

## تأثیر فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان

محمدحسین قربانی<sup>۱\*</sup>، سیدجلیل میریوسفی<sup>۲</sup>، احسان محمدی ترکمانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۳/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۵/۳۱

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان بود. پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی بود و به صورت میدانی اجرا شد. نمونه آماری، برابر با جامعه و شامل تمامی بازیکنان، مربیان و کادر اداری تیم‌های والیبال دسته یک آقایان و بانوان استان کرمان، به تعداد ۱۶۷ نفر بوده است. ابزار پژوهش، پرسشنامه فرهنگ سازمانی مخصوص تیم‌های ورزشی بایلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) و برای سنجش انسجام تیمی پرسشنامه استاندارد محیط گروهی<sup>۵</sup> کارون<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۸۵) بود. روایی پرسشنامه‌ها از سوی ۱۰ نفر خبره و پایایی آنها با روش آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌های پژوهش با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Warp pls<sup>۵</sup>، تحلیل، و مناسب بودن شاخص‌های ارزیابی مدل تأیید شد. نتایج نشان داد فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی دارای اثر مثبت معناداری، برابر با ۰.۷۵۵ است. سه بُعد انطباق‌پذیری، درگیر شدن و مأموریت‌گرایی نیز به ترتیب، دارای اثر مثبت معناداری، برابر ۰/۱۹۸، ۰/۸۵۸/۸۵۸ و ۰/۲۳۱ بر انسجام تیمی بوده است، تنها اثر بُعد سازگاری (تداوم رویه)، بر انسجام تیمی معنادار نبود. در مجموع، با توجه به ضریب تعیین می‌توان گفت فرهنگ تیمی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای انسجام تیمی در تیم‌های ورزشی است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ تیمی، انسجام تیمی، والیبال، درگیر شدن.

\*۱. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی (نویسنده مسئول)، ghorbani.moho@gmail.com

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه ولی‌عصر رفسنجان

۳. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

4. Bailey, E. J.

5. Group Environment Questionnaire(GEQ)

6. Carron, A. V.

## مقدمه

امروزه موفقیت و یا شکست تیم‌های ورزشی را نمی‌توان صرفاً به عوامل مالی و تجهیزاتی مرتبط دانست، بلکه محققان علوم ورزشی بر مسائل دیگری، از جمله عوامل رفتاری و روانی حاکم بر تیم‌های ورزشی تأکید دارند. در این راستا دو مقوله انسجام<sup>۱</sup> و فرهنگ تیمی<sup>۲</sup> که عمدتاً در حوزه رفتار سازمانی و بخش ناملموس تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی قرار دارند، دارای جایگاه ویژه‌ای هستند (لان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). علاوه بر این، در گذشته، بیشتر پژوهش‌های حوزه مدیریت ورزشی و روان‌شناسی ورزشی بر روی افراد تأکید داشته است و به متغیرهایی از جمله فرهنگ و انسجام که در سطح تیمی هستند، توجه کمتری شده است (کائو<sup>۴</sup> و چنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

در تعریف فرهنگ سازمانی باید گفت، فرهنگ در یک سازمان نقش شخصیت در یک فرد را ایفا می‌کند. فرهنگ پنهان است، اما قدرت ایجاد مفاهیم و جهت‌دهی حرکت‌ها را دارد. در بسیاری از نظریه‌ها، این شخصیت به فرهنگ سازمانی ارجاع می‌شود (گرین‌وود<sup>۶</sup> و هینینگز<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸). شاین<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) و فیبرن<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مجموعه‌ای از مفروضات و اعتقاداتی که در بین تمامی اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شده است و الگوهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهد، تعریف کرده‌اند. در همین راستا، دنیسون<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۶) عقیده دارند، فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. علاوه بر آن، هم ارزش‌ها و باورها و هم نظام مدیریتی، باعث تقویت آن اصول اولیه می‌شوند. این اصول و ارزش‌ها ماندگارند، زیرا برای اعضای سازمان، حاوی معانی و مفاهیم خاصی هستند. به‌علاوه، قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است.

تاکنون پژوهشگران بسیاری درباره مقوله فرهنگ

در سازمان‌ها پژوهش کرده‌اند و مدل‌های مختلفی را مورد استفاده و آزمون قرار داده‌اند. یکی از جدیدترین الگوهای شناخت و تحلیل فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) است.

دنیسون (۲۰۰۰)، طی مطالعاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام داد، به این نتیجه رسید که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و اثربخشی به‌گونه‌ای است که براساس دو عامل میزان ثبات یا تغییر محیط سازمانی و میزان تأکید سازمان بر درون و برون سازمان، چهار نوع فرهنگ انطباق‌پذیری، مأموریتی، درگیر کار شدن و سازگاری (تداوم رویه)<sup>۱۱</sup> وجود دارد. از ویژگی‌های فرهنگ انطباق‌پذیری یا کارآفرینی، این است که در سازمان‌هایی وجود دارد که محیط سازمان متغیر است و تأکید سازمان نیز به بیرون سازمان است و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین شود. در این فرهنگ، هنجارها و باورهایی تأیید می‌شوند که بتوان از طریق آن، علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و براساس آن، واکنش مناسب از خود نشان داد؛ یا رفتار مناسبی در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در برابر طرح‌های جدید به‌سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این کار را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام یک کار جدید، مجموعه رفتارهای جدیدی را در پیش گیرد. سازمان دارای فرهنگ مأموریتی می‌کوشد نیازهای محیط بیرونی را تأمین کند، اما الزامی در خود نمی‌بیند که به‌سرعت دستخوش تغییرات شود. در جمع‌بندی این نوع فرهنگ، از کارکنان سازمان انتظار می‌رود شناخت ژرفی از هدف و مأموریت سازمان خود داشته باشند که گاهی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری افراد است. تکیه اصلی این فرهنگ، بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به اهداف آرمانی و دوردست است. رهبران این سازمان دارای

1. Cohesion

2. Team Culture

3. Lan, W. H.

4. Kao, S.

5. Cheng, B.

6. Greenwood, R.

7. Hinings, C. R.

8. Schein, E. H.

9. Fairbairn, U.

10. Denison, D. R.

11. Adaptability, Mission, Involvement and Consistency

ورزش، تأکید و توجه پژوهشگران و مدیران اجرایی به مقوله فرهنگ تیمی و سازمانی شدت یافته و اهمیت فرهنگ سازمانی و متناسب‌سازی و تغییر آن برای دستیابی به اثربخشی بیشتر، تا آنجا است که بسیاری از پژوهشگران، آن را به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در بخش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای می‌دانند. در این راستا، می‌توان به پژوهش‌های شرودر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چوی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، و اسدی و رهاوی (۱۳۸۳) اشاره کرد.

انسجام، به‌عنوان فرایند پویایی که بیانگر میزان گرایش یگ گروه برای با هم بودن و متحد ماندن در دستیابی به اهداف مشترک و یا ارضای نیازهای اعضای تیم است، تعریف شده است. گروه‌های منسجم، متحد و یکپارچه هستند و از باهم‌بودن و برقراری ارتباطات اجتماعی با یکدیگر لذت می‌برند. این در حالی است که گروه‌های غیرمنسجم، دارای ویژگی‌های بارزی، از قبیل تنش و تفرق بین اعضای خود هستند (کارون و همکاران، ۱۹۹۸). پژوهشگران برای انسجام گروهی، دو بُعد انسجام جمعی<sup>۳</sup> و انسجام وظیفه<sup>۴</sup> را معرفی کرده‌اند. انسجام جمعی یا جذابیت بین فردی که منعکس‌کننده درجه شباهت اعضای گروه به یکدیگر و لذت‌بردن از همراهی با یکدیگر است، در مقابل انسجام وظیفه، منعکس‌کننده درجه کار گروهی اعضای تیم برای دستیابی به یک وظیفه مشخص و ویژه است. وظیفه معمولاً با هدف تیم مرتبط است که گروه به‌خاطر آن شکل گرفته است. مرتبط است (رحیم‌زاده، ۱۳۸۴). یکی از معروف‌ترین مدل‌های انسجام که برای محیط‌های ورزشی معرفی شده و به‌طور گسترده‌ای در پژوهش‌های مختلف استفاده می‌شود، مدل انسجام کارون و همکاران (۱۹۸۵) است.

این مدل، انسجام گروهی را در قالب چهار بُعد کشش فردی در وظایف تیم<sup>۵</sup>، کشش فردی در ابعاد اجتماعی تیم<sup>۶</sup>، انسجام وظیفه‌ای تیم<sup>۷</sup> و انسجام

دیدگاه مشترک هستند و آینده را ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به‌گونه‌ای درمی‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند. اولین تأکید فرهنگ، درگیر کردن کارکنان در مشارکت‌دادن و مشارکت‌دادن کارکنان در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط بیرونی سازمان است. هدف سازمان در این حالت، پاسخگویی سریع به نیازها و افزایش بازدهی است. از دیدگاه این فرهنگ، دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، باعث افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد در افراد سازمان می‌شود و از این طریق می‌توان با بازارهای در حال تغییر و پرقابلیت تطبیق پیدا کرد.

سازمان با فرهنگ سازگاری (تداوم رویه)، بر امور درون سازمان، تأکید و در محیط دارای ثبات نسبی فعالیت می‌کند و از نظر رفتار، نوعی تداوم را در پیش می‌گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن، به شیوه مشخص و باثبات انجام کارها توجه می‌شود و به مشارکت افراد، به‌ویژه در امور سرنوشت‌ساز سازمان، چندان توجهی نمی‌شود؛ ولی به تداوم رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود و موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی با راندمان بالا است (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۰).

هرچند توجه به مقوله فرهنگ سازمانی در حوزه تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی بسیار اندک است، مدل فرهنگ تیمی بایلی (۲۰۰۷) که براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون تدوین شده است، یکی از کاربردی‌ترین و جدیدترین مدل‌های فرهنگ است که در تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی اخیراً مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

مدل فرهنگ تیمی بایلی نیز فرهنگ را در چهار بُعد اصلی (انطباق‌پذیری، مأموریت‌گرایی، درگیر کردن و سازگاری) ارزیابی می‌کند. امروزه در عرصه

1. Schroeder, P. J.  
2. Choi, Y. S.  
3. Social cohesion  
4. Task cohesion

5. Individual attractions to group-task  
6. Individual attractions to group-social  
7. Group integration-task

اجتماعی تیم<sup>۱</sup> ارزیابی می‌کند. همان‌گونه که از این ابعاد قابل استنباط است، دو دسته از ادراکات فرد را مورد توجه قرار می‌دهند.

دسته اول، کشش فردی نسبت به تیم است که از طریق شیوه‌ای که نیازهای شخصی افراد ارضا می‌شود، گسترش می‌یابد و معتقدند که بیانگر انگیزش شخصی فرد برای ماندن به‌عنوان عضوی از تیم و نیز احساس شخصی او در مورد تیم است.

دسته دوم ادراکات انسجام گروهی است و شامل نگرشی است که فرد از تیم به‌عنوان یک کل دارد. اعتقاد بر این است که انسجام گروهی، منعکس‌کننده ادراکات فرد دربارهٔ این است که تیم به‌عنوان یک کل چه اعتقادی در مورد نزدیکی، شباهت، پیوستگی و میزان اتحاد دارد. همان‌گونه که بیان شد، هرکدام از این دو دسته نیز در خود دو مؤلفهٔ دیگر دارند که مؤلفهٔ اول مربوط به وظیفه در قالب عملکرد، اهداف و مقاصد تیم است و مؤلفهٔ دوم، مربوط به بُعد اجتماعی در قالب ارتباطات پویا بین اعضای گروه است. پژوهشگران معتقدند برای اینکه یک تیم با هم متحد و وفادار و به‌عنوان یک کل واحد مطرح باشند، باید هر چهار بُعد از ابعاد انسجام را در خود و در سطح بالایی داشته باشند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هرچه یک تیم یا گروه دارای سطح بالاتری از انسجام باشد، به احتمال بیشتری در دستیابی به اهداف خود موفق خواهد بود (کارون و همکاران، ۲۰۰۲). در این راستا می‌توان گفت، تیمی که دارای انسجام بالایی است، به بازیکنان خود انگیزهٔ بیشتری برای عملکرد می‌دهد و بازیکنان علاقهٔ بیشتری به برقراری ارتباط و تعامل با دیگر هم‌تیمی‌های خود برای دستیابی به اهداف تیم نشان می‌دهند (گاردنر<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶).

عوامل زیادی وجود دارد که به توسعهٔ انسجام تیمی کمک می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده است که در درون

تیم‌های ورزشی، هنجارهای عملکردی، مفروضات و الگوهای رفتاری، یکی از مهم‌ترین عواملی است که در بهبود سطح انسجام تیمی نقش قابل‌توجهی دارد (سیلوا<sup>۳</sup> و استیونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). از آنجا که این عوامل را می‌توان به‌صورت کامل در فرهنگ سازمانی و تیمی یافت، در نتیجه، می‌توان گفت، فرهنگ احتمالاً یکی از عوامل اثرگذار بر انسجام تیمی است. پترسون<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در بررسی تأثیر هنجارهای تیمی بر رابطهٔ انسجام - عملکرد، نشان دادند تیم‌هایی که دارای سطح بالاتری از هنجارها و ارزش‌های فرهنگی‌اند، دارای انسجام بالاتری نیز هستند و در نهایت، عملکرد بهتری نسبت به دیگر تیم‌ها دارند.

لان (۲۰۱۰)، در پژوهشی، رابطهٔ بین رفتار رهبری مربیان بسکتبال و انسجام تیمی و رضایت ورزشکاران در دانشگاه‌های شمال تایوان را بررسی کرد. نتایج نشان داد، در تیم‌هایی که متغیرهای آموزش و پرورش، رفتارهای دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت بالاتر است، سطح انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران نیز بالا است. البته در این پژوهش، اشاره ای به فرهنگ تیمی و سازمانی نشده است؛ اما بدیهی است که متغیرهای فوق، تحت تأثیر فرهنگ هستند.

جو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، در بررسی خلاقیت تیمی، اثرات فرهنگ یادگیری، بازخورد توسعه‌ای و انسجام تیمی، نشان دادند خلاقیت تیمی به‌طور مثبت و معنادار با سطوح بالای فرهنگ یادگیری، بازخورد توسعه‌ای و انسجام تیمی ارتباط دارد. در این پژوهش، ارتباط فرهنگ یادگیری و انسجام تیمی نیز معنادار بود. محمدی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی تأثیر تدریس مشارکتی بر انسجام گروهی دانشجویان، نشان دادند تدریس مشارکتی بر هر دو نوع انسجام، یعنی انسجام اجتماعی و انسجام تکلیف دانشجویان تأثیر مثبت معنادار دارد. همچنین، تدریس مشارکتی بر جمع‌گرایی

1. Group integration-social

2. Gardner, D. E.

3. Silva, J. M.

4. Stevens, D. E.

5. Patterson, M. M.

6. Joo, B. K. B.

بررسی باشند. اما این موضوع در عمده مطالعات فرهنگ سازمانی و نقش آن در انسجام گروهی به طور مستقل بررسی نشده است.

دوم اینکه به دو مقوله انسجام و فرهنگ در محیط‌های ورزشی، از جمله تیم‌ها کمتر توجه شده است و اغلب پژوهش‌های موجود بر روی سازمان‌ها و شرکت‌های بازرگانی، تجاری و خدماتی انجام گرفته است. از این رو، در محیط سازمان‌های ورزشی، به ویژه تیم‌های ورزشی که تفاوت‌های اساسی با سایر سازمان‌ها دارند، ضرورت مطالعه این متغیرها احساس می‌شود. برای مثال، یکی از ویژگی‌های بارز باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی، این است که عمده افراد شاغل در تیم‌های ورزشی در هر فصل لیگ‌های ورزشی، تغییر تیم می‌دهند و جابه‌جایی و تغییر تیم برای بازیکنان و مربیان در دنیای ورزش، امری عادی محسوب می‌شود. حتی می‌توان گفت مسئله تغییر تیم در ورزش کشور ما به واسطه برخی عوامل (نظیر عدم ثبات مدیریت باشگاه‌ها، نتیجه‌گرایی صرف، ...) بسیار شایع‌تر از ورزش سایر کشورهای جهان است. بنابراین، هرچند رابطه بین فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی در اکثر مطالعات مورد تأکید واقع شده است، آیا در محیط تیم‌های ورزشی که به طور مداوم با تغییر بازیکن، مربی و یا سایر کادر خود مواجه هستند نیز می‌توان رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و انسجام متصور بود یا نه؟ همچنین، چگونگی تأثیرگذاری تغییرات سریع در عوامل تیم‌های ورزشی که تاحدی ناشی از محیط پویا و رقابتی ورزش نیز هست، بر پدیده انسجام گروهی (مفهومی مبتنی بر نزدیکی و حس مشترک اعضای تیم) پدیده‌ای ناشناخته است که در پژوهش‌ها به آن توجه نشده است. از این رو، در یک جمع‌بندی می‌توان گفت در یک تیم ورزشی، فرهنگ باید علی‌رغم قوی بودن، توانایی ایجاد تغییرات سریع و سازگاری با شرایط جدید را فراهم آورد و در عین حال، از پدیده‌های مثبتی همچون انسجام گروهی حمایت کند تا زمینه‌های موفقیت تیم را فراهم سازد. بنابراین،

دانشجویان تأثیر مثبت معنادار داشت، در حالی که این تأثیر بر فردگرایی دانشجویان منفی و معنادار بود. متغیر جمع‌گرایی نیز بر هر دو نوع انسجام اجتماعی و تکلیف تأثیر مثبت معناداری داشت.

گرچی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود پیرامون رابطه بین فرهنگ سازمانی و انسجام درونی کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان، نشان دادند رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و ابعاد چهارگانه آن (انطباق‌پذیری، مأموریت‌گرایی، درگیر کار شدن و سازگاری) با انسجام درونی کارکنان وجود دارد و ارتقای فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث افزایش انسجام درونی شود. حیدری و همکاران (۱۳۹۵) در تحلیل تأثیر شوخ‌طبعی بر فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی، نشان دادند بین فرهنگ سازمانی (مشارکتی، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریتی) و انسجام گروهی (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی)، رابطه مثبت معنادار وجود دارد. پریانکو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود درباره فرهنگ مدیریت خطا<sup>۳</sup>: تأثیر بر انسجام، استرس و نیت ترک شغل، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ مدیریت خطا تأثیر مثبت معناداری بر انسجام گروهی کارکنان دارد. انسجام گروهی بالا نیز به کاهش استرس و درنهایت، به کاهش ترک شغل منجر می‌شود. فرهنگ مدیریت خطا، شامل شیوه‌ها و عملکردهای سازمانی مربوط به برقراری ارتباطات در زمان وقوع خطا، یادگیری از خطاها، به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به خطاها، ارائه کمک هنگام بروز خطا در سازمان و تشخیص، تحلیل و حل به موقع خطاهای سازمانی است. بدیهی است که این موارد تحت تأثیر مؤلفه یادگیری سازمانی فرهنگ سازمانی است.

با جمع‌بندی مطالعات فوق، می‌توان به چند نکته مهم پی برد:

اول اینکه متغیرهای بسیاری می‌توانند با انسجام گروهی مرتبط باشند و ذیل فرهنگ سازمانی قابل

1. Gorji, M.

2. Priyanko, G.

3. Error management culture

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بهره گرفته شد. برای سنجش فرهنگ تیمی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی بایلی (۲۰۰۷) استفاده شد که مخصوص تیم‌های ورزشی است و براساس پرسشنامه استاندارد دنيسون (۲۰۰۷) تهیه شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۶۰ سوال است که در آن، چهار نوع فرهنگ انطباق‌پذیری، فرهنگ درگیر کار شدن، فرهنگ مأموریتی و فرهنگ تداوم رویه سنجش می‌شود. برای سنجش انسجام تیمی نیز از پرسشنامه استاندارد محیط گروهی<sup>۱</sup> کارون و همکاران (۱۹۸۵) استفاده شده است، این پرسشنامه با ۱۸ سوال، انسجام تیمی را در قالب دو بُعد انسجام وظیفه‌ای و انسجام اجتماعی ارزیابی می‌کند.

### روش‌های آماری

ابتدا با روش‌های آماری توصیفی، نظیر فراوانی، درصدها و نمودارها، متغیرهای جمعیت‌شناختی و متغیرهای تحقیق توصیف شد. سپس با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، فرضیات پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نرم‌افزارهای Spss v.23 و Warp pls5، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

باتوجه به خلأی پژوهشی موجود و در راستای شناخت این متغیرها در محیط تیم‌های ورزشی و روابط بین آنها، پژوهش حاضر به‌دنبال بررسی اثر فرهنگ بر انسجام تیمی در تیم‌های والیبال استان کرمان است، تا ضمن تعیین میزان تأثیر فرهنگ بر انسجام تیمی، زمینه را برای انجام اقداماتی در راستای ارتقای فرهنگ تیمی و افزایش انسجام تیمی فراهم آورد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی پیمایشی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، میدانی است که مبتنی بر معادلات ساختاری انجام شده است.

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، شامل تمامی بازیکنان، مربیان و کادر اداری تیم‌های موجود در لیگ دسته یک والیبال آقایان و بانوان استان کرمان است که تعداد کل آنها برابر با ۱۶۷ نفر است.

### نمونه آماری

بنا به حجم محدود جامعه آماری، شیوه نمونه‌گیری به‌صورت تمام‌شمار بود. در نتیجه، پرسشنامه‌ها در بین تمامی اعضای جامعه پژوهش، توزیع و درنهایت، ۱۲۳ پرسشنامه سالم تجزیه و تحلیل شد.

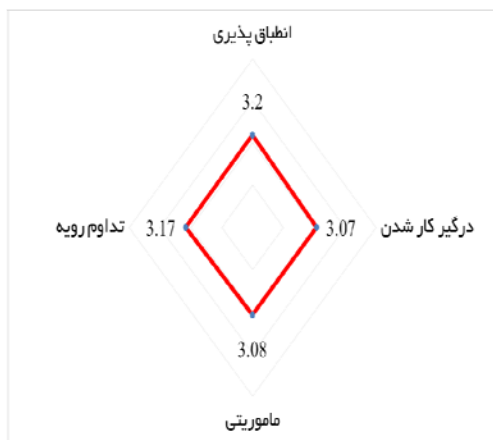
### یافته‌ها

#### الف- توصیفی

جدول ۱. توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر	فراوانی	درصد	میانگین سن
جنسیت	مرد	۵۶.۱	۳۱.۲
	زن	۴۳.۹	۲۹.۶
گروه آزمودنی	بازیکن	۷۱.۵۴	۲۸.۵
	مربی	۱۷.۰۸	۴۰.۳
	کادر تیم	۱۱.۳۸	۳۶.۷
جمع	۱۲۳	۱۰۰	۳۵.۳

همچنین، قبل از آزمون فرضیات پژوهش، میانگین نمره‌های فرهنگ تیمی، ابعاد و مؤلفه‌های آن و انسجام گروهی برای درک وضعیت این متغیرها بررسی شد. این نمرات در بازه یک تا پنج معادل‌سازی شد و در شکل‌های ۱ تا ۳ نشان داده شده است.



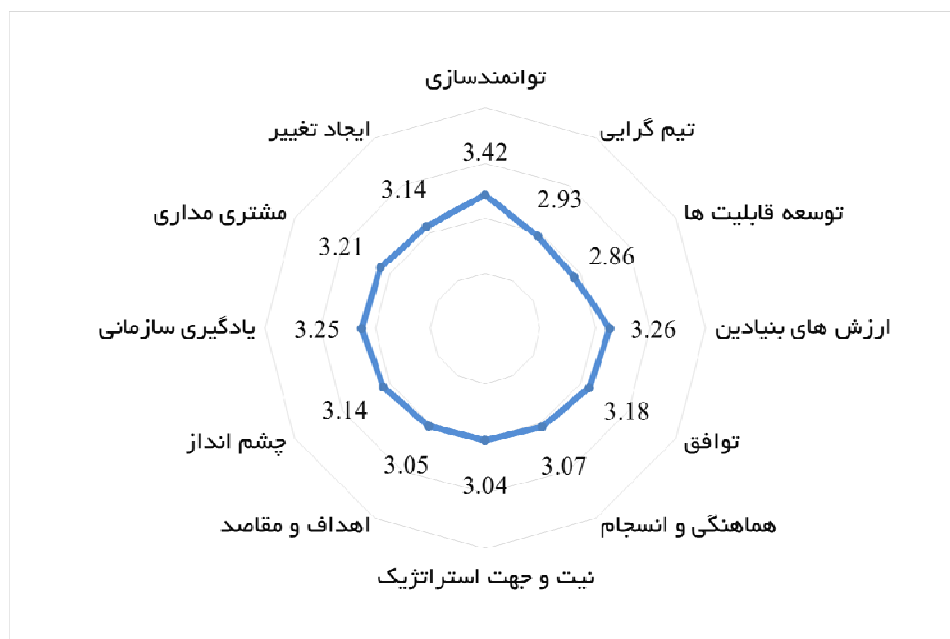
شکل ۱. میانگین نمرات فرهنگ‌های چهارگانه

مطابق شکل ۱، هر چهار فرهنگ نمره بالاتر از میانگین نظری به دست آورده‌اند؛ از این رو، این چهار نوع فرهنگ در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان، متوسط به بالا هستند، اما قوی نیستند.

خلاصه‌ای از توصیف مهم‌ترین متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. براساس جدول، بازیکنان با ۷۱/۵۴ درصد، بیشترین پاسخ‌دهندگان هستند. پاسخ‌دهندگان مرد بالغ بر ۵۶/۱ درصد و زنان ۴۳/۹ درصد هستند. میانگین سن همه پاسخ‌دهندگان نیز ۳۵/۳ سال است.

متغیر	فراوانی	درصد	میانگین سن
جنسیت	مرد	۶۹	۵۶.۱
	زن	۵۴	۴۳.۹
گروه آزمودنی	بازیکن	۸۸	۷۱.۵۴
	مربی	۲۱	۱۷.۰۸
کادر تیم	کادر تیم	۱۴	۱۱.۲۸
	جمع	۱۲۳	۱۰۰

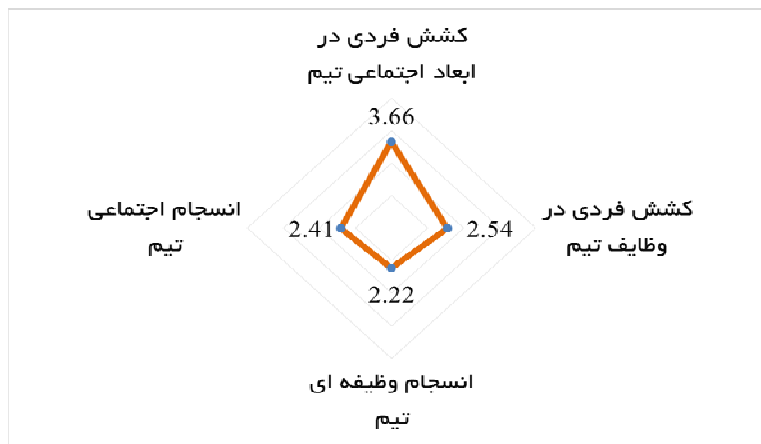
خلاصه‌ای از توصیف مهم‌ترین متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است. براساس جدول، بازیکنان با ۷۱/۵۴ درصد، بیشترین پاسخ‌دهندگان هستند. پاسخ‌دهندگان مرد بالغ بر ۵۶/۱ درصد و زنان ۴۳/۹ درصد هستند. میانگین سن همه پاسخ‌دهندگان نیز ۳۵/۳ سال است.



شکل ۲. میانگین نمرات مؤلفه‌های دوازده‌گانه فرهنگ

است، پایین‌تر از سه است. البته درباره مؤلفه‌های فرهنگ نیز باتوجه به مقادیر، می‌توان گفت این مؤلفه‌ها چندان قوی نیستند.

براساس شکل ۲، کلیه ابعاد فرهنگ تیمی در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان نمره بالاتر از میانگین نظری به‌دست آورده‌اند؛ فقط دو مؤلفه توسعه قابلیت‌ها و تیم‌گرایی که جزء فرهنگ درگیر کار شدن



شکل ۳. میانگین نمرات مؤلفه‌های انسجام گروهی

مفاهیم نظری به‌درستی از طریق متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری شده‌اند یا نه؟ که به این دلیل، روایی و پایایی آنها بررسی می‌شود. برای بررسی پایایی مدل از پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر یا همان بار عاملی و پایایی مرکب استفاده می‌شود که مقدار اولی بزرگ‌تر مساوی ۰/۵ و برای پایایی مرکب نیز مقادیر بالای ۰/۷ قابل قبول است. روایی مدل نیز با استفاده از روایی همگرا و روایی واگرا تأیید می‌شود. معیار «متوسط واریانس استخراج‌شده»<sup>۲</sup> از سوی فرنل و لارکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) برای روایی همگرا معرفی شده است که باید بالای ۰/۵ باشد. برای روایی واگرا نیز جذر متوسط واریانس استخراج‌شده هر متغیر مکنون باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر مکنون با متغیرهای مکنون دیگر باشد. برای این منظور از متوسط واریانس استخراج‌شده متغیرهای مکنون جذر می‌گیرند و مقادیر به‌دست‌آمده را در قطر اصلی جدول همبستگی متغیرهای پنهان (به‌جای اعداد یک) قرار می‌دهند. اگر مقادیر قطر اصلی (AVE)<sup>۱</sup>، از مقدار همبستگی آن متغیر مکنون با متغیرهای دیگر بیشتر باشد، روایی واگرا تأیید

براساس شکل ۳ نیز سه مؤلفه انسجام گروهی میانگینی پایین‌تر از سه دارند و تنها مؤلفه کوشش فردی در ابعاد اجتماعی تیم، میانگین بالاتر از سه دارد. همچنین، میانگین کل ۲.۷۰ است که نشان‌دهنده پایین‌بودن انسجام گروهی در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان است.

### ب- آزمون فرضیات

برای بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> در نرم‌افزار Warp pls5 استفاده شد. دلایل استفاده از این روش، عدم حساسیت به نرمال بودن داده‌ها و حجم اندک نمونه بود. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله، ابتدا مدل اندازه‌گیری و پس از آن مدل ساختاری تحلیل و تفسیر می‌شود. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مشاهده‌پذیر، و منظور از بررسی مدل ساختاری، ارزیابی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون است.

منظور از آزمون مدل اندازه‌گیری، این است که آیا

1. Partial Least Square(PLS)

2. Average Variance Extracted(AVE)



می‌شود (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).  
 مقادیر مربوط به هریک از معیارهای فوق در جدول‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است که مشخص می‌کند همه معیارها در محدوده قابل قبول هستند و

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

متغیر	ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی	پایایی مرکب	AVE	آلفای کرونباخ	
فرهنگ تیمی	انطباق‌پذیری	ایجاد تغییر	۰.۸۳	۰.۸۴	۰.۶۴	۰.۸۳	
		مشتری‌مداری	۰.۷۲				
		یادگیری سازمانی	۰.۸۵				
	درگیر کار شدن	توانمندسازی	۰.۷۹	۰.۸۴	۰.۶۴		
		تیم‌گرایی	۰.۸۴				
		توسعه قابلیت‌ها	۰.۷۷				
		ارزش‌های بنیادین	۰.۷۸				
	تداوم رویه‌ها (سازگاری)	توافق	۰.۹۱	۰.۸۷	۰.۷۰		
		هماهنگی و انسجام	۰.۸۱				
		جهت و قصد استراتژیک	۰.۸۷				
مأموریت‌گرایی	اهداف و مقاصد	چشم‌انداز	۰.۸۹	۰.۹۱	۰.۷۷		
		کشش فردی در وظایف	۰.۸۸				
	انسجام وظیفه‌ای	کشش فردی در ابعاد اجتماعی	۰.۹۰			۰.۹۰	۰.۸۲
		انسجام وظیفه‌ای تیم	۰.۹۰				
انسجام تیمی	انسجام اجتماعی	کشش فردی در ابعاد اجتماعی	۰.۷۱	۰.۶۸	۰.۵۱		
		انسجام اجتماعی تیم	۰.۷۱				

جدول ۳. روایی واگرا (تشخیصی)

انطباق‌پذیری	درگیر کار شدن	تداوم رویه‌ها	مأموریت‌گرایی	انسجام وظیفه‌ای	انسجام اجتماعی
۰.۸۰۴					
۰.۶۶۳	۰.۸۰۲				
۰.۷۱۲	۰.۷۵۶	۰.۸۴۰			
۰.۷۲۶	۰.۵۹۹	۰.۷۶۶	۰.۸۸۲		
۰.۶۶۹	۰.۷۰۷	۰.۷۹۴	۰.۶۵۸	۰.۹۰۷	
۰.۲۱۴	۰.۵۴۰	۰.۳۳۹	۰.۳۳۹	۰.۴۰۲	۰.۷۱۸

باتوجه به جدول فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی دارای اثر مثبت معناداری، برابر با ۰.۷۵۵ است. سه بُعد انطباق‌پذیری، درگیر کار شدن و مأموریت‌گرایی نیز به ترتیب، دارای اثر مثبت معناداری، برابر ۰.۱۹۸، ۰.۸۵۸ و ۰.۲۳۱ بر انسجام تیمی هستند. فقط اثر بُعد سازگاری (تداوم رویه) بر انسجام تیمی معنادار نیست.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا رابطه بین ابعاد چهارگانه انطباق‌پذیری، درگیر کار شدن، سازگاری و مأموریت‌گرایی با انسجام تیمی و سپس رابطه متغیر کلی فرهنگ تیمی (حاصل ترکیب چهار بُعد) با انسجام تیمی به‌طور جداگانه وارد فرآیند تحلیل شدند، که نتایج تحلیل مدل‌های ساختاری در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر روابط بین متغیرها

روابط	$\beta$	سطح معناداری	نتیجه
انطباق‌پذیری * انسجام تیمی	۰.۱۹۸	$P < .۰۰۱$	تأیید
درگیر کار شدن * انسجام تیمی	۰.۸۵۸	$P < .۰۰۱$	تأیید
سازگاری * انسجام تیمی	-۰.۰۰۱	۰.۴۹۴	عدم تأیید
مأموریت‌گرایی * انسجام تیمی	۰.۲۳۱	$P < .۰۰۱$	تأیید
فرهنگ تیمی * انسجام تیمی	۰.۷۵۵	$P < .۰۰۱$	تأیید

جدول ۵. ضرایب تعیین، ارتباط پیش‌بین و مطلوبیت کلی مدل

ساختاری فرهنگ و انسجام تیمی

معیار	مقدار محاسبه‌شده	تفسیر
$R^2$	۰.۵۷۰	متوسط به بالا
$Q^2$	۰.۵۷۱	قوی
GOF	۰.۶۴۹	قوی

بحث و نتیجه‌گیری

بنا به اهمیت مباحث رفتار سازمانی در تیم‌های ورزشی داخل کشور، در پژوهش حاضر، درباره تأثیر فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی در تیم‌های والیبالیبال بررسی انجام شد. نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی در تیم‌های والیبالیبال دارای اثر مثبت معناداری، برابر با ۰.۷۵۵ است. همچنین، باتوجه به ضریب تعیین درصد واریانس تبیین‌شده انسجام تیمی از طریق فرهنگ تیمی، برابر با ۵۷ درصد است. به عبارتی، می‌توان گفت فرهنگ تیمی پیش‌بینی‌کننده خوب انسجام تیمی در ورزش است. هرچند در پژوهش‌های کمی به‌طور شفاف بر اثر مثبت فرهنگ (مبتنی بر چهار بُعد انطباق‌پذیری، درگیر کار شدن، تداوم رویه و مأموریت‌گرایی) بر انسجام تیمی و قوی بودن قدرت پیش‌بینی‌کنندگی آن اشاره شده است، تحقیقات متعددی وجود دارد که می‌توان گفت با این یافته همخوان هستند. پترسون و همکاران (۲۰۰۵)، بر بالا بودن انسجام در تیم‌ها با هنجارها و ارزش‌های فرهنگی بالا تأکید کردند که می‌توان گفت، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی همخوان، با بُعد سازگاری فرهنگ و مؤلفه ارزش‌های بنیادین آن است. لان (۲۰۱۰)، نشان داد بالا بودن متغیرهای آموزش و تربیت، رفتارهای دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت، انسجام تیمی بالای ورزشکاران را به‌همراه دارد. متغیرهای آموزش و تربیت و بازخورد مثبت به‌نوعی با مؤلفه یادگیری سازمانی همخوان

برای بررسی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل، از ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) استفاده می‌شود. سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷، ضریب تعیین را به‌ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی می‌دانند.  $R^2$  در واقع نشان‌دهنده واریانس تبیین‌شده متغیر ملاک از طریق متغیرهای پیش‌بین است. برای ضریب ارتباط پیش‌بین نیز که قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل را نشان می‌دهد، به‌ترتیب، مقادیر ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. همچنین، شاخص GOF که مطلوبیت کلی مدل را نشان می‌دهد، دارای مقدار بین صفر تا یک است و مقادیر ۰.۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ برای آن درجه ضعیف، متوسط و قوی را نشان می‌دهد. این شاخص‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است. باتوجه به جدول ضریب تعیین برابر با ۰.۵۷ است. به عبارتی، درصد واریانس تبیین‌شده متغیر انسجام تیمی از طریق فرهنگ تیمی، برابر با ۵۷ درصد است و باتوجه به مقادیر مورد قبول برای ضریب تعیین، این مقدار متوسط به بالا است. همچنین، قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مدل، باتوجه به مقدار ۰.۵۷۱ قوی است. به‌علاوه، برازش کلی مدل نیز قوی است.

هستند و رفتارهای دموکراتیک و حمایت اجتماعی را می‌توان با فرهنگ مشارکتی یا همان درگیر کار شدن، نزدیک دانست.

جو و همکاران (۲۰۱۲)، بر ارتباط فرهنگ یادگیری و انسجام تیمی تأکید کرده‌اند. محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، اثر تدریس مشارکتی بر انسجام گروهی را مثبت ارزیابی کردند. گرجی و همکاران (۲۰۱۴)، و حیدری و همکاران (۱۳۹۵) نیز ارتباط مثبت فرهنگ سازمانی و انسجام را نشان دادند.

درواقع یافته اصلی این پژوهش، بار دیگر بر اهمیت مبحث فرهنگ سازمانی، این بار در تیم‌ها و محیط ورزشی تأکید دارد و بیانگر این نکته مهم است که فرهنگ سازمانی توانایی نفوذ بر رفتار سازمانی اعضای خود را دارد. بنابراین، ارتقای نقاط قوت فرهنگ سازمانی و جلوگیری از پیامدهای منفی نقاط ضعف آن در سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی نیز ضرورت فراوانی دارد؛ به طوری که قوی‌تر بودن فرهنگ سازمانی، نشانگر ارزش‌ها و آرمان‌های مشترک بین اعضای سازمان است که می‌تواند پیوند اجتماعی اعضا را به دنبال داشته باشد و با نزدیک ساختن اعضا به هم، انسجام گروهی آنان را تقویت کند و حتی عملکرد و موفقیت تیمی را نیز ارتقا دهد.

نتایج همچنین نشان داد بُعد انطباق‌پذیری فرهنگ تیمی، اثر مثبت معناداری، برابر با ۰.۱۹۸ بر انسجام تیمی دارد. در واقع هر چند انطباق‌پذیری بر تمرکز خارجی سازمان و منعطف بودن محیط آن تأکید دارد و نشان‌دهنده فرهنگی است که به دنبال واکنش سریع و مناسب درباره تغییرات محیطی است، از این رو، اثر مثبت آن بر انسجام تیمی که مقوله‌ای در درون گروه است، جالب توجه است. این نکته نشان می‌دهد که حتی توافق و حس مشترک اعضای تیم در راستای بروز رفتار مناسب نسبت به تغییرات محیطی نیز می‌تواند باعث نزدیکی آنان به هم شود و انسجام تیمی را به دنبال داشته باشد. یعنی در تیم‌ها با قابلیت انطباق‌پذیری بالا، میزان تمایل برای یادگیری سازمانی، مشتری‌گرایی و ایجاد تغییر بالا است و می‌توان

گفت توسعه یادگیری و تجربه‌اندوزی در اعضای تیم، می‌تواند موجبات رضایت و علاقه‌مندی آنها به تیم را فراهم آورد و در نهایت، بر انسجام تیمی آنان بیفزاید. همچنین، در تیم‌های ورزشی، انطباق‌پذیری بالا را می‌توان نشان‌دهنده توجه تیم و اعضای آن به متغیرهای برون تیمی، نظیر رقبا و هواداران دانست و این نکته را مد نظر قرار داد که در محیط رقابتی ورزش، هواداران و ارتباط عاطفی آنان با تیم و اعضای آن، به ویژه بازیکنان، تأثیر فراوانی بر میزان تلاش اعضای تیم دارد. از این رو، زمانی که انطباق‌پذیری بالا است، تیم و اعضای آن با تلاش بیشتر به دنبال برآورده ساختن انتظارات هواداران هستند و می‌توان این امر را به عنوان عاملی در نظر گرفت که می‌تواند به افزایش انسجام تیمی، به خصوص، انسجام وظیفه‌ای تیم منجر شود.

این یافته با نتایج پژوهش‌های بایلی (۲۰۰۷)، لان (۲۰۱۰)، جو و همکاران (۲۰۱۲)، گرجی و همکاران (۲۰۱۴)، حیدری و همکاران (۱۳۹۵)، و پریانکو و همکاران (۲۰۱۶) که تأثیر مثبت انطباق‌پذیری بر انسجام گروهی و یا تأثیر متغیرهای مرتبط با یادگیری را بر انسجام نشان داده بودند، همخوانی دارد.

یافته بعدی پژوهش، نشان داد بُعد درگیر کار شدن فرهنگ تیمی بر انسجام تیمی، دارای اثر مثبت معناداری برابر با ۰.۸۵۸ است که با توجه به مقایسه این ضریب مسیر با ضریب مسیر سایر ابعاد فرهنگ تیمی، می‌توان گفت که این بُعد دارای بیشترین تأثیر بر انسجام تیمی در ورزش است. در توجیه قوی‌تر بودن اثر این بُعد از فرهنگ بر انسجام تیمی، می‌توان به ویژگی‌های درگیر کار شدن اشاره کرد. اولین تأکید این نوع فرهنگ، بر دخالت و مشارکت دادن اعضا در کارهای سازمان است و اعتقاد قوی وجود دارد که دخالت و شرکت در فعالیت‌های سازمان، موجب افزایش حس مسئولیت، تعلق و تعهد افراد سازمان می‌شود. می‌توان گفت، با بهبود و افزایش سطح درگیر کار شدن و مشارکت اعضای تیم‌ها در امور مختلف تیم،

میزان تلاش افراد نیز (باتوجه به افزایش حسّ مسئولیت آنان) در راستای کسب موفقیت افزایش می‌یابد. بنابراین، بدیهی است که تقویت حسّ مشترک بین اعضا، تقویت‌کننده انسجام آنان خواهد بود. همچنین، از ویژگی‌های فرهنگ درگیر کار شدن، تأکید بر مسائل درون‌سازمانی است؛ از این رو، در این حالت به اعضای تیم و نیازها و خواسته‌های آنها و همچنین، به ارتباطات و جنبه‌های روحی روانی آنان توجه بیشتری می‌شود و این موضوع نیز به نوبه خود، موجب می‌شود تا تعارضات احتمالی از بین برود و سطح رضایت و روحیه اعضای تیم بیشتر شود و درنهایت، انسجام بیشتر تیم را در پی داشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های بایلی (۲۰۰۷)، محمدی و همکاران (۱۳۹۴)، و گرجی و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. همچنین، پترسون و همکاران (۲۰۰۵) نیز نشان داده بودند که تیم‌ها و سازمان‌هایی که عضومدارند و به اعضا و نیازهای آنها توجه بیشتری می‌کنند، دارای سطح انسجام بالاتری هستند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که بعد مأموریت‌گرایی فرهنگ نیز اثر مثبت معناداری، برابر با ۰.۲۳۱ بر انسجام تیمی دارد. این یافته بیانگر این نکته است که هرچه تیم دارای اهداف و مقاصد بلندمدت و کوتاه‌مدت روشن و شفاف باشد و آنها را به‌وضوح به همه اعضای تیم منتقل کند، در نتیجه، تمامی اعضا درخواست خواهند یافت که به کجا می‌روند و در نتیجه، آینده خود را می‌توانند ترسیم کنند و از این طریق، مانع از هرگونه ابهام و عدم اطمینان در آنها شوند. در چنین فرهنگی، تمامی اعضا از وظایف و میزان مسئولیت خود برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده تیم به‌روشنی آگاهی دارند و درنهایت، تمامی موارد ذکرشده می‌تواند به افزایش انسجام تیمی و به‌ویژه انسجام وظیفه در تیم کمک شایانی کند. علاوه بر این، روشن بودن اهداف و مقاصد و به‌طبع آن، انتظارات از هریک از اعضای گروه می‌تواند این حس را در اعضا به‌وجود آورد که انتظارات از آنان مبتنی بر توانایی اعضا و

عادلانه است. بدیهی است که اگر اعضا فضای تیم را عدالت‌محور بدانند، راحت‌تر می‌توانند با هم همکاری کنند و ارتباط برقرار سازند؛ از این رو، می‌توان این انتظار را داشت که این موارد، تقویت‌کننده انسجام تیمی باشد. این یافته با نتایج پژوهش‌های گرجی و همکاران (۲۰۱۴)، و حیدری و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

یافته آخر پژوهش، نشان داد که اثر بُعد سازگاری (تداوم رویه) فرهنگ بر انسجام تیمی معنادار نیست. در واقع، هرچند باتوجه به مؤلفه‌های بُعد سازگاری (هماهنگی و پیوستگی، ارزش‌های بنیادین و توافق)، این انتظار وجود داشت که تداوم رویه نیز اثر مثبتی بر انسجام تیمی داشته باشد، اما این نتیجه در این پژوهش محقق نشد. در توجیه این یافته، می‌توان چنین استنباط کرد که سازمان دارای فرهنگ سازگار بر امور درونی تأکید دارد و نوعی تداوم رفتار را در پیش می‌گیرد و این نکته‌ای است که با محیط پویای ورزش در تضاد است. یعنی در دنیای ورزش، حتی شرایط و فضای برگزاری دو مسابقه را نمی‌توان کاملاً مشابه با هم در نظر گرفت. واکنش‌های هواداران، رسانه‌ها، شخصیت‌های ورزشی و حتی هنری، سایر حوادث پیرامون و بسیاری از عوامل فضایی را برای تیم‌های ورزشی فراهم می‌آورند که در این حالت، انتظار واکنش یکسان در همه موقعیت‌ها از تیم و اعضای آن منطقی به‌نظر نمی‌رسد. از این رو، احتمالاً تأکید بر تداوم رفتار یکسان در موقعیت‌های مختلف، ممکن است به بروز اختلاف و ناهماهنگی بین اعضای تیم منجر شود. همچنین، در فرهنگ تداوم رویه به شیوه مشخص و باثبات انجام کارها توجه می‌شود و به مشارکت افراد در سازمان چندان توجهی نمی‌شود؛ بنابراین، می‌توان گفت که عدم مشارکت اعضای تیم، میزان درگیری آنان را کاهش می‌دهد و احتمالاً اثر معکوسی نیز بر انسجام دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های گرجی و همکاران (۲۰۱۴) و حیدری و همکاران (۱۳۹۵) که البته

بودن و برقراری ارتباط با یکدیگر لذت می‌برند، فاصله قابل توجهی وجود دارد. بنابراین، اگرچه وضعیت هر دو متغیر در این پژوهش مناسب نبود، با توجه به اینکه فرهنگ تیمی یکی از عوامل مهم پیش‌بینی‌کننده انسجام در تیم‌های والیبال است. در نتیجه، باید مدیران و سیاست‌گذاران تیم‌های ورزشی، با انجام پروژه‌های بهبود و مدیریت فرهنگ در تیم‌های خود و برنامه‌ریزی برای بهبود هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ، در راستای ارتقای سطح انسجام در این تیم‌ها اقدام کنند. البته در این راستا، توجه به واقعیت‌های محیطی ورزش، ارزش‌های حاکم بر آن، انتظارات و خواسته‌های جامعه، به‌ویژه گروه‌های ذی‌نفعان، نظیر هواداران کاملاً ضروری است.

در محیط‌های غیرورزشی انجام شده‌اند، ناهمخوان است و لزوم انجام پژوهش‌های بیشتر را نشان می‌دهد. همچنین، بررسی توصیفی وضعیت فرهنگ تیمی و انسجام گروهی در تیم‌های والیبال دسته یک استان کرمان، نشان داد هر چند میانگین هر یک از ابعاد فرهنگ، بیانگر فرهنگی متوسط و بالاتر از متوسط در این تیم‌ها است، چندان قوی نیست و شکاف قابل‌توجهی بین وضع موجود و وضع مطلوب که همان داشتن یک فرهنگ قوی و کارآمد است، وجود دارد. در مورد متغیر انسجام گروهی نیز وضعیت به مراتب بدتر از متغیر فرهنگ بود و وضعیت انسجام گروهی از متوسط نیز پایین‌تر بود؛ از این رو، می‌توان گفت تا سطح ایده‌آل و مطلوب مواردی، نظیر ارتباطات پویا و متقابل و وجود یک فضای باز که در آن، افراد از با هم

کتابنامه

- Carron, A. V.; Widmeyer, W. N.; Brawley, L. R. 1985. "The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire", *Journal of Sport Psychology* 7(3), 244-266.
- Choi, Y. S.; Seo, M.; Scott, D.; Martin, J. 2010. "Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version", *Journal of Sport Management* 24(2), 169-189.
- Denison, D. R.; Janovics, J.; Young, J.; Cho, H. J. 2006. "Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method", *Documento de Trabajo*, Denison Consulting Group, 56(2), 1-39.
- Fairbairn, U. 2005. "HR as a Strategic Partner: Culture Change as an American Express Case Study", *Human Resource Management* 44(1), 79-84.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.
- Gardner, D. E.; Shields, D. L. L.; Bredemeier, B. J. L.; Bostrom, A. 1996. "The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion among Baseball and Softball Players", *The Sport Psychologist* 10(4), 367-381.
- Gorji, M.; Salmani, S.; Safarad, H. 2014. "Examining the Relationship between Organizational Culture and Internal Cohesion of the Employees Working in Golestan Telecommunication Company", *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 7(9), 1827-1831.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. 1988. "Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change", *Organization Studies* 9(3), 293-316.
- اسدی، ح. و رهاوی، ر. ۱۳۸۳. «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور»، حرکت ۲۰، ۳۴-۲۳.
- حیدری، ح.؛ خاشعی، و.؛ معروفانی اصل، م. ۱۳۹۵. «تحلیل تأثیر شوخ‌طبعی بر فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره چهاردهم، ش ۱، ص ۹۶-۷۳.
- رحیم‌زاده، س. ۱۳۸۴. «ورزش و تحول روانی اجتماعی»، *روانشناسی تحولی* ۳، ۲۰۶-۱۹۳.
- ضیائی، م. ص.؛ روشندل اربطانی، ط.؛ نرگسیان، ع. ۱۳۹۰. «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال چهل و پنجم، ش ۵۵، ص ۷۲-۴۹.
- محسنین، ش. و اسفیدانی، م. ر. ۱۳۹۳. معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی. چاپ اول. تهران: نشر مهربان.
- محمدی، م.؛ مرزوقی، ر.؛ ناصری جهرمی، ر.؛ درفشان، م.؛ مختاری، ز. ۱۳۹۴. «تأثیر تدریس مشارکتی بر انسجام گروهی دانشجویان: بررسی نقش واسطه‌ای رویکردهای مشارکت»، دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال شانزدهم، ش ۳، ص ۵۹-۴۹.
- Bailey, E. J. 2007. *Playing the Culture Game: Organizational Culture in Collegiate Athletics* (Doctoral dissertation), *Dissertation Abstracts International*, 68, 1969. (Accession No. 2007-99018-196)
- Carron, A. V.; Brawley, L. R.; Widmeyer, W. N. 1998. "The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups". *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*, 213-226.
- Carron, A. V.; Bray, S. R.; Eys, M. A. 2002. "Team Cohesion and Team Success in Sport", *Journal of Sports Sciences* 20(2), 119-126.

- Patterson, M. M.; Carron, A. V.; Todd, M. L. 2005. "The Influence of Team Norms on the Cohesion-Self-Reported Performance Relationship: A Multi-Level Analysis", *Psychology of Sport and Exercise* 6(1), 479-493.
- Priyanko, G.; Paşamehmetoğlu, A.; Madera, J. 2016. "Error Management Culture: Impact on Cohesion, Stress, and Turnover Intentions", *The Service Industries Journal* 36(3-4), 124-141.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schroeder, P. J. 2010. "A Model for Assessing Organizational Culture in Intercollegiate Athletics", *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics* 3, 98-118.
- Silva, J. M. & Stevens, D. E. 2002. *Psychological Foundations of Sport*. Allyn and Bacon.
- Joo, B. K. B.; Song, J. H.; Lim, D. H.; Yoon, S. W. 2012. "Team Creativity: The Effects of Perceived Learning Culture, Developmental Feedback and Team Cohesion", *International Journal of Training and Development* 16(2), 77-91.
- Kao, S. & Cheng, B. 2005. "Assessing Sport Team Culture: Qualitative and Quantitative Approaches". *International Journal of Sport Psychology* (36), 22-38.
- Lan, W. H. 2010. *An Investigation of the Relationship among Basketball Coaches' Leadership Behavior and Team Cohesion and Athletes' Satisfaction in Selected Universities in Northern Taiwan* (Doctor of Education in Sport Management), United States Sports Academy.