فصلنامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی- فرهنگی، دوره‌ی سوم، شماره‌ی٤، بهار ٩٤، صفحات ٩-٢٤

بررسی وضعیت فرهنگی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و تعیین رابطه‌ی آن با هویت سازمانی کارکنان

علی شیرازی[1]، محمد لگزیان[2]، حامد خراسانی طرقی[3]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۰۵

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیّت فرهنگ‌سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی و تعیین رابطه بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی با هویت سازمانی در این سازمان انجام گرفته‌است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی- هم‌بستگی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به تعداد ۱۰۵ نفر بودند که از نظر تمامی آن‌ها استفاده شده است. ابزارهای پژوهش شامل پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی دنیسون و پرسش‌نامه هویت سازمانی مائل و آشفرث می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ضریب هم‌بستگی پیرسون و آزمون رگرسیون همزمان، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن (بر اساس مدل دنیسون) با هویت سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. از طرفی نتایج حاکی از این امر بود که متغیرهای فرهنگ سازمانی قادرند تغییرات هویت سازمانی را به طور معناداری پیش‌بینی کنند. هم‌چنین بر اساس یافته‌های پژوهش، میانگین فرهنگ سازمانی سازمان در هر چهار بعد بیش‌تر از مقدار متوسط است. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان انتظار داشت با بهبود وضعیت فرهنگ‌سازمانی، هویت سازمانی افراد بیش‌تر خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ‌سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت، هویت سازمانی

[1] دانشیار گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسؤول)

[2] دانشیار گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد

[3] دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه فردوسی مشهد. h_khorasani_t@stu.um.ac.ir

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

مقدمه

فرهنگ‌سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند (ایران زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۷). اولین تعریف جامع از فرهنگ توسط یک انسان‌شناس به نام تیلور[1] در سال ۱۸۷۱ ارائه شده است. تیلور فرهنگ را یک مجموعه پیچیده از دانش، باورها، هنرها، اخلاقیات، رسوم و عادت‌ها تعریف کرده که توسط یک فرد به عنوان عضوی از جامعه پذیرفته می‌شود (ملو و اریکسون، ۲۰۱۰). دسپان و وبستر[2] فرهنگ‌سازمانی را این‌چنین تعریف کرده‌اند: الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به افراد کمک می‌کند تا مأموریت سازمان را درک کنند و هم چنین هنجارهایی را برای رفتار افراد در سازمان تعریف می‌نماید (اسلاتر و السون، ۲۰۱۱). در تعریفی دیگر فرهنگ‌سازمانی به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها و معانی وقایع مهمّی که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان حاصل می‌شود، بیان‌شده است (هوس و همکاران، ۲۰۰۱). اما تعریف ادگار شاین[3] از فرهنگ‌سازمانی مقبول‌ترین و پرکاربردترین تعریف از فرهنگ‌سازمانی است. شاین (۱۳۸۸). فرهنگ‌سازمان را این‌چنین تعریف می‌کند: الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین، ابداع و کشف می‌کند یا ارائه می‌دهد تا بیاموزد که از عهده مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی برآید. ویژگی بارز تمام این تعاریف ناپیدا بودن فرهنگ‌سازمانی است. این ناپیدایی یا همان چیزی که ما آن را فرهنگ می‌نامیم در کنار هدف، یکپارچگی و انطباق به عنوان یکی از زیرسیستم‌های اصلی یک سیستم اجتماعی شناخته است که کلیت آن را تشکیل می‌دهند (مک کوئیلی و دیگران، ۲۰۰۷).

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، لایه‌ای است که نمایش گر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه‌ی دیگر فرهنگ‌سازمانی، لایه‌ی پایه‌ای و یا شالوده‌ی اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزش‌های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه‌های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. فرهنگ‌سازمانی کارکردهای مختلفی دارد. فرهنگ‌سازمانی از طریق تسهیل اجرای استراتژی سازمانی می‌تواند منبعی برای کسب مزیت رقابتی

[1] Taylor
[2] Webster
[3] Edgar Schein

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

باشد (اسلاتر و السون، ۲۰۱۱). چنگ و همکارانش[1] اعتقاد دارند که فرهنگ‌سازمانی مناسب می‌تواند هویت و تعهد سازمانی در افراد ایجاد نماید (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰) اسکات و همکارانش[2] معتقد هستند که فرهنگ‌سازمانی از چهار جهت عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد:

۱- از طریق ارتقای اعتمادبه‌نفس افراد باعث افزایش کارایی اقتصادی سازمان می‌شود.

۲- با ایجاد مکانیزم تشویقی باعث افزایش دارایی‌های سازمان می‌گردد.

۳- می‌تواند تمامی اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۴- باعث انسجام ساختاری سازمان و نیز افزایش هماهنگی بین واحدها می‌گردد (ایران‌زاده و محمودی اشان، ۱۳۸۹).

هم‌چنین رابینز این نقش‌ها را برای فرهنگ‌سازمانی بر شمرده شده است:

۱- فرهنگ‌سازمانی تعیین‌کننده مرز سازمانی است.

۲- فرهنگ‌سازمانی احساس هویّت را به اعضا منتقل می‌کند.

۳- فرهنگ‌سازمانی تعهداتی فراتر از علاقه‌های شخصی ایجاد می‌کند.

۴- فرهنگ‌سازمانی ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد.

۵- فرهنگ‌سازمانی ساز و کاری کنترلی برای جهت دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان است (۱۳۹۰: ۳۷۳-۳۷۴).

دیل و کندی[3] در کتاب فرهنگ شرکتی اظهار داشته‌اند که فرهنگ‌های قوی (جایی که کارکنان به اهداف سازمانی تعهد داشته و آن را بپذیرند) عامل مهمّی برای موفقیت سازمانی است؛ زیرا این فرهنگ‌ها منجر به بهره‌وری بالا و رضایت کارمندان می‌گردد (کانلیف، ۲۰۰۸)

هویت سازمانی ریشه در مطالعات تاریخی دارد. چستر بارنارد سال‌ها قبل مسأله به هم پیوستگی فرد و سازمان را مطرح کرد که موجب رضایت و اعتقاد راسخ فرد به سازمان شده و وی تلاش‌های بیش‌تری را از خود بروز می‌دهد. حتی سال‌ها پیش از آن تیلور مطرح کرد که توجه و علاقه فرد و سازمان باید مشابه هم باشد (آشفورث و همکاران، ۲۰۰۸). اما مفهوم هویّت سازمانی به معنای امروز آن در سال ۱۹۸۵ توسط آلبرت و وتن[4] معرفی شد. از نظر آنان هویّت سازمانی

[1] Cheung et all
[2] Scott et all
[3] Deal & Kennedy
[4] Albert & Whetten

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

شامل ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آن‌ها را به منزله ویژگی‌های هسته‌ای، منحصربه‌فرد و پایدار (مستمر) سازمان درک کرده‌اند (پوسا، ۲۰۰۶). هویت اساساً در برگیرنده یک رشته باورها یا معانی است که به سؤال "من چه کسی هستم" یا در مورد سازمان "ما چه کسانی هستیم" پاسخ می‌دهد و به حدّی اشاره دارد که کارکنان یک سازمان خود را از طریق ویژگی‌های مشابهی که باور دارند مشخصه سازمان است، تعریف می‌کنند. در واقع هویت سازمانی حد و حدودی است که اعضای سازمان خود را جزو سازمان و با سازمان یکی می‌دانند، هویت خود را با آن تصور می‌کنند و موفقیّت‌ها و شکست‌های سازمانی را موفقیت‌ها و شکست‌های خود می‌انگارند (اللهیاری و همکاران، ۱۳۹۰). مائل و آشفرث[1] سه عامل را برای هویت سازمان مطرح نموده‌اند. این عوامل عبارتند از الف) فرد توهین و انتقاد به سازمان را توهین به خود می‌داند. ب) فرد در توصیف سازمان به جای آنکه بگوید آن‌ها می‌گوید ما (تقارب فرد با سازمان) ج) فرد با موفقیت سازمان خود را موفق می‌بیند. چنی به طور عملیاتی هویت سازمانی را با سه عنصر تعریف نموده است: ۱- عضویت (احساس پیوستگی) ۲- وفاداری و حمایت از سازمان ۳- ادراک از داشتن خصوصیات مشترک با سازمان (امیرخانی و آغاز، ۱۳۹۰). تاج فل[2] هویّت را دارنده مؤلفه‌های عاطفی و شناختی تعریف می‌کند. مؤلفه‌ی شناختی هویت گستره‌ای را معرفی می‌کند که تا آن گستره، یک فرد خودش را متعلق به یک سازمان ادراک و تصور می‌کند، مؤلفه‌ی عاطفی، عواطف و تجارب فرد را به علت عضویت سازمانی انتقال می‌دهد، برای مثال احساس غرور و مباهات به عضو سازمان بودن و یا احساس تأیید و تصدیق شدن (خورشید، ۱۳۸۸). تحقیقات نشان‌داده‌اند افرادی که هویت یکسانی با سازمان خود دارند، تفکرهای مثبت و رفتارهای مفیدی در برابر محیط کار خود نشان می‌دهند (برگامی و باگازی، ۲۰۰۰). همکاری، مشارکت، اثربخشی در تصمیم‌گیری، ایجاد انگیزه‌های درونی، تسهیم اطلاعات، رفتارهای شهروندی، وفاداری با سازمان، رضایت شغلی و عملکرد بالاتر از جمله پیامدهای سازمانی هویّت است (آشفورث و همکاران، ۲۰۰۸).

[1] Mael & Ashforth
[2] Tajfel

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

مدل دنیسون برای ارزیابی فرهنگ‌سازمانی

دنیسون چهار بعد اساسی فرهنگ را که می‌توان به عنوان فرضیه از آن‌ها برای بررسی و تحقیق بر روی ویژگی‌های فرهنگی استفاده نمود معرفی کرده است که عبارتند از: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت (دنیسون، ۱۹۹۰).

۱- درگیر شدن در کار: درگیر شدن در کار یا عجین شدن با شغل بعد اول مدل دنیسون می‌باشد. فرضیه درگیر شدن در کار بیانگر این موضوع است که کارایی سازمانی تابعی از سطح درگیر شدن در کار و سطح مشارکت اعضای یک سازمان می‌باشد. سطح بالای درگیر شدن در کار و مشارکت باعث ایجاد احساس مالکیت و مسؤولیت‌پذیری در کار می‌شود. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱-۱- توانمندسازی: موجب می‌شود که افراد اختیار، ابتکار و توانایی لازم را برای اداره کردن کارشان داشته باشند. این امر نوعی حس مالکیت و مسؤولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۲- تیم سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخ‌گو هستند.

۱-۳- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد (منوریان و بختایی، ۱۳۸۵).

۲- *سازگاری*: سازمان‌های سازگار گرایش‌های عمومی را توسعه می دهند و یک سیستم سازمانی را که مبتنی بر یک سیستم اداری داخلی بر پایه رضایت‌مندی و تأمین منافع طرفین است، ایجاد می‌کنند. این سازمان‌ها با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت می‌گیرد. سازمان‌های اثربخش به کارکنان خود اختیار می‌دهند، سازمان را بر مبنای تیم ها پایه‌ریزی می‌کنند و توانایی‌های انسانی را در تمام سطوح توسعه می‌دهند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۴). این ویژگی با سه شاخص زیر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

۲-۱- *ارزش‌های بنیادین*: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند.

۲-۲- *توافق*: اعضای سازمان قادرند در اختلاف های مهم به توافق برسند.

۲-۳- *هماهنگی و پیوستگی*: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار می‌کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به‌هم‌ریخته نمی‌گردد (منوریان و بختایی، ۱۳۸۵).

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

۳- *انطباق‌پذیری*: انطباق‌پذیری سازمان را قادر خواهد ساخت تشخیص و پاسخ‌دهی بهتری نسبت به محیط خارجی و داخلی سازمان از خود نشان دهد. سازمان‌های انطباق پذیر مبتنی بر مشتری هستند، ریسک می‌کنند، از اشتباهات خود درس می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند (دنیسون و همکاران، ۲۰۰۴). انطباق‌پذیری با سه شاخص سنجیده می‌شود:

۳-۱- *ایجاد تغییر*: سازمان قادر است روش‌های انطباق‌پذیری را برای تأمین نیازهای مربوط به تغییر ایجاد کند و محیط تجاری را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ سریع بدهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

۳-۲- *مشتری‌گرایی*: نشان‌دهنده‌ی میزان توجه سازمان به تأمین رضایت مشتریان است. سازمان‌های با عملکرد بالا دیدگاه مشتری‌گرا دارند تا محصول گرا.

۳-۳- *یادگیری سازمانی*: عبارت است از فرایندی که در آن سازمان، اطلاعات و علائم محیطی را دریافت، ترجمه و رمزگشایی کرده است و به عنوان تجربیات و اطلاعات داخلی مورد استفاده قرار می‌دهد (ایران زاده، محمودی، ۱۳۸۹).

۴- *رسالت*: یک فرهنگ بیانگر تعاریف مشترک از اهداف و وظایف یک سازمان است. درک رسالت سازمان به سازمان اجازه می‌دهد که جریان رفتاری خود را بر پایه آینده مطلوبی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن موقعیت است، طراحی نماید. رسالت با سه شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

۴-۱- *گرایش و جهت‌گیری استراتژیک*: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد. و هر شخص درک درستی از مسیر حرکت سازمان دارد.

۴-۲- *اهداف و مقاصد*: اهداف و مقاصد روشن می‌توانند با مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان پیوند یافته و سمت و سوی واضح کار افراد را مشخص کنند.

۴-۳- *چشم‌انداز*: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد، ارزش‌های بنیادی را نمایان می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه می سازد و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۵).

پیشینه‌ی پژوهش

تحقیقات گسترده‌ای روی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با متغیرهایی از قبیل حفظ کارکنان سازمان، تناسب فرد- سازمان، بهره‌وری سازمان، جامعه‌پذیر کردن افراد، تصمیم‌گیری مدیران و ...

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

انجام گرفته است (اسکروت، ۲۰۰۲). نتایج پژوهش‌ها نشان از تأثیر فرهنگ بر بسیاری از متغیرهای فردی و سازمانی دارد. بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان داد که تحقیق مشابهی در مورد فرهنگ و هویت سازمانی در حوزه ورزش صورت نگرفته است. لذا در ادامه برخی از پژوهش‌های مرتبط ذکر می‌گردد:

اسکروت (۲۰۰۲) در پژوهشی روی چند سازمان خرده‌فروشی به بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و هویت سازمانی پرداخت. وی در تحقیق خود شش بعد کار تیمی، جو اخلاقی، جریان اطلاعات، درگیربودن، نظارت و جلسات را برای سنجش فرهنگ به کار برد. نتایج تحقیق اسکروت نشان داد که بین هر شش مؤلفه‌ی فرهنگی با هویت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ماری هچ (۱۹۹۷) نیز در مقاله‌ای با عنوان "رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با تصویر و هویت" به صورت تئوریک به رابطه میان دو مقوله هویت و فرهنگ‌سازمانی پرداخته است. در پژوهشی رابطه میان جو اخلاقی سازمان با هویت سازمانی بررسی و مشخص شد که جو اخلاقی سازمان و ابعاد آن به طور مثبت و معناداری بر هویت سازمانی تأثیرگذار است (رحیم نیا و نیک‌خواه فرخانی،۱۳۹۰). ضیایی و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهش خود نشان دادن که بین فرهنگ‌سازمانی و همه ابعاد آن با متغیر تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. لازم به ذکر است که محققین در این پژوهش از مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون استفاده کرده‌اند.

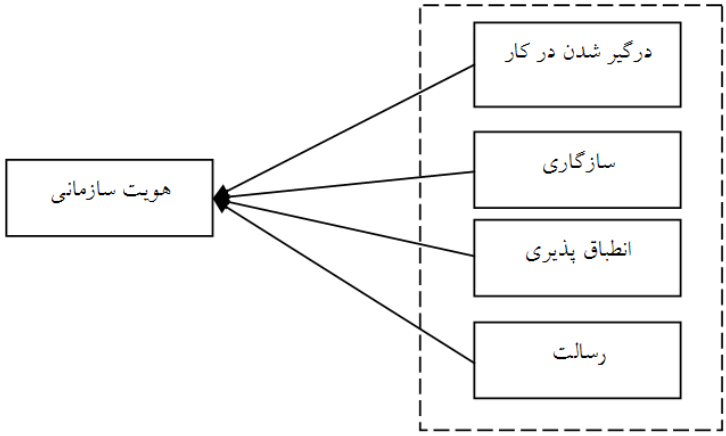
گودرزی و همکارانش (۱۳۸۸) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی پرداختند.پژوهشگران فرهنگ‌سازمانی را به صورت فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر در نظر گرفته‌اند. قربانی و سایرین (۱۳۸۸) بر مبنای مدل دنیسون ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و اثربخشی در سازمان تربیت بدنی ایران را مورد مطالعه قراردادند. نتایج پژوهش خاکی از این است که بین هر یک از ابعاد چهارگانه فرهنگ‌سازمانی با اثربخشی سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پژوهشی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با رضایت شغلی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی تهران مورد بررسی قرار گرفته است. محققی در پژوهش خود از مدل مارشال ساشکین برای ارزیابی فرهنگ استفاده نموده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از رابطه مثبت بین فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی افراد است (بهرالعلوم و همکاران، ۱۳۸۱). حسن اسدی (۱۳۸۰) در مقاله‌ای با عنوان رابطه فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران نشان داد که بین سازه فرهنگ‌سازمانی و

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

بهره‌وری رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. اسدی در پژوهش خود از شاخص‌های ده‌گانه‌ی رابینز برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمان مورد مطالعه استفاده کرد.

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش قصد داریم تا به بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی با هویت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی بپردازیم. شکل شماره‌ی یک مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل شماره‌ی یک- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی- هم‌بستگی است. ابزارهای این پژوهش شامل پرسش‌نامه ۶۰ سؤالی فرهنگ‌سازمانی دنیسون و پرسش‌نامه‌ی ۶ سؤالی هویت سازمانی مائل و آشفرث است. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده استاندارد بوده و در پژوهش‌های مختلفی مورد استفاده قرارگرفته‌اند اما جهت اطمینان از روایی پرسش‌نامه از نظرهای استادان متخصص استفاده شد. جهت تعیین پایایی، پرسش‌نامه‌ها بین سی نفر از اعضای نمونه توزیع شد و سپس با استفاده از آلفای کرونباخ پایایی پرسش‌نامه‌ها بررسی شدند. جدول ۱ پایایی هر یک از پرسش‌نامه‌ها را (به تفکیک متغیرهای مکنون) نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

ابتدا با استفاده از آزمون کلموگراف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی شدند و پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از ضریب هم‌بستگی پیرسون، در سطح ۵درصد هم‌بستگی میان متغیرها سنجیده شد. سپس از آزمون رگرسیون خطی به منظور تعیین میزان تبیین متغیر هویت سازمانی توسط متغیر فرهنگ سازمانی استفاده شد جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی به تعداد ۱۰۵نفر بودند که از نظر تمامی آن‌ها استفاده شده است.

جدول شماره‌ی یک- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌های تحقیق

	آلفای کرونباخ
درگیر شدن در کار	۰/۸۲
سازگاری	۰/۸۶
انطباق‌پذیری	۰/۸۳
رسالت	۰/۸۸
هویت سازمانی	۰/۷۷

فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش یک فرضیه‌ی اصلی (فرضیه ۱) و چهار فرضیه‌ی فرعی (فرضیه‌های ۲تا۵) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فرضیه‌ی ۱: بین فرهنگ سازمان با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۲: بین مؤلفه‌ی درگیر شدن در کار با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۳: بین مؤلفه‌ی سازگاری با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۴: بین مؤلفه‌ی انطباق‌پذیری با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۵: بین مؤلفه‌ی رسالت با هویت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج

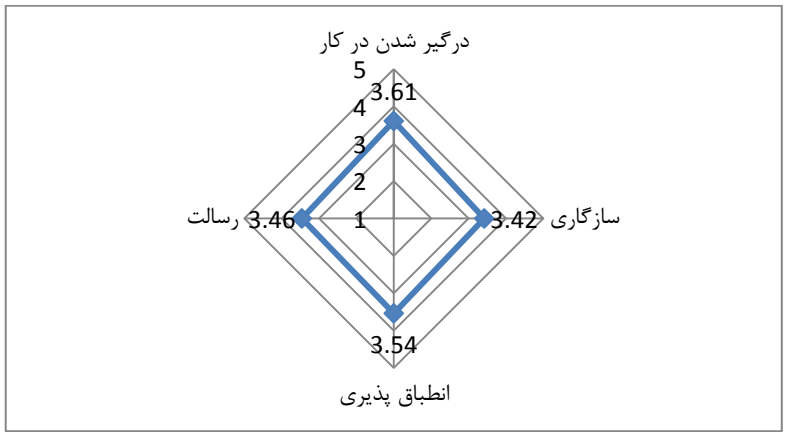
در جدول شماره‌ی دو وضعیت فرهنگ‌سازمانی و هویت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی را ملاحظه می‌کنید.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

جدول شماره‌ی دو- میانگین وضعیت فرهنگ‌سازمانی و هویت سازمانی

متغیر	میانگین (از ۵)
درگیر شدن در کار	۳/۶۱
سازگاری	۳/۴۲
انطباق‌پذیری	۳/۵۴
رسالت	۳/۴۶
هویت سازمانی	۳/۲۶

همان طور که مشاهده می‌کنید وضعیت فرهنگی سازمان در هر ۴ بعد درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بهتر از میانگین می‌باشد. بیش‌ترین امتیاز سازمان در بعد درگیر شدن در کار می‌باشد که عدد ۳/۶۱ از ۵ به‌دست آمده است. هم چنین تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد متغیّر هویّت سازمانی مقدار میانگین ۳,۲۶ از ۵ را نشان می‌دهد. شکل شماره‌ی دو در قالب نمودار راداری نمایی از وضعیت کلی فرهنگ سازمان را نشان می‌دهد.



شکل شماره‌ی دو- وضعیّت فرهنگی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی

جدول شماره‌ی سه میزان هم‌بستگی میان فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با هویّت سازمانی افراد را نشان می‌دهد. همان‌طور که در ستون آخر جدول ملاحظه می‌کنید تمام فرضیه‌های پژوهش ($p<0.05$) مورد تأیید قرارگرفته‌اند. در ادامه با تفصیل به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌پردازیم.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

جدول شماره‌ی سه- ضریب هم‌بستگی میان ابعاد فرهنگ‌سازمانی با هویت سازمانی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	سطح معناداری	ضریب هم‌بستگی	رتبه هم‌بستگی	نتیجه آزمون
۱	**فرهنگ‌سازمانی**	هویت سازمانی	۰/۰۰	۰/۳۲**	–	پذیرش فرضیه
۲	**درگیر شدن در کار**	هویت سازمانی	۰/۰۱	۰/۲۳*	۳	پذیرش فرضیه
۳	**سازگاری**	هویت سازمانی	۰/۰۰	۰/۴۱**	۱	پذیرش فرضیه
۴	**انطباق‌پذیری**	هویت سازمانی	۰/۰۰	۰/۱۸**	۴	پذیرش فرضیه
۵	**رسالت**	هویت سازمانی	۰/۰۳	۰/۳۴*	۲	پذیرش فرضیه

**:معنی‌دار در سطح خطای یک درصد *:معنی‌دار در سطح خطای پنج درصد

فرضیه‌ی ۱: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ‌سازمانی و هویت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میزان ضریب هم‌بستگی بین این دو متغیر ۰/۳۲ می‌باشد. لذا این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد نظر تأیید می‌شود.

فرضیه‌ی ۲: همان طور که در جدول شماره‌ی دو مشاهده می‌کنید ضریب هم‌بستگی بین متغیر درگیر شدن در کار و هویّت سازمانی ۰/۲۳ است که نشان از رابطه‌ی مثبت بین این دو متغیّر دارد. از آن جا که سطح معناداری از میزان خطای پذیرفته‌شده کمتر است، لذا این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌گردد.

فرضیه‌ی ۳: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی بیش‌ترین هم‌بستگی میان متغیر سازگاری با هویّت سازمانی وجود دارد. ضریب هم‌بستگی میان این دو متغیر ۰/۴۱ می‌باشد. با توجه به کوچک بودن سطح معناداری از خطای پذیرفته‌شده، می‌توان استنباط کرد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید می‌شود.

فرضیه‌ی ۴: این فرضیه رابطه معنادار بین انطباق‌پذیری و هویت سازمانی را بیان می‌کند که تحلیل داده‌ها آن را اثبات نمود. هر چند کمترین میزان هم‌بستگی میان این دو متغیر گزارش شده (۰/۱۸) اما با توجّه به این که سطح معناداری نزدیک به صفر و در نتیجه این مقدار هم‌بستگی معنادار است.

فرضیه‌ی ۵: نتایج پژوهش هم چنین رابطه مثبت و معنادار میان دو متغیر رسالت و هویت سازمانی را نشان می‌دهد. ضریب هم‌بستگی میان این دو متغیر ۰/۳۴ است و با توجه به این که

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

مشابه چهار فرضیه‌ی قبلی در مورد این فرضیه هم سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطای پذیرفته‌شده می‌باشد، این فرضیه در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌گردد.

در ادامه برای تعیین تأثیر متغیّر فرهنگ سازمانی بر هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن به عنوان متغیر پیش بین و هویت سازمانی به عنوان متغیر ملاک وارد معادله رگرسیون شدند که نتایج این تحلیل در جدول شماره‌ی چهار آمده است.

جدول شماره‌ی چهار- تحلیل رگرسیون همزمان برای تبیین متغیر هویت سازمانی بر اساس متغیرهای فرهنگ سازمانی

مدل	تغییرات	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F	R	R^2	sig
	رگرسیون	۱۸۴۹۲/۷۶	۳۷۰۱/۱	۳۱/۹	۰/۳۳	۰/۱۱	۰/۰۰
همزمان	باقیمانده	۴۵۶۰۱/۵۱	۱۱۵/۷۴				
	مجموع	۶۴۰۹۴/۲۷					

مقدار R^2 نشان می‌دهد که متغیرهای پیش بین به طور ترکیبی قادرند ۱۱درصد از تغییرات متغیر ملاک را به طور معناداری پیش‌بینی نمایند.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی رابطه ی بین فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن با هویت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی پرداختیم. برای سنجش فرهنگ‌سازمانی از مدل چهاربعدی دنیسون استفاده کردیم.هم‌چنین از الگوی مائل و آشفرث برای اندازه‌گیری هویت سازمانی کارکنان استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که در سازمان در هر چهار مؤلفه‌ی فرهنگی وضعیّت بهتر از متوسط دارد. به‌طور مشابه وضعیت هویت سازمانی اعضا نیز بهتر از میانگین است که این امر نشان از این دارد که افراد شاغل خود را با سازمانشان هویت یابی می‌کنند. تحلیل داده‌ها هم چنین حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت با متغیّر هویت سازمانی دارد. بین سازه فرهنگ‌سازمانی و هویت سازمانی نیز میزان هم‌بستگی معنادار به مقدار ۰/۳۲ بدست آمد.

نتایج این پژوهش با پژوهش اسکروت در یک راستا قرار می‌گیرد. هرچند وی در مطالعه خود از مدل فرهنگی دیگری شامل شش مؤلفه استفاده کرد و فقط مؤلفه ی درگیر شدن در کار وی با

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

این پژوهش مشترک است؛ اما نتایج تحقیقاتش نشان از رابطه مستقیم بین هر شش بعد فرهنگ‌سازمانی با هویت سازمانی داشت. هم چنین ماری هچ در نوشته‌های خود به نقش فرهنگ‌سازمانی در هویت‌سازی افراد اشاره داشته است. در تأیید رابطه‌ی بین فرهنگ و هویّت سازمانی، رابینز در کتاب رفتار سازمانی اشاره دارد که فرهنگ‌سازمانی نقش تعریف‌کننده مرز دارد و باعث ایجاد تمایز بین یک سازمان و بقیه سازمان‌ها می‌شود. بدین‌ترتیب فرهنگ احساس هویت را به اعضای سازمان منتقل می‌کند. ضیایی و همکارانش طی پژوهشی با استفاده از مدل دنیسون نشان دادند بین فرهنگ‌سازمانی و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. با توجّه به نزدیک بودن متغیرهای هویت سازمانی و تعهد سازمانی، این پژوهش نیز به نوعی از نتایج تحقیق حاضر حمایت می‌کند. در همین راستا لازم به ذکر است که پژوهش خورشیدی روی بانک‌های دولتی شهر کرمان نشان داد که بین سازه ی تعهّد سازمانی با هویت سازمانی هم‌بستگی بسیار بالایی وجود دارد.

مطالعات گسترده نشان داده‌اند وقتی فرد خود را از طریق سازمان هویت‌یابی می‌کند وفادارتر، کوشاتر و متعهدتر می‌شود؛ تعهد این کارمندان صرفاً به درون سازمان محدود نمی‌شود بلکه آن‌ها سفیرانی برای ایجاد تصویر خوب از سازمان در جامعه خواهند بود. از طرفی افراد در جامعه کنونی در سازمان‌ها و گروه‌های مختلفی عضو هستند و بر مبنای آن‌ها خود را هویت یابی می‌نمایند. آن نوع از هویت برای سازمان اهمیت دارد که برای شخص محوری و مستمر باشد لذا مدیران باید تلاش داشته باشند تا سازمان برای فرد هویت‌دهنده محوری باشد نه هویت‌دهنده فرعی. لذا مدیران سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که محیط درون سازمان و جو سازمان را به گونه‌ای طراحی کنند که بتوانند این احساس هویت محوری و تعهّد را در افراد ایجاد نمایند. با توجّه به رابطه مستقیم میان ابعاد مختلف فرهنگ‌سازمانی با هویت افراد با نگاهی به متغیرهای هر یک از ابعاد چهارگانه فرهنگ‌سازمانی از نگاه دنیسون پیشنهاد می‌شود مدیران بوسیله تیم سازی، توسعه قابلیت‌ها و توانمندسازی افراد، روشن ساختن اهداف استراتژیک، تبیین ارزش‌های بنیادین، توجه به یادگیری و تغییر سازمانی به بهبود فرهنگ‌سازمانی و از آن طریق به ایجاد هویت سازمانی در کارکنان بپردازند.

با عنایت به اینکه در پژوهش‌های گذشته در حوزه ورزش توجه کمی به مقوله هویت سازمانی شده است پیشنهاد می‌گردد تأثیر این متغیر روی سایر متغیرهای سازمانی به ویژه متغیرهای عملکردی مورد بررسی قرار گیرد.هم‌چنین میزان تأثیر هر یک از ابعاد فرهنگ‌سازمانی بر روی

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

هویت سازمانی، مطالعه و پژوهش دیگری را می‌طلبد. به عنوان پیشنهادی دیگر برای پژوهش‌های آتی نحوه ی تغییر در فرهنگ‌سازمانی به منظور بهبود هویت سازمانی می‌تواند مدّنظر قرار گیرد.

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

References

1. Allahyari, M., Hamidi, M., Hemmatinejad, M. & Allahyari, F. (2011) «The relationship between organizational identity and social- demographic factor with organizational citizenship behavior in sport», **Research in Sports Sciences**, 9: 95-112, (In Persian).
2. Amirkhani, T. & Aghaz, A. (2012) «The influence of employees' perception of organizational justice on their organizational identification», **Daneshvar Raftar**, 18 (50): 245-262, (In Persian).
3. Asadi, H. (2001) «The relationship between organizational culture and productivity of managers in physical training organization of IRAN», **Harekat**, 7: 39-50, (In Persian).
4. Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley. K. G. (2008) «Identification In Organizations: An Examination Of Four Fundamental Questions», **Journal Of Management**, 34: 325-374.
5. Bahrol Olum, H., Amirtash, A. M., Tondnevis, F. & Khabiri, M. (2002) «The relationship between organizational culture and job satisfaction in experts of physical training organization (Tehran) », **Olympic**, 21: 83-94, (In Persian).
6. Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000) «Self-Categorization, Affective Commitment And Group Self-Esteem As Distinct Aspects Of Social Identity In The Organization». **British Journal of Social Psychology**: 39: 555-577.
7. Cunliffe, A. N. (2008) **organization theory**, London: SAGE Publications.
8. Denison, D (1990**) corporate culture and organizational effectiveness**, New York: John Wiley & Sons.
9. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004) «corporate culture and organizational effectiveness:is asia different from the rest of the world? **», organizational dynamics**, 33(1): 98–109
10. D'mello, M. & Eriksen, T. H. (2010) «software, sports day and sheera, culture and identity processes within a global software organization in india», **information and organization**, 20: 81–110
11. Ghorbani, M. H., Asadi, H. & Sharifi, M. (2009) «The relationship between organizational culture and effectivness in physical training organization with the basic of denison model», **Journal of Dynamic Scinces And Sport**, 7(14): 107-118, (In Persian).
12. Goodarzi, M., Abootorabi, M., Dasti Gardi, M. & Dasti Gardi, K. (2009) «The relationship between organizational culture and knowledge management in manegers of physical training organization», **Sport Management**, 2: 201-214, (In Persian).
13. Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997) «Relations between organizational culture, identity and image», **European Journal of Marketing**,31(5/6): 356-365.
14. House, R., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001) «Project GLOBE: An Introduction», **Applied Psychology: An International Review** 50(4): 489-505.
15. Iranzadeh, S. & Mahmoodi Ashan, M. (2010) «Organizational culture recognization in polynar company with the basic of denison model (a cuse study) », **Farasouye Modiriat**, 4(15): 53-76, (In Persian).
16. Iranzadeh, S. & Mahmoodi, M. (2010) **Recognition and evaluating the organizational culture within the denison model**, Tabriz: Foruzesh Express, (In Persian).

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]

17. Khorshid, S. (2010) «Study the relationship between organizational identity and organizational commitment on state banks in Kerman», **Management Studies**, 6: 15-158, (In Persian).
18. Mc Auley, J; Duberly, J. & Johnson, P. (2007) **Organization Theory**, London: Prentice Hall/Financial Times.
19. Monavvarian, A., Bakhtayi, A. (2007) «Recognizing organizational culture based on the denisons model (case study: industrial management institution) », **4th International Conference of Management**, (In Persian).
20. Pussa, A. (2006) «Conducting Research on Organizational Identity», **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 11(2): 24-28.
21. Rahim Nia, F. & Nik Khah Farkhani, Z. (2011) «The impact of organizational ethical climate on organizational identity and a desire to leave work in sellers», **Ethics in Science & Technology**, 6 (4): 1-11, (In Persian).
22. Robbins, S. (2011) **Essentials of organizational behavior**, traslated by Omidvaran, F., Tehran: Mehraban Nashr Press, (In Persian).
23. Schine, E. (2009) **Organizational Culture**, translated by Mahjoob. M. E., Tehran: Fara Press, (In Persian).
24. Schrodt, P. (2002) «the relationship between organizational identification and organizational culture: employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization», **communication studies**, 53(2):189-202
25. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2011) «carol finnegan, business strategy, marketing organization culture, and performance», **mark lett**, 22:227–242
26. Zamini, S., Hosseini Nasab, D., Zamini, S. & Zarei, P. (2011) «The relationship between organizational culture and job satisfaction and job burnout among the employees in tabriz university», **Iran Occupational Health Journal**, 8 (1): 30-40, (In Persian).
27. Ziaee, M. S., Roshandel, T. & Nargesian, A. (2011) «Investigation of relation between organizational culture and organizational commitment in libraries personnel of university of tehran: based on dennison's organizational culture model», **Journal of Librarianship**, 55: 49-72, (In Persian).

[Downloaded from scdsjournal.ir on 2026-11-16]