

تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان: رویکردی کیفی با بهره‌گیری از فن دلفی

عباس باقری^۱، جبار صالح^۲، پرستو گودرزی^۳، نسرين محدث^۴، مهدی اکبرزاده سقای^{۵*}

نوع مقاله: پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۹

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر تدوین و اعتبارسنجی چارچوب مدیریتی و روانشناختی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بر اساس دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت ورزشی و روانشناسی بود.

روش: این پژوهش با رویکرد ترکیبی و مبتنی بر طرح اکتشافی کیفی انجام شد. جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی، متخصصان مدیریت ورزشی و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و با استفاده از تکنیک دلفی در سه مرحله تحلیل و اعتبارسنجی شدند. به منظور سنجش روایی ابزار، شاخص‌های CVI و CVR محاسبه گردید و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای تحلیل داده‌های کمی حاصل از دلفی، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، ضریب کندال، چولگی و کشیدگی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان دارای پنج مولفه اصلی شامل نظام اداری، سبک رهبری مدیران، فرهنگ حرفه‌ای کارکنان، فرهنگ جامعه و خانواده، و تجهیزات و فضای ورزشی است که در مجموع از ۲۵ مولفه فرعی تشکیل شده‌اند. ضریب توافق کندال در سه مرحله دلفی از ۰/۴۶۳ به ۰/۶۰۱ افزایش یافت که بیانگر دستیابی به اجماع معنادار میان خبرگان بود. همچنین تمامی مولفه‌های نهایی از روایی و پایایی مطلوب برخوردار بودند و نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها نشان داد توزیع تمامی متغیرها نرمال است.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تحت تأثیر همزمان عوامل مدیریتی، حرفه‌ای، اجتماعی و زیرساختی قرار دارد و توجه نظام‌مند به این مولفه‌ها می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش هماهنگی درون سازمانی، توسعه رفتارهای حرفه‌ای و بهبود بهره‌وری در این وزارتخانه منجر شود. همچنین تقویت سبک‌های رهبری مشارکتی، اصلاح نظام اداری، و توسعه زیرساخت‌های ورزشی از مهم‌ترین الزامات ارتقای فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، وزارت ورزش و جوانان، مدیریت ورزشی، فن دلفی، سبک رهبری، فرهنگ حرفه‌ای کارکنان

^۱ دانش آموخته دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
^۲ دانش آموخته دکتری روانشناسی و آموزش کودکان استثنایی، گروه علوم تربیتی، واحد علوم تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳ دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

^۴ دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، واحد شبستر، دانشگاه آزاد اسلامی، شبستر، ایران

^۵ گروه علمی مطالعات تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، پردیس علامه امینی، دانشگاه فرهنگیان، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).

مقدمه

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد، هویت و پویایی سازمان‌ها، در دهه‌های اخیر مورد توجه گسترده پژوهشگران حوزه مدیریت و علوم رفتاری قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، الگوهای رفتاری و مفروضات بنیادینی است که در طول زمان در میان اعضای سازمان شکل گرفته و نحوه تعامل، تصمیم‌گیری و عملکرد آنان را هدایت می‌کند (Schein, 2010). این مفهوم نه تنها چارچوب ذهنی مشترکی برای اعضای سازمان ایجاد می‌کند، بلکه بر نحوه مواجهه سازمان با چالش‌های محیطی، میزان انطباق‌پذیری و ظرفیت نوآوری آن نیز اثرگذار است. در واقع، فرهنگ سازمانی نوعی سرمایه نامشهود است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد کند (Denison, 1996).

در رویکردهای نوین مدیریتی، فرهنگ سازمانی به عنوان نیرویی پنهان اما تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که از فرهنگ قوی، منعطف و مبتنی بر مشارکت برخوردارند، معمولاً در دستیابی به اهداف راهبردی، افزایش بهره‌وری و ایجاد رضایت شغلی موفق‌تر عمل می‌کنند (Cameron & Quinn, 2011). از سوی دیگر، فرهنگ‌های سازمانی ناکارآمد می‌توانند زمینه‌ساز تعارضات درون‌سازمانی، کاهش انگیزش کارکنان و مقاومت در برابر تغییر شوند. از این رو، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی برای تمامی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی و خدماتی، اهمیت ویژه‌ای دارد (Robbins & Judge, 2017).

ادگار شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که اعضای سازمان در فرآیند سازگاری با محیط بیرونی و انسجام درونی آن را آموخته و به نسل‌های بعدی منتقل می‌کنند (Schein, 2010). هافستد نیز فرهنگ را نوعی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی معرفی می‌کند که اعضای یک گروه را از سایر گروه‌ها متمایز می‌سازد (Hofstede, 2001). همچنین هیچ و کانلیف فرهنگ سازمانی را پدیده‌ای چندلایه و پویا می‌دانند که از تعامل مستمر میان نمادها، ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی شکل می‌گیرد (Hatch & Cunliffe, 2006). این دیدگاه‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی صرفاً مجموعه‌ای از قوانین و دستورالعمل‌ها نیست، بلکه شبکه‌ای پیچیده از معانی، ادراکات و تعاملات اجتماعی است که بر تمام ابعاد سازمان اثر می‌گذارد.

فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی از اهمیت مضاعفی برخوردار است، زیرا این سازمان‌ها علاوه بر ایفای نقش اجرایی، مسئول تحقق اهداف اجتماعی، فرهنگی و عمومی نیز هستند. در چنین سازمان‌هایی، وجود فرهنگی مبتنی بر پاسخگویی، شفافیت، تعهد حرفه‌ای و همکاری می‌تواند زمینه ارتقای کارآمدی و اعتماد عمومی را فراهم سازد (Robbins & Judge, 2017). با این حال، ساختارهای بوروکراتیک، تمرکزگرایی و مقاومت در برابر تغییر از جمله عواملی هستند که می‌توانند مانع شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پویا در بخش دولتی شوند (Mohammadi, Alvani, Mehdi, & Hamidi, 2018). از این رو، سازمان‌های دولتی نیازمند بازنگری مداوم در الگوهای فرهنگی خود هستند تا بتوانند با تحولات محیطی و انتظارات اجتماعی هماهنگ شوند.

در حوزه ورزش، اهمیت فرهنگ سازمانی دوچندان است، زیرا سازمان‌های ورزشی علاوه بر وظایف مدیریتی، نقش مهمی در توسعه اجتماعی، سلامت عمومی و ارتقای سرمایه اجتماعی ایفا می‌کنند (Houlihan & White, 2002). وزارت ورزش و جوانان به عنوان مهم‌ترین نهاد سیاست‌گذار و اجرایی در حوزه ورزش و امور جوانان در ایران، با مجموعه‌ای پیچیده از مسئولیت‌ها، ذی‌نفعان و چالش‌های مدیریتی مواجه است. گستردگی وظایف این وزارتخانه، ضرورت وجود فرهنگی منسجم، مشارکتی و مبتنی بر ارزش‌های حرفه‌ای را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در چنین بستری، فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نحوه تعامل مدیران و کارکنان، کیفیت خدمات ارائه شده، میزان نوآوری، و حتی اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی اثرگذار باشد.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی ارتباط مستقیمی با عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و اثربخشی مدیریتی دارد. پتروویچ و سیلوا در مطالعه‌ای تطبیقی در سازمان‌های ورزشی اروپا دریافتند که فرهنگ‌های مشارکتی و نوآورانه موجب افزایش تعهد سازمانی، خلاقیت و عملکرد کارکنان می‌شوند، در حالی که فرهنگ‌های مبتنی بر کنترل شدید و ساختارهای خشک اداری می‌توانند منجر به فرسودگی شغلی و کاهش انگیزش شوند (Petrovic & Silva, 2019). همچنین چن و وانگ نشان دادند که فرهنگ سازمانی نوآورانه نقش مهمی در تقویت خلاقیت و توسعه نوآوری در سازمان‌های ورزشی دولتی دارد (Chen & Wang, 2019). این یافته‌ها نشان می‌دهد که نوع فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ورزشی می‌تواند به طور مستقیم بر میزان موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف راهبردی اثر بگذارد.

از سوی دیگر، سبک رهبری مدیران نیز یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود. احمدی، حسینی و کریمی نشان دادند که سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایتی می‌توانند موجب تقویت تعاملات سازمانی، افزایش اعتماد میان کارکنان و شکل‌گیری فرهنگ مثبت در سازمان‌های ورزشی شوند (Ahmadi, Hosseini, & Karimi, 2019). در همین راستا، حسینی و رضایی نیز تأکید کردند که عملکرد مدیران در وزارت ورزش و جوانان به شدت تحت تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی سازمان قرار دارد و مدیرانی که دارای

نگرش فرهنگی قوی‌تری هستند، در ایجاد انگیزه، انسجام و هماهنگی سازمانی موفق‌تر عمل می‌کنند (Z. Hosseini & Akbari, 2019).

علاوه بر عوامل مدیریتی، فرهنگ حرفه‌ای کارکنان نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در پویایی سازمان دارد. رضایی در پژوهش خود نشان داد که فرهنگ حرفه‌ای کارکنان، شامل تعهد شغلی، رعایت اصول اخلاقی، ارتباطات مؤثر و همسویی با اهداف سازمان، رابطه مستقیمی با رضایت شغلی و کیفیت عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی دارد (Rezaei, 2019). زارعی و محمدی نیز گزارش کردند که فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری، یادگیری و تعامل مثبت، موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان تربیت بدنی می‌شود (Zarei & Mohammadi, 2018). این نتایج بیانگر آن است که توسعه فرهنگ حرفه‌ای در میان کارکنان می‌تواند به ارتقای سرمایه انسانی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود.

نقش جامعه و خانواده نیز در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی قابل توجه است. فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، تحت تأثیر ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های حاکم بر جامعه قرار دارد (Hofstede, 2001). حسینی و اکبری در مطالعه‌ای کیفی نشان دادند که ارزش‌های خانوادگی و اجتماعی می‌توانند نگرش کارکنان نسبت به کار، تعهد سازمانی و نحوه تعاملات حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهند (S. Hosseini & Rezaei, 2019). بنابراین، فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان نه تنها محصول تعاملات درون‌سازمانی، بلکه بازتابی از ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه نیز محسوب می‌شود.

در سال‌های اخیر، موضوع پایداری و تغییر فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. فیتز و گوتتر بیان می‌کنند که سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند به پایداری و توسعه بلندمدت دست یابند که فرهنگ سازمانی آن‌ها پذیرای تغییر، یادگیری و نوآوری باشد (Fietz & Günther, 2019). همچنین دیو و اوربانکووا نشان دادند که مشارکت کارکنان و حمایت مدیران از تعاملات سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت دارد (Depoo & Urbancová, 2018). در همین راستا، آدجی و پاول نیز تأکید کردند که اشتراک دانش، تعامل میان سطوح مدیریتی و وجود هنجارهای مشترک، می‌تواند موجب ارتقای عملکرد سازمانی شود (Adoji & Paul, 2018).

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تسهیم دانش و یادگیری سازمانی ایفا می‌کند. سایپا و سینگ نشان دادند که فرهنگ‌های مبتنی بر اعتماد، حمایت و ارتباطات باز، زمینه مناسبی برای اشتراک دانش ضمنی و انتقال تجربیات میان کارکنان فراهم می‌کنند (Suppiah & Singh, 2010). در مقابل، فرهنگ‌های بسته و سلسله‌مراتبی می‌توانند مانع جریان دانش و نوآوری در سازمان شوند. این موضوع در سازمان‌های ورزشی که نیازمند تعامل مستمر میان مدیران، مربیان، کارشناسان و ورزشکاران هستند، اهمیت بیشتری دارد.

در ایران، مطالعات مرتبط با فرهنگ سازمانی در حوزه ورزش عمدتاً به بررسی ابعاد خاصی از این مفهوم پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به صورت جامع و نظام‌مند به تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پرداخته است. الوانی معتقد است که الگوهای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی باید متناسب با ارزش‌های بومی، دینی و اجتماعی طراحی شوند تا قابلیت اجرایی و اثربخشی بیشتری داشته باشند (Alvani, 2019). همچنین محمدی و همکاران بر این باورند که وجود موانع فرهنگی در نظام اداری ایران می‌تواند مانع تحقق اهداف توسعه‌ای سازمان‌ها شود (Mohammadi et al., 2018). بنابراین، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند گامی مهم در جهت بهبود عملکرد این نهاد و ارتقای کیفیت مدیریت ورزشی در کشور باشد. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در ارتقای عملکرد سازمان‌های ورزشی، نقش تعیین‌کننده مدیران و کارکنان در شکل‌دهی به این فرهنگ، و همچنین کمبود پژوهش‌های جامع در زمینه تدوین چارچوب بومی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، انجام پژوهش حاضر ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، هدف پژوهش حاضر تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و فن دلفی است.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی مولفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد مدیران در وزارت ورزش و جوانان انجام شد، این پژوهش به لحاظ دستاورد، کاربردی و بر حسب اهداف، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی^۱ است. در این راستا فن دلفی به عنوان روش اصلی گردآوری و تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. در همین راستا پژوهش حاضر در فاز کیفی^۲، از طرح اکتشافی^۲ بهره گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۲ نفر از خبرگان (اساتید دانشگاهی و کارشناسان حوزه ستادی وزارت ورزش و جوانان) که دارای سابقه

^۱ -Mixed Methods

^۲ -Exploratory Design

پژوهشی و یا فعالیت ستادی در این زمینه بودند، تشکیل می‌دادند. روش نمونه‌گیری، هدفمند^۱ با رویکرد معیار^۲ انتخاب شد، زیرا انتخاب افراد بر اساس معیارهای مشخص (آشنایی عمیق با فرهنگ سازمانی) صورت گرفت. جهت تکمیل نمونه و دستیابی به اطلاعات غنی‌تر، از روش گلوله‌برفی^۳ نیز استفاده گردید. تعیین حجم نمونه (۱۲ نفر) بر اساس اصل اشباع داده‌ها^۴ به منظور جلوگیری از تکرار و اطمینان از پوشش کامل ابعاد مسئله صورت پذیرفت. از سوی دیگر داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق و باز با خبرگان جمع‌آوری گردید. این مصاحبه‌ها بر روی فایل صوتی ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. سئوالات اولیه مصاحبه بر محور شناسایی مولفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد مدیران در وزارت ورزش و جوانان طراحی گردید و سئوالات بعدی به صورت پویا و بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته، از فن دلفی استفاده شد. لازم به ذکر است این فن به عنوان ابزاری سیستماتیک برای تحلیل استقرایی و ساخت مدل نظری از داده‌های جمع‌آوری شده به کار گرفته می‌شود. فن دلفی در سه راند به منظور جمع‌آوری سیستماتیک نظرات خبرگان، دستیابی به اجماع در خصوص مولفه‌های فرهنگ سازمانی و در نهایت، ساختن یک چارچوب مفهومی^۵ به کار گرفته شد. این روش به ویژه در مرحله سنجش اعتبار و پالایش مولفه‌های استخراج شده از تحلیل‌های کیفی اولیه، نقش اساسی ایفا نمود. فرآیند دلفی شامل سه مرحله اجرای پرسشنامه و ارائه بازخورد به خبرگان بود. هدف اصلی، کاهش واگرایی آراء و رسیدن به توافق نظر علمی بر روی مولفه‌های کلیدی بود. برای تحلیل کمی (مرتبط با فن دلفی) در راستای تحلیل کمی نتایج حاصل از فن دلفی و سنجش میزان اجماع خبرگان، از نرم‌افزار SPSS^{v22} استفاده گردید. این تحلیل‌ها به سنجش اعتبار مولفه‌های استخراج شده کمک نمودند. در نهایت چارچوب نهایی طراحی شده در این پژوهش، یک چارچوب مفهومی بود که به بسترهای کلان و زیر ساخت‌های مؤثر بر تبیین فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌پردازد. برای تعیین روایی و اعتبار سئوالات مصاحبه، متن مصاحبه را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و نقطه نظرات آن‌ها اعمال گردید. همچنین برای محاسبه پایایی، ضمن کُدگذاری و مطالعه سطر به سطر مصاحبه‌های منتخب، به صورت یک ممیز و تأیید آن توسط داور، می‌توان قابلیت نتایج پژوهش را افزایش داد. در پژوهش پیش رو، این عمل یکبار دستی و یکبار با استفاده از رایانه انجام شد. سپس نتایج این دو کُدگذاری‌ها با یکدیگر مقایسه شد و از روش هُلستی برای محاسبه پایایی استفاده گردید. در روش هُلستی عدد به دست آمده میان صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. در پژوهش حاضر عدد ۰/۸۳ محاسبه شد که نشان داد، سئوالات مصاحبه از پایایی (قابلیت اعتماد) بالایی برخوردار است.

در بخش کمی نیز، از میانگین، انحراف معیار، ضریب کندال و شاخص چولگی و کشیدگی به منظور تحلیل ساختارها و فرایندهای اثرگذار بر فرهنگ سازمانی استفاده شد. ابتدا بعد از این که مضامین اصلی و پایه پژوهش با استفاده از کُدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها و نیز پس از طی مراحل سه گانه دلفی مشخص گردیدند؛ به منظور تحلیل کمی، همه مضامین در قالب یک ابزار پرسشنامه محقق ساخته پنج ارزشی لیکرت (خیلی زیاد: ۵ تا خیلی کم: ۱) بازتعریف شدند. این ابزار پرسشنامه شامل ۲۵ گویه بود که جهت بررسی روایی صوری و محتوایی آن از دو روش کیفی و کمی استفاده شد. تعیین روایی صوری و محتوایی کیفی در گروه ۱۲ نفری نمونه آماری انجام شد که نظرات آنان به صورت تغییرات جزئی و اصلاحی در متن پرسشنامه اعمال گردید. برای ارزیابی کمی روایی محتوایی و جهت اطمینان از این که صحیح‌ترین محتوا (ضرورت گویه) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوایی^۶ و برای اطمینان از این که گویه‌های پرسشنامه به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده از شاخص روایی محتوایی^۷ استفاده شد. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، مجدداً برای ۱۱ نفر نمونه آماری ارسال شد و از آنان خواسته شد که در خصوص هر یک از سئوالات پرسشنامه به صورت «ضروری است»، «ضروری نیست ولی مفید است» و «ضرورتی ندارد» پاسخ دهند. در نهایت پاسخ‌ها تحلیل و با جدول لاوشه^۸ انطباق داده شد. از آنجایی که میانگین نتایج CVR در جدول شماره (۱)، بالای ۰/۶۰ بود. لذا مطابق جدول لاوشه روایی محتوایی پرسشنامه تأیید گردید. پس از تعیین و محاسبه CVR، بررسی بر اساس شاخص روایی محتوایی والتز و باسل^۹ صورت گرفت. بدین منظور مجدداً پرسشنامه جهت محاسبه CVI به ۱۲ نفر نمونه آماری داده شد و از آنان خواسته شد که در مورد هر یک از سئوالات، سه معیار زیر را بر اساس طیف لیکرتی چهار قسمتی اظهار نظر نمایند (۱: غیرمرتبط، ۲: تا حدودی مرتبط، ۳: مرتبط و ۴: کاملاً مرتبط). بدین منظور امتیاز CVI به وسیله مجموع امتیازات موافق برای هر گویه که رتبه ۳ و ۴ (بالاترین نمره) کسب کرده اند بر تعداد کل رای دهندگان محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول CVI شاخص روایی محتوا محاسبه گردید. پذیرش آیتم

1 - Purposive Sampling

2 - Criterion Sampling

3 - Snowball Sampling

4 - Data Saturation

5 - Conceptual Model

6 - Holsti

6 - Content Validity Ratio

7 - Content Validity Index

8 - Lawshe

9 - Waltz and Basel

ها براساس نمره CVI بالاتر از ۰/۷۰ بود. بنابراین، با توجه به جدول (۱) و میانگین کل بدست آمده برای CVI و CVR رویای پرسشنامه تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۷ محاسبه شد.

جدول (۱): جزئیات نتایج رویای پرسشنامه فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان مستخرج از مصاحبه

پرسشنامه	مولفه ها	دامنه سئوالات	تعداد سئوالات	CVI	CVR
	نظام اداری	۱-۵	۵	۰/۷۷	۰/۶۴
چارچوب مدیریتی و روانشناختی	سبک رهبری مدیران	۶-۱۰	۵	۰/۷۸	۰/۶۶
فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان	فرهنگ حرفه‌ای کارکنان	۱۱-۱۵	۵	۰/۷۱	۰/۶۰
	فرهنگ جامعه و خانواده	۱۶-۲۰	۵	۰/۷۵	۰/۶۳
	تجهیزات و فضای آموزشی	۲۱-۲۵	۵	۰/۷۹	۰/۶۸
میانگین کل			۲۵	۰/۷۶	۰/۶۴

با توجه به جدول (۱)، و میانگین کل بدست آمده برای CVI و CVR رویای پرسشنامه محقق ساخته فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان تأیید شد.

یافته ها

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی مولفه‌های فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به روش اعتبار سنجی انجام شد، بدین منظور در ابتدا به مرور جامع کتب و مقالات علمی مرتبط با حوزه فرهنگ سازمانی پرداخته شد. در ادامه، پس از توجه به بیان مسئله و انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان کلیدی، پرسشنامه‌ی اولیه تدوین گردید. حاصل این فرآیند، شناسایی پنج مولفه اصلی و بیست و پنج مولفه فرعی بود که سازنده چارچوب مفهومی فرهنگ سازمانی در بستر مورد مطالعه محسوب می‌شوند. به منظور سنجش اعتبار و رویای مولفه‌های استخراج شده، از فرآیند سه مرحله‌ای تکنیک دلفی^۱ بهره گرفته شد. این رویکرد، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به اجماع نظر علمی میان گروهی از خبرگان در خصوص موضوعات پیچیده و ناشناخته است. مراحل مختلف این تکنیک بدین شرح زیر صورت پذیرفت: در فاز اول (شناسایی و پالایش مولفه‌ها) پس از شناسایی مولفه‌های کیفی فرهنگ سازمانی از طریق مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه دلفی با هدف کسب نظر خبرگان در مورد ماهیت، اهمیت و میزان موافقت آنان با مولفه‌های اولیه طراحی گردید. این پرسشنامه، شامل مولفه‌های شناسایی شده از فاز کیفی، در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفت. برای سنجش میزان توافق خبرگان، از طیف پنج ارزشی لیکرت^۲ استفاده شد. در نهایت نظرات خبرگان در طی چند مرحله و با ارائه بازخورد منظم جمع‌آوری و تحلیل گردید تا زمینه برای دستیابی به وحدت نظر فراهم شود. در این مرحله، نرم‌افزار اکسل برای محاسبه میانگین پاسخ‌ها به کار گرفته شد. در فاز دوم (سنجش اجماع و اعتبار) صورت گرفت، هدف اصلی این فاز، رسیدن به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان در مورد مولفه‌های شناسایی شده بود. این فرآیند تا زمانی که میانگین پاسخ‌ها به ثبات قابل قبولی دست یافتند، ادامه یافت. در این فاز یک معیار کمی برای حذف مولفه‌ها تعریف شد، در صورتی که میانگین پاسخ‌ها برای یک مولفه کمتر از ۳/۵ (بر اساس طیف لیکرت) قرار می‌گرفت، آن مولفه از مدل نهایی حذف می‌گردید. این معیار به اطمینان از واقعی بودن و اهمیت مولفه‌های باقی‌مانده کمک شایانی نمود. نتایج این مرحله، شامل میانگین‌ها، انحراف معیار و شاخص‌های اجماع، در جداول ذیل ارائه شده است. در فاز سوم (اعتبارسنجی کیفی مدل نهایی) پس از دستیابی به اجماع در خصوص مولفه‌های اصلی و فرعی، مدل مفهومی نهایی بر اساس یافته‌های حاصل از تکنیک دلفی تدوین گردید. اعتبارسنجی کیفی مدل نهایی، با هدف اطمینان از انطباق آن با واقعیت‌های سازمانی و جامعیت آن صورت پذیرفت. در مجموع، فرآیند دلفی به عنوان یک رویکرد نظام مند، امکان پالایش و اعتبارسنجی مولفه‌های فرهنگ سازمانی را فراهم آورد و منجر به تدوین یک چارچوب بومی و معتبر فرهنگ سازمانی برای وزارت ورزش و جوانان گردید.

^۱ - Delphi Technique

^۲ - Scale Likert

جدول (۲): نتایج حاصل از مراحل اول، دوم و سوم دلفی برای مولفه‌های مستخرج از مصاحبه کیفی فرهنگ سازمانی

ردی ف	مولفه‌های فرعی	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	همسویی فرهنگ سازمانی با آرمان‌های مشترک	۳/۷۳	۰/۷۶۵	۳/۷۳	۰/۶۶۰	۳/۷۷	۰/۴۶۹
۲	انسجام بخشیدن به رویه‌ها و اسناد بالا دستی	۳/۷۶	۰/۸۵۸	۳/۸۲	۰/۷۹۰	۳/۷۱	۰/۷۷۲
۳	عمیق تر کردن پیوند عاطفی با رسالت سازمانی	۳/۶۷	۰/۵۸۱	۳/۸۴	۰/۸۱۶	۳/۷۳	۰/۸۵۲
۴	مهندسی مجدد ساختار و تسهیل قوانین اداری	۴/۲۱	۰/۵۴۴	۴/۱۹	۰/۵۶۶	۴/۱۴	۰/۸۵۵
۵	غنی سازی ساختار اکوسیستم اداری	۴/۱۶	۰/۳۶۷	۴/۲۲	۰/۵۵۵	۴/۱۹	۰/۵۸۶
۶	همدلی مدیران سازمان‌های ورزشی	۳/۷۹	۰/۹۳۲	۳/۸۹	۰/۹۰۱	۳/۸۰	۰/۸۶۹
۷	رابطه غیر رسمی میان مدیر و کارکنان	۴	۰/۹۱۷	۴	۰/۲۹۰	۳/۸۱	۰/۹۱۰
۸	رویکرد مدیریتی رهبران سازمان	۳/۶۶	۰/۷۴۱	۳/۹۱	۰/۹۱۳	۳/۷۷	۱/۱۲۹
۹	توسعه فرهنگ تیمی و رهبری مشارکتی	۳/۸۷	۰/۳۳۳	۳/۹۰	۰/۳۲۷	۳/۸۱	۰/۱/۲۶۹
۱۰	برگزاری جلسات ادواری و مستمر با کارکنان	۳/۷۵	۰/۴۵۴	۳/۹۶	۰/۳۳۰	۳/۸۱	۰/۳۹۲
۱۱	توجه کارکنان به فرهنگ سازمانی	۳/۵۹	۰/۵۱۲	۳/۸۱	۰/۶۶۱	۳/۷۲	۰/۸۱۴
۱۲	تاکید کارکنان بر برقراری ارتباطات شفاف و سازنده	۳/۹۰	۰/۴۸۵	۴	۰/۸۲	۴	۰/۵۰۹
۱۳	التزام کارکنان به رعایت اصول و معیارهای اخلاقی	۴/۲۷	۰/۷۷۷	۴/۱۹	۰/۸۶۱	۴/۱۵	۰/۴۶۳
۱۴	تلاش کارکنان در جهت هم راستایی با مقاصد سازمان	۳/۲۰	۰/۷۱۱	۳/۷۶	۰/۹۳۹	۳/۷۳	۰/۴۶۰
۱۵	همسویی کارکنان با رویکردها و تصمیمات مدیریتی	۴/۲۷	۰/۷۷۹	۴/۱۰	۰/۸۵۸	۴/۱۷	۰/۴۳۱
۱۶	دیدگاه کلی جامعه به ارزش‌های سازمان	۴/۱۷	۰/۴۲۲	۴	۰/۹۶۲	۳/۹۳	۰/۸۱۹
۱۷	ارزش گذاری جامعه و خانواده بر فضایل اخلاقی	۳/۶۶	۰/۸۳۶	۳/۳۲	۰/۸۸۸	۳/۸۸	۰/۸۷۹
۱۸	ایجاد بستری فرهنگی برای محیطی سالم و پرنرژی	۴	۰/۲۶۴	۴	۱/۲۳۱	۳/۹۰	۰/۷۱۳
۱۹	توانایی ایجاد فرهنگ روابط بین فردی	۳/۵۹	۰/۵۴۶	۳/۶۹	۰/۵۳۰	۳/۷۷	۰/۷۲۱
۲۰	اهمیت دهی به آداب و ارزش‌های جامعه و خانواده	۳/۷۱	۰/۴۴۷	۳/۸۱	۰/۸۱۷	۳/۸۳	۱/۲۲۵
۲۱	التزام مدیران به نوسازی و مدرن سازی تجهیزات	۳/۷۹	۰/۵۵۵	۳/۸۰	۰/۷۲۳	۳/۷۰	۱/۱۹۶
۲۲	فراهم نمودن زیرساخت‌ها و ابزارهای لازم ورزشی	۳/۹۴	۰/۷۳۶	۴	۰/۷۸۰	۳/۹۹	۰/۷۹۹
۲۳	ملاحظات ایمنی در استفاده از تجهیزات ورزشی	۴/۰۹	۰/۵۹۱	۴/۱۶	۰/۴۵۹	۴/۰۱	۰/۴۳۸
۲۴	آموزش فرهنگ استفاده صحیح از فضاها و تجهیزات	۳/۹۹	۰/۵۰۱	۳/۹۵	۰/۸۶۷	۳/۶۹	۰/۹۹۸
۲۵	الگوسازی از کشورهای توسعه یافته برای نوسازی فضاها	۳/۷۸	۰/۵۱۸	۳/۴۱	۰/۹۰۲	۳/۹۵	۰/۷۹۳

جدول (۳): مولفه‌های اصلی و فرعی نهایی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به همراه روایی و پایایی

مولفه‌های اصلی	مولفه‌های فرعی	روایی (شاخص CVR)	پایایی (آلفای کرونباخ)
۱- نظام اداری	همسویی فرهنگ سازمانی با آرمان‌های مشترک	۰/۶۷	۰/۷۹
	انسجام بخشیدن به رویه‌ها یا اسناد بالادستی		
	عمیق کردن پیوند عاطفی با رسالت سازمانی		
	مهندسی مجدد ساختار و تسهیل قوانین اداری		
۲- سبک رهبری مدیران	غنی سازی ساختار اکوسیستم اداری	۰/۶۳	۰/۷۶
	همدلی مدیران سازمان‌های ورزشی		
	رابطه غیر رسمی میان مدیر و کارکنان		
	رویکرد مدیریتی رهبران سازمان		
۳- فرهنگ حرفه‌ای کارکنان	توسعه فرهنگ تیمی و رهبری مشارکتی	۰/۶۱	۰/۷۲
	برگزاری جلسات ادواری و مستمر با کارکنان		
	توجه کارکنان به فرهنگ سازمانی		
	تاکید کارکنان بر برقراری ارتباطات شفاف و سازنده		
	التزام کارکنان به رعایت اصول و معیارهای اخلاقی		

		تلاش کارکنان در جهت هم راستایی با مقاصد سازمان
		همسویی کارکنان با رویکردها و تصمیمات مدیریتی
		دیدگاه کلی جامعه به ارزش‌های سازمان
۰/۷۷	۰/۶۵	ارزش گذاری جامعه و خانواده بر فضایل اخلاقی
		ایجاد بستری فرهنگی برای محیطی سالم و پرنرژی
		توانایی ایجاد فرهنگ روابط بین فردی
		اهمیت دهی به آداب و ارزش‌های جامعه و خانواده
		التزام مدیران سازمان به نوسازی و مدرن سازی تجهیزات
		فراهم نمودن زیرساخت‌ها و ابزارهای لازم ورزشی
۰/۷۵	۰/۶۶	ملاحظات ایمنی در استفاده از تجهیزات ورزشی
		آموزش فرهنگ استفاده صحیح از فضاها و تجهیزات
		الگوسازی از کشورهای توسعه یافته برای نوسازی فضاها
۰/۷۶	۰/۶۴	میانگین

جدول (۴): ضرایب کندل برای مرحله دلفی

a. Kendall's Coefficient of Concordance		
12	N	ضریب کندال
0.463	Kendall's W ^a	(مرحله اول دلفی)
253.021	Chi-Square	
11	Df	
0.000	Asymp. Sig.	
12	N	ضریب کندال
0.535	Kendall's W ^a	(مرحله دوم دلفی)
280.229	Chi-Square	
11	Df	
0.000	Asymp. Sig.	
12	N	ضریب کندال
0.601	Kendall's W ^a	(مرحله سوم دلفی)
299.214	Chi-Square	
11	Df	
0.000	Asymp. Sig.	

در راستای اعتبارسنجی و پالایش مولفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، از روش تحقیق دلفی در سه مرحله استفاده گردید. پس از اجرای مرحله اول و محاسبه ضریب توافق کندال، شاخص‌هایی که میانگین نمره دریافتی آن‌ها کمتر از ۳/۵ بود، از مدل اولیه حذف شدند. این پالایش منجر به افزایش ضریب توافق از ۰/۴۶۳ در مرحله اول به ۰/۵۳۵ در مرحله دوم دلفی گردید. در مرحله دوم، با اعمال اصلاحات پیشنهادی خبرگان بر اساس بازخورد مرحله اول و اصلاح پرسشنامه، مجدداً فرآیند دلفی اجرا شد. نتایج حاصل از مرحله دوم نشان‌دهنده بهبود قابل توجه در همگرایی نظرات خبرگان بود. در مرحله نهایی (سوم)، پس از نهایی‌سازی پرسشنامه بر اساس پیشنهادات اصلاحی، ضریب توافق کندال به ۰/۶۰۱ افزایش یافت. این مقدار، که در سطح معناداری $(\alpha=0/01)$ و با مقدار P-value $(P>0/01)$ قرار دارد، حاکی از وجود توافق بسیار بالا و معنادار میان خبرگان در خصوص سوالات نهایی است. دستیابی به این سطح از اجماع، پایان بخش فرآیند دلفی بود. نهایتاً، مدل نهایی فرهنگ سازمانی شامل مولفه‌ها و شاخص‌های مورد تایید خبرگان، پس از طی سه مرحله پژوهشی، تدوین گردید. پرسشنامه نهایی فرهنگ سازمانی با ۲۵ گویه طراحی شد و به منظور ارزیابی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان به کار گرفته شد.

از سوی دیگر، به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش، مطابق جدول (۵)، مقدار چولگی و کشیدگی داده‌ها محاسبه گردید که برای تمام مولفه‌های فرهنگ سازمانی، در بازه (۲، -۲) قرار دارد. یعنی به لحاظ کجی این متغیرها، نرمال بوده و توزیع آن‌ها متقارن است.

جدول (۵): بررسی نرمال بودن مولفه‌های فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

مولفه‌های اصلی	چولگی	کشیدگی	نتیجه گیری
نظام اداری	-۰/۷۰۶	-۰/۹۳۰	نرمال است
سبک رهبری مدیران	-۰/۶۵۱	-۰/۲۳۱	نرمال است
فرهنگ حرفه‌ای کارکنان	-۰/۴۳۹	-۰/۲۹۵	نرمال است
فرهنگ جامعه و خانواده	-۰/۳۴۸	-۰/۳۵۰	نرمال است
تجهیزات و فضای ورزشی	-۰/۷۳۵	-۰/۲۹۹	نرمال است

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین چارچوب مدیریتی و روانشناختی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان انجام شد و تلاش نمود تا از طریق شناسایی مولفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی، زمینه‌ای علمی برای ارتقای عملکرد این نهاد فراهم آورد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان متشکل از پنج مولفه اصلی شامل نظام اداری، سبک رهبری مدیران، فرهنگ حرفه‌ای کارکنان، فرهنگ جامعه و خانواده، و تجهیزات و فضای ورزشی است که هر یک دارای زیرمولفه‌های متعددی هستند و در مجموع ساختار فرهنگ سازمانی این وزارتخانه را شکل می‌دهند. همچنین نتایج مراحل سه‌گانه دلفی نشان داد که میان خبرگان در خصوص اهمیت این مولفه‌ها توافق معناداری وجود دارد و ضریب توافق کندال در مرحله نهایی به سطح مطلوبی رسید که بیانگر انسجام نظری و اعتبار مدل نهایی است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که نظام اداری یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شود. مولفه‌هایی نظیر همسویی فرهنگ سازمانی با آرمان‌های مشترک، تسهیل قوانین اداری، و غنی‌سازی ساختار اکوسیستم اداری از جمله شاخص‌هایی بودند که بیشترین توافق را میان خبرگان به خود اختصاص دادند. این یافته بیانگر آن است که ساختارهای اداری و رویه‌های سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند. زمانی که قوانین، ساختارها و فرآیندهای اداری با ارزش‌های سازمانی هماهنگ باشند، کارکنان احساس انسجام بیشتری با سازمان پیدا می‌کنند و انگیزش و تعهد سازمانی افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش محمدی و همکاران همسو است که موانع فرهنگی موجود در نظام اداری ایران را یکی از عوامل اصلی کاهش کارآمدی سازمان‌ها معرفی کردند (Mohammadi et al., 2018). همچنین احمدی، حسینی و کریمی نیز تأکید کردند که ساختارهای اداری منعطف و مبتنی بر مشارکت می‌توانند زمینه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت در سازمان‌های ورزشی را فراهم کنند (Ahmadi et al., 2019).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که سبک رهبری مدیران یکی دیگر از ابعاد اساسی فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان است. شاخص‌هایی نظیر همدلی مدیران، توسعه رهبری مشارکتی، ارتباط غیررسمی با کارکنان و برگزاری جلسات مستمر از جمله مولفه‌های مورد تأکید خبرگان بودند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران نقش کلیدی در ایجاد و تداوم فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. مدیرانی که از سبک‌های رهبری مشارکتی، حمایتی و تعاملی استفاده می‌کنند، معمولاً قادرند اعتماد و انگیزه بیشتری در میان کارکنان ایجاد نمایند و فضای سازمانی مثبت‌تری شکل دهند. این نتیجه با دیدگاه شاین مبنی بر اینکه رهبران اصلی‌ترین معماران فرهنگ سازمانی هستند، همخوانی دارد (Schein, 2010). همچنین پژوهش پتروویچ و سیلوا نشان داد که فرهنگ‌های مشارکتی در سازمان‌های ورزشی موجب افزایش عملکرد، خلاقیت و تعهد کارکنان می‌شوند (Petrovic & Silva, 2019). از سوی دیگر، حسینی و رضایی نیز بیان کردند که سبک رهبری مدیران در وزارت ورزش و جوانان تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان و کیفیت تعاملات سازمانی دارد (Z. Hosseini & Akbari, 2019).

یافته دیگر پژوهش مربوط به فرهنگ حرفه‌ای کارکنان بود. نتایج نشان داد که رعایت اصول اخلاقی، برقراری ارتباطات شفاف، همسویی با اهداف سازمان و توجه به ارزش‌های حرفه‌ای از مهم‌ترین شاخص‌های این مولفه هستند. این یافته بیانگر آن است که فرهنگ حرفه‌ای کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات، کاهش تعارضات سازمانی و افزایش بهره‌وری داشته باشد. در سازمان‌های ورزشی که تعاملات انسانی بخش مهمی از فرآیندهای اجرایی را تشکیل می‌دهد، وجود کارکنانی متعهد و برخوردار از اخلاق حرفه‌ای می‌تواند به شکل‌گیری فضای مثبت سازمانی کمک کند. این نتایج با پژوهش رضایی همسو است که نشان داد فرهنگ حرفه‌ای کارکنان رابطه مستقیمی با رضایت شغلی و کیفیت عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی دارد (Rezaei, 2019). همچنین زارعی و محمدی گزارش کردند که فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری و تعامل مثبت موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شوند (Zarei & Mohammadi, 2018).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش فرهنگ جامعه و خانواده در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی بود. خبرگان بر این باور بودند که ارزش‌های اجتماعی، نگرش خانواده‌ها نسبت به ورزش، فضایل اخلاقی حاکم بر جامعه و روابط بین‌فردی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر فرهنگ سازمانی وزارت ورزش و جوانان اثرگذار باشند. این یافته بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی پدیده‌ای صرفاً درون‌سازمانی نیست،

بلکه تحت تأثیر بسترهای فرهنگی و اجتماعی جامعه نیز قرار دارد. هافستد معتقد است که ارزش‌ها و الگوهای فرهنگی جامعه، به صورت ناخودآگاه وارد ساختارهای سازمانی می‌شوند و رفتار کارکنان را شکل می‌دهند (Hofstede, 2001). همچنین حسینی و اکبری نشان دادند که فرهنگ خانواده و جامعه نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌های حرفه‌ای و رفتارهای سازمانی کارکنان دارد (S. Hosseini & Rezaei, 2019). بنابراین، توجه به زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی در طراحی سیاست‌های فرهنگی وزارت ورزش و جوانان ضروری به نظر می‌رسد. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تجهیزات و فضای ورزشی به عنوان یکی از ابعاد مهم فرهنگ سازمانی مورد توجه خبرگان قرار گرفته است. فراهم نمودن زیرساخت‌های مناسب، رعایت استانداردهای ایمنی، نوسازی تجهیزات و الگوبرداری از کشورهای توسعه‌یافته از جمله شاخص‌های کلیدی این مولفه بودند. این یافته نشان می‌دهد که محیط فیزیکی و امکانات سازمانی می‌توانند بر نگرش، انگیزه و رفتار کارکنان اثرگذار باشند. زمانی که محیط کاری استاندارد، ایمن و مجهز باشد، کارکنان احساس رضایت و تعلق بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و عملکرد آنان نیز بهبود می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های چن و وانگ همسو است که بیان کردند فرهنگ سازمانی نوآورانه در سازمان‌های ورزشی زمانی تقویت می‌شود که زیرساخت‌های لازم برای خلاقیت و نوآوری فراهم باشد (Chen & Wang, 2019). همچنین هولیهان و وایت بر اهمیت زیرساخت‌های ورزشی در موفقیت سازمان‌های ورزشی و تحقق اهداف مدیریتی تأکید کرده‌اند (Houlihan & White, 2002).

نتایج پژوهش حاضر همچنین اهمیت یادگیری سازمانی و تسهیم دانش را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی برجسته ساخت. تعاملات حرفه‌ای، جلسات مستمر و ارتباطات شفاف از جمله عواملی بودند که در فرآیند دلفی مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند. این یافته با دیدگاه ساپیا و سینگ همخوانی دارد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و تعامل را عامل مهمی در تسهیم دانش ضمنی و یادگیری سازمانی معرفی کردند (Suppiah & Singh, 2010). در سازمان‌های ورزشی، انتقال تجربیات و دانش میان مدیران، مربیان و کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش نوآوری داشته باشد.

همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان باید به سمت پویایی، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییر حرکت کند. امروزه سازمان‌های ورزشی در محیطی رقابتی و متغیر فعالیت می‌کنند و موفقیت آن‌ها مستلزم توانایی سازگاری با تغییرات محیطی است. فیتز و گونتر معتقدند سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها پذیرای تغییر و یادگیری است، توانایی بیشتری در دستیابی به پایداری و توسعه بلندمدت دارند (Fietz & Günther, 2019). همچنین دیو و اوربانکووا تأکید کردند که مشارکت کارکنان و ایجاد فضای حمایتی می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبت‌تری ایجاد کند (Depoo & Urbancová, 2018). در همین راستا، آدوجی و پاول نیز بیان کردند که وجود ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در سازمان، موجب تقویت تعهد و عملکرد کارکنان می‌شود (Adoji & Paul, 2018).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در وزارت ورزش و جوانان پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل مدیریتی، حرفه‌ای، اجتماعی و زیرساختی قرار دارد. موفقیت این وزارتخانه در تحقق اهداف توسعه ورزش و جوانان تا حد زیادی وابسته به ایجاد فرهنگی مبتنی بر مشارکت، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری، تعامل و یادگیری سازمانی است. بنابراین، مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه باید توجه ویژه‌ای به تقویت مولفه‌های فرهنگی داشته باشند و زمینه لازم برای توسعه فرهنگ سازمانی مطلوب را فراهم سازند. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان وزارت ورزش و جوانان و اساتید دانشگاهی اشاره کرد که ممکن است دیدگاه سایر ذی‌نفعان حوزه ورزش در آن کمتر منعکس شده باشد. همچنین استفاده از روش کیفی و تکنیک دلفی، اگرچه امکان دستیابی به دیدگاه‌های عمیق را فراهم ساخت، اما تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی خبرگان نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، چارچوب تدوین شده در این مطالعه به صورت کمی و در نمونه‌های گسترده‌تر مورد آزمون قرار گیرد. همچنین بررسی رابطه میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی و شاخص‌هایی نظیر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، نوآوری سازمانی و بهره‌وری می‌تواند به توسعه دانش این حوزه کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های ورزشی ایران و سایر کشورها نیز می‌تواند زمینه شناسایی الگوهای موفق فرهنگی را فراهم آورد.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود وزارت ورزش و جوانان برنامه‌های آموزشی منظم برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی، رهبری مشارکتی و اخلاق حرفه‌ای برگزار نماید. همچنین ایجاد سازوکارهای شفاف برای ارتباطات سازمانی، تقویت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود زیرساخت‌ها و تجهیزات ورزشی می‌تواند به ارتقای فرهنگ سازمانی کمک کند. توسعه نظام ارزیابی فرهنگ سازمانی و استفاده از بازخورد کارکنان و ذی‌نفعان نیز می‌تواند زمینه بهبود مستمر فرهنگ سازمانی را در این وزارتخانه فراهم سازد.

References

- Adoji, V. A., & Paul, S. O. (2018). Middle Level Supervisors and Knowledge Sharing in Organisations: A Review. *Academia Letters*, 1913. doi:10.20935/AL1913
- Ahmadi, A., Hosseini, B., & Karimi, J. (2019). The Impact of Leadership Style and Administrative System on Organizational Culture in Sports Organizations. *Journal of Sports Management Researches*, 12(3), 45-60.
- Alvani, S. M. (2019). *General Management: Explaining Organizational Culture Patterns Based on Islamic Values*. Tarbiat Modares University,
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised and updated edition ed.): John Wiley & Sons.
- Chen, L., & Wang, H. (2019). Assessing the Role of Organizational Culture in Fostering Innovation in Government Sports Agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 38(1), 75-92.
- Denison, D. R. (1996). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*: John Wiley & Sons.
- Depoo, L., & Urbancová, H. (2018). Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review*, 12(1), 18-59.
- Fietz, B., & Günther, E. (2019). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 32.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2nd ed.): Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.): Sage Publications.
- Hosseini, S., & Rezaei, M. (2019). Explaining the Components of Organizational Culture Affecting Managers' Performance in the Ministry of Sports and Youth. *Iranian Journal of Social Science Studies*, 18(4), 88-105.
- Hosseini, Z., & Akbari, N. (2019). The Role of Society and Family Culture in Shaping Organizational Culture: A Qualitative Study. *Quarterly Journal of Cultural Studies and Communication*, 16(4), 88-105.
- Houlihan, D. F., & White, A. (2002). *International Management of Sport: Governing Bodies, Processes and Research*: Routledge.
- Mohammadi, H., Alvani, S., Mehdi, M. T., & Hamidi, N. G. (2018). Identifying Cultural Barriers to the Administrative System of Iran. *Organizational Culture Management*, 16(1).
- Petrovic, I., & Silva, R. (2019). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Public Sports Organizations: A Comparative Study in Europe. *Journal of Sport Management and Governance*, 15(2), 112-130.
- Rezaei, M. (2019). *Investigating the Components of Professional Staff Culture and Its Relationship with Job Satisfaction in Sports Federations*. University of Tehran,
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.): Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.): Jossey-Bass.
- Suppiah, V., & Singh, S. M. (2010). Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Zarei, A., & Mohammadi, B. (2018). Examining the Relationship between Organizational Culture and Employees' Job Satisfaction in the Physical Education Organization: A Case Study of the Central Headquarters. *Quarterly Journal of Sports Management and Health Sciences Research*, 7(3), 1-15.

Developing a Managerial and Psychological Framework of Organizational Culture in the Ministry of Sports and Youth: A Qualitative Approach Using the Delphi Technique

Abbas Bagheri¹, Jabar Saleh², Parastoo Godarzi³, Nasrin Mohaddes⁴, Mehdi Akbarzadeh Sagay*⁵

Abstract

Purpose: The present study aimed to develop and validate a managerial and psychological framework of organizational culture in the Ministry of Sports and Youth based on experts' perspectives.

Methodology: This study was conducted using a mixed-method exploratory qualitative design. The statistical population consisted of 12 university professors, sports management specialists, and experts from the Ministry of Sports and Youth who were selected through purposive and snowball sampling methods. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed and validated using the Delphi technique in three consecutive rounds. To evaluate the validity of the research instrument, the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) were calculated, while reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient. Quantitative data obtained from the Delphi process were analyzed using SPSS version 22 through descriptive indicators including mean, standard deviation, Kendall's coefficient of concordance, skewness, and kurtosis.

Findings: The findings revealed that organizational culture in the Ministry of Sports and Youth consists of five major dimensions, including administrative system, leadership style of managers, employees' professional culture, societal and family culture, and sports facilities and environment, encompassing a total of 25 subcomponents. Kendall's coefficient of concordance increased from 0.463 in the first Delphi round to 0.601 in the third round, indicating a significant level of consensus among experts. Furthermore, all final dimensions demonstrated acceptable validity and reliability indices, and the normality tests confirmed that the distribution of all variables was statistically normal.

Conclusion: The results indicated that organizational culture in the Ministry of Sports and Youth is simultaneously influenced by managerial, professional, social, and infrastructural factors. Systematic attention to these dimensions can improve organizational performance, strengthen internal coordination, promote professional behaviors, and enhance organizational productivity. In addition, strengthening participatory leadership styles, reforming administrative structures, and developing sports infrastructures were identified as essential requirements for improving organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Ministry of Sports and Youth, Sports Management, Delphi Technique, Leadership Style, Professional Culture of Employees

¹ Ph.D. in Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

² Ph.D. in Psychology and Education of Exceptional Children, Department of Educational Sciences, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

³ Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Khoramabad Branch, Islamic Azad University, Khoramabad, Iran

⁴ Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shabestar Branch, Islamic Azad University, Shabestar, Iran

⁵ Curriculum Studies Group, Allameh Amini Campus, Farhangian University, Tabriz, Iran.
(M.akbarzadeh313@gmail.com)