

Designing sustainable layers of organizational culture in sports organizations

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 20 October 2023
Received in revised form 20 December 2023
Accepted 6 January 2024
Available online 25 March 2024

Keywords:
Organizational culture,
sustainable layers, sports
organizations, structural
equations

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study was to design a model of sustainable layers of organizational culture in sports organizations with an emphasis on the sustainable development approach.

Method: This study adopted a qualitative approach based on Glaser's classical grounded theory methodology. The participants included directors general of provincial Departments of Sport and Youth, deputies and experts of these departments, managers and specialists in sports organizations, as well as experts in the field of organizational culture in sport with relevant scientific publications and academic contributions. Sampling began purposively and continued through snowball sampling until theoretical saturation was achieved. In total, 12 experts participated in the study, and theoretical saturation was reached after the tenth interview. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the constant comparative method through three stages of initial, focused, and theoretical coding.

Findings: The analysis resulted in the extraction of 113 initial codes, 30 focused codes, and 8 theoretical categories, including ethical factors, individual factors, economic factors, organizational factors, cultural factors, social factors, environmental factors, and government support. The findings of theoretical coding further indicated that the formation of a sustainable organizational culture in sports organizations is the outcome of the dynamic and continuous interaction among these factors within an integrated and multidimensional system.

Conclusion: The findings suggest that the establishment and continuity of a sustainable organizational culture in sports organizations require simultaneous attention to human, ethical, social, economic, organizational, environmental, and supportive dimensions. The proposed model can serve as a strategic framework for sport managers and policymakers to institutionalize sustainable development values and strengthen organizational culture in sports organizations.

Cite this article: Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (2024). Title of paper in lower case letters (except for initial letter of first word, initial of first word after a colon, and proper nouns). *Academic Librarianship and Information Research*, 58 (X), 1-20. <http://doi.org/00000000000000000000>

© The Author(s).

DOI: <http://doi.org/0000000000000000000000>

Publisher: University of Tehran.

¹ - Vashdi
² - Warrick

حاکم بر سازمان ایفا می کند و بسیاری از صاحب نظران موفقیت یا شکست سازمان ها را ناشی از فرهنگ حاکم بر آن ها می دانند (ناسی؛ ۲۰۲۳).

به طور گسترده پذیرفته شده است که فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها و باورهای عمیقاً ریشه دار مشترک میان اعضای سازمان است که رفتارها و تصمیمات سازمانی را هدایت می کند (برمه و همکاران؛ ۲۰۲۳). هوانگ^۳ (۲۰۲۲) معتقد است فرهنگ در طول زمان در سازمان نهادینه می شود و اعضای سازمان از طریق تعاملات مستمر، باورها و ارزش های مشترکی را ایجاد و به نسل های بعدی کارکنان منتقل می کنند. همچنین شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی می داند که اعضای سازمان در فرآیند سازگاری با محیط بیرونی و انسجام درونی آن را ایجاد کرده و به اعضای جدید انتقال می دهند (شاین؛ ۱۹۹۱). از سوی دیگر، شاین (۲۰۱۷) بیان می کند که ارزش ها و رفتارهای مطلوب سازمانی حتی با خروج اعضا نیز در طول زمان تداوم یافته و به بخشی از هویت سازمان تبدیل می شوند، موضوعی که مفهوم پایداری فرهنگی را در سطح سازمانی برجسته می سازد. همچنین هاردکوف و همکاران^۴ (۲۰۲۱) فرهنگ سازمانی را پدیده ای تکاملی و نسبتاً پایدار معرفی می کنند که پس از تثبیت، در برابر تغییرات سریع مقاومت نشان می دهد.

اهمیت این موضوع در سازمان های ورزشی دوچندان است، زیرا این سازمان ها علاوه بر ایفای وظایف مدیریتی و اجرایی، نقش مهمی در توسعه اجتماعی، ترویج ارزش های اخلاقی، ارتقای سلامت عمومی و تقویت سرمایه اجتماعی جامعه بر عهده دارند. از سوی دیگر، رشد فناوری، تغییر انتظارات ذی نفعان، تحولات اجتماعی و پیچیدگی های محیطی موجب شده است که سازمان های ورزشی بیش از گذشته به بازاندیشی در بنیان های فرهنگی خود نیاز داشته باشند (آدیسلم و کیسیا؛ ۲۰۲۵). از این رو، شناسایی و تبیین لایه های پایدار فرهنگ سازمانی می تواند زمینه لازم را برای حفظ ارزش های بنیادی سازمان، ارتقای حکمرانی و دستیابی به توسعه پایدار در سازمان های ورزشی فراهم سازد (اخوان و همکاران، ۲۰۲۳).

بیان مساله

در دهه های اخیر، مفهوم پایداری از یک رویکرد صرفاً زیست محیطی به یک پارادایم فراگیر در حوزه مدیریت، سیاست گذاری و توسعه سازمانی تبدیل شده است. رویکرد توسعه پایدار بر ایجاد توازن میان ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی تأکید دارد و سازمان ها را ملزم می سازد تا ضمن دستیابی به اهداف کوتاه مدت، ظرفیت های لازم برای حفظ ارزش ها، منابع و قابلیت های خود در بلندمدت را نیز ایجاد نمایند (دیمارکو و کالینو؛ ۲۰۲۶). در این راستا، اهداف هفده گانه توسعه پایدار سازمان ملل متحد نیز بر اهمیت مفاهیمی نظیر عدالت اجتماعی، مسئولیت پذیری، مشارکت ذی نفعان، حکمرانی مطلوب، حفاظت از محیط زیست، آموزش، برابری و ایجاد نهادهای کارآمد تأکید نموده اند که تحقق بسیاری از آن ها مستلزم وجود فرهنگ های سازمانی پایدار و نهادینه شده است (بیانیه سازمان ملل؛ ۲۰۱۵).

در ادبیات نوین مدیریت، پایداری سازمانی تنها به بقای اقتصادی سازمان محدود نمی شود، بلکه توانایی سازمان در حفظ ارزش ها، هنجارها، سرمایه انسانی، مشروعیت اجتماعی و مسئولیت پذیری در برابر ذی نفعان را نیز در بر می گیرد. در این میان، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های نامشهود سازمان، نقش اساسی در نهادینه سازی ارزش های پایداری و انتقال آن ها به نسل های آینده کارکنان ایفا می کند. به طور گسترده پذیرفته شده است که فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها و باورهای عمیقاً ریشه دار مشترک میان اعضای سازمان است که رفتارها و تصمیمات سازمانی را هدایت می کند (برمه و همکاران، ۲۰۲۳).

^۱ - Nasse

^۲ - Bermeh, et al.

^۳ - Huang

^۴ - Schein

^۵ - Hardcopf, et al.

^۶ - Addisalem & Kenenisa

^۷ - Di Marco & Cagliano

^۸ - United Nations Agenda

هوانگ (۲۰۲۲) نیز معتقد است فرهنگ در طول زمان در سازمان نهادینه می شود و اعضای سازمان از طریق تعاملات مستمر، ارزش ها و شیوه های مشترکی را توسعه داده و به کارکنان جدید منتقل می کنند.

فرهنگ سازمانی بر تمامی ابعاد سازمان تأثیرگذار است و اهمیت آن به حدی است که بسیاری از صاحب نظران موفقیت یا شکست سازمان ها را ناشی از فرهنگ حاکم بر آن ها می دانند (ناسی، ۲۰۲۳). شاین (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات اساسی تعریف می کند که اعضای سازمان در فرآیند سازگاری با محیط بیرونی و انسجام درونی آن را ایجاد نموده و به اعضای جدید انتقال می دهند. همچنین شاین (۲۰۱۷) معتقد است ارزش ها و رفتارهای مطلوب سازمانی حتی پس از خروج اعضای سازمان نیز در طول زمان تداوم یافته و به بخشی از هویت سازمان تبدیل می شوند. از سوی دیگر، هاردکوف و همکاران (۲۰۲۱) فرهنگ سازمانی را پدیده ای تکاملی و نسبتاً پایدار معرفی می کنند که پس از تثبیت، در برابر تغییرات سریع مقاومت نشان می دهد. این ویژگی ها نشان می دهد که پایداری فرهنگی نه صرفاً به معنای حفظ وضعیت موجود، بلکه به معنای توانایی سازمان در حفظ ارزش های بنیادین خود در مواجهه با تغییرات محیطی و اجتماعی است.

اهمیت این موضوع در سازمان های ورزشی بیش از سایر سازمان ها نمایان است؛ زیرا این سازمان ها علاوه بر ایفای وظایف مدیریتی و اجرایی، مسئولیت های گسترده ای در حوزه توسعه اجتماعی، ارتقای سلامت عمومی، ترویج ارزش های اخلاقی، تقویت سرمایه اجتماعی و شکل دهی به هویت فرهنگی جامعه بر عهده دارند. ورزش بخشی از جعبه ابزار ضروری برای افرادی محسوب می شود که در روابط فرهنگی عصر حاضر فعال هستند و نیاز به درک نقش فرهنگ در ورزش و مدیریت ورزش به طور فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است (جاروی، ۲۰۲۱). سبک ها و الگوهای مشارکت در ورزش در فرهنگ های مختلف متفاوت بوده و در بسیاری از موارد، قوانین، آیین ها و برنامه های ورزشی نیازمند انطباق با شرایط فرهنگی و اجتماعی جوامع هستند (جابری و سلیمی، ۱۴۰۳).

اگرچه پایداری فرهنگ سازمانی یکی از الزامات تمامی سازمان های ورزشی به شمار می رود، اما ادارات ورزش و جوانان به دلیل برخورداری از نقش حاکمیتی، سیاست گذاری، تخصیص منابع و هدایت برنامه های توسعه ورزش در سطوح مختلف، از جایگاه ویژه ای در نظام ورزش کشور برخوردار بوده و بررسی این پدیده در چنین سازمان هایی می تواند تصویر جامع تری از الزامات فرهنگی توسعه پایدار در مدیریت ورزش ارائه دهد. رشد فناوری های نوین، توسعه هوش مصنوعی، تغییر الگوهای ارتباطی، افزایش انتظارات ذی نفعان، ورود نسل های جدید کارکنان و تغییر در ارزش ها و نگرش های اجتماعی سازمان های ورزشی بالاخص ادارات ورزش و جوانان را ناگزیر به بازاندیشی در بنیان های فرهنگی خود نموده است. فرهنگ های سازمانی مبتنی بر الگوهای سنتی و نسل های گذشته، لزوماً قادر به پاسخگویی به نیازهای نسل جدید کارکنان و ذی نفعان نیستند و این موضوع ضرورت بازطراحی و بازنگری در ابعاد و مؤلفه های فرهنگ سازمانی را بیش از گذشته آشکار ساخته است (کارنی و همکاران، ۲۰۲۶).

با وجود این، پایداری فرهنگی صرفاً به سازگاری با تغییرات محدود نمی شود، بلکه به حفظ و تقویت ارزش ها، باورها و هنجارهایی اشاره دارد که در تمامی شرایط محیطی، اقتصادی و اجتماعی بتوانند انسجام و هویت سازمان را حفظ نمایند. به بیان دیگر، فرهنگ سازمانی پایدار فرهنگی است که ضمن پذیرش تغییرات و نوآوری ها، از ارزش های بنیادین، مسئولیت اجتماعی، رفتارهای اخلاقی، مشارکت کارکنان، توجه به محیط زیست، عدالت سازمانی و نگاه بلندمدت به توسعه سازمانی صیانت نماید. این موضوع به ویژه در سازمان های ورزشی که مأموریت های اجتماعی و فرهنگی گسترده ای بر عهده دارند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

مرور ادبیات پژوهش نشان می دهد که بخش عمده مطالعات انجام شده در حوزه فرهنگ سازمانی بر موضوعاتی نظیر عملکرد سازمانی، رهبری، حکمرانی، تغییر سازمانی، تعهد کارکنان و روابط درون سازمانی تمرکز داشته اند و پژوهش های محدودی به

¹ - Jarvie

² - Cairney, et al.

شناسایی ابعاد و لایه های پایدار فرهنگ سازمانی بر مبنای رویکرد توسعه پایدار و الزامات پایداری سازمانی پرداخته اند. همچنین در حوزه مدیریت ورزشی، تاکنون مدلی جامع و بومی برای تبیین لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی کشور ارائه نشده است. از این رو، شناسایی و تبیین عوامل و لایه هایی که بتوانند پایداری ارزش ها، هنجارها و باورهای سازمانی را در بلندمدت تضمین نمایند، می تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران سازمان های ورزشی در جهت ارتقای حکمرانی، افزایش اثربخشی و تحقق توسعه پایدار مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال اساسی است که الگوی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی کشور چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

توسعه پایدار و ابعاد آن

مفهوم توسعه پایدار در ادبیات معاصر از مهم ترین چارچوب های فکری برای تبیین رابطه میان رشد، عدالت و حفاظت از منابع به شمار می رود. این مفهوم در گزارش کمیسیون جهانی محیط زیست و توسعه، یعنی گزارش برانتلند، صورت بندی شد و توسعه ای را توصیف کرد که نیازهای نسل حاضر را بدون به خطر انداختن توانایی نسل های آینده برای تأمین نیازهایشان برآورده می سازد (برانتلند؛ ۱۹۸۷). اهمیت این تعریف در آن است که توسعه را از یک برداشت صرفاً اقتصادی خارج کرد و آن را به یک فرآیند چندبعدی و میان نسلی تبدیل ساخت.

در این چارچوب، سه بُعد اصلی توسعه پایدار شامل پایداری اقتصادی، پایداری اجتماعی و پایداری زیست محیطی است. پایداری اقتصادی بر کارایی، بهره وری، ثبات و توزیع عادلانه فرصت های رشد تأکید دارد؛ پایداری اجتماعی بر عدالت، رفاه، مشارکت، انسجام و کاهش نابرابری ها متمرکز است؛ و پایداری زیست محیطی نیز حفاظت از منابع طبیعی، کاهش آلودگی و صیانت از ظرفیت های اکولوژیک را دنبال می کند (برانتلند، ۱۹۸۷؛ بیانیه سازمان ملل، ۲۰۲۶). این سه بُعد در عمل به صورت جداگانه قابل فهم نیستند، بلکه به طور متقابل بر یکدیگر اثر می گذارند و هرگونه توسعه نامتوازن در یکی از آنها می تواند پایداری دو بُعد دیگر را نیز تضعیف کند (بریتانیکا، ۲۰۱۴).

در ادبیات جدیدتر، نگاه به توسعه پایدار گسترده تر شده و مفاهیمی مانند پایداری فرهنگی، پایداری نهادی و حکمرانی پایدار نیز به آن افزوده شده است. این تحول نشان می دهد که پایداری تنها به منابع مادی و محیط طبیعی محدود نیست، بلکه به نظام ارزشی، ساختار تصمیم گیری، کیفیت نهادها و شیوه های حکمرانی نیز وابسته است (بیانیه سازمان ملل، ۲۰۲۶). از این منظر، سازمان ها فقط واحدهای اقتصادی نیستند، بلکه کنشگرانی اجتماعی اند که می توانند از طریق سیاست ها، هنجارها و رفتارهای خود در تقویت یا تضعیف پایداری نقش آفرینی کنند.

اهداف توسعه پایدار و الزامات فرهنگی سازمان ها

سازمان ملل در چارچوب دستورکار ۲۰۳۰، هفده هدف توسعه پایدار را به عنوان نقشه راه جهانی برای دستیابی به آینده ای عادلانه تر و پایداری تر معرفی کرده است (بیانیه سازمان ملل، ۲۰۲۶). در میان این اهداف، برخی مستقیماً با فرهنگ سازمانی و رفتار نهادی پیوند دارند. برای نمونه، هدف چهارم بر آموزش باکیفیت، هدف پنجم بر برابری جنسیتی، هدف هشتم بر کار شایسته و رشد اقتصادی فراگیر، هدف دهم بر کاهش نابرابری، هدف دوازدهم بر مصرف و تولید مسئولانه، هدف شانزدهم بر نهادهای قوی و پاسخ گو، و هدف هفدهم بر مشارکت و همکاری تأکید دارد.

این اهداف نشان می دهند که تحقق توسعه پایدار صرفاً با سیاست گذاری کلان امکان پذیر نیست، بلکه به نهادینه شدن ارزش ها، هنجارها و رفتارهای سازگار با پایداری در سطح سازمان نیاز دارد. برای مثال، برابری جنسیتی بدون فرهنگ عادلانه و غیر تبعیض آمیز، یا مصرف مسئولانه بدون هنجارهای درونی کنترل گر و آینده نگر در سازمان، عملاً دشوار است (بیانیه سازمان

ملل، ۲۰۲۶). بنابراین، فرهنگ سازمانی پایدار بستری است که در آن اهداف توسعه پایدار از سطح شعار و برنامه به سطح عمل و رفتار روزمره منتقل می شوند.

پایداری سازمانی

پایداری سازمانی مفهومی فراتر از بقا و دوام کوتاه مدت است. سازمان پایدار سازمانی است که بتواند در بلندمدت قابلیت های راهبردی، مشروعیت اجتماعی، تعادل در روابط با ذی نفعان و توان سازگاری خود را حفظ کند. در این معنا، پایداری سازمانی بر هم زمانی سودآوری، مسئولیت پذیری اجتماعی و حفاظت از محیط زیست استوار است. چنین سازمانی نه تنها به عملکرد اقتصادی توجه دارد، بلکه کیفیت روابط انسانی، تصمیم گیری اخلاقی و اثرات اجتماعی و محیطی فعالیت های خود را نیز در نظر می گیرد (درسو و همکاران، ۲۰۲۶).

از این رو، مدیریت پایدار و حکمرانی پایدار زمانی معنا پیدا می کنند که در ساختارهای سازمانی و الگوهای رفتاری بازتاب یابند. اگر ارزش های پایداری در فرهنگ سازمانی نهادینه نشده باشند، سیاست های رسمی نیز معمولاً در سطح اجرا با مقاومت، بی توجهی یا فراموشی مواجه می شوند. به همین دلیل، فرهنگ به عنوان زیربنای نرم پایداری، نقشی تعیین کننده در موفقیت بلندمدت سازمان دارد (جاگانیاک و همکاران، ۲۰۲۵).

فرهنگ پایدار و فرهنگ سازمانی پایدار

فرهنگ پایدار به مجموعه ای از ارزش ها، باورها و هنجارهایی اشاره دارد که استمرار آن ها در طول زمان، امکان انتقال تجربه، حفظ معنا و تقویت رفتارهای مسئولانه را فراهم می کند. در سطح سازمانی، فرهنگ پایدار زمانی شکل می گیرد که اصولی مانند اخلاق، مشارکت، عدالت، یادگیری، پاسخ گوئی، مسئولیت اجتماعی، توجه به محیط زیست و نگاه بلندمدت به صورت نظام مند در تصمیم ها و کنش های سازمانی بازتاب یابد (متروویک و همکاران، ۲۰۱۹).

فرهنگ سازمانی پایدار در واقع آن بخش از فرهنگ سازمان است که سازمان را به سمت آینده نگری، هماهنگی با منافع ذی نفعان، حفظ منابع، کاهش تبعیض و تقویت حس مسئولیت جمعی سوق می دهد. چنین فرهنگی نه فقط عملکرد جاری را بهبود می بخشد، بلکه ظرفیت سازمان برای مواجهه با بحران ها و حفظ انسجام در بلندمدت را نیز افزایش می دهد. از این منظر، فرهنگ سازمانی پایدار حلقه اتصال میان توسعه پایدار، اهداف توسعه پایدار و پایداری سازمانی است و بدون آن، هیچ یک از این سطوح به طور کامل محقق نمی شوند (بلت و همکاران، ۲۰۲۵).

پیشینه پژوهش

پژوهش های پیشین نشان می دهند که توجه به پیوند میان پایداری و فرهنگ سازمانی در سال های اخیر افزایش یافته است. بخشی از مطالعات بر این نکته تأکید کرده اند که سازمان هایی با فرهنگ مشارکتی، اخلاق مدار و یادگیرنده، آمادگی بیشتری برای پذیرش راهبردهای پایداری دارند (سنجری و جهانیان، ۲۰۱۸). در این مطالعات، فرهنگ سازمانی نه یک متغیر فرعی، بلکه عامل تسهیل گر در نهادینه سازی پایداری معرفی شده است.

گروهی دیگر از پژوهش ها به رابطه میان رهبری پایدار و فرهنگ سازمانی پرداخته اند و نشان داده اند که سبک های رهبری آینده نگر می توانند ارزش هایی مانند مسئولیت پذیری، شفافیت و توجه به ذی نفعان را در سازمان تقویت کنند (تامپسون و پرت، ۲۰۲۵). این یافته ها حاکی از آن است که فرهنگ پایدار معمولاً در خلأ شکل نمی گیرد، بلکه از تعامل میان رهبری، ساختار و سیاست های سازمانی پدید می آید.

¹ - Deresso, et al.

² - Jaganjac, et al.

³ - Mitrovic, et al.

⁴ - Blat, et al.

⁵ - Thompson & Parent

همچنین برخی تحقیقات نشان داده اند که سازمان هایی که مسئولیت اجتماعی را با راهبردهای خود تلفیق کرده اند، در ایجاد هویت سازمانی پایدار موفق تر بوده اند (جیاج؛ ۲۰۲۲). در این سازمان ها، ارزش هایی مانند عدالت، مشارکت، یادگیری مستمر و توجه به محیط زیست به عنوان عناصر مرکزی فرهنگ مطرح شده اند. از سوی دیگر، مطالعات مروری نیز بیان کرده اند که یکی از چالش های اصلی در حوزه پایداری، فاصله میان سیاست های اعلام شده و فرهنگ واقعی سازمان هاست؛ فاصله ای که تنها با بازطراحی فرهنگ و هنجارهای درونی قابل کاهش است (ریواری و هیکنین؛ ۲۰۲۴).

در مجموع، پیشینه پژوهش نشان می دهد که اگرچه درباره توسعه پایدار و پایداری سازمانی مطالعات متعددی انجام شده است، اما هنوز نیاز به پژوهش هایی وجود دارد که به صورت یکپارچه، نقش فرهنگ سازمانی پایدار را در تحقق اهداف توسعه پایدار و استقرار پایداری سازمانی تبیین کنند. همین خلأ نظری، ضرورت و ارزش پژوهش حاضر را نشان می دهد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد کلاسیک گلنر بود که با هدف تبیین الگوی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان کشور انجام شد. نظریه داده بنیاد کلاسیک با تأکید بر ظهور مفاهیم و مقولات از دل داده ها و استفاده از مقایسه مستمر، امکان ارائه مدلی نظری مبتنی بر واقعیت های میدانی را فراهم می آورد.

جامعه مشارکت کنندگان پژوهش شامل مدیران کل ادارات ورزش و جوانان کشور، معاونان و کارشناسان ادارات مذکور، رؤسا، معاونان و کارشناسان ادارات ورزش و جوانان استان ها و همچنین خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی ورزشی دارای سوابق پژوهشی، مقالات علمی و تألیفات مرتبط بود. نمونه گیری به صورت هدفمند آغاز و در ادامه با بهره گیری از روش گلوله برفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه های نیمه ساختاریافته انجام شد. اشباع نظری از حیث کفایت داده ها پس از انجام مصاحبه دهم حاصل گردید و در دو مصاحبه بعدی نیز داده یا مفهوم جدیدی به مقولات پژوهش افزوده نشد. جمع آوری داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته انجام شد. سوالات مصاحبه به گونه ای طراحی گردید که امکان شناسایی ارزش ها، باورها، هنجارها و فرایندهای مؤثر بر شکل گیری و تداوم لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان را فراهم سازد. تمامی مصاحبه ها پس از اخذ رضایت مشارکت کنندگان ضبط، پیاده سازی و برای تحلیل آماده گردید.

تحلیل داده ها بر اساس منطق نظریه داده بنیاد کلاسیک گلنر و با استفاده از روش مقایسه مستمر انجام شد. در مرحله نخست، کدگذاری اولیه^۱ با هدف استخراج مفاهیم و مضامین اولیه از متن مصاحبه ها صورت گرفت که در نتیجه آن ۱۱۳ کد اولیه شناسایی شد. در مرحله دوم، از طریق کدگذاری متمرکز^۲ کدهای اولیه مشابه و مرتبط در قالب ۳۰ مفهوم متمرکز سازمان دهی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری نظری^۳ روابط میان مفاهیم و مقولات شناسایی و تبیین گردید و در نتیجه آن، هشت مقوله نظری اصلی شامل عوامل فردی، اخلاقی، اقتصادی، سازمانی، فرهنگی، اجتماعی، زیست محیطی و حمایت دولت به عنوان ابعاد اصلی الگوی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی استخراج شدند.

به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد یافته ها، از روش توافق درون موضوعی برای بررسی پایایی کدگذاری استفاده شد. نتایج نشان داد ضریب توافق درون موضوعی برابر با ۰/۸۸ بوده است که بیانگر سطح مطلوبی از پایایی و ثبات در فرآیند تحلیل داده ها است. همچنین، بهره گیری از مقایسه مستمر داده ها، بازبینی مکرر کدها و مقولات و کنترل مستمر فرآیند تحلیل، به ارتقای اعتبار یافته های پژوهش کمک نمود.

^۱ - Jaich

^۲ - Riivari & Heikkinen

^۳ - Initial Coding

^۴ - Focused Coding

^۵ - Theoretical Coding

جدول ۱. نتایج کدگذاری مصاحبه ها

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی
۳	۱۴	۶	۰/۸۵
۸	۲۱	۱۰	۰/۹۵
۱۲	۱۷	۷	۰/۸۲
مجموع	۵۲	۲۳	۰/۸۸

یافته ها

در بخش کیفی، نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها در سه مرحله کدگذاری اولیه، متمرکز و نظری گزارش شده است. پیش از آن در جدول (۲)، ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان در پژوهش گزارش شده است.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

ردیف	حوزه خدمت	تحصیلات	سابقه کار	جنسیت
۱	مدیرکل ورزش و جوانان	دکتری	۲۴ سال	مرد
۲	معاون اداره ورزش و جوانان	دکتری	۲۹ سال	زن
۳	خبیره مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش	دکتری	۳۳ سال	مرد
۴	خبیره مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش	دکتری	۴ سال	زن
۵	رئیس اداره ورزش و جوانان	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	زن
۶	خبیره مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش	دکتری	۱۷ سال	زن
۷	معاون اداره ورزش و جوانان	دکتری	۷ سال	مرد
۸	معاون اداره ورزش و جوانان	کارشناسی ارشد	۳۳ سال	مرد
۹	خبیره مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش	دکتری	۴ سال	مرد
۱۰	معاون اداره ورزش و جوانان	کارشناسی ارشد	۲۴ سال	زن
۱۱	مدیرکل ورزش و جوانان	دکتری	۲۱ سال	مرد
۱۲	خبیره مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش	دکتری	۲۰ سال	زن

در این پژوهش، فرآیند تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها بر اساس منطق نظریه داده بنیاد کلاسیک گلیزر و طی سه مرحله کدگذاری (اولیه، متمرکز و نظری) انجام گرفت. تحلیل داده ها به صورت همزمان با فرآیند جمع آوری داده ها و بر مبنای اصل مقایسه مستمر صورت پذیرفت؛ به گونه ای که یافته های حاصل از هر مصاحبه در هدایت و غنی سازی مصاحبه های بعدی مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله کدگذاری اولیه، هر مفهوم یا رویداد مستخرج از داده ها با یک برچسب مفهومی مشخص شد و بدین ترتیب مجموعه ای از کدهای اولیه از متن مصاحبه ها پدیدار گردید. در مرحله کدگذاری متمرکز، کدهای اولیه ای که از نظر مفهومی دارای اشتراک و هم پوشانی بودند، در قالب مفاهیم و مقولات متمرکز سازمان دهی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری نظری، روابط میان مقولات شناسایی و تبیین گردید و از طریق یکپارچه سازی مفاهیم، ساختار نظری پژوهش و الگوی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی شکل گرفت.

جدول ۳. عوامل شناسایی شده موثر بر لایه های فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان های ورزشی

ردیف	کدهای اولیه	کدهای متمرکز	کدهای نظری
۱	آموزه های نیک		

عوامل اخلاقی	اسلوب های اخلاقی فردی	احترام گذاری	۲
		راستگویی	۳
		شفاف بودن	۴
		تعهد	۵
		الهام بخشی	۶
		امید	۷
		فرهنگ اخلاقی در سازمان	۸
عوامل اخلاقی	اسلوب های اخلاق سازمانی	رعایت اصول اخلاقی در سازمان	۹
		پرهیز از فساد اخلاقی	۱۰
		رفتار اخلاقی	۱۱
		عدم منافع فردی	۱۲
عوامل فردی	اصول اخلاق فردی	رعایت اخلاق فردی	۱۳
		آگاهی فردی	۱۴
		تعهد فردی	۱۵
		مهارت فردی	۱۶
		انگیزه فردی	۱۷
		سلامت روان	۱۸
		سلامت جسم	۱۹
عوامل فردی	عوامل سلامت فردی و اجتماعی	سلامت اجتماعی	۲۰
		رفاه جامعه	۲۱
		ورزش سلامت محور	۲۲
		پارتنری بازی	۲۳
عوامل اقتصادی	فساد اداری و اقتصادی	رشوه	۲۴
		فساد اداری	۲۵
عوامل اقتصادی	زیرساخت های اقتصادی سازمان	تغییرات اقتصادی	۲۶
		محدودیت های مالی	۲۷
		بودجه ناکافی	۲۸
		منابع مالی	۲۹
		پایداری مالی	۳۰
عوامل سازمانی	مشوق های سازمانی	تشویق و مشوق های سازمانی	۳۱
		تقدیر و تشکر مدیریت	۳۲
عوامل فرهنگی	دگرگینی های فرهنگی سازمان	فرهنگ غلط جامعه	۳۳
		بی فرهنگی محیط بیرون	۳۴
		تغییرات فرهنگی	۳۵
عوامل اقتصادی	عوامل بازاریابی	تبلیغات و برندها	۳۶
		محصولات ورزشی جدید	۳۷
		خدمات ورزشی جدید	۳۸
عوامل فردی	مهارت های فردی کارکنان	مهارت فردی	۳۹
		مهارت مدیریتی	۴۰
		مهارت تحلیلی	۴۱
		مهارت فنی	۴۲
عوامل اجتماعی	مسئولیت اجتماعی سازمانی	آگاهی بخشی	۴۳
		مسئولیت اجتماعی	۴۴
		مشارکت اجتماعی	۴۵
عوامل سازمانی	تصمیم گیری	راهنمایی تصمیم گیری	۴۶

طراحی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی | نام خانوادگی نویسنده اول و دوم و سوم (بیشتر فقط اولی و دیگران)

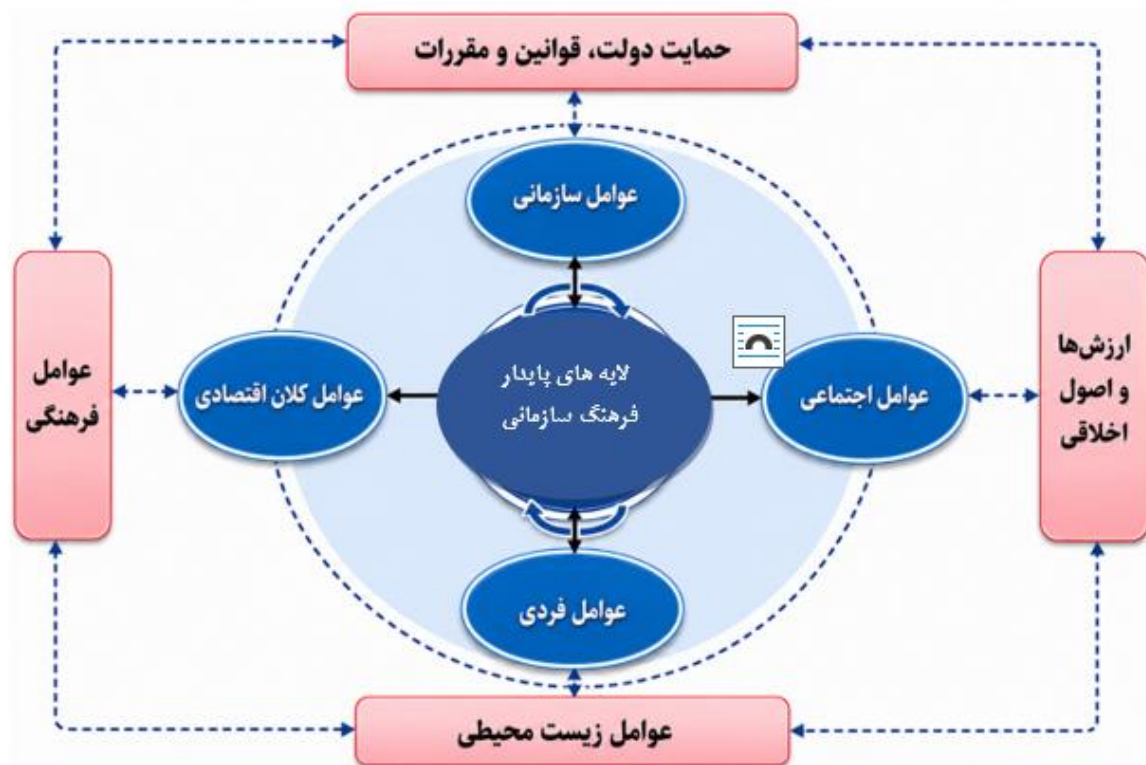
		مشارکت در تصمیم گیری	۴۷
عوامل سازمانی	مدیریت دانش	افزایش دانش فرهنگی	۴۸
		کارکنان با دانش	۴۹
		منابع انسانی متخصص	۵۰
عوامل سازمانی	یادگیری سازمانی	آموزش مستمر	۵۱
		آموزش و پرورش	۵۲
		آموزش منظم	۵۳
عوامل سازمانی	قوانین سازمانی	قوانین فرهنگی درون سازمانی	۵۴
		الزام به رعایت قوانین سازمانی	۵۵
		نظارت دقیق بر قوانین وضع شده درون سازمان	۵۶
عوامل فرهنگی	فرهنگ شایسته سالاری	تشویق رفتارهای فرهنگی	۵۷
		شایسته سالاری	۵۸
		پذیرش فرهنگی	۵۹
		فرهنگی سازمانی مثبت	۶۰
عوامل سازمانی	دیدگاه کلان برنامه ریزی سازمانی	نگاه بلندمدت	۶۱
		برنامه ریزی دقیق	۶۲
		رسالت اصلی سازمانی	۶۳
		تمرکز به برنامه ریزی کوتاه مدت	۶۴
		چشم انداز دقیق سازمانی	۶۵
زیست محیطی	عوامل زیست محیطی	تغییرات زیست محیطی	۶۶
		حفاظت از محیط زیست	۶۷
		صرفه جویی در انرژی	۶۸
		استفاده از منابع تجدید پذیر	۶۹
		مدیریت صحیح زباله	۷۰
عوامل سازمانی	ارزیابی عملکرد سازمانی	بهبود سازی مصرف انرژی	۷۱
		ارزیابی عملکرد	۷۲
		سیستم ارزیابی	۷۳
		بهبود عملکرد	۷۴
		سنجش و ارزیابی رفتارها	۷۵
عوامل سازمانی	ساختار مطلوب فرهنگی	گزارش دهی	۷۶
		بازخورد مستمر	۷۷
		ساختارهای سازمانی	۷۸
		ضعف ساختاری	۷۹
عوامل اجتماعی	عوامل توسعه جامعه	ساختار فرسوده در سازمان	۸۰
		پیشرفت جامعه	۸۱
		توسعه جامعه	۸۲
		شکوفایی جامعه	۸۳
دولتی	حمایت دولت	آگاهی عمومی	۸۴
		حمایت دولت	۸۵
		سیستم حمایتی دولتی برای ایده ها سازمانی	۸۶
اجتماعی	هویت ملی	ایجاد هویت	۸۷
		هویت ملی	۸۸
		هویت محلی	۸۹
اجتماعی	شبکه سازی و ارتباطات	ارتباطات موثر	۹۰
		تغییرات اجتماعی	۹۱

		شبکه سازی مؤثر	۹۲
		تیم سازی	۹۳
سازمانی	ارزش های سازمانی	ارزش مشترک	۹۴
		ترویج ارزش های	۹۵
		توریج هنجارها	۹۶
اقتصادی	نوآوری سازمانی	تغییر و نوآوری	۹۷
		رقابت	۹۸
		نوآوری مستمر	۹۹
		خلاقیت	۱۰۰
عوامل سازمانی	مدیریت بحران در سازمان	مدیریت تغییرات	۱۰۱
		مقاومت در برابر تغییر	۱۰۲
سازمانی	فناوری های نوین سازمانی	فناوری های نوین	۱۰۳
		پروژه های جدید	۱۰۴
		رویدادهای ورزشی جدید	۱۰۵
		تنوع تکنولوژیکی	۱۰۶
		ساختارها و فرصت های جدید	۱۰۷
سازمانی	مدیریت منابع انسانی	جذب نیروی با کیفیت	۱۰۸
		منابع انسانی مجرب و با تجربه	۱۰۹
		اشتراک منابع در سازمان	۱۱۰
سازمانی	مدیریت بهره وری سازمانی	زیرساخت های مناسب برای پیاده سازی فرهنگ	۱۱۱
		رویه های مناسب سازمانی	۱۱۲
		توسعه منابع	۱۱۳

مطابق نتایج ارائه شده در جدول (۳)، در مرحله کدگذاری اولیه، تعداد ۱۱۳ کد اولیه از متن مصاحبه های انجام شده با خبرگان استخراج گردید. این کدها بیانگر مفاهیم، تجربیات و برداشت های مشارکت کنندگان در خصوص عوامل مؤثر بر شکل گیری و تداوم لایه های فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان های ورزشی بودند. در ادامه و طی فرآیند مقایسه مستمر، کدهای اولیه دارای همپوشانی مفهومی و معنایی در قالب ۳۰ مفهوم متمرکز سازمان دهی شدند.

در مرحله کدگذاری نظری، روابط میان مفاهیم متمرکز مورد بررسی قرار گرفت و از طریق یکپارچه سازی و تبیین ارتباطات میان آن ها، هشت مقوله نظری اصلی شامل عوامل فردی، عوامل اخلاقی، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی، عوامل زیست محیطی و حمایت دولت استخراج گردید. این مقولات در تعامل با یکدیگر، چارچوب نظری پژوهش را در تبیین لایه های فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان های ورزشی تشکیل دادند.

همچنین نتایج کدگذاری نظری نشان داد که الگوی ظهور یافته از داده ها از ماهیتی فرایندی برخوردار است و شکل گیری فرهنگ سازمانی پایدار در سازمان های ورزشی، نتیجه تعامل پویا و مستمر میان ارزش های فردی، الزامات اخلاقی، ملاحظات اقتصادی، سازوکارهای سازمانی، بسترهای فرهنگی و اجتماعی، ملاحظات زیست محیطی و حمایت های حاکمیتی است. از این رو، پایداری فرهنگی در سازمان نه به عنوان یک وضعیت ایستا، بلکه به عنوان فرایندی مستمر از درونی سازی، بازتولید و نهادینه سازی ارزش های توسعه پایدار در سطوح مختلف سازمان قابل تبیین است بر این اساس، مقوله هسته پژوهش تحت عنوان «طراحی لایه های پایدار در فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی» شناسایی شد که سایر مقولات نظری پیرامون آن سازمان یافتند و در قالب یک نظام مفهومی منسجم، الگوی نهایی پژوهش را شکل دادند. در نهایت مدل نهایی پژوهش بر اساس شکل



شکل ۱. الگوی مفهومی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی

شکل (۱) الگوی نهایی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی را بر اساس یافته های حاصل از نظریه داده بنیاد کلاسیک گلنر نشان می دهد. مطابق مدل ارائه شده، مقوله هسته پژوهش یعنی «طراحی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی» تحت تأثیر تعامل و هم افزایی هشت مقوله نظری اصلی شامل عوامل اخلاقی، فردی، اقتصادی، سازمانی، فرهنگی، اجتماعی، زیست محیطی و حمایت دولت شکل می گیرد. این یافته ها بیانگر آن است که پایداری فرهنگ سازمانی پدیده ای چندبعدی و پویا بوده و تحقق آن مستلزم توجه همزمان به ابعاد انسانی، مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی و محیطی در سازمان های ورزشی است. بر این اساس، هرگونه مداخله مدیریتی با هدف توسعه فرهنگ سازمانی پایدار، مستلزم اتخاذ رویکردی نظام مند و یکپارچه نسبت به تمامی ابعاد شناسایی شده در مدل پژوهش خواهد بود.

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی بود. در همه سازمان ها فرهنگ وجود دارد. مدیران هوشمند، خودشان فرهنگ مناسب برای سازمانشان می سازند. اما مدیرانی که اهمیت فرهنگ سازمانی را نمی دانند، برای ایجاد و ارتقای آن تلاشی نمی کنند. بنابراین کارمندان ناخودآگاه با توجه به محیط و جو سازمان فرهنگ سازی می کنند. فرهنگی که حتی ممکن است با ارزش های سازمان در تناقض باشد. نتایج نشان داد، عوامل تأثیر گذار بر لایه های پایدار فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی در دو لایه قرار می گیرند. در لایه درونی عوامل سازمانی، عوامل کلان اقتصادی، عوامل اجتماعی و عوامل فردی قرار دارند. در بخش عوامل سازمانی زیر مولفه های شبکه سازی، ارزیابی عملکرد، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، فناوری های سازمانی و ارزش های سازمانی هستند. قوی پنجه و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی فاصله قدرت

سلسله مراتبی، کنترل بروکراتیک و قلدری به عنوان ویژگی های فرهنگی اصلی هستند که باعث ایجاد محیط منفی در سازمان می گردد و باید در سیاست های سازمانی این نوع فرهنگ ها بایستی مورد بازبینی و طراحی مجدد قرار گیرند.

شبکه سازی به عنوان یک فعالیت اجتماعی امروزه جایگاه ویژه ای بین افراد و همچنین سازمان های مختلف دارد. در دنیای امروز بدون ارتباطات نمی توان به رشد و ارتقاء شخصی و یا رشد سازمان دست پیدا کرد. شبکه سازی از ارکان مهم مدیریت و رهبری در سازمان های ورزشی است و کارکنان با ارتباطات درون و برون سازمانی می توانند باعث تسهیل در فرایندهای سازمانی در سازمان های ورزشی گردند. ایجاد یک شبکه انسانی قوی نقش مهمی در بهبود مهارت های کاری و نیز تقویت روحیه کار تیمی و اعتماد به نفس افراد دارد. اما ایجاد یک شبکه انسانی قدرتمند و موثر، کار آسانی نیست و به مهارت شبکه سازی نیازمند است. برای ایجاد یک شبکه ارتباطی قوی باید به اصول آن مسلط باشید و در تمام مراحل با نهایت دقت پیش بروید. اولین اصل برای شبکه سازی حرفه ای تعیین هدف و برنامه ریزی برای به دست آوردن آن است. در مراحل بعدی باید مهارت های ارتباطی خود را بهبود ببخشید، در یک شبکه انسانی حجم بیشتر تبادل اطلاعات مبتنی بر گفتگو و بحث است بنابراین باید سعی کنید روابط عمومی خود را تقویت کنید.

از موضوعات دیگر سازمانی نقش یادگیری سازمانی، دانش و یادگیری در سازمان است که این مجموعه از عوامل می توانند سازمان های ورزشی را در جامعه به سازمانی چابک تبدیل نماید. حاجیان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خودشان نوآوری و یادگیری را مهمترین علل در فرهنگ سازمانی گزارش نمودند. مدیران در سازمان های ورزشی بایستی شرایطی را فراهم آورند که کارکنان با پذیرش نقش هایی سازمانی و یادگیرنده آن را به مرکز ایجاد و انتقال دانش به جامعه و مردم تبدیل نمایند، لذا دانش و یادگیری از اهمیت ویژه ای در سازمان های ورزشی برخوردار است و لزوم توجه به این مقوله ها از مهمترین وظایف مدیران و کارکنان است. به گونه ای می توان عوامل یادگیری، دانش و فناوری را به عنوان یک چرخه مهم در قلب سازمان های یادگیرنده قلمداد کرد.

در دیگر نتایج تحقیق، عوامل کلان اقتصادی تاثیر گذار بر فرهنگ است. در این بخش زیرموفه های از قبیل زیرساخت های اقتصادی در سازمان، مشوق های سازمانی، فناوری های نوین تاثیرگذار بر اقتصاد، مدیریت منابع و عوامل مهم بازاریابی قرار دارند. سلیمی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی بازاریابی دیجیتال چندزبانه را راهبرد میان فرهنگی مهمی در تقویت برند فوتبال عراق گزارش کردند. سیستم های حقوقی و مزایا در سازمان ها باعث رشد و ایجاد انگیزه های مادی و روانشناختی در کارکنان می گردد. اقتصاد جزء لاینفک از فرهنگ نیست. با توجه به داده های جهانی می توان به این نکته اشاره کرد که فرهنگ مطلوب و کارا در شرایط مطلوب اقتصادی شکل می گیرند و این دو به هم وابسته و مکمل هستند. تمامی زیرساخت های اقتصادی سازمان بر موضوعات مهمی از قبیل مدیریت منابع، شکل گیری و به کارگیری فناوری های نوین در سازمان، زیرموفه های بازاریابی تاثیرگذار است. موفیان و جاتمیکا^۱ (۲۰۲۵) مجموعه دلایل بنیادین توسعه اقتصادی را در چهار عامل جستجو می کند: شانس، جغرافیا، فرهنگ و نهادها. فرهنگ به عنوان عاملی کلیدی برای ارزش ها، ترجیحات و باورهای افراد و جوامع در نظر گرفته می شود که عملکرد اقتصادی را شکل می دهند. نهادهای اقتصادی به این دلیل مهم هستند که بر ساختار انگیزه های اقتصادی در جامعه تاثیر می گذارند. نهادها به مجموعه وسیعی از ترتیبات اشاره می کند که تعاملات انسانی را شکل می دهند و بر ساختار انگیزه های اقتصادی در جامعه تاثیر می گذارند. لذا توجه مدیران در سازمان های ورزشی به مولفه های اقتصادی، موضوعات برند سازمانی و شیوه های جذب مشتریان سازمانی، توجه به فناوری های نوین در زمینه هوش مصنوعی و سایر فناوری ها برای تسهیل در فرایندهای سازمانی از مهمترین رسالت ها است.

از نتایج دیگر تحقیق عوامل اجتماعی است که در لایه درونی فرهنگ سازمانی قرار دارند. این عوامل شامل، مسئولیت اجتماعی، سلامت اجتماعی، هویت اجتماعی و ملی است. سلیمی (۱۳۹۸) نشان داد که فرهنگ سازمانی به طور غیرمستقیم با توجه به

متغیر میانجی اخلاق حرفه ای با تعهد سازمان و با مسئولیت اجتماعی اثر مثبت و معنی دار دارد. مسئولیت اجتماعی سازمان های ورزشی به مجموعه اقداماتی اطلاق می شود که این سازمان ها برای ارتقای وضعیت اجتماعی، فرهنگی، ورزشی و توسعه جوانان و نوجوانان در جامعه مسئولیت می پذیرند. این مسئولیت ها شامل برنامه ریزی و اجرای برنامه های ورزشی، فرهنگی و آموزشی برای جوانان، ایجاد فضاهایی برای ترویج فرهنگ ورزش و فعالیت های جوانان، حمایت از استعداد های ورزشی و هنری جوانان، ارتقاء سلامت و رفاه جسمی و روانی جوانان، و ترویج ارزش های اخلاقی و اجتماعی در جوانان می شود (اخوان و همکاران، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، سازمان های ورزشی می توانند برنامه های ورزشی رایگان یا با هزینه کم برای جوانان در مناطق محروم ارائه کنند تا به آن ها امکان دسترسی به فعالیت های ورزشی را بدهند. همچنین، ایجاد برنامه های آموزشی و توسعه مهارت های اجتماعی و روانی برای جوانان می تواند از دیگر وظایف این سازمان ها باشد. به طور کلی، مسئولیت اجتماعی سازمان های ورزشی شامل تلاش برای ایجاد فرصت های برابر برای تمامی افراد، حفظ سلامت و رفاه جسمی، روانی و اجتماعی جوانان، ترویج ارزش های اخلاقی و اجتماعی، هویت اجتماعی و حمایت از توسعه فردی و حرفه ای جوانان است. این اقدامات می توانند به توسعه سالم و موثر جوانان و نوجوانان در جامعه کمک کرده و نقش مهمی در ارتقای سطح سلامت و رفاه جامعه ایفا کنند.

یکی دیگر از عوامل مهم در لایه درونی فرهنگ سازمانی، عوامل فردی است که شامل موضوعاتی از قبیل، مهارت های فردی، اخلاق فردی، سلامت فردی می شود. فرد در سازمان نقش کلیدی در جهت رشد و توسعه سازمان و تحقق اهداف سازمان دارد. در سازمان های ورزشی کارکنان با تعهد و آگاهی فردی نسبت به وظایف خود و انجام آن به نحو شایسته زمینه توسعه سازمانی و توسعه فرهنگ مطلوب در سازمان را فراهم می آورند. بی شک کارکنانی که دارای قدرت مهارت تحلیل، مهارت فنی در حوزه کاری خودشان و مهارت های مهم فردی و مدیریتی هستند، نیرویی تاثیرگذار برای ارتقاء و رشد فرهنگ سازمان هستند. از موضوعات مهم دیگر در سازمان های ورزشی موضوع سلامت سازمانی و جوسازمانی مناسب برای پرورش و رشد استعدادهای کارکنان در بستر سازمان است. بی شک این مهم تحقق نمی یابد تا زمانی که سلامت فردی تضمین شده باشد. لذا سلامت فرد و سلامت سازمانی دو موضوعی هستند که همواره مورد توجه مدیران است.

از نتایج دیگر تحقیق وجود لایه بیرونی و به هم وابسته عواملی است که می تواند نقش مهمی در فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی داشته باشد. در لایه عوامل، اسلوب های اخلاقی، عوامل فرهنگی، حمایت دولت و قوانین و مقررات و عوامل زیست محیطی هستند. اخلاق مهمترین و تاثیرگذارترین گذاره بر فرهنگ هر جامعه است و سازمان های ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند، آنان به عنوان یک نهاد اجتماعی تاثیر زیادی بر رشد و توسعه ملی دارند. در فرهنگ ایرانی آموزه های نیک و مواردی از قبیل احترام به بزرگتر، راستگویی، منش پهلوانی، شفافیت در کار، صداقت، امید از شاخص هایی هستند که در سازمان های ورزشی نیز مصداق پیدا می کنند و این اصول اخلاقی زمینه ساز فرهنگ اخلاقی در سازمان می گردند. هاسان و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی گزارش نمودند که در مدل تعالی فرهنگ سازمانی در بعد فردی مولفه های ۱. ارزش اخلاقی و ۲. وجدان کاری و ۳. دانایی محوری قرار دارند.

عوامل فرهنگی از دیگر زیرمجموعه های مهم در این لایه هستند. فرهنگ اخلاقی در جامعه، فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ عمومی می توانند بر ساختارهای درون سازمان های ورزشی تاثیر زیادی بر جای بگذارند. ارزش های بنیادی در جامعه، امنیت شغلی، حمایت رهبران و مدیران و خیلی دیگر از این قبیل شاخص ها می تواند فرهنگ سازمان های ورزشی را تحت تاثیر قرار دهد و مدیران بایستی زمینه ساز فرهنگ مطلوب سازمانی و پیاده سازی آن در سازمان های ورزشی باشند.

حمایت دولت و قوانین و مقررات تدوین شده دولتی در سازمان ها از دیگر مولفه هایی است که بر فرهنگ سازمان های ورزشی تاثیر گذار است. وود فورد و همکاران^۲ (۲۰۲۶) عامل حمایت از کارکنان توسط مدیران و حمایت از سوی دولت از سازمان را عامل مهمی در فرهنگ سازمانی گزارش کرد. فرهنگ سازمانی، عامل تعیین کننده ای در موفقیت و پایداری هر سازمان است. با

^۱ - Hasan, et al.

^۲ - Woodforde, et al.

ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و متعهد به ارزش ها، سازمان ها می توانند محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان با انگیزه و اشتیاق بیشتری به کار مشغول شوند. برای دستیابی به این هدف، سازمان ها باید بر عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی نظیر رهبری مؤثر، ارتباطات باز، نوآوری، و توجه به رفاه کارکنان تمرکز کنند. این عناصر کلیدی با حمایت های دولتی و تدوین قوانین و مقررات تسهیل کننده امکان پذیر است. هر مانعی از سوی دولت چه در تدوین و چه در اجرا آن می تواند بر فرهنگ سازمانی تاثیر بسزایی داشته باشد.

یکی دیگر از عوامل مهم در لایه های فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی، عامل زیست محیطی است. جاگیاناک و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی نشان دادند، رویکرد سه گانه برای متخصصانی که تلاش می کنند ابتکارات پایداری را اجرا کنند، پیشنهاد می دهد: (۱) افزایش آگاهی سازمانی و ارتباط با چشم انداز پایداری؛ (۲) پرورش فرهنگ سازمانی سبز؛ و (۳) حمایت از یک رویکرد مشارکتی، فراگیر و غیرمتمرکز برای تقویت پایداری. این رویکرد نه تنها برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، بلکه برای دستیابی به نتایج بهبود یافته زیست محیطی و اجتماعی نیز حیاتی است و با نتیجه تحقیق حاضر همسو است. در برهه کنونی تمامی سازمانها بطور فزاینده ای علاقمند به دستیابی و اثبات عملکرد زیست محیطی صحیح از طریق کنترل تاثیر فعالیتها، محصولات و خدمات خویش بر محیط زیست، سازگار با خط و مشی و اهداف زیست محیطی خود هستند. آنها این عمل را در قالب قوانین که بطور روزافزون سختگیرانه تر می شوند، انجام می دهند. توجه همه جانبه از سوی طرفه ای ذینفع نسبت به موضوعات مدیریت زیست محیطی باید انجام شود و این امر بدون جا انداختن فرهنگ زیست محیطی در سازمان امکان پذیر نمی باشد.

در پایان با توجه به نتایج پژوهش می توان نتیجه گرفت که فرهنگ در سازمان های ورزشی موضوعی پیچیده و چند بعدی است که نیاز به بررسی و توجه به ابعادی دارد که در دو وجه ملموس و غیرملموس سازمانی قرار دارند. شاخصه هایی بر روی فرهنگ سازمانی تاثیر گذارند که برخاسته از فرهنگ جامعه و اسلوب های اخلاقی حاکم بر جامعه است که بایستی همواره مورد توجه مدیران سازمان های ورزشی باشند و در تصمیم گیری ها و اتخاذ راهبردهای کلان سازمانی این موارد گنجانده گردد. همواره توجه به تمامی ابعاد تاثیرگذار بر مقوله فرهنگ، تضمین کننده عملکرد درست آن در سازمان است. از این رو در این پژوهش برخی از جنبه های مهم در لایه های پایدار فرهنگ سازمانی شناسایی شدند و برای بررسی بیشتر و بازکردن زوایای پنهان تر از موضوع فرهنگ سازمانی نیاز به پژوهش در ساختارهای دیگر ورزش به ویژه ورزش دانش آموزی و دانشجویی دارد که به عنوان نقشه راه برای پژوهش های آینده خواهد بود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده اند و این موضوع مورد تأیید آنهاست.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول: گردآوری داده ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیش نویس مقاله

نویسنده دوم: استاد راهنما، طراحی پژوهش، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی سازی مقاله

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی افرادی که به هر شکل در انجام و نگارش این پژوهش سهیم بوده اند، تشکر و قدردانی می گردد.

منابع

1. جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی (۱۴۰۳). الزامات مدیریت میان فرهنگی در عرصه ورزش. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱۱۲(۱)، ۱۰۱-۱۱۸.
2. حاجیانی، علی؛ حیدری فر، فاطمه؛ خورشیدی، عباس؛ محمدی، امیر حسین (۱۴۰۲). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان (با رویکرد آمیخته). مطالعات مدیریت ورزش، ۱۶(۸۳)، ۲۴۱-۲۷۲.
3. سلیمی، مهدی (۱۳۹۶). اثر فرهنگ سازمانی در مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان: نقش میانجی گر اخلاق حرفه ای. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۴)، ۹۲۵-۹۴۶.
4. قوی پنجه، ناهید؛ پیری، حلیمه؛ رضایی، مرتضی (۱۴۰۴). تاثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۴۸)، ۳۷-۱۹.
5. Addisalem Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela (2024). Organizational culture: a systematic review, *Cogent Business & Management*, 11:1, 2340129, DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129.
6. Akhavan, E., A. H. K. Alnoori, and F. Ghadirian Marnani. 2023. "Feasibility of Implementing an Electronic Government System in Executive Sport Organizations of Iraq." *Archives in Sport Management and Leadership* 1 (1): 103–119. <https://doi.org/10.22108/jhs.2023.137076.1012>.
7. Bermeh, Mohammad, Alizadeh, Saeid, Nasiri, Babak, khounsari, yahya. (2023) Organizational Culture Model Based on Normative and Individual Variables in Education Staff Managers of Tehran province. *Journal of System Management*, 3(9), 121-142.
8. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (2014). *Organizational culture*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/organizational-culture>.
9. Brundtland, G. H. (Ed.). (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
10. Cairney, J., Townsend, S., Harrison, Z., Woodforde, J., Wheeler, K., Mulcahy, S., & Gomersall, S. (2026). Organizational culture and sport: a narrative review and proposed synthesis framework. *Frontiers in Sports and Active Living*, 8, 1778505.
11. Deresso, J. W., Karo, C. A., & Kant, S. (2026). Organizational Culture Effect on Employees' Learning and Growth by Mediation of Employee Commitment in the Ethiopian Public Sector. In *Leading Inclusive Workplaces Through Digital Transformation and Organizational Change* (pp. 251-280). IGI Global Scientific Publishing.
12. Di Marco, D., & Cagliano, R. (2026). Toward Sustainable Organizations: Routines to Embed Sustainability in Corporate Culture. *Creativity and Innovation Management*, 1-26.
13. Ghavipanah, N., Piri, H., Morteza, R. (2025). The Impact of Organizational Culture on Good Governance in Sports and Youth Departments Considering the Mediating Role of Organizational Structure. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(4), 2.
14. Hajiani A., hamidifar F., khorshidi A., mahmoodi A. (2024). Presentation of the organizational culture Pattern of the Ministry of Sport and Youth, *Sport Management Studies*, 16(83), pp. 241-272.
15. Hardcopf, R., Liu, G., Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235 (March 2020), 108060
16. Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 147.
17. Huang, L (2022). A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14, 7527.

18. Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2025). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1239-1254.
19. Jaber, A., Salimi, M. (2025). Requirements for Inter-cultural Management in Sport Setting', *Human Resource Management in Sports*, 12(1), pp. 101-118.
20. Jaich, H. (2022). Linking environmental management and employees' organizational identification: the mediating role of environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 305-315.
21. Jarvie G. Sport, soft power and cultural relations.(2021). *Journal of Global Sport Management*. 2021 Jul 5:1-8.
22. Mitrovic, D. M., Simovic, O., & Raicevic, M. (2019). The relationship between leadership styles and organizational culture in sport organizations. *Sport Mont*, 17(3), 85-89.
23. Muftiyanto, R. T. N., & Jatmika, D. (2025). Transformational leadership, organizational culture, and religious values impact on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 4101-4112.
24. Nassè,t.b(2023). Defining culture in a marketing management perspectives, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* 5(12):907-914.
25. Orero-Blat, M., Rodríguez, A. L. L., & Palacios-Marqués, D. (2025). The strategic advantage of innovative organizational culture: An exploratory analysis in digital transformation and big data analytics capabilities. *Journal of Management & Organization*, 31(2), 443-462.
26. Riivari, E., & Heikkinen, S. (2024). Virtuousness in sports organizations: Examination of ethical organizational culture and its virtues. *Journal of Global Sport Management*, 9(1), 132-158.
27. Salimi, M. (2017). Effect of Organizational Culture on Social Responsibility and Organizational Commitment in Staff of Sport and Youth Departments: the Mediator Role of Professional Ethics, *Organizational Culture Management*, 15(4), pp. 925-946.
28. Salimi, M., Khodaparast, M., & Savari Nikou, P. (2024). Causes and Consequences of Iranian elite athletes' international migrations. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 102, 41-57.
29. Salimi, M., Mohagheghian, M., & Akhavan, E. (2026). The Function of Organizational Culture on Anomie and Inertia of Sports Organizations with the Role of the Mediating Variable of Faith Ethics. *Archives in Sport Management and Leadership*, 3 (2), 122-131.
30. Sanjari, M., & Jahanian, R. (2018). Management of organizational culture in educational management. *A Scientific Specialized Quarterly in Management, Accounting and Economics* 2(1), 170-178.
31. Schein, E. H. (2017). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
32. Thompson, A., & Parent, M. M. (2025). Organizational culture and organizational change in non-profit sport organizations: a processual approach. *European Sport Management Quarterly*, 25(3), 474-492.
33. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
34. United Nations. (2026). *Proposed Programme Budget for 2026: Section 29A - Department of Management Strategy, Policy and Compliance*. General Assembly Document A/80/6 (Section 29A). https://www.un.org/en/ga/fifth/80/PPB2026_Combined%20fascicles.pdf
35. Vashdi, D. R. (2025). 5Cs for 5Ps: Achieving sustainable development goals through transforming human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 144833.
36. Warrick, D. S. (2022). *Organizational Culture And Its Importance* Marc S. Galli Walden University.
37. Woodforde, J., Thomas, G., Harrison, Z., Mulcahy, S., Townsend, S., & Cairney, J. (2026). Changing organizational culture in community sport: a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 8, 1852179.