

## بررسی توازن الگوهای فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران

همایون عباسی<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲</sup>، محسن لقمانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه

۲. استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه\*

۳. استادیار مدیریت ورزشی موسسه آموزش عالی شفق تنکابن

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۲۶

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی توازن الگوهای فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. روش پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات پیمایشی است. از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و ۲۵۳ نفر از کارشناسان فدراسیون ورزشی به پرسش‌نامه پاسخ دادند. روایی پرسشنامه به وسیله خبرگان بررسی و پایایی از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج نشان داد بر مبنای میانگین نیم‌رخ‌های فرهنگی می‌توان استنتاج کرد که فرهنگ موجود در فدراسیون‌های ورزشی، عمدتاً به سمت فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و طایفه‌ای تمایل بیشتری دارد و این جهت‌گیری در سایر نیم‌رخ‌های فرهنگی کم‌رنگ‌تر بود. به‌طور کلی، نتیجه‌گیری می‌شود که به‌منظور ایجاد یک فرهنگ قوی در فدراسیون‌های ورزشی می‌توان با حفظ فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و طایفه‌ای، سایر فرهنگ‌های موجود از قبیل موقتی و بازار را به موازات آن‌ها تقویت کرد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ موقتی، فرهنگ بازار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای را به این مقوله اعمال کردند. این افراد معتقد هستند که با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد و لذا؛ بر این باور هستند که می‌بایست فرهنگ را در سازمان مدیریت کرد (رعنایی کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶، ۱۱۶). نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان "اثربخشی سازمانی"<sup>۳</sup> به وسیله پژوهشگرانی نظیر پیتر و واترمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) و دیل و کندی<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) بیان شد و سپس، کاتر و هسکت<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و نیز ضرورت انطباق‌پذیری سازمان این مفهوم را توسعه دادند. در خصوص نحوه مطالعه و شناخت فرهنگ سازمانی بین پژوهشگران توافق اندکی وجود دارد. این نبود اجماع در مباحث مربوط به استفاده از پژوهش‌های کیفی در مقابل پژوهش‌های کمی به خوبی قابل مشاهده است. برخی از پژوهشگران معتقد هستند که در مطالعات فرهنگی، روش‌های کمی بسیار تصنعی، ساده‌انگارانه و کم‌ارزش هستند و نمی‌توانند مفروضه‌ها و ارزش‌های اساسی حاکم بر یک سازمان را مشخص نمایند (لانبرگ<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵، ۱۸۹).

امروزه سازماندهی، اداره کردن و مدیریت، معتبرترین نیروهای سوق‌دهنده سازمان‌های ورزشی در هر کشور می‌باشند. درحقیقت، برای یک فدراسیون ورزشی، باشگاه، لیگ و یا سازمان ورزشی محلی، این سه عامل می‌بایست کاملاً هماهنگ عمل نمایند تا این نهادها بتوانند به بالاترین سطح کارایی و اثربخشی در حل مشکلات به وجود آمده دست پیدا کنند. فدراسیون‌های ملی، هسته اصلی کمیته‌های ملی المپیک و نماینده فدراسیون بین‌المللی ورزش مربوط به خود در کشور آن‌ها محسوب می‌شوند. این نهادها در صورت سازماندهی مناسب، اداره مؤثر و مدیریت حرفه‌ای، مهم‌ترین عامل اصلی پیشرفت ورزش در کشور خود می‌باشند. از سوی دیگر، فدراسیون‌های ورزشی وظیفه

- 
1. Organizational Culture
  2. Hofstede & Schein
  3. Organizational Effectiveness
  4. Peters & Waterman
  5. Deal & Kenedy
  6. Kotter & Heskett
  7. Lundberg

سنگین نمایندگی، ترویج و مدیریت ورزش مربوط به خود را در سطح ملی برعهده دارند. به موجب قانون، این سازمان‌های ورزشی، متولی اصلی ورزش در رشته مربوط به خود بوده و هرکدام جهت اجرای فعالیت‌های معمول خود، توجه به اصول اساسی، نظم کاری، مدیریت کارآمد و سازماندهی نظام‌مند رویدادها و آگهی‌دادن و تبلیغات را مدنظر قرار می‌دهند. علاوه بر این، فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند نقش بسیار مهمی را در رفع تعارضات بین افراد، مشاجرات ورزشی، مسائل حقوقی و توسعه فرهنگ سازمانی کارکنان خود ایفا نمایند. به‌منظور ارتقای مسائلی از قبیل 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 می‌باشد (کامرون و کوئین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۷۵).

همچنین، به‌منظور بررسی فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی، به دلایل ضرورت آن می‌توان از میان مدل‌های جدید از مدل "چارچوب ارزش‌های رقابتی"<sup>۲</sup>، اولین بار توسط کوئین و رورباخ (۱۹۸۱) به‌مثابه چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی با استفاده از یک رویکرد کمی مورد استفاده قرار گرفت. این مدل، اندازه‌گیری و بسط سازه‌های فرهنگ سازمانی را موجب می‌گردد. مدل ارزش‌های رقابتی می‌تواند با داشتن معیارهای خاص (انعطاف‌پذیری، پایداری، بهره‌وری و برنامه‌ریزی) به‌عنوان چارچوبی نظری برای ارزیابی اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور با استفاده از این مدل به بررسی اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی پرداختند؛ به‌عنوان مثال، با استفاده از این مدل، عیدی و همکاران (۱۳۹۱) اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران را بررسی کردند، اکو ابراهیم و همکاران (۱۳۹۲) به سنجش اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی عراق پرداختند و شیلبری و موری<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز بررسی اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی استرالیا را در دستور کار قرار دادند. از سوی دیگر، مدل مذکور برای مطالعه نقش‌های رهبری، اثربخشی، تغییر، فرهنگ سازمانی و توسعه منابع انسانی به‌کار گرفته شده است (رعنایی کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶، ۱۱۶). همچنین، چوی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد که از مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی در زمینه‌های مختلفی مانند مدیریت، آموزش و تجارت استفاده شده است، اما در زمینه صنعت ورزش چندان مورد توجه قرار نگرفته است. از نظر کوئین و اسپریتز<sup>۵</sup> (۱۹۹۱)، مدل مذکور به‌مثابه یکی از ۵۰ مدل مهم علم مدیریت محسوب می‌شود. شایان-

- 
1. Cameron & Quinn
  2. Competing Values Framework
  3. Shilbury & Moore
  4. Choi
  5. Cameron & Sprietzer

ذکر است که مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی از موفق‌ترین رویکردهای مورد استفاده برای ارزش-آفرینی بوده و مهم‌ترین مزیت آن، توانایی در ایجاد یک ذهنیت و زبان مشترک بین افراد در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد. همچنین، این مدل از مدل‌های اثربخشی سازمانی ریشه گرفته و بر نحوه کارکرد سازمان تمرکز دارد.

همچنین، شرودر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان‌های ورزشی دانشگاهی پرداخت و مدل "فرهنگ سازمانی" مشتمل بر فرهنگ آموزشی (برنامه و اهداف)، تأکید بر محیط داخلی (خرده‌فرهنگ‌ها و کارکنان)، محیط بیرونی (رسانه‌ها و هواداران) و هدایت‌مدار را ارائه داد که در آن، اهمیت تأکید بر محیط داخلی و بیرونی بیشتر از سایر بخش‌ها بود.

کیانی‌مهر (۲۰۱۲) نیز به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های مدیریت تعارض در بین مدیران و کارشناسان سازمان‌های ورزشی مازندران پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که بین فرهنگ سازمانی با ابعاد مدیریت تعارض؛ یعنی سبک‌های سازش، انسجام، همکاری و رقابت رابطه وجود ندارد و تنها بین سبک اجتناب با فرهنگ سازمانی رابطه معکوس مشاهده می‌شود.

علاوه بر این، شیلبری و موری (۲۰۰۶) علاوه بر کارایی بالای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی اشاره نمودند که این مدل، ابزار تشخیصی مؤثری در بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های نقش‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی است. چوی (۲۰۱۰) معتقد است که مدل ارزش‌های رقابتی، دارای چهار فرهنگ عمده (طایفه‌ای، موقتی، بازار و سلسله‌مراتبی) است که برای تشکیل نیم‌رخ‌های فرهنگی در موقعیت‌های مختلف سازمانی فرض شده است. این مدل به شکل گسترده‌ای در انواع ارزیابی، تجانس، قوت‌های فرهنگ سازمانی بر مبنای ارزش‌های فرهنگی، فرضیات، تفاسیر و رویکردهایی که سازمان‌ها را مشخص کرده‌اند مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل بر پایه دو بعد نظری ابزارها و روش‌ها<sup>۲</sup> و اهداف<sup>۳</sup> استوار بوده و این دو بعد را به وجود می‌آورد که چهار نوع فرهنگ عمده را از ارزش‌های فرهنگی<sup>۴</sup> نشان می‌دهد. در این چهار بعد، فرض‌های رقابتی با توجه به ارزش‌های فرهنگی نشان داده شده‌اند. تجزیه و تحلیل ادراکات کارکنان سازمانی و استفاده از روش‌های کمی می‌تواند ویژگی‌های یک سازمان را تعیین نمایند و گواه بر مطابقت آن با چهار نوع فرهنگی از قبیل فرهنگ طایفه‌ای، سلسله‌مراتبی، بازار و موقتی باشد.

- 
1. Schroeder
  2. Means
  3. Ends
  4. Cultural Values

علاوه بر این، فرهنگ طایفه‌ای<sup>۱</sup> به درون سازمان تمرکز داشته و مربوط به منابع انسانی است و این ارزش فرهنگی، در ارتباط با وفاداری کارکنان، تعهد و انسجام گروهی می‌باشد. فرهنگ موقتی<sup>۲</sup> نیز بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و تغییر طرح‌ریزی گردیده، بر رضایت ذی‌نفعان بیرونی متمرکز بوده و ارزش‌های فرهنگی آن مرکب از رشد، خلاقیت و تنوع می‌باشد. فرهنگ بازار<sup>۳</sup> نیز شامل: ارزش‌های بهره‌وری، عملکرد، تحقق اهداف و توفیق می‌شود و در این نوع ارزش فرهنگی، حفظ مزیت رقابتی و برتری در بازار اهمیت دارد. در نهایت، فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup> گونه‌ی دیگر از چهار بعد فرهنگی چارچوب ارزش‌های رقابتی بوده و بر کارایی درونی، یکنواختی، هماهنگی، ارزشیابی و گردش مطلوب کارها تمرکز دارد (گئورگی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ۶۷۹).

فدراسیون‌های ورزشی، مؤسسات عمومی غیردولتی هستند که اداره رشته‌های ورزشی را برعهده دارند و به‌مثابه بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کنند و از اهداف آن‌ها می‌توان به ترغیب اقشار مختلف جامعه به حفظ سلامتی و تندرستی و ایجاد زمینه مناسب برای رشد و پرورش استعدادهای ورزشی اشاره نمود. این سازمان‌ها به‌عنوان بازوان توانمند ورزش کشور عمل نموده و در سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد زیرمجموعه‌های خود دخالت دارند (سجادی، ۱۳۸۹، ۸۹). با توجه به این که اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه فرهنگ سازمانی در محیط‌های صنعتی انجام گرفته و مطالعات چندانی در زمینه مذکور در سازمان‌های ورزشی کشور صورت نگرفته است که بیان‌گر توجه اندک به این موضوع باشد؛ از این‌رو، فقدان ابزار معتبر و نبود الگویی مناسب به‌منظور توسعه و شناخت نقاط قوت و ضعف‌های فرهنگ سازمانی و نیز عدم شناخت ارزش‌های فرهنگی حاکم بر فدراسیون‌های ورزشی، به‌عنوان مشکلاتی اساسی مطرح می‌باشند. مسأله دیگر آن است که پرداختن به موضوع ارزیابی فرهنگ سازمانی می‌تواند در ارتقای اثربخشی، بهره‌وری و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی مفید واقع شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر در نظر دارد به تعیین چگونگی توازن الگوهای فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بر مبنای مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی پردازد.

- 
1. Clan Culture
  2. Adhocracy Culture
  3. Market Culture
  4. Hierarchy Culture
  5. Gregory

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر براساس ماهیت آن، توصیفی بوده و از نوع مطالعات میدانی و مبتنی بر تدوین الگوهای طرح فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. جامعه آماری آن شامل کلیه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی کشور بود. در این زمینه و به منظور اطلاع از آمار دقیق اعضای فدراسیون‌ها و به‌ویژه تعداد کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، با مراجعه حضوری به امور مجامع فدراسیون‌ها در سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدیم 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 به‌عنوان جامعه آماری پژوهش 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 و فدراسیون‌های ورزشی رشته‌های انفرادی) تقسیم شدند. سپس، تعداد پنج فدراسیون در رشته‌های ورزشی تیمی (فوتبال، والیبال، هندبال، بسکتبال و هاکی) و پنج فدراسیون نیز در رشته‌های ورزشی انفرادی (وزنه‌برداری، کشتی، تکواندو، جودو و قایقرانی) به صورت تصادفی انتخاب شدند. در نهایت، ۲۵۳ نفر به صورت تصادفی از بین کارشناسان (رئیس، نایب‌رئیس، دبیرکل، مدیران کمیته‌ها و کارشناسان فنی) فدراسیون‌های ورزشی نمونه انتخاب گشتند. 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 مربوطه به صورت تمام‌وقت، مشغول به فعالیت و ارائه مشاوره‌های تخصصی می‌باشند.

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، پست سازمانی و سابقه خدمت بود. همچنین، به منظور سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه<sup>۱</sup> ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون و کویین (۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۲۴ سؤال می‌باشد که براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم یک امتیاز و کاملاً موافقم پنج امتیاز) اندازه‌گیری می‌شود. ویژگی‌های دیگر این ابزار ۲۴ سؤالی آن است که به صورت استاندارد چهار نوع فرهنگ سازمانی از قبیل فرهنگ سلسله‌مراتبی، بازار، موقتی و طایفه‌ای را می‌سنجد. همچنین، تمامی سؤالات پرسش‌نامه‌ها از نوع بسته و چندگزینه‌ای بودند تا پاسخ‌دهندگان از میان آن‌ها یکی را انتخاب نمایند. درحقیقت، پاسخ‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که پاسخ‌گو با سرعت و سهولت بیشتری جواب

### 1. Organizational Cculture Assessment Instrument

موردنظر را انتخاب کند و استخراج داده‌ها نیز به راحتی انجام شود. علاوه بر این، به منظور بررسی روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از نظرات متخصصین استفاده شد و برای تعیین روایی سازه، مدل تحلیل عاملی تأییدی به اجرا درآمد. شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که سازه‌های پژوهش دارای اعتبار بسیار بالایی هستند و تفسیر نتایج، روایی بالایی دارد. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی معادل  $(\alpha=0/88)$  به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای این پرسش‌نامه می‌باشد. با توجه به پایایی بالای پرسش‌نامه و اطمینان پژوهشگر از نتیجه مطالعه راهنما، پرسش‌نامه برای اجرای نهایی آماده شد.

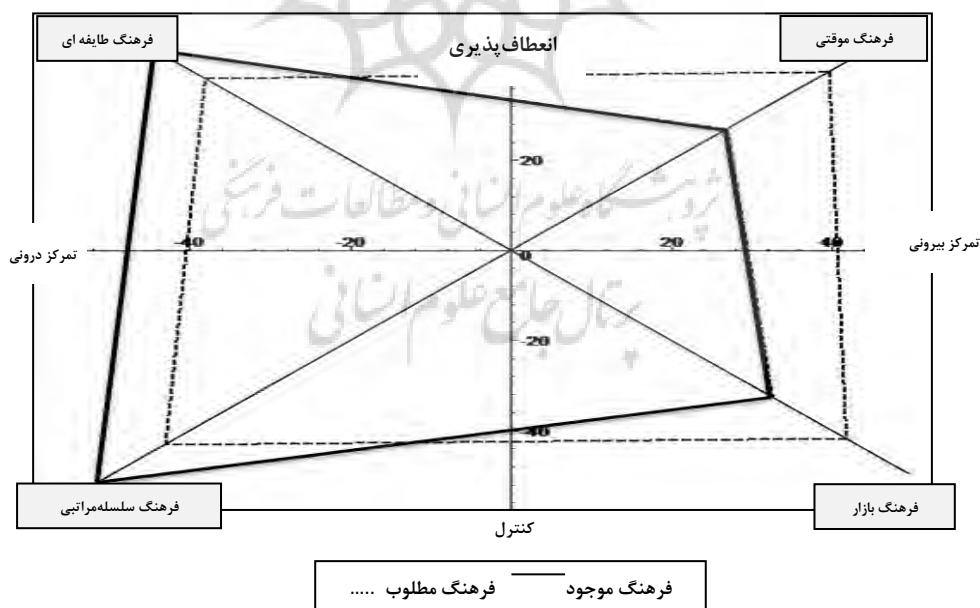
همچنین، جهت جمع‌آوری داده‌ها از طریق هماهنگی با امور مجامع فدراسیون‌ها در سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون‌های ورزشی و متعاقب آن کارشناسان آن‌ها، پژوهشگران با همکاری گروهی از کارشناسان و یا به صورت حضوری، به سازمان‌های مربوطه مراجعه کرده و پس از شرح مختصر درمورد اهداف پژوهش و نحوه تکمیل پرسش‌نامه‌ها همراه با واگذاری زمان کافی به آن‌ها، پرسش‌نامه‌ها میان آن‌ها توزیع گردید و پس از سپری شدن زمان موردنظر، جمع‌آوری گشت. این مرحله از پژوهش در زمان‌های مختلف و نزدیک به سه ماه به طول انجامید. این فرایند به صورت حضوری در محل فدراسیون‌های ورزشی انجام شد. پس از بررسی‌های متعدد درمورد نحوه انتخاب نمونه و دسترسی به آن‌ها، در نهایت، ۲۵۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. همچنین، داده‌های حاصل از پژوهش به وسیله نرم‌افزار<sup>۱</sup> میپل، توصیف میانگین و انحراف استاندارد متغیرها و نیز ترسیم نمودار توازن الگوهای فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نرم‌افزار میپل ابزاری است که براساس آن می‌توان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را بر مبنای میانگین نمرات تحلیل کرد.

## نتایج

اطلاعات توصیفی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تعداد ۲۱۱ نفر (۸۴ درصد) از پاسخ‌گویان به سؤالات پرسش‌نامه مرد بوده و ۴۲ نفر (۱۶ درصد) از آن‌ها زن هستند. از نظر وضعیت تأهل نیز تعداد ۲۳۴ نفر (۹۲/۵۰ درصد) از آزمودنی‌ها متأهل بوده و ۱۹ نفر دیگر (۷/۵۰ درصد) مجرد می‌باشند. بیشترین تعداد پاسخ‌گویان به سؤالات ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی برابر با ۱۰۸ نفر (۴۲/۷۰ درصد) در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بودند و کمترین آن‌ها برابر با ۳۱ نفر (۱۲ درصد) در دامنه ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند؛ در صورتی که ۶۸ نفر (۲۷ درصد) در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بودند و ۴۶ نفر (۱۸ درصد) نیز در دامنه سنی بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. اطلاعات

توصیفی مرتبط با ویژگی‌های خدمتی آزمودنی‌ها نیز نشان می‌دهد که تعداد ۱۲۷ نفر (۵۰/۲۰ درصد) از آن‌ها دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۵ سال، ۵۶ نفر (۲۲/۲۰ درصد) دارای سابقه خدمت کمتر از پنج سال، ۵۳ نفر (۲۱ درصد) دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۵ سال و ۱۷ نفر (۶/۶۰ درصد) دارای سابقه خدمت ۲۶ سال به بالا هستند. از نظر مدرک تحصیلی نیز تعداد ۱۳۶ نفر (۵۳/۷۰ درصد) از نمونه‌های پژوهش دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۶۲ نفر (۲۴/۵۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۱ نفر (۱۲/۳۰ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۲۴ نفر (۹/۵۰ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند.

نمرات میانگین‌های نیم‌رخ‌های فرهنگی موجود و مطلوب فدراسیون‌های ورزشی ایران که با استفاده از نرم‌افزار ریاضی میپل تجزیه و تحلیل گردید نشان داد که وضعیت فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب این فدراسیون‌ها جای تأمل بسیار فراوانی دارد. در شکل شماره یک، طرح فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی ایران براساس مدل چارچوب ارزش‌های رقابتی نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نمرات میانگین مربوط به نیم‌رخ‌های فرهنگی موجود (طایفه‌ای=۶۳، موقتی=۳۸، بازار=۴۶ و سلسله‌مراتبی=۷۳) و مطلوب (طایفه‌ای=۵۴، موقتی=۵۶، بازار=۵۹ و سلسله‌مراتبی=۶۱) ثابت می‌کند که فرهنگ موجود در فدراسیون‌های ورزشی ایران به سمت فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و طایفه‌ای تمایل بیشتری دارد و این جهت‌گیری در سایر نیم‌رخ‌های فرهنگی کم‌رنگ‌تر می‌باشد.



شکل ۱- طرح فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی ایران براساس مدل ارزش‌های رقابتی



## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی توازن الگوهای فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران براساس رویکرد چارچوب ارزش‌های رقابتی بود. الگوهای مرتبط با این رویکرد شامل: فرهنگ‌های طایفه‌ای، متخصص‌سالاری یا ادھوکراسی یا موقتی، بازار و سلسله‌مراتبی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر در فدراسیون‌های ورزشی کشور نشان داد که هم فدراسیون‌های ورزشی تیمی و هم فدراسیون‌های ورزشی انفرادی، دارای فرهنگ‌های طایفه‌ای و سلسله‌مراتبی هستند. به‌بیان‌دیگر، توازن بین الگوهای فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی کشور به‌طور کامل برقرار نمی‌باشد.

همچنین، نیم‌رخ فرهنگ طایفه‌ای، مکانی بسیار دوستانه را برای انجام کار در فدراسیون‌های ورزشی ایران به‌وجود می‌آورد؛ به‌شکلی که افراد خود را در آن سهیم دانسته و مانند یک خانواده، به‌صورت گسترده‌ای عمل می‌کنند. در این نیم‌رخ فرهنگی، فدراسیون از طریق سنت‌ها، عرف‌ها و وفاداری افراد به یکدیگر نگهداری می‌شوند، تعهد افراد بسیار بالا می‌باشد و درحقیقت، فدراسیون ورزشی بر توسعه منابع انسانی بلندمدت تأکید نموده و اهمیت زیادی را برای انسجام گروهی قائل است. به‌عبارت‌دیگر، فرهنگ طایفه‌ای بر انعطاف‌پذیری و محیط درونی فدراسیون‌ها و حساسیت ذی‌نفعان تمرکز داشته و مربوط به منابع انسانی است. درحقیقت، در ربع فرهنگی طایفه‌ای، اداره‌کردن گروه‌ها انجام می‌گیرد. این ارزش فرهنگی در ارتباط با وفاداری، تعهد و انسجام کارکنان است. ارزش‌های فرهنگی این نیم‌رخ با یافته‌های پژوهشگرانی چون شرودر (۲۰۱۰)، کویین و اسپریتزر (۱۹۹۱)، کاتر و هسکت (۱۹۹۲) و چوی (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

در تحلیل این یافته باید بیان کرد که از دیدگاه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، این نیم‌رخ فرهنگی نقش مهمی در تعیین فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی دارد. نیم‌رخ فرهنگی ادھوکراسی یا متخصص‌سالاری یا موقتی، بیان‌گر مکانی خلاق و کارآفرین برای کار در فدراسیون‌های ورزشی ایران است که به‌هنگام بروز خطر به‌عنوان یک چوب‌دستی برای افراد عمل نموده و عامل هم‌بستگی فدراسیون‌ها در این گونه فرهنگی، تعهد به تجربه‌گرایی و نوآوری است. در این نیم‌رخ فرهنگی، اعضای فدراسیون‌ها، نوآور و خطرپذیر بوده و تأکید بلندمدت و راهبردی فدراسیون ورزشی بر رشد و جذب منابع جدید می‌باشد. این ربع فرهنگی در ارتباط با اداره‌کردن نوآوری است. فدراسیون‌های ورزشی دارای این نیم‌رخ فرهنگی، آزادی عمل و ابتکار فردی را مورد تشویق قرار می‌دهند. این تفسیر بدان معنی است که فرهنگ ادھوکراسی یا متخصص‌سالاری بر نوآوری، انعطاف‌پذیری و تغییر طرح‌ریزی گردیده و بر رضایت ذی‌نفعان و توجه به محیط بیرونی فدراسیون تمرکز دارد و ارزش‌های فرهنگی آن رشد، خلاقیت و تنوع می‌باشد. ارزش‌های فرهنگی

این نیمرخ با یافته‌های پژوهشگرانی چون کامرون و اتینگتون<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، کاتر و هسکت (۱۹۹۲)، تی سنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) و چوی (۲۰۱۰) همخوانی دارد. از دیدگاه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، این نیمرخ نیز نقش مهمی در تعیین فرهنگ سازمانی فدراسیون‌ها دارد.

در نیمرخ فرهنگی بازار، فدراسیون‌های ورزشی ایران نتیجه‌محور بوده و افراد شاغل در آن‌ها نیز رقابتی و هدف‌محور هستند. فدراسیون‌های دارای این گونه فرهنگی، به توفیق‌گرایی اهمیت داده و به رقابت با سایر فدراسیون‌ها می‌پردازند. در ربع فرهنگی بازار، اداره‌کردن رقابت مطرح می‌باشد. عامل همبستگی در فدراسیون‌های دارای این نیمرخ، تأکید بر پیروزشدن بر رقبای می‌باشد؛ به‌صورتی که حفظ مزیت رقابتی و برتری در بازار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این نوع فرهنگی، تمرکز بلندمدت فدراسیون بر دستیابی به اهداف قابل‌اندازه‌گیری و آرمان‌های بزرگ می‌باشد. در فدراسیون‌های با نیمرخ فرهنگی بازار، منظور از موفقیت، برتری و نفوذ در بازار است و رهبری بازار رقابتی فدراسیون‌ها مسئله‌ای کلیدی می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، نیمرخ فرهنگی بازار بر شرایط بیرونی حاکم بر فدراسیون ورزشی متمرکز بوده و نیازمند پایداری و کنترل است. نیمرخ فرهنگی بازار ارزش‌های بهره‌وری، عملکرد و تحقق اهداف را شامل شده و در این نوع فرهنگی، حفظ مزیت رقابتی و برتری در بازار رقابت فدراسیون‌های ورزشی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. ارزش‌های فرهنگی در نیمرخ ذکرشده با یافته‌های پژوهشگرانی از قبیل کامرون و اتینگتون (۱۹۸۸)، کامرون و کویین (۲۰۰۶)، تی سنگ (۲۰۱۰)، چوی (۲۰۱۰) و شرودر (۲۰۱۰) هم‌سویی دارد. کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، این عامل را در فرهنگ سازمانی بااهمیت دانسته‌اند. علاوه‌براین، نیمرخ فرهنگی سلسله‌مراتبی، مکانی بسیار رسمیت‌یافته و ساختارمند برای کار در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌باشد و رویه فدراسیون‌های دارای این نیمرخ آن است که افراد چه کاری را انجام می‌دهند. در این نوع فرهنگی، به مسئله کارایی که تولید با حداقل هزینه در فدراسیون‌های ورزشی را مدنظر قرار می‌دهد توجه کلیدی شده است. در ربع فرهنگی سلسله‌مراتبی، مدیریت به‌صورت مجتمع انجام می‌شود. در فدراسیون‌های دارای این نیمرخ فرهنگی، حفظ سهولت و روانی امور مهم بوده و وظایف و خط‌مشی‌های رسمی، عامل همبستگی در آن‌ها است. در این نیمرخ فرهنگی، ارتباطات طولانی‌مدت بر مبنای پایداری و عملکردهای آسان در فدراسیون‌های ورزشی موردتوجه قرار گرفته و موفقیت برحسب توزیع با اطمینان، زمان‌بندی آسان و هزینه کم تعریف شده است. به‌عبارت‌دیگر، نیمرخ فرهنگی سلسله‌مراتبی بر شرایط درونی فدراسیون‌های ورزشی متمرکز بوده و بر کنترل و ثبات نیز تأکید دارد. درحقیقت، فرهنگ سلسله‌مراتبی بر کارایی

1. Cameron & Ettington

2. Tseng

درونی، یکنواختی، هماهنگی، ارزشیابی و گردش مطلوب کارها تمرکز دارد. ارزش‌های فرهنگی نیم‌رخ سلسله‌مراتبی با یافته‌های پژوهشگرانی نظیر گئورگی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، تی سنگ (۲۰۱۰)، کیانی-مهر (۲۰۱۲) و چوی (۲۰۱۰) همخوانی دارد. از دیدگاه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی، این نیم-رخ فرهنگی نسبت به سایر فرهنگ‌ها نقش مهم‌تری را در فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران بازی می‌کند. با توجه به مطالب ارائه‌شده، نتایج پژوهش به حمایت از این ادعا می‌پردازد که فدراسیون‌های ورزشی تاحدودی دارای توازن فرهنگی (تعادل در چهار نیم‌رخ فرهنگی) می‌باشند. هرچند که شکل شماره یک، ماهیت مدل و طرح فرهنگی فدراسیون‌های ورزشی، عدم تعادل را میان الگوها نشان می‌دهد، باید بیان کرد که فدراسیون‌ها می‌توانند با ایجاد روابط دوستانه و مشارکتی با ذی‌نفعان خود، مزیت رقابتی را نسبت به سایر فدراسیون‌های ورزشی فراهم کنند. این فرایند می‌تواند موجب اثربخشی و ارتقای سطح عملکرد سازمانی فدراسیون‌های ورزشی کشور شود. اگرچه، تلاش‌های متعددی برای سنجش فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در برخی کشورها از قبیل کانادا، استرالیا، کره جنوبی و غیره انجام شده است، اما مطالعاتی که در این زمینه وجود دارد اندک بوده و به‌لحاظ کاربردی محدود می‌باشد؛ لذا، جای تعجب نیست که در پیشینه تئوری‌های سازمانی، توافق جامعی درمورد فرهنگ سازمانی و بهترین راه برای سنجش آن وجود ندارد.

آنچه تاکنون درمورد موضوع این پژوهش می‌دانستیم از این اجماع کلی حمایت دارد که فرهنگ سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، یک سازه چندبعدی است.

پژوهش حاضر نشان داد که توازن ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی در حفظ اثربخشی و عملکرد فدراسیون‌های ورزشی بسیار مهم می‌باشد. مدل شماتیک چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی در ورزش به مدیران اجازه می‌دهد که ضعف‌ها و قوت‌های سازمان را درمورد فرهنگ سازمانی تحلیل و تفسیر کنند. به‌طورکلی، نتایج این پژوهش در ده فدراسیون تیمی و انفرادی نشان داد که توانایی این فدراسیون‌ها در ارتقای عملکرد و اثربخشی خود تا حد بسیار زیادی به توازن و تعادل در ارزش‌های رقابتی فرهنگ سازمانی آن‌ها بستگی دارد.

## منابع

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass. 62-75.
2. Cameron, K., & Essington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. Higher education. Handbook of Theory and Research. New York: Agatha. 356-96.

3. Cho, H. J. (2000). The validity and reliability of the organizational culture questionnaire. *Journal of Sport Sciences*.
4. Choi, Y. S., Seo, M., & Scott, M. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24: 169-89.
5. Deal, T. E., & Kennedy, A. Culture and Values (1983). A new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19: 498-506.
6. Eydi, H, Rmzanyezhad, R., Malekakhlagh, E & Sajjadi, S.N (2011). Organizational Effectiveness of Sports Federation of Islamic Republic of Iran Based On Competitive Values Model. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*. 7 (14): 15-30.
7. Gregory, B. T. (2009). Organizational culture and effectiveness, a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business*, 62: 637-79.
8. Ibrahim, A., Hamatineghad, M., Ramezanineghad, R., & Eydi, H. (2013). Organizational effectiveness of Iraq sport federations. *Sport Management International Journal*, 9 (1): 70-85.
9. Kiani Mehr, S. (2012). Relationship between organizational culture and conflict management styles of managers and experts advances in environmental biology. 6 (3): 1056-62.
10. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: - The Free Press. 2427.
11. Lundberg, C. (1985). *On the feasibility of cultural intervention in organizations*. Organizational culture. Sage Publications. 169-86.
12. Peters, T. J., & Waterman, R. (1983). *In search of excellence harper row*. New York.
13. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A. (1981). Competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5: 122-40.
14. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A. (1983). Spatial model of effectiveness criteria. Towards competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29-(3): 363-77.
15. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 115-42.
16. Ranay Kord-e Shuli, H & Quran, F. (2007). Application competing value framework in organizational culture research. *Management culture*. 15: 89-116.
17. Sajjadi.S.N. (2010). *Management of sports organizations*. Tehran. The Press, third edition. 65-76.
18. Schroeder, P. J. (2010). A model for assessing organizational culture in intercollegiate athletic departments. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 3: 98-118.
19. Shilbury, D., & Moore, K. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1): 5-38.
20. Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2): 269-84.

**استناد به مقاله**

عباسی، همایون، عیدی، حسین، و لقمانی، محسن. (۱۳۹۵). بررسی توازن الگوهای فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸ (۳۶)، ۴۳-۵۶.

Abbasi, H., Eydi, H., & Loghmani, M. (2016). Balance of Organizational Culture Patterns of Iranian Sports Federation. Sport Management Studies. 8(36): 43-56. (Persian)



## Balance of Organizational Culture Patterns of Iranian Sports Federation

H. Abbasi <sup>1</sup>, H. Eydi <sup>2</sup>, M. Loghmani <sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Razi University
2. Assistant Professor, Razi University\*
3. Assistant Professor, Shafagh Institute of Higher Education, Tonekabon.

Received Date: 2013/12/17

Accepted Date: 2014/06/25

---

### Abstract

The purpose of study was to evaluate the balance of organizational culture patterns of Iranian sports federation. Methodology was descriptive and type of survey. 253 experts of sports federations responded to a questionnaire of assessing organizational culture. Validity of the questionnaire was statistically analyzed by experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha. Results showed that based on the average cultural of sport federations can be concluded that the culture of the sport, mainly the cultures will tend hierarchical and tribal and the orientation in the other profile was pale. Concluded that for establish of rigor culture in sport federations, we should keep the current culture and development other cultural profile.

**Keywords:** Organizational Culture, Tribal Culture, Temporary Culture, Series of Hierarchy Culture, Market Culture

---

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

---

\* Corresponding Author

Email: h.eydi@razi.ac.ir