

# رابطه بین مأموریت و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران

❖ دکتر حسن اسدی؛ استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران  
❖ محمدحسین قربانی؛ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران\*

تاریخ دریافت: ۸۷/۸/۸  
تاریخ تصویب: ۸۷/۸/۲۷

## چکیده:

هدف از پژوهش حاضر عبارت است از بررسی رابطه بین مأموریت سازمانی (نیت و مسیر راهبردی، چشم انداز، اهداف، و مقاصد کوتاه مدت) و یکپارچگی سازمانی (هماهنگی و انسجام، توافق، ارزش های اصلی) در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. به همین منظور، پرسش نامه ای (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۶) تهیه شد و پس از تأیید روایی و پایایی ( $\alpha=0.924$ ) آن، در بین جامعه ۲۴۱ نفری پژوهش، متشکل از کارشناسان سازمان مورد مطالعه، توزیع شد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری کلموگروف اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی، و تحلیل ماتریس همبستگی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد میزان مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی در کارشناسان به ترتیب برابر ۵۰٫۴۶ درصد و ۵۲٫۴۵ درصد بود و ارتباط معنادار و مثبتی ( $r=0.768$ ،  $P<0.01$ ) بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی، همچنین بین تمامی متغیرهای آن ها در کارشناسان مشاهده شد. یافته های تحقیق بر افزایش سطح مأموریت سازمانی به عنوان یکی از شیوه های افزایش سطح یکپارچگی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی تأکید دارد.

**واژگان کلیدی:** سازمان تربیت بدنی، کارشناس، مأموریت سازمانی، یکپارچگی سازمانی

\* E.mail: ghorbani-2@yahoo.com

## مقدمه

و تأثیرگذار و متأثر از این سازمان هاست. به علاوه، سازمان تربیت بدنی نقش چشمگیری در ارتقای سطح سلامت، توسعه پایدار، سرافرازی کشور، و... دارد. همانند دیگر سازمان ها، این سازمان نیز جهت دستیابی به موفقیت در عرصه های پیش گفت نیازمند تعیین و تبیین مأموریت و رسالت سازمانی<sup>۱</sup> است (۶).

سازمان های ورزشی، نهادهای هدفداری اند که در طول زمان به طرق گوناگون در جستجوی رشد و توسعه بوده اند (۲۱). سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت های ورزشی کشور است و ارتباطات وسیعی با سازمان های مختلف داخل و خارج از کشور دارد

### 1. Organizational mission

این پژوهشگران طی تحقیقی درباره تیم‌های مدیریتی ۶۷۴ سازمان از صنایع مختلف در آمریکا به این نتیجه دست یافتند که مأموریت سازمانی در بهبود مقیاس‌های اثربخشی<sup>۱</sup>، از جمله کیفیت، رضایت کارکنان، نوآوری، و توسعه خدمات نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (۹).

علاوه بر این، تحقیقاتی که در سازمان مراقبت‌های پزشکی پنسیلوانیا انجام گرفته حاکی از آن است که بهبود مأموریت سازمانی و تعیین جهت‌های روشن برای سازمان موجب بهبود عملکرد و اثربخشی خواهد شد، به طوری که این سازمان در سال ۲۰۰۳ به نرخ رشد ۳۳ درصدی افزایش در بودجه و افزایش ۳۰ درصدی در استخدام کارکنان دست یافت و در نهایت به عنوان سازمان برتر و نوآور در طرح برنامه‌های جدید شناخته شده است (۳).

از طرفی دیگر، تحقیقات بوچل (۲۰۰۵) نشان می‌دهد برخورداری سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی از مأموریت سازمانی مشخص و مجموعه‌ای روشن از اهداف، مبنایی جهت دستیابی به یکپارچگی و انسجام<sup>۲</sup> در سازمان است (۴).

والتر (۲۰۰۵) و سافولد (۱۹۸۸) یکپارچگی را ارزش‌ها و سیستم‌هایی که تشکیل‌دهنده مبنای فرهنگی قوی است تعریف کرده‌اند و بیان داشته‌اند: «سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از فرهنگی باثبات، هماهنگ، و منسجم گرایش بالایی به اثربخشی دارند» (۲۵، ۳۲). در این گونه سازمان‌ها رفتار اعضا ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی دارد و پیروان آنان در دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده از مهارت زیادی برخوردارند

در تعریف مأموریت سازمانی، فیشر (۲۰۰۰) به تعیین جهت‌های طولانی‌مدت و مجموعه فعالیت‌های سازمان اشاره دارد (۱۵). همچنین مبل، وانگ، و فانگ (۲۰۰۵) بیان داشته‌اند، مأموریت یک سازمان ارائه‌دهنده اهداف، معانی، و مفاهیمی از سازمان است که با تعریف اهداف بیرونی و نقش اجتماعی سازمان به دست آمده است (۲۳). همچنین مأموریت سازمان شامل جهت‌های روشن و اهدافی است که در تعریف مسیری مناسب جهت فعالیت‌های سازمان و اعضای آن به کار می‌رود (۲۴).

اصولاً در سازمان‌هایی که مأموریت سازمانی قوی دارند، افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان قادر خواهند بود با تصویر آینده‌ای مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند و سازمان را به اهداف تعیین‌شده نزدیک سازند (۱). در مقابل عدم برخورداری از مأموریت سازمانی روشن و قوی موجب سردرگمی افراد سازمان می‌شود، به نحوی که اهداف به طور معمول برای کارکنان روشن، معنادار، و انگیزاننده نیست و در نهایت مشکلات فراوانی را در راه دسترسی به اهداف به وجود خواهد آورد (۱۹، ۲).

نتایج تحقیقات هامل و پراهالاد (۱۹۹۴)، مینتزبرگ (۱۹۸۹)، و سلزنیک (۱۹۵۷) نشان می‌دهد سازمان‌های موفق حس روشنی از هدف و جهت دارند، به طوری که اهداف سازمان و مقاصد راهبردی را تعریف می‌کنند و چشم‌اندازی از چیزی که سازمان در آینده به آن نائل خواهد شد ارائه می‌کنند (۲۲، ۲۸، ۱۸).

دنسون و اتکینز (۲۰۰۷) شاخص‌های مأموریت سازمانی را در سه بخش نیت و مسیر راهبرد، چشم‌انداز، و اهداف کوتاه‌مدت خلاصه کرده‌اند.

1. Effectiveness measures  
2. Consistency and integration

شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق این مهم در کارشناسان سازمان تربیت بدنی، همواره از دغدغه‌های اصلی این سازمان بوده است. از آنجایی که اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه مأموریت و یکپارچگی سازمانی در سازمان‌های غیر دولتی انجام گرفته، همچنین پژوهش‌های محدودی در این زمینه در سازمان‌های ورزشی صورت گرفته، در نتیجه با توجه به اهمیت بالای این شاخص‌ها در تحقق اهداف سازمان‌های ورزشی، پژوهش حاضر ارتباط میان مأموریت سازمانی (نیت و مسیر راهبرد، چشم‌انداز، اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت) و یکپارچگی سازمانی (هماهنگی و انسجام، توافق و ارزش‌های اصلی<sup>۱</sup>) در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران را مطالعه و آزمون کرده است.

### روش شناسی

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است و در آن پس از تعیین سطح مأموریت و یکپارچگی سازمانی، رابطه آن‌ها و رابطه هر یک از متغیرهای آن‌ها، در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی شده است.

### جامعه و نمونه آماری

با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را تمامی کارشناسان سازمان مرکزی سازمان تربیت‌بدنی تشکیل داده‌اند. مراد از

(۱۷، ۲۰، ۲۶، ۲۷، ۳۱).

دنیسون و نیل (۲۰۰۰) یکپارچگی سازمانی را شامل سه شاخص هماهنگی و انسجام، توافق، و ارزش‌های اصلی می‌دانند و بیان داشته‌اند که سازمان‌های یکپارچه تدوین‌کننده گرایش و مجموعه‌ای از نظام‌های سازمانی‌اند و سیستم درونی‌ای بر مبنای حمایت و رضایت طرفین ایجاد می‌کنند (۱۲). در مقابل، سازمان‌هایی که از یکپارچگی پایینی برخوردارند با تعارض و تضاد شدید در بین افراد سازمان مواجه‌اند و اغلب از بی‌توجهی به جزئیات مهم که موجب تعمیق یکپارچگی سازمان می‌گردد شکایت می‌کنند (۱۴). کافی (۲۰۰۳)، اسمرک و دنیسون (۲۰۰۷) و دنیسون و همکاران (۲۰۰۶) برخورداری سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌ها و نهادهای ورزشی از مأموریت سازمانی مناسب‌ترین بیان روشن آن را برای افراد سازمان عاملی مؤثر در جهت دستیابی به یکپارچگی و انسجام می‌دانند (۷، ۱۰، ۲۹).

تحقیقات ویلسون و ریگز (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد بهبود مأموریت سازمانی و ایجاد چشم‌انداز مشترک برای اعضای سازمان، موجب افزایش یکپارچگی و انسجام در بخش‌های مختلف می‌گردد و در نهایت از یک سو موجب رضایت بیشتر کارکنان و از سوی دیگر موجبات دستیابی سازمان به شاخص‌های بالای عملکرد و اثربخشی را فراهم می‌آورد (۸).

انتخاب سال ۱۳۸۶ به عنوان سال انسجام و اتحاد اسلامی خود نشان از اهمیت عامل یکپارچگی و ضرورت پرداختن به این مسئله در جامعه و به نوبه خود، در سازمان تربیت‌بدنی است که یکی از نهادهای اثرگذار و فرهنگ‌ساز جامعه است.

1. Strategic direction and intent, goals and objectives vision
2. Core values, agreement, coordination and integration

«کارشناس» مجموعه پرسنلی از سازمان‌اند که حداقل مدرک کارشناسی و یا پست رسمی کارشناس دارند. علاوه بر این، به صورت تمام‌وقت در سازمان مورد مطالعه مشغول فعالیت‌اند. با توجه به آمار مدیریت امور اداری این سازمان تعداد کل کارشناسان دارای شرایط فوق، برابر با ۲۴۱ نفر بوده است. برای محاسبه نمونه آماری این پژوهش از فرمول کوکران<sup>۱</sup> استفاده شد. بر اساس آن، تعداد نمونه آماری در این تحقیق با به کارگیری روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برابر با ۱۴۸ نفر است.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

با توجه به اهداف پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است و از بین پرسش‌نامه‌های موجود در زمینه تحقیق، پرسش‌نامه استاندارد دنیسون و همکاران (۲۰۰۶) که یکی از کامل‌ترین و جدیدترین پرسش‌نامه‌های موجود است استفاده شد. با استفاده از این پرسش‌نامه، دو بعد مأموریت سازمانی (نیت و مسیر راهبردی، چشم‌انداز، اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت) و یکپارچگی سازمانی (هماهنگی و انسجام، توافق، و ارزش‌های اصلی) در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران مطالعه و آزمون شد.

نظر به نو بودن پژوهش و نبود پرسش‌نامه ترجمه‌شده به زبان فارسی، پس از اخذ پرسش‌نامه از مؤلف آن (دنیسون) و کسب اجازه وی، پرسش‌نامه به زبان فارسی ترجمه شد. اعتبار (روایی) محتوایی آن را یکی از مشاوران تحقیقاتی مرکز مشاوره فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۲</sup> (واقع در ایالت میشیگان آمریکا) و هفت تن از اساتید مدیریت ورزشی و مدیریت دولتی که تمامی این افراد از تخصص‌های

لازم در زمینه‌های آمار و روش‌های تحقیق برخوردار بودند، پس از پاره‌ای اصلاحات و تعدیل تأیید کردند (لازم به ذکر است که نسخه فارسی پرسش‌نامه پس از تأیید مرکز مشاوره فرهنگ سازمانی دنیسون، در این مرکز ثبت شده است و از طریق آدرس الکترونیکی این مرکز در دسترس پژوهشگران است). برای آزمون پایایی (اعتبار) پرسش‌نامه، مطالعه مقدماتی بر روی ۳۲ آزمودنی انجام گرفت. ضریب پایایی پرسش‌نامه حاصل از روش آماری آلفای کرانباخ ( $\alpha=0.924$ ) مؤید هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری بود. علاوه بر اطلاعات مذکور اطلاعات جمعیت‌شناختی کارشناسان از قبیل سن، جنس، وضعیت تأهل، آخرین مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، و وضعیت استخدامی توسط بخش دیگری از پرسش‌نامه مذکور جمع‌آوری شد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودارها انجام گرفته است. در بخش دوم از روش‌های آمار استنباطی کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی، و تحلیل ماتریس همبستگی استفاده شد.

آزمون کلموگروف اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری را تأیید می‌کند ( $P\text{-value}=0.83$ ). ضریب همبستگی پیرسون در سطح معناداری ( $\alpha=0.01$ ) برای بررسی ارتباط بین

1. Cochran's Formula  
2. Denison consulting  
(<http://www.DenisonCulture.com>)

جدول ۲ بیانگر وجود نیروی انسانی جوان در این سازمان است.

جدول ۲. توزیع سنی پاسخ‌دهندگان

| توزیع سنی    |      |                  |      |                |      |
|--------------|------|------------------|------|----------------|------|
| تا ۳۰ سال    |      | بین ۳۰ تا ۴۰ سال |      | ۴۰ سال به بالا |      |
| فرآوانی      | درصد | فرآوانی          | درصد | فرآوانی        | درصد |
| ۴۱           | ۲۸   | ۷۷               | ۵۲   | ۳۰             | ۲۰   |
| جمع کل = ۱۴۸ |      |                  |      |                |      |

بررسی وضعیت استخدامی کارشناسان (شکل ۱) نشان داد که بخش اعظم نمونه پژوهش دارای وضعیت استخدامی رسمی بوده‌اند.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، میزان کلی مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی و میزان هر یک از متغیرهای آن‌ها در جدول ۳ به دست آمد.

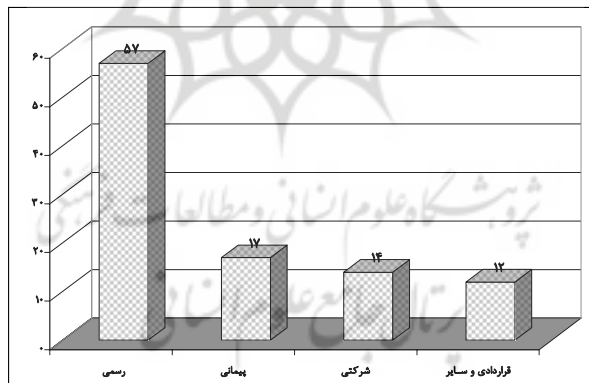
مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی، همچنین ارتباط بین هر یک از متغیرهای آن‌ها استفاده شد. تمامی عملیات‌های آماری پیش‌گفت، با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای آماری Spss و Excel انجام گرفت.

### یافته‌ها

در بیان یافته‌های پژوهش، نخست جداول و نمودارهای توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها ارائه می‌شود. ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان را زنان و ۴۳ درصد را مردان تشکیل می‌دهد (جدول ۱).

جدول ۱. توزیع پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت

| جنسیت پاسخ‌دهندگان |         |      |         |
|--------------------|---------|------|---------|
| مردان              |         | زنان |         |
| درصد               | فرآوانی | درصد | فرآوانی |
| ۴۳                 | ۶۴      | ۵۷   | ۸۴      |
| جمع کل = ۱۴۸       |         |      |         |



شکل ۱. وضعیت استخدامی پاسخ‌دهندگان

جدول ۳. میزان مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی و هر یک از متغیرهای آن‌ها در بین کارشناسان

| یکپارچگی سازمانی |        |                  | مأموریت سازمانی |                         |                   | بعد      |
|------------------|--------|------------------|-----------------|-------------------------|-------------------|----------|
| ۲,۶۲             |        |                  | ۲,۵۲            |                         |                   | میانگین* |
| ۵۲,۴۵٪           |        |                  | ۵۰,۴۶٪          |                         |                   | درصد     |
| ارزش‌های اصلی    | توافق  | هماهنگی و انسجام | چشم‌انداز       | اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت | نیت و مسیر راهبرد | متغیر    |
| ۲,۴۸             | ۲,۶۵   | ۲,۵۷             | ۲,۵۷            | ۲,۵۲                    | ۲,۴۸              | میانگین* |
| ۴۹,۵۴٪           | ۵۳,۰۹٪ | ۵۱,۷۳٪           | ۵۱,۳۸٪          | ۵۰,۴۶٪                  | ۴۹,۶۱٪            | درصد     |

میانگین\*: سؤالات مربوط به هر یک از ابعاد و متغیرها بر اساس مقیاس پنج ارزشی (Max=5 Min=1) توسط کارشناسان نمره گذاری شده است و میانگین هر یک از ابعاد و متغیرها با تقسیم مجموع نمرات بر تعداد آزمودنی‌ها به دست آمده است.

معادله خط رگرسیونی برازش داده شده به صورت (مأموریت)  $12,15 + 0,701 \times$  یکپارچگی و ضریب تعیین آن نیز برابر ۶۰ درصد به دست آمد.

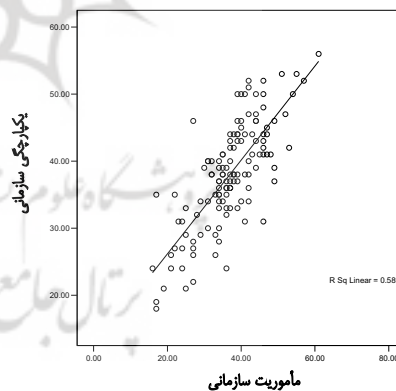
۲. بین نیت و مسیر راهبرد که یکی از متغیرهای مأموریت سازمانی است و هماهنگی و انسجام ( $r=0,490$ )، توافق ( $r=0,563$ )، و ارزش‌های اصلی ( $r=0,599$ ) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد ( $P < 0,01$ ).

۳. بین اهداف و مقاصد به عنوان یکی از متغیرهای مأموریت سازمانی و هماهنگی و انسجام، ( $r=0,594$ )، توافق ( $r=0,654$ )، و ارزش‌های اصلی ( $r=0,628$ ) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد ( $P < 0,01$ ).

۴. بین چشم‌انداز به عنوان یکی از متغیرهای مأموریت سازمانی و هماهنگی و انسجام ( $r=0,527$ )، توافق ( $r=0,575$ )، و ارزش‌های اصلی ( $r=0,479$ ) در کارشناسان سازمان تربیت بدنی رابطه معنادار و مثبتی مشاهده شد ( $P < 0,01$ ).

نتایج مربوط به همبستگی‌های بین متغیرهای پژوهش مطابق جدول ۴ عبارت‌اند از:

۱. بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معناداری ( $P < 0,01$ )، ( $r=0,768$ ) وجود دارد که نشان می‌دهد، افزایش مأموریت سازمانی کارشناسان به طور خطی موجب افزایش یکپارچگی سازمانی آن‌ها خواهد شد. در شکل ۲ پراکنندگی مأموریت سازمانی در برابر یکپارچگی سازمانی کارشناسان را مشاهده می‌کنید.



شکل ۲. پراکنندگی مأموریت سازمانی در برابر یکپارچگی سازمانی در کارشناسان

جدول ۴. ماتریس همبستگی چندگانه بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی و هر یک از متغیرهای آن‌ها در کارشناسان

| ارزش‌های اصلی | توافق   | هماهنگی و انسجام | یکپارچگی سازمانی | چشم‌انداز | اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت | نیت و مسیر راهبرد | مأموریت سازمانی |                         |
|---------------|---------|------------------|------------------|-----------|-------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| ۰,۶۴۶**       | ۰,۶۷۷** | ۰,۶۰۸**          | ۰,۷۶۸**          | ۰,۸۷۶**   | ۰,۸۸۹**                 | ۰,۸۸۲**           | ۱               | مأموریت سازمانی         |
| ۰,۵۹۹**       | ۰,۵۶۳** | ۰,۴۹۰**          | ۰,۶۵۷**          | ۰,۶۵۱**   | ۰,۶۶۹**                 | ۱                 | ۰,۸۸۲**         | نیت و مسیر راهبرد       |
| ۰,۶۲۸**       | ۰,۶۵۴** | ۰,۵۹۴**          | ۰,۷۴۵**          | ۰,۶۸۴**   | ۱                       | ۰,۶۶۹**           | ۰,۸۸۹**         | اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت |
| ۰,۴۷۹**       | ۰,۵۷۵** | ۰,۵۲۷**          | ۰,۶۲۸**          | ۱         | ۰,۶۸۴**                 | ۰,۶۵۱**           | ۰,۸۷۶**         | چشم‌انداز               |
| ۰,۷۹۸**       | ۰,۹۰۳** | ۰,۸۱۶**          | ۱                | ۰,۶۲۸**   | ۰,۷۴۵**                 | ۰,۶۵۷**           | ۰,۷۶۸**         | یکپارچگی سازمانی        |
| ۰,۳۹۵**       | ۰,۶۶۱** | ۱                | ۰,۸۱۶**          | ۰,۵۲۷**   | ۰,۵۹۴**                 | ۰,۴۹۰**           | ۰,۶۰۸**         | هماهنگی و انسجام        |
| ۰,۶۰۸**       | ۱       | ۰,۶۶۱**          | ۰,۹۰۳**          | ۰,۵۷۵**   | ۰,۶۵۴**                 | ۰,۵۶۳**           | ۰,۶۷۷**         | توافق                   |
| ۱             | ۰,۶۰۸** | ۰,۳۹۵**          | ۰,۷۹۸**          | ۰,۴۷۹**   | ۰,۶۲۸**                 | ۰,۵۹۹**           | ۰,۶۴۶**         | ارزش‌های اصلی           |

\*\*همبستگی معنادار در سطح ۰,۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی از عناصر مهم فرهنگ یک سازمان و عاملی مهم در اثربخشی و عملکرد سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی (۹) و از جمله سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شود (۲۱)، در نتیجه در این پژوهش میزان مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی و رابطه آن‌ها، همچنین رابطه بین هر یک از ابعاد آن‌ها در بین کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی آزمون و بررسی شد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد میزان مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی کارشناسان به ترتیب برابر با ۵۰/۴۶ درصد و ۵۲/۴۵ درصد بوده است که این میزان در مقایسه با سایر سازمان‌هایی که از

ابزاری مشابه این پژوهش برای اندازه‌گیری این دو شاخص استفاده نموده‌اند، به میزان قابل توجهی پایین تر است. در نتیجه این موضوع نشان‌دهنده نیاز به بهبود در دو حوزه مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی در جهت بهبود اثربخشی آن‌هاست.

در این راستا دنیسون و نیل (۲۰۰۰) بیان می‌کنند، سازمان‌هایی که دارای نمرات پایین مأموریت‌اند اغلب رهبرانی دارند که تمرکز خود را بر کنترل سازمان و گرفتن تصمیمات همراه با جزئیات برای کالاها، افراد و منابع قرار می‌دهند و در این سازمان‌ها اهداف به طور معمول برای کارکنان با مفهوم، معنادار، و انگیزاننده نیست (۱۲).

از طرفی دیگر فیشر و آلفورد (۲۰۰۰)، و فی و

دنسون (۲۰۰۳) بیان داشته‌اند، سازمان‌هایی که یکپارچگی پایینی دارند اغلب از اینکه بسیاری از جزئیات مهم مورد بی‌توجهی و فراموشی قرار می‌گیرد شکایت می‌کنند و مشتریان و ارباب رجوع، اغلب از این سازمان‌ها ناراضی‌اند. این در حالی است که سازمان‌های برتر به شدت به ارزش‌هایی که برای آن‌ها اهمیت دارد معتقدند (۱۴،۱۶).

به طور کلی، سطح متوسط رو به پایین مأموریت سازمانی در کارشناسان در سازمان مورد مطالعه را می‌توان به دلیل آگاهی پایین کارکنان از اهداف بلندمدت، کوتاه‌مدت، و چشم‌انداز سازمان دانست که این موضوع نیز ممکن است به دلیل عدم شفاف‌سازی کافی اهداف مختلف سازمانی توسط رهبران سازمان برای کارشناسان باشد. از طرفی دیگر، سطح متوسط یکپارچگی سازمانی در کارشناسان را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که در سازمان مورد مطالعه، برخی جزئیات مهم مورد بی‌توجهی قرار گرفته است و در بین کارشناسان فرهنگ و ذهنیتی مشترک از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها در سطح مطلوبی وجود ندارد.

آزمون فرضیات تحقیق نشان داد ارتباط آماری قوی، مثبت، و معناداری بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی در سطح معناداری  $\alpha=0.01$  وجود دارد. در نتیجه با توجه به میزان همبستگی  $r=0.768$  بین دو شاخص مأموریت و یکپارچگی سازمانی می‌توان پیش‌بینی کرد که با افزایش سطح مأموریت سازمانی کارشناسان، بر میزان توانایی آن‌ها برای یکپارچگی نیز افزوده خواهد شد. همچنین، آزمون سایر فرضیات تحقیق نشان داد بین تمامی ابعاد مأموریت سازمانی (نیت و مسیر راهبرد، چشم‌انداز، اهداف و

مقاصد کوتاه‌مدت) و یکپارچگی سازمانی (هماهنگی و انسجام، توافق، و ارزش‌های اصلی) ارتباط آماری معناداری در سطح  $\alpha=0.01$  وجود دارد. این بدان معناست که افزایش و بهبود وضعیت نیت راهبردی، اهداف و مقاصد کوتاه‌مدت، و چشم‌انداز در کارشناسان موجب افزایش قابلیت هماهنگی، توافق، انسجام و برخورداری از ارزش‌های بنیادی بالا در بین آن‌ها خواهد شد.

نتایج حاصل از این تحقیق با یافته‌های دنسون (۲۰۰۰) که مطالعه‌ای جهت بررسی ارتباط میان مأموریت و یکپارچگی سازمانی بر روی ۱۰۲ سازمان از صنایع مختلف در آمریکا انجام داده است و همچنین با مطالعات فی و دنسون (۲۰۰۳)، فیشر (۲۰۰۰)، دنسون و همکاران (۲۰۰۵ و ۲۰۰۶)، کافی (۲۰۰۳)، و بوچل و دنسون (۲۰۰۴) همخوانی نزدیک دارد. تمامی این مطالعات با ابزاری مشابه با ابزار به کار گرفته شده در پژوهش حاضر انجام گرفت و بر ارتباط معنادار و مثبت میان این دو شاخص و تمامی متغیرهای آن‌ها تأکید دارند.

علاوه بر این، یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات اوایز (۲۰۰۵) که مأموریت سازمانی را عاملی مؤثر در ایجاد ارزش‌های اصلی سازمان می‌داند و سوفی و لیونز (۲۰۰۳) که بر ارتباط مأموریت و فلسفه وجودی سازمان با یکپارچگی و عملکرد سازمانی تأکید دارد نیز همخوانی داشته است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که افزایش میزان مأموریت سازمانی در کارشناسان و آگاه نمودن آن‌ها از راهبردها، چشم‌انداز، و اهداف سازمان اهرمی جهت افزایش یکپارچگی، هماهنگی، و توافق در آن‌هاست. در نهایت نتایج این تحقیق موجب برجسته شدن نقاط قوت و ضعف مأموریت و یکپارچگی سازمانی



کارشناسان می‌شود و مکملی است برای ارزیابی و  
پیش‌بینی اولویت‌های تغییر در سازمان، همچنین  
تدوین بهتر راهبردها برای اجرای موفقیت‌آمیز  
تکنیک‌ها و فرایندهای مدیریت.



منابع

1. Analoui, F. and A. Karami (2002). "CEOs and development of the meaningful mission statement". *Corporate Governance*. (2): 13-21.
2. Biloslavo, R. and M. Lynn (2007). "Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation". *Journal of Management Decision*. (45): 773 – 788.
3. Brain, A. (2006). DOCS in Family Health Council of Central Pennsylvania. Inc, published by Denison Consulting.
4. Buchel, B. (2005). "New Product Development Team success: the team's knowledge network makes a real difference", *Perspectives for Managers* (129):1-4.
5. Buchel, B. and D. Denison (2004). "Managing Team – Stakeholder Knowledge Linkages: Their Impact on New Product Development Team Success". *Scandinavian Academy of Management, Copenhagen*.pp.1-25
6. Christopher, K.; M. Bart (2004). "Mission statements in Canadian hospitals", *Journal of Health Organization and Management*. (18): 92 – 110.
7. Coffey, V. (2003). "The organization culture and effectiveness of companies involved in public sector housing constriction in Hong Kong". CIBTG 23 international conference, Hong Kong.
8. Denison Consulting Research Notes (2006). "Hitachi: Communication Conquers Rumor Mill". *Ann Arbor, MI*. (1): 1-6
9. Denison, D.R. and B. Adkins (2007). "An Action Learning Approach to Organizational Culture: Rethinking the Balance between Action and Learning". *The Art and Science of the Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
10. Denison, D.R. et al.(2006). "Diagnosing organizational cultures: validating a model and method", working paper, IMD 2006-9, International Institute for Management Development, Lausanne, pp.1-39.
11. Denison, D.R. et al. (2005). "Diagnosing organizational cultures: validating a model and method", working paper, IMD 2005-11, International Institute for Management Development Lausanne, pp.1-33.
12. Denison, D, R. and W.S. Neal (2000). *Denison organizational culture survey, facilitator guide*. Published by Denison Consulting, LLC. P:30-37
13. Evans, B. (2005). *Best way to improve your performance: improve how you impart core values*. *Handbook of Business Strategy*. (6): 315 – 319.
14. Fey, C. and D.R. Denison (2003): "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?". *Organization Science*. (14): 686-706.
15. Fisher, C.J. (2000). "Like It or Not, Culture Matters - Linking Culture to Bottom Line Business Performance". *Employee Relations Today*. John Wiley & Sons. (27): 2.
16. Fisher, C.J. and R.J. Alford (2000). "Consulting on Culture: A New Bottom Line". *Consulting Psychology Journal*. (52): 206-217
17. Gordon, G. and N. DiTomaso (1992). "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*. (29): 783-798.
18. Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
19. Kantabutra, S. (2007). "Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation". *Leadership & Organization Development Journal*. (28): 209-229.
20. Lencioni, P. (2002). *Make your values mean something*. Harvard Business Review. P: 113-117.
21. Milena, M. (2007). "organizational image and identity management in large-scale sporting events". *Journal of sport management*, (21): 42-53.
22. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.

23. Mobley, W.H.; L. Wang and K. Fang (2005). *Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization*. Published in the *Harvard Business Review China*. 128-139.
24. Richardson, John. (2005). "Looking for Ways to Boost Your Company's Bottom-Line Results Research Shows Big Impact of Positive". Posted on HR Marketer.com.
25. Saffold, G. (1988). "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture" *Academy of Management Review* (13): 546-558.
26. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
27. Schermerhorn, J.R.; G. James and R. Hunt (1998). *Basic organization behavior*. Second edition. Publish by John Wiley, pp.211-227.
28. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row & Peterson.
29. Smerek, R. E. and D.R. Denison (2007). "Social Capital in Organizations: Understanding the Link to Firm Performance". In G. T. Solomon (Ed.), *Proceedings of the sixty-sixth annual meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543-8643.
30. Sufi, T.; and H. Lyons (2003). "Mission statement exposed", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volume: (15) 255 – 262.
31. Treacy, M. and F. Weirisma (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. London: HarperCollins.
32. Walter, J. (2005). "A Look in the Mirror for Supervisors, a Look from All Angles". *DDC Leadership*, p: 22.

