



تبیین مدل فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

همایون عباسی^۱، سید نصرالله سجادی^۲، حسین عیدی^{۳*}، محسن لقمانی^۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۲/۰۷

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، تبیین مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بود. بر این اساس، پس از بررسی‌های متعدد از کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی (۵ فدراسیون ورزش‌های تیمی و ۵ فدراسیون ورزش‌های انفرادی)، تعداد ۲۵۳ نفر برای شرکت

روش‌شناسی: در پژوهش حاضر انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌های خام، ابزار ۲۴ سؤالی ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) در قالب شش عامل و پس از بررسی و تأیید روایی سازه ($NFI = .93$, $CFI = .92$, $GFI = .91$, $RMSEA = .062$, $\chi^2/df = 2.60$) و پایایی ($r = .88$) در میان آزمودنی‌ها توزیع شد تا با آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تجزیه و تحلیل شوند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بیشترین همبستگی درونی میان عوامل تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت وجود دارند ($r = .88$, $p \leq .001$) و بهترین منعکس‌کننده‌های فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور، ابعاد تأکیدات راهبردی ($E = 1.36$) و ویژگی‌های بارز ($E = 1.00$) هستند.

نتیجه‌گیری: علاوه بر ابعاد دیگر فرهنگ سازمانی مانند رهبری سازمانی و مدیریت کارکنان، بر اساس این یافته‌ها می‌توان انتظار داشت که با تمرکز بر تأکیدات راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی زیربنا و پایه‌های کاربردی و اجرایی برای موفقیت و اثربخشی ورزش کشور فراهم شوند.

واژگان کلیدی: تأکیدات راهبردی، ویژگی‌های بارز، فدراسیون‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی.

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه رازی

۴. استادیار مدیریت ورزشی موسسه آموزش عالی شفق تنکابن

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: h.eydi@razi.ac.ir

مقدمه

فرهنگ سازمانی^۱ به طور مشخص از دهه ۱۹۸۰ به بعد به مثابه یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا، تعداد قابل توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین^۲ (۱۹۹۰) از دیدگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد اعتقاد داشتند که با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ می‌توان از آن به مثابه ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد و به همین دلیل معتقدند که باید فرهنگ را در سازمان مدیریت کرد (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۷).

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی، ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی^۳ به وسیله نویسندگان و پژوهشگرانی مانند پیتر و واترمن^۴ (۱۹۸۲) و دیل و کندی^۵ (۱۹۸۲) ارائه شد و سپس کاتر و هسکت^۶ (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند. در همین زمینه، کولیر^۷ (۲۰۰۰)، عیدی و همکاران (۲۰۱۱) و ابراهیم و همکاران^۸ (۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی را به مثابه یک پیش‌بینی‌کننده ضروری برای اثربخشی سازمانی

معرفی کردند و علاوه بر محققان، نظریه‌پردازان سازمانی (مانند دوهرتی و چلادورای^۹، ۱۹۹۹؛ آمیس و اسلاک^{۱۰}، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۲؛ شیلبری و مور^{۱۱}، ۲۰۰۶؛ اسلاک و پارت^{۱۲}، ۲۰۰۶؛ والاس و ویز^{۱۳}، ۱۹۹۵؛ ویز^{۱۴}، ۱۹۹۶؛ اسکات^{۱۵}، ۱۹۹۷) نیز نشان دادند که فرهنگ سازمانی اثر بسیار زیادی بر عملکرد و اثربخشی بلندمدت در سازمان دارد. همچنین آنها به نقش فرهنگ سازمانی در اداره کردن مؤثر تعارض درون سازمان‌های ورزشی و نیز کمک به نیل به اهداف بلندمدت سازمان در سطوح افقی و عمودی سلسله‌مراتب تأکید کردند. این موضوع حتی در سازمان‌های ورزشی نیز قابلیت کاربرد بسیار فراوانی دارد.

مطالعات نشان داده‌اند که فدراسیون‌های ورزشی در رفع تعارضات بین افراد، مشاجرات ورزشی، مسائل حقوقی و توسعه فرهنگ سازمانی کارکنان خود می‌توانند نقش بسیار مهمی را ایفا نمایند. به منظور ارتقای مسائلی مانند اثربخشی و عملکرد، نیل به اهداف بلندمدت سازمانی و شناخت پدیده مرتبط با انسان‌شناسی در حوزه سازمان‌های ورزشی، توجه به عامل مؤثر فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است (کامرون و کوپین^{۱۶}، ۲۰۰۵). علاوه بر این که سازمان‌های ورزشی از طریق فرهنگ سازمانی قوی می‌توانند شرایط تضاد نقش و ابهام نقش را برطرف سازند، از طرف دیگر،

9. Doherty and Chelladurai

10. Amis and Slack

11. Shilbury and Moore

12. Slack and Parent

13. Wallace and Weese

14. Weese

15. Scott

16. Cameron and Quinn

1. Organizational Culture

2. Hofstede and Schein

4. Organizational Effectiveness

5. Peters and Waterman

6. Deel and Kenedy

7. Kotter and Heskett

7. Colyer

8. Ibrahim et al

محققان ثابت کردند که فرهنگ سازمانی نقش بسیار با اهمیتی در نحوه نگرش کارکنان و فرهنگ کار گروهی (تریس و بیر^۱، ۱۹۹۳)، گسترش دیدگاه‌های افراد (صفاری، ۱۳۸۹)، افزایش مشارکت و تعهد افراد سازمان (پیتر و واترمن^۲، ۱۹۸۲)، رضایت شغلی افراد (چوی^۳، ۲۰۰۸) و تقویت رفتار سازمانی و شکل‌دهی رفتار کارکنان (کالیت^۴، ۱۹۹۹) دارد و موارد ذکر شده می‌توانند لزوم مطالعه این عامل تأثیرگذار در سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های ورزشی را توجیه کند.

از سوی دیگر، تحقیقات نشان می‌دهند که مؤلفه فرهنگ سازمانی با مقوله‌هایی مانند مدیریت و خلق دانش و استقرار آن در سازمان و تولید ایده‌های نو، اداره کردن مؤثر تعارض درون سازمان‌های ورزشی و نیز توسعه منابع انسانی و سبک‌های رهبری (چوی، ۲۰۱۰)، دستیابی به اهداف سازمان و مشخص کردن استراتژی‌های سازمانی (جاکوبس^۵، ۲۰۰۵) و نیز نقش این عامل به مثابه منبعی از مزیت رقابتی جهت موفقیت سازمان در ارتباط است. در این زمینه، گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه مدیران ستادی سازمان تربیت‌بدنی که از متغیرهای پیش‌بین فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر) و متغیرهای ملاک (تولید و انتقال دانش) استفاده کرده بودند، نشان دادند که بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش رابطه معناداری وجود ندارد، اما

بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین یادگیری مستمر و خلق و انتقال دانش رابطه معنی‌داری به دست آمد، به طوری که سطح بالای یادگیری مستمر با سطح بالای خلق و تسهیم دانش همبسته است و وجود فرهنگ تسهیم دانش و آموزش و یادگیری مستمر مدیران عامل مهمی در جهت خلق و انتقال دانش و به کارگیری مؤثر مدیریت دانش است. به همین دلیل، پژوهش حاضر در صدد آن است تا عوامل مختلف و متعدد مؤثر به منظور درک مفهوم فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور شناسایی شوند. اما در این بین کدامیک از نظریه‌ها، مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی می‌توانند متغیرهای بیشتری را برای طراحی مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران پوشش دهند.

در سال‌های اخیر، ارائه مدل‌های متعدد فرهنگ سازمانی در ادبیات تئوری‌های سازمان در سطح کلان موجب شده است تا سایر محققان مدل‌های چندبعدی را در عمل به بوته آزمایش بگذارند. در حقیقت، شناسایی عوامل چندبعدی به نظریه‌پردازان و محققان کمک می‌کند که فرهنگ‌های مبتنی بر دامنه‌های کلان را با یکدیگر پیوند دهند و تعادل منطقی را برای هریک از سازمان‌ها بر اساس ماهیت و اهداف‌شان معرفی کنند. مثلاً کامرون و اتینگتون^۶ (۱۹۸۸) در تحقیقی تحت عنوان مبانی و پایه‌های شناختی فرهنگ سازمانی، بیش از بیست عامل را در تحقیق خود به مثابه یافته‌هایشان معرفی کردند،

1. Trice and Beyer
2. Peters and Watrman
3. Choi
4. Kallithea
5. Jacobs

12. Cameron and Ettington

عمومیت‌پذیری چندانی ندارند. از این رو، با گذشت زمان و فراز و نشیب‌های متعدد در مسیر فرهنگ سازمانی، مدل‌هایی مانند مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ (کوین^۲، ۱۹۸۱) ارائه و معرفی شدند که تا حدودی توانستند ابهامات مطالعات گذشته را از میان بردارند.

مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی نیز مانند مدل هافستد ویژگی‌ها و خصیصه‌های فرهنگی خاصی را ارائه می‌کند که از نظر بنیان‌گذاران آن عمومیت‌پذیری دارند، اما مفروضات اضافی دیگری نیز در خصوص نتایج و پیامدهای این ویژگی‌ها مطرح می‌کنند که آنها نیز دارای عمومیت و تعمیم‌پذیری زیادی هستند. مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی بر این فرض مبتنی است که سازمان‌ها را می‌توان با توجه به مجموعه‌ای از ابعاد یا ویژگی‌های فرهنگی از یکدیگر متمایز کرد که در تمام سازمان‌ها مشترک است. هر چند استدلال‌های مشابهی از سوی برخی پژوهشگران (دنيسون^۳، ۱۹۹۰) در این زمینه ارائه شده است، اما در عمل تلاش‌های اندکی برای مطالعه فرهنگ از این منظر صورت گرفته است. در هر صورت، این مدل از مدل‌های اثربخشی سازمانی سرچشمه می‌گیرد و کانون تمرکز آن بر نحوه کارکرد سازمان است. به همین دلیل در صورت انجام مطالعات تجربی مختلف بر مبنای این مدل می‌توان انتظار داشت که بتوان قابلیت تجویزی نیز برای آن قایل شد. مدل ارزش‌های رقابتی از چهار ربع فرهنگ موقتی^۴ (انعطاف‌پذیری و تمرکز بیرونی)،

که از جمله می‌توان به ویژگی‌های بارز و آشکار، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان و غیره اشاره کرد. با سیر در تطور مفروضات مبتنی بر جهان شمول‌گرایی و عمومیت‌پذیری پژوهش، مطالعاتی مشاهده می‌شوند که در صدد تبیین ویژگی‌ها و ارائه گونه‌شناسی‌های فرهنگی بوده و تا حدود زیادی مدعی کاربرد همگانی مدها در سازمان‌ها و جوامع مختلف هستند. تحقیق هافستد (۱۹۸۰) نمونه‌ای از این نوع مطالعات است که چهار خصیصه اصلی فرهنگ‌های کاری را در سطح ملی مشخص کرده و بر مبنای آن بین تعداد زیادی از فرهنگ‌های ملی موجود در یک سازمان تمایز قایل شد. این چهار خصیصه یعنی فاصله قدرت، فردگرایی-جمع‌گرایی، مردسالاری-زن‌سالاری و اجتناب از عدم اطمینان، از طریق تحلیل‌های چند متغیره داده‌های کمی حاصل از پیمایش به دست آمده‌اند. بر اساس محققان مطالعات خود را به فرهنگ سازمانی تسری بخشیده و با استفاده از رویکردی که روش‌های کمی و کیفی را با هم در می‌آمیزند، چندین بعد دیگر از قبیل کار محور بودن را به ابعاد قبلی افزوده‌اند.

البته نباید از این موضوع غافل بود با وجود این که هافستد مدعی عمومیت داشتن این ویژگی هاست، اما بحثی در خصوص نتایج و پیامدهای این خصیصه‌ها مطرح نمی‌کند. نظریات او هر چند عمومیت‌پذیر هستند، اما از نوع تئوری‌های هنجاری محسوب نمی‌شوند. لذا این نظریه‌ها را می‌توان از حیث ویژگی‌هایی عمومیت‌پذیر دانست که برای فرهنگ سازمانی تعیین می‌کنند، اما از طرف دیگر از نظر نتایج و پیامدهایی که این ویژگی‌ها و خصایص فرهنگی برای سازمان‌ها به همراه می‌آورند، این تئوری‌ها

1. Competing Values Framework Model
2. Quinn
4. Denison
4. Adhocracy Culture

همکاران، ۲۰۱۱) می‌توان به مثابه جدیدترین رویکرد فرهنگ سازمانی محسوب کرد (چوی، ۲۰۱۰). این نگرش موجب شد تا محققانی مانند بوچ^۵ (۲۰۰۸) بتوانند ثابت کنند که ادراکات مؤثری میان مدیران و کارمندان ستادی حرفه‌ای در محیط‌ها و سازمان‌های ورزشی تفریحی وجود دارد. همچنین، وندل^۶ (۲۰۰۸) نیز با استفاده از این عوامل فرهنگ سازمانی نشان داد که هیچ نوع خاصی از فرهنگ سازمانی به تنهایی نمی‌تواند تمام مزایای سازمانی را به همراه بیاورد، بلکه تلفیقی از فرهنگ‌ها بوده که سازمان را به بهترین نتایج نائل می‌کند.

با توجه به این که اکثر پژوهش‌های انجام شده پیرامون فرهنگ سازمانی در محیط‌های صنعتی انجام گرفته است از این رو، فقدان ابزاری معتبر و نیز عدم وجود الگویی مناسب، جهت توسعه و شناخت نقاط قوت و ضعف‌های فرهنگ سازمانی و عدم شناخت ارزش‌های فرهنگی حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی به مثابه مشکلاتی اساسی مطرح هستند. به همین دلیل، می‌توان با شناسایی ارزش‌ها و باورهای فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی راهکارهای کاربردی در زمینه خلق دانش و سازوکارهای مدیریت دانش از طریق عوامل شش‌گانه فرهنگ سازمانی ارزش‌های رقابتی (چوی، ۲۰۱۰)، زمینه‌ها و بسترهای لازم را به منظور ایجاد فدراسیون‌های دانش‌محور و دانش‌بنیان فراهم کرد. در این زمینه، دارابی (۱۳۹۰) و گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) نشان دادند که تسهیم دانش از طریق دانش و داده‌های ضمنی کارمندان نقش بسیار

طایفه‌ای^۱ (انعطاف‌پذیری و تمرکز درونی)، سلسله‌مراتبی^۲ (کنترل و تمرکز درونی) و بازار^۳ (کنترل و تمرکز بیرونی) تشکیل شده است که هر کدام دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند و نشان می‌دهند که سازمان‌ها نمی‌توانند در یک زمان فرهنگ‌های مشابهی داشته باشند. مثلاً جهت‌گیری‌های خلاق، سبک‌های رهبری کارآفرینانه و تولید دانش از ویژگی‌های فرهنگ موقتی است که سازمان‌های دارای این نوع از فرهنگ عمدتاً خلاق و دارای سیستم‌های مبتنی بر دانش هستند که برگرفته از فرهنگ موقتی آنهاست. در مقابل، فرهنگ سلسله‌مراتبی دارای ویژگی‌های کنترلی و رهبران سازماندهی‌کننده است. همچنین، فرهنگ طایفه‌ای بر جهت‌گیری‌های مشارکتی و ارتباطات تأکید دارد و سازمان‌های دارای این نوع از فرهنگ عمدتاً از رهبران تسهیل‌کننده و سازنده تیم بهره می‌برند. در نهایت، جهت‌گیری‌های رقابتی، سبک‌های رهبری سخت‌گیرانه و رقابت‌برانگیز از ویژگی‌های فرهنگ بازار در سازمان‌ها است.

علاوه بر این، محققان توانستند با بهره‌گیری از این مدل و نیمرخ‌های اصلی آن، عوامل شش‌گانه ویژگی‌های بارز، سبک رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوستگی سازمانی، تأکیدات استراتژیک و ملاک‌های موفقیت به مثابه هسته‌های اصلی هر یک از نیمرخ‌های فرهنگی چهارگانه در مدل ارزش‌های رقابتی معرفی کنند. به همین دلیل می‌توان این نوع نگرش را به دلیل شناسایی عوامل چندبعدی (مانند شاخص‌های اثربخشی سازمانی عیدی و

4. Choi
5. Bouch
10. Wendell

1. Clan Culture
2. Hierarchy Culture
3. Market Culture

کرده‌اند (اوچی و ویلکینز^۸، ۱۹۸۵؛ لاندبرگ و شاین^۹، ۱۹۸۵)، اما عده دیگری از پژوهشگران بر این موضوع اصرار دارند که پژوهش‌های فرهنگی باید از روش‌های تحقیق موجود در انسان‌شناسی و قوم‌شناسی فاصله گرفته و با فراتر رفتن از رویکردهای اکتشافی به سمتی حرکت کنند که امکان تدوین چارچوب‌های تطبیقی و مقایسه‌ای را فراهم آورند (هافستد و شاین ۱۹۹۰). به همین دلیل در پژوهش حاضر سعی شده است تا ابتدا زیربنای تدوین مدل‌های فرهنگ سازمانی از طریق اولویت‌بندی عوامل شش‌گانه بررسی شود تا از این حیث سایر پیشایندها و پیامدهای مرتبط با آن در حوزه سازمان‌های ورزشی شناسایی شوند. از طرف دیگر با استفاده از نتایج پژوهش حاضر می‌توان ادبیات فرهنگ سازمانی را با تلفیق رویکردهای کلاسیک و معاصر تغنیم بخشید.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق بر اساس ماهیت آن هبستگی و از نوع میدانی و مبتنی بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. در این زمینه به منظور اطلاع از آمار دقیق اعضای فدراسیون‌ها و به ویژه تعداد کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، با مراجعه حضوری به امور مجامع فدراسیون‌ها در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، به این نتیجه رسیده شد که از مجموع ۱۷۰۰ نفر شاغل در ۵۲ فدراسیون ورزشی با سمت‌های مختلف، تعداد ۷۰۳ نفر که با سمت کارشناس در فدراسیون‌های ورزشی مشغول به فعالیت هستند می‌توانند به عنوان جامعه آماری تحقیق

مهمی در توسعه دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران داشتند. این پژوهش از آن جایی حایز اهمیت است که نشان می‌دهد در سازمان‌های ورزشی می‌توان با تحریک داده‌های مراوده‌ای، اطلاعات عملیاتی و دانش ضمنی کارمندان از طریق ایجاد و تحول فرهنگ موقتی و طائفه‌ای مبتنی بر گفتگو و مذاکره و طوفان مغزی گام بلندی در توسعه فرهنگی و اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی کشور برداشت.

با این حال، در زمینه درک مفهوم فرهنگ سازمانی در سازمان‌های چندبعدی (با ماهیت پویا) در قالب مدل‌ها و الگوهای معین و روابط آن با متغیرهای خرد و کلان سازمانی شواهد ضد و نقیضی وجود دارند. به هر حال، با توجه به تأثیر مهم محث فرهنگ سازمانی با مقوله‌های مختلفی مانند اثربخشی، عملکرد، بهره‌وری و با وجود عدم شناخت گونه‌های فرهنگی سازمان‌ها به ویژه در فدراسیون‌های ورزشی، به نظر می‌رسد اجرای چنین پژوهش‌هایی به منظور تعیین عوامل مهم فرهنگ سازمانی در جهت توازن فرهنگی سازمان‌های ورزشی بر مبنای عوامل شش‌گانه فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای سطح عملکرد و اثربخشی آنها امری ضروری و قابل کاربرد باشد. همچنین، با تعیین و بررسی وضعیت فرهنگ موجود و مطلوب سازمان‌های ورزشی کشور می‌توان به شناسایی نقاط ضعف و قوت‌های فرهنگی پرداخت و راهکارهای مؤثری را ارائه کرد. با این که در مورد نحوه مطالعات و شناخت فرهنگ سازمانی بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد و حتی بعضی از آنها روش‌های کمی را تصنعی، ساده‌انگارانه و کم‌ارزش عنوان

8. Ouchi and wilkins

9. Lundberg and Schein

محسوب شوند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، تصادفی طبقه‌ای بود. ابتدا فدراسیون‌های ورزشی که دارای ۲۰ کارشناس و بالاتر بودند به دو طبقه (فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های تیمی - فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های انفرادی) تقسیم شدند. سپس تعداد ۵ فدراسیون در رشته‌های ورزشی تیمی (فوتبال، والیبال، هندبال، بسکتبال، هاکی) و ۵ فدراسیون نیز در رشته‌های ورزشی انفرادی (وزنه‌برداری، کشتی، تکواندو، جودو، قایقرانی) به صورت تصادفی انتخاب شدند. در نهایت، تعداد ۲۵۳ نفر به صورت تصادفی از بین کارشناسان (رییس، نایب رییس، دبیر کل، مدیران کمیته‌ها، کارشناسان فنی) فدراسیون‌های ورزشی نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش، منظور از کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، مجموعه افرادی هستند که حداقل دارای مدرک کارشناسی بوده و یا پست کارشناس دارند و در فدراسیون‌های ورزشی مربوط به صورت تمام وقت، مشغول به فعالیت و ارائه مشاوره‌های تخصصی هستند.

در این پژوهش از یک پرسشنامه ویژگی‌های فردی و یک پرسشنامه استاندارد شده فرهنگ سازمانی استفاده شد. پرسشنامه ویژگی‌های فردی شامل مشخصات جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های شغلی آزمودنی‌ها مانند سن، جنس، سطح تحصیلات، محل خدمت، پیست سازمانی و سابقه خدمت بود. همچنین، به منظور سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی از پرسشنامه^۱ OCAI (کامرون و کوپین، ۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۲۴ سؤال است که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم ۱

امتیاز و کاملاً موافقم ۵ امتیاز) اندازه‌گیری می‌شود. ویژگی‌های دیگر این ابزار ۲۴ سؤالی آن است که به طور استاندارد ۶ عامل ویژگی‌های بارز، سبک رهبری سازمانی، نحوه مدیریت کارکنان، پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی و ملاک‌ها و ضوابط موفقیت را در چهارچوب فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد ارزیابی قرار می‌دهد (هر عامل از طریق ۴ سؤال سنجیده شد). تمامی سؤالات پرسشنامه‌ها از نوع بسته و دارای چند گزینه بودند تا پاسخ‌دهندگان از میان آنها یکی را انتخاب نمایند. در واقع، پاسخ‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که پاسخ‌گو با سرعت و سهولت بیشتری جواب مورد نظر را انتخاب کند و از طرفی استخراج داده‌ها نیز به راحتی انجام می‌شود. از طرف دیگر، روایی صوری، ظاهری و محتوای آن از طریق نظرات متخصصان مدیریت ورزشی و صاحب‌نظران فدراسیون‌های ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی^۲ (EFA) و تحلیل عاملی تأییدی^۳ (CFA) نیز میزان اعتبار و روایی سازه (همگرا، واگرا، تفکیکی) ابزار مورد استفاده در این پژوهش را با برازش مناسبی مورد تأیید قرار دادند (، ۰.۹۱، GFI=، ۰.۹۲، CFI=، ۰.۹۳، NFI=، ۲.۶۰، χ^2/df ، ۰.۰۶۲، RMSEA=). همچنین، ثبات درونی یا پایایی عامل‌های پژوهش از طریق ضریب آلفای کرونباخ بین ۰/۸۳ تا ۰/۹۴ به دست آمد که مطابق با پژوهش‌های گذشته بود (هلفریچ و همکاران^۴، ۲۰۰۷).

2. Exploratory Factor Analysis (EFM)
3. Confirmatory Factor Analysis (CFA)
4. Structural Equal Model (SEM)
5. Helfrich et al

1. Organizational Culture Assessment Instrument

به منظور جمع آوری داده‌ها از طریق هماهنگی با امور مجامع فدراسیون‌ها در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌های ورزشی و متعاقب آن کارشناسان آنها، محققان با همکاری گروهی از کارشناسان یا به صورت حضوری به سازمان‌های مربوطه مراجعه و پس از شرح مختصر در مورد اهداف تحقیق و نحوه تکمیل پرسشنامه‌ها همراه با واگذاری زمان کافی به آنها، پرسشنامه‌ها را توزیع و پس از سپری شدن زمان مورد نظر، مراجعه و آنها را جمع آوری کردند. این مرحله در چندین زمان مختلف و نزدیک به سه ماه به طول انجامید. این فرایند به صورت حضوری در محل فدراسیون‌های ورزشی انجام شد. توجیه کارشناسان مورد نظر مبنی بر اهمیت موضوع تحقیق و اطمینان بخشیدن به پاسخ‌دهندگان در مورد محرمانه بودن اطلاعات نزد محقق، موجب اطمینان و دقت در کامل نمودن پرسشنامه‌ها شد. پس از بررسی‌های متعدد در مورد نحوه انتخاب نمونه و دسترسی به آنها، در نهایت تعداد ۲۵۳ پرسشنامه جمع‌آوری شد. در پژوهش حاضر با توجه به سنجش روایی ابزار و طراحی مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی (از طریق نرم‌افزار SPSS)، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری^۱ (از طریق نرم‌افزار LISREL) استفاده شده است.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

اطلاعات توصیفی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تعداد ۲۱۱ نفر (۸۴ درصد) از پاسخ‌گویان به

سؤالات پرسشنامه، مرد و ۴۲ نفر (۱۶ درصد) از آنها زن هستند. از نظر وضعیت تأهل نیز، تعداد ۲۳۴ نفر (۹۲/۵۰ درصد) از آزمودنی‌ها، متأهل و ۱۹ نفر دیگر (۷/۵۰ درصد) دارای وضعیت مجرد بودند. بیشترین تعداد پاسخ‌گویان به سؤالات ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، ۱۰۸ نفر (۴۲/۷۰ درصد) در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین آنها ۳۱ نفر (۱۲ درصد) بین دامنه ۲۰ تا ۳۰ سال بودند، در صورتی که ۶۸ نفر (۲۷ درصد) در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۴۶ نفر (۱۸ درصد) در دامنه سنی بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. اطلاعات توصیفی مرتبط با ویژگی‌های خدمتی آزمودنی‌ها نیز نشان داد که تعداد ۱۲۷ نفر (۵۰/۲۰ درصد) از آنها دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۵ سال، ۵۶ نفر (۲۲/۲۰ درصد) زیر ۵ سال، ۵۳ نفر (۲۱ درصد) ۱۶ تا ۲۵ سال و تعداد ۱۷ نفر (۶/۶۰ درصد) دارای سابقه خدمت ۲۶ سال به بالا بودند. از نظر مدرک تحصیلی نیز تعداد ۱۳۶ نفر (۵۳/۷۰ درصد) از نمونه‌های تحقیق دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۶۲ نفر (۲۴/۵۰ درصد) فوق دیپلم، ۳۱ نفر (۱۲/۳۰ درصد) دیپلم و تعداد ۲۴ نفر (۹/۵۰ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند. همان‌طور که بیان شد روایی سازه ابزار پژوهش از طریق تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) و تأییدی (CFA) بررسی شد و مطابق با استانداردهای موجود تعداد شش عامل شناسایی و تأیید شدند. بر این اساس، میانگین و انحراف استاندارد عوامل شش‌گانه مستخرج از مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی چوی (۲۰۱۰) در هر یک از فدراسیون‌های ورزشی آورده شده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱. توصیف عوامل شش گانه چارچوب ارزش های رقابتی فرهنگ سازمانی فدراسیون های ورزشی

فدراسیون های ورزشی	نیمرخ های فرهنگی	میانگین	انحراف استاندارد
فوتبال	ویژگی های بارز سازمان	۶۲/۱۹	۳/۶۴
	رهبری سازمانی	۵۳	۴/۰۴
	مدیریت کارکنان سازمان	۵۷/۲۴	۷/۵۶
	پیوستگی سازمانی	۵۱/۲۰	۵/۸۳
	تاکیدات راهبردی سازمان	۴۲/۶۵	۶/۳۴
فوتبال	ملاک های موفقیت سازمان	۵۷/۵۵	۴/۴۵
	ویژگی های بارز سازمان	۷۱/۶۱	۶/۸۷
	رهبری سازمانی	۴۹/۴۷	۱۱/۲۸
	مدیریت کارکنان سازمان	۵۲	۵/۴۵
	پیوستگی سازمانی	۵۷	۳/۴۶
فوتبال	تاکیدات راهبردی سازمان	۴۵/۴۶	۴/۹۵
	ملاک های موفقیت سازمان	۵۹	۴/۴۱
	ویژگی های بارز سازمان	۵۹/۵۹	۷/۱۰
	رهبری سازمانی	۴۷/۴۶	۳/۰۳
	مدیریت کارکنان سازمان	۵۶/۵۱	۷/۵۵
فوتبال	پیوستگی سازمانی	۵۳/۵۴	۴/۸۷
	تاکیدات راهبردی سازمان	۴۶/۴۲	۳/۹۰
	ملاک های موفقیت سازمان	۵۸/۴۴	۶/۸۳
	ویژگی های بارز سازمان	۶۲/۵۶	۴/۸۷
	رهبری سازمانی	۴۵	۴/۲۳
فوتبال	مدیریت کارکنان سازمان	۴۸/۴۶	۱۰/۴۶
	پیوستگی سازمانی	۵۲/۵۹	۶/۲۳
	تاکیدات راهبردی سازمان	۵۱/۷۸	۴/۶۶
	ملاک های موفقیت سازمان	۵۶	۸/۴۱
	ویژگی های بارز سازمان	۵۹	۵/۸۷
فوتبال	رهبری سازمانی	۵۶	۵/۴۹
	مدیریت کارکنان سازمان	۵۷/۱۱	۳/۹۰
	پیوستگی سازمانی	۵۸	۶/۴۹
	تاکیدات راهبردی سازمان	۴۸	۱۰/۳۴
	ملاک های موفقیت سازمان	۵۶	۱۲/۳۲
فوتبال	ویژگی های بارز سازمان	۶۳/۵۳	۶/۳۴
	رهبری سازمانی	۵۱	۲/۴۵
	مدیریت کارکنان سازمان	۶۰	۹/۷۶
	پیوستگی سازمانی	۵۴	۸/۷۶
	تاکیدات راهبردی سازمان	۴۸	۶/۴۶
فوتبال	ملاک های موفقیت سازمان	۵۹/۶۲	۸/۴۱
	ویژگی های بارز سازمان	۵۸/۵۲	۵/۴۴
	رهبری سازمانی	۴۹	۳/۶۷
	مدیریت کارکنان سازمان	۷۲/۵۳	۷/۴۶
	پیوستگی سازمانی	۵۳	۳/۵۶
تاکیدات راهبردی سازمان		۴۶	۴/۶۷

۵/۵۷	۶۵/۵۴	ملاک های موفقیت سازمان	
۵/۷۷	۶۲/۴۹	ویژگی های بارز سازمان	
۵/۵۴	۴۵/۵۰	رهبری سازمانی	
۸/۶۷	۵۶	مدیریت کارکنان سازمان	۱
۷/۳۴	۵۷	پیوستگی سازمانی	
۵/۶۵	۴۱/۴۲	تأکیدات راهبردی سازمان	
۱۲/۴۵	۶۲/۶۵	ملاک های موفقیت سازمان	
۵/۴۴	۵۹	ویژگی های بارز سازمان	
۴/۳۳	۴۶/۵۶	رهبری سازمانی	
۳/۱۲	۵۲	مدیریت کارکنان سازمان	۲
۴/۶۷	۵۱/۵۳	پیوستگی سازمانی	
۶/۱۳	۴۳/۴۹	تأکیدات راهبردی سازمان	
۴/۳۴	۵۳/۵۴	ملاک های موفقیت سازمان	
۴/۴۱	۵۷	ویژگی های بارز سازمان	
۶/۵۴	۵۴/۵۶	رهبری سازمانی	
۸/۵۶	۵۸	مدیریت کارکنان سازمان	۳
۵/۴۸	۴۸	پیوستگی سازمانی	
۴/۵۴	۴۵	تأکیدات راهبردی سازمان	
۶/۰۹	۵۷/۶۲	ملاک های موفقیت سازمان	

علاوه بر این، بررسی کلی میانگین‌ها در مجموع فدراسیون‌های ورزشی حاصل از آن بود که عوامل ویژگی‌های بارز سازمانی و پیوستگی سازمانی به ترتیب با ۱۹/۹۴ و ۱۴/۲۳ بیشترین و کم‌ترین مقدار میانگین را برای ابعاد فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی مورد مطالعه به خود اختصاص داده‌اند. تجزیه و تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون نیز برای روابط متغیرها و همبستگی درونی بین آنها نشان داد که بیشترین همبستگی درونی و مثبت بین عوامل پیوستگی سازمانی و ملاک‌های موفقیت در فدراسیون‌های ورزشی کشور وجود دارند. در مقابل، ضعیف‌ترین همبستگی درونی و مثبت میان عوامل رهبری سازمانی و تأکیدات راهبردی مشاهده شد. به طور کلی، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور دارای همبستگی بسیار قوی، مثبت و معنی‌داری

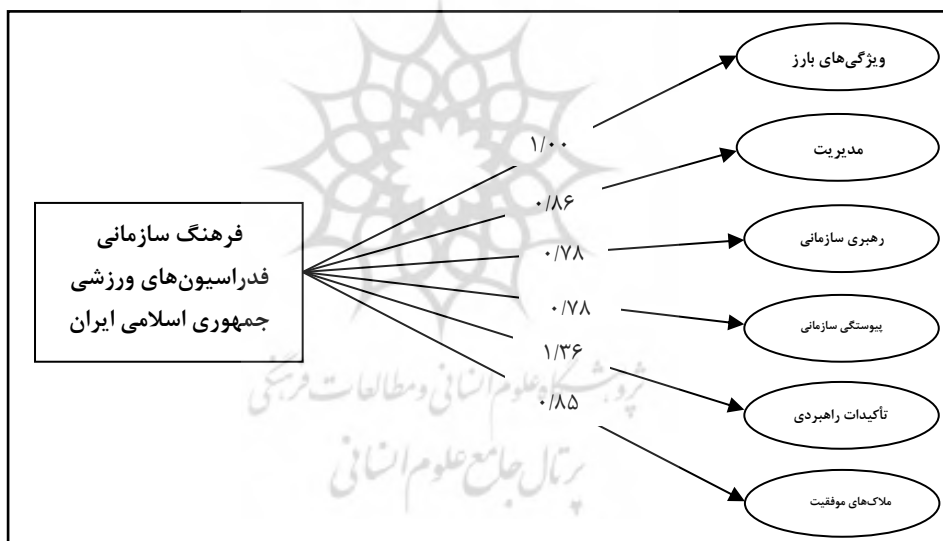
نتایج جدول شماره ۱ نشان داده است که از نظر نمره میانگین عوامل شش‌گانه ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های تیمی، عامل ویژگی‌های بارز در فدراسیون والیبال ($M=71/61$) و $M=6/87$ ($SD=$)، و عامل تأکیدات راهبردی در فدراسیون هندبال ($M=42/65$ و $SD=6/34$)، به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص دادند. از سوی دیگر، به لحاظ امتیاز میانگین عوامل شش‌گانه فرهنگ سازمانی در بین فدراسیون‌های انفرادی، عامل مدیریت کارکنان در فدراسیون تکواندو ($M=72/53$) و $M=7/46$ ($SD=$)، و عامل تأکیدات راهبردی در فدراسیون کشتی ($M=41/42$ و $SD=5/65$)، به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین نمره را به خود اختصاص دادند. نکته کلیدی نتایج آن بود که عامل تأکیدات راهبردی هم در فدراسیون‌های تیمی و هم در فدراسیون‌های انفرادی پایین‌ترین میانگین را داشتند.

هستند و در میان آنها هیچ رابطه منفی مشاهده نشد (جدول ۲).

جدول ۲. میانگین، انحراف استاندارد و همبستگی درونی تمامی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	مدیریت کارکنان	رهبری سازمانی	پیوستگی سازمانی	تأکیدات راهبردی	ملاک‌های موفقیت
ویژگی‌های بارز	۱۹/۹۴	۳/۷۴	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۵۶	۰/۷۰
مدیریت کارکنان	۱۶/۵۸	۳/۵۶		۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۶۷	۰/۶۸
رهبری سازمانی	۱۵/۱۹	۲/۸۷			۰/۶۷	۰/۵۳	۰/۷۴
پیوستگی سازمانی	۱۴/۲۳	۳/۳۹				۰/۵۶	۰/۸۲
تأکیدات راهبردی	۱۷/۴۵	۳/۴۱					۰/۶۱
ملاک‌های موفقیت	۱۸/۴۳	۲/۸۶					۱/۰۰

نکته: تمامی همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار هستند.



شکل ۱. مدل تحلیل مسیر فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران

این رو، پس از بررسی‌های اولیه و اطمینان از روایی سازه پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی و سپس شناسایی روابط موجود بین ابعاد متغیرها، حال نوبت آن است که مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور از

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر، تبیین مدل فرهنگ سازمانی جمهوری اسلامی ایران بر اساس عوامل شش‌گانه ویژگی‌های بارز، مدیریت کارکنان، رهبری سازمانی، پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی و ملاک‌های موفقیت بود. از

راهبردی و ویژگی‌های قابل لمس در سازمان است.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد هدف از پژوهش حاضر، تبیین مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌های تحقیق نشان داد که غالب کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی را مردان (۸۴ درصد) و فقط بخش اندکی از آنها را زنان (۱۶ درصد) تشکیل دادند که با توجه به توسعه ورزش بانوان در سطح کشور و وجود نیروهای خبره و تحصیل‌کرده زن، لزوم استفاده بیشتر از این قشر در بدنه فدراسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی بیش از پیش احساس می‌شود. در مورد وضعیت سنی پاسخ‌گویان نیز یافته‌ها حاصل از آن بود که بیشترین تعداد (۴۳ درصد) از آنها در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند که ترکیبی از جوانی و تجربه را نشان داده و بیان‌گر وضعیت مناسب سنی افراد است. از طرف دیگر، میزان سابقه خدمتی افراد شرکت‌کننده در پژوهش متفاوت بود، به طوری که بیش از پنجاه درصد آنها دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۵ سال بودند. این موضوع نشان می‌دهد که آزمودنی‌های مورد مطالعه، کفایت تجربی خوبی برای اظهار نظر درباره مقوله فرهنگ سازمانی داشتند. با این حال، استفاده از افراد باتجربه و پیشکسوت می‌تواند کمک بیشتری به فعالیت در فدراسیون‌های ورزشی کند. از نظر سطح تحصیلات، بیش از ۵۳ درصد نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند که با توجه به پیشرفت روزافزون علوم ورزشی و وجود رشته‌ها و گرایش‌های مختلف تربیت‌بدنی در

طریق مدل معادلات ساختاری (SEM) طراحی و تبیین شود. به همین منظور از روش تحلیل عاملی مرتبه دوم^۱ استفاده شد تا عوامل شش‌گانه ابزار پژوهش در قالب مدل فرهنگ سازمانی قرار بگیرند. نتایج و شاخص‌های برازش مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی نشان داد که قرارگیری این مدل در قالب شش عامل مورد اندازه‌گیری در پژوهش حاضر به خوبی می‌تواند الگوی اصلی فرهنگ در فدراسیون‌های ورزشی را تبیین کند (NFI= .92, CFI= .93, GFI= .94, RMSEA= .073, $\chi^2/df= 2.86$).

در مدل تحلیل مسیر، ضرایبی با استفاده از ضرایب اثر مستقیم، غیر مستقیم و کل نشان داده می‌شوند که نشان‌دهنده میزان اثرگذاری یک متغیر بر متغیر دیگر هستند. آن چه که در پژوهش حاضر به دلیل ماهیت آن بررسی شده است اثرگذاری بین متغیرها فقط به صورت ضریب اثر مستقیم مورد ارزیابی قرار گرفته است. با توجه به شکل شماره ۱، مشخص شده است که فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران از شش متغیر ویژگی‌های بارز، سبک رهبری سازمانی، شیوه مدیریت کارکنان، پیوستگی سازمانی، تأکیدات استراتژیک و ملاک‌های موفقیت سازمانی تأثیر می‌پذیرد که از این بین، عوامل تأکیدات راهبردی سازمان (۱/۳۶) و ویژگی‌های بارز سازمان (۱/۰۰) بیشترین اثر را بر فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران دارند. در حقیقت، این داده‌ها نشان می‌دهد که بیشترین منعکس‌کننده فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور تأکید بر اهداف

1. Second order CFA

اغلب دانشگاه‌های کشور و نیازهای مختلف نیروی انسانی در کمیته‌ها و واحدهای مختلف فدراسیون‌های ورزشی، پیشنهاد می‌شود که به منظور ارتقای سطح آگاهی علمی و شغلی کارشناسان مختلف و فراهم آوردن شرایط مناسب برای ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر برای این افراد در فدراسیون‌های ورزشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برگزار شوند.

نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدل نهایی فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران طراحی و تبیین شده است که در این مدل، عوامل شش‌گانه ارزیابی فرهنگ سازمانی شامل ویژگی‌های بارز، سبک رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، پیوستگی سازمانی، تأکیدات استراتژیک و معیارهای موفقیت مشخص شدند. یافته بسیار ارزشمند این تحقیق آن بود که توازن ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی کشور موجبات افزایش سطوح بهره‌وری، عملکرد و اثربخشی آنها را به دنبال می‌آورد. همچنین، حاکم بودن یکی از این عوامل و یا به عبارتی غالب بودن یکی از نیمرخ‌های فرهنگی در این سازمان‌ها نه فقط به اثربخشی فدراسیون‌ها کمکی نمی‌کند، بلکه استفاده غالب از یک الگوی مشخص و تکراری دارای کارکردهای مخرب بوده و یک نقطه ضعف به شمار می‌رود.

به بیان بهتر، محتوای ابعاد شش‌گانه فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور، ارزش‌های فرهنگی بنیادین و مفروضات ضمنی درباره شیوه‌های عملکرد سازمان را انعکاس می‌دهند. این ابعاد، همچنین چگونگی ویژگی‌های افراد و اشیا را در سازمان بازتاب می‌دهند. البته این فهرست ابعاد شش‌گانه جامع نبوده، اما نتایج

تحقیقات پیشین، تصویر واضحی از انواع فرهنگ‌های موجود در یک سازمان را فراهم نموده است. علاوه بر این، از طریق پاسخ دادن اعضای سازمان به سؤالات مربوط به این ابعاد می‌توان فرهنگ سازمانی اساسی و اصولی مورد نظر اعضا را پوشش داد. ساختار مرکزی مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی با طرح‌های برجسته روان‌شناسی سازگار بوده و پاسخ‌گویان به ساختار این مدل قادر خواهند بود تا از این مدل به مثابه یک ساختار معروف استفاده نموده و رتبه‌بندی‌های فرهنگی آن را انعکاس دهند. با توجه به ابعاد الگوی فرهنگ سازمانی، ادبیات تحقیقات آینده به احتمال زیاد انواع گسترده‌ای از چنین ابعادی را کامل خواهند کرد. کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸) بیش از بیست عامل را گزارش کردند که ابعادی از قبیل تمرکز بیرونی، تمرکز درونی، مدیریت پرسنل، ریسک‌پذیری، مشارکت، معیار موفقیت، فاصله قدرت، عوامل استراتژیک، فردگرایی و غیره را در بر می‌گرفت. در تأیید این یافته‌ها باید بیان کرد که هر یک از این ابعاد به ایجاد یک نیمرخ یا یک الگو برای فرهنگ سازمانی کمک خواهد نمود.

با این وجود، احتمالاً می‌توان این ابعاد را در ادبیات تحقیقات پیشین به سه بعد بارز الگوی چارچوب ارزش‌های از قبیل قدرت فرهنگی، تجانس فرهنگی گونه فرهنگی تعمیم داد. قدرت فرهنگی که به توان یا برتری مؤثر فرهنگ در یک سازمان اشاره دارد و بیانگر آن است که در یک سازمان چه اتفاق می‌افتد. اما تناسب یا تجانس فرهنگی به محتوای فرهنگ منعکس شده در یک بخش از سازمان اشاره دارد که مشابه و سازگار با فرهنگ انعکاس داده شده در بخش دیگری از سازمان است.

این نوع ساختارها روال اداری را در سازمان‌ها کند کرده و طرح شغل را به گونه‌ای شکل می‌دهد (بر اساس رسمیت زیاد) که کارمندان احساس عزت نفس و مسئولیت‌پذیری خود را در محیط کاری از دست بدهند. بنابراین، بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر در این بخش باید پیشنهاد کرد که فدراسیون‌های ورزشی ساختار خود را بر اساس ساختارهای بخشی و بوروکراسی حرفه‌ای طراحی کرده تا ضمن آن که روال اداری و گردش کار مطلوب در فدراسیون‌ها بهبود پیدا کند، از طرف دیگر از این طریق نیز می‌توان انتظار داشت که مقدمات و پایه‌های مسئولیت‌پذیری، خودکفایی، انگیزه و رضایت شغلی کارمندان حرفه‌ای نیز افزایش یابد.

یافته‌های دیگر مطالعه حاضر نشان داد که مدل فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی از همبستگی‌های درونی مثبت و بسیار قوی برخوردار هستند که این یافته‌ها با نتایج تحقیقات کامرون و کوین (۱۹۹۹) و چوی و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارند. در مدل طراحی شده علاوه بر توجه به عامل‌های مختلف، ارزش‌گذاری عوامل نیز مورد توجه قرار گرفته است. در این مطالعه به طور ویژه مشخص شده است که عوامل تأکیدات استراتژیک (مانند توسعه منابع انسانی، تعهد، نوآوری، جذب منابع جدید، حفظ مزیت رقابتی، برتری در بازار، تأکید بر ثبات و قابلیت پیش‌بینی) و ویژگی‌های بارز (مانند انسجام گروهی، مشارکت، خلاقیت، پویایی، رقابت، نیل به اهداف، نظم و کارایی) فدراسیون‌های ورزشی به مثابه مهمترین عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی در این فدراسیون‌ها به شمار می‌روند. بر این اساس به

با این حال، گونه فرهنگی به نوع خاصی از فرهنگ (نوآور، ریسک‌پذیر) اشاره دارد که در یک سازمان منعکس گردیده است. محققین معتقدند که توان ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی در شناسایی قدرت، تجانس و گونه فرهنگی سازمان‌ها بی‌نظیر است، چرا که با مشاهده‌ی نیمرخ‌های فرهنگی در سرتاسر یک سازمان می‌توان محتوای یک فرهنگ یا فرهنگ‌های بیشتری را کشف نمود که در یک سازمان غالب هستند.

مهمترین یافته‌های مستخرج از مدل عوامل شش‌گانه پژوهش حاضر آن بود که عامل تأکیدات راهبردی پایین‌ترین نمره میانگین را در فدراسیون‌های تیمی و انفرادی داشت. عامل تأکیدات راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی شامل ثبات، قابلیت پیش‌بینی بودن و پردش مطلوب کارها می‌شوند. بر این اساس می‌توان استدلال کرد که اکثر آزمودنی‌های پژوهش نگرش مطلوبی به این آیتم‌ها در فدراسیون‌های ورزشی کشور (چه تیمی و چه انفرادی) نداشتند و فدراسیون‌ها نیز در این بخش نتوانستند موفقیت زیادی کسب کنند. با این که فدراسیون‌های ورزشی کشور یک نهاد عمومی و غیردولتی هستند (سجادی، ۱۳۸۶: ۶۲)، اما به نظر می‌رسد چرخه اداری در این نوع از سازمان‌های ورزشی دچار اختلالات زیادی است که ذینفعان این گونه این آیتم‌ها را در حد پایین گزارش دادند. البته از طرف دیگر می‌توان این نتایج را بر اساس نوع ساختار سازمان و سطوح شغلی کارمندان حرفه‌ای در فدراسیون‌ها توجیه کرد. به عبارت بهتر، به نظر می‌رسد که ساختار فدراسیون‌های ورزشی کشور عمدتاً به سمت ساختارهای مکانیکی گرایش دارد تا ارگانیکی.

(۱۹۹۲)، دولان و گارسيا^۱ (۲۰۰۲) نشان داد که مهمترین ابزارهای اثرگذار بر ارزش‌های فرهنگی موجود در سازمان‌ها به ترتیب متغیرهای استراتژی، سبک رهبری سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت کارکنان، نظام‌های مدیریتی، فناوری و مأموریت سازمان هستند. به عبارت دیگر، محققان و صاحب‌نظران معتقدند هر اندازه که این عوامل حاکم بر سازمان هم راستا و منطبق بر باورها و ارزش‌های مطلوب آن سازمان باشند، فرهنگ سازمانی موجود فاصله اندکی با فرهنگ مطلوب خواهد داشت. از طرف دیگر، بر اساس مشاهدات روابط درونی متغیرها می‌توان بیان کرد که از طریق ایجاد یک فرایند پویا و مبتنی بر دانش حول محور مدیریت کارکنان در فدراسیون‌های ورزشی می‌توان مقدمات ویژگی‌های تأکیدات راهبردی را در فرهنگ سازمانی فدراسیون‌ها پایه‌ریزی کرد. در این زمینه، محققان راهکارهای کاربردی و عملی بسیار ارزشمندی را برای پویایی تیم‌های کاری (اولدهام و هاگمن^۲، ۲۰۱۰) و تسهیم دانش (دارابی، ۱۳۹۰، سپهری‌فر، ۱۳۹۲؛ گودرزی و همکاران، ۱۳۸۸) ارائه دادند که هر یک از آنها وابسته به شرایط و ضوابط محیط درونی و بیرونی سازمان‌های ورزشی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. عامل مهم دیگر، ویژگی‌های بارز فدراسیون‌ها بوده است، به گونه ای که در فرهنگ رقابتی فدراسیون‌های ورزشی بر توجه به اهداف چالش‌برانگیز و شفاف، رقابت، توفیق‌گرایی، عملکرد، سودآوری، سهم بازار، درآمد سود سهام، سرعت انجام کار و جایگاه رقابتی تأکید می‌شوند.

نظر می‌رسد که فدراسیون‌های ورزشی کشور از یک سو به دنبال ایجاد نوآوری با دیدگاه انعطاف‌پذیر هستند و این فرایند را از طریق روش‌های مدرن سازمانی و سازوکار عدم اطمینان محیطی ایجاد می‌کنند، ولی از طرف دیگر بر یک ساختار مکانیکی و بوروکرات تأکید دارند. این عدم توازن و عدم همخوانی در انعطاف‌پذیری و کنترل فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که اهداف رسمی و غیررسمی فدراسیون‌های ورزشی کاملاً به طور شفاف مشخص نشده‌اند. مسئله حیاتی در فدراسیون‌های ورزشی کشور آن است که شفافیت در اهداف غایی، میانی و عملیاتی سازمان با چالش‌های راهبردی مواجه هستند و این عدم تعادل در اهداف موجب شده است که بر اساس رویکرد ارزش‌های رقابتی، فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی به سوی یک دامنه مشخص حرکت کند و تعادل در فرهنگ را بر هم بزند. همان طور که بیان شد، هدف اصلی در ایجاد فرهنگ سازمانی محیط‌های ورزشی ایجاد و حفظ شرایط تعادلی در میان تصدی-گران مشاغل ورزشی است تا از این طریق تغییرات سازمانی مرتبط با ورزش با عدم اطمینان کمتری موجب نیل به اهداف شوند.

با توجه به نتایج تحلیل مسیر، عامل تأکیدات راهبردی، شاخص ارزشمند مدل فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور است که به نظر می‌رسد فدراسیون‌های ورزشی باید به منظور دستیابی به اهداف و نیز ایجاد توازن فرهنگی نسبت به ویژگی‌های و کارکرد آن اهتمام ویژه‌ای داشته باشند. در این زمینه، نتایج تحقیقات کاتر و هسکت (۱۹۹۲)، شاین

1. Dolan and Garcia
2. Oldham and Hackman

استفاده رؤسای فدراسیون‌های ورزشی در حوزه اجرایی محسوب شوند. در همین زمینه، تحقیقات نشان داده‌اند که حاکمیت یک نوع فرهنگ خاص بر یک سازمان، آن سازمان را از دستیابی کامل به کلیه اهدافش باز می‌دارد. در تحلیل مدل نهایی فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور می‌توان بیان کرد که عوامل شش‌گانه فرهنگ سازمانی می‌توانند قالب اصلی فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و طائفه‌ای در فدراسیون‌های ورزشی کشور را حاکمیت بیشتری بدهند و تا حدودی توازن ارزش‌های رقابتی فرهنگی را با مشکل روبه‌رو کنند. این مشکلات اساسی عمدتاً ارزش‌های توسعه منابع انسانی و حاکمیت قانون مقررات را مورد توجه قرار داده و به سایر ارزش‌های مهم فرهنگی مانند مدیریت دانش، کارآفرینی و مدیریت بازاریابی کمتر بها می‌دهند.

پژوهش‌های فرهنگ سازمانی. فرهنگ مدیریت.

شماره ۱۵. صص ۸۹-۱۱۶.

➤ سجادی، نصراله (۱۳۸۶). مدیریت سازمان‌های

ورزشی. تهران: چاپ ششم. انتشارات سمت.

➤ صفاری، مرجان؛ شهرزاد، ندا. (۱۳۸۹). رابطه بین

فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی

در سازمان تربیت بدنی از نظر کارشناسان این

سازمان. نشریه حرکت. شماره ۴.

➤ طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی.

تهران: چاپ اول. مرکز آموزش مدیریت دولتی.

➤ گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی گرد،

مهدی. (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با

مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت

بدنی. نشریه علمی- پژوهشی پژوهش در

علوم ورزشی. ۲، صص ۲۱۴-۲۰۱.

➤ الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن. (۱۳۷۶).

تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها.

تهران: انتشارات صفار

با توجه به این که عوامل شش‌گانه اندازه‌گیری شده در مطالعه حاضر می‌توانند زیربنای مدل‌های چندبعدی مانند ارزش‌های رقابتی را در سطح فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی به وجود آورند پیشنهاد می‌شود که با الهام از پژوهش حاضر، رویکرد مدل ارزش‌های رقابتی نیز در چارچوب دامنه‌های مشخص فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی به بوته آزمایش گذاشته شود تا فرهنگ‌های غالب هر یک از فدراسیون‌های ورزشی کشور مشخص شوند. البته، بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان بیان کرد که حاصل این ارزش‌های مختلف در نیمرخ‌های فرهنگی آن است که به منظور ارتقای اثربخشی و سطح عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کشور، باید در وهله اول به نکته کلیدی و اصلی تعادل و توازن رقابتی ارزش‌ها توجه کرد. این سازوکار می‌تواند یک پیامد کاربردی به منظور

منابع

➤ امید، علیرضا. (۱۳۸۹). ارتباط فرهنگ

سازمانی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی

سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور. رساله

دکتری مدیریت ورزشی. دانشگاه تربیت معلم

تهران.

➤ دارابی، حجت الله. (۱۳۹۰). طراحی الگوی

مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی

دانشگاه‌های دولتی ایران. رساله دکتری دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

➤ رعنائی کرد شولی، حبیب الله؛ (۱۳۸۷)، مدیریت

فرهنگ سازمانی؛ طراحی مدلی بر مبنای

چارچوب ارزش‌های رقابتی. فصل نامه علوم

مدیریت ایران. سال دوم، شماره ۶. صص ۹۴-۶۴.

➤ رعنائی کردشولی، حبیب اله؛ قرآنی، فرامرز.

(۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در

- Applied Behavioral Sciences. 19: 498-506.
- Doherty, A. J. & Chelladurai, P. (1999). *Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective*. Journal of sport management. 13: 280-297.
 - Dolan, L. S., & Garcia, S. (2002). *Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*. Journal of Management Development. 21 (2): 101-117.
 - Eydi, H., RamezaniNeghad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). *Comprehensive Review of Organizational Effectiveness in Sport*. Sport Management International Journal, 7 (1): 5-21.
 - Hofstede, G. & et al. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science quarterly. 35, PP 286-316.
 - Ibrahim, A., Eydi, H., RamezaniNeghad, Hemmatinejad, M. A. (2013). *Designing Organizational Effectiveness in Iraqi Sport Federations*. Sport Management International Journal, 8 (1): 44-56.
 - Jacobs, F. C. (2005). *Reliability of Denison organization culture survey (DOCS), for used in a financial institution in South Africa*. University of South Africa.
 - Kallithea, T. J. (1999). *A confirmatory factor analysis of the competing value instrument. Educational and Psychological measurement*. 59, PP 143- 158.
 - Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York. The Free Press.
 - Amis, J. & Slack, T. (2002). *Values of organizational change*. Journal of Applied Behavioral Science, 38: 436-465.
 - Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). *Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity*. Journal of Sport Management, 18: 158-198.
 - Butch, S. (2008). *A study of organizational culture in campus recreation: A Competing Values Approach*. University of New Hampshire.
 - Cameron, k. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. The Jossey-Bass. Business & Management Series. www.jossey-bass.com
 - Cameron, K., & Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. In J. C. Smart (Ed.). *Higher education. Handbook of Theory and Research*. New York. Agatha. 4: 356-396.
 - Choi, Y. S., & et al. (2008). *Organizational culture and job satisfaction in Korean professional baseball organizations*. International journal of applied sport sciences. 20 (2): 60-77.
 - Colyer, S. (2000). *Organizational culture in selected western Australian sport organizations*. Journal of sport management. 14: 321-341.
 - Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Ten principle of Knowledge Management. Knowledge and process management*. 4 (3):149-158.
 - Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). *Culture: A New Look Through Old Lenses*. Journal of

- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). *A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations*. Voluntary sector quarterly. 35:5-38.
- Slack, T. & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations*. Champaign. IL. Human kinetics.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *Culture of work organization*. Englewood cliffs. NJ. Prentice-Hall.
- Wallace, M. & Weese, W. J. (1995). *Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations*. Journal of sport management. 9: 182-193.
- Weese, W. J. (1996). *Do leadership and organizational culture really matter?* Journal of sport management. 10: 197-206.
- Wendell, L., Bell, J., & Cecil, H. (2008). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). *Not what it was and not what it will be: The future of job design research*. Journal of Organizational Behavior, 31: 463–479.
- Oreilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit*. Academy of management journal. 34: 487-516.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). *Organizational culture*. Annual Review of Anthropology. 11: 457-83.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from American s best run companies*. New York. Harper & Row.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria. Towards competing values approach to organizational analysis*. Management Science. 29 (3): 363-377.
- Scott, D. K. (1997). *Managing organizational culture in intercollegiate athletic organizations*. 49: 403-415.



Designing the Organizational Culture Model of Iranian Sports Federations Homayun Abbassi¹, Seyyed Nasrollah Sajadi², Hossein Eidi^{3*}, Mohsen Loqmani⁴

Received: Sep 24, 2014

Accepted: Feb 26, 2015

Abstract

Objective: The aim of present study was to design the organizational culture model of Iranian sports federations. To this end, various investigations were done from sport experts (five team sports federations and five individual sports federations) and the 253 employees selected for this research.

Methodology: In order to collect data, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) consisting of six factors with 24 items was used. The construct validity (NFI= 0.93, CFI= 0.92, GFI= 0.91, RMSEA= 0.062, χ^2/df = 2.60) and internal reliability ($r = 0.88$) were good. The questionnaires were distributed among the sample. Analyses were done by Pearson correlation coefficient and structural equation modeling using SPSS and LISREL.

Results: Results indicated that the most intercorrelation exists between the strategic emphases and achievement indexes ($r = 0.82$, $p \leq 0.001$). The factors of obvious characteristics ($E = 1.00$) and strategic emphases ($E = 1.36$) are the best predictors of organizational culture model in Iranian sports federations.

Conclusion: In addition to the other aspects of organizational culture such as organizational leadership and employee management, we can also expect that the applied and executive fundamentals of sport achievement and effectiveness are provided by focusing on strategic emphases.

Keywords: Strategic Emphases, Obvious Characteristics, Sports Federations, Achievement Indexes.

1. Assoc Prof., Razi University

2. Assoc Prof., Tehran University

3. Assist Prof., Razi

4. Ph.D. student in sport management, Bu-Ali Sina University

*Email: eydihossein@gmail.com