

## تبیین فرهنگ سازمانی در ورزش

علی حاجیانی<sup>۱</sup>، فاطمه حمیدی فر<sup>۲</sup>، عباس خورشیدی<sup>۳</sup>، امیرحسین محمودی<sup>۴</sup>

- 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.
- ۳- استادگروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.
- ۴- استادیارگروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>مفهوم فرهنگ سازمانی در زبان عامیانه و روزمره در ورزش، به عنوان مفاهیم تقویت کننده مشکلات سازمانی مدیریت مشترک شکل می گیرد. سازمان های ورزشی و مربیان، ورزشکاران و اعضای آنها موضوعات امیدوارکننده ای برای مطالعه فرهنگ سازمانی باشند؛ از این رو هدف این مقاله مرور روایتی فرهنگ سازمانی در ورزش بود. انتخاب پارادایم های تحقیق، روش ها، علایق، دیدگاه ها و تعاریف و عملیاتی سازی فرهنگ سازمانی مورد استفاده در ۳۸ مطالعه بررسی شد. این موضوع تنوع راه های مطالعه شده فرهنگ در ورزش و طیف وسیعی از علایق بررسی شده در این تحقیق از جمله اطلاع رسانی به توسعه ورزشکاران، ارتباط بین قدرت فرهنگ و عملکرد سازمانی و درک نیروهای محرک تنوع سازمانی را برجسته می کند. برخلاف ادبیات فرهنگ سازمانی گسترده تر، در ورزش ترجیح داده می شود که فرهنگ را متغیری برای دست کاری در یک سازمان فرض کنیم. فرصت گسترش رویکردهای مطالعه فرهنگ سازمانی در ورزش مورد بحث قرار می گیرد؛ مانند گسترش روش های مورد استفاده برای انجام مطالعات شامل مربیان و ورزشکاران در جمعیت مورد مطالعه و استفاده از دیدگاه پراکندگی که در آن ابهام و تعارض در درک فرهنگ در نظر گرفته می شود</p>	<p>پرونده مقاله تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۸/۱۶ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۱/۱۹ (مقاله پژوهشی)</p>
<p><b>کلمات کلیدی:</b> فرهنگ سازمانی، ورزش، مرور روایتی، مربیگری، مدیریت.</p>	

### . مقدمه

لندن ۲۰۱۲ نمونه مناسبی از اهمیتی است که سازمان های ورزشی برای فرهنگ سازمانی قائل هستند. کمیته سازمان دهی بازی های المپیک و پارالمپیک لندن (LOCOG) وظیفه غبطه انگیز «تشکیل تیمی را بر عهده داشت که بازی ها را برگزار می کند سازمانی که باید از تعداد انگشت شماری از افراد رشد می کرد تا به اندازه یک شرکت FTSE ۱۰۰ باشد. زمان بازی» (Deloitte, 2012:3)، تنها در هشت سال، شکل دادن به فرهنگ خود را به عنوان عنصر کلیدی موفقیت خود ذکر می کند (Deloitte, 2012). در مصاحبه ای، یک مدیر پروژه LOCOG ماهیت بدیهی فرهنگ سازمانی را به عنوان یک مفهوم برجسته کرد و آن را به عنوان «نماینده کشور ما در صحنه جهانی، ارائه یک بازی عالی، الهام بخشیدن به افراد برای ورزش بیشتر» توصیف کرد. ایجاد یک میراث بزرگ این در مورد روحیه تیمی، نگرش قابل انجام و رهبری است» (Edworthy, 2012). مفهوم فرهنگ سازمانی در زبان عامیانه روزمره در ورزش، به عنوان مفاهیم تقویت کننده مشکلات سازمانی مدیریت مشترک (Girginov, 2010) شکل می گیرد و برای

توضیح هر چیزی از رفتار مربیگری (مانند Cushion, 2001) و رهبری (مانند Fletcher & Arnold, 2011) استفاده می‌شود برای ایجاد تغییرات سازمانی ورزشی (به‌عنوان مثال، Cruickshank & Collins, 2012).

تحقیقات کوچک اما رو به رشدی وجود دارد که فرهنگ سازمانی را در ورزش بررسی می‌کند (Girginov, 2006; Kaiser et al., 2009; Schroeder, 2010a). به نظر می‌رسد سازمان‌های ورزشی و مربیان، ورزشکاران و اعضای آن‌ها موضوعات امیدوارکننده‌ای برای مطالعه فرهنگ سازمانی باشند. سازمان‌های ورزشی معمولاً با ارزش‌های خاص و تنوع زیادی از نمادها، داستان‌ها، اسطوره‌ها و آیین‌ها مرتبط هستند. این ویژگی‌ها به‌عنوان برخی از اجزای اصلی فرهنگ یک سازمان در نظر گرفته می‌شوند (Slack, 1997). با این حال، Kaiser et al. (2009:298) ادعا می‌کنند که بحث علمی در مورد فرهنگ سازمان‌های ورزشی «هنوز در مراحل اولیه است»؛ با این حال، آن‌ها استدلال می‌کنند که تحقیقات در مورد این موضوع پراکنده است، زیرا هماهنگ نشده است؛ بنابراین پژوهش اغلب به نمایش مفاهیم تعمیم‌یافته فرهنگ سازمانی که با نمونه‌هایی از ورزش پشتیبانی می‌شود، محدود می‌شود، نه اینکه از زمینه‌های خاص ورزش و دانش انضباطی پدید آید. هدف این مقاله بررسی ادبیات فرهنگ سازمانی در ورزش برای درک چگونگی مطالعه فرهنگ سازمانی است.

## ۲. مطالعه فرهنگ سازمانی

مجموعه تحقیقات در مورد فرهنگ سازمانی در اواخر دهه ۱۹۷۰ به تجزیه و تحلیل سازمانی وارد شد (برای مثال به Harris & Ogbonna: 1999 & Martin & Meyerson, 1988). تا به امروز مفهوم فرهنگ سازمانی به روش‌های مختلف توسط محققین تعریف، عملیاتی و تحلیل شده است. فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای پیچیده است و این مایه شگفتی نیست (Alvesson, 2002). Taylor et al. (2006:305) مطالعه فرهنگ سازمانی را به‌عنوان «میدان نبرد پارادایم‌های رقابتی که بر چگونگی مفهوم‌سازی پدیده‌ها توسط محققان، استفاده از روش‌ها برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و نمایش یافته‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارد» توصیف می‌کنند. Martin (2002:56) سه بلوک ساختمانی کلیدی را پیشنهاد می‌کند که به «خلاصه‌بندی محتوای هر تصویر فرهنگی» کمک می‌کند: الگو و روش‌های تحقیق. دیدگاه، تعریف و عملیاتی شدن فرهنگ؛ و علاقه پژوهشی تحقیق. این سه عنصر سازنده برای درک فرهنگ در زیر به‌اختصار بیان شده است.

## ۲.۱. پارادایم و روش تحقیق

Denzin & Lincoln (2005: 183) پارادایم را به‌عنوان «مجموعه‌ای اساسی از باورها که عملکرد را هدایت می‌کند» تعریف می‌کنند که یک واقعیت عینی برای فرهنگ وجود دارد که می‌توان آن را اندازه‌گیری کرد و به سازمان نسبت داد. فرهنگ، زمانی که از این موضع هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی مطالعه شود، می‌تواند به‌عنوان یک متغیر در نظر گرفته شود (به جنبه‌های دیگر عملکرد سازمانی مانند رضایت شغلی یا مشارکت کارکنان مراجعه کنید). فرهنگ از طریق اندازه‌گیری درک می‌شود، مانند پرسشنامه‌های کمی و نتایج مورد استفاده برای دست‌کاری رابطه بین فرهنگ سازمانی و نتایج، به‌منظور تأثیرگذاری بر نحوه عملکرد سازمان (Smircich, 1983).

با این حال، رویکردهای پارادایمی جایگزین برای فرهنگ سازمانی مانند چارچوب‌بندی ساختارگرای اجتماعی، پساساختارگرا یا واقع‌گرای انتقادی (Guba, 1990) که اغلب از روش‌های جمع‌آوری داده‌های کیفی مانند مشاهده، اقدام پژوهی و قوم‌نگاری استفاده می‌کنند نیز اتخاذ شده‌اند. برخلاف مفهوم‌سازی اول که در آن فرهنگ سازمانی متغیری برای دست‌کاری و تنظیم تلقی

می‌شود و در آن تحقیقات به پیش‌بینی، تعمیم‌پذیری و کنترل اولویت می‌دهد، رویکردهای الگوی جایگزین ممکن است فرهنگ سازمانی را به‌عنوان محیطی که در آن رفتار، رویدادهای اجتماعی، نهادها و فرایندها قابل‌درک و معنادار می‌شوند (Alvesson, 2002). این امر مبنای معرفتی ذهنی‌تری را برای مطالعه باز می‌کند.

### ۲.۲. دیدگاه، تعریف و عملیاتی شدن فرهنگ

دومین عنصر برای درک فرهنگ سازمانی، انتخاب دیدگاه یا دریچه‌ای است که از طریق آن به فرهنگ نگریسته می‌شود. دیدگاه فرهنگ پذیرفته شده، چگونگی تعریف و عملیاتی کردن فرهنگ سازمانی مورد مطالعه توسط پژوهش را شکل می‌دهد. Martin & Meyerson (1988) چارچوب سه منظری را برای تبیین و رمزگشایی آنچه از یک مطالعه خاص آموخته شده یا نشده است، توسعه دادند. این سه دیدگاه یکپارچگی، تمایز و پراکندگی نامیده می‌شوند که هر کدام در رابطه با جهت‌گیری خود به اجماع، ارتباط میان مظاهر و درمان ابهام، دیدگاهی مکمل دارند. اگرچه این چارچوب به‌عنوان یک متاتئوری قرار گرفته است و ابزار مفیدی برای درک فرهنگ سازمانی است (به‌عنوان مثال نگاه کنید به Taylor et al., 2006). Martin (1992) در تلاش است اشاره کند که مرزهای این سه دیدگاه قابل نفوذ هستند؛ و برای توصیف تأکید اولیه یک مطالعه به جای کبوتر یا ساده کردن بیش از حد ویژگی‌های یک قطعه کار استفاده می‌شود.

در ارتباط با دیدگاه مورداستفاده، تعریف فرهنگ سازمانی اتخاذ شده در یک مطالعه است. به‌عنوان مثال، Martin (2002) هنگام استفاده از دیدگاه یکپارچگی، پیشنهاد می‌کند که بیشتر تعاریف فرهنگ شامل تمرکز صریح بر آنچه به اشتراک گذاشته می‌شود (مثلاً Smircich, 1983:56). این به مفهومی منحصربه‌فرد از فرهنگ در سازمان‌ها دلالت دارد که به موجب آن فرهنگ آن چیزی است که واضح و غیرقابل بحث است. در مقابل، برخی از تعاریف بر تضاد بین دیدگاه‌های متضاد، دیدگاه تمایز تأکید می‌کنند. از منظر تمایز، ممکن است هیچ اجماع در سطح سازمان وجود نداشته باشد. بلکه یک اجماع در داخل مرزهای خرده‌فرهنگی وجود دارد، به‌طوری‌که ابهام در این حوزه «به مرز تنزل داده شده است» (Martin, 1992:83). در دیدگاه سوم، پراکندگی، حتی کلمه مشترک می‌تواند منشأ اختلاف نظر بین محققان باشد. Martin (1992:153) پیشنهاد می‌کند که دیدگاه تکه‌تکه شدن فرهنگ شبکه‌ای از افراد را نشان می‌دهد که به‌طور ضعیفی به هم متصل هستند که ممکن است موضع خود را در مورد موضوعات مختلف تغییر دهند، به‌طوری‌که «درگیری آن‌ها، هویت‌های خرده‌فرهنگی آن‌ها و تعاریف فردی آن‌ها بسته به خود در نوسان است که در آن موضوعات در یک لحظه فعال می‌شوند».

دیدگاه مورداستفاده برای مطالعه فرهنگ سازمانی و تعریف آن در هر مطالعه عملیاتی می‌شود. Martin (1992) استدلال می‌کند که اگرچه محققان ممکن است مفهوم‌سازی خود را از فرهنگ بیان کنند، اما این تجلی فرهنگی است که محققان در واقع مطالعه می‌کنند که نشان می‌دهد چگونه یک تحقیق معین فرهنگ را تعریف می‌کند. او پیشنهاد می‌کند که سه نوع تجلی فرهنگی اغلب مورد مطالعه قرار می‌گیرند: اشکال (مانند اصطلاحات تخصصی، آیین‌ها و داستان‌ها)، شیوه‌ها (مانند وظایف یا راه‌های ارتباط) و مضامین محتوا (مانند فرضیات عمیق گروهی، یا حمایت عمومی‌تر ارزش‌های افراد در سازمان).

### ۳.۲. علایق پژوهشی

سومین وسیله برای تحلیل ادبیات فرهنگ سازمانی، بررسی انگیزه محقق در جستجوی دانش است. Girginov (2010) پیشنهاد می‌کند که محققان باید خود را نسبت به منطق تحقیق خود قرار دهند. Alvesson (2002) مشخص کرد که چگونه مطالعات می‌توانند به منافع تحقیقاتی مشابه خدمت کنند. او نظریه Habermas (1972) مبنی بر اینکه دانش همیشه با هدفی در ذهن جستجو می‌شود، برای مطالعه فرهنگ سازمانی به کار برد. به عقیده هابرماس، سه علاقه غیرقابل‌تقلیل، دامنه دانش ممکن را از بین می‌برند. هر نوع دانش با مجموعه‌ای از روش‌ها و ادعاهای اعتبار مرتبط است (Alvesson, 2002; Martin, 2002)؛ بنابراین انگیزه‌های

تحقیق ممکن است در جستجوی دانش فنی (یعنی پیش‌بینی و کنترل)، عملی (یعنی بهبود درک متقابل) و رهایی‌بخش (یعنی افشای و حذف سلطه) باشد (Girginov, 2010).

هدف این مقاله بررسی میدان نبرد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی به‌منظور ترکیب ادبیات موجود است. Weed (2005:78) ابراز نگرانی می‌کند که دانش علوم اجتماعی ممکن است توسط مطالعات متفاوتی ایجاد شود که «بدون توجه به اینکه چگونه بدنه‌های دانش بر روی انبوه تحقیقات پرتاب می‌شوند، می‌تواند ایجاد شود». به‌طور خاص، از طریق مرور ادبیات، هدف این مطالعه پاسخ به دو سؤال است. اولاً الگوها و روندهای منسجمی در چگونگی استفاده محققان از معرفت‌شناسی، روش‌شناسی، روش‌ها، دیدگاه‌ها و علایق برای درک فرهنگ سازمانی در ورزش چیست؟ و چگونه این الگوها مبنایی برای قضاوت در مورد پژوهش فرهنگ سازمانی در ورزش در اختیار خواننده قرار می‌دهند؟ (Culver et al., 2012) الگوها ممکن است شامل روندها در همه مطالعات برای یک معیار (مثلاً علاقه پژوهشی) و همچنین وقوع منسجم معیارهای متعدد در مطالعات منفرد باشد. ثانیاً از طریق به چالش کشیدن مفروضاتی که زیربنای رویکردهای موجود برای مطالعه فرهنگ سازمانی است، چه بینش‌های انتقادی و ایده‌های جدیدی با شخصیت رادیکال‌تر را می‌توان برای گسترش و استفاده از تحقیقات فرهنگ سازمانی در ورزش شناسایی کرد؟ (Sandberg & Alvesson, 2011)

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

مرور روایتی یک روش سنتز شناخته شده و پرکاربرد است که در طیف وسیعی از رشته‌های ورزشی مانند روانشناسی ورزشی (Biddle et al., 2003)، تمرین بدنی (Harries et al., 2012)، گردشگری ورزشی (Weed, 2006)، پیشگیری از آسیب (Emery et al., 2010) و توان‌بخشی (Cashman, 2012). Klassen et al. (1998:79). مرور روایتی را این‌گونه تعریف کردند: «مروری که در آن جستجوی جامع برای مطالعات مرتبط در یک موضوع خاص وجود دارد و آن‌هایی که شناسایی شده‌اند، بر اساس یک روش از پیش تعیین شده ارزیابی و ترکیب می‌شوند»؛ بنابراین یک بازنگری روایتی ابتدا باید به دنبال درمان جامع یک موضوع خاص - فرهنگ سازمانی در این مثال - از طریق جستجو در پایگاه‌های داده الکترونیکی مناسب باشد. برای این بررسی، جستجو به مجلات مرتبط با ورزش محدود نمی‌شد، بلکه مجلاتی را در طیفی از رشته‌ها مانند مدیریت، پزشکی و منابع انسانی شامل می‌شد (جدول ۱).

ثانیاً، یک بررسی روایتی باید یک مرز کاملاً مشخص را نیز ارائه دهد، به‌گونه‌ای که فقط مطالعات مرتبط با موضوع گنجانده شود. این تحقیق فقط شامل مقالات کامل بررسی شده در مورد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی و سازمان‌های حذف شده در بخش‌های آمادگی جسمانی و آموزش بود. از آنجایی که هیچ تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد، مقالات در صورتی انتخاب شدند که فرهنگ سازمانی (Z) در عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی در پایگاه داده به‌تفصیل ذکر شده باشد. معیارهای روش بررسی و محدودیت‌های اعمال شده در جدول ۱ به‌تفصیل آمده است. در نتیجه، ۳۸ مطالعه برای بررسی شناسایی شدند.

فرهنگ یک سازمان مانند شخصیت آن سازمان است و بسیاری از عناصر یک سازمان منعکس کننده این شخصیت است. فرهنگ یک سازمان بر اساس مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و باورها است. در سازمان ورزشی، وجود فرهنگ قوی و تعریف‌شده می‌تواند مزیت رقابتی آن سازمان باشد. هدف این مطالعه بررسی مروری فرهنگ سازمانی در ورزش بود. برای بررسی مقالات منتشرشده در نشریات علمی در بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۳، از این پایگاه‌های علمی برای جستجو و جمع‌آوری مقالات استفاده شد:

Sport Discus, Academic Search Complete, Business Source Premier, CINAHL, Historical Abstracts, Google و MLA, Psycarticles, PsycINFO, Medline, Ergonomics Abstracts, IBSS, Science Direct, Scopus.Scholar

معیارهای ورود مقالات به این مطالعه عبارت بود از: ۱. مقالات حاوی متن کامل و ۲. مقالات درباره فرهنگ سازمانی در ورزش. معیارهای خروج مقالات از این مطالعه عبارت بود از: ۱. مقالات حاوی فقط چکیده که متن کامل آنها حتی با وجود جستجوی فراوان در اینترنت، وجود نداشت و ۲. مقالاتی درباره تربیت بدنی، سازمان‌های تناسب اندام و ورزش‌های تفریحی. مقالات جستجو شده بر اساس معیارهای ورود و خروج مذکور، بر اساس آیت‌های پارادایم تحقیق، روش‌ها، دیدگاه فرهنگ، تعریف فرهنگ، عملیاتی شدن فرهنگ و علاقه پژوهشی بررسی و تحلیل شدند.

ویژگی نهایی یک مرور روایتی، ارزیابی مطالعات با استفاده از معیارهای از پیش تعیین شده است (Weed, 2006). این بررسی از معیارهای پیشنهادی Martin (2002:56) برای درک پرتله‌های فرهنگی سازمانی استفاده می‌کند: انتخاب الگوی تحقیق (معرفت‌شناسی و روش مرتبط)، دریچه‌ای که مطالعه از طریق آن مشاهده شد (ادغام، تمایز، پراکندگی و تعریف و عملیاتی کردن فرهنگ)؛ و انگیزه جستجوی دانش از طریق تحقیق (فنی، عملی و رهایی‌بخش). جداول تفصیلی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل ۳۸ مطالعه در این مرور بر اساس این معیارها ایجاد شد.

#### جدول ۱. شاخص‌ها و رویکرد اتخاذ شده برای پژوهش

شاخص	رویکرد اتخاذ شده برای این بررسی
بررسی جامع	جستجوی مقالات مجلات انگلیسی زبان پایگاه‌های داده: بحث ورزشی، جستجوی آکادمیک کامل، منبع تجاری برتر، CINAHL، خلاصه‌های تاریخی، MLA، Psycarticles، PsycINFO، Medline، خلاصه‌های ارگونومی، IBSS، Science Direct، Scopus، Google Scholar.
موضوع خاص	فرهنگ سازمانی در ورزش
مرزها تعریف شده است	فقط مقالات کامل بررسی شده است. شامل تربیت بدنی، سازمان‌های تناسب اندام و ورزش‌های تفریحی نمی‌شود. عنوان، چکیده یا کلمات کلیدی شامل موضوع دوره مورد مطالعه ۱۹۹۵-۲۰۲۳ است.
معیارهای از پیش تعیین شده برای ارزیابی مطالعات	پارادایم تحقیق، روش‌ها، دیدگاه فرهنگ، تعریف فرهنگ، عملیاتی شدن فرهنگ و علاقه پژوهشی

شکل ۱ و جدول ۲ به دنبال روش کدگذاری طرح کلی پیشنهاد شده توسط Sallis et al. (2000) و Goodger et al. (2007) توسعه یافته‌اند.

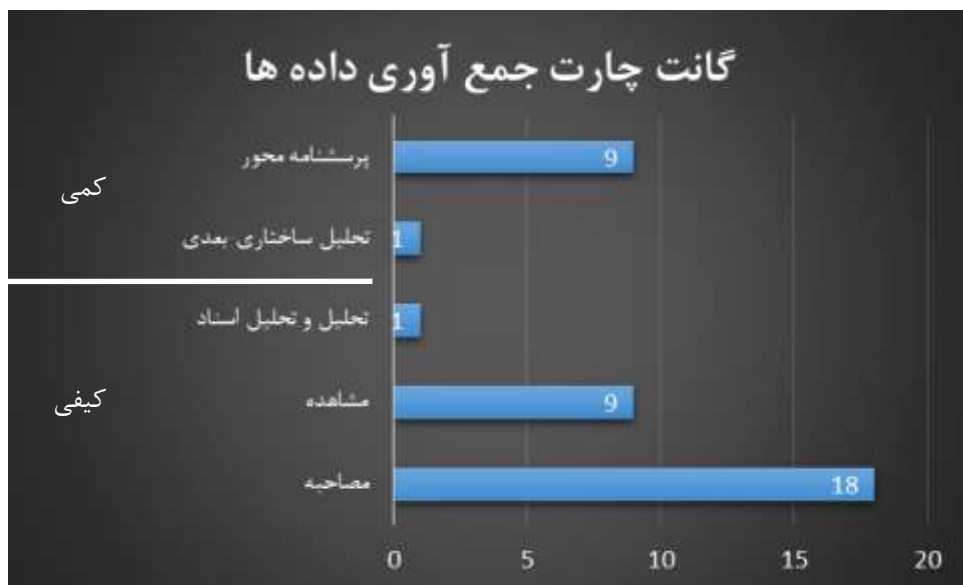
#### ۴. روش بررسی فرهنگ سازمانی در ورزش

یافته‌ها بر اساس سه معیاری که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، بررسی می‌شوند: انتخاب پارادایم تحقیق (معرفت‌شناسی و روش مرتبط). دریچه‌ای که مطالعه از طریق آن مشاهده شد (از جمله تعریف و عملیاتی کردن فرهنگ)؛ و انگیزه جستجوی دانش از طریق تحقیق.

#### ۴.۱. پارادایم تحقیق، رویکرد نظری و روش

رویکرد پارادایمیک یک مطالعه خواننده را قادر می‌سازد تا مبنای تحقیق ارائه شده را درک کند و ماهیت آنچه در مورد فرهنگ سازمانی شناخته شده است، چگونگی جمع‌آوری این دانش، وضعیت پژوهشگر و تأثیر ارزش‌های محقق بر یافته‌های حاصل از مطالعه تا همین اواخر، پارادایم غالب برای بررسی فرهنگ در ورزش، پارادایم اثبات‌گرایی بوده است. با این حال، در پایان دوره

بررسی، در یازده مطالعه، سازمان به عنوان چیزی که می‌تواند رشد و توسعه یابد که در آن فرهنگ می‌تواند به‌طور عینی اندازه‌گیری شود، در نظر گرفته شد. این دیدگاه از فرهنگ چندین فرض را در بر می‌گیرد. فرهنگ سازمانی را به‌طور عینی واقعی فرض می‌کند، به‌طوری‌که با بررسی دقیق و داده‌های عینی از تکنیک‌هایی مانند نظرسنجی، پرسشنامه و مصاحبه، می‌توان قوانین کلی رفتار اجتماعی در سازمان را استنباط کرد (Guba & Lincoln, 2005). علاوه بر این، این فرض وجود دارد که مطالعه جهان اجتماعی می‌تواند بدون ارزش باشد، زیرا ارزش‌های محقق لزوماً در جستجوی بی‌علاقه برای واقعیت دخالت نمی‌کند. این امر محققان ورزش را قادر می‌سازد تا فرهنگ را به‌عنوان یک موضوع تحلیلی بدون مشکل در نظر بگیرند، جایی که دانستن به معنای توانایی نشان دادن دقیق آنچه فرهنگ سازمانی واقعاً شبیه است. تحقیقات با استفاده از این پارادایم، مدیران را قادر می‌سازد تا متغیرهایی مانند قدرت فرهنگ، رهبری یا رضایت را برای دستیابی به نتایج عملکرد سازمانی خاص دست‌کاری کنند (Choi et al., 2008؛ Weese, 1996 مراجعه کنید).



شکل ۱. روش جمع‌آوری داده‌ها (روش‌های متعدد ممکن است)

سیزده مطالعه اساس خود را تفسیر و درک معنا و کنش انسانی، با تمرکز بر رویکردهای کنش متقابل نمادین یا سازه انگارانه داشتند (به‌عنوان مثال، Schroeder & Scribner, 2006). این مطالعات از طریق روش‌هایی مانند مشاهده و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و سؤالات باز (Samur, 2021) و پرسش‌نامه (Mitrovic et al., 2019) و هم مصاحبه با سؤالات باز و هم پرسش‌نامه (Çevik & ve Onağ, 2023) برای جمع‌آوری روابط و معانی نمادین سازمان به واقعیت ذهنی فرهنگ سازمانی دست یافتند (Smircich, 1983). از این موضع، همان‌طور که Geertz (1973:145) می‌نویسد، «فرهنگ خلق معنا است که در آن انسان‌ها تجربیات خود را تفسیر کرده و اعمال خود را هدایت می‌کنند». فقط Scott (1997) و Mills & Hoerber (2013) به‌صراحت از یک رویکرد تحقیق سوم استفاده کردند و یک موضع انتقادی برای بررسی فرهنگ سازمانی، به‌ویژه روابط قدرت در سازمان‌ها اتخاذ کردند.

بیان رویکرد پارادایمیک یک مطالعه، عمیق‌تر شدن درک یافته‌ها را تسهیل می‌کند، زیرا مفروضات و موقعیت‌ها برای خواننده شفاف می‌شوند. با این حال، در مطالعات مورد تجزیه و تحلیل، الگوی تحقیق مورداستفاده بیان یا قابل تشخیص نبود (برای مثال Feedersen et al., 2023). علاوه بر این، بیان صریح مبانی نظری هر مطالعه در مطالعات با استفاده از رویکرد تفسیری آشکارتر بود، مانند استفاده Zevenbergen et al. (2002) از نظریه‌پردازی بوردیو یا تحلیل Pfister & Radtke (2009) با استفاده از

نظریه جنسیت سازه انگاری. در یازده مطالعه پوزیتیویستی، رویکرد نظری به‌طور ضمنی فرهنگ را به‌عنوان متغیری برای اندازه‌گیری یا دست‌کاری نظریه‌پردازی کرد. Sandberg & Alvesson (2011) موضوع پارادایم تحقیق و رویکرد نظری را به هم پیوند می‌دهند و معتقدند که مزیت بیان واضح پارادایم تحقیق، بالا بردن عمق نظریه‌پردازی با تأثیر بالا در حوزه است.

اگرچه پژوهش فرهنگ عمومی سازمانی تحت سلطه روش‌های کیفی بوده است، اما تحقیقات ورزشی از دو روش کیفی و کمی استفاده کرده است. با توجه به توازن رویکردهای پارادایمی که در بالا مورد بحث قرار گرفت، این تعجب‌آور نیست. هجده مطالعه از روش‌های کیفی برای بررسی فرهنگ استفاده کردند (مانند Smith, 2009)، هشت مورد رویکرد کمی داشتند (مانند Choi et al., 2010)، چهار مطالعه از هر دو رویکرد استفاده کردند (مثلاً Kaiser et al., 2009) و سه مطالعه اتخاذ کردند. یک خط تحقیق غیرتجربی (به‌عنوان مثال Scott, 1997).

روش‌های مورد استفاده در ۳۸ مطالعه در شکل ۱ نشان داده شده است. در مطالعات کمی، از هر ۱۲ مطالعه، ۱۱ مورد از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کردند. چهار ابزار مختلف، با یک خوشه از پنج مطالعه با استفاده از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) استفاده شد (Cameron & Quinn, 1999). OCAI بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی Quinn & Rohrbaugh (1983) برای شناسایی مشخصات فرهنگ سازمانی است.

اکثر مطالعات کیفی از مصاحبه به‌عنوان تنها روش گردآوری داده‌ها و یا همراه با سایر روش‌ها استفاده می‌کردند. ده مطالعه از ابزارهای دیگری مانند تجزیه و تحلیل اسناد، مشاهده و قوم‌نگاری استفاده کردند. Martin (2002) پیشنهاد می‌کند که یک رویکرد چند روشی، مانند آنچه توسط Girginov et al. (2006) استفاده شده است، این مزیت را دارد که از دیدگاه‌های مختلف روش و تئوری به مسئله مورد بررسی موشکافانه حمله می‌کند و ممکن است منافع جدیدی را به همراه داشته باشد.

گرایش کلی به سمت دانستن فرهنگ به‌عنوان متغیری که باید از طریق رویکرد پوزیتیویستی دست‌کاری شود، استفاده از پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌های ساختاریافته ممکن است دیدگاه فعلی ما را از فرهنگ سازمانی در ورزش ساده کرده و آن را بدون مشکل جلوه دهد. فرصت‌های افزایش تنوع روش‌شناختی در این زمینه بعداً مورد بحث قرار می‌گیرد.

#### ۲.۴. دیدگاه، تعریف و عملیاتی شدن فرهنگ

دومین معیاری که برای تحلیل فرهنگ سازمانی در ورزش انجام می‌شود، انتخاب چشم‌انداز یا دریچه‌ای است که فرهنگ از طریق آن نگریسته می‌شود و در کنار آن، تعریف و عملیاتی کردن فرهنگ است. چارچوب سه منظر، ادغام، تمایز و پراکندگی، در این بررسی برای توضیح و رمزگشایی دیدگاه هر مطالعه خاص استفاده شده است. رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، اثربخشی سازمانی و فرهنگ را بررسی می‌کند که در آن فرهنگ یک متغیر واحد است که می‌تواند برحسب قدرت آن نسبت به سایر سازمان‌ها درک شود.

Colyer (2000) و Choi & Scott (2008) دیدگاه تمایز را به همراه پنج مطالعه دیگر اتخاذ کردند. این‌ها بر مظاهر فرهنگی متمرکز بودند که دارای تفاسیر متناقض بودند و در جایی که اجماع فقط در سطوح خرده‌فرهنگی پایین سازمان وجود داشت. برای مثال، Colyer (2000) این درک از فرهنگ را در شناسایی اینکه خرده‌فرهنگ‌های مختلف برای کارمندان داوطلب و حقوق‌بگیر در سازمان‌های ورزشی استرالیا وجود دارد، اتخاذ کرد که منجر به تنش بین مدیریت داوطلبانه سنتی و مدیریت حرفه‌ای نوظهور شد. دیدگاه تمایز می‌تواند توسط محققان برای بررسی تفاوت‌های سلسله‌مراتبی (مانند مدیریت ارشد در مقابل بازیکنان)، تفاوت‌های عملکردی (مانند مربیان در مقابل مدیران) و همچنین تعدادی از زیربخش‌های مختلف در یک سازمان (مانند جنسیت، جنسیت یا سن) مورد استفاده قرار گیرد.



هیچ یک از مطالعات صرفاً سومین دیدگاه مارتین، یعنی پراکندگی را قبول نکرد. دیدگاه پراکندگی، رابطه میان مظاهر فرهنگی را نه به وضوح سازگار و نه آشکارا ناسازگار می‌داند. در عوض، ابهام به جای وضوح در مرکز فرهنگ قرار می‌گیرد. با این حال، Martin (1992) استدلال می‌کند که هیچ دیدگاه واحدی برای مطالعه فرهنگ سازمانی نمی‌تواند پیچیدگی زندگی سازمانی را نشان دهد. برای اینکه نقاط کور از رویکرد یک دیدگاه واحد جلوگیری شود، هر سه می‌توانند مورد توجه محققان قرار گیرند. به این ترتیب، چشم‌اندازها مانند لنت‌هایی عمل می‌کنند که برخی از جنبه‌های فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهند، در حالی که سایر جنبه‌ها را نیز محو می‌کنند، به طوری که می‌توان زمینه فرهنگی را به طور کامل تر درک کرد. فقط Mills & Hoerber (2013) و Girginov et al. (2006) از هر سه دیدگاه استفاده کردند. Girginov (2006:258) در بررسی وزنه‌برداری بلغارستان و اجرای قانون جهانی ضد دوپینگ اظهار داشت: در حالی که آژانس جهانی ضد دوپینگ علاقه‌مند به دستیابی به هماهنگی خط‌مشی خود در همه نهادهای حاکم بر ورزش (SGBs) است (یعنی دیدگاه یکپارچه)، SGB ها به تفسیر کد در یک زمینه فرهنگی خاص (یعنی دیدگاه تمایز) و مربیان و ورزشکاران بر اهمیت واقعیت در برخورد با دوپینگ به صورت روزانه تأکید می‌کنند (یک دیدگاه پراکنده). Girginov (2006) پیشنهاد می‌کند که این سه دیدگاه فقط یک موضع فکری نیستند. بلکه پیامدهای سیاسی دارند؛ زیرا برای مثال، تمرکز بر دیدگاه ادغام به معنای نادیده گرفتن ابهامات و پیچیدگی‌های زندگی واقعی است که توسط مربیان، ورزشکاران و مدیران در سطوح پایین‌تر یک سلسله‌مراتب سازمانی تجربه می‌شود. تاکنون، توجه کمی به ابهام و پیچیدگی در بدنه تحقیقات فرهنگ سازمانی در ورزش شده است.

تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که توافق کمی در مورد چگونگی تعریف و عملیاتی شدن فرهنگ سازمانی در ورزش وجود دارد. این شاید با توجه به طیف وسیعی از روش‌هایی که این مفهوم را می‌توان مطالعه کرد، تعجب‌آور نباشد. با این حال، تعریف Schein (1985, 1990, 1992, 2004) از فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات اساسی مشترک که گروه هنگام حل مشکلات انطباق بیرونی و ادغام درونی آموخته است که به اندازه کافی خوب عمل کرده است تا معتبر تلقی شود و بنابراین به عنوان روش صحیح درک، تفکر به اعضای جدید آموزش داده شود؛ و احساس در رابطه با آن مشکلات (Schein, 1985:19) در هجده مقاله ذکر شده است. همه به جز دو مطالعه به صراحت ادعا می‌کنند که فرهنگ چیزی است که بین اعضای سازمان مشترک یا مشترک است. این بدان معناست که فرهنگ چیزی است که یک سازمان دارد و به اندازه کافی ثابت است که قابل دست‌کاری و تغییر باشد. این ممکن است در جایی که تمرکز بر تغییر فرهنگ است مفید باشد. با این حال، این احتمال نیز وجود دارد که چنین تمرکزی مفهوم فرهنگ سازمانی و تجربیات اعضای سازمان را بیش‌ازحد ساده کند. امکان در نظر گرفتن تعاریفی از فرهنگ که شامل ابهام، تفاوت و تعارض در محیط‌های سازمانی است و پتانسیل زمانی این مفهوم را می‌توان در نظر گرفت. این ممکن است بینش تازه‌ای را در مورد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی و تأثیر آن بر زندگی روزمره ارائه دهد.

Martin (2002) پیشنهاد می‌کند که تعریف و مفهوم‌سازی فرهنگ را نمی‌توان از نحوه عملیاتی شدن آن در انتخاب داده‌های جمع‌آوری شده جدا کرد. در جمع‌آوری داده‌ها در سازمان‌های ورزشی، محققان انواع مختلف تجلی فرهنگی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. به عنوان مثال، Smith (2009) از طریق مصاحبه، طیفی از جنبه‌های قابل مشاهده فرهنگ مانند نمادها، اصطلاحات تخصصی، قهرمانان، مناسک، آیین‌ها و مراسم را مورد بررسی قرار داد. این‌ها بازنمایی آشکار معنای فرهنگی را منعکس می‌کردند و عناصر نمادین تعلق به یک سازمان ورزشی را برجسته می‌کردند. بررسی طیف وسیعی از تظاهرات فرصتی را برای درک عمیق‌تر از شیوه‌هایی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند، فراهم می‌کند.

برای مثال، Choi et al. (2008, 2009) از پرسشنامه OCAI برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد ارزش‌های شرکت‌کنندگان استفاده کردند که با مفهوم‌سازی آن‌ها از فرهنگ به عنوان مجموعه عمیق و پیچیده هنجارها و ارزش‌های یک سازمان که به شدت بر اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد، همسو بود. به طور مشابه Schroeder (2010b) از مصاحبه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد



ارزش‌ها و دیدگاه شرکت‌کنندگان استفاده کرد. با این حال، بررسی ارزش‌ها تنها تا حدی تعریف مورد استفاده در مطالعه فرهنگ سازمانی را به‌عنوان الگویی از مفروضات مشترک که رفتار در سازمان را هدایت می‌کند، عملیاتی کرد که توسط مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات پایه نشان داده می‌شود.

همیشه ارتباط مشخصی بین روش عملیاتی شدن فرهنگ و مفهوم‌سازی فرهنگ مورد استفاده وجود نداشت (به‌عنوان مثال Frontiera, 2010). علاوه بر این، رویکرد بررسی فرهنگ در برخی از مطالعات مشخص نبود. برای مثال، مطالعه Henriksen et al. (2010b) با استفاده از مشاهده، مصاحبه و تجزیه و تحلیل اسناد، مفهوم‌سازی تعریف‌شده‌ای از فرهنگ ارائه نمی‌دهد و مفروضات پایه را در یک باشگاه دوومیدانی بررسی می‌کند. با توجه به این عدم همسویی بین تعریف و عملیاتی‌سازی فرهنگ، جالب است که این تحقیق فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی قوی ارزیابی می‌کند که با ارزش‌های همکاری باز، با تمرکز بر فرایند عملکرد و با رویکرد کل فرد مشخص می‌شود، پایه مهمی برای موفقیت محیط فراهم کرد (Henriksen et al., 2010b:122)؛ بنابراین فرصتی وجود دارد که تجلی فرهنگ مورد مطالعه را با تعریف فرضی فرهنگ هماهنگ کنیم تا درک فرهنگی منسجم‌تری از سازمان‌های ورزشی به دست آید.

جدول ۲. علاقه پژوهشی مقالات بررسی شده

مطالعات	علاقه پژوهشی
Aicher & Cunningham (2011), Choi & Scott (2008, 2009), Choi et al. (2008, 2010), Frontiera (2010), Kent & Weese (2000), Schroeder (2010a, 2010b), Scott (1997), Weese (1995, 1996), Westerbeek (1997)	فنی (تکنیکال)
Colyer (2000), Cresswell & Eklund (2007), Girginov (2006), Girginov et al. (2006), Henriksen et al., (2010a, 2010b, 2011), Kaiser et al. (2009), Larsen et al. (2013), Mills & Hoeber (2013), Parent & MacIntosh (2013), Schroeder & Scribner (2006), Smith (2009), Smith & Shilbury (2004), Southall & Nagel (2003)	کاربردی
Doherty & Chelladurai (1999, 2010), Pfister & Radtke (2009), Singer & Cunningham (2012), Zevenbergen et al. (2002)	رهایی‌بخش

#### ۳.۴. علایق و یافته‌های پژوهشی

بررسی علایق پژوهشی مطالعه (به جدول ۲ مراجعه کنید) سومین وسیله برای تجزیه و تحلیل ادبیات و ارائه یافته‌ها را فراهم می‌کند. Girginov (2010) پیشنهاد می‌کند که محققان باید خود را نسبت به منطبق تحقیق خود قرار دهند؛ بنابراین انگیزه‌های تحقیق ممکن است در جستجوی دانش فنی (یعنی پیش‌بینی و کنترل)، عملی (یعنی بهبود درک متقابل) و رهایی‌بخش (یعنی افشای و حذف سلطه) باشد. این را می‌توان برای درک بهتر منطق، هدف یا علاقه انتخاب شده توسط محققان در تحقیقات خود به کار برد.

#### ۳.۴.۱. علاقه فنی

مانند بدنه کار در رفتار سازمانی، تفکر غالب در تحقیقات مدیریت ورزشی مورد توجه فنی قرار گرفته است. یک علاقه فنی به بررسی درجه‌ای می‌پردازد که اجزای سازمانی ورزشی ممکن است دست‌کاری شوند تا یک شرکت مؤثرتر و مولدتر ارائه دهند.

سازمان به‌عنوان یک ابزار منطقی طراحی شده توسط مدیریت ارشد تلقی می‌شود و فرهنگ ابزاری است که توسط شاغلین برای تأثیرگذاری بر اثربخشی و عملکرد سازمانی استفاده می‌شود (Westerbeek, 1999).

تحقیقات از یک علاقه فنی حول دو موضوع انجام شده است. موضوع اول بر قدرت فرهنگ یک سازمان متمرکز است. تعدادی از محققین ورزش کار خود را بر این فرض استوار کردند که اندازه‌گیری قدرت فرهنگ یک سازمان پنجره‌ای را برای عملکرد یک سازمان فراهم می‌کند (Choi et al., 2008, 2009; Choi & Scott, 2008, 2009; Colyer, 2000; Scott, Kent & Weese, 2000). (1997) Choi & Scott. از رویکرد ارزش‌های رقابتی برای تحقیق در سازمان‌های بیسبال Triple-A استفاده کردند تا بفهمند مدیران چگونه می‌توانند ابعاد فرهنگ را برای بهبود اثربخشی سازمانی اصلاح کنند. آن‌ها تشخیص دادند که در این سازمان‌ها بر فرهنگی که دارای تمرکز درونی، ساختار متمرکز و دستیابی به هدف است، در کنار فرهنگ قبیله‌ای که به انسجام و اعتماد کمک می‌کند، تأکید بیشتری می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌های بزرگ با درصد برنده و سطح حضور بالا، نسبت به سایر گروه‌ها امتیاز بالاتری از قدرت فرهنگی کسب کردند. Wallace & Weese (1995) پیشنهاد کرده‌اند که یکی از راه‌هایی که می‌توان فرهنگ را تقویت کرد، از طریق رهبری سازمان است که فرهنگ را ایجاد می‌کند. آن‌ها معتقدند که رهبران تحول‌آفرین فرهنگ قوی‌تری را ترویج می‌کنند و این فرهنگ تعهد، حفظ و بهره‌وری کارگران را در راستای اهداف استراتژیک سازمان تقویت می‌کند. Weese (1995) به این نتیجه رسید که رهبران تحول‌آفرین بالا سازمان‌هایی را هدایت می‌کنند که فرهنگ سازمانی و فعالیت‌های فرهنگ‌سازی قوی‌تری داشتند، بیش از سایر رهبران. با این حال، Weese (1996) با بررسی برنامه‌های تفریحی دانشگاه در نوزده کالج ایالات متحده و همچنین Kent & Weese (2000) با بررسی سازمان‌های ورزشی کانادا، هیچ ارتباطی بین رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی سازمانی پیدا نکردند، اگرچه ارتباطی بین قدرت فرهنگ و سازمانی وجود داشت. Aicher & Cunningham (2011) دریافتند که رهبرانی که نمونه اولیه فرهنگ سازمانی در نظر گرفته می‌شوند، مؤثرتر ارزیابی می‌شوند.

خط دوم تحقیق بر تغییر فرهنگ در سازمان متمرکز شده است. Choi et al. (2008) از یک چارچوب ارزشی برای درک فرهنگ هفت سازمان لیگ بیسبال حرفه‌ای کره استفاده کرد. آن‌ها فرهنگ بازار منطقی مسلط را در سازمان‌ها شناسایی کردند که بر یک جهت‌گیری هدف خارجی و کنترل داخلی قدرت تأکید و ارزش قائل بود. با این حال، آن‌ها همچنین ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی را بررسی کردند. در مقایسه با فرهنگ غالب، آن‌ها دریافتند که رضایت با مجموعه متفاوتی از ارزش‌های فرهنگی مرتبط است: انعطاف‌پذیری، مشارکت، اعتماد، انسجام و رضایت اعضا. پیشنهاد آن‌ها به مدیریت این بود که از رویکرد سلسله‌مراتبی سنتی به سازمان، به ساختاری انعطاف‌پذیر که بر سرعت، چابکی و پاداش برای خلاقیت و نوآوری در تیم‌ها و واحدها تأکید می‌کند، تغییر کند. چندین مطالعه دیگر این خط تحقیق را دنبال کردند که این رهبران هستند، نه اعضای عمومی که ظرفیت اعمال تغییرات در یک سازمان را دارند (Schroeder, 2010a; Weese, 1996). به‌عنوان مثال، Schroeder (2010b) از مفهوم فرهنگ سازمانی برای بررسی رفتارهای رهبری موردنیاز ده مربی برتر کالج ایالات متحده برای تغییر رفتار تیم استفاده کرد. Frontiera (2010) استدلال کرد که رهبران ظرفیت تغییر فرهنگ را از طریق فعالیت‌های استخدامی و اجتماعی شدن و شیوه‌های پاداش با گنجاندن ارزش‌های جدید در یک سازمان دارند. این مطالعه کیفی بر روی شش سازمان ورزشی حرفه‌ای ایالات متحده، دیدگاه محدودی داشت که مظاهر بینش و ارزش‌های رهبر را می‌توان به‌عنوان نماینده فرهنگ در نظر گرفت. یک دیدگاه جایگزین برای تغییر توسط Girginov (2006) اتخاذ شد و در مورد اجرای قانون جهانی ضد دوپینگ توسط فدراسیون ملی وزنه‌برداری مورد بازجویی قرار گرفت. او بر این عقیده بود که فرهنگ ریشه در فرایندهایی دارد که سیستم‌هایی با معانی مشترک تولید می‌کنند و بنابراین برای مدیریت یا دست‌کاری مربی بسیار کمتر در دسترس است. او بر این مفهوم تأکید کرد که رهبران باید در تغییر ارزش‌ها و باورهای مرتبط با دوپینگ نقش داشته باشند، اما همچنین بر روابط و نقش پیچیده‌ای که توسط خود مربیان و ورزشکاران ایفا می‌کنند، تأکید کرد.

## ۴.۳.۲. علاقه عملی

درحالی که هدف پژوهشگرانی که با علاقه فنی کار می‌کنند کنترل محیط و تولید اثرات پیش‌بینی شده است، هدف محقق عملی توسعه دانش عمیق و مختص زمینه با دیدگاه توسعه درک عملگرا است.

دو مطالعه به دنبال ارائه درک بهتری از نقش شناخت در انتقال اطلاعات فرهنگی بودند. Kaiser et al. (2009) به الگوهای فرهنگی ساخته شده در دانش ضمنی مفروضات پایه افراد دسترسی پیدا کرد و دریافت که بازنمایی ذهنی متفاوتی از فرهنگ در ارتفاع در مقایسه با سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد. به‌طور مشابه، Smith (2009) نقش داستان‌های سازمانی را برای انتقال معنای فرهنگی موردبررسی قرار داد. از این‌رو او تعدادی از دیدگاه‌های ضدشهودی اعضا را شناسایی کرد، از جمله تصور ورزشکاران و بازیکنان به‌عنوان مافوق بشر، مانند بازیکنی که هرگز از دست نمی‌دهد، یا رئیسی که می‌تواند ذهن کارکنان گناهکار را بخواند. او استدلال کرد که درک نماد و محتوای چنین داستان‌های سازمانی بینشی را در مورد نحوه درک یک فرد از جنبه‌های مهم دنیای سازمانی که در آن کار می‌کنند ارائه می‌دهد. از مصنوعات برای درک معنا و تجربیات اعضای یک باشگاه اسکیت‌بازی استفاده شد. Mills & Hoerber (2013) دریافتند که بین شرکت‌کنندگان در مورد منحصربه‌فرد بودن امکانات اسکیت اتفاق نظر وجود دارد، اما دیدگاه‌های متفاوتی از مصنوعات دستاورد محور و درک پراکنده از معنای مرتبط با اتاق رختکن وجود دارد که این دیدگاه را که شرکت‌کنندگان داشتند به چالش می‌کشند. همان معنی به تجربه ورزشی آن‌ها متصل است.

Henriksen et al. (2010a, 2010b, 2011) از فرهنگ سازمانی برای درک نقش مرکزی محیط در توسعه ورزشکاران استفاده کرد. آن‌ها سه سازمان ورزشی در دانمارک، سوئد و نروژ را موردبررسی قرار دادند. به‌عنوان مثال، در یک باشگاه دوومیدانی، فرهنگ سازمانی قوی که با ارزش‌های همکاری باز، تمرکز بر فرایند عملکرد و رویکرد تماماً فردی نشان داده می‌شود، از موفقیت باشگاه در توسعه ورزشکاران جوان حمایت می‌کند. آن‌ها توصیه می‌کنند که یک رویکرد اکولوژیکی گسترده‌تر برای توسعه استعدادها، از جمله فرهنگ سازمانی، برای گسترش نحوه رشد مربیان ورزشکاران جوان استفاده شود. Larsen et al. (2013) رویکرد مشابهی را در بررسی رشد ورزشکاران در فوتبال اتخاذ کرد. آن‌ها با بررسی فرهنگ، جو خانوادگی و ارتباطی قوی بین مدرسه و باشگاه پیدا کردند که زیربنای آن فلسفه سخت‌کوشی، رویکردی جامع به بازیکنان و تمرکز طولانی مدت بر پیشرفت آن‌ها بود.

درحالی که Schroeder & Scribner (2006) دریافتند که فرهنگ سازمانی یک برنامه ورزشی کالج با فرهنگ کلی دانشگاه سازگار است، چندین مطالعه این مفهوم را بررسی کردند که سازمان‌های ورزشی با سایر سازمان‌ها متفاوت هستند (Southall & Nagel, 2003)؛ به‌عنوان مثال، بررسی فرهنگ سازمانی توسط Colyer (2000) در سه سازمان ورزشی استرالیایی غربی، تضاد بین ارزش‌های کارکنان داوطلبانه را که تمایل داشتند کنترل و نظم موجود را حفظ کنند، در مقایسه با انگیزه کارمندان حقوق‌بگیر برای حرفه‌گرایی، نشان داد. Colyer (2000) مشاهده کرد که سازمان‌های ورزشی با اکثریت سازمان‌های کاری متفاوت هستند، زیرا آن‌ها دارای فرهنگ فرعی غنی اضافی هستند که توسط نیروی کار داوطلب ارائه می‌شود. Parent & MacIntosh (2013) با بررسی فرایند تکامل فرهنگی در سازمان‌های ورزشی موقت به این امر اضافه کردند. آن‌ها اهمیت اجتماعی شدن را شناسایی کردند، زیرا فرایند ساخت سازمانی فشرده و غیرقابل انعطاف، اعضا را تحت فشار قرار می‌دهد تا سریعاً ژولیده شوند و در نتیجه بر سازمان موقت برای القای سریع اصول، فلسفه‌ها و ارزش‌های راهنما وارد می‌شود. علاوه بر این، Smith & Shilbury (2004) بر اساس این فرضیه که سازمان‌های ورزشی اغلب بر مطیع بودن افراد برای خیر جمعی تیم تأکید می‌کنند، این سؤال را مطرح کردند که آیا فرهنگ‌های ورزشی ممکن است ویژگی‌های منحصربه‌فردی داشته باشند. آن‌ها با هشت سازمان ورزش ملی استرالیا، سازمان‌های ورزشی دولتی و باشگاه‌های شرکت‌کننده در مسابقات لیگ ملی مصاحبه کردند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های ورزشی در مقایسه با سازمان‌های غیرورزشی، دارای ابعاد فرعی منحصربه‌فردی مانند آیین‌ها، اندازه، سنت، نمادها و تاریخ و سنت هستند. این نشان می‌دهد که تحقیقات بیشتر با علاقه کاربردی و توصیفی موردنیاز است، به‌ویژه اگر ابزارهای موجود برای فرهنگ

نقشه‌برداری که از کسب‌وکار اقتباس شده‌اند، به کار گرفته شوند تا مربیان و مدیران را قادر سازند تا در سازمان‌های ورزشی مؤثرتر باشند.

### ۴.۳.۳. علاقه‌رهایی‌بخش

تحقیق از این منظر مفروضات مربوط به وضعیت فعلی را زیر سؤال می‌برد. همان‌طور که Martin (2002:171) ادعا می‌کند، تحقیقات با این علاقه «از محافظه‌کاری ذاتی اکثر تحقیقات تجربی که در نهایت باید به‌طور تعریف وضعیت موجود را مطالعه کنند، فرار می‌کند». منافع رهایی‌بخش به افزایش سطح خودمختاری و مسئولیت انسان در جهان توجه دارد. در ورزش، توجه چندانی به مطالعه فرهنگ سازمانی با این هدف شده است.

موضوع فرهنگ و تنوع سازمانی تا حدودی مورد توجه قرار گرفته است. Doherty & Chelladurai (1999) یک چارچوب نظری برای مدیریت تنوع فرهنگی در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد کردند، بر این فرض که بهبود در درجه اول تابعی از مدیریت آن تنوع است. آن‌ها معتقدند که فرهنگ سازمانی زمینه مناسبی را برای همسویی فرهنگ‌های شخصی متنوع در جهت هم‌افزایی فراهم می‌کند. با این حال، درحالی‌که پیشنهاد می‌کنند که ممکن است تأثیر بالقوه سازنده‌ای از تنوع فرهنگی و مسئولیت اجتماعی برای پرداختن به این موضوع وجود داشته باشد، آن‌ها منعکس می‌کنند که منفعت آن چیزی است که توسط مدیریت به نفع عملکرد سازمانی اجرا می‌شود. Doherty et al. (2010) این را در شناسایی نیروهای محرک و بازدارنده فردی و گروهی که بر اساس فرهنگ سازمانی تنوع عمل می‌کنند، توسعه داد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که تأثیر بلندمدت ابتکارات سطحی (مانند استخدام فعال، آموزش تنوع) تحت تأثیر قدرت عمیق فردی و گروهی است؛ بنابراین در سطح عمیق (مثلاً معنای شخصی تنوع، حمایت و تعهد نهادی به تنوع) جایی است که باید تغییر در فرهنگ سازمانی رخ دهد. مطالعه Singer & Cunningham (2012) روی یک بخش ورزشی دانشگاه آمریکایی، تأثیر تاریخ و فرهنگ سازمان مادر در ارزش‌گذاری تنوع را بر تعهد دپارتمان ورزشی به تنوع شناسایی کرد. در این مورد، آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که تنوع ممکن است از طریق ادغام بخش ورزشی در فرهنگ سازمانی گسترده‌تر دانشگاه مورد استقبال قرار گیرد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر تجربه ورزشی در کار Zevenbergen et al. (2002) در مورد بررسی یک باشگاه گلف نوجوانان مورد بررسی قرار گرفته است. آن‌ها بر این عقیده تمرکز کردند که شیوه‌ها و گفتمان‌های خاص منطقی را تشکیل می‌دهند که بر آنچه در گلف مشروع و ارزشمند تلقی می‌شود حکومت می‌کند و افراد را مستعد می‌کند تا به روشی خاص عمل کنند، بنابراین بر تجربیات بازیکنان از گلف تأثیر می‌گذارند. به‌عنوان مثال، آن‌ها دریافتند که بازیکنان جوانی که در برابر فرهنگ باشگاه گلف مقاومت می‌کنند، بی‌سروصدا خود را در حاشیه و طرد شده می‌بینند. این امر از طریق قوانین و مقرراتی که رفتار و مشارکت را پوشش می‌دهد به دست می‌آید و در نتیجه از قدرت و موقعیتی که برای کسانی که در فرهنگ باشگاه جذب می‌شوند محروم می‌شوند. عدم حضور زنان در سطوح بالای سیستم ورزشی آلمان، کار را متمرکز کرد (Pfister, & Radtke, 2009). زنان علیرغم سطوح مشابهی از صلاحیت‌ها، در هیئت‌های اجرایی سازمان‌های ورزشی جایگاه و جایگاهی مشابه مردان نداشتند. آن‌ها موانع خاص جنسیتی مانند واکنش‌های منفی همکاران مرد و شرایط خاص زندگی زنان را یافتند. آن‌ها همچنین عناصری از فرهنگ سازمانی را شناسایی کردند که در رهبر ایده‌آل تجسم یافته بود که با «وضعیت اجتماعی-اقتصادی بالا، تعهد طولانی به ورزش و باشگاه‌های ورزشی، آزادی از وظایف خانوادگی، درجه بالایی از اعتماد به نفس و «ضخیم» مشخص می‌شد. پوست در اختلافات و درگیری‌ها» (p. 241). آن‌ها به این نتیجه رسیدند، از آنجایی که به‌طور متوسط، زنان کمتر از مردان از این ایده آل پیروی می‌کنند، فرهنگ سازمانی بر فرصت‌های شغلی زنان در ورزش تأثیر می‌گذارد.

تا حدودی با موضوع مورد علاقه تحقیق، ماهیت و مکان سازمان مورد بررسی و نوع شرکت‌کننده مطالعه شده است. تقریباً دوسوم از مطالعات فرهنگ سازمانی ورزش دانشگاهی را مورد بررسی قرار دادند، با شش مورد بررسی مجموعه‌های ورزشی حرفه‌ای

و مابقی طیفی از سازمان‌های ورزشی محلی و ملی از باشگاه‌ها تا نهادهای حاکم را انتخاب کردند. تقریباً نیمی از تحقیقات ( $n=16$ ) در سازمان‌های آمریکای شمالی انجام شد و چهار مورد دیگر از بدنه‌های ورزشی استرالیایی استفاده کردند. همه مطالعات، به جز *Frontiera* (2010) که فقط مدیران را مورد سؤال قرار داد، سعی کردند نمونه وسیعی از شرکت‌کنندگان در سطح مدیریت، هیئت‌مدیره و کارکنان را انتخاب کنند. با این حال، تنها شش مطالعه نظرات و تجربیات مربیان یا ورزشکاران را در نظر گرفتند (به‌عنوان مثال، Larsen et al., 2013; Mills & Hoerber, 2013). برای مثال *Cresswell & Eklund* (2007) به‌طور خاص ورزشکاران را مورد هدف قرار دادند. *Henriksen et al.* (2010a, 2010b, 2011) هم مربیان و هم ورزشکاران را در مطالعات خود گنجانده بودند، اگرچه آن‌ها به‌صراحت جزئیات شرکت‌کنندگان مورد مطالعه را تعریف نکردند. اگرچه هیچ الگوی یافته‌ای از این خوشه‌بندی‌ها به دست نیامد، با توجه به تفاوت‌های خرده‌فرهنگی غنی شناسایی شده بین داوطلبان و متخصصان در سازمان‌های ورزشی (Colyer, 2002; Southall & Nagel, 2003)، گنجاندن مربیان و ورزشکاران در جمعیت مورد مطالعه، تحقیقی در مورد تفاوت بین شرکت‌کنندگان پولی و غیرمزدی، همراه با فرهنگ‌های ملی خارج از آمریکای شمالی و استرالیا، به گسترش درک عمق بالقوه و تنوع فرهنگ سازمانی مورد بررسی کمک می‌کند.

اولین سؤال پژوهشی مطرح شده در این مقاله به دنبال درک الگوها و روندهایی است که چگونه محققان از رویکردهای مختلف برای مطالعه فرهنگ استفاده کرده‌اند تا پایه‌ای برای قضاوت در مورد پژوهش فرهنگ سازمانی در ورزش ارائه کنند. با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد که پژوهش فرهنگ سازمانی ورزش، با بررسی چهره‌ها و جنبه‌های متعدد این موضوع، خط تحقیقی منشوری را در پیش گرفته است. هیچ رویکرد پارادایماتیک یا روش‌شناختی واحدی اتخاذ نشده است. همچنین فرهنگ سازمانی به‌طور مداوم به همان شیوه مفهوم‌سازی نشده است، با ادبیاتی که از روش‌های متعددی برای درک و تعریف مفهوم استفاده می‌کند. هنگامی که نگاهی جامع به هر مطالعه داشته باشیم، درحالی که ممکن است پژوهشگران فردی ترجیحاتی را برای معرفت‌شناسی و رویکرد خود نشان داده باشند، هیچ الگوی پیش‌بینی‌شده‌ای وجود ندارد که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی چگونه مورد مطالعه قرار گرفته و یا باید مورد مطالعه قرار گیرد. این همچنین ممکن است یک رویکرد پراکنده برای درک فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی، با اشتباه محدود برای ایجاد دانش قبلی را نشان دهد.

با این حال، این بررسی تعدادی از روندها را در نحوه تحقیق و درک فرهنگ سازمانی در ورزش شناسایی کرده است. اولاً، در چارچوب رویکرد کیفی/کمی متعادل که در ۳۸ مطالعه اتخاذ شده است، اگرچه *Young et al.* (2009) ۴۸ ابزار را برای کاوش فرهنگ سازمانی شناسایی کردند، محققان ورزشی گردآوری داده‌های خود را با استفاده از پرسشنامه *OCAI* در صورت کمی و یا مصاحبه در صورت کیفی قطبی کرده‌اند. ۷۰٪ از مطالعات از دیدگاه یکپارچگی استفاده کردند، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یکپارچه در سراسر نهاد مشاهده کردند که با ترجیح به مفهوم‌سازی فرهنگ به‌عنوان چیزی که می‌توان نام‌گذاری و به اشتراک گذاشت، پشتیبانی می‌شود، از جمله بیش از نیمی از مطالعاتی که شاین را پذیرفته‌اند.

علاوه بر این، توجه قابل‌توجهی به منافع فنی تغییر فرهنگ، رهبری، بهره‌وری و رضایت کارکنان شده است. این منعکس‌کننده ادبیات مدیریت سازمانی گسترده‌تر است، اگرچه نتایج به هیچ روندی در یافته‌ها اشاره نمی‌کند. از سوی دیگر، درحالی که هر فرهنگ سازمانی ممکن است منحصر به فرد نباشد (*Martin, 1992*)، سازمان‌های داوطلبانه و ورزشی با سازمان‌های دیگر متفاوت هستند (*Southall & Nagel, 2003*) که این فرصت را برای گسترش درک فرهنگ‌های سازمانی در داخل برجسته می‌کند. ورزش از طریق تحقیقات بیشتر با تمرکز بر علاقه عملی یا از طریق مطالعه طیف گسترده‌تری از سازمان‌های ورزشی (مانند کار در بخش تناسب اندام؛ مانند *MacIntosh & Doherty, 2007*). اگرچه تحقیقات کمی تکمیل شده است که علاقه‌رهای بخش را به‌عنوان نقطه شروع در نظر می‌گیرد، ممکن است بتوان یافته‌هایی را از تحقیقات با علاقه عملی گرفت و از هر یافته‌ای که شواهدی از

نابرابری سطح عمیق و عدم تعادل قدرت وجود دارد برای ارائه وسیله‌ای استفاده کرد. برای زیر سؤال بردن مفروضات و شیوه‌های درون‌سازمانی (Cunningham & Sagas, 2004).

مروری بر مجموعه ادبیات در محیط‌های ورزشی نیز برای پاسخ به سؤال دوم پژوهشی استفاده شده است که بینش‌ها و ایده‌های حیاتی را شناسایی می‌کند که می‌تواند در آینده برای گسترش و استفاده از پژوهش فرهنگ سازمانی در ورزش مورد استفاده قرار گیرد. در بخش بعدی به این موارد پرداخته می‌شود.

### ۵. فرصت‌های گسترش و استفاده از تحقیقات فرهنگ سازمانی چیست؟

بررسی مروری پایه‌ای را فراهم کرده است که از آن می‌توان بر تحقیقات جاری در مورد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی بنا نهاد. این بخش ابتدا فرصتی برای شفاف‌سازی، گسترش و تعمیق تحقیقات فرهنگ سازمانی مبتنی بر ورزش را مورد بحث قرار می‌دهد. در ادامه راه‌های متعددی را پیشنهاد می‌کند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به مجموعه دانش و تمرین در ورزش اضافه کند.

#### ۵.۱. ارائه تعریف روشن و عملیاتی سازی فرهنگ

این بررسی نیاز به تعریف روشن و عملیاتی کردن فرهنگ سازمانی را برجسته کرد. وقتی آنچه در مطالعه فرهنگ سازمانی مورد تحقیق قرار می‌گیرد به‌طور مشخص نشده باشد، مشخص نیست که یافته‌های یک مطالعه دقیقاً چه چیزی را نشان می‌دهد. این امر مستلزم تبیین مفهوم فرهنگ، از جمله تعریف و عملیاتی شدن در سازمان‌های ورزشی است؛ به‌گونه‌ای که معنای فرهنگ به معنای متعارف به معنای شیوه‌های هنجاری فرض یا استفاده نشود. علاوه بر این، Ryba & Wright (2010) هشدار می‌دهند که نتیجه استفاده از روش‌هایی که مفروضات ضمنی خود را بر داده‌های جمع‌آوری شده قرار می‌دهند، ساختن نقاط کور معرفت‌شناختی است؛ یعنی روش نحوه تفکر محقق را تعیین می‌کند. جدا کردن مسائل روش‌شناختی از هستی‌شناسی یا معرفت‌شناسی دشوار می‌شود.

استفاده گسترده از دیدگاه یکپارچه سازی که فرهنگ‌های سازمانی را به‌عنوان شفاف و یکسان در نظر همه اعضا مفهوم‌سازی می‌کند، در تحقیقات آینده چالش‌برانگیز است. علاوه بر این، فرصتی برای تعیین سودمندی استفاده از دیدگاه تمایز یا پراکندگی برای آگاهی از درک نابرابری، تعارض، ابهام، قدرت و معانی مورد بحث در نحوه نگرش فرهنگ سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، خطر در نظر گرفتن یک جلوه واحد از فرهنگ به‌عنوان نیابتی برای کل سازمان این است که ممکن است تصویری جزئی یا ساده از فرهنگ ارائه دهد. تحقیقات در ورزش، با استفاده از طیف وسیعی از اشکال فرهنگی، شیوه‌های رسمی، شیوه‌های غیررسمی و مضامین محتوایی ممکن است برخی ناسازگاری‌ها را در میان جلوه‌های مختلف کشف کند (Martin, 2002) و بنابراین درک متفاوتی از سازمان‌های ورزشی.

#### ۵.۲. بررسی فرایندهای فرهنگی

مرور روایتی ترجیح تحقیقات ورزشی را برای مشاهده سازمان‌ها به‌عنوان دارای فرهنگی شناسایی کرد که می‌توان آن را شناسایی، طبقه‌بندی و جعبه‌بندی کرد تا بتوان آن را دست‌کاری کرد. مجموعه ادبیات فعلی در مورد فرهنگ سازمانی در ورزش، تعریف ایستا و شماتیک از فرهنگ را ترجیح داده است، جایی که فرهنگ را می‌توان نام برد و توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشت (به‌عنوان مثال، Schein, 1990). روش دیگر، مطالعات ممکن است سازمان را به‌عنوان یک فرهنگ شناسایی کند. این تحقیق برای بررسی فرایندهای شکل‌گیری و اجرای فرهنگی را به چالش می‌کشد. سازمان‌ها موجودیت‌هایی نیستند، بلکه پدیده‌های اجتماعی هستند که از طریق بیان انسان در زندگی روزمره شکل می‌گیرند؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی فرایندی است، از تعاملات

روزمره افراد پدید می‌آید و تشخیص می‌دهد که فرهنگ سازمانی ممکن است زمانی، پویا و رقابتی باشد (Bonder et al., 2004; Girginov, 2010).

### ۳.۵. گسترش روش‌های مورداستفاده برای بررسی فرهنگ

تحقیقات ورزشی در فرهنگ سازمانی، جایی که محقق مقوله‌ها و چارچوب‌های فرهنگی را تحمیل می‌کند، امتیاز اخلاقی را برای تحقیق در فرهنگ سازمانی ترجیح داده است. این خطر نادیده گرفته شدن یا نادیده گرفتن عناصر مهم را به همراه دارد. کار اخیر Henriksen et al. (2010a, 2010b, 2011) برای گسترش تمرکز فعلی بر مصاحبه‌ها و ابزارهای ارزیابی فرهنگ به‌عنوان روش‌های رایجی که با آن فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کند، مشخصات روش‌های امیک بیشتری مانند مطالعات موردی و قوم‌نگاری را مطرح کرده است؛ بنابراین، مردم‌نگاری ممکن است برای دسترسی به آن معانی، از طریق مشاهده و گوش دادن به آنچه انجام شده و انجام نشده، از گفته‌ها و ناگفته‌ها تا دسترسی به عرصه‌هایی در سازمان‌ها، مانند ورزش‌نخبگان که دسترسی به آن‌ها آسان نیست، استفاده شود.

### ۴.۵. تعمیق چگونگی نظریه‌پردازی یافته‌های فرهنگ سازمانی ورزش

فرصتی برای تعمیق نحوه تئوریزه یافته‌های فرهنگ سازمانی وجود دارد. Geertz (1973) گفته است که هیچ نظریه منحصربه‌فردی در مورد فرهنگ وجود ندارد. تحقیقات از طریق دور شدن از طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی و چسباندن برچسب‌ها به مضامین و حرکت به سمت درک پیچیدگی سازمان‌ها به‌عنوان فرهنگ گسترش می‌یابد و این موضوع را در بدنه وسیع‌تری از جامعه‌شناختی، رفتار سازمانی و نظریه روان‌شناختی اجتماعی قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، ایده‌های فوکو در مورد گفتمان ممکن است برای درک چگونگی درک مریبان از تجربه خود از زندگی سازمانی و بنابراین آنچه اعمال و افکار را شکل می‌دهد، مورداستفاده قرار گیرد. درک او از قدرت به‌عنوان رابطه‌ای، همراه با تصور او از قدرت انضباطی بر بدن، نظارت و نظارت بر خود افراد در درک رفتار در ورزش مفید بوده است (برای مثال به Dennison, 2007; Lang, 2010 مراجعه کنید). می‌تواند برای بررسی تنظیمات سازمانی خاص اعمال شود. به‌طور مشابه، عناصر نوشته‌های Goffman (1959, 1961)، مانند انگ یا مدیریت برداشت، می‌تواند برای توضیح قوانین و قراردادهای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی و پیوند با هویت ورزشی مورداستفاده قرار گیرد.

### ۵.۵. استفاده از درک فرهنگ سازمانی برای درک عملکرد مریبگری

کوچینگ به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان پیچیده و تعاملی شناخته می‌شود، با اقداماتی که در رابطه با محدودیت‌های اکولوژیکی درک شده قرار دارند (Bowes & Jones, 2006). علاوه بر این، مریبگری متنی است. مریبان به‌طور مداوم به دنبال بهبود عملکرد ورزشکاران خود هستند درحالی‌که در محدوده سازمان خود به‌عنوان یک فرهنگ کار می‌کنند (Jones & Wallace, 2005). با این حال، مرسوم است که خود مریبان از درک فرهنگ خود غافل شوند (Maitland & Gervis, 2010). کوچینگ در خلأ اجرا نمی‌شود. این در زمینه‌های ورزشی و سازمان‌های ورزشی تصویب می‌شود؛ بنابراین، مریبان باید سازمان خود را به‌عنوان یک فرهنگ درک کنند تا یاد بگیرند که چگونه شیوه‌های مریبگری خودشان در پویایی موقعیت محلی و همچنین تأثیری که این روی تجربه ورزشی ورزشکارانشان از جمله استرس و فرسودگی شغلی دارد، عمل می‌کند (Purdy & Jones, 2011; Cresswell & Eklund, 2007) و فرصتی را برای مریبان خلاصه کنند تا تمرینات خود را انجام دهند، «برای درک بهتر موقعیت اجتماعی، اقدامات و انتظارات خود و ورزشکاران خود بدون از دست دادن توانایی انجام عمل به نفع همه» (p. 343). مجموعه شواهد فعلی در تناسب فرد-سازمان و تطابق ارزش‌ها ممکن است چارچوب جالبی برای اطلاع‌رسانی به این موضوع ارائه دهد (برای مثال به Posner (1992) مراجعه کنید).



### ۵.۶. استفاده از درک فرهنگ سازمانی برای اطلاع‌رسانی روابط مربیگری

روابط بخشی از فرایند پیچیده و وابسته به هم مربیگری هستند (Cushion et al., 2006). فرهنگ سازمانی بر هنجارهای رفتاری تأثیر می‌گذارد که توسعه روابط نزدیک را تقویت می‌کند یا از آن جلوگیری می‌کند. این با کار جووت و همکاران محققش مطابقت دارد (برای مثال، Jowett & Chaundy, 2004; Jowett & Ntoumanis, 2004; Rhind & Jowett, 2010, 2011). در مورد رابطه مربی و ورزشکار، Jowett & Poczwardowski (2007) اذعان دارند که تفسیر مربیان و ورزشکاران از کیفیت روابط از طریق معانی و ادراک بین فردی حاصل می‌شود که می‌تواند با آداب و رسوم، هنجارها و نقش‌های فرهنگ سازمان ورزشی چارچوب‌بندی شود. توسعه درک فرهنگ سازمانی در درک بهتر روابط مربی و ورزشکار مفید خواهد بود.

### ۵.۷. استفاده از فرهنگ سازمانی برای بهبود تنوع، رهایی و استعدادیابی

Alvesson (2002:118) اشاره می‌کند که فرهنگ «شرط لازم برای زندگی هماهنگ انسانی و در نتیجه سازمان‌دهی است». فرهنگ می‌تواند درک، وضوح و معانی مشترکی را برای اعضای گروه فراهم کند تا در درون آن‌ها معامله کنند. با این حال، هنگامی که افراد خود را تابع اشکال، ارزش‌ها و الگوهای فرهنگی موجود می‌کنند، این خطر وجود دارد که آن‌ها را از کاوش انتقادی راه‌های جایگزین برای زندگی سازمانی و شخصی خود بازدارد. به‌عنوان مثال، درک این موضوع که فرهنگ ممکن است همیشه اجماعی و جمعی نباشد، بلکه برحسب تضاد، تضاد، ایدئولوژی‌های مسلط و تعصبات طبقاتی و جنسیتی تفسیر می‌شود (Alvesson, 2002). دانش اندکی از جنبه‌های منفی و محدودکننده فرهنگ سازمانی در ورزش و بنابراین پتانسیل رهایی‌بخش برای ورزشکاران، مربیان و مدیران به‌طور یکسان وجود دارد.

### ۶. نتیجه‌گیری

این مقاله روش‌هایی را که فرهنگ سازمانی در ورزش مورد مطالعه قرار گرفته است، ترکیب کرده است. این موضوع انواع روش‌های تحقیق فرهنگ سازمانی را برجسته می‌کند و محققان را با انتخاب پارادایم‌ها، روش‌ها، علایق و دیدگاه‌های پژوهشی و راه‌های متنوعی برای تعریف و عملیاتی کردن فرهنگ سازمانی انتخاب می‌کند. تعدادی فرصت برای تحقیق به‌منظور گسترش و روشن کردن چگونگی مطالعه فرهنگ سازمانی، از جمله گسترش موضعی که پژوهش از آن انجام می‌شود، گسترش روش‌های مورد استفاده برای انجام مطالعات، از جمله مربیان و ورزشکاران در جمعیت مورد مطالعه و استفاده از دیدگاه تمایز یا پراکندگی که در آن ابهام و تعارض در نظر گرفته می‌شود. این ممکن است به درک نابرابری، قدرت و معانی مورد بحث در نحوه نگرش به فرهنگ سازمانی کمک کند. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل تعدادی از فرصت‌ها را برای تحقیق و استفاده از فرهنگ سازمانی نشان داد، از جمله درک اینکه چگونه فرهنگ سازمانی روابط را آگاه می‌کند و چگونه روش‌هایی مانند قوم‌نگاری ممکن است اجازه ورود به فضاهای سازمانی غیرقابل دسترس را در جستجوی درک فرهنگ بدهد.

### فهرست منابع

1. Aicher. T. J. and Cunningham. G. B. 2011. Organizational culture and sex impact leader prototypicality and effectiveness. *International Journal of Sport Management*. 12:3. 344–360.
2. Alvesson. M. 2002. *Understanding organizational culture*. Sage. London.

3. Biddle, S. Wang, C. J. Kavussanu, M. and Spray C. 2003. Correlates of achievement goal orientations in physical activity: A systematic review of research. *European Journal of Sport Science*. 3:5. 1–20.
4. Bonder, B. R. Martin L. and Miracle, A. W. 2004. Culture emergent in occupation. *American Journal of Occupational Therapy*. 58:2. 159–168.
- Bowes, I. and Jones, R. L. 2006. Working at the edge of chaos: Understanding coaching as a complex, interpersonal system. *The Sport Psychologist*. 20:2. 235–245.
5. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. 1999. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
6. Cashman, G. E. 2012. The effect of weak hip abductors or external rotators on knee valgus kinematics in healthy subjects: A systematic review. *Journal of Sport Rehabilitation*. 21:3. 273–284.
7. Çevik, S. ve Onağ, Z. (2023). Review of the impact of organizational identification and organizational culture in football teams on team success (Tff League 1 example). *Pamukkale Social Sciences Institute Journal*. 55. 399–413.
8. Choi, Y. S. Martin, J. J. and Park, M. 2008. Organizational culture and job satisfaction in Korean professional baseball organizations. *International Journal of Applied Sports Sciences*. 20:2. 59–77.
9. Choi, Y. S. and Scott, D. K. 2008. Assessing organisational culture using the competing values framework within American Triple-A baseball. *International Journal of Sport Management*. 4:1. 33–48.
10. Choi, Y. S. and Scott, D. K. 2009. Dynamics of organizational culture in professional baseball organizations: A cross-cultural comparison. *International Journal of Sport Management*. 10:2. 169–187.
11. Choi, Y. S. Seo, M. Scott, D. K. and Martin, J. 2010. Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*. 24:2. 169–189.
12. Colyer, S. 2000. Organizational culture in selected Western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*. 14:4. 321–341.
13. Cresswell, S. L. and Eklund, R. C. 2007. Athlete burnout and organizational culture: An English rugby replication. *International Journal of Sport Psychology*. 38:4. 365–387.
14. Cruickshank, A. and Collins, D. 2012. Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*. 24:3. 338–355.
15. Culver, D. M. Gilbert, W. and Sparkes, A. 2012. Qualitative research in sport psychology journals: The next decade 2000–2009 and beyond. *Sport Psychologist*. 26:2. 261–281.
16. Cunningham, G. B. and Sagas, M. 2004. Racial differences in occupational turnover intent among NCAA division IA assistant football coaches. *Sociology of Sport Journal*. 21:1. 84–92.
17. Cushion, C. 2001. The coaching process in professional youth football: An ethnography of practice (unpublished PhD thesis). Brunel University, Uxbridge UK.
18. Cushion, C. J. Armour, K. M. and Jones, R. L. 2006. Locating the coaching process in practice: Models 'for' and 'of' coaching. *Physical Education & Sport Pedagogy*. 11:1. 83–99.
19. Deloitte. 2012. Our stories. Retrieved from <http://www.deloitte.co.uk/london2012/our-stories/somersault.cfm>
20. Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. 2005. *The Sage handbook of qualitative research*. Sage. Thousand Oaks.
21. Doherty, A. J. and Chelladurai, P. 1999. Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*. 13:4. 280–297.
22. Doherty, A. Fink, J. Inglis, S. and Pastore, D. 2010. Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*. 13:4. 368–381.

23. Edworthy. S. 2012. Getting the Olympic venues ready. The Telegraph. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/sponsored/business/deloitte/9206485/Olympic-venues-Christie-Aumonier.html>
24. Emery. C. A. Hagel. B. Decloe. M. and Carly. M. 2010. Risk factors for injury and severe injury in youth ice hockey: A systematic review of the literature. *Injury Prevention*. 16:2. 113–118.
25. Feddersen. N. Mcdougall. M. and Downey. J. (2023). Organisational culture in sports: Perspectives, traps, and entry points for cultural practitioners. In: A. Borrie. Ch. Chandler. A. Hooton. A. Miles. And P. Watson (eds). *The applied sport and exercise practitioner*. Routledge. London. Pp. 96-109.
26. Fletcher. D. and Arnold. R. 2011. A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*. 23. 223–242.
27. Frontiera, J. 2010. Leadership and organizational culture transformation in professional sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 17:1. 71–86.
28. Geertz. C. 1973. *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books, New York.
29. Girginov. V. 2006. Creating a corporate anti-doping culture: The role of Bulgarian sports governing bodies. *Sport in Society*. 9:2. 252–268.
30. Girginov. V. 2010. Culture and the study of sport management. *European Sport Management Quarterly*. 10:4. 397–417.
31. Girginov. V. Papadimitriou. D. and Lo'pez de D'Amico. R. 2006. Cultural orientations of sport managers. *European Sport Management Quarterly*. 6:1. 35–66.
32. Goffman. E. 1959. *The presentation of self in everyday life*. Doubleday. New York.
33. Goffman. E. 1961. *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Penguin Books. London.
34. Goodger. K. Gorely. T. Lavallee. D. and Harwood. C. 2007. Burnout in sport: A systematic review. *Sport Psychologist*. 21:2. 127–151.
35. Groeschl. S. and Doherty. L. 2000. Conceptualising culture. *Cross Cultural Management. An International Journal*. 7:4. 12–17.
36. Guba. E. G. 1990. The alternative paradigm dialog. In: E. G. Guba (eds). *The paradigm dialog*. Sage, Newbury Park, CA. Pp. 17–30.
37. Guba. E. G. and Lincoln. Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds). *The Sage handbook of qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage. Thousand Oaks, CA. Pp. 191–215.
38. Habermas. J. 1972. *Knowledge and human interests*. J. J. Shapiro Translation. Heinemann. London.
39. Harries. S. K. Lubans. D. R. and Callister. R. 2012. Resistance training to improve power and sports performance in adolescent athletes: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Science and Medicine in Sport*. 15:6. 532–540.
40. Harris. L. C. and Ogbonna. E. 1999. Developing a market oriented culture: A critical evaluation. *Journal of Management Studies*. 36:2. 177–196.
41. Henriksen. K. Stambulova. N. and Roessler. K. K. 2010a. Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport & Exercise*. 11:3. 212–222.
42. Henriksen. K. Stambulova. N. and Roessler. K. K. 2010b. Successful talent development in track and field: Considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. 20. 122–132.
43. Henriksen. K. Stambulova. N. and Roessler. K. K. 2011. Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. *Sport Psychologist*. 25:3. 341–362.

44. Jones. R. L. and Wallace. M. 2005. Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*. 10:1. 119–134.
45. Jowett. S. and Chaundy. V. 2004. An investigation into the impact of coach leadership and coach–athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 8:4. 302–311.
46. Jowett. S. and Ntoumanis. N. 2004. The coach–athlete relationship questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. 14:4. 245–257.
47. Jowett. S. and Poczwadowski. A. 2007. Understanding the coach-athlete relationship. In: S. Jowett. and D. Lavallee (eds.). *Social psychology in sport*. Human Kinetics, Champaign, IL. Pp. 3-15.
48. Jung. T. Scott T. Davies H. T. O. Bower. P. Whalley. D. McNally. R. and Mannion. R. 2009. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69, 1087–1096.
49. Kaiser. S. Engel. F. and Keiner. R. 2009. Structure-dimensional Analysis. An experimental approach to culture in sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. 9:3. 295–310.
50. Kent. A. and Weese. W. J. 2000. Do effective organizations have better executive leaders and/or organizational cultures? A study of selected sport organizations in Canada. *European Journal for Sport Management*. 7:2. 4–21.
51. Klassen. T. P. Jahad. A. and Moher. D. 1998. Guides for reading and interpreting systematic reviews. *Archives of Pediatric & Adolescent Medicine*. 152:7. 700–704.
52. Lang. M. 2010. Surveillance and conformity in competitive youth swimming. *Sport, Education and Society*. 15:1. 19–37.
53. Larsen. C. H. Alfermann. D. Henriksen. K. and Christensen. M. K. 2013. Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*. 2:3. 190-206.
54. MacIntosh. E. and Doherty. A. 2007. Extending the scope of organisational culture: The external perception of an internal phenomenon. *Sport Management Review*. 10:1. 45–64.
55. Maitland. A. and Gervis. M. 2010. Goal-setting in youth football. Are coaches missing an opportunity? *Physical Education & Sport Pedagogy*. 15:4. 323–343.
56. Martin. J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press. Oxford.
57. Martin. J. 2002. *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage. London.
58. Martin. J. and Meyerson. D. 1988. Organizational culture and the denial, channelling and acknowledgement of ambiguity. In: L. R. Pondy. R. Boland. and H. Thomas (eds.). *Managing ambiguity and change*. Wiley, New York. Pp. 93–125.
59. McKenzie. G. Wagstaff. Ch. R. D. and McDougall M. (2023). Walking the Middle Line: Organizational Culture Work in Sport. *Journal of Sport Psychology in Action*. 14:3. 158-169.
60. Mills. C. and Hoerber. L. 2013. Exploring organizational culture through artifacts in a community figure skating club. *Journal of Sport Management*. 27:6. 482–496.
61. Mitrovic. D. M. Simovic. O. Raicevic. M. (2019). The relationship between leadership styles and organizational culture in sport organizations. *Sport Mont*. 3. 85-89.
62. Parent. M. M. and MacIntosh. E. W. 2013. Organizational culture evolution in temporary organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 30:4. 223–237.
63. Pfister. G. and Radtke. S. 2009. Sport, women and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. *European Journal of Sport Science*. 9:4. 229–245.
64. Posner. B. Z. 1992. Person–organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*. 45:4. 351-361.

65. Purdy, L. G. and Jones, R. L. 2011. Choppy waters: Elite rowers' perceptions of coaching. *Sociology of Sport Journal*. 28:3. 329–346.
66. Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 29:3. 363–377.
67. Rhind, D. J. A. and Jowett, S. 2010. Initial evidence for the criterion-related and structural validity of the long versions of the coach–athlete relationship questionnaire. *European Journal of Sport Science*. 10:6. 359–370.
68. Rhind, D. J. A. and Jowett, S. 2011. Linking maintenance strategies to the quality of coach–athlete relationships. *International Journal of Sport Psychology*. 42:1. 55–68.
69. Ryba, T. V. and Wright, H. K. 2010. Sport psychology and the cultural turn: Notes towards cultural praxis. In: T. V. Ryba, R. J. Schinke, and G. Tenenbaum (eds). *The cultural turn in sport psychology*. Fitness Information Technology, Morgantown, WV. Pp. 3-28.
70. Sallis, J. F. Prochaska, J. J. and Taylor, W. C. 2000. A review of correlates of physical activity of children and adolescents. *Medicine and Science in Sports and Exercise*. 32:5. 963–975.
71. Sandberg, J. and Alvesson, M. 2011. Ways of constructing research questions: Gap-spotting or problematization? *Organization*. 18:1. 23–44.
72. Samur, S. (2021). Examination of organizational culture variables in sports organizations (Perspective from Turkey). *Journal of Educational Issues*. 7:1. 392-412.
73. Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
74. Schein, E. H. 1987. *Process consultation*. Volume 2. In: *Lessons for managers and consultants*. Addison-Wesley, Boston.
75. Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*. 45:2. 109–119.
76. Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Jossey-Bass. San Francisco.
77. Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3<sup>rd</sup> ed. Jossey-Bass. San Francisco.
78. Schroeder, P. J. 2010a. A model for assessing organizational culture in intercollegiate athletic departments. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*. 3. 98–118.
79. Schroeder, P. J. 2010b. Changing team culture: The perspectives of ten successful head coaches. *Journal of Sport Behavior*. 33:1. 63–88.
80. Schroeder, P. J. and Scribner, J. P. 2006. 'To honor and glorify God': The role of religion in one intercollegiate athletics culture. *Sport, Education & Society*. 11:1. 39–54.
81. Scott, D. K. 1997. Managing organizational culture in intercollegiate athletic organizations. *Quest*. 49:4. 403–415.
82. Singer, J. N. and Cunningham, G. B. 2012. A case study of the diversity culture of an American university athletic department: Perceptions of senior level administrators. *Sport, Education and Society*. 17:5. 647–669.
83. Slack, T. 1997. *Understanding sport organizations: The application of organizational theory*. Human Kinetics, Champaign, IL.
84. Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28:3. 339–358.
85. Smith, A. 2009. An exploration of counter-intuitive conceptual structures in organizational stories. *Journal of Sport Management*. 23:4. 483–510.
86. Smith, A. and Shilbury, D. 2004. Mapping cultural dimensions in Australian sporting organisations. *Sport Management Review*. 7:2. 133–165.
87. Southall, R. M. and Nagel, M. S. 2003. Content analysis of athlete handbooks from selected NCAA division I-A athletic departments. *International Journal of Sport Management*. 4:3. 179–191.

88. Taylor. B. C. Irvin. L. R. and Wieland. S. M. 2006. Checking the map: Critiquing Joanne Martin's metatheory of organizational culture and its uses in communication research. *Communication Theory*. 16:3. 304-332.
89. Weed. M. 2005. Research synthesis in sport management: Dealing with chaos in the brickyard. *European Sport Management Quarterly*. 5:1. 77-90.
90. Weed. M. 2006. Sports tourism research 2000-2004: A systematic review of knowledge and a meta-evaluation of methods. *Journal of Sport & Tourism*. 11:1. 5-30.
91. Weese. W. J. 1995. Leadership and organizational culture: An investigation of the Big Ten and American Conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management*. 9:2. 119-134.
92. Weese. W. J. 1996. Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management*. 10:2. 197-206.
93. Westerbeek. H. M. 1999. A research classification model and some (marketing oriented) reasons for studying the culture of sport organisations. *European Journal for Sport Management*. 6:2. 69-87.
94. Zevenbergen. R. Edwards. A. and Skinner. J. 2002. Junior golf club culture: A Bourdieuan analysis. *SOSOL: Sociology of Sport On Line*. 5:1. 1-16.

## Explaining Organizational culture in sport

Ali Hajiani<sup>1</sup>, Fatemeh Hamidi Far<sup>2</sup>, Abbas khorshidi<sup>3</sup>, Amirhossein Mahmoudi<sup>4</sup>

### Abstract

The concept of organizational culture is formed in common and everyday language in sport, as concepts that strengthen the organizational problems of joint management. Sports organizations and coaches, athletes and their members are promising subjects for studying organizational culture; Therefore, the purpose of this article was to review the narrative of organizational culture in sports; So, the purpose of this article was to review the narrative of organizational culture in sports. The selection of research paradigms, methods, interests, perspectives and definitions, and operationalization of organizational culture used in 38 studies were investigated. This issue highlights the diversity of studied ways of culture in sports and the wide range of interests investigated in this research, including informing the development of athletes, the relationship between the power of culture and organizational performance, and understanding the driving forces of organizational diversity. Contrary to the broader organizational culture literature, in sports it is preferred to assume culture as a variable to be manipulated within an organization. The opportunity to expand the approaches to studying organizational culture in sports is discussed, such as expanding the methods used to conduct studies, including coaches and athletes in the study people and using the perspective of dispersion, where ambiguity and conflict are considered in the understanding of culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Sport, Narrative review, Coaching, Management.