

## تبیین فرهنگ سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با رویکرد نظری مدل دنیسون

دکتر میرحسین سید عامری<sup>۱</sup>

۱- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه\*

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۴

### چکیده

مطالعه فرهنگ سازمان های گوناگون همواره مورد توجه محققان بوده است، تا در یابند افراد از چه زاویه ای به سازمان خود می نگرند. هدف از تحقیق حاضر تبیین وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن به همراه خرده فرهنگ ها در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و تعیین نقاط قوت و ضعف آن بوده است. برای این منظور کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به تعداد ۷۰ نفر به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای بررسی فرهنگ سازمانی از دو پرسشنامه اطلاعات فردی و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷) با روایی قابل قبول و ثبات درونی ( $r=0/82$ ) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و مدل نظری دنیسون استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد اداره کل ورزش و جوانان در ابعاد سازگاری و رسالت وضعیت قابل قبولی دارد و در ابعاد انطباق پذیری و به خصوص در گیر شدن در کار نیازمند توجه و برنامه ریزی در جهت بهبود است. همچنین نمودار فرهنگ سازمانی منطبق با دیاگرام مدل دنیسون نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در اداره کل مورد بررسی از جهت تمرکز داخلی و خارجی تقریباً وضعیت مشابهی دارد و از حیث میزان انعطاف پذیری، بیشتر ثابت و غیر منعطف است. همچنین نتایج نشان می دهد که در سازمان مورد بررسی این تحقیق، رفتار کارکنان متأثر از ارزش های بنیادین سازمان بوده و فعالیت های سازمانی در آن به خوبی هماهنگ شده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، ماموریت، سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق پذیری

## مقدمه

یکی از تحولات اساسی که در مدیریت امروزی شکل گرفته است، تحول در نحوه نگرش به سازمان است. «نظریه فرهنگ<sup>۱</sup>» تا اوایل سال ۱۹۸۰ که محققان و رهبران سازمانی شروع به شناسایی اهمیت فرهنگ در سازمان‌ها کردند، وجود نداشت. پیش از این زمان، محققان بر روی سندیت، توضیح و بنای مدل‌های مدیریتی موجود پیشین متمرکز شده بودند و فرهنگ کاملاً نادیده گرفته شده بود. ارزش‌ها، مفروضات اساسی، انتظارات، خاطرات جمعی و تعاریف در یک سازمان به عنوان اجزای حیاتی برای اثربخشی سازمان‌ها در نظر گرفته نمی‌شدند. در واقع به دلیل نبود اطلاعات و درک صحیح از تاثیر فرهنگ سازمانی بروی سازمان و افراد حاضر در آن محققان بر اساس مدل قدیمی و منسوخ اقدام به توضیح عملکرد سازمان‌ها می‌پرداختند (۱).

ولی جوامع امروزی به «جامعه سازمانی<sup>۲</sup>» شهرت یافته‌اند و سازمان‌ها نیز همانند جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجب تمایز آن‌ها از یکدیگر می‌شود. هر سازمان از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی برخوردار است (۲).

از آن جا که هیچ بهبودی در کار سازمان‌ها بدون شناخت کامل و همه جانبه فرهنگ سازمانی ممکن نیست، مطالعه فرهنگ سازمان‌های گوناگون همواره مورد توجه محققان بوده است، تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند. دنیسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) عنوان می‌کند که هر چند فرهنگ محیطی بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است ولی در یک محیط اجتماعی، سازمان‌های مختلف دارای فرهنگ‌های گوناگون می‌باشند (۳). بنابراین فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار موثر حائز اهمیت است (۴).

در مباحث مدیریتی، تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمانی را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است. برخی فرهنگ سازمانی را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک مسلط که توسط مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه کلام‌ها منتقل می‌شود، می‌دانند (۵). برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری

- 
1. Culture Theory
  2. Organizational society
  3. Denison

بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف یا پرورده شده است (۶). برخی دیگر از صاحب‌نظران معتقدند فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهد. به عبارتی فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود (۷).

به طور کلی باید گفت که فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است. بنابراین می‌توان با اطمینان بیان نمود که انجام هر گونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان پذیر است. هدف از شناخت و تبیین فرهنگ سازمانی، شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راهکارهای مناسب برای حل مشکلات درون و بیرون سازمان است. (۸)

بررسی پیشینه داخلی در راستای شناخت فرهنگ سازمانی موید آن است که از مدل‌ها و الگوهای مختلف همانند مدل کویین، مدل لتوین، مدل هافستد و مدل استیفن رابینز در حوزه‌های پژوهشی استفاده شده است (۹). با بررسی تحقیقات انجام شده در موضوع فرهنگ سازمانی بر طبق مدل دنیسون در سازمان‌هایی هم چون شرکت بازرگانی پتروشیمی ایران، سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور، سازمان مدیریت صنعتی، اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد نتایج پژوهش‌ها موید آنست که سازمان‌های مذکور در تمام ابعاد چهارگانه مدل مذکور ماموریت<sup>۱</sup>، سازگاری<sup>۲</sup> (ثبات و یکپارچگی)، درگیر شدن در کار<sup>۳</sup>، انطباق پذیری<sup>۴</sup> در حد متوسط قرار دارند. با این وجود در برخی از خرده فرهنگ‌ها از جمله "ایجاد تغییر" و "توسعه قابلیت‌ها" و "اهداف و مقاصد" نیازمند بازنگری و بهبود هستند. (۹، ۱۰، ۱۱).

در پیشینه خارجی به چند نمونه از پژوهش‌هایی که به نحوی مرتبط با متغیرهای تحقیق حاضر هستند، اشاره می‌گردد.

پژوهش اسپنس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) موید آن است که بهبود شرایط محیطی سازمان اثرات مثبتی بر کارکنان دارد و آنان را متعهد می‌سازد تلاش بیشتری برای انجام وظایف سازمانی نمایند (۱۲).

- 
1. Mission
  2. Consistency
  3. involvement
  4. Adaptability
  5. Spence

سی اونجی، هارتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نیز بر این نکته تاکید دارد که در اثر توسعه و بهبود منابع انسانی کارایی سازمانی افزایش می یابد (۱۳).

دنیسون و میشر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) پس از بررسی سازمان های مختلف اشاره بر این دارند که فرهنگ سازمانی به عنوان یک پیش بینی کننده قوی برای معیارهای اثربخش سازمانی مانند کیفیت، رضایت کارکنان و عملکرد مد نظر است (۱۴).

تحقیقی که توسط ویز، مکلین و کرلت<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) با عنوان «مربیان به عنوان رهبران و سازندگان فرهنگ» انجام گرفت حاکی از این است که رهبران، نقش مهمی در پیشرفت و حفظ فرهنگ سازمان ایفا می کنند و هم چنین مربیان تیم های ورزشی نیز به عنوان رهبر و مدیر می توانند نقش مهمی در پذیرش و ایجاد یک ساختار فرهنگی داشته باشند (۱۵).

تحقیقات کودیبا<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) این نتایج را در پی داشت که با آموزش مناسب، هدایت و مشارکت دادن کارکنان می توان مهارت های آنان را افزایش داد و موجبات افزایش کارایی سازمانی را فراهم ساخت (۱۶). کولسون، توماس<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) و الیس و دیک<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که در سازمان هایی که افراد به صورت تیمی کار می کنند و مدیران سبک رهبری مشارکتی را به کار می گیرند بهره وری سازمانی بهبود می یابد (۱۷، ۱۸).

والاس و ویز<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) در پژوهش خود در زمینه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی در زمینه مدیریت ورزشی به این نتیجه دست یافتند که سازمان های موفق و برتر دارای یک فرهنگ قوی و مثبت هستند. زیرا فرهنگ سازمانی قوی و مثبت باعث افزایش سطح مشارکت کارکنان گشته و کثرت توافق همگان بر روی نکات استراتژیک و افزایش کارایی را موجب می شود. بنابراین مدیران عملیاتی باید تمام توان و انرژی خود را صرف توسعه و گسترش یک فرهنگ قوی سازمانی نمایند تا به موثر بودن سازمان کمک کنند (۱۹).

- 
1. Seonghee ,Harton
  2. Mishra
  3. Weese, Maclean & Corlett
  4. Kudyba
  5. Coulson, Thomas
  6. Ellis&Dick
  7. Wallace & Weese

با توجه به رشد سریع تغییرات در سازمان ها، به ویژه سازمان های ورزشی، رقابتی بودن ورزش و برخوردار بودن این سازمان ها از ابعاد سیاسی و اجتماعی و فرهنگی و تغییراتی که امروزه در سازمان های ورزشی با سرعت هر چه بیشتر در حال رخ دادن است، نقش فرهنگ سازمانی در هدایت سازمان های ورزشی بیش از پیش مهم تر جلوه می نماید. بنابراین کمبود منابع اطلاعاتی و انجام نشدن تحقیق میدانی به طور اخص در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی، لزوم پرداختن به تبیین فرهنگ سازمانی کل سازمان (فرهنگ کلان) و خرده فرهنگ های موجود در آن را ضروری می نماید.

در پژوهش حاضر، مسئله اصلی شناخت ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است تا با ترسیم سیمای فرهنگ سازمانی در این اداره کل و نشان دادن نقاط قوت و ضعف آن، اطلاعات مفیدی در اختیار مسئولان و افرادی که نقش کلیدی در تصمیم گیری های سازمان مذکور دارند در جهت مدیریت هر چه بهتر و ثمربخش تر قرار گیرد. بدین ترتیب سوال اصلی تحقیق را می توان چنین تبیین نمود:

وضعیت فرهنگ سازمانی و ابعاد مختلف آن به همراه خرده فرهنگ ها در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی چگونه است و نقاط قوت و ضعف آن چیست؟

### روش پژوهش

روش انجام تحقیق با توجه به موضوع و اهداف مورد پژوهش از نوع توصیفی و پیمایشی است و گردآوری اطلاعات به صورت میدانی انجام شده است. به علاوه، تحقیق حاضر از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان (رسمی، قراردادی، پیمانی و شرکتی) اعم از کارشناسان، کارشناسان مسئول و کارکنان زن و مرد اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با حداقل مدرک تحصیلی دیپلم به تعداد (۷۰) نفر بود. حجم نمونه در این پژوهش با جامعه آماری برابر است و به صورت تمام شمار انتخاب گردیده است (نمونه گیری هدفمند). در این تحقیق از دو نوع پرسشنامه استفاده شد.

الف) بخش اول اطلاعات فردی: این بخش شامل چهار سوال است که ویژگی های فردی مانند سن، جنسیت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی را اندازه گیری می کند.

ب) پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۷) DOCS<sup>۱</sup>:

این پرسشنامه به دلیل ارایه کامل شاخص های اندازه گیری، جدید بودن این مدل نسبت به سایر مدل های فرهنگ سازمانی، کاربرد آن در تمام سطوح سازمان و از همه مهم تر برخورداری این مدل از نمودار گرافیکی به جهت ترسیم کامل ویژگی های فرهنگ سازمانی در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و نیز نشان دادن سطوح ۱۲ گانه خرده فرهنگ ها (۹) به عنوان ابزار اندازه گیری در پژوهش حاضر استفاده شد.

برای قابلیت روائی پرسشنامه (روش روائی محتوا) با افراد خبره مشورت شد و بعد از اعمال کلیه پیشنهادها اصلاحی و تغییرات ضروری برای مطابقت با شرایط و ویژگی های جامعه آماری تحقیق از آن استفاده شد.

پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی در مطالعه مقدماتی با روش آلفای کرونباخ  $0/82$  و در مولفه های درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری، ماموریت به ترتیب مقادیر  $0/790$ ،  $0/906$ ،  $0/796$ ،  $0/798$  بدست آمد که نشان دهنده پایایی زیاد و قابل قبول است.

در ضمن پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (فرهنگ کلان) قبلاً توسط قربانی و همکاران (۱۳۸۸)، ( $0/95$ ) گزارش گردیده است (۲۰).

پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون که در تحقیق حاضر از آن استفاده شد، مشتمل بر سوالاتی با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت است که پاسخ دهنده به صورت طیفی و مولفه های اصلی و فرعی پاسخ های بین کاملاً مخالف، متوسط، موافق، و کاملاً موافق را انتخاب می کند. در تجزیه و تحلیل آن، به هر پاسخ به ترتیب نمراتی بین ۱ تا ۵ داده می شود و با توجه به این نمرات میانگین هر بعد اصلی و فرعی تعیین می گردد که عددی بین ۱ تا ۵ است. عدد ۵ بیانگر بهترین وضعیت برای بعد فرهنگ مربوطه در سازمان و عدد ۱ بیانگر بدترین وضعیت برای فرهنگی مورد نظر است. در تحلیل این نمرات، نمرات ۳ متوسط و نمرات بالاتر از آن مطلوب ارزیابی می شود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری توصیفی استفاده شده است. تمامی تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر تحت برنامه Ver. 19 IBM SPSS صورت گرفته است.

## نتایج

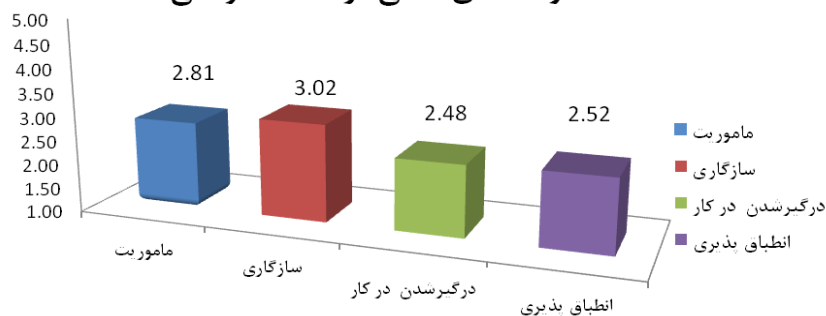
ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های آماری در جدول (۱) آورده شده است:

جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی و فراوانی آن ها

متغیر های جمعیت شناختی	سطوح متغیر ها	فراوانی	درصد
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۱۱	۱۵/۷
	غیر تربیت بدنی	۵۹	۸۴/۳
تحصیلات	دیپلم	۲۳	۳۲/۹
	فوق دیپلم	۶	۸/۶
	کارشناسی	۳۶	۵۱/۴
	کارشناسی ارشد	۵	۷/۱
سن	۲۵-۳۰	۱۲	۱۷/۱
	۳۱-۳۶	۲۴	۳۴/۳
	۳۷-۴۲	۱۵	۲۱/۴
	۴۳-۴۸	۱۷	۲۴/۳
	۴۹-۵۴	۲	۲/۹
جنس	مرد	۴۶	۶۵/۷
	زن	۲۴	۳۴/۳

الف- امتیازات مربوط به مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی

مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی



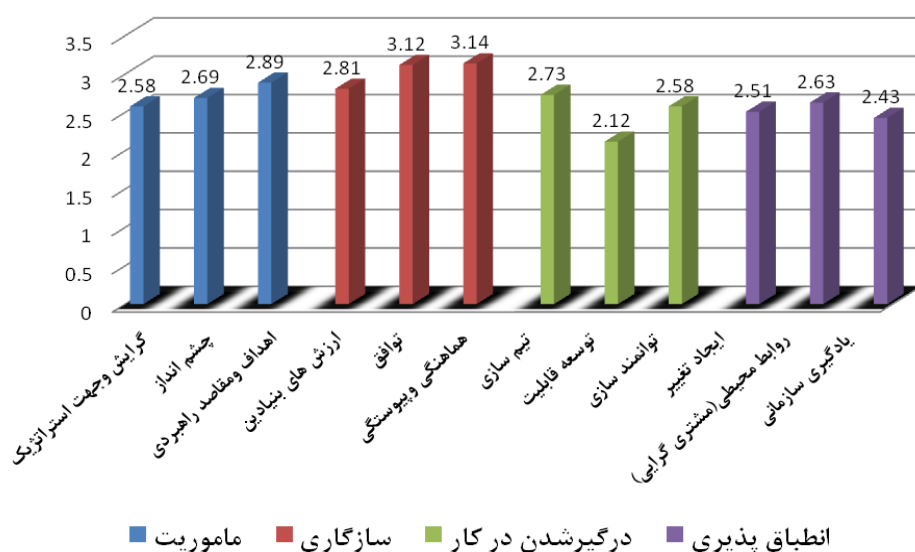
شکل ۱. مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۲، میانگین ابعاد مختلف فرهنگی سازمانی را در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی نشان می‌دهد. بر این اساس بعد سازگاری با ۳/۰۲، ماموریت با ۲/۸۱، انطباق پذیری با ۲/۵۲ و درگیر شدن در کار با ۲/۴۸ بیشترین تا کمترین امتیازات را کسب نموده‌اند.

جدول ۲. میانگین امتیازات مولفه‌های اصلی فرهنگ سازمانی

مولفه‌های اصلی	میانگین عددی	انحراف استاندارد
ماموریت	۲/۸۱	۰/۵۱
سازگاری	۳/۰۲	۰/۴۲
درگیر شدن در کار	۲/۴۸	۰/۴۷
انطباق پذیری	۲/۵۲	۰/۴۶

ب- امتیازات مربوط به خرده فرهنگ‌های ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی



شکل ۲. خرده فرهنگ‌های ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی

جدول شماره ۳، میانگین امتیازات خرده فرهنگ‌های ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. بر اساس جدول ۳، شاخص اهداف و مقاصد در بعد رسالت، شاخص هماهنگی و



پیوستگی در بعد سازگاری، شاخص تیم سازی در بعد درگیرشدن در کار و شاخص روابط محیطی در بعد انطباق پذیری بیشترین امتیازات را از میان شاخص های دوازده گانه به خود اختصاص داده است.

جدول ۳. میانگین امتیازات خرده فرهنگ های ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی

ابعاد چهارگانه	خرده فرهنگ ها	میانگین عددی	انحراف استاندارد
ماموریت	گرایش وجهت استراتژیک	۲/۸۵	۰/۶۳
	چشم انداز	۲/۶۹	۰/۵۸
	اهداف ومقاصد راهبردی	۲/۸۹	۰/۶۸
سازگاری	ارزش های بنیادین	۲/۸۱	۰/۶۱
	توافق	۳/۱۲	۰/۵۶
	هماهنگی و پیوستگی	۳/۱۴	۰/۶۰
درگیرشدن در کار	تیم سازی	۲/۷۳	۰/۶۶
	توسعه قابلیت	۲/۱۲	۰/۵۸
	توانمند سازی	۲/۵۸	۰/۶۴
انطباق پذیری	ایجاد تغییر	۲/۵۱	۰/۵۴
	روابط محیطی (مشتری گرایی)	۲/۶۳	۰/۶۱
	یادگیری سازمانی	۲/۴۳	۰/۵۶

به هنگام پیاده سازی داده های جدول فوق بر نمودار گرافیکی مدل دنیسون (نمودار شماره ۳) یک شمای کلی از وضعیت فرهنگ سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی بدست می آید.



شکل ۳. شمای کلی فرهنگ سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی

نگاهی به این نمودار نشان می دهد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی به لحاظ فرهنگ سازمانی، در ابعاد سازگاری و مأموریت وضعیت قابل قبولی دارد و در ابعاد انطباق پذیری و به خصوص درگیر شدن در کار نیازمند توجه و برنامه ریزی در جهت بهبود است. نمودار ۳ فرهنگ سازمانی منطبق با دیاگرام مدل دنیسون هم چنین نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در اداره کل مورد بررسی از جهت تمرکز داخلی و خارجی تقریباً وضعیت مشابهی دارد و از حیث میزان انعطاف پذیری، بیشتر ثابت و غیر منعطف است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی فرهنگ سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با رویکرد نظری مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بود که بر اساس چهار بعد مشارکت (درگیر شدن در کار)، سازگاری (ثبات و یکپارچگی)، انطباق پذیری و رسالت (مأموریت) صورت پذیرفت. بر اساس نتایج تحقیق وضعیت ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی در اداره کل مورد

بررسی در حد متوسط ارزیابی می گردد. نتایج تحقیق نشان می دهد که بعد سازگاری به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی، بعد غالب در فرهنگ سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی است. بدین ترتیب باید گفت که در سازمان مورد بررسی این تحقیق، رفتار کارکنان متأثر از ارزش های بنیادین سازمان بود و فعالیت های سازمانی در آن به خوبی هماهنگ شده است و در واقع به دلیل قوی بودن در این بعد از ابعاد چهارگانه مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی را می باید قوی و متمایز قلمداد کرد. بعد رسالت یا مأموریت به نوعی مهمترین بعد از ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی است و سازمانی موفق تر است که درک بهتری از اهداف و در جهت حرکت خود داشته باشد. بر اساس پژوهش حاضر از این بعد نیز اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در وضعیتی نزدیک به حد متوسط و قابل قبولی قرار دارد و می توان اذعان نمود که وضعیت موجود در سازمان با یافته های کولسون، توماس (۱۹۹۳) والیس و دیک (۲۰۰۳) همخوانی دارد. در دو بعد دیگر یعنی انطباق و در گیر شدن با کار وضعیت به حد کافی مطلوب نیست. نتایج نشان می دهد سازمان مورد بررسی امتیازی پایین تر از حد متوسط کسب نموده است که در این بین امتیاز بعد در گیر شدن با کار از همه پایین تر است. این وضعیت پیش آمده در سازمان با نتایج یافته های اسپنس (۲۰۰۶) و اونجی، هارتون (۲۰۰۴) و کودیبا (۲۰۰۳) نا همسو است. دلایل احتمالی آن را می توان چنین عنوان کرد که اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی در توانمند سازی کارکنان و جذب آنان به عنوان عضوی از پیکره خود به نحوی که کارکنان خود را جزئی از مجموعه احساس کنند و حس مالکیت و مسئولیت در قبال مجموعه نمایند، دارای ضعف است که این امر توجه متولیان و مدیران را می طلبد.

هم چنین در بعد دیگر یعنی انطباق پذیری نیز امتیاز کسب شده اندکی پایین تر از حد میانگین است که با نتایج تحقیقات والاس و دیز (۱۹۹۵) همخوانی ندارد. در توجیه احتمالی آن می توان اذعان نمود که سازمان مورد مطالعه نیازمند برنامه ریزی و توجه بیشتر است. بدین معنا که این مجموعه باید هم به یکپارچگی درونی و هم به انطباق پذیری بیرونی توجه بیشتری داشته باشد. در این بعد ضروری است که تغییرات لازم برای تامین هر چه بیشتر نیازهای مجموعه، از قبل پیش بینی شده و به تشویق خلاقیت و توسعه توانایی های اعضای خود پردازد و روابط بیرونی خود را با سازمان ها و مجموعه هایی که دارای هدف های مشترک و زمینه های کاری مشابه یا هم راستا هستند، بهبود بخشد.

با توجه به محور های عمودی و افقی دیاگرام مدل دنیسون، فرهنگ سازمانی در مجموعه مورد بررسی از جهت تمرکز داخلی و خارجی تقریباً وضعیت مشابهی دارد؛ یعنی سازمان تقریباً به محیط داخل و خارج به یک میزان توجه دارند و در طیف منعطف - ثابت، بیشتر تمایل به ثبات و عدم انعطاف دارد. به عبارت دیگر این یافته نیز موید نتایج تحقیقات ویز، مکین و کرلت (۱۹۹۳) و دیدگاه دنیسون و مشیرا (۱۹۹۵) است.

جمع بندی نتایج پژوهش حاضر و یافته های تحقیقات مشابه در این زمینه مبین این است که فرهنگ سازمانی بر نگرش های کارکنان تاثیر می گذارد و نیز رفتار با ثبات آنان را در راستای ماموریت های سازمانی تقویت می نماید. بنابراین شناسایی فرهنگ سازمانی به مدیران ورزشی کمک خواهد کرد تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (۱۱). با این اوصاف شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت سازمان های ورزشی قرار دارد. چون با شناخت دقیق و درست این فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت سازمان های ورزشی می توانند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با محیطی سرشار از تحول و رقابت آماده کنند و احتمال موفقیت و مزیت رقابتی خود را در مقایسه با سازمان های مشابه افزایش دهند و متعاقب آن زمینه را جهت توسعه تک تک ابعاد فرهنگ سازمانی توأم با شاخص های زیر مجموعه آن، در بین کارکنان سازمان مهیا نمایند که این امر موجبات افزایش بهره وری سازمانی را خواهد داشت. به طور کلی از این طریق زمینه های رشد و گسترش ورزش کشور از سوی سازمان های متولی این امر برای آحاد جامعه به طور مطلوب (بهره وری مورد انتظار) فراهم می گردد.

## منابع

1. Vankovich Mullins, Debra K. The Relationship Between Leadership Styles And Organizational Culture Within Schools Of Nursing, Degree of Doctor of Education In Educational Leadership, Marshall University, College of Education and Human Services, Huntington, West Virginia. 2007. [http://www. Marshal. Edu /etd /doctors /Mullins -debra-2007-phd. pdf](http://www.Marshal.Edu/etd/doctors/Mullins-debra-2007-phd.pdf)
۲. یزدی مهاجر، حمیرا، رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان در شعبات بانک ملی خراسان شمالی، فصلنامه علمی - تحقیقی تحقیق نامه تربیتی (دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد)، ۱۳۸۶ دوره دهم، شماره دهم، صص ۲۰۹-۱۸۹
3. Denison, D. R. & Fisher, C., the role of the board of directors in shaping corporate

culture: Reactive compliance or visionary leadership? Working paper presented at the changing the game forum: Reforming American Busi 2007

۴. پی لاوسن، رابرت وزنگ شن. روان شناسی سازمانی: رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها). رمضان حسن زاده. تهران: انتشارات ساوالان ۱۳۸۱. ص ۴۵

۵. رابینز، استیفن. رفتار سازمانی. علی پارسایان و سید محمد اعرابی. دفتر پژوهش فرهنگی. ۱۳۷۸. ص ۴۵

۶. طوسی، محمدعلی. فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۲. ص ۵۳

۷. دیویس، استانی. مدیریت فرهنگ سازمان. ناصر میر سپاسی. چاپ اول. ۱۳۷۳. ص ۲۴۰

۸. عسگریان، محمد. مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۱۳۸۸. سال ششم. شماره ۲۴. صص ۲۴-۱۰۱

۹. منوریان، عباس و امیر بختائی. شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت. ۱۳۷۸. ص ۱۳۸

۱۰. رجب بیگی، مجتبی، حسن درویش، میترا سعید عسوفرهاذ فتحی. بررسی فرهنگ سازمانی در سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری. نشریه پژوهش و سازندگی در منابع طبیعی. ۱۳۷۸. شماره ۸۱. صص ۶۱-۱۵۲

۱۱. رحیم نیا، فریرزو مسعود علیزاده. بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی. ۱۳۸۸. دوره دهم. شماره ۱. صص ۷۰-۱۴۷

12. Heather K. Spence. "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses works satisfaction and organizational commitment". *Advances in Health Management*, 2002. PP. 59-85.

13. Seonghee, Cho and, Harton. "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firm's performance". *International Hospitality Management*, Elsevier Ltd., 2006

14. Denison, D. R., & Mishra, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 1995, 6 (2), 204- 23

15. Weese, W Maclean and J, Corelett. "Coaches as leaders and culture builders". *Journal of Sport Management, Human Kinetics*, 1993

16. Kudyba, Stephan. "Knowledge management: The art of enhancing productivity and innovation with the human resource in your organization". Published in *DM Review*; 2003

17. Coulson, Thomas, C. "Harnessing the potential of groups". A survey undertaken for lotus development. London, Adaptation Ltd., 1993

18. Ellis, Steven and Dick Penny. "Introduction to organizational behavior". McGraw Hill; 2003

19. Wallace, Mike, James Weese, W. "Leadership organizational culture and job satisfaction". Journal of Sport Management. 1995; PP. 182-193.

۲۰. قربانی محمدحسین ، اسدی حسن ، گودرزی محمود ، شفیعی محسن ، محبوب. مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون و مقایسه آن با میانگین های جهانی، نشریه حرکت دانشگاه تهران. شماره ۳۹ صص: ۳۳-۴۸ ، ۱۳۸۸

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

سید عامری میرحسن، تبیین فرهنگ سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی با رویکرد نظری مدل دنیسون. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳؛ ۶(۲۲): ۴۲-۲۲۹