



ارائه‌ی الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان (با رویکرد داده بنیاد)

علی حاجبانی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران-ایران

فاطمه حمیدی فر

استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی -تهران-ایران (نویسنده مسئول)

fatemehhamidifar@gmail.com

امیرحسین محمودی

استادیار گروه مدیریت آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی-تهران-ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه «ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان» است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد نوظهور است. جامعه‌ی موردنظر پژوهش شامل اساتید دانشگاه دارای رتبه استادیاری به بالا و دارای تجربه و طرح درزمینه‌ی مذکور و خبرگان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با تحصیلات دکتری و تجربه مدیریتی می‌باشد که بر اساس روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. ابزار پژوهش نیمه ساختاریافته بود که در آن، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مذکور تنظیم شد. برای فرم مصاحبه یادشده ابتدا بخشی از الگوها، یافته‌ها، مطالعات و نظریه‌های ملی و جهانی بررسی شده، سپس، با کدگذاری باز، شاخص‌ها احصا شدند و از طریق کدگذاری محوری، در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مقوله‌بندی شد و برای ۱۵ نفر از خبرگان ارسال و به کمک کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به مدد اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها، اجماع پژوهشگران و اجماع تئوری‌ها و روش‌شناسی) به دست آمد. در نتیجه، ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص برای الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان نهایی شد. پس از تأیید نهایی و اولویت‌بندی خبرگان، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگو ترسیم شده و مجدداً الگوی یادشده توسط خبرگان اعتباریابی شد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، پویایی، تفکر راهبردی، انسانی، رهبری و مدیریت، محیط.

۱- مقدمه

در محیط رقابتی امروزی که سازمان‌ها به ادامه‌ی حیات و تحقق هرچه بیشتر اهداف خویش نیازمند می‌باشند و به تغییر بنیادی در بینش‌های حاکم بر سازمان می‌پردازند، قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (آثار ۲۰۲۰، ۵).

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهم و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و از طرف اعضای جدید به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود. (لاپ هان ۲۰۱۸، ۶)

ادگار شاین (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست و ارزشمند به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود، نیاز به مدیریت و آموزش و پرورش دارد و بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان‌ها از جمله مراکز آموزشی و ورزشی است. با این وصف که منابع انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را به‌عنوان آموزشگر در محیط سازمان می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آن، سازمان را در اجرای اهداف یاور و یاری‌گر می‌باشد. اهمیت این موضوع هنگامی بیشتر می‌شود که بدانیم فرهنگ حاکم بر سازمان، شکل‌دهنده شخصیت سازمان است و بدین‌وسیله می‌توان سازمان‌ها را برحسب نوع فرهنگشان شناسایی کرد؛ بنابراین اگر فرهنگ منسجم و متناسب باهدفها و مأموریت‌های سازمانی در سازمان حاکم باشد، کار آیی و اثربخشی آن سازمان به طرز مطلوبی افزایش می‌یابد. (سنجری و جهانیان، ۱۳۹۷)

شناسایی، مدیریت و آموزش فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می‌کند 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 پیش‌بینی نمایند. متأسفانه در سازمان‌ها علی‌الخصوص وزارت ورزش و جوانان، شناخت، آموزش و مدیریت فرهنگ سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست. درحالی‌که فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به‌دوراز تأثیر فرهنگ نیست (نصیری و لبادی، ۱۳۹۷)

در سال‌های اخیر، افزایش سریع روند ادغام و اکتساب‌ها باعث تغییر روش ترکیب کسب‌وکارها شده است. هدف ادغام‌ها از ترکیب فرهنگ‌ها به سمت تأمین اهداف و مقاصد سازمانی خاص

تغییر کرده است. برخی از کارشناسان معتقدند که در صورت داشتن الگو، طرح و دستور کار مناسب حین ادغام فرهنگ سازمانی، سازمان به‌صورت طبیعی رشد خواهد کرد. (کشاورز و امینی، ۱۳۹۷)

امروزه در وزارت ورزش و جوانان، سرمایه‌گذاری در بخش فرهنگ سازمان به‌شدت احساس می‌شود و مدیران به فرهنگ سازمانی به‌عنوان پشتوانه‌ای شخصی برای تصمیم‌گیری‌های خود نیازمند می‌باشند. این امر اهمیت و ضرورت مطالعات بیشتر در این حوزه را نشان می‌دهد. در عصر حاضر اهمیت جایگاه و نقش سطح کارکنان و مدیران به‌عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی وزارت ورزش و جوانان بر کسی پوشیده نیست. شناخت فرهنگ سازمانی و هدایت و بهبود آن یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیران در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. اگر مدیران یک جامعه دارای مهارت و دانش کافی باشند، بدون تردید نظام نیز از اثربخشی و کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود.

اگر وزارت ورزش و جوانان به دنبال توسعه و پیشرفت می‌باشد، باید خود را با نیازهای جدید و تغییرات محیطی هماهنگ کرده و همگام با تغییرات محیطی، ساختار خود را تغییر دهد تا بتواند نیازهای جدید خود را با نیازهای محیط بیرونی تطبیق دهد. هرچند ناکارآمدی کارکنان و مدیران در وزارت ورزش و جوانان، می‌تواند به‌چگونگی اجرای این نظام مربوط باشد اما خلأ نظری نیز مسئله‌ای جدی است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت.

بنابراین آنچه گفته شد پژوهشگر به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

۱) الگوی مناسب فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان کدام است؟

۲) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان کدامند؟

درزمینه‌ی فرهنگ سازمانی مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آن‌ها بیان شده است.

اردو، پورکریمی، کرامتی و صالحی (۱۴۰۱) پژوهشی در مورد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه انجام دادند. یافته‌های پژوهش در سه بخش مفروضات، ارزش‌ها و مصنوعات تحلیل و بررسی شد. نتایج ۷۴ مقاله بر اساس ۸۸ مؤلفه به ترتیب اولویت و اهمیت نشان داد در سازه مفروضات مبانی ارزشی سازمان و بهزیستی جسمی روحی در مؤلفه معرفت‌شناسی و هویت سازمانی و تجربیات سازمانی در مؤلفه هویت‌یابی دارای اهمیت هستند. در سازه ارزش‌ها مؤلفه‌هایی چون شایستگی‌های دانشگاهیان، مشارکت‌جویی و تیم‌مداری، استقلال و آزادی علمی، یادگیری

اشاره‌شده که در هر سازمان زمانی می‌توان تغییرات مطلوبی به وجود آورد که فرهنگ آن سازمان به دنبال تغییر باشد. نتایج نشان داد در این پژوهش، ۴ بعد فرهنگ‌سازمانی: فرهنگ همبستگی و انعطاف‌پذیری، نوآور، رقابت‌پذیر بودن و تأکید بر عمل‌گرایی بودن پدیدار شد.

آلتینوک^۹ (۲۰۲۱) پژوهشی درزمینه‌ی فرهنگ‌سازمانی انجام داد. نتایج نشان داد، موفقیت مؤسسات آموزشی در این فرآیند به شیوه‌های مدیریتی بستگی دارد. یک‌رویه مدیریت مؤثر در سازمان‌ها با ساختار فرهنگی آن سازمان مرتبط است برای تعیین روابط بین انواع فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های مدیریتی از تحلیل عاملی اکتشافی و برای تعیین ارتباط بین متغیرها از تحلیل همبستگی استفاده شد. مدل رگرسیون خطی چندگانه بین شیوه‌های مدیریت و فرهنگ‌سازمانی بوروکراتیک، نوآورانه و حمایتی معنی‌دار بود. درحالی‌که نوع فرهنگ‌سازمانی بوروکراتیک تأثیر منفی بر رویه‌های مدیریتی دارد، مشخص شده است که انواع فرهنگ‌سازمانی حمایتی و نوآورانه بر رویه‌های مدیریت تأثیر مثبت دارند.

مینگا و بروک^{۱۰} (۲۰۱۹) پژوهشی به‌عنوان تأثیر فرهنگ‌سازمانی و عملکرد رهبری بر رضایت شغلی انجام دادند. این مطالعه به بررسی تأثیر عوامل مهم سازمانی (فرهنگ‌سازمانی و عملکرد برتر رهبری) بر رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی، با تمرکز بر بررسی اثرات میانجی توأم، مشارکت کاری و اعتماد ایجادشده، می‌پردازد. همچنین نتایج نشان داد که داشتن تفکر سیستمی و تأکید و توجه به آینده ارتباط مؤثری بر فرهنگ‌سازمانی دارد.

نتایج حاکی از معنادار بودن اثرات میانجی توأم مشارکت و اعتماد بر رضایت شغلی متخصصان، هنگامی‌که فرهنگ‌سازمانی حمایتی و عملکرد عالی رهبر حاصل‌شده است، می‌باشد. این مطالعه با مفاهیم پژوهشی و عملی به پایان می‌رسد.

در خصوص فرهنگ‌سازمانی تابه‌حال الگوهایی تدوین‌شده است که در جدول ۱ به برخی از آن‌ها اشاره‌شده است.

سازمانی و شیوه‌های یادگیری (به‌عنوان هنجارها) و کلیشه‌های منفی (به‌عنوان ناهنجارها) و در سازه مصنوعات مؤلفه‌هایی مانند بستر ارتباطی، تعامل افراد (ساختار)، مدیریت دانشگاهی و نقش رهبری (منابع انسانی)، تخصیص منابع و چانه‌زنی بر سر منابع و جو تغییر و تحول سازمانی (فرایندها) شناسایی شد.

قاند امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی درزمینه‌ی فرهنگ‌سازمانی انجام دادند... نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه معنی‌دار دارد.

خادمی و رسولی (۱۴۰۰) پژوهشی درزمینه‌ی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر قابلیت یادگیری انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ‌سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین، تسهیم دانش بر یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد و در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد؛ بنابراین، توجه به فرهنگ‌سازمانی و گسترش تسهیم دانش بین کارکنان می‌تواند به افزایش یادگیری سازمانی کمک کند

اشکبوس و همکاران (۱۴۰۰) به پژوهشی جهت ارائه‌ی مدل فرهنگ‌سازمانی پرداختند که نتایج نشان داد، فرهنگ‌سازمانی دارای مؤلفه‌های متعددی است مانند؛ تیم‌گرایی، رهبری و مدیریت، ارتباط مطلوب، مسئولیت مشترک و ایده‌پردازی می‌باشد؛ که بر این اساس برنامه‌ریزان و مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند بااهمیت دادن به هر یک از این مؤلفه‌ها در جهت ارتقای فرهنگ‌سازمانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی گام‌های مؤثری بردارند.

اکبری کیا و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی درزمینه‌ی الگوی فرهنگ‌سازمانی و طراحی الگو انجام دادند. نتایج تحقیق منجر به طراحی الگوی فرایندی بازاریابی سبز در شرکت‌های دارویی (بر اساس ساختار مدل پارادایمی) شد و روابط فرضی مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند.

پرانیت اسار^۷ (۲۰۲۲) پژوهشی درزمینه‌ی توسعه مدل کاری بر اساس فرهنگ‌سازمانی انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد عواملی مانند ارتباطات درونی سازمان، تعامل کاری کارکنان، عدالت سازمانی، تیم کاری، می‌تواند بر فرهنگ‌سازمانی تأثیر داشته باشند.

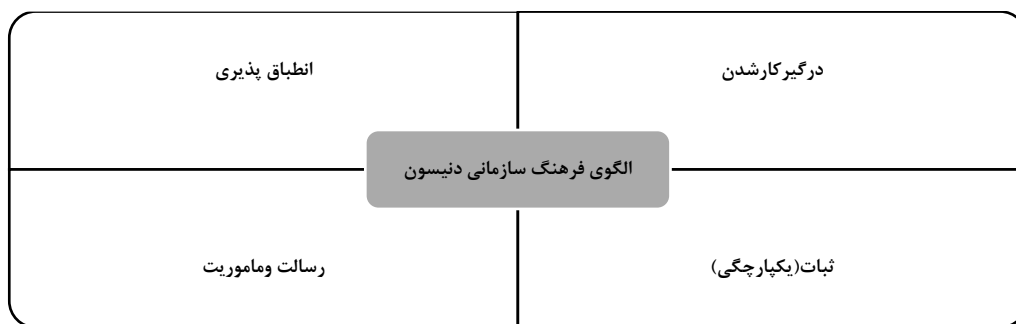
سامور^۸ (۲۰۲۱) پژوهشی درزمینه‌ی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی در مراکز ورزشی انجام داد. در این پژوهش

جدول ۱. الگوهای فرهنگ‌سازمانی

عنوان الگو و پژوهشگر	نتایج
الگوی فرهنگ‌سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران عباسی و همکاران (۱۳۹۶)	مدیریت، رهبری سازمانی، پیوستگی سازمانی، تأکیدات راهبردی، ملاک‌های موفقیت به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد الگوی مذکور می‌باشد.
الگوی فرهنگ‌سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد اسلامی مرادی و همکاران (۱۳۹۳)	مؤلفه‌های: جویباز، اعتماد، یادگیری از اشتباهات، همکاری، خلاقیت و نوآوری و تسهیم دانش را به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر در این الگو معرفی کردند.
الگوی فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر کنترل‌های داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی طریقی و همکاران (۱۳۹۹)	فرهنگ در سه سطح مدیران (شامل سبک، دیدگاه، انگیزش و التزام عملی مدیران به قوانین)، کارکنان (شامل ویژگی‌های رفتاری، انگیزش و دیدگاه کارکنان) و سازمان (شامل فرهنگ ملموس سازمان، فرهنگ کاری سازمان، ساختار سلسله مراتبی سازمان، فرهنگ نهادی سازمان و جایگاه منافع فردی و جمعی در سازمان)، با در نظر گرفتن عوامل بازدارنده و بسترساز آن، می‌تواند جزء عوامل علی اثرگذار بر کیفیت کنترل داخلی در سازمان‌های غیرانتفاعی کشور باشد.
الگوی فرهنگ‌سازمانی ادگار شاین مک کوین (۲۰۲۰)	۱- فرهنگ اپراتوری (عملیاتی) ۲- فرهنگ مهندسی ۳- فرهنگ مدیریتی (اجرایی)
الگوی فرهنگ‌سازمانی سونن فیلد چانچ ولین (۲۰۱۷)	۱- فرهنگ علمی ۲- فرهنگ باشگاهی ۳- فرهنگ تیمی ۴- فرهنگ تدافعی
الگوی فرهنگ‌سازمانی کوین و کمرون هاچ (۲۰۱۸)	۱- فرهنگ طایفه‌ای (قبیله‌ای، تعاونی یا همکاری) ۲- فرهنگ ادهوکرسی (کارآفرینی) ۳- فرهنگ مبتنی بر بازار ۴- فرهنگ سلسله مراتبی محافظه‌کارانه

مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند. جدید بودن این مدل نسبت به سایر مدل‌ها، کامل بودن این مدل از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ‌سازمانی و همچنین قابلیت استفاده از این مدل در تمام سطوح سازمانی، از جمله دلایل انتخاب مدل دنیسون به شمار می‌آیند.

چارچوب نظری پژوهش حاضر بر اساس مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون (۲۰۱۴) انتخاب شد. دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمان از یک مدل استفاده نموده است. این مدل دربرگیرنده‌ی چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمان: یعنی درگیر کار شدن، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت) است. این چهار ویژگی به‌وسیله‌ی استفاده از دوازده شاخص که



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر شامل اساتید دانشگاه دارای رتبه استادیاری به بالا و دارای تجربه و طرح درزمینه‌ی مذکور و خبرگان حوزه منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با تحصیلات دکتری و تجربه

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه‌ی داده بنیاد نوظهور است. جامعه‌ی آماری

اعتبار یابی و اولویت‌بندی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام گرفت:
 الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۱۸ شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان احصا شد.
 ب) کدگذاری محوری: در این مرحله ۵ بعد، ۱۷ مؤلفه و ۱۱۸ شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان‌ذکر است به‌منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.
 ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، جهت ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان به ترتیب اولویت ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص که در جدول ۲ بیان شده است.
 د: اعتبار یابی نظری الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتبار یابی شد.

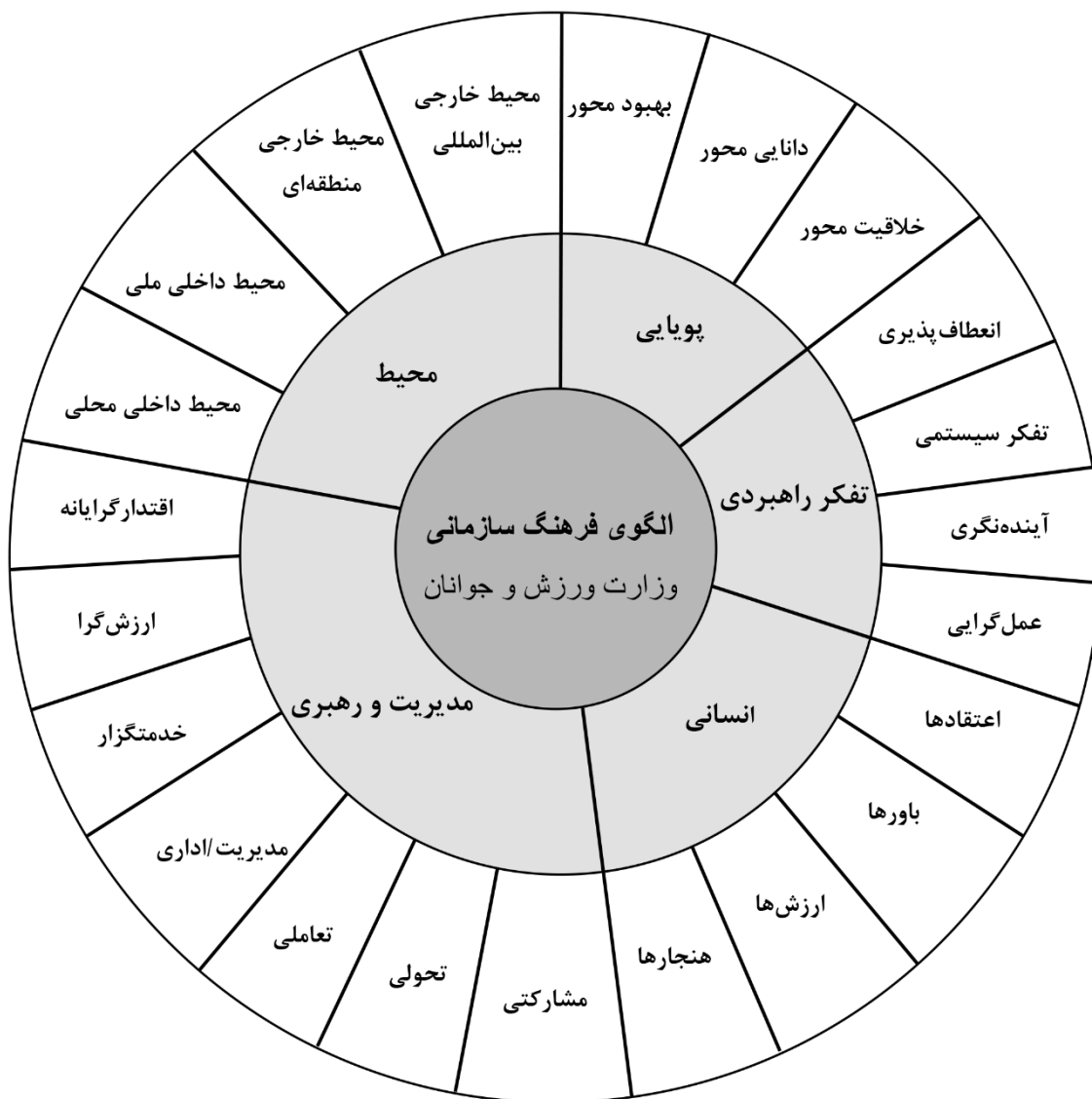
مدیریتی می‌باشد که با روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله برفی و بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر خبره انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود که بر اساس کدگذاری باز و کدگذاری محوری به دست آمد. سپس، کدگذاری انتخابی از طریق مصاحبه، فن دلفی و بارش فکری اجرا شد که در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان نهایی و اولویت‌بندی شدند. مجدداً الگو بر اساس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ترسیم و توسط خبرگان تأیید و اعتبار یابی شد. اعتبار و روایی ابزار سنجش به با روش اجماع سه‌سویه به دست آمد. روش‌های گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه‌ی عمیق تئوری‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها، پژوهش‌ها اعم از ملی و جهانی در زمینه‌ی الگوهای فرهنگ‌سازمانی، سپس، از طریق اجرا کدگذاری باز از یافته‌های مرحله‌ی یک و بعدازآن، اجرای کدگذاری محوری به‌منظور مقوله‌بندی شاخص‌ها در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها و در مرحله‌ی بعدی، تنظیم این مهم به‌صورت یک فرم مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته تنظیم و از طریق مصاحبه‌ی عمیق، فن دلفی و بارش فکری به مدد خبرگان و استمرار آن تا اشباع نظری که در پایان احصای الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توسط خبرگان

جدول ۲. کدگذاری انتخابی

تعداد شاخص	مؤلفه‌ها	ابعاد
۶	بهبود محور	پویایی
۶	دانایی محور	
۵	خلاقیت محوری	
۱۴	انعطاف‌پذیری	تفکر راهبردی
۱۰	تفکر سیستمی	
۷	آینده‌نگری	
۹	عمل‌گرایی	
۶	اعتقادات	انسانی
۹	باورها	
۴	ارزش‌ها	
۴	هنجارها	
۴	مشارکتی	مدیریت و رهبری
۸	تحویلی	
۵	تعاملی	
۵	مدیریت‌اداری	
۹	خدمت‌گزار	
۸	ارزش‌گرا	
۵	اقتدار‌گرایانه	
۵	محیط داخلی محلی	محیط
۵	محیط داخلی ملی	
۴	محیط خارجی منطقه‌ای	
۴	محیط خارجی بین‌المللی	

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه‌ی پژوهش، الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان به شرح شکل زیر می‌باشد:



شکل ۲. الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان

جدول ۳. یافته‌های پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بهبود محوری	بهبود محوری	۱- سازمان نسبت به تغییرات محیط پاسخ مثبت می‌دهد.
		۲- شیوه‌های انجام کار در سازمان منعطف هستند.
		۳- در سازمان شکست را به‌عنوان فرصت یادگیری محسوب می‌شود.
		۴- در سازمان خطرپذیری تشویق و شجاعت برای ایجاد تغییر و بهبود وضع موجود وجود دارد.
		۵- در سازمان زمینه لازم برای ایجاد تغییرات مطلوب وجود دارد.
		۶- نواندیشی و تحول در سازمان ضرورت محسوب می‌شود.
پویایی	دانایی محوری	۷- مدیریت دانش بر سازمان حاکم است.
		۸- تخصص‌گرایی در سازمان موردتوجه است.
		۹- در سازمان بر پژوهش و تحقیقات تأکید می‌شود.
		۱۰- در سازمان افراد پژوهشگر مورد تشویق قرار می‌گیرند.
		۱۱- در سازمان زمینه‌های لازم جهت یادگیری برای همگان فراهم است.
		۱۲- توانایی سازمان در درک عمیقی از نیازهای آینده جهت کسب آمادگی روبرویی با تهدیدهای محیطی
خلاقیت محوری	خلاقیت محوری	۱۳- فرصت‌های کارآفرینانه و خلاق در سازمان فراهم است.
		۱۴- از ظرفیت‌های سازمانی برای کارآفرینی و خلاقیت حداکثر استفاده می‌گردد.
		۱۵- سازمان با شناسایی قوت‌ها و توانمندی‌ها به دنبال ایجاد فرصت‌های خلاق است.
		۱۶- از فرصت‌ها به نحو احسن بهره‌برداری می‌گردد.
		۱۷- سازمان به دنبال ایفای نقش اجتماعی و ایجاد اشتغال سالم برای آحاد افراد جامعه است.
		۱۸- رها شدن از جمود روان‌شناختی
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری	۱۹- ارزشیابی افکار و نظریات جدا از منبع آنان
		۲۰- شکیبایی در قضاوت موقت و مشروط
		۲۱- دیدن مسائل از جهات مختلف و ایجاد جانشین‌هایی برای فرضیه‌ها، جنبه‌های موردنظر، انتظارات
		۲۲- وجود یک منشور اخلاقی منعطف جهت راهنمای رفتار اعضای سازمان و متمایزکننده کارهای درست و غلط
		۲۳- گرایش کارکنان به حل تضادهای مرتبط با شیوه انجام کار به شکل برد-برد
		۲۴- تأثیر ارزش‌های سازمانی بر رفتار کارکنان
		۲۵- سهولت دستیابی به اجماع پیرامون اختلافات و هماهنگی و پیوستگی میان فعالیت‌های سازمانی
		۲۶- سهولت دستیابی کارکنان به اجماع حتی پیرامون مسائل دشوار
		۲۷- زیاد بودن تعداد دفعات عدم توافق برای حل مسائل کلیدی سازمان
		۲۸- وجود توافق روشن در مورد راه صحیح یا غلط انجام کارها
		۲۹- وجود رویکردهای پایدار و قابل پیش‌بینی برای انجام کارها
		۳۰- وجود دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای مشترک بین کارکنان واحدهای مختلف سازمانی
		۳۱- وجود روش‌های منعطف انجام کار و سهولت تغییر آن در صورت لزوم
		۳۲- پاسخ‌گویی مناسب به تغییرات همه‌جانبه محیط کسب‌وکار و عکس‌العمل نسبت به اقدامات رقبا
۳۳- روابط میان اجزاء سازمان وزیر مجموعه‌ها درک می‌شود.		
۳۴- سازگاری و انطباق مداوم شرکت با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار		
۳۵- دید سیستمی کارکنان در مقابل تلاش‌هایی که به‌منظور انجام تغییرات صورت می‌پذیرد.		
۳۶- سطح همکاری سیستمی واحدهای مختلف سازمان در ایجاد تغییرات		
۳۷- پذیرش نکات و توصیه‌های موردنظر مشتریان و ایجاد تغییرات مناسب در این راستا		
۳۸- تأثیر نظرات و پیشنهادهای مشتریان بر تصمیمات سازمان.		
۳۹- شناخت و درک عمیق اعضای سازمان از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان		
۴۰- مشخص بودن اهداف و جهت بلندمدت همه‌جانبه در سازمان.		

ادامه جدول ۳. یافته‌های پژوهش

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۴۱- اثرگذاری راهبردهای سازمان ما بر تغییر شیوه رقابت سایر سازمان‌های مشابه	آینده‌نگری	
۴۲- وجود رسالت روشنی که به کارها مفهوم می‌بخشد و جهت انجام آن‌ها را روشن می‌سازد.		
۴۳- عدم وجود ابهام در مسیر استراتژیک سازمان		
۴۴- وجود توافق همگانی پیرامون اهداف سازمان		
۴۵- وجود راهبردی روشن برای آینده سازمان		
۴۶- برقراری اهداف بلندپروازانه اما واقعی توسط مدیران ارشد سازمان.		
۴۷- علاقه‌مندی و پیگیری مشتاقانه کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله		
۴۸- تصمیم‌گیری توسط سطوحی از سازمان که بهترین و کامل‌ترین اطلاعات سازمان موجود است.		
۴۹- سهولت دسترسی کلیه افراد به اطلاعات ضروری موردنیاز خود		
۵۰- باور افراد به اثرات مثبت نقش خود در انجام امور سازمان		
۵۱- استمرار برنامه‌ریزی کاری و سهیم بودن افراد سازمان در این فرایند برنامه‌ریزی	عمل‌گرایی	
۵۲- تشویق فعالانه اعضای سازمان به همکاری همه‌جانبه با بخش‌ها و واحدهای سازمانی و با یکدیگر		
۵۳- انجام وظایف توسط افراد با این باور که گویی عضوی از تیم کاری مربوطه هستند.		
۵۴- اتکای سازمان بر کنترل‌ها و همکاری‌های افقی بجای کنترل‌های عمودی		
۵۵- میزان بهره‌گیری از تیم‌های کاری، به‌عنوان اولین سنگ بنا و شالوده سازمان		
۵۶- سازمان‌دهی کارها به‌گونه‌ای که ارتباط بین کارها با اهداف سازمان توسط کارکنان به‌آسانی قابل‌درک باشد.		
۵۷- داشتن ایمان توحیدی	اعتقادات	
۵۸- داشتن ایمان تشکیلاتی		
۵۹- اعتقاد داشتن به فلسفه سازمان		
۶۰- توجه به جنبه‌های مادی و معنوی به‌صورت توأمان	باورها	انسانی
۶۱- وجود بصیرت خلق‌کننده‌ی آینده برتر		
۶۲- دادن انگیزش، تعهد و عمل‌مبتهی بر ارزش به کارکنان		
۶۳- باور نسبت به اهمیت رقابت در سازمان		
۶۴- باور نسبت به اهمیت صداقت در سازمان		
۶۵- باور نسبت به اهمیت کار تیمی در سازمان		
۶۶- باور نسبت به اهمیت مشورت در سازمان		
۶۷- باور نسبت به تحقق اهداف سازمان		
۶۸- باور نسبت به اهمیت انسجام در سازمان		
۶۹- باور نسبت به اهمیت توجه به روحیه افراد در سازمان		
۷۰- باور نسبت به اهمیت حمایت مدیریت در سازمان	ارزش‌ها	
۷۱- باور نسبت به اهمیت عملکرد سازمان در برابر سازمان‌های مشابه		
۷۲- شناخت و درک محرک‌های ارزش در سازمان		
۷۳- تدوین استراتژی جهت حداکثر سازی ارزش	هنجارها	
۷۴- تعیین اهداف ارزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان		
۷۵- تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد جهت پشتیبانی از اهداف مبتنی بر ارزش		
۷۶- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای اجتماعی		
۷۷- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای اقتصادی		
۷۸- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای فرهنگی		
۷۹- توجه به شاخص‌ها و هنجارهای سیاسی		

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
مشارکتی	مشارکتی	۸۰- توجه گروه به فرآیند تصمیم‌گیری
		۸۱- افزایش اثربخشی سازمان از طریق مشارکت
		۸۲- توجیه‌پذیری اصول دموکراتیک از طریق مشارکت
		۸۳- مشارکت همه ذینفعان در رهبری سازمان
		۸۴- تأکید رهبری بر تعهد و قابلیت اعضای سازمان
		۸۵- تعهد افراد به اهداف سازمان (مشارکت همه در تحقق اهداف)
		۸۶- فراهم آوردن تحرک عقلانی برای دستیابی به اهداف
		۸۷- مدل‌سازی بهترین عملکرد و مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی (علاق و ارزش‌های مشترک رهبران و کارکنان)
		۸۸- حمایت فردی کارکنان از یکدیگر
		۸۹- تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا
تحولی	تحولی	۹۰- ایجاد فرهنگ سازمان مولد
		۹۱- ایجاد ساختارهایی برای ترویج مشارکت در تصمیمات سازمان
		۹۲- الهام بخشی مدیر برای پیروان
		۹۳- تشویق به تعهد بیشتر کارکنان و مدیران به یکدیگر
		۹۴- تشویق به از خودگذشتگی بیشتر کارکنان و مدیران نسبت به یکدیگر
		۹۵- تشویق به پایبندی اخلاقی بیشتر کارکنان و مدیران به یکدیگر
		۹۶- تأکید بر یکی شدن آرمان‌های مدیر و پیرو
		۹۷- تأکید بر روی کارکردها و وظایف و رفتارها.
		۹۸- منطقی و عقلانی بودن رفتارهای اعضای سازمان
		۹۹- قدرت و نفوذ مدیریت بر اساس سلسله‌مراتب و پست رسمی
تعاملی	تعاملی	۱۰۰- کنترل اجزای سیستم سازمان (درون دادها، رفتارها و برون‌دادها)
		۱۰۱- انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های موجود و مقدم بر چشم‌انداز بهتر در آینده
		۱۰۲- آگاهی از تصمیمات و خواسته‌های گروه در سازمان
		۱۰۳- حمایت از کارکنان در شرایط حاد
		۱۰۴- درک موقعیت‌های حال حاضر جهت تصمیم درست برای آینده سازمان
		۱۰۵- تلاش برای تأمین نیازهای افراد گروه
		۱۰۶- متعهد در برابر رشد ذهنی/جسمی و معنوی تک‌تک افراد در سازمان
		۱۰۷- ایجاد وحدت میان افراد در سازمان
		۱۰۸- به دنبال رشد و توسعه زیردستان
		۱۰۹- دارای تعامل مداوم با زیردستان
مدیریتی/ اداری	مدیریتی و رهبری	۱۱۰- تلاش برای ایجاد فضای همدلی با زیردستان
		۱۱۱- سهیم کردن کارکنان در رسالت سازمانی با رهبران
		۱۱۲- ایجاد بصیرت در کارکنان
		۱۱۳- ایجاد هویت جمعی در کارکنان
		۱۱۴- ایجاد وحدت رویه، راهکار، خط‌مشی و اهداف بین گروه‌های کاری
		۱۱۵- هدایت رفتار و عملکرد کارکنان به سمت آرمان‌های ارزشی سازمان
		۱۱۶- تبدیل تفاوت‌ها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیت‌های سازمانی
		۱۱۷- توجه و تمرکز بر مشتریان و ارائه‌ی خدمات باکیفیت
		۱۱۸- تکریم ارباب‌رجوع
		۱۱۹- مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی
خدمت‌گزار	خدمت‌گزار	۱۲۰- مدیر از اعتمادبه‌نفس بالای برخوردار است
		۱۲۱- مدیر از انگیزه بالای برخوردار است
		۱۲۲- مدیر از قوانین و مقررات سازمان تبعیت می‌کند
		۱۲۳- مدیر فردی است که برای زیردستان قابل اعتماد است
		۱۲۴- مدیر برای محیط‌های بسیار ساختاریافته ارزش قائل هستند.
		۱۲۵- مدیر از اعتمادبه‌نفس بالایی برخوردار است
ارزش‌گرا	ارزش‌گرا	۱۲۶- مدیر از قوانین و مقررات سازمان تبعیت می‌کند
		۱۲۷- توجه و تمرکز بر مشتریان و ارائه‌ی خدمات باکیفیت
		۱۲۸- تکریم ارباب‌رجوع
		۱۲۹- مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی
		۱۳۰- مدیر از اعتمادبه‌نفس بالایی برخوردار است
		۱۳۱- مدیر از انگیزه بالای برخوردار است
اقتدارگرایانه	اقتدارگرایانه	۱۳۲- مدیر از قوانین و مقررات سازمان تبعیت می‌کند
		۱۳۳- مدیر فردی است که برای زیردستان قابل اعتماد است
		۱۳۴- مدیر برای محیط‌های بسیار ساختاریافته ارزش قائل هستند.
		۱۳۵- مدیر از اعتمادبه‌نفس بالایی برخوردار است

ادامه جدول ۳. یافته‌های پژوهش

۱۲۵- وجود ارتباطات سازمانی قوی با عوامل محلی سازمانی	محیط داخلی	محیط
۱۲۶- تأمین منابع و امکانات موردنیاز سازمان برای ارتباط با محیط محلی		
۱۲۷- تحت تأثیر قرار گرفتن سازمان از طرف عوامل محلی		
۱۲۸- نقش‌آفرینی عوامل محلی در تصمیمات سازمانی	محیط ملی	
۱۲۹- میزان برخورداری از محیط امن روانی در محل کار سازمان		
۱۳۰- وجود ارتباطات سازمانی زیاد با عوامل ملی سازمانی	محیط داخلی	
۱۳۱- تأمین منابع و امکانات موردنیاز سازمان جهت حضور در محیط ملی		
۱۳۲- تحت تأثیر قرار گرفتن سازمان از طرف عوامل ملی		
۱۳۳- نقش‌آفرینی عوامل ملی در تصمیمات سازمانی	محیط ملی	
۱۳۴- میزان حس تعلق سازمان به محیط ملی		
۱۳۵- پاسخگو بودن سازمان به ذینفعان محیط منطقه‌ای	محیط خارجی منطقه‌ای	
۱۳۶- توجه به عوامل بیرونی در تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمانی		
۱۳۷- توجه به عوامل موفقیت سازمان در ارتباط با سازمان‌های مشابه در منطقه		
۱۳۸- توجه به اهمیت تعامل سازمان در منطقه	محیط خارجی بین‌المللی	
۱۳۹- توجه به استانداردهای لازم جهت حضور مثبت در محیط بین‌المللی		
۱۴۰- توجه به ارزش‌های سازمان جهت حضوری در محیط‌های بین‌المللی		
۱۴۱- توجه به اهمیت استعداد و توانایی افراد جهت حضور در محیط‌های بین‌المللی		
۱۴۲- توجه به امکانات لازم جهت حضور در محیط‌های بین‌المللی		

امینی و هارونی در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سبک‌های رهبری و مدیریت در سازمان از عوامل مهم تعیین فرهنگ‌سازمانی می‌باشد و رابطه معناداری با فرهنگ‌سازمانی دارد. خادمی و رسولی (۱۴۰۰) از حیث تأکید بر دانش و یادگیری جهت ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی دارند. نتایج این تحقیق نشان داد یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان مبتنی بر دانایی محور اثر مستقیم بر فرهنگ دارد، اشکبوس و همکاران (۱۴۰۰) از حیث تأکید بر شیوه رهبری و محیط سازمان جهت ارتباط کارکنان با محیط‌های برون‌سازمانی و داخل سازمانی همسو بوده طبق نتایج حاصل از این پژوهش نحوه ارتباط با محیط می‌تواند تأثیر مستقیم بر فرهنگ‌سازمانی داشته باشد، اکبری کیا و همکاران (۱۳۹۹) از حیث توجه به مسائل اخلاقی، ارزش‌ها و باورهای کارکنان در سازمان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر شکل‌گیری فرهنگ‌سازمانی ایجاد نماید. نتایج نشان داد، ضعف در سیستم اخلاقیات، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌گردد و مدیریت، بیشتر بر روی کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد؛ پرانیت اسار (۲۰۲۲) از حیث تأکید بر محیط و ارتباط درون‌سازمانی، مدیریت مشارکتی و تعامل درونی سازمان همسو بوده، بر این اساس، شکل‌گیری روابط غیررسمی و دوستانه بین مدیریت و کارمندان هر سازمان، می‌تواند منجر به این شود که رسالت و فرهنگ‌سازمانی به شکلی مطلوب و کامل به تمام اجزای سازمان منتقل شود و پس‌از آن

بر اساس شکل ۲، الگوی یادشده از ۵ بعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۴۲ شاخص تشکیل شده است. ابعاد سازنده‌ی الگوی یادشده عبارت‌اند از: ۱- پویایی ۲- تفکر راهبردی ۳- انسانی ۴- مدیریت و رهبری ۵- محیط می‌باشد. همچنین ۲۲ مؤلفه الگوی ابعاد مذکور به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

۱- بهبود محور ۲- دانایی محور ۳- خلاقیت محوری ۴- انعطاف‌پذیری ۵- تفکر سیستمی ۶- آینده‌نگری ۷- عمل‌گرایی ۸- اعتقادها ۹- باورها ۱۰- ارزش‌ها ۱۱- هنجارها ۱۲- مشارکتی ۱۳- تحولی ۱۴- تعاملی ۱۵- مدیریت/اداری ۱۶- خدمتگزار ۱۷- ارزش‌گرا ۱۸- اقتدارگرایانه ۱۹- محیط داخلی محلی ۲۰- محیط داخلی ملی ۲۱- محیط خارجی منطقه‌ای ۲۲- محیط خارجی بین‌المللی می‌باشد.

درنهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به‌دست آمده، از شاخص‌هایی تشکیل شده‌اند که در مجموع، پاسخ این پرسش در قالب جدول ۳ بیان شده است.

درزمینه‌ی یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام‌شده، می‌توان گفت با یافته‌های پژوهش‌های اردو و همکاران (۱۴۰۱) از حیث مؤلفه‌های ارتباط و تعامل، یادگیری سازمانی و نقش رهبری در چگونگی فرهنگ‌سازمانی تأثیر دارند، همسو بوده، قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۰) از حیث تأکید بر سبک مدیریتی در سازمان همسو بوده قائد

رسیدن به اجماع سرا سری، مشکلات را به صورت آشکارا و با صدای بلند مطرح و حل‌وفصل می‌کنند، اما سازمان‌هایی هم هستند که مشکلات را به صورت سلسله مراتبی، در سکوت پشت درهای بسته حل می‌کنند.

هرچند فرهنگ به صورت طبیعی در بیشتر سازمان‌ها ظاهر می‌شود، فرهنگ‌های قدرتمند معمولاً با فرایندی بنام «طراحی اولیه ارزش‌ها» شروع شده که شامل گفتگوی متقاضی با رهبران سازمان‌ها می‌شود. پس از شکل‌گیری فرهنگ، سازمان‌ها کمیته ارزشی تشکیل داده که رابطه مستقیمی با رهبری دارد. این گروه اطمینان می‌دهد که فرهنگ مطلوب زنده و پابرجا است. سازمان‌ها برای طراحی اولیه ارزش‌های کاری باید ابتدا افرادی را استخدام کرده که این ارزش‌ها را در زندگی رعایت کرده و واجد شرایط لازم برای انجام این شغل هستند.

محدودیت‌های پژوهش

- پژوهش حاضر برای طراحی الگوی فرهنگ‌سازمانی وزارت ورزش و جوانان متوسطه انجام شد؛ بنابراین، می‌توانست در سطح وسیع‌تری شامل نهادهای گوناگون دیگر اجرا شود که در این صورت قابلیت تعمیم‌پذیری بیشتری داشت.
- نتایج استخراج‌شده‌ی این پژوهش تنها از راه روش کیفی حاصل شد در صورتی که اگر همواره از روش کیفی و کمی (آمیخته) به دست می‌آمد اعتبار بیشتری داشت.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- « ایجاد فرهنگ‌سازمانی مناسب نیاز به اتخاذ سبک رهبری مناسب با تأکید بر تعامل و مشارکت کارکنان دارد و مدیر می‌تواند با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهد. لذا سازمان‌ها باید به دنبال جذب و نگهداشت این رهبران به‌عنوان منابع ارزشمند جهت رشد فرهنگ سازمان باشند.
- « به هنگام جذب نیروی انسانی در سازمان‌ها مؤلفه ارزش‌ها، اعتقادات و اخلاق حرفه‌ای آنان مورد ارزیابی قرار بگیرد و در طی خدمت نیز برنامه‌های آموزشی لازم در راستای ارتقای این توانمندی اجرا شود تا با افزایش سطح ارزش‌ها و هنجارهای کارکنان و کاهش واکنش عاطفی، اثرات منفی، بتوان یک سازمان بافرهنگ غنی به وجود آورد.
- « توجه به نوآوری و خلاقیت کارکنان در سازمان در کنار اثرات سازمان دانایی محور می‌تواند به‌عنوان یک عامل تحریک‌کننده

است که بسیاری از غیرممکن‌ها امکان‌پذیر خواهد شد. در این میان نقش مدیر منابع انسانی سازمان به‌عنوان پل ارتباطی بین کارمندان و مدیران حائز اهمیت فراوانی است و این اوست که می‌تواند تأثیر شگرفی بر اعمال‌نفوذ مدیران بر کارکنان داشته باشد. سامور (۲۰۲۱) از حیث توجه و تأکید بر نوآوری سازمانی و خلاقیت کارکنان، عمل‌گرایی سازمان و انعطاف‌پذیری همسو بوده نتایج پژوهش‌ها نشان داد نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت در سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. می‌توان گفت: توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیری که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد داشت، آلتینوک (۲۰۲۱) از حیث توجه و تأکید بر سبک رهبری و مدیریت در سازمان همسو بوده، مینگا و بروک (۲۰۱۹) از حیث تأکید بر تفکر سیستمی همسو بوده، نتایج نشان داد در این تفکر باید بخش‌های متقابل سازمان با یکدیگر در تعامل باشند تا بتوانند بخشی از سیستم کامل باشند. همچنین از حیث توجه به آینده سازمان نیز همسو بوده.

فرهنگ نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند. از این‌رو، رهبران منابع انسانی و دیگر اعضای تیم منابع انسانی باید فرهنگ‌سازمانی پربرازدهی را پرورش دهند. رهبران منابع انسانی مسئول این هستند که مدیریت فرهنگ هدف اصلی تلاش‌های رقابتی سازمانشان باشد. آن‌ها برای تأثیرگذاری روی فرهنگ باید با همکاری مدیریت ارشد فرهنگ‌سازمانی و مشخصاتش را شناسایی کنند. تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی باید فراتر از صرفاً تأمین اهداف تجاری رفته و بیشتر روی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها یعنی افراد و کارکنانش متمرکز شود. منابع انسانی را «مراقب» و نگهبان فرهنگ‌سازمانی و توسعه فرهنگ‌سازمانی توصیف می‌کنند. تمام اعضای تیم منابع انسانی برای انجام این وظیفه کلیدی باید باهم همکاری لازم را داشته باشند.

سنت‌ها، عادات، رسوم، هنجارهای رفتاری، نمادها و شیوه کلی انجام کارها در سازمان‌ها جلوه ملموس فرهنگ آن سازمان بشمار می‌آیند؛ همان چیزهایی که به محض ورود به سازمان به چشم می‌آیند. فرهنگ‌سازمانی حال حاضر معمولاً نتیجه عواملی است که در گذشته برای سازمان خوب جواب داده‌اند. معمولاً بنیان‌گذاران تأثیر به‌سزایی بر فرهنگ اولیه سازمان‌ها دارند. هنجارهای رفتاری در گذر زمان توسعه‌یافته که بارزهای سازمان همسو هستند. مثلاً برخی سازمان‌ها برای

واحد اردبیل، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۹، شماره ۱؛ صص: ۱۵۳ - ۱۷۴.

(۵) سنجرى، ملاحه، جهانیان، رمضان (۱۳۹۷). مدیریت فرهنگ سازمانی در مدیریت آموزشی، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۱، صص: ۱۷۸-۱۷۰.

(۶) طریقی، علی، آزادی، کیهان و خریدار، سینا (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ‌سازمانی مؤثر بر کنترل‌های داخلی سازمان‌های غیرانتفاعی بخش عمومی ایران با رویکرد تئوری داده بنیاد (GT). دانش حسابرسی، دوره ۲۰، شماره ۸۰، صص: ۲۸۱-۳۱۴.

(۷) عباسی، همایون. سجادی، سید نصرالله. عیدی، حسین. لقمانی، محسن. (۱۳۹۶). تبیین مدل فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، دوره یک، شماره ۱۰، صص: ۱۹-۳۶.

(۸) قائد امینی هارونی، عباس، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، صادقی، مهرداد و ماهرانی برزانی، مجید. (۱۴۰۰). شناسایی الگوی ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، فصلنامه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، انتشار آنلاین از تاریخ ۱۷ فروردین ۱۴۰۰، شناسه دیجیتال (DOI): 10.22054/JKS.2020.51757.1320

(۹) کشاورز، محمد امین و امینی، سید کاظم. (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی: روابط انسانی و ارتباطات درون سازمانی، تهران، انتشارات: پشتیبان

(۱۰) مرادی چالشتری، جواد، مرادی، محمد رضا، نوروزیان، سهیلا، جمالی گله، محمود. (۱۳۹۳). ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۵، صص: ۲۴ - ۹

(۱۱) نصیری، مهدی، لبادی، زهرا. (۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگ علمی پژوهشی در آموزش عالی، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، دوره: ۳، شماره: ۱۱، صص: ۲۰-۳۵

Altinok, Vicdan. (2021). Examining the Relationship between Organizational Culture Model and Management Practices, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, spec iss Spr 2021

Attar, M. M. (2020). "Organizational Culture, Knowledge Sharing, and Intellectual Capital:

در راستای بهبود عملکرد شغلی نیز مطرح شود؛ شناسایی شرایطی که تحت آن، فرسودگی شغلی می‌تواند انگیزه رفتارهای مثبت کارکنان را زیر سؤال ببرد، نیز توصیه می‌شود.

پیشنهاد می‌گردد وزارت ورزش و جوانان و حتی فدراسیون‌های ورزشی، ابعاد و مولفه‌های فرهنگ سازمانی مستخرج از این پژوهش را در برنامه مدیریت فرهنگ سازمانی خود قرار دهند.

پیشنهاد می‌گردد نسبت به توسعه فرهنگ سازمانی با مشارکت همه جانبه ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان، علی‌الخصوص مدیران ارشد و میانی وزارت گام‌های موثری برداشته شود.

یادداشت‌ها:

- ۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران-ایران
- ۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی-تهران-ایران (نویسنده مسئول). fatemehhamidifar@gmail.com
- ۳- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر-ایران
- ۴- استادیار گروه مدیریت و آموزش عالی - واحد تهران مرکزی-دانشگاه آزاد اسلامی-تهران-ایران
- ۵- Attar
- ۶- Leap-Han
- ۷- Prantasar
- ۸- Samur
- ۹- Altinok
- ۱۰- Menga&Bruce

فهرست منابع

- (۱) اردو، فاطمه، پور کریمی، جواد، کرامتی، محمد رضا و ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۴۰۱). فراترکیب مولفه‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، پیاپی (۶۴)، تابستان (۱۴۰۱)، صص: ۲۲۹-۲۵۵.
- (۲) اشکبوس، سمیرا، دارایی، مه‌ری و اپور حسینی، ابراهیم. (۱۴۰۰). ارائه مدل فرهنگ سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی لرستان، انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش، دوره ۱۴، شماره ۲، صص: ۷۶-۸۸
- (۳) اکبری کیا، محمدعلی، امینی سابق، زین‌العابدین و ساده، احسان. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی فرهنگ سازمانی اخلاق مدار در جهت ارتقاء سلامت اداری با استفاده از رویکرد آمیخته (تئوری داده بنیاد - مدل‌سازی معادلات ساختاری). سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۴، شماره ۱، صص: ۶۶-۷۴
- (۴) خادمی، یوسف و رسولی، اسحاق. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی

- Directions for Future Research”, International Journal of Business and Economics Research, 9(1), pp. 11-20.
- 14) Chang, S. E. and Lin, C. (2017). Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, 107 (3): 438-458.
- 15) Denison, D. (2014). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York, John Wiley & Sons.
- 16) Hatch, Mary Jo. (2018). Organization Theory, New York: Oxford University Press.
- 17) Leap-Han. Loo.(2018). Knowing Me Knowing You: Organizational Culture in Insurance Industry, Malaysia, International Journal of Service Science, Management and Engineering 2018; 5(2): 40-48.
- 18) MacQueen, Jim.(2020). The Flow Of Organizational Culture: New Thinking And Theory For Better Understanding And Process, Palgrave Macmillan
- 19) Menga, Juan, Bruce K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. journal homepage: www.elsevier.com/locate/pubrev
- 20) Prantisari, Diah.(2022). Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method, International Journal of Instruction, v15 n2 p861-884
- 21) Samur, Serdar.(2021). Examination of Organizational Culture Variables in Sports Organizations (Perspective from Turkey), Journal of Educational Issues, v7 n1 p392-412 2021



Presenting the Organizational Culture Model of the Ministry of Sports and Youth

Abstract

The aim of the current research is to present the organizational culture model of the Ministry of Sports and Youth. The research method was applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type, and grounded theory in terms of the nature and type of data study. The target population of the research includes faculty members with the rank of assistant professor and above and having experience and planning in the mentioned field and experts in the field of human resources of the Ministry of Sports and Youth with PhD in education and management experience based on the theoretical sampling method of the snowball type . Based on theoretical data saturation, 15 experts were selected for interview. The research tool was a semi-structured interview in which the dimensions, components and indicators of the mentioned model were set. . For the aforementioned interview form, a part of national and global models, findings, studies and theories were first examined. Then, with open coding, indicators were counted and through axial coding, they were categorized in the form of dimensions, components and indicators, and it was sent to 15 experts and the dimensions and components were identified with the help of selective coding through interviews, Delphi technique and brainstorming. As a result, 5 dimensions, 22 components and 142 indicators were finalized for the organizational culture model of the Ministry of Sports and Youth. After the final confirmation and prioritization of the experts, the dimensions, components and indicators of the model were drawn, and again, experts validated the mentioned model.

Keywords: organizational culture, dynamics, strategic thinking, human, leadership, management, environment