



Original Article

Developing the Organizational Culture Framework for the Ministry of Sport and Youth: A Mixed-Method Approach

Ali Hajiani¹, Fatemeh Hamidi Far², Abbas Khorshidi³, Amirhossein Mahmoudi

1. Ph.D. Student in Educational Management and Higher Education, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran - Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education - Central Tehran Branch - Islamic Azad University - Tehran - Iran

Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr - Iran

Assistant Professor, Department of Educational Management and Higher Education - Central Tehran Branch - Islamic Azad University - Tehran - Iran

Received: 06/11/2022, Revised: 22/08/2023, Accepted: 30/08/2023

* Corresponding Author: Fatemeh Hamidi Far, Tel: 09126226481, E-mail: fatemehhamidifar@gmail.com

How to Cite: Hajiani, A; Hamidi Far, F; Khorshidi, A; Mahmoudi, A. (2024). Developing the Organizational Culture Framework for the Ministry of Sport and Youth: A Mixed-Method Approach. *Sport Management Studies*, 16(83), 241-272. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

In the Ministry of Sport and Youth, the need for investment in organizational culture is strongly evident. Managers rely on organizational culture as a foundational support for their decisions. Organizational culture, defined as a set of shared beliefs and values, influences the behavior and mindset of organizational members. It can serve as a catalyst for progress and innovation or, conversely, as a barrier to advancement. As such, organizational culture is a fundamental area for initiating change and transformation within the organization (Attar, 2020). For the Ministry of Sport and Youth to achieve development and progress, it must adapt to emerging needs and environmental changes. This requires restructuring in alignment with these changes to harmonize internal demands with those of the external environment. Accordingly, the present research aims to develop an organizational culture model for the Ministry of Sport and Youth.

Methodology

The research methodology was applied in terms of purpose and exploratory in nature, utilizing a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, a database approach was employed. The target population and statistical sample for the qualitative phase consisted of university professors with expertise and experience in the relevant field, as well as experts in human resources and sports management, all holding doctoral degrees and management experience. Using



the purposeful snowball sampling method, a sample of 15 individuals was selected for the qualitative phase. The statistical population for the quantitative phase comprised all male and female managers (elementary, middle, and senior levels) of the Ministry of Sport and Youth, totaling 1,076 individuals (858 men and 218 women). Based on Krejcie and Morgan's formula (1970), a random sample of 280 participants was selected, including 223 men and 57 women. Data were collected using semi-structured interviews. The interview findings were analyzed in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Based on this analysis, the dimensions, components, and indicators of the organizational culture model for the Ministry of Sport and Youth were identified. The reliability and validity of the measurement tool in the qualitative phase were ensured through a three-way consensus approach. In the quantitative phase, the reliability of the instrument was assessed using Cronbach's alpha, yielding a total value of 0.97. Based on the findings, 5 dimensions, 22 components, and 142 indicators were finalized, forming the basis for designing the research questionnaire for the quantitative stage. Responses to the questionnaire were structured using a seven-point Likert scale. Descriptive statistics were employed to summarize the quantitative data using SPSS software. For quantitative data analysis, confirmatory factor analysis (CFA) was conducted with the assistance of LISREL software, and the Kolmogorov-Smirnov test was applied to confirm the normality of the data distribution.

Results

The data analysis in the current research was conducted in two parts: 1- Qualitative part:

- A) Open coding: In this stage, 118 indicators were identified through national and international studies, as well as interviews with experts;
- b) Axial coding: In this step, 5 dimensions, 17 components and 118 indicators were identified based on expert interviews;
- c) Selective coding: In this stage, conducted by experts, a total of 22 components and 142 indicators were identified according to the priority of the 5 dimensions, with the aim of presenting the organizational culture model for the Ministry of Sport and Youth.
- d) Theoretical validation of the model: In this stage, the dimensions, components and indicators of the organizational culture model for the Ministry of Sport and Youth were compiled into a cohesive model and validated by experts.

2- Quantitative part:

A- Description of the data: The demographic characteristics of the statistical sample and factors (for the qualitative stage) are presented in a table format.

B: Data analysis: This section presents and reviews the results of the factor analysis conducted using LISREL software. Statistical characteristics of dimensions and components are presented in Table 5.

scores (N=280) **Table 1- Statistical characteristics of dimensions and components**

Kurtosis	Skewness	Standard Deviation	Mean	Factors
1.874	-1.218	1.159	6.15	dynamic
-0.254	-0.390	1.298	4.469	improvement oriented
0.148	-0.791	1.433	5.061	Core knowledge
2.373	-1.439	1.287	5.462	Creativity oriented
-0.048	-0.827	1.545	5.167	Strategic thinking
1.225	-1.078	1.254	5.185	flexibility

scores (N=280) Table 1- Statistical characteristics of dimensions and components

Kurtosis	Skewness	Standard Deviation	Mean	Factors
1.499	-1.115	1.268	5.377	Systematic thinking
2.353	-0.979	0.911	5.221	Foresight
5.350	-1.700	0.853	5.306	Pragmatism
1.377	-1.125	1.124	4.905	human
0.133	-0.760	1.233	4.765	opinion
0.943	-1.071	1.334	5.315	Belief
1.707	-1.195	1.214	5.274	Value
1.861	-1.367	0.807	5.893	norm
2.516	-1.201	0.880	5.937	Management and leadership
1.537	-1.347	0.831	5.846	collaborative
1.400	-1.266	0.792	5.894	transformational
1.539	-1.406	0.813	6.189	interactivity
0.460	-0.919	0.722	5.952	Official
0.527	-1.003	0.875	5.913	Housemaid
1.186	-1.241	0.742	5.994	valuer
1.260	-1.513	0.913	5.149	authoritarian
1.130	-1.139	0.815	4.87	Environment
0.769	-1.156	0.739	5.893	local
1.561	-1.410	0.752	5.876	National
0.950	-1.146	0.731	5.953	Regional foreigner
0.749	-1.157	0.739	5.883	International foreigner

Based on the research findings, the dynamic dimension, consisting of three components (improvement-oriented, knowledge-oriented, and creativity-oriented) and 17 indicators, serves as a foundational factor for the organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth. The strategic thinking dimension, which includes four components (flexibility, systemic thinking, foresight, and pragmatism) and 39 indicators, constitutes another key factor in the culture model of the Ministry of Sport and Youth. The human characteristics dimension, consisting of four components (opinions, beliefs, values, and norms) and 23 indicators, represents another foundational factor for the organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth. This dimension encompasses the set of factors that reflect worldviews, attitudes, and both individual and organizational values. The management and leadership dimension, with seven components (participatory, transformative, interactive, managerial/administrative, servant, value-oriented, and authoritarian) and 45 indicators, forms yet another key factor for the culture model of the Ministry of Sport and Youth. This dimension refers to the leadership style of managers i within the organization. The environment dimension serves as the fifth foundational factor for the organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth, consisting of four components (local internal environment, national internal environment, regional external environment, and international external environment) and 18 indicators. The organizational environment encompasses all the factors and conditions that influence the activities and actions of an organization, which are categorized into internal and external components.

Discussion

Understanding and guiding organizational culture is one of the key success factors for managers in sports organizations. The Ministry of Sport and Youth, as an organization that impacts various aspects of society, is influenced by political, social, cultural, and economic factors, as well as the prevailing

government, much like other organizations. Therefore, it is crucial for the Ministry to cultivate its own distinct culture. Given the impact of organizational culture on the effectiveness of the Ministry's services, and recognizing that this organization has a unique nature and mission compared to others, it is essential to gain a thorough understanding of the existing culture within the Ministry. This knowledge will enable the implementation of effective strategies to strengthen its strengths and address its weaknesses. In the proposed model, three key points are noteworthy:

- a) The model is practical in terms of its purpose, as the research was conducted to acquire new scientific and technical knowledge, with a specific application in mind.
- b) Philosophically, the model is based on pragmatism, as it is both practical and functional.
- c) In terms of paradigm, the model is structuralist, as it focuses on the structures and does not consider external facts beyond the mind.

Keywords: Organizational culture, Dynamics, Strategic thinking, Human, Leadership and management, Environment.



ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان (با رویکرد آمیخته)

علی حاجیانی^۱، فاطمه حیدری فر^۲، عباس خورشیدی^۳، امیرحسین محمودی^۴

۱. دانشجوی دکتری، معاون توسعه منابع و پشتیبانی اداره کل ورزش و جوانان استان بوشهر
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی -تهران-ایران
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر-ایران
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی-تهران-ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۳۰، تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۲

* Corresponding Author: Fatemeh Hamidi Far, Tel: 09126226481, E-mail: fatemehhamidifar@gmail.com

How to Cite: Hajiani, A; Hamidi Far, F; Khorshidi, A; Mahmoudi, A. (2024). Developing the Organizational Culture Framework for the Ministry of Sport and Youth: A Mixed-Method Approach. *Sport Management Studies*, 16(83), 241-272. In Persian.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از نظر جمع‌آوری داده‌ها، آمیخته‌ی اکتشافی (کیفی-کمی) و از حیث ماهیت در بعد کیفی، داده‌بنیاد از نوع خودظهور و در بعد کمی، پیمایشی-مقطعی بود. جامعه‌ی آماری بخش کیفی، اساتید دانشگاه دارای تجربه و طرح در زمینه‌ی مذکور و خبرگان رشته‌ی حوزه‌ی منابع انسانی و مدیریت ورزشی با تحصیلات دکتری و تجربه‌ی مدیریتی بودند. همه‌ی مدیران زن و مرد (پایه، میانی و ارشد) وزارت ورزش و جوانان در سطح کشور به تعداد ۱۰۷۶ نفر (۸۵۸ مرد و ۲۱۸ زن) بخش کمی جامعه‌ی آماری را تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، آگاهانه‌ی هدفمند از نوع گلوله‌برفی بود که ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند و با این تعداد اشباع نظری محقق شد. در بخش کمی، حجم نمونه براساس فرمول تعیین حجم نمونه‌ی کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، ۲۸۰ نفر (۲۲۳ مرد و ۵۷ زن) برآورد شد. پس از کدگذاری‌های باز و محوری، ابزار سنجش به‌دست‌آمده در قالب یک فرم تنظیم شد و برای خبرگان به‌منظور کدگذاری انتخابی ارسال و اعتبارسنجی شد. بر این اساس، پرسشنامه‌ی محقق ساخته طراحی شد و در بین نمونه‌ی آماری به‌صورت تصادفی انتخاب‌شده، توزیع شد. سپس داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در پایان برای این الگو، ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص احصاء شد. براساس یافته‌های پژوهش، ابعاد شناسایی‌شده در ساختاری متجانس، سازه‌های الگوی یک مفهوم را با عنوان «الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان» حمایت می‌کنند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، پویایی، تفکر راهبردی، انسانی، رهبری و مدیریت، محیط.



مقدمه

امروزه در وزارت ورزش و جوانان، سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ سازمانی^۱ بسیار احساس می‌شود و مدیران به فرهنگ سازمانی به‌عنوان پشتوانه‌ی شخصی برای تصمیم‌گیری‌های خود نیاز دارند. شناخت فرهنگ سازمانی و هدایت و بهبود آن یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیران در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان پدیده‌ای ارزشمند به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود؛ به مدیریت، آموزش و پرورش نیاز دارد و بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان‌ها از جمله وزارت ورزش و جوانان است. با این توضیح که منابع انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را به‌عنوان آموزشگر در محیط کار می‌گذرانند، مسلم است که توجه به آن، سازمان را در اجرای اهداف یاور و یاری‌گر است. اهمیت این موضوع هنگامی بیشتر می‌شود که بدانیم فرهنگ حاکم بر وزارت ورزش و جوانان، شکل‌دهنده-ی شخصیت آن سازمان است و از این طریق می‌توان سازمان‌ها را برحسب نوع فرهنگشان شناسایی کرد؛ بنابراین، اگر فرهنگ منسجم و متناسب با هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی در وزارت ورزش و جوانان حاکم باشد، کارایی و اثربخشی آن سازمان به‌طور مطلوبی افزایش می‌یابد (سنجری و جهانیان، ۱۳۹۷).

فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه‌ی شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (آتار^۲، ۲۰۲۰). ادگار شاین^۳ (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: شناسایی، مدیریت و آموزش فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل درباره‌ی فضای حاکم بر سازمان از قوت‌های آن استفاده کرده و برای ضعف‌ها، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند. متأسفانه در سازمان‌ها به‌ویژه در وزارت ورزش و جوانان، به شناخت، آموزش و مدیریت فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیران توجه نمی‌شود؛ این درحالی است که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست (نصیری و لبادی، ۱۳۹۷).

اگر وزارت ورزش و جوانان به‌دنبال توسعه و پیشرفت است، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کند و همگام با تغییرات محیط، ساختار خود را تغییر دهد تا بتواند نیازهای جدیدش را با نیازهای محیط بیرونی مطابقت دهد. ناکارآمدی کارکنان و مدیران در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند به‌چگونگی اجرای این نظام مربوط باشد، اما خلأ نظری مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت (حسین نژاد اصل و همکاران، ۱۳۹۹).

با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر درباره‌ی فرهنگ سازمانی و ارائه‌ی الگوی آن است، در ادامه به‌اختصار درباره‌ی پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده درباره‌ی فرهنگ سازمانی توضیح داده می‌شود؛ اردو و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی درباره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه انجام دادند که یافته‌های پژوهش آنان در سه بخش مفروضات، ارزش‌ها و مصنوعات تحلیل شد. براساس نتایج، در سازه‌ی مفروضات، مبانی ارزشی سازمان و بهزیستی جسمی-روحي در مؤلفه‌ی معرفت‌شناسی و همچنین هویت سازمانی و تجربیات سازمانی در مؤلفه‌ی هویت‌یابی اهمیت دارند. در سازه‌ی ارزش‌ها، مؤلفه‌هایی چون شایستگی‌های دانشگاهیان، مشارکت‌جویی و تیم‌مداری، استقلال و آزادی علمی، یادگیری سازمانی و

-
1. Organizational Culture
 2. Attar
 3. Edgar Schein

شیوه‌های یادگیری (به‌عنوان هنجارها) و کلیشه‌های منفی (به‌عنوان ناهنجارها) و در سازه‌ی مصنوعات، مؤلفه‌هایی مانند بستر ارتباطی، تعامل افراد (ساختار)، مدیریت دانشگاهی و نقش رهبری (منابع انسانی)، تخصیص منابع و چانه‌زنی بر سر منابع و همچنین جو تغییر و تحول سازمانی (فرایندها) شناسایی شدند. نتایج پژوهش قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی نشان داد که در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش رابطه‌ی معنادار دارد. نتایج پژوهش خادمی و رسولی (۱۴۰۰) در زمینه‌ی تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری نشان داد که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است؛ تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد و در رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی، نقش میانجی دارد.

نتایج مطالعه‌ی اشکیوس و همکاران (۱۴۰۰) درباره‌ی ارائه‌ی مدل فرهنگ سازمانی نشان داد که فرهنگ سازمانی مؤلفه‌های متعددی مانند تیم‌گرایی، رهبری و مدیریت، ارتباط مطلوب، مسئولیت مشترک و ایده‌پردازی دارد؛ از این رو برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با اهمیت‌دادن به هر یک از این مؤلفه‌ها به‌منظور ارتقای فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی گام‌های مؤثری بردارند. اکبری‌کیا و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با هدف طراحی الگوی فرهنگ سازمانی انجام دادند. نتایج به طراحی الگوی فرایندی بازاریابی سبز در شرکت‌های دارویی (براساس ساختار مدل پارادایمی) منتهی شد و روابط فرضی مدل در جامعه‌ای گسترده آزمون و تأیید شد.

نتایج پژوهش پرانیتاساری^۱ (۲۰۲۲) در زمینه‌ی توسعه‌ی مدل کاری براساس فرهنگ سازمانی نشان داد که عواملی مانند ارتباطات درونی سازمان، تعامل کاری کارکنان، عدالت سازمانی و تیم کاری بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارند. سامور^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی درباره‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مراکز ورزشی انجام داد که براساس نتایج، در هر سازمان زمانی می‌توان تغییرات مطلوبی را به وجود آورد تا فرهنگ آن سازمان به‌دنبال تغییر کردن باشد. در پژوهش آن‌ها، چهار بعد فرهنگ سازمانی یعنی فرهنگ همبستگی و انعطاف‌پذیری، نوآوری، رقابت‌پذیر بودن و تأکید بر عملگرایی مشخص شد. نتایج پژوهش آلتینوک^۳ (۲۰۲۱) در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی نشان داد که موفقیت مؤسسات آموزشی به شیوه‌های مدیریتی بستگی دارد؛ رویه‌ی مدیریت مؤثر در سازمان‌ها با ساختار فرهنگی آن سازمان مرتبط است؛ بین شیوه‌های مدیریت و فرهنگ سازمانی بوروکراتیک، نوآورانه و حمایتی رابطه‌ی معنادار مشاهده شد و همچنین نوع فرهنگ سازمانی بوروکراتیک تأثیر منفی بر رویه‌های مدیریتی دارد، اما فرهنگ‌های سازمانی حمایتی و نوآورانه بر رویه‌های مدیریت تأثیر مثبت دارند.

با توجه به هدف پژوهش حاضر یعنی ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان، گفتنی است که تاکنون درباره‌ی فرهنگ سازمانی الگوهایی تدوین شده است که در جدول شماره‌ی یک به برخی از آن‌ها اشاره شده است.

1. Pranita Sar
2. Samur
3. Altinok

جدول ۱- الگوهای فرهنگ سازمانی
Table 1- Models of organizational culture

پژوهشگران	عنوان الگو	نتایج
عباسی و همکاران (۱۳۹۶)	الگوی فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران	مدیریت، رهبری سازمانی، پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی و ملاک‌های موفقیت، مهم‌ترین ابعاد الگوی مذکور هستند.
مرادی و همکاران (۱۳۹۳)	الگوی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی	مؤلفه‌های جوّ باز، اعتماد، یادگیری از اشتباهات، همکاری، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش مؤلفه‌های مؤثر در این الگو هستند.
طریقی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی فرهنگ سازمانی مؤثر بر کنترل‌های داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی	فرهنگ در سه سطح مدیران (شامل سبک، دیدگاه، انگیزش و التزام عملی مدیران به قوانین)، کارکنان (شامل ویژگی‌های رفتاری، انگیزش و دیدگاه کارکنان) و سازمان (شامل فرهنگ ملموس سازمان، فرهنگ کاری سازمان، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، فرهنگ نهادی سازمان و جایگاه منافع فردی و جمعی در سازمان)، با در نظر گرفتن عوامل بازدارنده و بسترساز آن می‌تواند جزو عوامل علی اثرگذار بر کیفیت کنترل داخلی در سازمان‌های غیرانتفاعی کشور باشد.
مک‌کوین ^۱ (۲۰۲۰)	الگوی فرهنگ سازمانی ادگار شاین	الگوی فرهنگ سازمانی ادگار شاین بر سه بعد است: ۱- فرهنگ اپراتوری (عملیاتی)؛ فرهنگ مهندسی؛ ۳- فرهنگ مدیریتی (اجرایی).
سونن فیلد ^۲ به نقل از چانگ ولین ^۳ (۲۰۱۷)	الگوی فرهنگ سازمانی سونن فیلد	الگوی فرهنگ سازمانی سونن فیلد بر چهار بعد است: ۱- فرهنگ علمی؛ ۲- فرهنگ باشگاهی؛ ۳- فرهنگ تیمی؛ ۴- فرهنگ تدافعی.
کوین و کمرون ^۴ به نقل از هاج ^۵ (۲۰۱۸)	الگوی فرهنگ سازمانی کوین و کمرون	الگوی فرهنگ سازمانی کوین و کمرون بر چهار بعد است: ۱- فرهنگ طایفه‌ای (قبیله‌ای، تعاونی یا همکاری)؛ ۲- فرهنگ ادهوکراسی (کارآفرینی)؛ ۳- فرهنگ مبتنی بر بازار؛ ۴- فرهنگ سلسله‌مراتبی محافظه‌کارانه.

براساس آنچه درباره‌ی الگوی فرهنگ سازمانی گفته شد، پژوهشگر تحقق حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای این سؤالات است:
۱- الگوی مناسب فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان کدام است؟ ۲- ابعاد و مؤلفه‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان کدام‌اند؟ ۳- ارزیابی نظری الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

الگوی مفهومی پژوهش

امروزه در وزارت ورزش و جوانان، سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ سازمان به شدت احساس می‌شود و مدیران به فرهنگ سازمانی به‌عنوان پشتوانه‌ای شخصی برای تصمیم‌گیری‌های خود نیازمند می‌باشند. این امر اهمیت و ضرورت انجام مطالعات

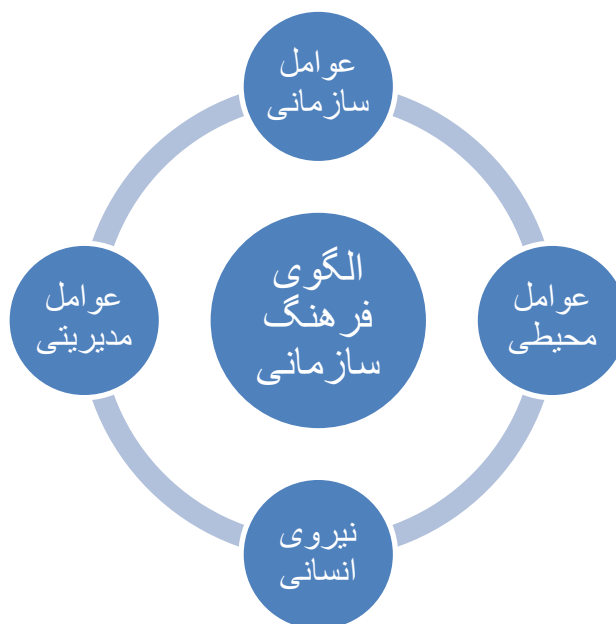
1. MacQueen
2. Sonnen Field
3. Chang & Lin
4. Quinn & Cameron
5. Hatch

بیشتر در این حوزه را نشان می‌دهد. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش کارکنان و مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی وزارت ورزش و جوانان بر کسی پوشیده نیست. شناخت فرهنگ سازمانی و هدایت و بهبود آن یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیران در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. اگر مدیران یک جامعه دارای مهارت و دانش کافی باشند، بدون تردید نظام نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار زیادی برخوردار خواهد بود.

فرهنگ مقوله‌ای است که بر تمام جوانب زندگی انسان تأثیر دارد و سرنوشت و تربیت افراد جامعه را رقم می‌زند و همچنین مقوله‌ی فرهنگ، امری پویا و مستمر است؛ بنابراین ریشه‌یابی عناصر سازنده‌ی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان امری ضروری است. همچنین با توجه به اینکه سازمان‌ها از نظر اهداف، نقش‌ها، ماهیت و نظام ارزشی حاکم بر آن‌ها با هم متفاوت‌اند، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش برای وزارت ورزش و جوانان به یکی از ضروریات اصلی تبدیل شده است. فرهنگ مطلوب بیان‌کننده‌ی وجود هماهنگی و سازگاری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با نظام ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان و انسجام بین مؤلفه‌ها است که وزارت ورزش و جوانان برای دستیابی به اهداف و خدمت بهتر به مشتریان، باید از طریق پژوهش آن‌ها را شناسایی کند و ترویج دهد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶).

الگوی مفهومی پژوهش حاضر براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون^۱ (۲۰۰۰) و الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های غیرانتفاعی طریقی و همکاران (۱۳۹۹) انتخاب شد. دنیسون برای به‌تصویرکشیدن فرهنگ سازمان از مدلی استفاده کرده است که دربرگیرنده‌ی چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان یعنی درگیر کار شدن، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت) است. این چهار ویژگی به‌وسیله‌ی استفاده از دوازده شاخص تشکیل‌دهنده‌ی مدل اندازه‌گیری می‌شود. براساس نتایج طراحی الگوی فرهنگ سازمانی طریقی و همکاران (۱۳۹۹)، فرهنگ بر سه سطح است: ۱- مدیران (شامل سبک، دیدگاه، انگیزش و التزام عملی مدیران به قوانین)؛ ۲- کارکنان (شامل ویژگی‌های رفتاری، انگیزش و دیدگاه کارکنان)؛ ۳- سازمان (شامل فرهنگ ملموس سازمان، فرهنگ کاری سازمان، ساختار سلسله‌مراتبی سازمان، فرهنگ نهادی سازمان و جایگاه منافع فردی و جمعی در سازمان). ازجمله دلایل انتخاب مدل‌های ذکرشده، جدیدبودن این مدل‌ها در مقایسه با سایر مدل‌ها، کامل‌بودن آن‌ها از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی و همچنین قابلیت استفاده از این مدل‌ها در تمام سطوح سازمانی است.

1. Denison



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش حاضر

Figure 1- The conceptual model of the current research

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) بود. روش اجرا در مرحله‌ی کیفی، داده‌بنیاد^۱ بود. اطلاعات اولیه از طریق مطالعه‌ی عمیق نظریه‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها و پژوهش‌های موجود داخلی و خارجی درباره‌ی فرهنگ سازمانی به دست آمد. جامعه و نمونه‌ی آماری در بخش کیفی، اساتید دانشگاه دارای تجربه و طرح در زمینه‌ی مذکور و خبرگان رشته‌ی حوزه‌ی منابع انسانی و مدیریت ورزشی با تحصیلات دکتری و تجربه‌ی مدیریتی بودند. معیارهای نمونه‌ی آماری برای ورود به مطالعه عبارت بودند از: دارای مدرک دکترای تخصصی و داشتن تجربه و صاحب کارهای پژوهشی در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی.

با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله‌برفی و رعایت اصل اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه‌ی آماری بخش کمی پژوهش، تمامی مدیران زن و مرد (پایه، میانی و ارشد) وزارت ورزش و جوانان به تعداد ۱۰۷۶ نفر (۸۵۸ مرد و ۲۱۸ زن) بودند که به روش تصادفی طبقه‌ای براساس فرمول کرجسی و مورگان^۲ (۱۹۷۰)، ۲۸۰ نفر (۲۲۳ مرد و ۵۷ زن) انتخاب شدند. شایان ذکر است، جامعه‌ی آماری بخش کمی پژوهش براساس استعمال شفاهی از اداره کل منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۰، دریافت شد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. یافته‌های حاصل از مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند و بر این اساس، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان مشخص

-
1. Data-based
 2. Krejci & Morgan

شدند. اعتبار و روایی ابزار سنجش در بخش کیفی به کمک اجماع سه‌سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجتماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمد. در بخش کمی، اعتبار ابزار با آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار کل آن برابر با ۰/۹۷ بود. با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده، ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص نهایی شد و مبنای طراحی پرسشنامه‌ی پژوهش برای مرحله‌ی کمی قرار گرفت. پاسخ‌های پرسشنامه در چارچوب طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل شدند. برای توصیف داده‌های کمی، روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) از طریق نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ به کار رفت. برای تحلیل داده‌های کمی، از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول و مرتبه‌ی دوم به کمک نرم‌افزار لیزرل^۱ نسخه‌ی ۹ استفاده شد. همچنین برای اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف^۲ در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده شد.

نتایج

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش انجام شد:

۱- بخش کیفی

تحلیل داده‌ها در بخش کیفی در چهار مرحله انجام گرفت:

- الف) کدگذاری باز: در این مرحله، ۱۱۸ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان احصا شد؛
 ب) کدگذاری محوری: در این مرحله، ۵ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۱۸ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد؛
 ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت، در مجموع برای ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان، به ترتیب اولویت ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص احصاء شد که در جدول شماره ۲ بیان شده است.

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان

Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
پویایی	بهبودمحوری	۱- سازمان به تغییرات محیط پاسخ مثبت می‌دهد.
		۲- شیوه‌های انجام کار در سازمان منعطف‌اند.
		۳- در سازمان، شکست فرصت یادگیری محسوب می‌شود.
		۴- در سازمان خطرپذیری تشویق و شجاعت برای ایجاد تغییر و بهبود وضع موجود، وجود دارد.
		۵- در سازمان زمینه‌ی لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب وجود دارد.
		۶- نوآندیشی و تحول در سازمان ضرورت محسوب می‌شود.
دانایی محوری		۱- مدیریت دانش بر سازمان حاکم است.
		۲- تخصص‌گرایی در سازمان مدنظر است.
		۳- در سازمان بر پژوهش و تحقیقات تأکید می‌شود.

1. LISREL

2. Kolmogorov-Smirnov

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
		۴- در سازمان پژوهشگران تشویق می‌شوند. ۵- در سازمان زمینه‌های لازم برای همگان به‌منظور یادگیری فراهم است. ۶- سازمان در درک عمیق نیازهای آینده به‌منظور کسب آمادگی رویارویی با تهدیدهای محیطی توانایی دارد.
	خلاقیات محوری	۱- فرصت‌های کارآفرینانه و خلاق در سازمان فراهم است. ۲- از ظرفیت‌های سازمانی برای کارآفرینی و خلاقیت بیشترین استفاده می‌شود. ۳- سازمان با شناسایی قوت‌ها و توانمندی‌ها به‌دنبال ایجاد فرصت‌های خلاق است. ۴- از فرصت‌ها به‌نحو خوب بهره‌برداری می‌شود. ۵- سازمان به‌دنبال ایفای نقش اجتماعی و ایجاد اشتغال سالم برای افراد جامعه است.
		۱- رهاشدن از جمود روان‌شناختی. ۲- ارزش‌یابی افکار و نظریه‌ها جدا از منبع آنان. ۳- شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط. ۴- دیدن مسائل از ابعاد مختلف و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، جنبه‌های مدنظر و انتظارات. ۵- وجود منشور اخلاقی منعطف به‌منظور راهنمایی رفتار اعضای سازمان و متمایزکننده‌ی کارهای درست و غلط. ۶- گرایش کارکنان به حل تضادهای مرتبط با شیوه انجام کار به شکل برد-برد. ۷- تأثیر ارزش‌های سازمانی بر رفتار کارکنان.
	انعطاف‌پذیری	۸- سهولت دستیابی به اجماع درباره‌ی اختلافات و هماهنگی و پیوستگی میان فعالیت‌های سازمانی. ۹- سهولت دستیابی کارکنان به اجماع حتی درباره‌ی مسائل دشوار. ۱۰- زیادبودن تعداد دفعات نبود توافق برای حل مسائل کلیدی سازمان. ۱۱- وجود توافق روشن درباره‌ی راه صحیح یا غلط انجام کارها. ۱۲- وجود رویکردهای پایدار و قابل‌پیش‌بینی برای انجام کارها. ۱۳- وجود دیدگاه‌های مشترک بین کارکنان واحدهای مختلف سازمانی. ۱۴- وجود روش‌های منعطف برای انجام کار و سهولت تغییر آن در صورت لزوم.
	تفکر راهبردی	۱- پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات همه‌جانبه‌ی محیط کسب‌وکار و عکس‌العمل به اقدامات رقا. ۲- روابط میان اجزای سازمان و زیرمجموعه‌ها درک می‌شود. ۳- سازگاری و انطباق مداوم شرکت با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار.
	تفکر سیستمی	

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
		<p>۴- دید سیستمی کارکنان در مقابل تلاش‌هایی که برای ایجاد تغییرات انجام می‌شود.</p> <p>۵- سطح همکاری سیستمی واحدهای مختلف سازمان در ایجاد تغییرات.</p> <p>۶- پذیرش نکات و توصیه‌های مدنظر مشتریان و ایجاد تغییرات مناسب در این راستا.</p> <p>۷- تأثیر نظرها و پیشنهادهای مشتریان بر تصمیم‌های سازمان.</p> <p>۸- شناخت و درک عمیق اعضای سازمان از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان.</p> <p>۹- مشخص بودن اهداف بلندمدت و همه‌جانبه در سازمان.</p>
	آینده‌نگری	<p>۱- اثرگذاری راهبردهای سازمان ما بر تغییر شیوه‌ی رقابت سایر سازمان‌های مشابه.</p> <p>۲- وجود رسالت روشنی که به کارها مفهوم می‌بخشد و جهت انجام آن‌ها را روشن می‌کند.</p> <p>۳- نبود ابهام در مسیر استراتژیک سازمان.</p> <p>۴- وجود توافق همگانی درباره اهداف سازمان.</p> <p>۵- وجود راهبردی روشن برای آینده سازمان.</p> <p>۶- برقراری اهداف بلندپروازانه اما واقعی توسط مدیران ارشد سازمان.</p> <p>۷- علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده.</p>
	عمل‌گرایی	<p>۱- تصمیم‌گیری توسط سطوحی از سازمان که بهترین و کامل‌ترین اطلاعات سازمان موجود است.</p> <p>۲- سهولت دسترسی همه‌ی افراد به اطلاعات ضروری موردنیاز خود.</p> <p>۳- باور افراد به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان.</p> <p>۴- استمرار برنامه‌ریزی کاری و سهیم‌بودن افراد سازمان در این فرایند برنامه‌ریزی.</p> <p>۵- تشویق فعالانه‌ی اعضای سازمان به همکاری همه‌جانبه با بخش‌ها و واحدهای سازمانی و با یکدیگر.</p> <p>۶- انجام وظایف توسط افراد با این باور که گویی عضوی از تیم کاری ذی‌ربط هستند.</p> <p>۷- اتکای سازمان به کنترل‌ها و همکاری‌های افقی به‌جای کنترل‌های عمودی.</p> <p>۸- میزان بهره‌گیری از تیم‌های کاری، به‌عنوان اولین سنگ‌بنا و شالوده‌ی سازمان.</p> <p>۹- سازمان‌دهی کارها به‌گونه‌ای که ارتباط بین کارها با اهداف سازمان توسط کارکنان به‌آسانی درک‌شدنی باشد.</p>
	اعتقادات	<p>۱- داشتن ایمان توحیدی.</p> <p>۲- داشتن ایمان تشکیلاتی.</p> <p>۳- اعتقاد داشتن به فلسفه سازمان.</p> <p>۴- توجه به جنبه‌های مادی و معنوی به‌صورت توأمان.</p> <p>۵- وجود بصیرت خلق‌کننده‌ی آیندی برتر.</p> <p>۶- دادن انگیزش، تعهد و عمل مبتنی بر ارزش به کارکنان.</p>
	باورها	<p>۱- باور به اهمیت رقابت در سازمان.</p>

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
		۲- باور به اهمیت صداقت در سازمان. ۳- باور به اهمیت کار تیمی در سازمان. ۴- باور به اهمیت مشورت در سازمان. ۵- باور به تحقق اهداف سازمان. ۶- باور به اهمیت انسجام در سازمان. ۷- باور به اهمیت توجه به روحیه‌ی افراد در سازمان. ۸- باور به اهمیت حمایت مدیریت در سازمان. ۹- باور به اهمیت عملکرد سازمان در برابر سازمان‌های مشابه.
	ارزش‌ها	۱- شناخت و درک محرک‌های ارزش در سازمان. ۲- تدوین استراتژی با هدف حداکثرسازی ارزش. ۳- تعیین اهداف ارزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان. ۴- تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد برای پشتیبانی از اهداف مبتنی بر ارزش.
	هنجارها	۱- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای اجتماعی. ۲- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای اقتصادی. ۳- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای فرهنگی. ۴- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای سیاسی.
	مشارکتی	۱- توجه گروه به فرایند تصمیم‌گیری. ۲- افزایش اثربخشی سازمان از طریق مشارکت. ۳- توجیه‌پذیری اصول دموکراتیک از طریق مشارکت. ۴- مشارکت هم‌ذی‌نفعان در رهبری سازمان.
مدیریت و رهبری		۱- تأکید رهبری بر تعهد و قابلیت اعضای سازمان. ۲- تعهد افراد به اهداف سازمان (مشارکت همه در تحقق اهداف). ۳- فراهم‌آوردن تحرک عقلانی برای دستیابی به اهداف. ۴- مدل‌سازی بهترین عملکرد و مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی (علاقه و ارزش‌های مشترک رهبران و کارکنان).
	تحویلی	۵- حمایت فردی کارکنان از یکدیگر. ۶- تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا. ۷- ایجاد فرهنگ سازمان مولد. ۸- ایجاد ساختارهایی برای ترویج مشارکت در تصمیمات سازمان.
	تعاملی	۱- الهام‌بخشی مدیر برای پیروان.

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
		۲- تشویق به تعهد بیشتر کارکنان و مدیران به یکدیگر. ۳- تشویق به از خودگذشتگی بیشتر کارکنان و مدیران در قبال یکدیگر. ۴- تشویق به پایبندی اخلاقی بیشتر کارکنان و مدیران به یکدیگر. ۵- تأکید بر یکی‌شدن آرمان‌های مدیر و پیرو.
	مدیریتی/اداری	۱- تأکید بر کارکردها، وظایف و رفتارها. ۲- منطقی و عقلانی بودن رفتارهای اعضای سازمان. ۳- قدرت و نفوذ مدیریت بر اساس سلسله‌مراتب و پست رسمی. ۴- کنترل اجزای سیستم سازمان (درون‌داده‌ها، رفتارها و برون‌داده‌ها). ۵- انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های موجود و مقدم بر چشم‌انداز بهتر در آینده.
	خدمت‌گزار	۱- آگاهی از تصمیم‌ها و خواسته‌های گروه در سازمان. ۲- حمایت از کارکنان در وضعیت حاد. ۳- درک موقعیت‌های کنونی به‌منظور تصمیم درست برای آینده سازمان. ۴- تلاش برای تأمین نیازهای افراد گروه. ۵- متعهد در برابر رشد ذهنی/اجسمی و معنوی تک‌تک افراد در سازمان. ۶- ایجاد وحدت میان افراد در سازمان. ۷- به‌دنبال رشد و توسعه زیردستان بودن. ۸- دارای تعامل مداوم با زیردستان. ۹- تلاش برای ایجاد فضای همدلی با زیردستان.
	ارزش‌گرا	۱- سهیم کردن کارکنان در رسالت سازمانی با رهبران. ۲- ایجاد بصیرت در کارکنان. ۳- ایجاد هویت جمعی در کارکنان. ۴- ایجاد وحدت رویه، راهکار، خط‌مشی و اهداف بین گروه‌های کاری. ۵- هدایت رفتار و عملکرد کارکنان به سمت آرمان‌های ارزشی سازمان. ۶- تبدیل تفاوت‌ها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیت‌های سازمانی. ۷- توجه و تمرکز بر مشتریان وارائه خدمات باکیفیت. ۸- تکریم ارباب رجوع. ۹- مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی.
	اقتدار‌گرایانه	۱- مدیر از اعتماد به نفس بسیاری برخوردار است. ۲- مدیر از انگیزه بسیاری برخوردار است. ۳- مدیر از قوانین و مقررات سازمان تبعیت می‌کند.

جدول ۲- ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های سازنده‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان
Table 2- Dimensions, components and number of indices of organizational culture model of the Ministry of Sport and Youth

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌ها
		۴- مدیر فردی است که برای زیردستان قابل اعتماد است. ۵- مدیر برای محیط‌های بسیار ساختاریافته ارزش قائل است.
	محیط داخلی محلی	۱- وجود ارتباطات سازمانی قوی با عوامل محلی سازمانی. ۲- تأمین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان برای ارتباط با محیط محلی. ۳- تحت تأثیر قرارگرفتن سازمان از طرف عوامل محلی. ۴- نقش آفرینی عوامل محلی در تصمیمات سازمانی. ۵- میزان برخورداری از محیط امن روانی در محل کار سازمان.
	محیط داخلی ملی	۱- وجود ارتباطات سازمانی زیاد با عوامل ملی سازمانی. ۲- تأمین منابع و امکانات مورد نیاز سازمان برای حضور در محیط ملی. ۳- تحت تأثیر قرارگرفتن سازمان از طرف عوامل ملی. ۴- نقش آفرینی عوامل ملی در تصمیم‌های سازمانی. ۵- میزان حس تعلق سازمان به محیط ملی.
	محیط خارجی منطقه‌ای	۱- پاسخ‌گوبودن سازمان به ذی‌نفعان محیط منطقه‌ای. ۲- توجه به عوامل بیرونی در تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمانی. ۳- توجه به عوامل موفقیت سازمان در ارتباط با سازمان‌های مشابه در منطقه. ۴- توجه به اهمیت تعامل سازمان در منطقه.
	محیط خارجی بین المللی	۱- توجه به استانداردهای لازم برای حضور مثبت در محیط بین‌المللی. ۲- توجه به ارزش‌های سازمان برای حضور در محیط‌های بین‌المللی. ۳- توجه به اهمیت استعداد و توانایی افراد برای حضور در محیط‌های بین‌المللی. ۴- توجه به امکانات لازم برای حضور در محیط‌های بین‌المللی.

د) اعتباریابی نظری الگو: در این مرحله، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان در قالب یک الگو تنظیم شد و خبرگان اعتباریابی کردند.
 ۲- بخش کمی: این بخش شامل دو مرحله می‌شود: الف- توصیف داده‌ها و ب- تحلیل داده‌ها.
 الف- توصیف داده‌ها: توصیف داده‌ها برای نمونه‌ی آماری و عامل‌ها در قالب جداول ارائه شده است؛ به بیان دقیق‌تر، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در مرحله‌ی کیفی به شرح جدول شماره ۳ و در مرحله‌ی کمی به شرح جدول شماره ۴ است.

جدول ۳- توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در مرحله‌ی کیفی

Table 3- Demographic description of qualitative sample

درصد	فراوانی	ویژگی
۰/۱۰۰	۱۵	دکترای تخصصی
۰/۱۰۰	۱۵	سابقه‌ی انجام پژوهش در حیطه‌ی فرهنگ سازمانی

جدول ۴- توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در مرحله‌ی کمی

Table 4- Demographic description of quantitative sample

درصد	فراوانی	جنسیت
۷۹/۶۴	۲۲۳	مرد
۲۰/۳۶	۵۷	زن
۱۰۰	۲۸۰	جمع
درصد	فراوانی	سابقه کار
۱۵	۴۲	۵ تا ۱۰ سال
۳۳/۹	۹۵	۱۱ تا ۱۵ سال
۵۱/۱	۱۴۳	بیشتر از ۱۵ سال
۱۰۰	۲۸۰	جمع
درصد	فراوانی	مقطع تحصیلی
۳۴/۶	۹۷	کارشناسی
۵۰	۱۴۰	کارشناسی ارشد
۱۵/۴	۴۳	دکتری تخصصی
۱۰۰	۲۸۰	جمع
درصد	فراوانی	سطح مدیریت
۳۵/۷	۱۰۰	مدیریت پایه
۶۲/۵	۱۷۵	مدیریت میانی
۱/۸	۵	مدیریت ارشد
۱۰۰	۲۸۰	جمع

در جدول شماره‌ی ۵ مشخصه‌های آماری ابعاد و مؤلفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۵- مشخصه‌های آماری ابعاد و مؤلفه‌ها (تعداد=۲۸۰)

Table 5- Statistical characteristics of dimensions and components scores

(N=280)

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
پویایی	۶/۱۵	۱/۱۵۹	-۱/۲۱۸	۱/۸۷۴
بهبودمحوری	۴/۴۶۹	۱/۲۹۸	-۰/۳۹۰	-۰/۲۵۴
دانایی محوری	۵/۰۶۱	۱/۴۳۳	-۰/۷۹۱	-۰/۱۴۸
خلاقیت محوری	۵/۴۶۲	۱/۲۸۷	-۱/۴۳۹	۲/۳۷۳

جدول ۵- مشخصه‌های آماری ابعاد و مؤلفه‌ها (تعداد=۲۸۰)

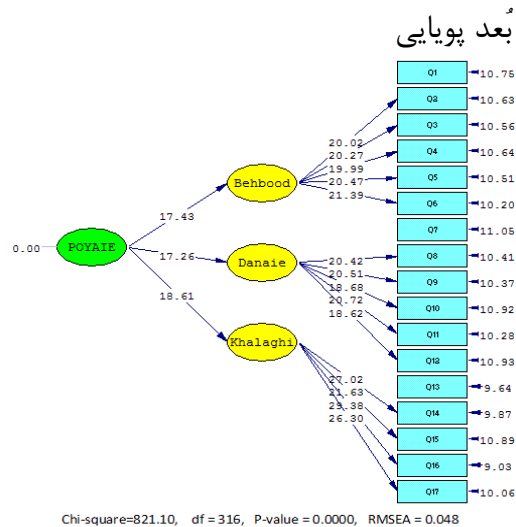
Table 5- Statistical characteristics of dimensions and components scores (N=280)

عامل‌ها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
تفکر راهبردی	۵/۱۶۷	۱/۵۴۵	-۰/۸۲۷	-۰/۰۴۸
انعطاف‌پذیری	۵/۱۸۵	۱/۲۵۴	-۱/۰۷۸	۱/۲۲۵
تفکر سیستمی	۵/۳۷۷	۱/۲۶۸	-۱/۱۱۵	۱/۴۹۹
آینده‌نگری	۵/۲۲۱	۰/۹۱۱	-۰/۹۷۹	۲/۳۵۳
عمل‌گرایی	۵/۳۰۶	۰/۸۵۳	-۱/۷۰۰	۵/۳۵۰
انسانی	۴/۹۰۵	۱/۱۲۴	-۱/۱۲۵	۱/۳۷۷
اعتقاد	۴/۷۶۵	۱/۲۳۳	-۰/۷۶۰	-۰/۱۳۳
باور	۵/۳۱۵	۱/۳۳۴	-۱/۰۷۱	-۰/۹۴۳
ارزش	۵/۲۷۴	۱/۲۱۴	-۱/۱۹۵	۱/۷۰۷
هنجار	۵/۸۹۳	۰/۸۰۷	-۱/۳۶۷	۱/۸۶۱
مدیریت و رهبری	۵/۹۳۷	۰/۸۸۰	-۱/۲۰۱	۲/۵۱۶
مشارکتی	۵/۸۴۶	۰/۸۳۱	-۱/۳۴۷	۱/۵۳۷
تجولی	۵/۸۹۴	۰/۷۹۲	-۱/۲۶۶	۱/۴۰۰
تعاملی	۶/۱۸۹	۰/۸۱۳	-۱/۴۰۶	۱/۵۳۹
اداری	۵/۹۵۲	۰/۷۲۲	-۰/۹۱۹	-۰/۴۶۰
خدمت‌گزار	۵/۹۱۳	۰/۸۷۵	-۱/۰۰۳	-۰/۵۲۷
ارزش‌گزار	۵/۹۹۴	۰/۷۴۲	-۱/۲۴۱	۱/۱۸۶
اقتدار‌گرایانه	۵/۱۴۹	۰/۹۱۳	-۱/۵۱۳	۱/۲۶۰
محیط	۴/۸۷	۰/۸۱۵	-۱/۱۳۹	۱/۱۳۰
محلی	۵/۸۹۳	۰/۷۳۹	-۱/۱۵۶	-۰/۷۶۹
ملی	۵/۸۷۶	۰/۷۵۲	-۱/۴۱۰	۱/۵۶۱
خارجی منطقه‌ای	۵/۹۵۳	۰/۷۳۱	-۱/۱۴۶	-۰/۹۵۰
خارجی بین‌المللی	۵/۸۸۳	۰/۷۳۹	-۱/۱۵۷	-۰/۷۴۹

با توجه به جدول شماره ۵، بیشترین میانگین مربوط به بعد پویایی با ۶/۱۵ و کمترین میانگین مربوط به بعد محیط با ۴/۸۷۳ است. توزیع نمرات همه‌ی ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کجی منفی است؛ به عبارت دیگر، مجموع مجذور نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات بیشتر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه‌ی عمل‌گرایی (-۱/۷۰۰) بیشترین کجی و توزیع نمرات مؤلفه‌ی بهبودمحوری (-۰/۳۹) کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه‌ی ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کشیدگی مثبت است؛ یعنی نمره‌ی بیشتر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین است؛ بنابراین با توجه به نتایج، توزیع نمونه‌ی مدنظر طبیعی بوده و می‌توان گفت که نمونه کاملاً معرف جامعه‌ی مدنظر است. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان داد، مقدار معناداری برای متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن شامل پویایی، تفکر راهبردی، انسانی، مدیریت و رهبری و همچنین محیط، بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است ($P > 0/05$)؛ بنابراین توزیع داده‌های متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن نرمال است؛ از این‌رو می‌توان گفت، شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم است.

در بخش کمی پژوهش به‌منظور تعمیم نتایج به جامعه‌ای که از آن استخراج شده است، از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که نتایج آن در ادامه ذکر شده است.

ب: تحلیل داده‌ها: در این بخش به ارائه و بررسی نتایج تحلیل عاملی که از طریق نرم‌افزار لیزرل^۱ به دست آمده است، پرداخته می‌شود.



شکل ۲- مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد پویایی

Figure 2- Significant values (t-value coefficients) of the dynamic dimension

شکل شماره ۲، معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجا که معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است، اگر میزان مقادیر یا ضرایب t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد، رابطه معنادار است. براساس نتایج پژوهش، مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنادار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر بهبودمحوری با بعد پویایی برابر با $\lambda = 0/89$ و $t = 17/43$ است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر دانایی محوری با بعد پویایی برابر با $\lambda = 0/94$ و $t = 17/26$ است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر خلاقیت محوری با بعد پویایی برابر با $\lambda = 0/95$ و $t = 18/61$ است.

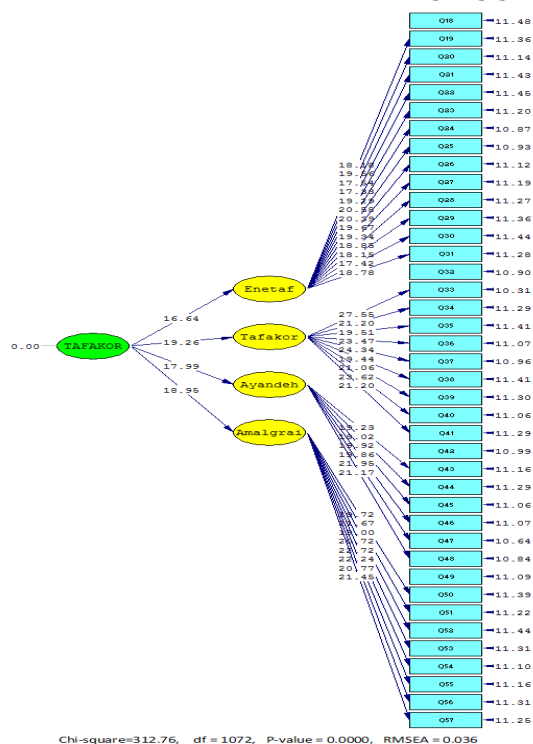
درباره‌ی شاخص‌های برازش الگو این نتایج به دست آمده است: پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت خلی دو به درجه‌ی آزادی برابر با ۲/۵۹ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)^۲ برابر با ۰/۰۴۸ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی

1. LISREL

2. Root Mean Square Error of Approximation

مانند شاخص نیکویی برازش (GFI)^۱ برابر با ۰/۹۱ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI)^۲ برابر با ۰/۹۰ به دست آمدند که بعد پویایی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بیشتر از ۰/۹ هستند.

● تحلیل عاملی تأییدی بعد تفکر راهبردی



شکل ۳- مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد تفکر راهبردی

Figure 3- Significant values (t-value coefficients) of the strategic thinking dimension

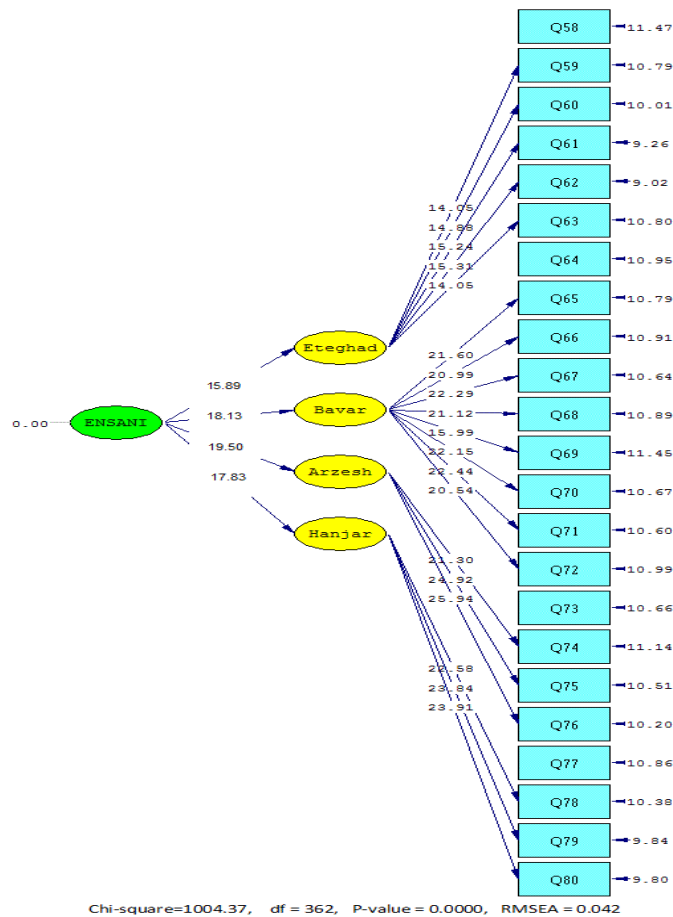
شکل شماره ۳، معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است، اگر میزان مقادیر یا ضرایب t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد، رابطه معنادار است. نتایج نشان می‌دهد که مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنادار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر انعطاف‌پذیری با بعد تفکر راهبردی برابر با $(\lambda = 0/92$ و $t = 16/64)$ است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تفکر سیستمی با بعد تفکر راهبردی برابر با $(\lambda = 0/88$ و $t = 19/26)$ است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر آینده‌نگری با بعد تفکر راهبردی برابر با $(\lambda = 0/91$ و $t = 17/99)$ است؛
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر عملگرایی با بعد تفکر راهبردی برابر با $(\lambda = 0/90$ و $t = 18/95)$ است.

1. Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index

درباره‌ی شاخص‌های برازش الگو این نتایج به دست آمده است: پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2/df دو به درجه‌ی آزادی برابر با ۲/۹۱ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجزورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با ۰/۰۳۶ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) برابر با ۰/۹۱ به دست آمدند که بعد تفکر راهبردی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بیشتر از ۰/۹ هستند.

• تحلیل عاملی تأییدی بعد انسانی



شکل ۴- مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد انسانی

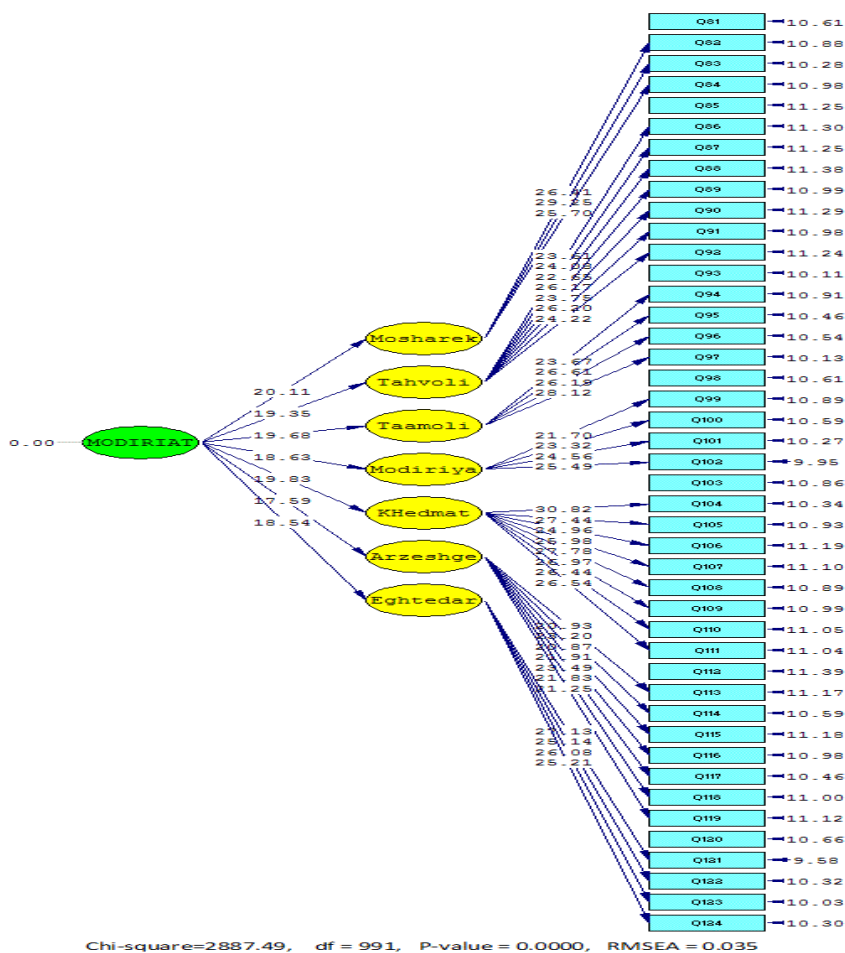
Figure 4- Significant values (t-value coefficients) of the human dimension

شکل شماره‌ی ۴، معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است، اگر میزان مقادیر یا ضرایب t-value خارج از بازه‌ی $\pm 1/96$ باشد، رابطه معنادار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اعتقادها با بعد انسانی برابر با $\lambda = 0/87$ و $t = 15/89$ است؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر باورها با بعد تفکر انسانی برابر با $\lambda = 0/92$ و $t = 17/83$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌ها با بعد تفکر انسانی برابر با $\lambda = 0/95$ و $t = 19/50$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر هنجارها با بعد تفکر انسانی برابر با $\lambda = 0/89$ و $t = 18/13$ است.
 درباره‌ی شاخص‌های برازش الگو این نتایج به دست آمده است: پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه‌ی آزادی برابر با $2/77$ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با $0/042$ و کوچک‌تر از $0/08$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با $0/93$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) برابر با $0/92$ به دست آمدند که بعد انسانی را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بیشتر از $0/9$ هستند.

• تحلیل عاملی تأییدی بعد مدیریت و رهبری



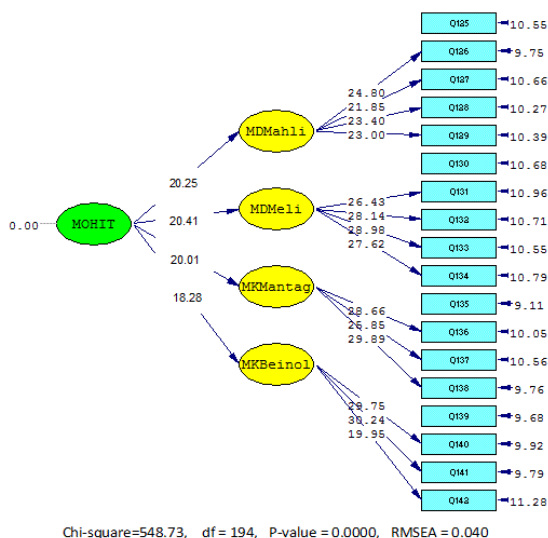
شکل ۵- مقادیر معناداری (ضرایب t-value) بعد مدیریت و رهبری

Figure 5- Significant values (t-value coefficients) of the management and leadership dimension

شکل شماره ۵، معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است، اگر میزان مقادیر یا ضرایب t -value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد، رابطه معنادار است. نتایج نشان می‌دهد که مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنادار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مشارکتی با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/93$ و $t = 20/11)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تحولی با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/94$ و $t = 19/35)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر تعاملی با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/90$ و $t = 18/68)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر مدیریت با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/91$ و $t = 19/83)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر خدمت‌گزار با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/85$ و $t = 17/59)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر ارزش‌گرا با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/90$ و $t = 18/54)$ است؛
 - بار عاملی و ضریب معناداری مسیر اقتدارگرایانه با بعد مدیریت و رهبری برابر با $(\lambda = 0/89$ و $t = 18/02)$ است؛
- درباره‌ی شاخص‌های برازش الگو این نتایج به دست آمده است: پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه‌ی آزادی برابر با $2/91$ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با $0/035$ و کوچک‌تر از $0/08$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با $0/91$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) برابر با $0/90$ به دست آمد که بعد مدیریت و رهبری را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بیشتر از $0/9$ هستند.

• تحلیل عاملی تأییدی بعد محیط



شکل ۶- مقادیر معناداری (ضرایب t -value) بعد محیط

Figure 6- Significant values (t-value coefficients) of the environment dimension

شکل شماره ۶، معناداری ضرایب بین متغیرهای آشکار و پنهان را نشان می‌دهد. از آنجاکه معناداری در سطح ۰/۰۵ بررسی شده است، اگر میزان مقادیر یا ضرایب t-value خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد، رابطه معنادار است. نتایج نشان می‌دهد که مقادیر t برای تمامی ارتباطات معنادار است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت:

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط داخلی محلی با بعد محیط برابر با $(\lambda = 0/91$ و $t = 18/28)$ است؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط داخلی ملی با بعد محیط برابر با $(\lambda = 0/92$ و $t = 20/41)$ است؛

- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط خارجی منطقه‌ای با بعد محیط برابر با $(\lambda = 0/89$ و $t = 20/01)$ است؛

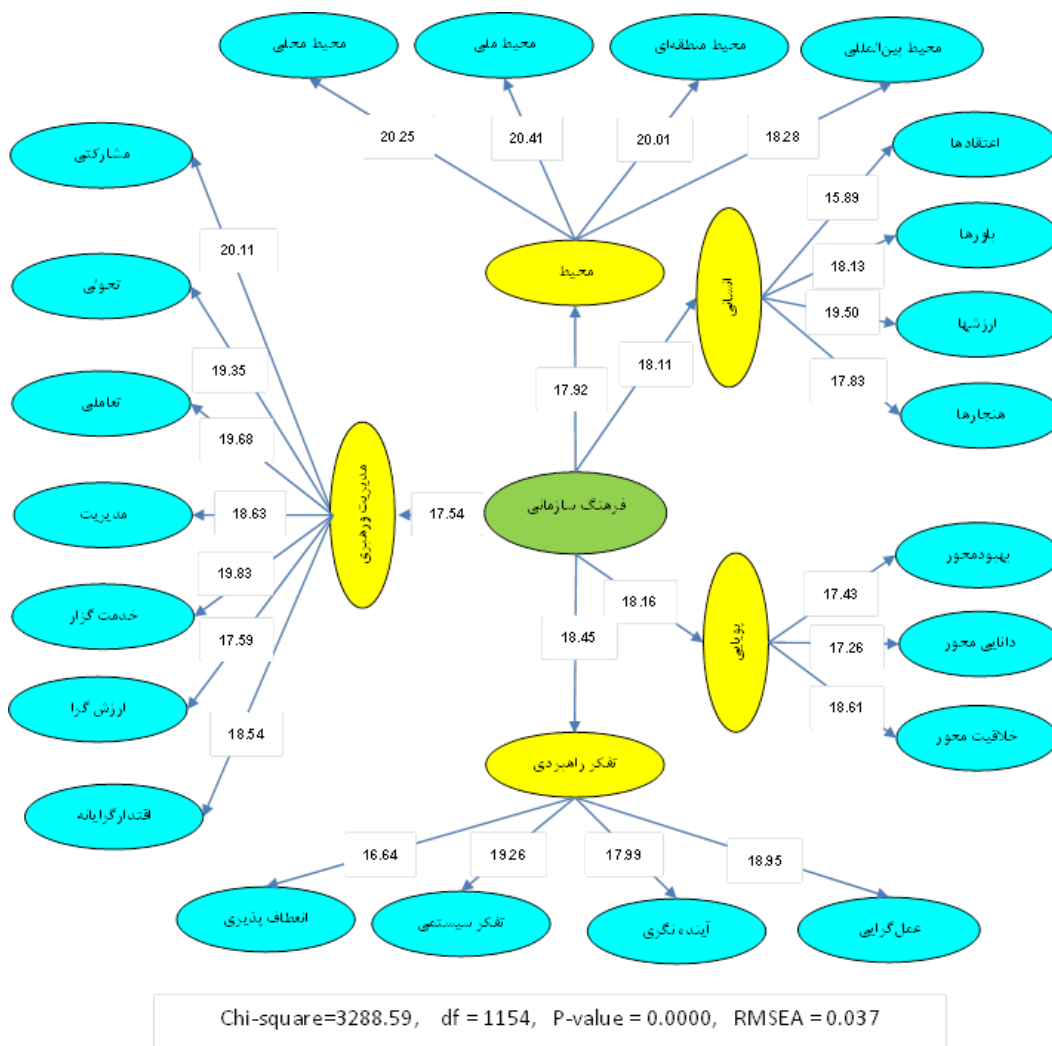
- بار عاملی و ضریب معناداری مسیر محیط خارجی بین‌المللی با بعد محیط برابر با $(\lambda = 0/87$ و $t = 20/25)$ است؛

درباره‌ی شاخص‌های برازش الگو این نتایج به دست آمده است: پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. نسبت χ^2 دو به درجه‌ی آزادی برابر با $2/82$ و کوچک‌تر از ۳ است. مقدار جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) برابر با $0/04$ و کوچک‌تر از $0/08$ است. سایر شاخص‌های برازندگی مانند شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با $0/93$ و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) برابر با $0/91$ به دست آمدند که بعد محیط را تأیید می‌کنند. سایر شاخص‌های برازش نیز بیشتر از $0/9$ هستند.

پس از تعیین بار عاملی و ضرایب معناداری هر یک از شاخص‌ها با مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها با ابعاد که با عنوان مدل اندازه‌گیری از آن‌ها یاد می‌شود، باید مدل ساختاری یا مدل کلی ترسیم شود. بر این اساس، در ادامه، مدل کلی و ساختاری فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ترسیم شده است.

الگوی ساختاری فرهنگ سازمانی

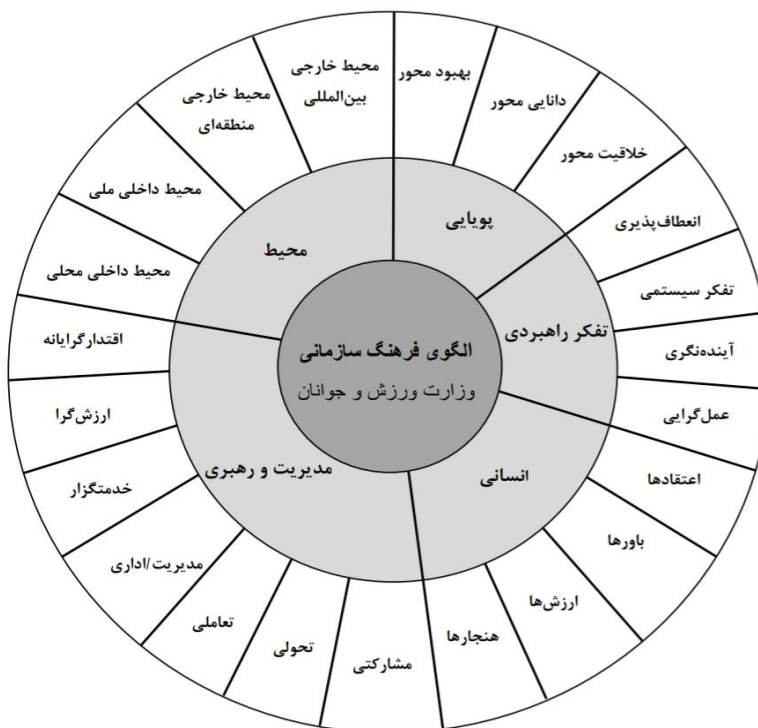
شاخص‌های تولیدی الگوی معادلات ساختاری فقط به شاخص‌های برازش کلی الگو محدود نیست، بلکه پارامترهای استاندارد بتا و گاما (ضرایب مسیر) و مقادیر t متناظر با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برون‌زای فرهنگ سازمانی به متغیرهای درون‌زای ابعاد پویایی، تفکر راهبردی، انسانی، مدیریت و رهبری و محیط (ضرایب گاما) نیز وجود دارد که باید تفسیر شود. مدل ساختاری نشان می‌دهد که چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند. این ضرایب و شاخص‌ها قدرت نسبی هر مسیر را نشان می‌دهند. در شکل شماری ۷، آزمون t برای تحلیل مسیرها ارائه شده است.



شکل ۷- الگوی عمومی پژوهش (تحلیل مسیر) در حالت ضرایب معناداری (ضرایب t)
 Figure 7- The general model of research (path analysis) in the state of significant coefficients (t coefficients)

بحث و نتیجه‌گیری

الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان در شکل شماره ۸ ارائه شده است.



شکل ۸- الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان

Figure 8- Organizational culture model of the Ministry of Sports and Youth

یافته‌ی پژوهش مبنی بر اینکه «برازش الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه کاربران چگونه است؟» در شکل شماره‌ی ۸ نشان داده شده است. براساس این شکل، الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان از ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص تشکیل شده است. ابعاد سازنده‌ی الگوی یادشده عبارت‌اند از: ۱- پویایی؛ ۲- تفکر راهبردی؛ ۳- انسانی؛ ۴- رهبری و مدیریتی؛ ۵- محیط. همچنین ۲۲ مؤلفه در الگوی مذکور به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ۱- بهبودمحوری؛ ۲- دانایی‌محوری؛ ۳- خلاقیت‌محوری؛ ۴- انعطاف‌پذیری؛ ۵- تفکر سیستمی؛ ۶- آینده‌نگری؛ ۷- عمل‌گرایی؛ ۸- اعتقادات؛ ۹- باورها؛ ۱۰- ارزش‌ها؛ ۱۱- هنجارها؛ ۱۲- مشارکتی؛ ۱۳- تحویلی؛ ۱۴- تعاملی؛ ۱۵- مدیریت/اداری؛ ۱۶- خدمت‌گزار؛ ۱۷- ارزش‌گرا؛ ۱۸- اقتدار‌گرایانه؛ ۱۹- محیط داخلی محلی؛ ۲۰- محیط داخلی ملی؛ ۲۱- محیط خارجی منطقه‌ای؛ ۲۲- محیط خارجی بین‌المللی. درباره‌ی ۱۴۲ شاخص در این الگو باید گفت که در اولویت قرار گرفتن شاخص‌ها براساس اولویت هر مؤلفه تنظیم شده است؛ به طوری که هنگامی که بار عاملی هر شاخص بیشتر بوده، آن شاخص اولویت بالاتری را به خود اختصاص داده است؛ بنابراین براساس ضرایب به‌دست‌آمده می‌توان گفت که تمامی شاخص‌ها نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان دارند که در مجموع، یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان ارائه داده‌اند.

در الگوی احصاء شده، سه نکته درخور توجه است: الف- این الگو از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا این پژوهش به منظور کسب دانش علمی و فنی جدید که برای آن کاربرد ویژه‌ای در نظر گرفته شده است، انجام شد. از طرفی هدف این پژوهش، توسعه‌ی دانش کاربردی در یک زمینه‌ی خاص است؛ ب- این الگو از نظر فلسفی، از نوع پراگماتیسم است؛ چراکه کاربردی و عملکردی است؛ ج- این الگو از نظر پارادایمی، ساختارگرایی است؛ زیرا در این الگو به واقعیات خارج از ذهن توجه نمی‌شود. افراد واقعیت اجتماعی را می‌سازند و برداشت هرکس از جهان‌بینی و محیطی که در آن زندگی می‌کند، نشئت می‌گیرد؛ بنابراین ممکن است با برداشت دیگران متفاوت باشد.

از آنجاکه تاکنون در هیچ پژوهشی به ارائه‌ی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان در ایران پرداخته نشده است، نمی‌توان یافته‌های مذکور را با مطالعات داخلی مقایسه کرد، اما در زمینه‌ی ابعاد این الگو، مطالعات داخلی و خارجی همسویی مشاهده شده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

براساس یافته‌ی دیگر پژوهش، بعد پویایی با سه مؤلفه (بهبودمحوری، دانایی‌محوری و خلاقیت‌محوری) و ۱۷ شاخص، یک عامل زیربنایی را برای الگوی فرهنگ سازمان وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌دهد. در وضعیت تغییر محیط خارجی به منظور تثبیت برتری رقابتی، سازمان باید به تجدید منابع باارزش خود بپردازد. قابلیت‌های پویا برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌آورند تا بر این تغییرات مداوم تأثیرگذار باشند؛ همان‌گونه که قابلیت‌های پویا میزان تغییر سازمان از جمله منابع را کنترل می‌کنند. در این منابع، بعضی توانایی‌ها مثل توانایی شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها، درک نیازهای متغیر مشتری و... به خودی خود قابلیت پویایی را ندارند، اما عناصر مهمی در قابلیت‌های پویا به حساب می‌آیند؛ یعنی منابع اساسی سازمان آن را قادر می‌سازند تا به برتری رقابتی پایدار دست یابد. منبع در معنای وسیع آن عبارت است از فعالیت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها و... که به سازمان‌ها امکان ایجاد منفعت را می‌دهد (منبعی، ۱۳۹۵).

یافته‌ی مذکور پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش اردو و همکاران (۱۴۰۱) از این حیث که مؤلفه‌های ارتباط و تعامل و یادگیری سازمانی بر چگونگی فرهنگ سازمانی تأثیر دارند، همسو می‌باشد. همچنین یافته‌ی مذکور پژوهش با یافته‌های مطالعه‌ی خادمی و رسولی (۱۴۰۰) از لحاظ تأکید بر دانش و یادگیری برای ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی و اینکه یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان مبتنی بر دانایی‌محوری، اثر مستقیم بر فرهنگ دارد، هم‌راستا است.

یافته‌ی دیگر پژوهش نشان می‌دهد، بعد تفکر راهبردی با چهار مؤلفه (انعطاف‌پذیری، تفکر سیستمی، آینده‌نگری و عمل‌گرایی) و ۳۹ شاخص، عامل زیربنایی دیگری را برای الگوی فرهنگ سازمان وزارت ورزش و جوانان ارائه می‌دهد. تفکر راهبردی، فرایندی عمدی و منطقی است که بر تجزیه و تحلیل عوامل و متغیرهای مهم تمرکز می‌کند و بر موفقیت بلندمدت یک کسب‌وکار، تیم یا فرد تأثیر می‌گذارد. تفکر راهبردی شامل پیش‌بینی دقیق و عمدی تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها برای محافظت در برابر آن‌ها و فرصت‌هایی برای پیگیری است. تفکر و تجزیه و تحلیل راهبردی به مجموعه‌ای روشن از اهداف، برنامه‌ها و ایده‌های جدید منجر می‌شود که برای بقا و شکوفایی در محیط رقابتی و متغیر لازم است. این نوع تفکر باید واقعیت‌های اقتصادی، نیروهای بازار و منابع موجود را در نظر بگیرد.

یافته‌ی مذکور پژوهش با یافته‌های مطالعه‌ی سامور (۲۰۲۱) از لحاظ توجه و تأکید بر نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان، عمل‌گرایی سازمان و انعطاف‌پذیری همسو می‌باشد. براساس نتایج پژوهش وی، نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری، بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. به گفته‌ی سامور (۲۰۲۱)، توان فکری و اندیشه‌ی کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیری که

بتواند از این سرمایه‌ی نهفته استفاده‌ی بیشتری کند، به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد بود؛ همچنین یافته‌ی مذکور پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش مینگا و بروک (۲۰۱۹) از حیث تأکید بر تفکر سیستمی و توجه به آینده‌ی سازمان همسوست. نتایج مطالعه‌ی آن‌ها نشان داد، در تفکر سیستمی باید بخش‌های متقابل سازمان با یکدیگر در تعامل باشند تا بتوانند بخشی از سیستم کامل باشند.

براساس یافته‌ی دیگر پژوهش، بعد ویژگی‌های انسانی با چهار مؤلفه (اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و هنجارها) و ۲۳ شاخص، عامل زیربنایی دیگری برای الگوی فرهنگ سازمان ورزش و جوانان است. این بعد به مجموعه عواملی اشاره دارد که جهان‌بینی، نگرش‌ها و ارزش‌های فردی و سازمانی را نشان می‌دهند. ایمان و اعتقاد به مبانی اسلام، شرط مهم و اساسی برای مدیریت در جامعه‌ی اسلامی است. ایمان و اعتقاد برای مدیران، ایمان جامعی است که در آن معرفت قلبی، اقرار زبانی و التزام عملی به ارکان اسلام باشد.

مدیر بدون تقوا و تعهد، سازمان را وسیله‌ی نیل به اغراض شخصی و منافع فردی قرار می‌دهد؛ انگیزه‌های معنوی و الهی را از کارکنان سلب می‌کند؛ معیارهای گزینش را که تعهد و تقوا از مراحل بارز آن است، نادیده می‌گیرد؛ به افراد نالایق و غیرمتعهد و چاپلوس میدان می‌دهد که برای حفظ مقام و موقعیت خود به دروغ و حيله متوسل شوند؛ کارکنان و زیردستان را نردبان قرار می‌دهد؛ نیروهای متعهد و متخصص را قلع و قمع می‌کند؛ راه تزویر و ربا را هموار می‌کند و سازمان را در سراسیمگی انحطاط و سقوط قرار می‌دهد؛ البته واضح است که تقوای مدنظر در اینجا، تقوای قلبی است که آثار آن در تمام ارکان، مراحل، اعمال و وظایف مدیریت مشاهده می‌شود.

یافته‌ی مذکور پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اکبری کیا و همکاران (۱۳۹۹) از این حیث که توجه به مسائل اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای کارکنان در سازمان بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم دارد، هم‌راستاست. براساس نتایج مطالعه‌ی آن‌ها، ضعف در سیستم اخلاقیات به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان منجر می‌شود و مدیریت، بیشتر بر کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد.

یافته‌ی دیگر پژوهش نشان می‌دهد، بعد مدیریت و رهبری با هفت مؤلفه (مشارکتی، تحولی، تعاملی، مدیریتی/اداری، خدمت‌گزار، ارزش‌گرا، اقتدارگرایانه) و ۴۵ شاخص، عامل زیربنایی دیگری را برای الگوی فرهنگ سازمان ورزش و جوانان ارائه می‌دهد. این بعد به سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها اشاره می‌کند. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. مدیر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی منحصر است و آن‌ها به کارکنان خود چنین القا می‌کنند که راه مطلوب را تشخیص دهند و درواقع از آنان می‌خواهند که در جهت تشخیص رهبر خود در سازمان و برای رسیدن به وضعیت مطلوبی که توسط خرد سازمانی ترسیم شده است، تعامل و همیاری کنند. از آنجاکه سبک رهبری که مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌کنند، یکی از عوامل مؤثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است، شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و حائز اهمیت است.

یافته‌ی مذکور پژوهش حاضر با نتایج این پژوهش‌ها هم‌راستاست: بخشی از نتایج مطالعه‌ی اردو و همکاران (۱۴۰۱) از لحاظ تأثیری که نقش رهبری بر چگونگی فرهنگ سازمانی دارد؛ پژوهش قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث تأکید بر سبک مدیریتی در سازمان و اینکه سبک‌های رهبری و مدیریت در سازمان از عوامل مهم تعیین فرهنگ سازمانی‌اند و رابطه

معناداری با فرهنگ سازمانی دارند؛ مطالعه‌ی پرائیتاساری (۲۰۲۲) به لحاظ تأکید بر محیط و ارتباط درون‌سازمانی، مدیریت مشارکتی و تعامل درونی سازمان و اینکه شکل‌گیری روابط غیررسمی و دوستانه بین مدیریت و کارمندان هر سازمان، می‌تواند به این امر منجر شود که رسالت و فرهنگ سازمانی به شکلی مطلوب و کامل به تمام اجزای سازمان منتقل شود. براساس نتایج پژوهش وی، نقش مدیر منابع انسانی سازمان به‌عنوان پل ارتباطی بین کارمندان و مدیران اهمیت فراوان دارد و مدیر منابع انسانی تأثیر شگرفی بر اعمال نفوذ مدیران بر کارکنان دارد.

براساس یافته‌ی دیگر پژوهش، بعد محیط با چهار مؤلفه (محیط داخلی محلی، محیط داخلی ملی، محیط خارجی منطقه‌ای، محیط خارجی بین‌المللی) و ۱۸ شاخص، پنجمین عامل زیربنایی برای الگوی فرهنگ سازمان وزارت ورزش و جوانان است. محیط سازمانی عبارت است از تمامی عوامل و شرایطی که بر انجام فعالیت‌ها و اقدامات یک سازمان اثرگذار است که خود بر دو مؤلفه‌ی درونی و بیرونی متناظر است. در این زمینه می‌توان عنوان کرد که هر سازمانی در بستر جامعه مشغول انجام وظایف محول شده به خود است و باید توجه داشته باشد که نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن شرایطی که پیرامون و درون خود دارد، به انجام فعالیت بپردازد و باید با در نظر گرفتن تمامی این عوامل و احتمال اثرگذاری آن‌ها فعالیت کند.

یافته‌ی مذکور پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اشکبوس و همکاران (۱۴۰۰) از لحاظ تأکید بر محیط سازمان برای ارتباط کارکنان با محیط‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی و اینکه نحوه‌ی ارتباط با محیط تأثیر مستقیم بر فرهنگ سازمانی دارد، همسو می‌باشد.

در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش کارکنان و مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی وزارت ورزش و جوانان، بر کسی پوشیده نیست. شناخت فرهنگ سازمانی و هدایت و بهبود آن یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیران در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. اگر مدیران یک جامعه مهارت و دانش کافی داشته باشند، بدون تردید نظام نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بسیاری برخوردار خواهد بود. وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان سازمانی تأثیرگذار بر همه‌ی عرصه‌های زندگی افراد جامعه، همانند دیگر سازمان‌ها تحت تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و دولت حاکم است؛ از این رو ضرورت دارد که فرهنگ ویژه‌ی خود را داشته باشد (قنبرپور و همکاران، ۱۳۹۵).

با توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی خدمات وزارت ورزش و جوانان و نظر به اینکه این سازمان ویژگی‌های خاص خود را دارد و دارای ماهیت و رسالت متفاوتی از سایر سازمان‌ها است، ضمن شناخت کافی از فرهنگ موجود در این وزارتخانه، می‌توان گام‌های مؤثری را برای تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌های این وزارتخانه برداشت.

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری محدودیت‌هایی داشت که در تعمیم یافته‌ها باید لحاظ شده و جانب احتیاط رعایت شود؛ پژوهش حاضر برای طراحی الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان انجام شد؛ بنابراین می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل نهادهای گوناگون دیگر اجرا شود که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت. براساس نتایج پژوهش حاضر، ۵ بعد و ۲۲ مؤلفه برای الگوی فرهنگ سازمان وزارت ورزش و جوانان به دست آمد. مسلم است که ابعاد و مؤلفه‌های دیگری نیز تأثیرگذار هستند که در این پژوهش بررسی نشدند.

براساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب به اتخاذ سبک رهبری مناسب با تأکید بر تعامل و مشارکت کارکنان نیاز دارد که مدیر می‌تواند با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهد؛ بنابراین سازمان‌ها باید به دنبال جذب و نگهداشت این رهبران به‌عنوان منابع ارزشمند در راستای رشد فرهنگ سازمان باشند؛

- هنگام جذب نیروی انسانی در سازمان‌ها، مؤلفه‌ی ارزش‌ها، اعتقادات و اخلاق حرفه‌ای آنان ارزیابی شود. در طی خدمت نیز برنامه‌های آموزشی لازم در راستای ارتقای این توانمندی اجرا شود تا با افزایش سطح ارزش‌ها و هنجارهای کارکنان و کاهش واکنش عاطفی اثرات منفی، بتوان سازمانی با فرهنگ غنی و انسانی به وجود آورد؛

- توجه به نوآوری و خلاقیت کارکنان در سازمان در کنار اثرات سازمان دانی محور می‌تواند به‌عنوان یک عامل تحریک‌کننده در راستای بهبود عملکرد شغلی نیز مطرح شود. همچنین شناسایی وضعیتی که فرسودگی شغلی می‌تواند انگیزه‌ی رفتارهای مثبت کارکنان را زیر سؤال ببرد، توصیه می‌شود.

References

1. Ashkbous, S., Darayi, M., & Pourhosseini, E. (2022). Presenting a model of organizational culture in lorestan university of medical sciences. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(2), 76-88. (in Persian).
2. Abbassi, H., Sajadi, S. N., Eydi, H., & Loqmani, M. (2017). Designing the organizational culture model of Iranian sports federations. *Sport Management and Development*, 6(1), 19-36. (in Persian).
3. Akbari Kia, M. A., Amini Sabegh., Z., & Sadeh E. (2020). Designing and explaining the ethics-oriented organizational culture model to promote office health using a mixed approach (Data foundation theory-structural equation modeling). *Islamic Life Style* 2020, 4(1), 66-74. (in Persian).
4. Altinok, V. (2021). Examining the relationship between organizational culture model and management practices. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 1-22.
5. Attar, M. M. (2020). Organizational culture, knowledge sharing, and intellectual capital: Directions for future research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20.
6. Chang, S. E., & Lin, Ch.-Sh. (2017). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 438-458.
7. Denison, D. (1991). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
7. Ghaed Amini Harooni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi M., & Maherani Barzani, M. (2021). Identifying the structural model of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among the members of the Faculty members of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). *Knowledge Retrieval and Semantic Systems Quarterly* (In Press). doi: 10.22054/JKS.2020.51757.1320 (in Persian).
8. Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
9. Hosseinejad asl, A., Hamidi, M., Sajjadi, S. N., & Jalali Farahani, M. (2021). Designing a Performance Management Model for the Student Sport Federation of the Islamic Republic of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 121-134. (in Persian).
10. Keshavarz, M. A., & Amini, S. K. (2018). *Organizational culture: Human relations and intra-organizational communication*. Tehran: Poshtiban Publications. (in Persian).
11. Khademi, Y., & Rasoli, E. (2021). Investigating the effect of organizational culture on organizational learning ability with the mediating role of knowledge sharing among employees of the Ardabil Branch of Islamic Azad University. *Organizational Culture Management*, 19(1), 153-174. (in Persian).
12. Kharazian, S., Ashraf Ganjouiea, F., & Zareian, A. (2020). A Model to Explain the Impact of Organizational Culture on Social Capital among the Managers and Employees in Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(47), 301-322. (in Persian).
13. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
14. Loo, L.-H.. (2018). Knowing me knowing you: Organizational culture in insurance industry, Malaysia, *International Journal of Service Science, Management and Engineering*, 5(2), 40-48.

15. MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process*. London: Palgrave Macmillan.
16. Maniee, F. (2016). *Investigating the impact of organizational dynamic capabilities on organizational performance based on the Tozan scorecard model with an emphasis on environmental strategies* (Unpublished master's thesis). Islamic Azad University, Kermanshah Branch. (in Persian).
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
17. Moradi Chaleshtari, J., Moradi, M. R., Nourouzian, S., & Jamali Gale, M. (2014), 2(5), 9-24. (in Persian).
18. Nasiri, M., & Labadi, Z. (2018). Organizational culture in educational organizations and scientific research culture in higher education. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 3(11), 20-35. (in Persian)
19. Ordoo, F., Pourkarimi, J., Keramati, M., & Zakersalehi, G. (2022). A metasynthesis of university organizational culture components: A qualitative approach to recognizing the priorities of the meritocratic academic community. *Organizational Culture Management*, 20(2), 257-290. (in Persian).
20. Pranasari, D. (2022). Development of work engagement model based on organizational culture method. *International Journal of Instruction*, 15(2), 861-884.
21. Samur, S. (2021). Examination of organizational culture variables in sports organizations (Perspective from Turkey). *Journal of Educational Issues*, 7(1), 392-412.
22. Sanjari, M., & Jahanian, R. (2018). Management of organizational culture in educational management. *A Scientific Specialized Quarterly in Management, Accounting and Economics* 2(1), 170-178. (in Persian).
23. Tarighi, A., Azadi, K., & Kheradyar, S. (2020). Presenting a model of organizational culture affecting internal controls of Iranian Public Sector Nonprofit Organizations (Grounded theory approach). *Journal of Audit Sciences*, 20(8), 281-314. (in Persian).