهفرخی^۱، مرضیه کلانی نسب^۲، معصومه یاراحمدی^۳، فریبرز فتحی^{۴*}

۱- استادیار گروه مدیریت ورزشی، تهران، ایران. ۲- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس ۳- کارشناس ارشد تربیت

بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شمال ۴- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۹

The Role of Organizational Structure on Deployment of Participatory Management among the Staff of Sport and Youth administration of Hormozgan

Laila Ghorbani Ghafarkhi¹, Marzieh Kalani Nasab², Masomeh Yar Amadi³, Fariborz Fathi^{4*}

1- Assistant Professor of Sports Management Payame Noor University 2- M. A. in Sport Management, Islamic Azad University, Hamedan Branch 3- M. A. in Sport Management Shomal University 4- Ph. D. Student in Sport Management, Tehran Payame Noor University

Received: (2017/09/10)

Accepted: (2017/12/13)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the role of organizational structure on the deployment of participatory management among the staff of sport and youth administration of Hormozgan. It is descriptive and is also done according to correlation and field method. The statistical population consisted of the entire male and female staff of sport and youth Hormozgan administration (N=95). The instruments for data collection were the organizational structure questionnaires of Robin's (1987) and participative management questionnaire derived from Nazari kemishani (1384). The content validity was confirmed by 10 professors of sports management in the field of organizational behavior. Its reliability was studied in a pilot study with 30 subjects and calculated as 0.90 and 0.87 respectively. To analysis the data, Pearson's correlation test, factor analysis and structural equation modeling in SPSS and LISREL were used. The research findings showed that the organizational structure (Complexity, formality and concentration) had a significant relationship between the level ($P \geq 0 / 01$). The effect of participatory management with complexity of 50 percent was reverse (absolute value of a significant number 3/33), the collaborative management was reverse as well as the effects of the 55% was reverse.. Also the three dimensions of organizational structure were explained by 63 percent of participatory management. Therefore, the organizational structure is an important factor in collaborative management and the importance of participatory management the staffs of sport and youth organization of Hormozgan should be considered.

Keywords

Organizational Structure, Participatory Management, Staffs, Sport and Youth, Hormozgan.

چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش ساختار سازمانی در بکارگیری مدیریت مشارکتی در اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و به شیوه میدانی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان مرد و زن اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند ۹۵ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. ابزارهای استفاده شده در پژوهش نیز پرسشنامه‌ی ساختار سازمانی استیفن رابینز (۱۹۸۷) و پرسشنامه مدیریت مشارکتی نظری کمیشانی (۱۳۸۴) استفاده شد که روایی صوری و محتوایی هر یک از پرسشنامه‌ها به تأیید ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی در حوزه رفتار سازمانی رسید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری در نرم افزار SPSS و Lisrel استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با مدیریت مشارکتی در بین کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان هرمزگان رابطه معکوس و معنی‌داری در سطح ($P \leq 0/01$) وجود دارد. نتایج اثر پیچیدگی بر مدیریت مشارکتی برابر ۵۰ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری ۳/۳۳)، اثر رسمیت بر مدیریت مشارکتی برابر ۵۵ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری برابر ۲/۳۷) و اثر تمرکز بر مدیریت مشارکتی برابر ۸۹ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری برابر ۵/۱۴) می‌باشد. همچنین هر سه بعد ساختار سازمانی به میزان ۶۳ درصد از مدیریت مشارکتی را تبیین می‌نمایند بنابراین می‌توان گفت ساختار سازمانی یکی از فاکتورهای مهم در مدیریت مشارکتی است و باید اهمیت مدیریت مشارکتی در بین سازمان ورزش و جوانان استان هرمزگان در نظر گرفته شود.

واژه‌های کلیدی

ساختار سازمانی، مدیریت مشارکتی، کارکنان، ورزش و جوانان. هرمزگان

* نویسنده مسئول: فریبرز فتحی

مقدمه

ساختار سازمانی و نیروی انسانی رکن اصلی یک سازمان می‌باشند. ساختار سازمانی مناسب نقش مهمی در بهره‌وری هر سازمان دارد و طرح ریزی صحیح هر ساختار، موجب بهبود عملکرد نیروی انسانی و بالا رفتن بهره‌وری در آن خواهد بود. در عصر حاضر برای بقا و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان پویا و نوآوری را در ساختارهای سازمانی تداوم بخشید تا از رکود و نابودی سازمان جلوگیری شود. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند (۱).

مدیران در سازمان‌ها به منظور کسب اهداف و مقاصد، ساختار خاصی را طراحی می‌کنند تا به آن‌ها کمک کنند، در واقع می‌توان گفت ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌کند. داشتن ساختاری متناسب با محیط و بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی منعطف از مهم‌ترین ابزار و مقدماتی است که سازمان‌ها باید در پی ایجاد آن‌ها باشند (۱۹). ساختار سازمان، مهم‌ترین نقش را در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروزی، از کارگاه‌های تعمیراتی کوچک گرفته تا دولت‌های ملی جوامع مختلف ایفا می‌کند (۲۰). رابینز ساختار را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان می‌داند که متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد (۲۷). دفت^۱ (۱۹۹۸)، ساختار سازمانی را مجموعه‌ای از وظایف رسمی واکذارشده به افراد و گروه‌ها، روابط گزارش‌دهی رسمی، از جمله خطوط اختیار، مسئولیت تصمیم‌گیری، تعداد سطوح سلسله مراتبی و محدوده کنترل مدیران و طراحی سیستم برای اطمینان از هماهنگی مؤثر کارکنان در تمام بخش‌ها، تعریف کرده است (۷). به اعتقاد برنز و استاکر^۲ (۱۹۶۱)، ساختار سازمانی دارای دو بخش مکانیکی و ارگانیکی است. ساختار مکانیکی اصول ثابتی دارد؛ محیط خارجی سازمان مشخص و ثابت است و هدف‌ها کاملاً تعریف شده، فناوری یکنواخت و ساده و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. در ساختار ارگانیکی محیط سازمانی انعطاف‌پذیر، ارتباطات افقی، هدف‌ها متنوع، فناوری پیچیده و متغیر و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداقل است. بنابراین می‌توان گفت که سازمان‌ها برای مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تحقق اهداف سازمانی خود نیازمند ساختار ارگانیکی هستند. مطالعات حاکی از آن است که در ساختارهای ارگانیکی، انسجام بین اعضا بیشتر می‌شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت‌کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیت‌ها، تردیدی نیست

که این نوع ساختارها بیشتر مورد توجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می‌گیرد (۲۱). با توجه به مواردی که ساختار تعیین می‌کند، وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای ادارات کل ورزش و جوانان ضرورت دارد. چرا که مدیران سازمان را در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمانی کمک و به عنوان یک مزیت رقابتی عمل می‌کند و هنر مدیریت هر سازمان ایجاد انگیزش و فراهم آوردن ساختار مناسب برای کارکنان است تا آن‌ها بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را به منصفه ظهور برسانند (۱۲). در کشور ما هم با توجه به پیشرفت علم مدیریت و استقرار مدیریت نوین در سازمان‌ها و موسسات، موضوع مشارکت در امر مدیریت امروزه مورد توجه زیادی قرار گرفته است (۲۹). استقرار یک نظام مشارکتی، نیازمند یک سری پیش‌نیاز است که مدیران باید آنها را مورد توجه قرار دهند. تقویت اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها، انتقال اطلاعات، تبیین مسؤلیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات، تعریف فرایند تصمیم‌گیری، برنامه ریزی آموزش مشارکت، تعدیل شرایط محیطی سازمانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و مشخص ساختن ساختار مشارکت از جمله پیش‌نیازهایی است که در موفقیت سیستم مشارکتی نقش بسزایی دارد (۱۸).

یکی از راهکارهایی که اغلب مدیران برای غلبه بر مشکلات استفاده می‌کنند تا در برابر آن‌ها از هم نپاشند؛ استفاده کردن از مشارکت کارکنان است (۸). مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های مدیریت منابع انسانی است که به منظور حفظ حیثیت انسانی و بهبود کار به کار گرفته می‌شود. اهمیت مدیریت مشارکتی تا بدان حدی است که دانش پژوهانی همچون لی پرستون و جیمز پست یک دهه قبل مشارکت را «سومین انقلاب» در مدیریت خواندند، نخستین انقلاب پدید آمدن سلسله مراتب سازمانی و دومین انقلاب جدایی مدیریت از مالکیت و حرفه‌ای شدن آن بوده است (۳۳). شاقلی (۲۰۱۱) مدیریت مشارکتی را فرایندی می‌داند که در آن زیردستان در تصمیم‌گیری به میزان قابل توجهی با مدیران خود شریک می‌شوند؛ و از طریق استفاده عاقلانه از مدیریت مشارکتی، مدیران با تکیه بر تخصص جمعی، تجربه و عقل کارکنان خود تصمیم‌گیری می‌کنند (۳۰). به اعتقاد گونو^۳ (۲۰۰۲)، سبک شخصیت مدیریت مشارکتی، اصلی است که بر اساس آن مدیران باید اعتماد کامل را در میان زیردستان داشته باشد، و بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها از طریق مشارکت گروه ساخته شده باشد (۱۰). کیم^۴ (۲۰۰۲) مدیریت مشارکتی را فرایند اثرگذار می‌داند که در آن افراد بدون توجه به نابرابری در سلسله

(۱۳۸۹) در تحقیق خود به بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی در اداره کل تربیت بدنی استان زنجان پرداختند و نشان دادند که بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان زنجان ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین بین مولفه های ساختار سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معنی داری وجود دارد (۱۶). صحرانورد گرگری و اسدالهی (۲۰۱۴) در تحقیقی نشان دادند که هیچ رابطه بین کارآفرینی و پیچیدگی سازمانی نیست اما رابطه منفی و معنادار میان کارآفرینی و رسمیت وجود دارد. هر چقدر رسمیت در سازمانی کمتر باشد میزان خلاقیت و کارآفرینی در بین کارکنان بالاتر می رود (۲۸). فروقانی و رحیمی علی آبادی (۲۰۱۴) در بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش در میان مدیران دانشگاه مازندران به این نتایج دست یافتند: بین پیچیدگی و خلق دانش رابطه معنی داری وجود ندارد؛ بین رسمیت با خلق دانش و انتقال دانش ارتباط معنی دار وجود دارد؛ و در نهایت بین تمرکز و خلق و انتقال دانش رابطه معنی دار وجود دارد (۹). نجفی تیره شعبان کاره و رستگاری (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی در بین کارکنان سازمان ورزش در ایران به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی یکی از فاکتورهای موثر در مدیریت مشارکتی است (۲۳). جدیدی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی در ادارات ورزش و جوانان اسان آذربایجان شرقی به این نتیجه رسید که نشان دادند که بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین بین مولفه های ساختار سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معنی داری وجود دارد (۱۳) بنزری و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان نقش ساختار سازمانی در آمادگی برای تغییر نشان دادند که ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) در آمادگی برای تغییر کارکنان نقش دارد (۵). القوتونه^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان نقش ساختار سازمانی بر سازماندهی تعهد کارکنان در اردن به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی بر تعهد کارکنان تاثیر دارد و رسمیت بیشترین تاثیر بر تعهد سامانی دارد (۱).

مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب تجمع افکار و توانایی ها و انجام کلیه امور به بهترین وجه است. اگر سازمان ها خواهان نیل به چنین نتیجه ای هستند ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند انسان ها در فرایند کار، نه به

مراتب سازمانی در تصمیم گیری شرکت می کنند (۱۷). از جمله نهادهای که امروزه نقش مهمی در توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد جامعه دارند ادارات ورزش و جوانان می باشد. ورزش و سازمان های ورزشی همانند دیگر سازمان ها برای اینکه بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست یابند نیاز به در بر گرفتن شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند. مدیریت ورزش و سازمان های آن همانند دیگر سازمان ها از اهمیت خاصی برخوردار است. پویایی سازمانی در گرو پدید آمدن فضای مناسب و مطلوب، اعتماد و مسئولیت پذیری و تقویت مدیریت مشارکتی است و در این راستا مهم ترین منابع انسانی یعنی سرمایه انسانی متعهد و سالم پرورش پیدا می کند که با وفاداری و وابستگی با سازمان و حفظ ارزش های آن تحقق اهداف را سامان می دهد (۲۶). تربیت بدنی و ورزش نیز همراه با پیشرفت علم و دانش و تغییر نیاز های مخاطبان خود، تغییرات شگرفی را پذیرا شده است. این تغییرات بر روند کاری سازمان های متولی امور مربوط به تربیت بدنی و ورزش تأثیرات فراوانی گذاشته است. بنابراین در این شرایط متحول بیشترین تأکید بر تلاش و کوشش مدیران ادارات ورزش و جوانان است تا سازمان خود را برای انجام تغییرات مناسب به منظور پاسخگویی به فعل و انفعالات محیطی آماده سازند چرا که تداوم سازمان، درگرو هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و نیز اصلاح و بهبود روش های حصول این اهداف است. بدون بازسازی، سازمان نمی تواند دوام زیادی بیاورد و تغییر، خلاقیت و نوآوری برای بقای هر سازمانی لازم است (۲۵). در همین راستا تحقیقات متعددی در خصوص نقش ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی بر عملکرد کارکنان و سازمان انجام شده به عنوان مثال خداپور بناب (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتایج دست یافتند: بین ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی رابطه معکوس و معنی دار وجود دارد. بین ساختار سازمانی با پیچیدگی رابطه معنی داری وجود ندارد. همچنین بین رسمیت و تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معکوس و معنی دار وجود دارد. از بین ابعاد ساختار سازمانی بعد رسمیت بیشترین تاثیر را بر مدیریت مشارکتی داشته است (۱۵). کاظمی (۱۳۹۳) در تحقیق خود مشخص کرد که رسمیت، مهم ترین بعد از بین ابعاد ساختاری در شهرداری منطقه ۸ تهران بوده است (۱۴). حیدری (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان ارتباط بین ساختار سازمانی و اثر بخشی سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان مازندران به این نتیجه رسید که بین میزان ارتباط ساختار سازمانی و اثر بخشی سازمان در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران ارتباط معنی داری وجود دارد (۱۱). خدادادی و ترابی

به چه صورتی باید باشد؟ آیا رابطه‌ای بین ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با مدیریت مشارکتی در اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان هرمزگان وجود دارد؟

روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از نوع توصیفی، همبستگی و تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان می‌باشد و تعداد جامعه آماری تحقیق ۹۷ نفر بوده است. که با استفاده از روش نمونه غیر تصادفی هدفمند تعداد ۹۷ پرسشنامه در بین آزمودنی‌ها پخش نموده که با ریزش ۲ پرسشنامه تعداد ۹۵ پرسشنامه برگشت داده شد.

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه ساختار سازمانی استاندارد شده استیفن پی رایبیز (۱۹۸۷) برای تعیین ساختار سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان انتخاب گردید. این پرسشنامه شامل ۲۴ سوال و ۳ زیرمقیاس می‌باشد که از سوال ۱ تا ۷ مربوط به پیچیدگی، ۸ تا ۱۴ مربوط به رسمیت و از سوال ۱۵ تا ۲۴ مربوط به زیرمقیاس تمرکز می‌باشد. پرسشنامه حاضر در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت امتیازبندی شده است.

پرسشنامه مدیریت مشارکتی استاندارد کمیشانی (۱۳۸۴) شامل ۹ سوال بوده و در طیف پنج گزینه ای لیکرت امتیازبندی شده است و جواب سوالات شامل خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، که به ترتیب از یک تا پنج امتیاز گذاری شده‌اند (برای خیلی کم امتیاز یک و برای خیلی زیاد امتیاز پنج). روایی هر دو پرسشنامه مورد تأیید اساتید متخصصان رشته مدیریت ورزشی قرار گرفته است و برای سنجش میزان پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی آن را در یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان و با روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۹۰ محاسبه کرده است. برای توصیف متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر از آمارهای توصیفی شامل میانگین، درصدها، واریانس و انحراف استاندارد استفاده شده است. برای آزمون فرضیه های آماری تحقیق با توجه به برقراری مفروضه های خطی بودن، نرمال بودن، همگنی واریانس ها و استقلال نمره ها که با استفاده از آزمون کالموگراف اسمیرنوف بدست آمد از آمار استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون همزمان، استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۹ و برای بررسی فرضیات تحقیق از مدل یابی معادلات

عنوان ابزار و وسیله، بلکه به عنوان عامل مؤثر در تحقق اهداف سازمانی هستند و به گونه‌ای با آن‌ها رفتار نمایند که کار را بار تلقی نکنند، بلکه از کار لذت ببرند و پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند. مدیریت مشارکتی در دنیای صنعتی کنونی از آن به عنوان انقلابی در عرضه شیوه‌های گوناگون مدیریت یاد می‌شود، یک نظام نوین مدیریتی است که تحولات کیفی عمیقی را در اداره امور سبب شده و به منابع انسانی که پربهاترین و غیر مستهلک‌ترین سرمایه سازمان است توجه کافی دارد (۳۱-۴). ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان و تغییرات محیطی موجبات شکست سازمان را در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی شان می‌شود و در عین حال اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که به طور انعطاف پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، زمینه رشد و ترقی سازمان و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم می‌سازد. یکی از سبک‌های مدیریتی که می‌تواند به رشد و توسعه سازمان‌ها کمک کند، مدیریت مشارکتی است (۳). توسعه مشارکت کارکنان در سازمان مزایایی برای سازمان در پی دارد و از جمله مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کار باعث می‌شود، احساس تعلق و مالکیت او نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان افزایش می‌یابد. همچنین با مشارکت اعضا در امور، عقاید و نظرات مدیریت مقبولیت بیشتری پیدا می‌کند، همکاری با مدیریت بیشتر می‌شود، موارد ترک خدمت و غیبت از کار کاهش می‌یابد و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود (۲۲).

ساختار سازمانی تعیین کننده نحوه ارتباطات، تصمیم‌گیری و گزارش دهی و گزارش‌گیری و سلسله مراتب اختیارات است و شناسایی آن منعکس کننده شمای کلی سازمان می‌باشد. با توجه به شورایی بودن امور و حمایت از نوعی جلب مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، محقق به رابطه مدیریت مشارکتی و ساختار سازمانی خواهد پرداخت. با توجه به مواردی که ساختار تعیین می‌کند، وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای اداره تربیت بدنی ضرورت دارد. چرا که در نهایت همه تصمیمات در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت تحقق این تصمیمات را به نحو شایسته و بایسته‌ای دارا باشد. محقق در پی بررسی این ارتباط برای دستیابی به یک ساختار متناسب و اثر بخش در مدیریت مناسب ورزش و جوانان استان هرمزگان است، اینجاست که طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می‌یابد و این سوال مطرح می‌شود که ارکان اساسی ساختار سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان برای مدیریت مشارکتی مطلوب

کولموگروف-اسمیرنف برای تشخیص نرمال بودن داده‌ها استفاده گردید. اگر سطح معناداری در این آزمون بیشتر از ۰/۰۵ باشد به معنای تأیید نرمال بودن داده‌ها می‌باشد. با توجه به نتایج تمامی متغیرها از توزیعی نرمال برخوردارند. همانگونه که در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است، مولفه پیچیدگی بیشترین نمره میانگین (۳/۹۰) و مولفه رسمیت بیشترین پراکندگی (انحراف معیار بالاتر) (۰/۸۴) را به خود اختصاص داده‌اند. این امر نشان دهنده آن است که در شرکت مورد بررسی، از نظر کارکنان سازمان پیچیدگی بیشتری وجود دارد.

ساختاری با نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده شده است

یافته‌های تحقیق

برای سنجش جمعیت شناختی اعضای نمونه، ۶ سوال مطرح شد. نتایج نشان داد که از بین ۱۷۰ نفر پاسخگو، اکثریت افراد مرد (۶۹ درصد)، بین ۳۱ تا ۳۵ سال (۳۶ درصد)، دارای سابقه خدمت بین ۱ تا ۱۰ سال (۵۶ درصد)، متأهل (۷۲ درصد)، دارای تحصیلات لیسانس (۳۲ درصد) و قراردادی می‌باشند (۵۳ درصد). برای بررسی فرضیات تحقیق از مدلیابی معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل ۸/۸ استفاده شده است. به دلیل اینکه پیش فرض معادلات ساختاری نرمال بودن داده‌ها می‌باشد، لذا از آزمون

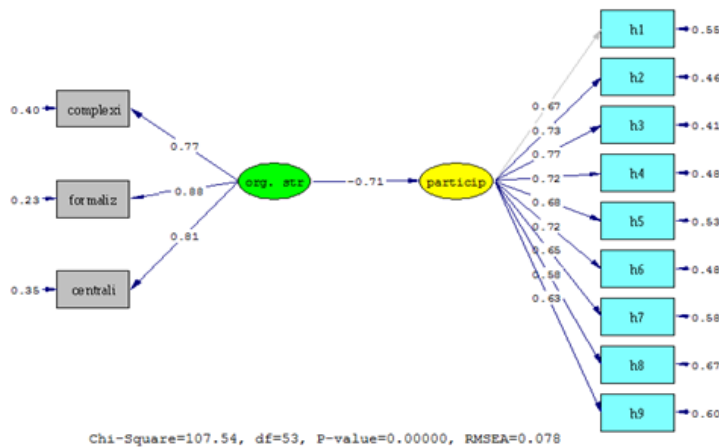
جدول ۱. شاخص‌های توصیفی و ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	ساختار سازمانی	مدیریت مشارکتی	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
ساختار سازمانی	۳/۲۷	۰/۲۹	۱	***-۰/۵۶	***۰/۷۱۴	***۰/۳۳۲	***۰/۷۴۰
مدیریت مشارکتی	۲/۲۲	۰/۸۲		۱	***-۰/۵۲۴	***-۰/۵۳۱	***-۰/۶۵۵
پیچیدگی	۳/۹۰	۰/۷۸			۱	***-۰/۷۲۲	***۰/۵۵۸
رسمیت	۲/۲۲	۰/۸۴				۱	***-۰/۷۰۴
تمرکز	۳/۶۸	۰/۸۰					۱

*** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد

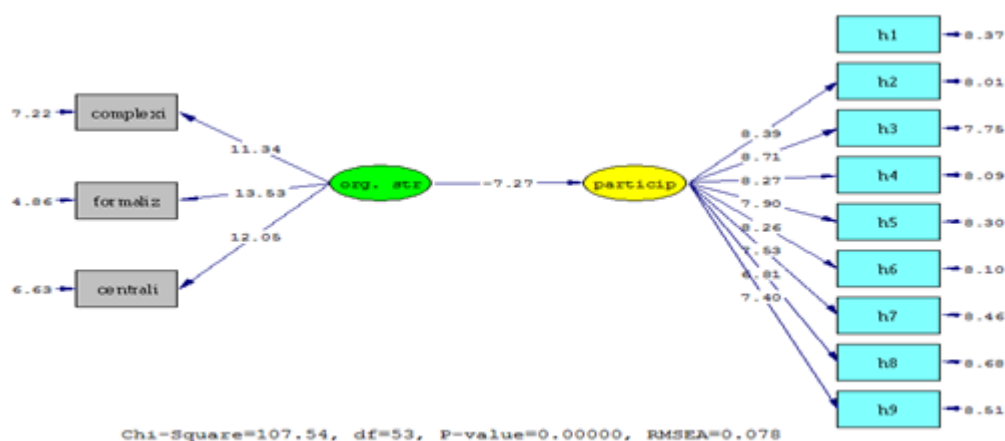
متغیرهای مکنون تحقیق است، ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد. مدل در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) و ضرایب معناداری (عدد معناداری) در نمودارهای شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است.

نتایج تحلیل همبستگی نیز همبستگی معکوس و معناداری بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی (-۰/۵۶) در سطح اطمینان ۹۹ درصد نشان می‌دهد. همچنین همبستگی بین ابعاد ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی ارتباط معکوس و معنادار می‌باشد. **مدل ساختاری:** پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری لازم است تا مدل ساختاری که نشان دهنده ارتباط بین



Chi-Square=107.54, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

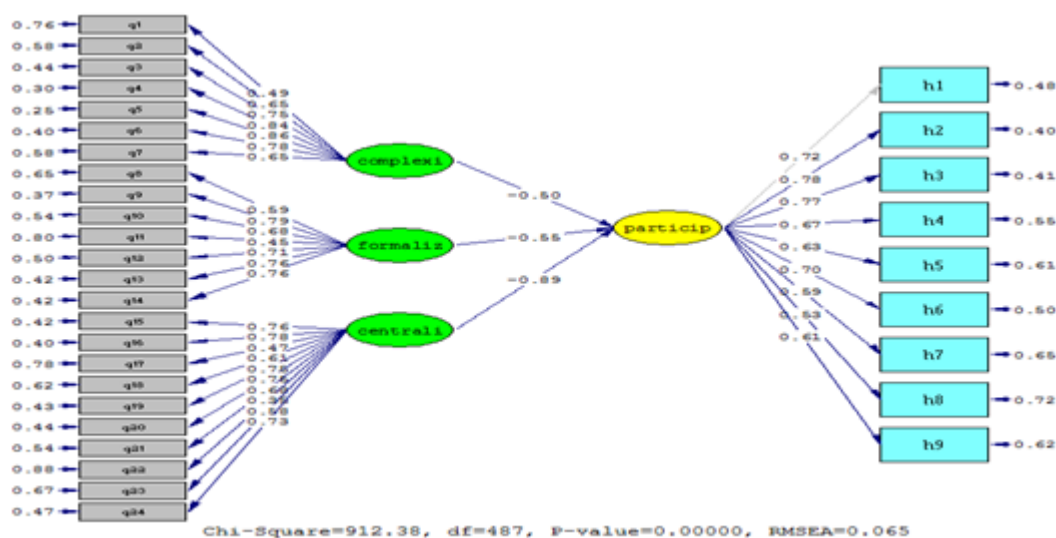
نمودار ۱- مدل تحقیق در حالت ضریب استاندارد



نمودار ۲. مدل تحقیق در حالت عدد معناداری

بر مدیریت مشارکتی برابر $0/71$ - برآورد شد که با توجه به قدر مطلق عدد معناداری این میزان ($7/27$) معنادار می‌باشد. این بدین معناست که ساختار سازمانی با ویژگی‌های مورد بررسی که پیچیدگی، تمرکز و رسمیت می‌باشند اثر منفی بر مدیریت مشارکتی در سازمان دارد. در نمودار شماره ۳ و ۴ فرضیات فرعی تحقیق آزمون شده‌اند.

همانطور که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌شود، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر با $2/029$ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA نیز کوچک‌تر از مقدار مجاز $0/08$ است ($0/078$). سایر شاخص‌های برازش مدل کلی در جدول ۴ آورده شده است. با توجه به مدل کلی تحقیق میزان اثر ساختار سازمانی



نمودار ۳. مدل فرعی در حالت تخمین استاندارد

تمرکز روند مدیریت مشارکتی در سازمان کاهش پیدا می‌کند. همچنین هر سه مولفه‌های پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با همدیگر به میزان ۶۳ درصد از مدیریت مشارکتی را تبیین می‌نمایند و مابقی به متغیرهایی برمیگردد که در این مطالعه لحاظ نشده‌اند. با توجه به جدول ۴ میزان شاخص‌های برازش تطبیقی (NFI, CFI, IFI, RFI) بالاتر از $0/9$ و مطلوب می‌باشد. میزان SRMR نیز کمتر از $0/08$ و مطلوب است ($0/051$). بنابراین مدل در کل از نظر برازش در وضعیت مناسبی می‌باشد.

نتایج آزمون مدل اصلی و فرعی تحقیق در جدول ۲ آورده شده است. طبق نتایج اثر پیچیدگی بر مدیریت مشارکتی برابر ۵۰ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری $3/33$)، اثر رسمیت بر مدیریت مشارکتی برابر ۵۵ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری برابر $2/37$) و اثر تمرکز بر مدیریت مشارکتی برابر ۸۹ درصد و معکوس (قدر مطلق عدد معناداری برابر $5/14$) می‌باشد که در هر سه فرضیه میزان قدر مطلق عدد معناداری بیشتر از $1/96$ بوده و بنابراین فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. این بدین معناست که با افزایش پیچیدگی، رسمیت و

جدول ۲. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی

فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	ضریب همبستگی چندگانه	نتیجه
ساختار سازمانی	مدیریت مشارکتی	۰/۷۱-	۷/۲۷-	تأیید
پیچیدگی	مدیریت مشارکتی	۰/۵۰-	۳/۳۳-	تأیید
رسمیت	مدیریت مشارکتی	۰/۵۵-	۲/۳۷-	تأیید
تمرکز	مدیریت مشارکتی	۰/۸۹-	۵/۱۴-	تأیید

$X^2=107/54$	$df=53$	$RMSEA=0/078$	$NFI=0/96$	$CFI=0/98$
$0/85$	$AGFI=0/93$	$GFI=0/051$	$SRMR=0/94$	$RFI=0/98$

بحث و نتیجه‌گیری

از جمله سازمان‌هایی که امروزه نقش مهمی در توسعه و تعمیم ورزش و پرورش نیروی بدنی و تقویت روحیه سالم در افراد جامعه دارند اداره ورزش و جوانان می‌باشد. ورزش و سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به اهداف و مقاصد خود دست یابند نیاز به در بر گرفتن شیوه مدیریتی کارآمد و موفق دارند (۲۴). مدیریت ورزش و سازمان‌های آن همانند دیگر سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. چرا که ضعف در شیوه مدیریتی و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمان موجبات شکست این سازمان‌ها در رسیدن به اهداف خود را فراهم می‌سازد. مدیریت مشارکتی در واقع ترکیبی از چندین نظریه مدیریتی است که اصل اساسی در این مدل رهبری، درگیر کردن همه کارکنان و مدیران به طور فعال در یک هدف مشترک است، به طوری که، این هدف کلی باید توسط هر یک از افراد تعریف و فهمیده شود. (۲۸).

در بررسی نتایج پژوهش حاضر بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با مدیریت مشارکتی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان هرمزگان رابطه معکوس و معنی‌داری مشاهده گردید. این نتیجه با نتایج تحقیقات خداپور بناب همسو است این محقق در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند: بین ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی رابطه معکوس و معنی دار وجود دارد. بین ساختار سازمانی با پیچیدگی رابطه معنی داری وجود ندارد. همچنین بین رسمیت و تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معکوس و معنی دار اشاره دارد که با نتایج تحقیق همخوانی دارد (۱۵). با نتایج تحقیق خدادادی و ترابی نیز همسو است زیرا آنها نشان دادند که بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی در بین کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان زنجان ارتباط معنی داری وجود دارد. همچنین بین مولفه‌های ساختار سازمانی شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معنی داری وجود دارد (۱۶). همچنین با پژوهش نجفی تیره شعبان کاره و رستگاری همسو

است این پژوهشگران در تحقیقی به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی یکی از فاکتورهای موثر در مدیریت مشارکتی است (۲۳). با تحقیق جدیدی نیز همسو است این محقق در پژوهش خود به این نتیجه رسید که نشان دادند که بین ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی ارتباط معنی داری وجود دارد (۱۳) در تبیین این نتایج باید عنوان داشت که طراحی ساختار مناسب در تعیین عملکرد سازمانی بسیار تعیین کننده است و باعث تسهیل در تصمیم گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات می شود (۶). نتایج تحقیقات نیز بر نقش ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان و کارکنان تاکید دارند. بنزر و همکاران در تحقیقی با عنوان نقش ساختار سازمانی در آمادگی برای تغییر نشان دادند که ابعاد ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) در آمادگی برای تغییر کارکنان نقش دارد (۵). ال‌ظونه در تحقیقی با عنوان نقش ساختار سازمانی بر سازماندهی تعهد کارکنان در اردن به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی بر تعهد کارکنان تاثیر دارد و رسمیت بیشترین تاثیر بر تعهد سامانی دارد (۱). صحرانورد گرگری و اسدالهی در تحقیقی نشان داد که هیچ رابطه بین کارآفرینی و پیچیدگی سازمانی نیست اما رابطه منفی و معنادار میان کارآفرینی و رسمیت وجود دارد. هر چقدر رسمیت در سازمانی کمتر باشد میزان خلاقیت و کارآفرینی در بین کارکنان بالاتر می‌رود (۲۸). فروقانی و رحیمی علی‌آبادی در مطالعه خود به این نتایج دست یافتند؛ بین پیچیدگی و خلق دانش رابطه معنی‌داری وجود ندارد؛ بین رسمیت با خلق دانش و انتقال دانش ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ و در نهایت بین تمرکز و خلق و انتقال دانش رابطه معنی‌دار وجود دارد (۹). باید عنوان داشت وجود رابطه منفی بین ساختار با مدیریت مشارکتی حاکی از آن است که چنانچه ادراکات ورزش و جوانان استان هرمزگان در پی مشارکت کارکنان خود هستند با ساختارهای حاکم بر سازمان خود قادر به پیشرفت در زمینه مدیریت مشارکتی نخواهند بود و باید در ساختارهای فعلی خود

تجدیدنظر کرده و ساختاری که قادر به پوشش دادن مدیریت مشارکتی باشد را به کار گیرند زیرا ساختار متناسب و دارای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مناسب زمینه مشارکت بیشتر و فعال تر کارکنان و نیروی انسانی سازمان، شکوفایی خلاقیت‌ها و درگیری مهم‌ترین منابع سازمان با مسائل روز سازمان و مدیریت را دارد. بنابراین با مطالعه پژوهش‌های انجام شده که مشارکت را سبب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد و ساختاری ارگانیک را باعث می‌شود، لزوم اعمال مدیریت مشارکتی در ادارات کل ورزش و جوانان را می‌طلبد. در تبیین این مطلب می‌توان چنین بیان کرد که در ادارات ورزش و جوانان استان هرمزگان واحدهای سازمانی با پیچیدگی کمتر مدیریت مشارکتی بیشتری را در بین افراد سازمان به دنبال خواهد داشت. بنابراین برای افزایش مشارکت نیروی انسانی در سازمان و ادارات ورزش و جوانان، میزان کمی از پیچیدگی پیشنهاد می‌شود.

از سویی دیگر افزایش رسمیت در ادارات ورزش و جوانان باعث به وجود آمدن تشریفات زیاد، وقت گیر که نتیجه‌ای جزء کاهش بهره‌وری نخواهد داشت می‌شود. کاهش رسمیت در این ادارات باعث می‌شود تا زمینه بروز استعدادهای و توانایی‌های کارکنان محیا شود که این امر موجبات پیشرفت سازمان و راهی برای نیل به اهداف سازمانی را فراهم می‌سازد. وجود تمرکز در تصمیم‌گیری سازمانی باعث افزایش سلسله مراتب، ارتباطات عمودی، کنترل و نظارت شدید و مقررات انعطاف ناپذیر می‌شود که همگی این موارد باعث کاهش مشارکت نیروی انسانی در سازمان خواهد شد که سازمان ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

با توجه به نتایج این تحقیق در مورد ارتباط منفی بین تمرکز و مدیریت مشارکتی باید عنوان داشت که، تمرکز کم در تصمیم‌گیری باعث افزایش تفویض اختیار و مشارکت افراد می‌شود که گرایش به طرف یک طراحی انسانی را دارد. وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و رسمیت آن‌ها در فرآیندها و روابط کاری، مانع خلق اندیشه‌های جدید می‌شوند؛ در حالی که توزیع قدرت و انعطاف پذیری‌ها موجب افزایش مشارکت کارکنان در سازمان شده که خلق اندیشه‌های پیچیده را در سازمان تسهیل می‌نماید (۱۵). اسپریتزر و دانسون^۱ (۲۰۰۸) اعتقاد دارند ساختار سازمانی با تمرکز بالا موجب دلسردی کارکنان در ارتباط دهی و تصمیم‌گیری می‌شود؛ خطاهای کارکنان مورد سرزنش و عتاب قرار می‌گیرد و در نتیجه افراد در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند (۳۲).

ضرورت ایجاد تغییراتی در این زمینه در اداره ورزش و جوانان استان هرمزگان به لحاظ کاهش میزان قوانین و مقررات اضافی و حضور فضای آزاد بیشتر برای تصمیم‌گیری‌های آزادانه در بخش‌های ستادی سازمان و در نهایت ارائه مشاوره‌های تخصصی و سازنده به بخش‌های اجرایی احساس می‌شود. در این خصوص، مدیران این سازمان می‌توانند با بازبینی استانداردها و قوانین کاری و تعدیل آنها فضای لازم را برای انجام مشارکت کارکنان بیشتر کنند. اداره کل ورزش و جوانان به دلیل داشتن سلسله مراتب فرماندهی، حیطة کنترل وسیع، ارتباطات عمودی و ... از ساختار مکانیکی تبعیت می‌نماید، اما با رشد فناوری‌های جدید که به عنوان عوامل واسطه بر ساختار تأثیرگذار است و هم چنین نوع مأموریت‌های سازمانی، تعدیل نیروها و ... وجود ساختارهای ارگانیک و پویا در جهت بهبود عملکرد کارکنان و مشارکت هر چه بیشتر کارکنان مؤثر خواهد بود. با استفاده از ساختارهای ارگانیکی و منعطف، قدرت عمل کارکنان افزایش می‌یابد و در نهایت باعث بهبود عملکرد کارکنان و سازمان می‌شود. به این منظور مدیران می‌توانند با شفاف‌سازی اهداف و تصریح روشن وظایف، نقش‌ها و انتظاراتی که سازمان و مدیران از کارکنان دارند، احساس توانمندی را در آنان تسهیل کنند، واگذاری وظایف به کارکنان با توجه به ویژگی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای آن‌ها انجام گیرد؛ در وظایف محول شده به کارکنان، چارچوب‌های محکم و مکانیکی تعریف نشود و با تفویض بیشتر اختیارات، اعمال سیستم مدیریت مشارکتی و با درگیر کردن بیشتر کارکنان آن‌ها را به اهمیت وظایف و نقششان آگاه سازند و احساس مؤثر بودن و قبول مسئولیت را در آنان تقویت کنند. با اقداماتی مانند طراحی مجدد مشاغل از طریق ترکیب ویژگی‌های مشاغل نظیر استقلال، بازخورد و تنوع وظایف، می‌توانند مشاغل را برای کارکنان جذاب‌تر، بامعنا تر و چالشی‌تر کنند که این امر می‌تواند به سطح بالاتری از مدیریت مشارکتی منجر شود. ساختار سازمانی موجود، بازنگری شود و وظایف تعدیل شده و مشاغل موازی و اضافی حذف و مشاغل مورد نیاز جایگزین شود. مدیران سازمان با در نظر گرفتن عوامل محتوایی اقتضایی مانند راهبرد، فناوری، محیط و طرح سازمانی از ترکیب ساختار ارگانیکی و مکانیکی به طور همزمان استفاده کنند. ساختار مکانیکی را برای وظایف روتین و تکراری به کار گیرند تا از اثربخشی عملیات اطمینان حاصل کنند و از ساختار ارگانیکی که شبکه‌ای انعطاف پذیر است، برای پشتیبانی از فعالیت‌های نوآورانه، استفاده کنند.

و از لحاظ عدم تمرکز و واگذاری اختیارات در سطح بالایی قرار داشته باشد. بطوریکه مدیریت مشارکتی باعث کاهش پیچیدگی در سازمان شود و با توجه به نتایج تحقیقات پیشین نشان داده شده که مدیریت مشارکتی از عوامل خلاقیت محسوب می‌شود و افزایش مدیریت مشارکتی خلاقیت افراد سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین طبق اهمیت مدیریت مشارکتی در ادارات ورزشی تهیه و بکارگیری یک ساختار مناسب سازمانی جهت رشد ایده‌ها و کمک به توسعه ورزش ملی در سطوح مختلف در ادارات ورزش و جوانان ضروری به نظر می‌رسد.

با توجه به نتایج بدست آمده ادارات ورزش و جوانان استان هرمزگان باید اندازه کمی از رسمیت را در ساختار خود بکار برده تا شاهد روابط بهتر و مشارکت بیشتر کارکنان آن در انجام کارهای روزمره و حل مسائل سازمان باشند. همچنین وجود پیچیدگی مناسبی جهت افزایش مشارکت افراد در سازمان، باعث پیشبرد بهره اهداف سازمان می‌شود. با افزایش مشارکت، رسمیت و پیچیدگی در سازمان کاهش یافته و باعث عدم تمرکز بیشتر در آن سازمان می‌شود. بنابراین مدیریت مشارکتی مناسب، ساختاری است که از لحاظ پیچیدگی و رسمیت در سطح پایین

References

1. Al-Qatawneh, M I . The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan. *European Journal of Business and management*,2014; (12) 30- 37
2. Ambos T. C., Schlegelmilch B. B., Ambos B., Brenner B. "Evolution of organizational structure and capabilities in internationalizing Banks"; *The CEE Operations of UniCredit's Vienna Office, Long Range Planning*. 2009; 42(5-6) : 633-653
3. Asefi, A A., Hamidi, M., Jalali f, majid., Dehghan Ghah Farokhi, A. The relationship between participative management and employee resistance to change In *Physical Education and Physical Education Department of the Ministry of Education, Sport Management*. 2008 ; 3: 5-26.
4. Azizi, B., Mehrabi koshki, A., Jalali farahani, M. Investigate the relationship between information technology and organizational structure of the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Sport Management*, 2013; 5(3): 161-174.
5. [Benzer JK, Charns MP, Hamdan S, Afable M](#). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. [Health Serv Manage Res](#).2017; 30(1):34-46
6. Chen, Chung-Jen; Huang, jing-Wen. "How organizational climate and structure affect knowledge management", *journal of Information management*.2007; 27 (2) , 104-118
7. Daft, Richard L. "Organization Theory and Design". 6 Edition. Ohio, South western college publishing,1998; p: 11
8. Fakharian j, Shahamat N,Amirian zade M ."relation of participative style of management with organizational commitment as well as mental health of high school teacher" , *science and research Journal of New Advancements in Educational Management*,2014; (1) : 221-234.
9. Forghani Ozrudi, M. b., Rahimi Aliabadi, S. Relationship between Organizational Structure and Knowledge Management Among of PE Managers in Mazandaran Province Universities, *Journal of Research in Applied sciences*.2014; 1(3) : 53-57.
10. Gono, C. The Impact of Participatory Management on Productivity, Quality, and Employees' Morale, *University of Wisconsin-Stout Menomonie, Wisconsin*; 2001. 54741.
11. Heidari, S M.. The relationship between organizational structure and organizational effectiveness in physical education offices of Mazandaran, *Sport Management master's thesis, Faculty of Physical Education and Sports Science, Islamic Azad University South Tehran*. 2012. P:79 [Persian]
12. Isern D., Sánchez D., Moreno A.;"Organizational structures supported by agent-oriented methodologies"; *The Journal of Systems and Software*.2011; 84(2): 169–184
13. Jadidi, A . The relationship between organizational structure and participative management in the Department of Physical Education in Zanjan East Azarbaijan. Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. Faculty of Physical Education and Sport Sciences.2012; P: 92 [Persian]
14. kazemi, S M. The relationship between organizational structure and employee engagement in District 8 Tehran. *Islamic Azad University Central Tehran Branch, MS Thesis, School of Management*. 2014; P:85 [Persian]
15. Khoda poor Bonab, M. The relationship between organizational structure and management of a partnership between the staff of Sports and Youth East Azerbaijan. Master's Thesis of PNU center of Qeshm. 2014; P:86 [Persian]
16. Khodadadi, M RI,. seyede M T. The relationship between organizational structure and participative management in the Department of Physical Education in Zanjan, *The first National Conference on Management*, 2010, Shiraz https://www.civilica.com/Paper-MOELMI01-MOELMI01_037.html [Persian]

17. Kim, S.. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*. 2002; 62 (2) ; 231-241
18. Leach-Lopez. Maria, William w.stammerijan, kyoo sany. Budget participation and job performance of south Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Journal. Management research news*.2009; 32(3) P 220-238
19. Mihm. Jürgen, Loch. Christoph. H, Wilkinson. Dennis and Huberman. Bernardo. A, Hierarchical structure and search in complex organizations, *Management science*. 2010; 56(5) : 831-848.
20. Mintzberg, H., *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall. 1993, p:14
21. Mirspasi, N (2005) *Strategic Human Resource Management and Working relationships Relations*, Tehran, Mir Publications, 58-61 [Persian]
22. Mokoena S, Kamla-Raj, *SocSci j*, 2012. Effective participative management: Does It affect trust levels of stakeholders in schools? Department of Teacher Education, University of South Africa, South Africa 0003. 30(1): 43-53
23. Najafi Tireh Shabankareh A., Rastgari M. The relationship between organizational structure and participative management among the employees of physical education organization” *International Journal of Arts & Sciences*.2012; 5(2) : 9-18. [Persian]
24. Najafi, j. The relationship between organizational structure and corporate entrepreneurship physical education organization in Tehran province. *Sport Management master's thesis*. Faculty of Humanities, Payam Noor University of Tehran. 2012. P:91 [Persian]
25. Raoofi, M H. *Theories Application, Concepts and human relations management*, Mashhad 2001, publication of University of Mashhad. P: 13-15[Persian]
26. Robbins, S. *Organization Theory*. Translation of Seyed mehdi alvani and Hasan Danaei fard, Tehran 2002 , Saffar publication. [Persian]
27. Robbins, S. P. *Organization theory*, 2th. Ed., Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall. 1987
28. Sahranavard Gargari, A., Asadollahi, A. Evaluating the Relation between Organizational Structure and Entrepreneurship in Physical Education of Islamic Azad University, *International Journal of Science Culture and Sport*, *International Journal of Science Culture and Sport*.2014; 2(1) : 46-53 [Persian]
29. Salajeghe, Sanjar and Honaramuz, Sahar. Suggestions systems, a way toward establishing participative management. *Yas Rahbord Journal*, 2010; 24: 254-278.
30. Shagholia R., Sufean H., Siraja S., Naimiea Z., Assadzadehb F., Moayedi F. Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment”. *Procedia social and Behavioral sciences*. 2010; 2(2): 250-254
31. Soltani, S. The relationship between participation and resistance to change physical education offices of Khorasan Razavi, *Master's thesis*, University of Payam Noor Tehran. 2009,p:3-4 [Persian]
32. Spreitzer, G M and Doneson, D . "Musings on the past and future of employee empowermet in Cummings". T.(ed) *Handbook of Organiztion Development*, sega Publication, Los Angeles.2008; Pages 311-24
33. Toosi, M A. *Participation in the management and ownership*. Tehran 2001, State Management Training Center.p: 19 [Persian].