

تبیین فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی ایران

دکتر رضا صابونچی^۱، دکتر سیده فریده هادوی^۲، دکتر سید امیر احمد مظفری^۳

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد

۲. استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران

۳. معادل استاد دانشگاه تربیت معلم تهران

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۶/۴

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۵/۲۱

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور انجام شد. ۴۳۶ نفر از کل ۱۲۲۹ نفر کارکنان با مدرک بالاتر از فوق دیپلم در سازمان تربیت بدنی براساس جدول حجم نمونه تاکنم مشخص شد و پژوهشگر موفق شد دیدگاه ۳۶۸ نفر از آنان را با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، با توجه به حجم زیرگروه‌ها جمع‌آوری کند. ابزار اندازه‌گیری سه پرسش‌نامه ویژگی‌های شخصی با ۷ سؤال، فرهنگ سازمانی رایبیز با ۳۰ سؤال و فرهنگ غالب سازمانی محقق ساخته با ۹ سؤال بود. از روش‌های آماری توصیفی همچون میانگین، انحراف استاندارد و روش‌های آماری استنباطی همچون کلموگروف اسمیرنوف، آزمون لون، ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی دو رشته‌ای، خی دو، تی‌استیودنت، آزمون اف و تعقیبی شفه استفاده شد.

مهم‌ترین یافته‌ای پژوهش به قرار زیر است:

- ۱- فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی ضعیف است؛
 - ۲- رابطه ضعیف و در اکثر موارد با نبود معنی‌داری از نظر آماری بین ویژگی‌های شخصی و فرهنگ سازمانی وجود دارد؛
 - ۳- از بین ویژگی‌های شخصی پست سازمانی بیشترین تأثیر را بر نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی در مورد فرهنگ سازمانی دارد.
- به نظر می‌رسد، ضعف فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مشکلاتی است که سازمان تربیت بدنی کشور با آن مواجه است و شاید بتوان در کنار سایر عوامل یکی از علل کمبود توفیق سازمان تربیت‌بدنی را در دستیابی به اهدافش این مهم دانست.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، سازمان تربیت بدنی.

مقدمه

انسان موجودی اجتماعی است و برای تحقق آرمان‌هایش، عضویت در سازمان‌ها را به‌عنوان اصلی مهم پذیرفته است. اهمیت سلامتی و نقش فعالیت‌های بدنی و ورزشی سازمان تربیت بدنی را به‌عنوان متولی اصلی ورزش کشور در کانون توجه قرار داده است.

فرهنگ سازمانی، مجموعه ارزش‌های مشترک افراد سازمان است که اندیشه و رفتار اعضا را تحت تاثیر قرار می‌دهد و بستر مناسبی را برای اجرای سیاست‌های کلی سازمان فراهم می‌کند و در سطح وسیعی تضمین‌کننده عمل کارکنان است (۱) و موجب دستیابی مطلوب به اهداف سازمانی می‌شود (۲).

لوتانز^۱ (۱۹۹۲) دو عامل گستردگی^۲ و شدت^۳ را تعیین‌کننده قوت و ضعف فرهنگ می‌داند؛ گستردگی نشان‌دهنده تعداد افرادی است که ارزش‌های اصلی فرهنگ را پذیرفته‌اند و شدت درجه تعهد افراد سازمان به این ارزش‌های محوری است. در یک فرهنگ قوی، توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف، همبستگی وفاداری، تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت را موجب می‌شود و برای هدایت رفتار کارکنان نیاز کمتری به قوانین و رویه‌های رسمی وجود دارد (۳). رابینز^۴ ده عنصر خلاقیت، خطرپذیری، هدایت مدیر، یکپارچگی اهداف سازمانی، حمایت مدیر، کنترل، هویت، نظام پاداش، سازش با تعارض و الگوی ارتباطی مناسب را معرف فرهنگ سازمانی می‌داند و معتقد است فرهنگ قوی، افزایش رضایت شغلی و کاهش جابه‌جایی کارکنان، ایجاد ثبات در رفتار و بهبود عملکرد را موجب می‌شود و عامل کلیدی در کارایی و اثر بخشی و دستیابی به مقاصد و راهبردهای سازمانی است. از طرفی فرهنگ ضعیف به لحاظ محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد، در رفتار شغلی کارکنان موثر واقع نمی‌شود (۴).

به‌طور خلاصه می‌توان گفت: خلاقیت، آزادی عمل و استقلال افراد برای تلفیق ایده‌ها جدید، خطرپذیری، تشویق به انجام کارهای مخاطره‌آمیز، هدایت، روشن کردن هدف‌های سازمان و عملکردهای مورد انتظار افراد، یکپارچگی، تشویق به همکاری در بخش‌های مختلف، حمایت، یاری زبردستان توسط مدیر، کنترل، باز بینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر طبق برنامه‌ها، هویت، احساس تعلق به سازمان، نظام پاداش، شیوه تخصیص پاداش بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان، سازش با پدیده تعارض، تشویق به پذیرش انتقادهای

1 . Lutnans
2 . Sharedness(Extendness)
3 . Intensity
4 . Robins

آشکار و الگوی ارتباطی، برقراری ارتباط آسان ارباب رجوع با کارکنان و مدیران فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد.

بحرالعلوم (۱۳۷۹) در پژوهشی فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی را براساس عناصر پنج‌گانه فرهنگ سازمانی شاسکین متوسط و کیانی (۱۳۸۵) فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی را براساس عناصر دهگانه فرهنگ سازمانی رابینز ضعیف گزارش کردند.

مورهد و گریفین^۱ (۱۹۸۹) مشخصات فرهنگ سازمانی قوی را تعهد اجتماعی وجدان کار، تطبیق فرد با شغل، غنی‌سازی شغلی، گسترش شغلی وفاداری به سازمان و اعتماد به نفس می‌دانند. در مقابل برخی مشخصات فرهنگ ضعیف عبارتند از: بی‌علاقه‌گی به کار، اشاعه فرهنگ چاپلوسی، غیبت و فرار از کار، توجه به منافع شخصی، کمبود اعتماد به نفس و آینده‌نگری، کم‌کاری، عدم انتقال مهارت‌ها و رمزگذاری برای فنون کار، کسب محبوبیت به بهای از بین بردن دیگران، نبود صداقت، محافظه‌کاری وعدم پاسخگویی به ارباب رجوع (۵).

تجانس فرهنگ سازمانی با نیازهای فردی، رضایت شغلی را به بیشترین میزان می‌رساند و آن مهم‌ترین عامل جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص است. فرهنگ سازمانی قوی عامل مثبتی در افزایش تعهد و بهبود روحیه و انگیزه کارکنان است. در مقابل فرهنگ سازمانی ضعیف بیشتر جنبه سیاسی دارد و این موضوع استفاده ابزاری از ارزش‌ها، ابهام‌گرایی، گرایش به اهداف کوتاه مدت، رابطه‌گرایی و جو تفسیر به رأی را دامن می‌زند (۶).

افزایش و بهبود قدرت فرهنگ سازمانی و انطباق فرهنگ با محیط موجب افزایش بهره‌وری (۷)، عملکرد مطلوب سازمانی (۸)، شکل‌دهی به رفتار و رمزباز (۱۳۷۹)، تاثیر مثبت بر عملکرد مدیر قناعتیان (۱۳۷۹) و .. را موجب می‌شود. تنها از عناصر دهگانه فرهنگ سازمانی رابینز بین دو عنصر هدایت و کنترل با رضایت شغلی ترابی‌کیا (۱۳۷۷) و بین الگوی ارتباطی با بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری یافت نشد (۹).

بین فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و شروع گسترش، کاهش مقاومت و آمادگی برای تغییروضع موجود و استمرار توسعه، ناشی از فرهنگ سازمانی است اووردین^۲ (۱۹۷۰)، مینتزرگ^۳ (۱۹۷۳)، ماریو^۴ (۱۹۷۵)، فرهنگ سازمانی مثبت و قوی، توافق عمومی در مورد تعهد و غنای کار اوچی^۵ (۱۹۸۱) توافق در مورد اهداف راهبردی

1 . Morhed & Griffin
 2 . Owrdean
 3 . Mintzberg
 4 . Mariow
 5 . W.G.Ouchi

پففر^۱ (۱۹۸۶) تعهد به ارزش‌های مشترک دسلر^۲ (۱۹۸۲) بهره‌وری خوب ویک^۳ (۱۹۸۵) عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی دیل و کندی^۴ (۱۹۸۲) را موجب می‌شود و کلید اثربخشی در سازمان است (۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۶).

باید یادآوری کرد در تفکرات سنتی مدیریت، مدیران به مبانی غیررسمی و نامرئی سازمان از جمله فرهنگ سازمانی که اثراتی به مراتب بیشتر از سایر عوامل ملموس دارند، توجه چندانی نداشتند.

اهمیت وجودی سازمان تربیت بدنی که جایگاه اصلی تربیت بدنی براساس قانون اساسی است از یک سو و کمبود بهره‌وری، تکراری بودن برنامه‌ها، دوری سازمان از اهداف، کمبود هماهنگی با تغییرات محیط، فرصت‌های کم ارتقای شغلی کارکنان و آمار نه چندان مناسب ورزش همگانی و قهرمانی (۳ و ۱۴) از سوی دیگر پژوهشگر را برآن داشت برای شناخت محیط سازمانی سازمان تربیت بدنی این پژوهش را طرح‌ریزی کند. از آنجا که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین بُعد هر سازمان بوده و ساختار سازمانی و محصول (دستیابی به هدف) دیگر ابعاد مهم سازمان نیز از آن تاثیر می‌پذیرند، این پژوهش به دنبال شناسایی وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی طراحی و اجراء شد. امید است نتایج این پژوهش، مدیران سازمان تربیت بدنی را به اهمیت فرهنگ سازمانی بیشتر آگاه کند و آنان بتوانند با برنامه‌ریزی دقیق برای بهسازی فرهنگ سازمانی و در نهایت ساختار مناسب و دستیابی به اهداف سازمان اقدام کنند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات همبستگی است. ۴۳۶ نفر از کل ۱۲۲۹ کارکنان سازمان تربیت بدنی کشور با مدرک بالاتر از فوق دیپلم با بهره‌گیری از جدول تاکمن حجم نمونه مشخص شدند و پژوهشگر موفق شد دیدگاه ۳۶۸ نفر را با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به حجم زیرگروه‌ها جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. ابزار اندازه‌گیری سه پرسش‌نامه اطلاعات عمومی محقق ساخته با ۷ سؤال، فرهنگ سازمانی استاندارد رابینز با ۳۰ سؤال و فرهنگ سازمانی غالب محقق ساخته^۵ با ۹ سؤال است. پاسخ‌ها شامل پنج گزینه

1 . Pfeffer

2 . Dessler

3 . Weick

4 . Deal & Kenndy

۵. با انجام مطالعات مقدماتی و با بهره‌گیری از تحقیقات مشابه در دیگر سازمان‌ها توسط پژوهشگر ساخته شده است.

براساس مقیاس اندازه‌گیری لیکرت به ترتیب: ۱) برای خیلی کم، ۲) برای کم، ۳) برای متوسط، ۴) برای زیاد و ۵) برای خیلی زیاد است. که در نهایت میانگین کسب شده (۱ تا ۵) امتیاز فرهنگ سازمانی را مشخص می‌کند. بدیهی است امتیاز کمتر از میانگین (کمتر از ۳) در هر مورد نشان‌دهنده ضعف و امتیاز بیشتر از میانگین نشان‌دهنده قوت فرهنگ سازمانی است. روایی پرسش‌نامه‌ها به صورت صوری و محتوایی و پایایی آنان با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۹ برای فرهنگ سازمانی رابینز و ۰/۸۸ برای فرهنگ سازمانی غالب به دست آمد. با بهره‌گیری از آزمون کلموگروف اسمیرنوف^۱ ($Z=1/145$ و $p=0/137$) و آزمون آماری لون^۲ ($Z=1/162$ و $p=0/208$) مشخص شد داده‌ها طبیعی و دارای تجانس واریانس هستند. در ادامه برای بررسی رابطه بین فرهنگ با ویژگی‌های شخصی سن و سابقه کار از ضریب همبستگی پیرسون، با ویژگی رشته تحصیلی از همبستگی دو رشته‌ای^۳ و با ویژگی‌های سطح تحصیلات و پست سازمانی از کای دو^۴ و سپس ضریب وابستگی C استفاده شده است. برای مقایسه نگرش افراد با ویژگی‌های شخصی و رشته تحصیلی از آزمون آماری تی استودنت، با ویژگی‌های شخصی سن، سطح تحصیلات، پست سازمانی و سابقه کار از آزمون اف و برای تعیین محل اختلاف از آزمون تعقیبی شفه^۵ بهره گرفته شده است.

یافته‌های آماری

جدول ۱. فراوانی جامعه و نمونه آماری بر حسب جنس، مدرک تحصیلی، میانگین سن و سابقه کار

میانگین سابقه کار	میانگین سن	درصد	تعداد	مدرک تحصیلی	درصد	تعداد	نمونه آماری
							جنسیت
۱۰/۳±۴/۲	۳۲/۸±۶/۲	۲۰/۶۵	۷۶	کاردانی	۳۸/۵۹	۱۴۲	زن
		۱۶/۸۵	۶۲	کارشناسی			
		۱/۰۹	۴	ارشد و بالاتر			
۱۴/۲±۵/۸	۳۸/۴±۹/۲	۱۹/۰۲	۷۰	کاردانی	۶۱/۴۱	۲۲۶	مرد
		۳۴/۲۴	۱۲۶	کارشناسی			
		۸/۱۵	۳۰	ارشد و بالاتر			
۱۲/۶±۷/۲	۳۶/۸±۱۱/۲	۱۰۰	۳۶۸	-----	۱۰۰	۳۶۸	جمع

1. Kolmogorovsmirnov
2. Levin
3. Biserial
4. Chi-square
5. Scheffe

در جدول (۱) ملاحظه می‌شود حدود ۳۹ درصد نمونه آماری زن و ۶۱ درصد مرد، حدود ۴۰ درصد مدرک کاردانی، ۵۱ درصد کارشناسی و ۹ درصد کارشناسی ارشد و دکتری با میانگین ۳۷ سال سن و میانگین ۱۳ سال سابقه کار هستند.

جدول ۲. فراوانی جامعه و نمونه آماری بر حسب رشته تحصیلی و پست سازمانی

درصد	تعداد	پست سازمانی	درصد	تعداد	نمونه آماری
					رشته تحصیلی
۲۰/۳۸	۷۵	کارمند	۶۰/۳۳	۲۲۲	تربیت بدنی
۲۶/۶۳	۹۸	کارشناس			
۱۳/۳۲	۴۹	معاون و مدیر			
۱۵/۴۹	۵۷	کارمند	۳۹/۶۷	۱۴۶	غیر تربیت بدنی
۱۵/۲۱	۵۶	کارشناس			
۸/۹۷	۳۳	معاون و مدیر			
۱۰۰	۳۶۸	-----	۱۰۰	۳۶۸	جمع

در جدول (۲) ملاحظه می‌شود حدود ۶۰ درصد نمونه آماری رشته تحصیلی تربیت بدنی و ۴۰ درصد غیر تربیت بدنی، حدود ۳۶ درصد کارمند، ۴۲ درصد کارشناس و ۲۲ درصد معاون یا مدیر هستند.

شاخص‌های آماری

جدول ۳. شاخص‌های آماری فرهنگ سازمانی
جدول ۴. شاخص‌های آماری فرهنگ غالب از نظر آزمودنی‌ها

میانگین و انحراف معیار	شاخص‌های آماری فرهنگ سازمانی غالب	میانگین و انحراف معیار	شاخص‌های آماری عناصر فرهنگ سازمانی
۰/۶۷ ± ۳/۳۱	دست آویز کردن ارزش های جامعه	۲/۱۷ ± ۰/۶۹	خلاقیت فردی
۰/۷۶ ± ۳/۵۳	تلاش برای بقا از راه صاحبان قدرت	۱/۹۵ ± ۰/۶۶	خطر پذیری
۰/۷۶ ± ۲/۹۱	آشنا نکردن کارکنان با حقوق خود	۲/۱۵ ± ۰/۶۲	رهبری و جهت دهی
۰/۸۷ ± ۳/۷۳	سیاسی کاری	۲/۱۲ ± ۰/۶۶	یکپارچگی
۰/۶۷ ± ۳/۴۴	پارتی بازی و خویشاوند سالاری	۲/۰۲ ± ۰/۷۱	حمایت مدیر
۰/۶۴ ± ۳/۲۹	گروه گرایی بر مبنای منافع شخصی	۲/۱۸ ± ۰/۶۸	کنترل
۰/۶۲ ± ۳/۷۸	اهداف آنی و کوتاه مدت	۲/۱۹ ± ۰/۶۷	هویت
۰/۷۳ ± ۴/۰۳	روز مرگی کاری	۱/۹۶ ± ۰/۵۹	نظام پاداش
۰/۷۱ ± ۳/۸۸	اعمال نظر و سلیقه شخصی مدیر	۲/۰۲ ± ۰/۶۱	سازش با تعارض
۰/۷۷ ± ۳/۵۷	فرهنگ غالب	۲/۵۴ ± ۰/۶۹	الگوی ارتباطی
		۲/۱۳ ± ۰/۶۸	فرهنگ سازمانی

در جدول (۳) و (۴) ملاحظه می‌شود، در بین عناصر فرهنگ سازمانی، الگوی ارتباطی با میانگین $۲/۵۴ \pm ۰/۶۹$ از دیگر عناصر قوی‌تر و سپس به ترتیب احساس هویت $۲/۱۹ \pm ۰/۶۷$ ، کنترل $۲/۱۸ \pm ۰/۶۸$ ، خلاقیت $۲/۱۷ \pm ۰/۶۹$ ، رهبری و جهت‌دهی $۲/۱۵ \pm ۰/۶۲$ ، یکپارچگی $۲/۱۲ \pm ۰/۶۶$ ، حمایت مدیریت و سازش با تعارض $۲/۰۲ \pm ۰/۶۱$ ، نظام اعطای پاداش $۱/۹۶ \pm ۰/۵۹$ و خطرپذیری با میانگین $۱/۹۵ \pm ۰/۶۶$ قرار دارند. همچنین از نظر کارکنان سازمان تربیت بدنی گذران ساعت کاری بدون داشتن برنامه مشخص به عبارتی روزمرگی با میانگین $۰/۷۳ \pm ۴/۰۳$ و اعمال نظر و سلیقه شخصی با میانگین $۳/۸۸ \pm ۰/۷۱$ بیش از دیگر عوامل جو و فرهنگ سازمان را تحت تاثیر گذاشته است و سپس به ترتیب اهداف کوتاه مدت با میانگین $۳/۷۸ \pm ۰/۶۲$ ، سیاسی کاری با میانگین $۳/۷۳ \pm ۰/۸۷$ ، تلاش برای بقا از طریق کسب حمایت از صاحبان قدرت با میانگین $۳/۵۳ \pm ۰/۷۶$ ، پارتی بازی با میانگین $۳/۴۴ \pm ۰/۶۷$ ، دست آویز کردن ارزش‌های جامعه با میانگین $۳/۳۱ \pm ۰/۶۷$ ، گروه‌گرایی برای حفظ منافع شخصی با میانگین $۳/۲۹ \pm ۰/۶۴$ و آشنا نکردن کارکنان با حقوق خود توسط مدیر با میانگین $۰/۷۶ \pm ۲/۹۱$ قرار دارند.

جدول ۵. ضریب همبستگی و سطح معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و زیر مجموعه‌های آن با ویژگی‌های شخصی

فرهنگ سازمانی	الگوی ارتباطی		نظام پاداش		حمایت مدیر		خطر پذیری		فرهنگ سازمانی ویژگی‌های شخصی
	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	
سن	۰/۱۸۲	۰/۰۱۶	۰/۱۴۵	۰/۰۹۲	۰/۰۸۸	۰/۳۲۹	۰/۰۵۱	۰/۳۰۱	۰/۰۵۴
سابقه کار	۰/۱۱۷	۰/۰۱۸	۰/۱۲۶	۰/۲۹۹	۰/۰۵۵	۰/۰۹۰	۰/۰۸۹	۰/۴۸۰	۰/۰۲۹
پست سازمانی	۰/۱۵۶	۰/۱۲۱	۰/۰۸۱	۰/۰۱۹	۰/۱۳۴	۰/۰۲۰	۰/۱۳۸	۰/۰۱۸	۰/۱۲۶

همان‌گونه که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود در سازمان تربیت بدنی بین سن و سابقه کار با الگوی ارتباطی و فرهنگ سازمانی، همچنین بین پست سازمانی با فرهنگ سازمانی و بعضی عناصر آن همچون خطرپذیری، حمایت مدیر و نظام پاداش همبستگی ضعیف، اما معنی‌داری وجود دارد. لازم به توضیح است که برای تعیین رابطه بین پست سازمانی با فرهنگ

سازمانی و زیر مجموعه‌های آن از آزمون کای دو استفاده شده است. سپس کای دو به دست آمده با بهره‌گیری از ضریب وابستگی C تبدیل شده است (موارد معنی‌دار با * مشخص شده است).

جدول ۶. مقایسه نگرش کارکنان اداری رشته تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی در مورد فرهنگ سازمانی

رشته تحصیلی فرهنگ سازمانی	غیر تربیت بدنی میانگین و انحراف معیار	تربیت بدنی میانگین و انحراف معیار	t مشاهده	سطح معنی داری
نظام پاداش	۱/۸۳۸±۰/۶۰	۲/۰۳۴±۰/۶۹	۲/۴۳۶	*۰/۰۱۵
الگوی ارتباطی	۲/۳۱۰±۰/۵۹	۲/۶۸۰±۰/۶۲	۲/۴۴۵	*۰/۰۱۵
فرهنگ سازمانی	۲/۰۵۱±۰/۶۴	۲/۲۰۱±۰/۶۷	۲/۲۵۳	*۰/۰۲۵

در جدول (۶) مشاهده می‌شود با توجه به سطح معنی داری بین نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی با رشته تحصیلی تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی، در مورد فرهنگ سازمانی و دو زیر مجموعه آن یعنی نظام پاداش و الگوی ارتباطی تفاوت معنی داری از نظر آماری وجود دارد؛ به عبارتی کارکنانی که رشته مرتبط دارند، فرهنگ سازمانی و دو زیر مجموعه آن را از کارکنانی که رشته غیرمرتبط دارند قوی‌تر می‌دانند.

جدول ۷. مقایسه نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی با پست‌های سازمانی مختلف در مورد فرهنگ سازمانی

پست سازمانی فرهنگ سازمانی	کارمند میانگین و انحراف معیار	کارشناس میانگین و انحراف معیار	معاون و مدیر میانگین و انحراف معیار	F مشاهده	سطح معنی داری
خطرپذیری	۱/۹۰۸±۰/۶۷	۱/۹۲۵±۰/۶۷	۲/۴۸۵±۰/۷۱	۴/۱۰۱	*۰/۰۰۳
حمایت مدیر	۱/۹۰۶±۰/۶۲	۱/۹۴۸±۰/۵۸	۲/۴۵۶±۰/۶۶	۳/۵۰۹	*۰/۰۰۸
نظام پاداش	۱/۸۲۸±۰/۶۵	۱/۷۷۵±۰/۶۷	۲/۳۶۰±۰/۶۵	۴/۱۰۰	*۰/۰۰۳
سازش با تعارض	۱/۹۰۷±۰/۶۲	۱/۹۱۴±۰/۶۵	۲/۳۳۳±۰/۶۶	۳/۷۴۹	*۰/۰۰۵
فرهنگ سازمانی	۱/۹۹۸±۰/۶۹	۲/۰۰۴±۰/۶۶	۲/۴۵۱±۰/۷۰	۳/۱۸۰	*۰/۰۱۴

در جدول (۷) مشاهده می‌شود بین نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی با پست‌های سازمانی مختلف در مورد فرهنگ سازمانی و زیر مجموعه‌های آن، خطرپذیری، حمایت مدیر، نظام پاداش و سازش با پدیده تعارض از نظر آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد، همچنین نتایج آزمون تعقیبی شفه مشخص کرد این تفاوت از تفاوت بین نگرش هر دو قشر کارمند و کارشناس با معاونان و مدیران حاصل شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های این پژوهش، در سازمان تربیت بدنی تعداد مردان بیش از زنان است. میانگین سنی بالای ۳۶ سال، ۹۱ درصد مدرک تحصیلی فوق دیپلم و لیسانس و ۴۰ درصد رشته تحصیلی غیر تربیت بدنی دارند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات همتی نژاد (۱۳۷۶) بحرالعلوم (۱۳۷۹) حمیدی (۱۳۸۲) از این جهت همخوانی دارند که آنان نیز بیان کرده‌اند کارکنان سازمان تربیت بدنی بیشتر میانسال هستند، رشته تحصیلی غیرمرتبط و کمبود تخصص دارند. این نتایج حاکی از آن است که سازمان تربیت بدنی همچنان در نوسازی و هماهنگی با فن آوری روز جامعه به مشکل ناتوانی دچار است و شاید با توجه به دیگر یافته‌های پژوهش یکی از دلایل کمبود توفیق سازمان در داشتن فرهنگ سازمانی قوی و دستیابی به اهداف مورد نظر این نکته باشد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی ضعیف است و این ضعف در همه زیرمجموعه‌های فرهنگ سازمانی به جز الگوی ارتباطی مشهود است. اگر بتوان نتایج این تحقیق را با دیگر سازمان‌های کشور مقایسه کرد، با تحقیقات یوسفی سعید آبادی (۱۳۷۶) مرادی (۱۳۷۷) ورمزیار (۱۳۷۹) پور بابایی (۱۳۷۹) کریمیان (۱۳۸۵) و... همخوانی دارد؛ این پژوهش‌ها نیز بیان می‌کنند که ضعف در فرهنگ سازمانی اکثر ادارات موجود نظیر ادارات ساری و ایلام وزارت بازرگانی، جهاد سازندگی، راه آهن تهران، وزارت آموزش و پرورش و... وجود دارد. از آنجا که فرهنگ سازمانی ضعیف ممکن است بی‌علاقه‌گی به کار، اشاعه فرهنگ چاپلوسی، غیبت و فرار از کار، توجه به منافع شخصی، کمبود اعتماد به نفس، کم‌کاری، محافظه‌کاری، پاسخگونی نبودن به ارباب رجوع، بی‌توجهی به آینده و اهداف سازمانی و... را به وجود آورد. به نظرمی‌رسد توجه به پرورش فرهنگ سازمانی باید از اولویت‌های اهداف مسئولان سازمان تربیت بدنی کشور قرار گیرد، این مهم می‌تواند بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی را افزایش و غیبت و جابه‌جایی کارکنان را کاهش دهد و همچنین دستیابی مؤثر به اهداف سازمانی را در این سازمان موجب شود. از طرفی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد در

سازمان تربیت بدنی مؤلفه‌های دیگری همچون دست آویز قرار دادن ارزش‌های جامعه، سیاسی‌کاری، خویشاوند سالاری، اعمال نظر و سلیقه شخصی، گروه‌گرایی و تلاش برای کسب حمایت صاحبان قدرت برای بقا مدنظر است و کارکنان در این سازمان به روزمرگی دچارند، برنامه مشخصی برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود ندارد و اهداف، کوتاه مدت هستند، این مهم موجب شده است از میزان استقلال افراد کاسته و ابتکار عمل آنان ضعیف شود. کارکنان به مدیران کم اعتماد شده‌اند و اعطای پاداش را رابطه‌ای می‌دانند. تعارض بین افراد، شیوه برقراری ارتباط با مسئولان و پاسخگویی به ارباب رجوع دچار مشکل شده است؛ در نتیجه به نظمی رسد استقلال اخلاقی، تفکر منظم، عزت نفس، اجتماعی شدن و ثبات شخصیت کارکنان سازمان تربیت بدنی با خطر جدی روبرو است. شاید بتوان این یافته‌ها را از دلایل کمبود موفقیت سازمان تربیت بدنی در دستیابی به اهداف مورد نظر ذکر کرد.

- رابطه ضعیف و با نبود معنی‌داری از نظر آماری بین اکثر ویژگی‌های شخصی کارکنان سازمان تربیت بدنی با فرهنگ سازمانی یافت شد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات بحرالعلوم (۱۳۷۹) حمیدی (۱۳۸۲) دیویس (۱۹۸۴)، رایبیز (۱۹۹۱) هافستد (۲۰۰۰) و ... همخوانی دارد؛ آنان اعلام می‌دارند بین رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های شخصی همچون جنس، سن وضعیت تأهل، سطح تحصیلات، سابقه کار و ... رابطه ضعیفی وجود دارد. در این میان بعضی از ویژگی‌های شخصی همچون سن و سابقه کار با الگوی ارتباطی و فرهنگ سازمانی، پست سازمانی با فرهنگ سازمانی، خطرپذیری، حمایت مدیر و نظام پاداش همبستگی ضعیفی را نشان دادند که از نظر آماری معنی‌دار است. همچنین سن و سابقه کار بهترین پیش‌بینی‌کننده برای فرهنگ سازمانی معرفی شده‌اند. به نظر می‌رسد افزایش سن و سابقه کار، احترام و آزادی عمل بیشتری را برای کارکنان م‌سن و با سابقه ایجاد کرده و آشنایی با کانون‌های قدرت را موجب شده است؛ در نتیجه فرهنگ سازمانی را قوی‌تر ارزیابی کرده‌اند.

اگرچه از نظر جامعه با بررسی فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی چندان مطلوب نیست؛ اما کارکنانی که رشته تحصیلی مرتبط دارند با تفاوت معنی‌داری فرهنگ سازمانی، نظام پاداش و الگوی ارتباطی را بهتر از کارکنانی ارزیابی کرده‌اند که رشته تحصیلی غیرمرتبط دارند. این موضوع ممکن است به دلیل احساس رضایت ناشی از انجام امور مرتبط با رشته تحصیلی، درک بیشتر اهمیت امور، سوگیری آنان و ... باشد. بیشترین تفاوت نگرش کارکنان سازمان تربیت بدنی در رابطه با فرهنگ سازمانی از پست سازمانی ناشی شده است. اگر چه ممکن است این مورد، طبیعی به نظر برسد، قابل تأمل است. براین اساس تفاوت معنی‌داری از نظر آماری بین نگرش کارمندان و کارشناسان با مدیران سازمان در مورد فرهنگ سازمانی و بعضی

زیرمجموعه‌های آن همچون خطرپذیری، حمایت مدیر، نظام پاداش و سازش با پدیده تعارض وجود دارد؛ به عبارتی مدیران با تفاوت معنی‌داری معتقدند انجام کارهای مخاطره‌آمیز باخطر کردن در سازمان امکان‌پذیر است، مسئولان زیردستان را در انجام امور محول حمایت می‌کنند، ارتقاء و پاداش‌ها در سازمان بر مبنای لیاقت است و رابطه‌ای نیست و کارکنان به راحتی می‌توانند اختلافات با یکدیگر و مسئولان را حل کنند. این تفاوت در نگرش کارمندان و کارشناسان با مدیران ممکن است از ارتباط بیشتر مدیران با بالا دستان و امکان رایزنی و اظهار نظر بیشتر یا محافظه کاری، سوگیری و... آنان ناشی شده باشد. از آنجا که این اختلاف نظرها می‌تواند بر روند انجام امور سازمان تأثیر منفی داشته باشد و کارمندان و کارشناسان را به عنوان قشر مهم و تأثیرگذار سازمان به مشکل دچار کند و در نهایت دستیابی مطلوب به اهداف سازمان و به عبارتی ورزش همگانی، قهرمانی، ایجاد و حفظ سلامت جسمی و روحی - روانی، نشاط و شادابی جامعه و... را به مخاطره اندازد، توجه بیشتر به فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی ضروری به نظر می‌رسد. البته نیاز به پژوهش بیشتر در این مورد احساس می‌شود.

پیشنادهای برخاسته از پژوهش

- ۱- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت نمره فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی کم و بنابراین فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی ضعیف است. پیشنهاد می‌شود اقداماتی از جمله برگزاری کارگاه‌های آموزشی با عنوان‌های مفهوم فرهنگ سازمانی، راهکارهای فرهنگ‌سازی، تقویت فرهنگ در دستور کار سازمان تربیت بدنی قرار گیرد؛
- ۲- باتوجه به دیدگاه کارکنان سازمان تربیت بدنی در مورد مؤلفه‌های فرهنگی غالب (جو غالب)، پیشنهاد می‌شود نظام نظارت، ارزشیابی و کنترل چنانچه در سازمان وجود دارد، بازنگری و چنانچه وجود ندارد در برقراری آن اهتمام شود؛
- ۳- باتوجه به یافته‌های پژوهش در رابطه با ویژگی‌های شخصی کارکنان سازمان تربیت بدنی، پیشنهاد می‌شود مسئولان در جذب نیروهای جوان با مدارک تحصیلی بهتر و رشته تحصیلی مرتبط تلاش کنند. انجام مصاحبه برای سنجش خلاقیت، توانایی انجام کار، مسئولیت‌پذیری، انگیزه و تعهد خدمتگزاری و... در این مورد پیشنهاد می‌شود.

منابع :

۱. رابینز، استیفن، ۱۳۸۳. مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. زارعی نجفداری، علی، ۱۳۸۴، «سیاست و فرهنگ در فرآیند گسترش عدالت محور»؛ نشریه نهضت عدالت خواهی، شماره ۴، مرداد.
۳. بحرالعلوم، حسن، ۱۳۷۹، ارتباط فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان اداره تربیت بدنی تهران، رساله دکتری دانشگاه تربیت معلم.
۴. رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، مترجمان علی پارساییان و سید محمد اعرابی، ۱۳۷۴، جلد سوم، چاپ اول، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
5. Moorhead, c. & Griffin. (1989). An Empirical Investigation Boston. Hough to Miff in, co. pp57-61
۶. شکاری، غلامعباس، ۱۳۸۱، رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی سبک رهبری در ادارات استان خراسان، رساله دکتری علوم و تحقیقات تهران.
۷. زارعی متین، حسن، ۱۳۷۴، تبیین الگوی فرهنگ سازمانی براساس ارزش‌های اسلامی و محیط کار، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس.
۸. سیداصفهان‌نای، میر مهدی و سیدعباس کاظمی. ۱۳۷۶، «طراحی الگوی اثربخشی سازمانی با تاکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۳۵.
۹. پور بابایی، زهره، ۱۳۷۹، تفاوت فرهنگ موجود و مطلوب راه آهن تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
10. Barney, J. (1986). Organizational culture, Academy of Management Review. pp78
11. Katter. & Hackett, J. (1992). Corporate culture and performance, New York: the free press.
12. Weese. (1996) . leadership and Organizational culture, Journal of Sport Management, vol:9, p11
12. O'Neil, J, & Beauvais, L, & Scholl, R. (2005). The use of organizational culture and
13. Structure to guide strategic Behavior, Journal of Behavioral and Applied Management , winter-spring, vol: 2. pp9-16
۱۴. حمیدی، مهرزاد، ۱۳۸۲، تبیین و تحلیل ارتباط ساختار سازمانی با تعهد سازمانی و اثربخشی سازمان تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان ارشد حوزه ستادی، طرح پژوهشی سازمان تربیت بدنی.
15. Davis, I . (1984) . Management Organization culture, Cambridge Massachusetts, Ballinger publishing co, Harper and Row.
16. Hofstde , G . (2000). Culture and organizations: soft warp of the Mind, New York, McGraw, Hill. pp171-175.