

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12 (4), (Series 48): 65-81/ 2025

 [https:// 10.30473/fmss.2025.72399.2631](https://10.30473/fmss.2025.72399.2631)

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

The Impact of Organizational Culture on Good Governance in Sports and Youth Departments Considering the Mediating Role of Organizational Structure

Nahid Ghavi Panje^{1*}, Halime Piri², Morteza Rezaei³

¹ Ph. D. in Sports Management, Faculty of Physical Education, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

² Ph. D. student in Sports Management, Faculty of Physical Education, Mashhad Azad University, Iran

³ Ph. D. in Sports Management, Faculty of Physical Education, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

*Correspondence:

Nahid Ghavi Panje

Email:

nahidghavipankeh91@gmail.com

Receive Date: 01/Jun/2025

Accept Date: 13/Nov/2025

Published Online: 22/Dec/2025

How to cite

Ghavipankeh, N. , Piri, H. and Morteza, R. (2025). The Impact of Organizational Culture on Good Governance in Sports and Youth Departments Considering the Mediating Role of Organizational Structure. (2). Organizational Behavior Management in Sport Studies, 12(4): 19-37.

Background and Purpose: rganizational culture comprises a set of knowledge, skills, attitudes, and values that enable an organization to operate effectively and achieve competitive outcomes. This includes a range of attitudes such as participants' commitment, work practices, respect, professionalism, and ethics (1). Accordingly, organizational culture provides a framework through which members of a sports organization interpret how tasks are performed and what occurs in everyday working life (2). Governance in organizations refers to the processes of management, decision-making, and oversight aimed at achieving organizational goals while adhering to the principles of transparency, accountability, and justice. In sports organizations, effective governance can lead to improved performance, increased social participation, and the enhancement of social capital (3). Organizational structure, as the framework that regulates tasks and relationships among departments and individuals, plays a vital role in the effectiveness of governance. This study seeks to identify and analyze the factors that can contribute to improving the performance of Departments of Sport and Youth and to develop strategies for strengthening organizational culture and effective governance structures. Therefore, the main research question of this study is as follows: Does organizational culture influence good governance in Departments of Sport and Youth, considering the mediating role of organizational structure?

Methodology: This study was designed and conducted to examine the effect of organizational culture on good governance in Departments of Sport and Youth, with the mediating role of organizational structure taken into account. The research is descriptive and applied in nature, and a survey approach was employed for data collection. The statistical population of the study consisted of all employees of the Departments of Sport and Youth in the southeastern provinces of Iran, including Sistan and Baluchestan (172 individuals), Kerman (197 individuals), and Hormozgan (126 individuals). The population included all contractual, probationary, and permanent staff across all cities within the aforementioned provinces. A census sampling method was used; therefore, all members of the statistical population were included in the study. Accordingly, a total of 497 questionnaires were distributed both electronically and in person. Ultimately, 379 questionnaires were returned correctly and completely and were

used for data analysis. In this study, three different questionnaires were used to measure the main variables. The first was a good governance questionnaire developed by Zareian (4). The second questionnaire measured organizational structure and was based on Robbins' model (5). The third questionnaire assessed organizational culture, based on Edgar Schein's model. Face and content validity of the questionnaires were evaluated and confirmed by six professors of sport management. Construct validity was also confirmed through first-order and second-order factor analyses. To assess the reliability of the instruments, Cronbach's alpha coefficient was employed, and the values for all variables were found to be greater than 0.70; therefore, reliability was confirmed.

Results: Out of the 379 respondents who completed the questionnaires, 57% were male and 43% were female. In terms of educational level, 35% held a bachelor's degree, 45% held a master's degree, and 20% held a doctoral degree. The mean age of the participants fell within the 30–40 year age range, with 60% of the respondents belonging to this group, while 25% were aged between 25 and 30 years and 15% were over 40 years old. In terms of work experience, 50% of the participants had 5–10 years of professional experience, 30% had 10–15 years, and 20% had more than 15 years of work experience.

The findings indicate that the path coefficient of each component reflects the magnitude of the effect of the independent variable on the dependent variable, such that higher values of this coefficient (e.g., 0.931 for centralization in organizational structure) indicate a substantial effect. The Average Variance Extracted (AVE) and composite reliability values were also used to assess the reliability and validity of the measurement instruments. High values of these indices (for instance, an AVE of 0.923 for external adaptation within organizational culture) demonstrate strong construct validity. In addition, the significance coefficients, which were very high across all cases (e.g., 118.614 for external adaptation), indicate a high level of statistical significance and confirm the hypothesized relationships. The reported results show that all three examined paths were supported. Organizational structure, as an influential factor, had a positive and statistically significant effect on good governance, with a path coefficient of 0.331 and a t-value of 5.596; this effect was further confirmed by a P-value of 0.0001. Moreover, organizational culture played a much more prominent role in influencing good governance. Its path coefficient of 0.712 and t-value of 20.117 indicate the substantial importance of this factor, and the P-value of 0.0001 confirms the statistical significance of this relationship. In addition, organizational culture exerted a significant effect on organizational structure, with a path coefficient of 0.623 and a t-value of 15.105, which was also supported by a P-value of 0.0001. The results of the Sobel test, which examined the mediating role of organizational structure in the relationship between organizational culture and good governance, indicate that this mediating effect was confirmed. The indirect path coefficient was 0.206 with a t-value of 6.092, and a P-value of 0.0001, demonstrating that organizational structure plays a statistically significant mediating role between organizational culture and good governance. Overall, these findings highlight the critical importance of organizational culture and organizational structure in enhancing good governance and empirically confirm the mediating role of organizational structure as a key intervening factor.

Discussion: In an overall concluding perspective, it can be stated that organizational culture in Departments of Sport and Youth plays a vital role in promoting good governance. An organizational culture grounded in values such as transparency, justice, and accountability can improve managerial processes and enhance public trust. Such a culture assists managers and employees in acting with greater motivation and responsibility toward the achievement of organizational goals. However, achieving good governance also requires an appropriate organizational structure that performs a mediating role by facilitating decision-making processes. The organizational structure should be designed in a way that clearly defines the distribution of power, responsibilities, and authority, while ensuring effective supervision and control mechanisms. From a practical standpoint, strengthening organizational culture based on the values of transparency and justice is essential for realizing good governance in Departments of Sport and Youth. In addition, reforming the organizational structure to reduce centralization and enhance the efficiency of decision-making processes should be considered a priority.

KEY WORDS

Organizational Culture, Good Governance, Organizational Structure, Sports

References

1. [García LE, Sanchez MG, Cuevas H, Hernández R, Vargas BE. Organizational culture diagnostic in two Mexican technological universities case study. Innovación Y Desarrollo Tecnológico Revista Digital. 2012;4\(4\):1–19.](#)
2. [Hoye R, Smith ACT, Nicholson M, Stewart B. Sport management: Principles and applications. 4th ed. Routledge; 2015.](#)
3. [Farahani A, Mirhajiyan SN, Safania AM. Validation of factors affecting the social capital status of Iranian sports \(Case study of sports elites\). Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2023;10\(4\):59-77. doi: 10.30473/fmss.2023.67314.2510. \(In Persian\)](#)
4. [zareian, H., rasekh, N. Validation and Standardization of Good Governance Questionnaire in Iran Sport and Youth Ministry. Sport Management Journal. 2019; 11\(4\): 685-704. doi: 10.22059/jsm.2018.234016.1845. \(In Persian\).](#)
5. [Robbins, S. P. Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective. Prentice-Hall. 1993.](#)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی

ناهید قوی پنجه^{۱*}، حلیمه پیری^۲، مرتضی رضایی^۳

چکیده

این پژوهش به منظور تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی طراحی و اجرا شده است. نوع این تحقیق توصیفی و کاربردی است و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، از رویکرد پیمایشی استفاده گردیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان در استان‌های جنوب شرقی ایران می‌باشد (۴۹۷ نفر). نمونه‌گیری به روش کل شمار انجام شد. در این پژوهش، برای اندازه‌گیری متغیرهای اصلی، از پرسشنامه‌های حکمرانی زارعیان (۲۰۱۹)، ساختار سازمانی رایبیز (۱۹۹۳) و فرهنگ سازمانی شاین (۱۹۷۰) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها نیز با تأیید شش تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد ارزیابی قرار گرفت و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم تأیید گردید. برای بررسی پایایی ابزارها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای پرسشنامه حکمرانی ۰.۹۵، ساختار سازمانی ۰.۹۱ و فرهنگ سازمانی ۰.۸۹ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده با نرم‌افزار PLS Smart استفاده شد. نتایج نشان داد ساختار سازمانی به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار، با ضریب تأثیر ۰.۳۳۱ و فرهنگ سازمانی با ضریب تأثیر آن ۰.۷۱۲ بر حکمرانی خوب تأثیر دارند. همچنین نتایج آزمون سوبل که نقش میانجی ساختار سازمانی را در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و حکمرانی تأیید گردید. این یافته‌ها نشان می‌دهند که برای بهبود حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان، توجه به توسعه فرهنگ سازمانی و ساختارهای سازمانی مؤثر امری حیاتی است. بنابراین، ارتقاء فرهنگ سازمانی که بر همکاری، شفافیت و پاسخگویی تأکید دارد، می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و در نهایت به ارتقای کیفیت حکمرانی کمک کند.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، حکمرانی خوب، ساختار سازمانی، ورزش

^۱ دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.^۲ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی، دانشگاه آزاد مشهد، گلپهر، ایران.^۳ دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده‌ی تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر ایران.نویسنده مسئول: ناهید قوی پنجه
رایانامه:nahidghavipankeh91@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

استناد به این مقاله:

قوی پنجه، ناهید، پیری، حلیمه و رضایی، مرتضی. (۱۴۰۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۴): ۸۱-۶۵.



مقدمه

فرهنگ سازمانی شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌هایی است که به یک سازمان اجازه می‌دهد به طور مؤثر کار کند و نتایج رقابتی را به دست آورد. این امر شامل مجموعه‌ای از نگرش‌ها مانند تعهد شرکت‌کنندگان، شکل‌های کار، احترام، حرفه‌ای‌گری و اخلاق است (۱). بنابراین، فرهنگ سازمانی وسیله‌ای فراهم می‌آورد که اعضای یک سازمان ورزشی چگونه کارها انجام می‌شود و چه اتفاقاتی در زندگی روزمره کاری می‌افتد را تفسیر کنند (۲). تحقیقات گذشته به وضوح نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی نقش بسیار مهمی در تعیین و تقویت تعهد سازمانی ایفا می‌کند. به عنوان مثال، نیلام و همکاران (۳) بر این نکته تأکید کردند که فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی گردد، که در نهایت به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر کارایی سازمانی نیز دارد. گرگوری و همکاران (۴) در تحقیقات خود نشان دادند که سازمان‌هایی با فرهنگ قوی و مثبت می‌توانند در مقایسه با سازمان‌های دیگر، کارایی بهتری را در فعالیت‌های خود به دست آورند. این امر ناشی از آن است که فرهنگ سازمانی مؤثر می‌تواند به تسهیل ارتباطات داخلی، افزایش انگیزه و بهبود روحیه تیمی در سازمان کمک کند. همچنین، فرهنگ سازمانی با توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی نیز ارتباطی قوی دارد. جونگ و همکاران (۵) اشاره کردند که سازمان‌هایی که به فرهنگ توانمندسازی کارکنان اهمیت می‌دهند، معمولاً با رفتار شهروندی سازمانی بیشتری از سوی کارکنان خود مواجه هستند. این رفتار شامل مشارکت فعال در کارهای گروهی، حمایت از همکاران و تعهد به ارتقای محیط کار می‌شود. در حوزه مدیریت دانش، رضوانی‌نژاد و همکاران (۶) به تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه تبادل و مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته‌اند. آنان بیان کردند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان محرکی برای تسهیل اشتراک‌گذاری دانش و تجارب بین کارکنان عمل کند، که این امر به نوبه خود می‌تواند به بهبود نوآوری و بهره‌وری در سازمان منجر شود. در نهایت، عملکرد خوب حکمرانی نیز تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. دوئی ارما یانتی و همکاران (۷) و یولیاسوتی و تاندیو (۸) به اهمیت فرهنگ سازمانی در ایجاد ساختارهای حکمرانی مؤثر اشاره کردند و تأکید کردند که فرهنگ مثبت می‌تواند به شکل‌گیری فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و پاسخگو کمک کند. به طور کلی، نتایج این تحقیقات به وضوح نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نه تنها بر جنبه‌های

فردی و گروهی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر تمامی ابعاد عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی مثبت به طور قابل توجهی با بهبود عملکرد کارکنان و موفقیت کلی سازمان‌ها مرتبط است (۹). به ویژه، فرهنگ‌هایی که بر اساس همکاری و شفافیت بنا شده‌اند، به ارتقاء اثربخشی حکمرانی، به ویژه در زمینه‌های حاکمیت اطلاعاتی، کمک شایانی می‌کنند (۱۰). از آنجایی که فرهنگ سازمانی هنجارهایی را ایجاد می‌کند که رفتار اخلاقی را تشویق می‌کنند، این عناصر برای نهادینه‌سازی اصول حکمرانی خوب ضروری به نظر می‌رسند (۱۱).

حکمرانی در سازمان‌ها به معنای فرآیند مدیریت، تصمیم‌گیری و نظارت در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و رعایت اصول شفافیت، پاسخگویی و عدالت است. در سازمان‌های ورزشی، حکمرانی کارآمد می‌تواند موجب بهبود عملکرد، افزایش مشارکت اجتماعی و ارتقای سرمایه اجتماعی شود (۱۲). ساختار سازمانی، به عنوان چارچوبی که وظایف و روابط بین بخش‌ها و افراد را تنظیم می‌کند، نقشی حیاتی در اثربخشی حکمرانی دارد. ساختار سازمانی به عنوان بستری برای اجرای حکمرانی خوب، شامل ابعاد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی است که می‌تواند بر تصمیم‌گیری و توزیع منابع در سازمان تأثیر بگذارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت تنوع و اجرای عدالت سازمانی، نقش مؤثری در بهره‌وری و ارتقای کیفیت حکمرانی دارد (۱۳). در عین حال، ساختار سازمانی نامناسب یا ناکارآمد ممکن است باعث کاهش شفافیت و افزایش تعارضات درونی شود، که این امر بر رفتارهای مدیریتی و عملکرد کلی سازمان اثر منفی خواهد داشت (۱۴). بر این اساس، تحلیل و بهبود ساختار سازمانی در راستای تحقق حکمرانی خوب امری ضروری است. لذا سازمان‌های ورزشی باید دارای ساختار منسجم و کارآمد باشند (۱۵).

در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت سازمانی، فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان دو متغیر اصلی شناسایی شده‌اند. یانچیویچ (۱۶)، ادعا می‌کند که این دو مفهوم از بالاترین قدرت توضیح‌دهی و پیش‌بینی در درک علل و اشکال رفتارهای انسانی در سازمان‌ها برخوردارند. این دو عامل نه تنها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، بلکه به عنوان عواملی تعیین‌کننده در شکل‌گیری یکدیگر نیز عمل می‌کنند. همچنین مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بین فرهنگ و ساختار یک رابطه متقابل وجود دارد. فرهنگ به طور درونی رفتار افراد را در سازمان‌ها هدایت می‌کند و ساختار به طور بیرونی بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد (۱۶). این تعامل تحت عنوان «فرهنگ نهادینه می‌شود» و «ساختار مشروعیت می‌یابد» توصیف شده است. به عبارت دیگر،

نهادینه‌سازی فرهنگ به معنای گنجاندن عناصر فرهنگی در ساختار سازمانی است، در حالی که مشروعیت‌یابی ساختار به پذیرش آن توسط کارکنان مرتبط است (۱۷). گارامو و همکاران (۱۸) نیز تأیید می‌کنند که «فرهنگ سازمانی به نحوی ساختار سازمانی را تعریف می‌کند، در حالی که ساختار نیز به‌طور جزئی فرهنگ سازمان را مشخص می‌کند». ساختار سازمانی به‌عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمانی شناخته می‌شود و بالاترین قدرت توضیح‌دهی و پیش‌بینی برای سایر متغیرهای موفقیت سازمانی را داراست (۱۶). ساختار سازمانی چارچوبی است که وظایف، نقش‌ها، و روابط درون سازمان را تعریف و تنظیم می‌کند. این ساختار شامل ابعادی مانند پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز است که بر نحوه تصمیم‌گیری و هماهنگی تأثیر می‌گذارند. (۱۹). ساختار سازمانی نظم و چارچوبی را ایجاد می‌کند که وظایف، نقش‌ها و روابط بین افراد و بخش‌ها را مشخص می‌کند. ضرورت آن در سازمان به دلیل تسهیل هماهنگی، افزایش کارایی، بهبود تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف سازمانی است (۲۰).

در حوزه مدیریت ورزش، کانینگهام و ریورا (۲۱) تأثیر ساختار سازمانی را بر اثربخشی سازمانی در ادارات ورزشی بررسی کردند و تأثیر معناداری بر دست‌یابی‌های ورزشی یافتند. اما در عین حال، تأثیر معناداری بر نرخ فارغ‌التحصیلی دانشجویان مشاهده نکردند. این پژوهش‌ها بر اهمیت ارتباط متقابل بین فرهنگ و ساختار سازمانی تأکید دارند و نشان می‌دهند که هر دو عامل به‌طور همزمان و در تعامل با یکدیگر بر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. گارامو و همکاران (۱۸) نیز در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. در دهه‌های اخیر، توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر ساختار و عملکرد سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف، به ویژه در نهادهای دولتی و غیرانتفاعی، افزایش یافته است. مقاله‌ای که توسط نظری و همکاران (۲۲) منتشر شده، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. در این مطالعه، نویسندگان با تحلیل داده‌ها و شواهد موجود، نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک نیروی محرکه در بهبود و ارتقاء ساختار سازمانی عمل کند. مهرابی و همکاران (۲۳) به شناسایی شاخص حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی پرداخت که پس از ارزیابی و حذف ۸ بعد

کلیدی شامل شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی و دیگر ابعاد به‌دست آمد. محمدی رئوف و همکاران (۲۴)، هشت عامل شامل "حکمرانی توسعه‌گرا"، "ساختار اداری کارآمد" و "اخلاق‌گرایی" به‌عنوان عوامل مؤثر بر تحقق حکمرانی مطلوب در صنعت ورزش ایران شناسایی شد. صالحیان دهکردی و همکاران (۲۵) مدل حکمرانی مطلوب ورزش زنان را طراحی کردند و عوامل مؤثر در سه مؤلفه بیرونی، درونی و میانی دسته‌بندی شدند و مهم‌ترین شاخص در مدل پژوهشی، سیاست‌گذاری و توانمندسازی بودند الفتی (۲۶) نشان داد که حکمرانی خوب و پاسخگویی بر سلامت سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر مثبت دارند و حکمرانی از طریق پاسخگویی بر سلامت سازمانی اثر می‌گذارد. احمدی و همکاران (۲۷) تأثیر حکمرانی خوب بر اعتماد عمومی کارکنان سازمان ورزش شهرداری را بررسی کرد و نشان داد که حکمرانی خوب تأثیر مثبت و سکوت تأثیر منفی بر اعتماد عمومی دارد. مهرابی و همکاران (۲۸)، ۸ عامل تأثیرگذار بر رفتار حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی کردند که شامل شفافیت و پاسخگویی، مشارکت‌جویی و سایر ابعاد، تأثیرگذار بر رفتار حکمرانی خوب در فدراسیون‌های ورزشی هستند.

بر اساس مبانی نظری فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت در سازمان‌ها، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و حکمرانی خوب به ویژه در ادارات ورزش و جوانان دارد. با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های اجتماعی و اقتصادی، ضرورت درک عمیق از چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در این نهادها بیش از پیش حس می‌شود. ادارات ورزش و جوانان با توجه به وظایف کلیدی خود در ترویج فعالیت‌های ورزشی و اجتماعی، نیازمند ساختارهای حکمرانی مؤثر و شفاف هستند که می‌تواند از طریق فرهنگ سازمانی تقویت شود. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر تعهد کارکنان، کارایی سازمانی، و مدیریت دانش تأثیر بگذارد، اما کمبود پژوهش‌هایی که به بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در این فرآیند بپردازند، یک شکاف تحقیقاتی مهم به شمار می‌رود. این شکاف به این معناست که نیاز به پژوهش‌های بیشتری در خصوص چگونگی تعامل بین فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و حکمرانی خوب وجود دارد. نوآوری این تحقیق در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با در نظر گرفتن نقش میانجی ساختار سازمانی است. این مطالعه به دنبال شناسایی و تحلیل عواملی است که می‌توانند به بهبود عملکرد

قابلیت اعتماد این پرسشنامه است. دومین پرسشنامه مربوط به ساختار سازمانی است که بر اساس مدل رابینز (۳۰) طراحی شده و شامل سه مؤلفه رسمیت (۳ گویه)، تمرکز (۳ گویه) و پیچیدگی (۳ گویه) است که در مجموع ۹ گویه را شامل می‌شود. آلفای کرونباخ این متغیر برابر با ۰.۹۱ است که نشان‌دهنده پایایی خوب آن می‌باشد. سومین پرسشنامه، مربوط به فرهنگ سازمانی ادگار شاین (۳۱) است که دارای دو مؤلفه سازگاری بیرونی (۵ گویه) و انسجام درونی (۵ گویه) می‌باشد و در مجموع شامل ۱۰ گویه است. آلفای کرونباخ این متغیر برابر با ۰.۸۹ است. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با نظرات اساتید حوزه مدیریت ورزشی اصلاح شده و به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که با ماهیت سازمان‌های ورزشی مرتبط باشد. در این پژوهش، برای تمامی پرسشنامه‌ها از مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است که به پاسخ‌دهندگان این امکان را می‌دهد تا نظرات و احساسات خود را به‌طور دقیق‌تر ابراز کنند. روایی‌صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها نیز با تأیید شش تن از اساتید مدیریت ورزشی مورد ارزیابی قرار گرفت و روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم تأیید گردید. در این پرسشنامه به دلیل بومی‌سازی برای سازمان‌های ورزشی و تغییر ساختار برخی سؤالات، بررسی روایی سازه برای اطمینان از دقت و انسجام ابزار ضروری بود. برای بررسی پایایی ابزارها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰.۷۰ به‌دست آمد و به همین دلیل تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی (شامل محاسبه فراوانی، میانگین و انحراف معیار) استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی، آزمون‌های تحلیل مسیر برای بررسی میزان ضریب تأثیر هر متغیر بر دیگری و آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردیده است. به‌علاوه، برای مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS Smart نسخه ۴ و برای سنجش فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ با سطح معنی‌داری $\alpha = 0.05$ بهره‌برداری شده است. این روش‌ها و ابزارها به پژوهشگران کمک کرده‌اند تا نتایج دقیق و قابل اعتمادی را در زمینه تأثیر فرهنگ بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی بدست آورند.

یافته‌های پژوهش

از مجموع ۳۷۹ نفری که به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، ۵۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۳ درصد زن بودند. از نظر سطح

ادارات ورزش و جوانان کمک کنند و به توسعه راهکارهایی برای تقویت فرهنگ سازمانی و ساختارهای حکمرانی مؤثر بپردازد. نتایج این تحقیق می‌تواند کاربردهای عملی و استراتژیک در آینده داشته باشد. از یک سو، این یافته‌ها می‌توانند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در ادارات ورزش و جوانان کمک کنند تا با ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، حکمرانی مؤثرتری را در سازمان‌های خود ایجاد نمایند. از سوی دیگر، نتایج این تحقیق می‌تواند مبنایی برای توسعه سیاست‌های مربوط به بهبود ساختارهای حکمرانی در نهادهای اجتماعی و ورزشی باشد و زمینه را برای پژوهش‌های آینده در این حوزه فراهم کند. لذا سوال اصلی تحقیق این است که آیا فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی تأثیر دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی طراحی و اجرا شده است. نوع این تحقیق توصیفی و کاربردی است و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، از رویکرد پیمایشی استفاده گردیده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان در استان‌های جنوب شرقی ایران می‌باشد که شامل سیستان و بلوچستان (۱۷۲ نفر)، کرمان (۱۹۷ نفر) و هرمزگان (۱۲۶ نفر) است. این افراد شامل تمامی کارکنان قراردادی، پیمانی و رسمی در کل شهرهای استان‌های ذکر شده می‌باشند. نمونه‌گیری در این مطالعه به صورت کل شماری انجام شده و به همین دلیل، تمام افراد در این جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به این ترتیب، ۴۹۷ پرسشنامه به صورت الکترونیکی و حضوری توزیع گردید که در نهایت تعداد ۳۷۹ پرسشنامه به‌طور صحیح و کامل به پژوهشگران بازگشت داده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش، برای اندازه‌گیری متغیرهای اصلی، از سه پرسشنامه مختلف استفاده شده است. نخست، پرسشنامه حکمرانی خوب که توسط زارعیان (۲۹) طراحی شده، شامل هفت مؤلفه است: تلاش برای دستیابی به نتایج (۳ با گویه)، تأکید بر اثربخشی نقش‌ها و وظایف (با ۵ گویه)، ارتقای رفتار حرفه‌ای و مبتنی بر قانون (با ۳ گویه)، شفاف‌سازی (با ۳ گویه)، ظرفیت‌سازی و کارگروهي (با ۳ گویه)، بازخورد و پاسخگویی (با ۶ گویه)، و تأکید بر دانش‌افزایی (با ۲ گویه) که در مجموع شامل ۲۵ گویه می‌باشد. آلفای کرونباخ این متغیر برابر با ۰.۹۵ بوده که نشان‌دهنده پایایی بسیار بالا و

افراد دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه کاری، ۳۰ درصد دارای ۱۰ تا ۱۵ سال سابقه، و ۲۰ درصد دارای بیش از ۱۵ سال سابقه کاری بودند.

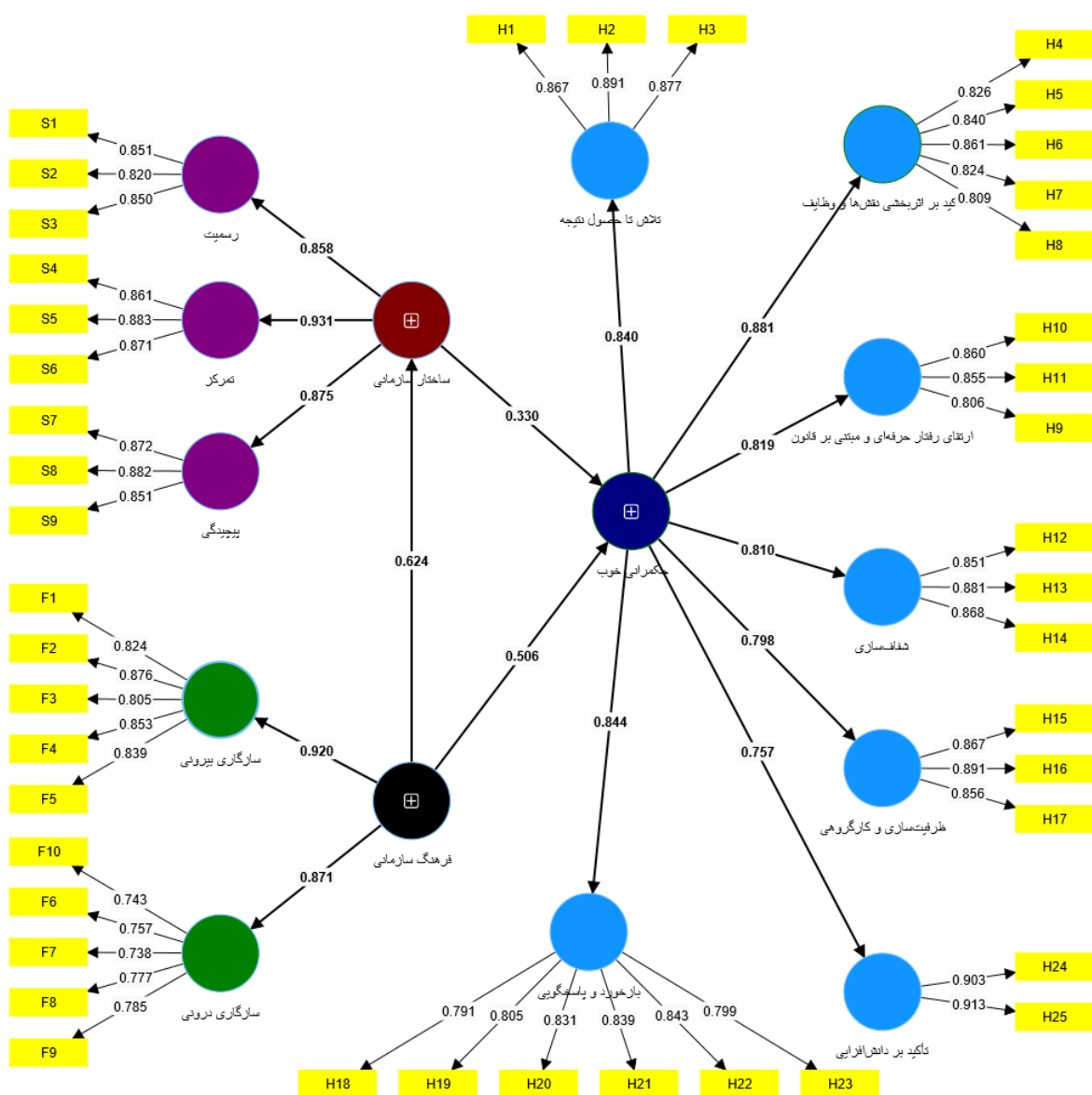
تحصیلات، ۳۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۴۵ درصد کارشناسی ارشد، و ۲۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان در بازه ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشت که ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان در این گروه سنی بودند، در حالی که ۲۵ درصد در بازه سنی ۲۵ تا ۳۰ سال و ۱۵ درصد بالای ۴۰ سال داشتند. همچنین، از نظر سابقه کاری، ۵۰ درصد از

جدول ۱. روایی و پایایی مؤلفه‌های تحقیق

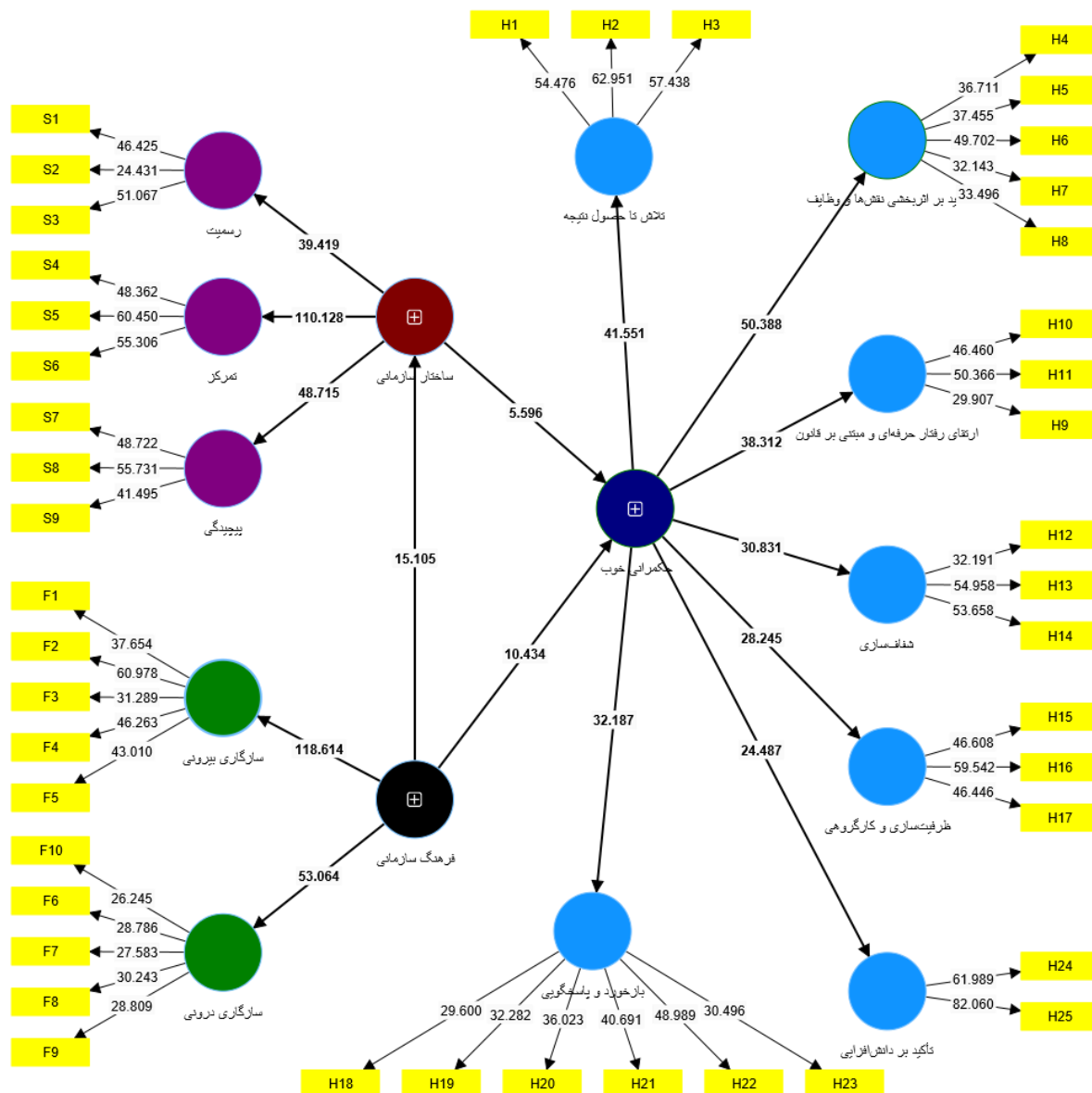
ضریب	ضریب	AVE	پایایی	انحراف	ضریب
تأثیر	ترکیبی	استاندارد	معناداری		مسیر
۰.۸۱۹	۰.۸۷۹	۰.۷۹۲	۰.۸۱۸	۳۸.۳۱۲	حکمرانی خوب -> ارتقای رفتار حرفه‌ای و مبتنی بر قانون
۰.۸۴۴	۰.۹۲۴	۰.۹۰۱	۰.۸۴۳	۳۲.۱۸۷	حکمرانی خوب -> بازخورد و پاسخگویی
۰.۸۸۱	۰.۹۱۸	۰.۸۸۹	۰.۸۸۱	۵۰.۳۸۸	حکمرانی خوب -> تأکید بر اثربخشی نقش‌ها و وظایف
۰.۷۵۷	۰.۹۰۴	۰.۷۸۸	۰.۷۵۵	۲۴.۴۸۷	حکمرانی خوب -> تأکید بر دانش‌افزایی
۰.۸۴۰	۰.۹۱۰	۰.۸۵۲	۰.۸۳۹	۴۱.۵۵۱	حکمرانی خوب -> تلاش تا حصول نتیجه
۰.۸۱۰	۰.۹۰۰	۰.۸۳۴	۰.۸۰۸	۳۰.۸۳۱	حکمرانی خوب -> شفاف‌سازی
۰.۷۹۸	۰.۹۰۵	۰.۸۴۲	۰.۷۹۶	۲۸.۲۴۵	حکمرانی خوب -> ظرفیت‌سازی و کارگروهی
۰.۹۳۱	۰.۹۰۵	۰.۸۴۲	۰.۹۳۱	۱۱۰.۱۲۸	ساختار سازمانی -> تمرکز
۰.۸۵۸	۰.۸۷۸	۰.۷۹۲	۰.۸۵۷	۳۹.۴۱۹	ساختار سازمانی -> رسمیت
۰.۸۷۵	۰.۹۰۲	۰.۸۳۷	۰.۸۷۵	۴۸.۷۱۵	ساختار سازمانی -> پیچیدگی
۰.۹۲۰	۰.۹۳۳	۰.۸۹۵	۰.۹۲۱	۱۱۸.۶۱۴	فرهنگ سازمانی -> سازگاری بیرونی
۰.۸۷۱	۰.۸۷۳	۰.۸۱۷	۰.۸۷۱	۵۳.۰۶۴	فرهنگ سازمانی -> سازگاری درونی

ارزیابی پایایی ابزار تحقیق استفاده شده و مقادیر بالای این شاخص‌ها (نظیر AVE) که برابر بود با ۰.۹۲۳ برای سازگاری بیرونی در فرهنگ سازمانی) نشان‌دهنده اعتبار بالای سازه‌ها است. همچنین، ضریب معناداری که در تمامی موارد بسیار بالاست (نظیر ۱۱۸.۶۱۴ برای سازگاری بیرونی)، نشان‌دهنده سطح معناداری آماری بالا و تأیید روابط فرضیه‌ها است.

جدول ۱ به بررسی روایی و پایایی مؤلفه‌های تحقیق با توجه به سه متغیر اصلی یعنی حکمرانی خوب، ساختار سازمانی، و فرهنگ سازمانی می‌پردازد. ضریب تأثیر هر مؤلفه نشان‌دهنده میزان اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته است، به‌طوری‌که مقادیر بالای این ضریب (نظیر ۰.۹۳۱ برای تمرکز در ساختار سازمانی) نشان‌دهنده تأثیر قابل‌توجه آن است. مقادیر AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) و پایایی ترکیبی نیز برای



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

می‌گیرد تا مشخص شود آیا روابط مشاهده‌شده در مدل استاندارد به‌طور معناداری در داده‌ها وجود دارند یا خیر. این بخش از تحقیق به بررسی قدرت و اعتبار مدل پرداخته و نتایج آزمون فرضیه‌ها را با استفاده از معیارهایی نظیر مقدار p و آمار t تبیین می‌کند. پس از بررسی این دو شکل، در ادامه به تفسیر و تحلیل نتایج می‌پردازیم. این تحلیل شامل بررسی دقیق‌تر ضرایب بارگذاری، معناداری روابط، و همچنین تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر یکدیگر خواهد بود. در نهایت، این مراحل به ما کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از ساختار و پویایی‌های موجود در پژوهش به‌دست آوریم و بتوانیم نتایج را به‌طور مؤثر ارائه دهیم.

در تحلیل‌های پژوهشی، ارائه و بررسی مدل‌های ساختاری یکی از مراحل کلیدی به‌شمار می‌آید که به تفسیر و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها کمک می‌کند. شکل ۱ که تحت عنوان "مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد" ارائه شده است، نمایی از ساختار کلی پژوهش و روابط پیش‌بینی‌شده بین متغیرهای مستقل و وابسته را نمایش می‌دهد. این مدل معمولاً شامل ضرایب بارگذاری و ارتباطات کلی است که نشان‌دهنده جهت و شدت روابط بین متغیرها می‌باشد. به دنبال آن، شکل ۲ تحت عنوان "مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری" به بررسی نتایج معناداری این روابط می‌پردازد. در این حالت، تحلیل‌ها بر مبنای داده‌های واقعی و آزمون‌های آماری صورت

جدول ۲- بررسی مسیرهای معادلات ساختاری

مسیر	ضریب تأثیر	ضریب معناداری	P values	نتیجه
ساختار سازمانی -> حکمرانی خوب	۰.۳۳۱	۵.۵۹۶	۰.۰۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی -> حکمرانی خوب	۰.۷۱۲	۲۰.۱۱۷	۰.۰۰۰۱	تأیید
فرهنگ سازمانی -> ساختار سازمانی	۰.۶۲۳	۱۵.۱۰۵	۰.۰۰۰۱	تأیید
آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و حکمرانی خوب				
فرهنگ سازمانی -> ساختار سازمانی -> حکمرانی خوب	۰.۲۰۶	۶.۰۹۲	۰.۰۰۰۱	تأیید

نتایج ارائه شده در جدول ۲ مسیرهای معادلات ساختاری نشان می‌دهد که هر سه مسیر مورد بررسی، تأیید شده‌اند. ساختار سازمانی به عنوان یک عامل تأثیرگذار، با ضریب تأثیر ۰.۳۳۱ و ضریب معناداری ۵.۵۹۶ به طور مثبت و معناداری بر حکمرانی خوب تأثیر دارد، که این تأثیر با مقدار P برابر ۰.۰۰۰۱ تأیید می‌شود. همچنین فرهنگ سازمانی نقش بسیار برجسته تری در تأثیرگذاری بر حکمرانی خوب دارد و ضریب تأثیر آن ۰.۷۱۲ با ضریب معناداری ۲۰.۱۱۷ نشان دهنده اهمیت بالای این عامل است. مقدار P برای این مسیر نیز ۰.۰۰۰۱ است که معناداری آن را تأیید می‌کند. افزون بر این، فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر ساختار سازمانی نیز تأثیر دارد، با ضریب تأثیر ۰.۶۲۳ و ضریب معناداری ۱۵.۱۰۵، که این مسیر هم با مقدار P برابر ۰.۰۰۰۱ مورد تأیید قرار گرفته است.

نتایج آزمون سوبل که نقش میانجی ساختار سازمانی را در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و حکمرانی خوب بررسی می‌کند، نشان می‌دهد که این نقش میانجی نیز تأیید شده است. ضریب تأثیر مسیر میانجی گری ۰.۲۰۶ و ضریب معناداری ۶.۰۹۲ با مقدار P برابر ۰.۰۰۰۱، تأییدکننده این است که ساختار سازمانی نقش معناداری در واسطه‌گری بین فرهنگ سازمانی و حکمرانی خوب دارد. به طور کلی، این نتایج حاکی از اهمیت حیاتی فرهنگ و ساختار سازمانی در بهبود حکمرانی خوب هستند و نقش میانجی ساختار سازمانی را به عنوان عامل واسطه‌ای کلیدی به اثبات می‌رسانند.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

متغیر	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	واریانس تبیین شده	SRMR
حکمرانی خوب	۰.۹۸۷	۰.۵۰۱	۰.۵۷	۰.۰۸۵
ساختار سازمانی	۰.۹۲۲	۰.۵۸۴	۰.۳۸	
فرهنگ سازمانی	۰.۹۱۲	۰.۵۱۷	-	

جدول ۳ به تحلیل شاخص‌های برازش مدل در تحقیق پرداخته است و نشان دهنده اعتبار و کیفیت مدل‌های ساختاری می‌باشد. پایایی ترکیبی متغیرها در این جدول به وضوح بالا است؛ به طوری که متغیر حکمرانی خوب با مقدار ۰.۹۸۷ و سایر متغیرها نظیر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با مقادیر ۰.۹۲۲ و ۰.۹۱۲، نشان دهنده اعتبار بالای این متغیرها در تبیین روابط مدل هستند. همچنین، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سه متغیر در آستانه قابل قبولی قرار دارد، به طوری که متغیر ساختار سازمانی با AVE برابر ۰.۵۸۴ و فرهنگ سازمانی با مقدار ۰.۵۱۷، مؤید توانایی این

متغیرها در تبیین واریانس موجود هستند. این نتایج به وضوح تأییدکننده اعتبار سازه‌های موجود در تحقیق می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی انجام شد. بر اساس یافته‌ها و بررسی مسیر ساختار سازمانی به حکمرانی خوب نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها نقش مهمی در بهبود حکمرانی سازمانی دارند. ضریب تأثیر ۰.۳۳۱ و ضریب معناداری ۵.۵۹۶ به این معناست که هرگونه تغییر و

بهبود در ساختار سازمانی به‌طور مثبتی بر حکمرانی خوب تأثیر می‌گذارد. با توجه به مقدار $P\text{-value}$ برابر با ۰.۰۰۰۱، این رابطه از لحاظ آماری به‌شدت معنادار است، که تأیید می‌کند بهبود ساختارهای سازمانی می‌تواند به بهبود فرآیندهای حکمرانی منجر شود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که وجود یک ساختار سازمانی مناسب با رسمیت بالا (وجود قوانین و رویه‌های مشخص)، تمرکز (تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان به صورت متوازن) و پیچیدگی متناسب (ساختارهای متنوع و تخصصی) می‌تواند به بهبود حکمرانی خوب در سازمان‌ها منجر شود. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که ساختار سازمانی با سه مؤلفه اصلی خود یعنی رسمیت، تمرکز، و پیچیدگی تأثیر مستقیم و قابل‌توجهی بر عملکرد و حکمرانی سازمان‌ها دارد. گارامو و همکاران (۱۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی می‌تواند تأثیر مثبتی بر حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی داشته باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که طراحی و سازماندهی مناسب ساختار می‌تواند به ارتقاء شفافیت، پاسخگویی و اثربخشی در فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند. به عبارتی، یک ساختار سازمانی کارآمد نه تنها می‌تواند هماهنگی بهتری بین اعضای سازمان ایجاد کند، بلکه به بهبود روندهای حکمرانی و افزایش رضایت کارکنان نیز منجر می‌شود. این ارتباط تنگاتنگ میان ساختار و حکمرانی خوب اهمیت توجه به این ابعاد را در مدیریت سازمان‌های ورزشی نمایان می‌سازد. به عبارتی، فرهنگ سازمانی نه تنها رفتار فردی و گروهی را شکل می‌دهد، بلکه به عنوان یک عامل محوری در موفقیت و کارآمدی کلی سازمان‌ها عمل می‌کند. بر اساس یافته‌های آن‌ها، سازمان‌هایی که قوانین و رویه‌های بسیار سختگیرانه دارند، ممکن است نتوانند از پتانسیل کارکنان به‌طور کامل بهره ببرند و در نتیجه، حکمرانی ضعیف‌تری را تجربه کنند. حکمرانی خوب در سازمان‌ها، با تقویت ساختارهای سازمانی این شاخص‌ها نیز بهبود می‌یابند. ساختارهای سازمانی مناسب زمینه‌ای برای ارتقای کارآمدی و مشارکت بیشتر کارکنان فراهم می‌کنند و از طریق ایجاد هماهنگی و نظم، ریسک‌های مدیریتی را کاهش می‌دهند. این امر به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که نیازمند پاسخگویی به مخاطبان مختلف و ارتقای کیفیت خدمات هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای سازمان‌های ورزشی، این امر به معنای افزایش رسمیت در تدوین و اجرای مقررات داخلی، توزیع مناسب وظایف و مسئولیت‌ها در سطوح مختلف سازمان، و ایجاد واحدهای تخصصی برای بهبود مدیریت است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به توسعه سیاست‌های مدیریتی شفاف،

افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تقویت زیرساخت‌های ارتباطی بپردازند. همچنین، تقویت مکانیسم‌های نظارتی و ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی می‌تواند به بهبود حکمرانی و افزایش رضایت مخاطبان و کارکنان در سازمان‌های ورزشی منجر شود. به طور کلی، مطالعات نشان می‌دهند که ساختار سازمانی نقش مهمی در تقویت حکمرانی خوب دارد، اما افراط یا تفریط در مؤلفه‌های رسمیت و تمرکز می‌تواند تأثیرات منفی نیز داشته باشد. بنابراین، بهبود ساختار سازمانی باید به گونه‌ای انجام شود که تعادل مناسب بین مؤلفه‌های رسمیت، تمرکز و پیچیدگی حفظ شود تا هم نوآوری و خلاقیت از دست نرود و هم حاکمیت و پاسخگویی تقویت شود. به این ترتیب، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی علاوه بر تقویت رسمیت و تمرکز در فرآیندهای خود، به ایجاد فضای انعطاف‌پذیر و خلاقانه نیز توجه داشته باشند. تقویت مکانیسم‌های ارزیابی و ارتباطات داخلی می‌تواند به بهبود حکمرانی کمک کرده و رضایت مخاطبان و کارکنان را افزایش دهد.

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی در مدیریت و موفقیت سازمان‌ها، تأثیر قابل توجهی بر حکمرانی خوب دارد. ضریب تأثیر ۰.۷۱۲ و ضریب معناداری ۰.۰۰۰۱۱۷ در این مسیر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار قوی و تعیین‌کننده‌ای بر حکمرانی خوب دارد. این اعداد حاکی از این است که هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر و مثبت‌تر باشد، بهبود شاخص‌های حکمرانی نیز افزایش می‌یابد. مقدار $P\text{-value}$ برابر با ۰.۰۰۰۱ نشان می‌دهد که این اثر از لحاظ آماری به‌طور کامل معنادار است، به این معنی که فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم می‌تواند به‌طور محسوسی حکمرانی خوب را تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات متعدد در این زمینه وجود دارد که به اهمیت فرهنگ سازمانی در حکمرانی خوب اشاره دارند. در این خصوص دوئی، ارما یانتی و همکاران (۷) و یولیاسوتی و تاندیو (۸) بر نقش حیاتی فرهنگ سازمانی در شکل‌گیری ساختارهای حکمرانی مؤثر تأکید کرده‌اند. این پژوهشگران می‌گویند که یک فرهنگ مثبت نه تنها به شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بلکه در سطح وسیع‌تری بر تمامی ابعاد عملکرد سازمانی تأثیرگذار است. در واقع، فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند کلید موفقیت یک سازمان باشد و به بهبود عملکرد کارکنان و تحقق اهداف کلی سازمان‌ها منجر شود (۹). این نوع فرهنگ، به‌ویژه آنهایی که بر همکاری و شفافیت تأکید دارند، به ارتقای اثربخشی حکمرانی کمک شایانی می‌کند و در زمینه حاکمیت اطلاعاتی به عنوان

خوب در سازمان‌ها منجر شود (۳۳). سازمان‌های ورزشی می‌توانند بر روی ترویج ارزش‌های مشترک، تقویت همکاری و تعامل میان اعضا و تشویق به نوآوری و یادگیری سازمانی تمرکز کنند. بهبود فرهنگ سازمانی، نه تنها به بهبود حکمرانی کمک می‌کند بلکه به ایجاد یک محیط کار مثبت و پایدار نیز منجر می‌شود که در نهایت می‌تواند به افزایش رضایت کارکنان و مخاطبان منجر گردد.

ضریب تأثیر ۰.۶۲۳ نشان‌دهنده این است که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر ساختار سازمانی دارد. این تأثیر بیانگر این است که هرچه فرهنگ سازمانی قوی‌تر و مثبت‌تر باشد، ساختار سازمانی نیز به‌طور متناسب بهبود می‌یابد. ضریب معناداری ۰.۱۰۵ و مقدار P-value برابر با ۰.۰۰۰۱ نیز نشان‌دهنده معناداری بالای این رابطه از نظر آماری است. این به این معنی است که تغییرات در فرهنگ سازمانی به‌صورت قابل پیش‌بینی بر تغییرات در ساختار سازمانی تأثیرگذار است و این اثر کاملاً واقعی و قابل مشاهده است. این یافته‌ها بل نتایج لازارویچ-موراوچویچ و موسوروویچ روزیچیچ (۳۴) مبنی بر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی همسو است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک در سازمان، می‌تواند بر شیوه سازمان‌دهی و مدیریت ساختارها تأثیرگذار باشد. نظری و همکاران (۲۲) نیز معتقدند که فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان یک نیروی محرکه در بهبود و ارتقاء ساختار سازمانی عمل کند. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تقویت فرهنگ سازمانی، منجر به بهبود و توسعه ساختارهای سازمانی می‌شود و بر اهمیت این دو عامل در موفقیت سازمان‌ها دلالت دارد. وقتی فرهنگ سازمانی به سمت ارزش‌هایی مانند همکاری، شفافیت، انعطاف‌پذیری و خلاقیت حرکت کند، سازمان نیز به احتمال زیاد ساختارهایی را توسعه می‌دهد که از این ارزش‌ها پشتیبانی کنند. به‌عنوان مثال، فرهنگ سازمانی که تأکید زیادی بر مشارکت کارکنان و نوآوری دارد، ممکن است به سمت ساختاری با تمرکز کمتر و توزیع بیشتر قدرت و مسئولیت برود. این امر به کارکنان اجازه می‌دهد در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای وظایف خود نقش بیشتری ایفا کنند، که خود باعث بهبود و کارآمدی ساختار سازمانی می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند به بهبود و تقویت ساختار سازمانی کمک کند. برای سازمان‌های ورزشی، این موضوع به‌ویژه حائز اهمیت است، زیرا با تقویت فرهنگ‌هایی که بر تعامل، نوآوری و مشارکت تأکید دارند، ساختارهای سازمانی نیز به سمت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بهتر حرکت

محرکی قوی عمل می‌کند (۱۰). همچنین، فرهنگ سازمانی هنجارهایی را ایجاد می‌کند که رفتارهای اخلاقی را تشویق می‌کند، بنابراین، برای نهادینه‌سازی اصول حکمرانی خوب، این عناصر ضروری هستند (۱۱). فرهنگ سازمانی مثبت نه تنها بر تعاملات درون سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده برای دستیابی به اهداف استراتژیک نیز عمل می‌کند. این فرهنگ می‌تواند به تقویت شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری کمک کند که همگی از ویژگی‌های حکمرانی خوب هستند (۱۲-۳۲). بر اساس تحقیقات، یک فرهنگ سازمانی قوی باعث ایجاد تعاملات سازنده، هماهنگی میان واحدها و اعتماد متقابل در میان اعضای سازمان می‌شود که در نهایت موجب افزایش اثربخشی و کارآمدی مدیریت می‌گردد (۱۹). بنابراین، تأثیر فرهنگ سازمانی بر حکمرانی خوب در سازمان‌های ورزشی کاملاً مشهود است و می‌تواند به صورت مستقیم بر فرآیندهای مدیریتی و نتیجه‌گیری‌های استراتژیک تأثیرگذار باشد.

در این راستا، توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی باید به‌عنوان یک اولویت در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در حوزه ورزش و جوانان، قرار گیرد. با توجه به نتایج این تحقیق، سازمان‌های ورزشی باید بر ترویج ارزش‌های مشترک، تقویت همکاری میان اعضا، و تشویق به نوآوری و یادگیری سازمانی تمرکز کنند (۱۳). همچنین، ارتباطات باز و مؤثر می‌تواند به ایجاد اعتماد و تعامل بیشتر میان کارکنان و مدیران کمک کند، که این امر موجب تقویت حکمرانی خوب می‌شود (۱۴). پیشنهاد می‌شود که مدیران با برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران، اقدام به تقویت فرهنگ سازمانی مثبت نمایند. همچنین، با تقدیر از عملکرد شایسته کارکنان و تأمین شرایطی برای تقویت روحیه همکاری، می‌توان به بهبود حکمرانی و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی دست یافت.

با توجه به این یافته‌ها، به‌وضوح می‌توان نتیجه‌گیری کرد که توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند به‌طور مستقیم بر بهبود حکمرانی خوب در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی باید به توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک اولویت اصلی توجه کنند. برای این منظور، برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران می‌تواند به تقویت فرهنگ سازمانی مثبت و سازنده کمک کند. علاوه بر این، ایجاد ارتباطات باز و مؤثر و تقدیر از عملکرد شایسته کارکنان می‌تواند به افزایش روحیه همکاری و تعهد آنان کمک کرده و در نتیجه به بهبود حکمرانی

دارد، چرا که نشان می‌دهد برای دستیابی به حکمرانی خوب، صرفاً تقویت فرهنگ سازمانی کافی نیست؛ بلکه باید این فرهنگ در ساختارهای سازمانی مناسب نهادینه شود. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به هماهنگ‌سازی فرهنگ و ساختار سازمانی توجه بیشتری کنند. مدیران می‌توانند با تقویت ساختارهای رسمی و کارآمد و در عین حال حفظ ارزش‌های فرهنگی مثبت، فضای مناسبی برای حکمرانی خوب و مدیریت مؤثرتر ایجاد کنند.

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان نقش حیاتی در ارتقای حکمرانی خوب ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌هایی مانند شفافیت، عدالت و پاسخگویی می‌تواند فرآیندهای مدیریتی را بهبود دهد و اعتماد عمومی را افزایش دهد. این فرهنگ به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا با انگیزه و مسئولیت‌پذیری بیشتری در راستای تحقق اهداف سازمانی عمل کنند. با این حال، برای دستیابی به حکمرانی خوب، نیاز به ساختاری سازمانی مناسب است که نقش میانجی را ایفا کرده و فرآیندهای تصمیم‌گیری را تسهیل کند. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که در آن توزیع قدرت، مسئولیت‌ها و اختیارات به درستی مشخص باشد و نظارت و کنترل به‌طور مؤثر انجام شود.

به طور کاربردی، برای تحقق حکمرانی خوب در ادارات ورزش و جوانان، تقویت فرهنگ سازمانی با ارزش‌های شفافیت و عدالت ضروری است. علاوه بر این، اصلاح ساختار سازمانی به‌منظور کاهش تمرکزگرایی و افزایش کارایی فرآیندهای تصمیم‌گیری باید در اولویت قرار گیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان در زمینه اصول حکمرانی خوب و پیاده‌سازی سیستم‌های نظارتی می‌تواند به بهبود عملکرد و ایجاد یک محیط مدیریتی مؤثر و شفاف کمک کند. در نهایت، این اقدامات منجر به ارتقای کارایی سازمانی و دستیابی به اهداف بلندمدت خواهد شد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

می‌کنند. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی به تحلیل و تقویت فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای اصلاح و بهبود ساختارهای سازمانی بپردازند. برنامه‌های آموزشی، ترویج روحیه تیمی، و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به شکل‌گیری ساختارهای سازمانی کارآمدتر و هماهنگ‌تر کمک کنند.

آزمون سوبل که به منظور بررسی نقش میانجی‌گری ساختار سازمانی انجام شده است، با ضریب تأثیر ۰.۲۰۶ و ضریب معناداری ۰.۰۹۲ نشان می‌دهد که ساختار سازمانی به عنوان یک میانجی مؤثر در این رابطه عمل می‌کند. این اعداد بیانگر آن هستند که فرهنگ سازمانی علاوه بر اثر مستقیم خود بر حکمرانی خوب، از طریق بهبود ساختار سازمانی نیز می‌تواند این تأثیر را تقویت کند. مقدار P-value برابر با ۰.۰۰۰۱ به معنای این است که این میانجی‌گری از لحاظ آماری بسیار معنادار است و نقش ساختار سازمانی به عنوان یک پل ارتباطی معتبر بین فرهنگ سازمانی و حکمرانی خوب تأیید می‌شود. فرهنگ سازمانی به‌طور مستقیم تأثیر مثبتی بر حکمرانی خوب دارد، اما وجود ساختار سازمانی مناسب می‌تواند این تأثیر را دوچندان کند. در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت سازمانی، فرهنگ و ساختار سازمانی به عنوان دو متغیر اصلی شناسایی شده‌اند که نه تنها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، بلکه به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در شکل‌گیری یکدیگر عمل می‌کنند و این تعامل تحت عنوان «فرهنگ نهادینه می‌شود» و «ساختار مشروعیت می‌یابد» توصیف شده است (۱۶-۱۷). از آنجایی که ساختار سازمانی شامل عناصری نظیر رسمیت، تمرکز، و پیچیدگی است، ایجاد یک ساختار سازمانی منظم و کارآمد، پیامدهای فرهنگی را در سازمان به‌صورت بهتری به حکمرانی خوب ترجمه می‌کند. به عبارت دیگر، هنگامی که فرهنگ سازمانی مثبت به خوبی در ساختارهای رسمی و مدیریت سازمانی نهادینه شود، سازمان قادر خواهد بود به شیوه‌ای مؤثرتر شاخص‌های حکمرانی خوب مانند شفافیت، پاسخگویی، و اثربخشی را ارتقا دهد. این امر نشان می‌دهد که ساختار سازمانی به عنوان یک مکانیزم حمایتی، پتانسیل فرهنگ سازمانی را در جهت تقویت حکمرانی خوب افزایش می‌دهد (۱۸). نتیجه این تحلیل نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق بهبود ساختار سازمانی بر حکمرانی خوب تأثیر بگذارد. در سازمان‌های ورزشی، این یافته اهمیت زیادی

References

1. García LE, Sanchez MG, Cuevas H, Hernández R, Vargas BE.

Organizational culture diagnostic in two Mexican technological universities case study. Innovación Y Desarrollo

- Tecnológico Revista Digital. 2012;4(4):1-19.
2. Hoyer R, Smith ACT, Nicholson M, Stewart B. Sport management: Principles and applications. 4th ed. Routledge; 2015.
 3. Neelam N, Bhattacharya S, Sinha V, Tanksale D. Organizational culture as a determinant of organizational commitment: What drives IT employees in India. *Global Business and Organizational Excellence*. 2015;34(2):62-74. <https://doi.org/10.1002/joe>.
 4. Gregory BT, Harris SG, Armenakis AA, Shook CL. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*. 2009;62(7):673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
 5. Jeong Y, Kim E, Kim M, Zhang JJ. Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry. *Sustainability*. 2019;11(19):5412. <https://doi.org/10.3390/su11195412>.
 6. Ramazaninejad R, Shafiee S, Asayesh L. The effect of organizational culture on organizational effectiveness with the mediation of knowledge management in the Directorate Office of Sport and Youth in East Azerbaijan Province. *Applied Research of Sport Management*. 2018;7(2):111-122. (In Persian)
 7. Dwi Ermayanti S, Noer S, Anasthasia TB, Djuwitawati R, Ari R, Wasis W, Fanlia Prima J. The effect of employee commitment, culture, and leadership style on good governance performance of Jombang District government (Indonesia). *Espacios*. 2019;40(27):1-9.
 8. Yuliastuti IAN, Tandio DR. Leadership style on organizational culture and good corporate governance. *International Journal of Applied Business and International Management*. 2020;5(1):23-33. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v5i1.764>
 9. Arianty N. The influence of organizational culture on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 2014;14.
 10. Daneshmandnia A. The influence of organizational culture on information governance effectiveness. *Records Management Journal*. 2019;29(1/2):18-41.
 11. Saame, I., Reino, A., & Vadi, M. Organizational culture based on the example of an Estonian hospital. *Journal of Health Organisation and Management*. 2011: <https://doi.org/10.1108/14777261111161879>.
 12. Farahani A, Mirhajiyan SN, Safania AM. Validation of factors affecting the social capital status of Iranian sports (Case study of sports elites). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2023;10(4):59-77. doi: 10.30473/fmss.2023.67314.2510. (In Persian)
 13. Arzeshmand M, Naderian Jahromi M, Safania MA, Farahani A. The effect of diversity management on the productivity of the staff of Payame Noor Physical Education Departments with emphasis on the mediating role of organizational justice. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2021;7(4):129-142. doi: 10.30473/fmss.2021.54668.2185. (In Persian)
 14. Keshavarz L, Farahani A, Mohammadkhani J. An analysis of factors affecting the behavior of Iranian championship sport by scenario planning approach. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2018;5(1):99-108. (In Persian)

15. Abbasi H, Karimi J, Hosseini M, Hosseinabadi B. Explanation of the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior with the mediating role of organizational trust in the Ministry of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2016;3(3):19-25. (In Persian).
16. Janićijević N. The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*. 2013;58(198):35-60.
<https://doi.org/10.2298/EKA1398035J>
17. Alisa D, Senija N. The organizational structure and organizational culture interdependence analysis with a special reference to Bosnian and Herzegovinian enterprises. *Economic Analysis*. 2010;43(3-4):70-86
18. Garmamo MG, Haddera TA, Tola ZB, Jaleta ME. The mediating role of organizational structure in the relationship between organizational culture and good sport governance in selected Ethiopian Olympic sports federations. *Cogent Social Sciences*. 2024;10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2325626>.
19. Besharati Moghadam M, Mallaei M, Ramezaninejad R. The effect of organizational structure on the integration of the organization (Case study of Islamic Republic of Iran's Ministry of Sport and Youth). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2020;7(2):59-81. doi: 10.30473/fmss.2020.53082.2142. (In Persian)
20. Ghorbani Ghahfarokhi L, Kalaninasab M, Yarahmadi M, Fathi F. The role of the organizational structure in the use of participatory management among the workers of Sport and Youth Organization of Hormozgan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2018;5(1):45-54. (In Persian)
21. Cunningham, G. B., & Rivera, C. A. Structural designs within American intercollegiate athletic departments. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2001; 9(4), 369-390.
<https://doi.org/10.1108/eb028941>
22. Nazari R, Ismaili MR, Zarei A, Ashraf Ganjoui F. Investigating the impact of organizational culture on organizational structure in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*. 2016;3(4):57-66.(In Persian)
23. Mehrabi Q, Sajadi SN, Jalali Farahani M. Determining evaluation indicators of managers' behavior for good governance in sports federations. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*. 2018;5(4):19-30.
<https://doi.org/10.30473/fmss.2019.30752.1494> .(In Persian)
24. Mohammadi Raoof M, Farahani A, Shajie R, Maleki A. Identifying factors affecting the realization of desirable governance in the sports industry of Iran using a grounded theory approach. *Strategic Studies of Sports and Youth*. 2021;20(52):113-134. (In Persian)
25. Salehian Dehkordi M, Imami F, Ghorbani MH. Designing a model of desirable governance in women's sports. *Contemporary Research in Sports Management*. 2023;13(25):33-51.
<https://doi.org/10.22084/smms.2021.23956.2830> .(In Persian).
26. Alfati A. The impact of good governance on organizational health with the mediating role of accountability in the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Scientific Quarterly of Applied Research in Sports*

- Management. 2021;10(3):77-88. <https://doi.org/10.30473/arsm.2022.8529>. (In Persian).
27. Ahmadi S, Naghsbandi SSD, Bagherian Farah Abadi M. Mapping the model of the impact of good governance on employees' public trust in the sports organization of the municipality: The mediating role of silence and organizational voice. *Management and Development of Sports*. 2021;10(1):62-75. <https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5068>. (In Persian).
 28. Mehrabi Q, Jalali Farahani M, Sajadi N. Governance model in sports federations: A good governance approach. *Journal of Sports Management*. 2023;15(1):1-18. <https://doi.org/10.22059/jsm.2017.226103.1771> .. (In Persian)
 29. zareian, H., rasekh, N. Validation and Standardization of Good Governance Questionnaire in Iran Sport and Youth Ministry. *Sport Management Journal*, 2019; 11(4): 685-704. doi: 10.22059/jsm.2018.234016.1845. (In Persian).
 30. Robbins, S. P. *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Prentice-Hall. 1993.
 31. Schein, E. H. (1980). Improving face-to-face skills.
 32. Karimi J, Mohammadi F, Abbasi H. The effect of organizational fit on organizational citizenship behavior regarding the moderating role of psychological empowerment of employees in physical education management employees of Iranian universities. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 2018;5(2):69-76. (In Persian)
 33. Farahani A, Mohammadi Raoof M, Shajie R, Maleki A. Comparative study of sport governance status in Iran and selected countries. *Applied Research in Sport Management*. 2020;9(1):75-96. doi: 10.30473/arsm.2020.7097. (In Persian)
 34. Lazarević-Moravčević M, Mosurović Ružičić M. Organizational structure and organizational culture-impact on innovative behavior of the organization. *Economic Analysis*. 2023;56(2):39-53.