



Original Research

Organizational Culture and Artificial Intelligence in Competitive Sport – An International Systematic Review

Maryam Heydari ¹, Elahe Damavandi joghal²

- ١. Persian Language and Literature Expert, Payam Noor University, Abadeh Branch, Abadeh, Iran
- ٢. PhD Student in Sports Management, Islamic Azad University, Damghan Branch, Damghan, Iran

ARTICLE INFO

Received: 2025/04/30
Reviewed: 2025/06/10
Revised: 2025/07/03
Accepted: 2025/09/23

Keyword:

Sports organizational culture
Artificial intelligence
Competitive sport
Data-driven measurement
Systematic review

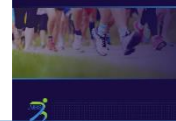
ABSTRACT

Introduction: In recent decades, the concept of organizational culture in the sports sector, especially competitive sports, has received more attention. However, the introduction of new technologies, especially artificial intelligence (AI), has created a new perspective in recognizing, analyzing, and promoting organizational culture. The aim of this study is to systematically examine the relationship between organizational culture and artificial intelligence in competitive sports organizations and analyze international studies published in this field.

Methodology: This study was conducted as a systematic review and international literature was examined between 2011 and 2025. The search was based on reliable databases including Web of Science, Google Scholar, and EBSCO. Finally, 25 articles were selected from the Web of Science database, eight articles from EBSCO, and three articles from Google Scholar, and the final sample size was 36 articles. It was conducted with predetermined criteria to identify the role of artificial intelligence algorithms in measuring, interpreting, and developing organizational culture.

Results: Findings: The results include bibliometric analysis of sources, frequency of key concepts related to AI and organizational culture, methods used for data-driven measurement of sports culture, and new research models in competitive organizations.

Conclusion: The findings of this study indicate that integrating AI into sports organizational culture research can improve decision-making, organizational learning, and managerial effectiveness. This review is a step towards developing new approaches in international sports research and intelligent management.



فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در ورزش رقابتی - مرور نظام‌مند بین‌المللی

مریم حیدری^۱، الهه دماوندی جغال^۲

۱. کارشناس زبان ادبیات فارسی، دانشگاه پیام نور، واحد آباده، آباده، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دامغان، دامغان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

مقدمه و هدف: در دهه‌های اخیر، مفهوم فرهنگ سازمانی در بخش ورزش به ویژه ورزش رقابتی مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. با این حال، ورود فناوری‌های نوین به ویژه هوش مصنوعی چشم‌انداز تازه‌ای را در شناخت، تحلیل و ارتقای فرهنگ سازمانی ایجاد کرده است. هدف این پژوهش، بررسی نظام‌مند ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در سازمان‌های ورزشی رقابتی و تحلیل مطالعات بین‌المللی منتشر شده در این زمینه است.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰
تاریخ داوری: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰
بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۱۲
پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

روش‌شناسی: این تحقیق به صورت مروری نظام‌مند انجام شد و ادبیات بین‌المللی در بازه‌ی زمانی ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۵ مورد بررسی قرار گرفت. جست و جو بر اساس پایگاه‌های داده معتبر شامل Science of Google، EBSCO و Scholar و در نهایت، ۲۵ مقاله از پایگاه‌های Web of Science، هشت مقاله از EBSCO و سه مقاله از Google Scholar انتخاب شد و حجم نمونه نهایی برابر با ۳۶ مقاله بود با معیارهای از پیش تعیین شده صورت گرفت تا نقش الگوریتم‌های هوش مصنوعی در سنجش، تفسیر و توسعه فرهنگ سازمانی شناسایی شود.

کلید واژگان

فرهنگ سازمانی ورزشی
هوش مصنوعی
ورزش رقابتی
سنجش داده‌محور
مرور نظام‌مند

نتایج: نتایج شامل تحلیل کتاب‌سنجی منابع، بسامد مفاهیم کلیدی مرتبط با هوش مصنوعی و فرهنگ سازمانی، روش‌های به‌کاررفته برای سنجش داده‌محور فرهنگ ورزشی، و مدل‌های پژوهشی نوین در سازمان‌های رقابتی است.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که ادغام هوش مصنوعی در پژوهش فرهنگ سازمانی ورزشی می‌تواند باعث بهبود تصمیم‌گیری، یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی شود. این مرور گامی در جهت توسعه رویکردهای نوین در تحقیقات بین‌المللی ورزش و مدیریت هوشمند محسوب می‌شود.

مقدمه

مطالعه فرهنگ سازمانی و ترسیم مؤلفه‌های آن از فعالیت‌های پرکاربرد و رایج در میان سازمان‌های دولتی و خصوصی محسوب می‌شود. با این حال، پژوهش‌ها در حوزه ورزش رقابتی نشان داده‌اند که تاکنون چارچوب واحد و استاندارد برای شناسایی و ترسیم فرهنگ سازمانی در این بخش توسعه نیافته و همچنین تعریفی جهان‌شمول از این مفهوم در ادبیات وجود ندارد (پرایمچ؛ ۲۰۰۶؛ ترنیتزکی؛ ۲۰۰۶؛ تاریزکا؛ ۲۰۱۷). بخش ورزش از ویژگی‌های منحصربه‌فردی در مقایسه با مدیریت سازمانی متداول برخوردار است. در حالی که این حوزه در ابتدا بر پایه فعالیت‌های داوطلبانه و ابتکارات مدنی شکل گرفت، در سال‌های اخیر بیشتر به سمت ساختارهای سودمحور حرکت کرده است. جهانی‌شدن ورزش، گسترش رشته‌های ورزشی و تنوع جریان‌های درآمدی ناشی از رقابت‌ها و ورزشکاران، پیچیدگی این بخش را افزایش داده است و سازمان‌های ورزشی ناگزیرند خود را با این پیچیدگی و پویایی سازگار کنند. در مجارستان، دولت ورزش را به‌عنوان بخشی راهبردی تعریف کرده و در نتیجه، منابع مالی دولتی مستقیم و غیرمستقیم برای توسعه زیرساخت‌ها، آموزش جوانان، ارتقای تخصصی مدیران ورزشی و تأمین هزینه‌های عملیاتی اختصاص یافته است. سیاست‌های ورزشی ملی نیز باشگاه‌ها و رشته‌های ورزشی را بر اساس ماهیت، اهمیت اجتماعی و ظرفیت اقتصادی در طبقات گوناگون دسته‌بندی کرده‌اند. با این وجود، تأثیر این حمایت‌های مالی بر موفقیت بین‌المللی در برخی رشته‌ها همچنان محدود و پراکنده باقی مانده است. یکی از دلایل احتمالی این مسئله، بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی در نهادهای ورزشی است؛ موضوعی که تحقیقات مختلف بر اهمیت آن در افزایش کارایی سازمان و بهبود عملکرد ورزشی تأکید دارند (اسکیلر، گری، سرتباس و چالیک؛ ۲۰۱۶؛ سمور؛ ۲۰۲۱؛ پاپکوچف و تسوتکوف؛ ۲۰۲۱). تعداد مطالعات انجام‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی ورزشی به‌مراتب کمتر از پژوهش‌های مربوط به بخش‌های عمومی و رقابتی است. همچنین، چارچوب‌ها و تعاریفی که برای تحلیل فرهنگ در محیط‌های ورزشی به کار می‌روند، از انسجام و وحدت نظری برخوردار نیستند. مرور نظام‌مند واگستاف و برتون-وایلی (۲۰۱۸) نیز بر این نکته تأکید دارد و از پژوهشگران فرهنگ سازمانی در ورزش می‌خواهد که به بازاندیشی در گفتمان‌ها، رویکردها و شیوه‌های مطالعه این پدیده بپردازند. در میان روش‌های کیفی،

الگوی سه‌سطحی *Schein* (۲۰۱۰) یکی از بنیادی‌ترین مدل‌ها برای تحلیل فرهنگ سازمانی در ورزش محسوب می‌شود. این مدل فرهنگ را پدیده‌ای عمیق و چندوجهی می‌داند که در سه سطح تحلیل می‌شود. در سطح زیرین، «فرضیات بنیادی» قرار دارند؛ باورهای ناآگاهانه و ریشه‌های درباره معنای زندگی و هنجارهای رفتاری که به عنوان زیربنای سایر سطوح عمل می‌کنند. سطح میانی متشکل از «ارزش‌ها و باورهای ابرازشده» است که شامل آرمان‌ها، فضیلت‌ها، معیارهای اخلاقی و هنجارهای اجتماعی است و نقش واسطه‌ای میان لایه‌های عمیق و مظاهر بیرونی فرهنگ ایفا می‌کند. در سطح بالایی، «مصنوعات فرهنگی» قرار دارند؛ عناصری مشهود مانند زبان، نمادها، ساختار اجتماعی یا آیین‌های ورزشی که بازتاب تجلیات قابل مشاهده فرهنگ‌اند، هرچند بازنمایی سطحی از لایه‌های عمیق‌تر به شمار می‌روند. درک واقعی فرهنگ مستلزم شناخت تعامل و هم‌پیوندی میان این سه سطح است. در کنار مدل *Schein*، رویکرد سه‌گانه *Martin* و *Meyerson* (۱۹۸۸) نیز در مطالعات فرهنگ سازمانی ورزش به‌طور گسترده به کار رفته است. این چارچوب بر سه چشم‌انداز تحلیلی تکیه دارد: یکپارچگی (*Integration*)، تمایز (*Differentiation*) و پراکندگی (*Fragmentation*). در رویکرد یکپارچگی، تمرکز بر عناصر مشترک و همگن فرهنگ است و دیدگاه‌های متفاوت یا حاشیه‌ای اهمیت کمتری می‌یابند. دیدگاه تمایز بر وجود خرده‌فرهنگ‌ها، تعارضات ارزشی، و تفاوت‌های نگرشی میان گروه‌های مختلف درون سازمان تأکید دارد و فرهنگ سازمانی را پدیده‌ای چندصدا می‌داند. در مقابل، دیدگاه پراکندگی فرهنگ را پویایی مبهم، متغیر و غیرقابل پیش‌بینی می‌بیند؛ جایی که روابط و تجربیات سازمانی در حال تغییر مداوم هستند. با ترکیب چنین چارچوب‌های کیفی با روش‌های تحلیلی مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌توان لایه‌های پنهان فرهنگ سازمانی را با دقتی بیشتر شناسایی کرد. به عنوان مثال، تحلیل زبان طبیعی و مدل‌های یادگیری عمیق قادرند الگوهای زبانی، احساسات و گفتمان‌های فرهنگی در سطح‌های مختلف را استخراج کنند. این تلفیق موجب می‌شود سنجش فرهنگ سازمانی از سطح توصیف کیفی فراتر رفته و به سطح تحلیل هوشمند و داده‌محور برسد؛ گامی مهم در جهت توسعه مدیریت فرهنگی و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در ورزش رقابتی. پژوهشگر در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است که مطالعات بین‌المللی چه الگوها، مؤلفه‌ها و

°Samur

¹Popkochev

²Tsoikov

Primech

³Ternitzky

⁴Tarizka

⁵Skeller, Gray, Sertbas, & Çalık

چالش‌هایی را در تعامل میان فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در ورزش‌های رقابتی گزارش کرده‌اند؟

روش‌شناسی

این مطالعه با هدف مرور نظام‌مند ادبیات علمی مربوط به، بررسی نظام مند ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در سازمان‌های ورزشی رقابتی و تحلیل مطالعات بین‌المللی انجام شده است. در ادبیات موجود، اجماع نظری روشی درباره مفهوم فرهنگ سازمانی وجود ندارد. پژوهش‌های نظام‌مند متعددی تلاش کرده‌اند تا مفاهیم فرهنگ سازمانی را ترسیم و دسته‌بندی کنند (میتلند، هیلز و ریند، ۲۰۱۵؛ واگستاف و برتون-وایلی، ۲۰۱۸). هدف این تحقیق، بررسی تنوع تعاریف فرهنگ سازمانی ورزشی و تحلیل رویکردهای روش‌شناختی مورد استفاده در مطالعه فرهنگ ورزشی است. این پژوهش از نوع تحقیق ثانویه است و با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند و جمع‌آوری داده‌ها طبق معیارهای از پیش تعیین‌شده، بررسی نظام مند ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در سازمان‌های ورزشی رقابتی و تحلیل مطالعات بین‌المللی را مورد بررسی قرار داده است. پایگاه‌های داده مورد استفاده برای جستجو و تحلیل مقالات علمی شامل *Google Scholar*، *Web of Science* و *EBSCO* بودند. معیار انتخاب مطالعات، دسترسی به منابع انگلیسی و/یا مجاری بود که واژه‌های *“organisational culture”* و *“sport”* در عنوان یا چکیده آن‌ها وجود داشته باشد. بازه زمانی بررسی نیز مقالات منتشرشده و داوری‌شده بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۵ را در بر می‌گرفت. پس از بررسی چکیده‌ها، مقالاتی که با هدف پژوهش هم‌خوانی نداشتند (مانند مطالعات مربوط به سازمان‌های فعال در ورزش همگانی یا تفریحی) حذف شدند و همچنین مقالات فاقد محتوای مرتبط یا تکراری از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. در نهایت، ۲۵ مقاله از پایگاه *Web of Science*، هشت مقاله از *EBSCO* و سه مقاله از *Google Scholar* انتخاب شد و حجم نمونه نهایی پژوهش به ۳۶ مقاله رسید.

جدول ۱. ویژگی‌های کلیدی مطالعات انجام‌شده درباره فرهنگ سازمانی ورزشی (به جدول ۱. ویژگی‌های کلیدی مطالعات انجام‌شده درباره فرهنگ سازمانی ورزشی (به *EBSCO* دسترسی به منابع انگلیسی و/یا مجاری بود که واژه‌های *“organisational culture”* و *“sport”* در عنوان یا چکیده آن‌ها وجود داشته باشد. بازه زمانی بررسی شامل مقالات منتشرشده و داوری‌شده بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۵ بود. پس از بررسی چکیده‌ها، مقالاتی که با هدف پژوهش هم‌خوانی نداشتند (برای مثال، تحلیل سازمان‌های ورزشی فعال در ورزش همگانی یا تفریحی) حذف شدند. همچنین، مقالات فاقد محتوای مرتبط یا تکراری از فرایند تحلیل کنار گذاشته شدند. در نهایت، ۲۵ مقاله از پایگاه *Web of Science*، هشت مقاله از *EBSCO* و سه مقاله از *Google Scholar* انتخاب شد و حجم نمونه نهایی برابر با ۳۶ مقاله بود.

یافته‌ها

این مطالعه با هدف مرور نظام‌مند ادبیات علمی مربوط به بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در سازمان‌های ورزشی رقابتی و تحلیل مطالعات بین‌المللی انجام شده است. در ادبیات موجود، اجماع نظری روشی درباره مفهوم فرهنگ سازمانی وجود ندارد و پژوهش‌های نظام‌مند متعددی تلاش کرده‌اند تا مفاهیم فرهنگ سازمانی را ترسیم و دسته‌بندی کنند (میتلند، هیلز و ریند، ۲۰۱۵؛ واگستاف و برتون-وایلی، ۲۰۱۸). هدف این تحقیق بررسی تنوع تعاریف فرهنگ سازمانی

ردیف	روش‌شناسی	شرکت‌کنندگان	موضوع اصلی	عنوان مقاله	نویسنده/سال
۱.	ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای رفتاری (Schein) (۲۰۰۴)	مدیر ورزشی	مسائل اخلاقی در فرهنگ ورزشی	مصرف داروهای افزایش‌دهنده عملکرد در بیسبال: تأثیر فرهنگ	سولبرگ و رینگر، ۲۰۱۱
۲.	شکاف در ادبیات درباره تغییر فرهنگ	مرتبط نیست	تغییر فرهنگ	تغییر فرهنگ در تیم‌های ورزشی سطح بالا: بررسی و پیشبرد اثربخشی در عصر جدید	کرویک‌شانک و کالینز، ۲۰۱۲
۳.	عناصر فرهنگ سازمانی ورزشی	کمیته سازمان‌دهنده	توسعه فرهنگ سازمان ورزشی	تحول فرهنگ سازمانی در سازمان‌های موقت: مورد بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۰	پرنه و مک‌اینتاش، ۲۰۱۳
۴.	رویکرد سه‌گانه Martin و Meyerson (۱۹۸۸)	ورزشکاران	ویژگی‌های فرهنگ	بررسی فرهنگ سازمانی از طریق مصنوعات در باشگاه اسکیت نمایشی اجتماعی	میلز و هوبر، ۲۰۱۳
۵.	مرتبط نیست	مرتبط نیست	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و توسعه استعداد	توسعه موفق استعداد در فوتبال: ویژگی‌های محیط	لارسن، آفرمان، هنریکسن و کریستنسن، ۲۰۱۳
۶.	گفتمان درباره فرهنگ سازمانی ورزشی	مرتبط نیست	تغییر فرهنگ	تغییر فرهنگ در تیم ورزشی حرفه‌ای: شکل‌دهی به زمینه‌های محیطی و تنظیم قدرت	کرویک‌شانک، کالینز و مین‌تن، ۲۰۱۳
۷.	مدل DOCS (دنیسون، ۲۰۰۶)	مدیران ورزشی، کارشناسان ورزشی	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و اثربخشی سازمانی	رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی با اثربخشی در سازمان‌های ورزشی	کالاته و آموزاده، ۲۰۱۴
۸.	مرتبط نیست	ورزشکاران، مربیان	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و توسعه استعدادها	درک محیط‌های توسعه بهینه در آکادمی‌های شاخص فوتبال انگلیس	میلز، بات، می‌نارد و هاروود، ۲۰۱۴
۹.	مدل توسعه تغییر فرهنگ	مدیران ورزشی	تغییر فرهنگ	هدایت و حفظ تغییر فرهنگ در تیم‌های عملکرد ورزشی حرفه‌ای	کرویک‌شانک، کالینز و مین‌تن، ۲۰۱۵
۱۰.	مرور نظام‌مند	مرتبط نیست	مروری بر تعاریف و پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی در ورزش	فرهنگ سازمانی در ورزش - مرور نظام‌مند	مایتلند، هیلز و ریند، ۲۰۱۵
۱۱.	پرسشنامه OCS (کانون، ۱۹۹۰)	مدیران ورزشی	رابطه فرهنگ سازمانی و رهبری	درک مدیران از فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با ارتباطات درون‌سازمانی	محمت، ۲۰۱۵
۱۲.	روش توصیفی پیمایشی، تحلیل عاملی و مدل‌سازی مسیر	کارکنان وزارت ورزش و جوانان	تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر هوش سازمانی	نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در هوش سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان	شوهانی، محمدی، نوربخش، ۲۰۱۶

۱۳.	مدل فرهنگ سازمانی ریشارد پاسکال، بعد ۴	کارکنان حقوق‌بگیر	بررسی فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در کسب‌وکار ورزشی	اسکیلاز، گری، سرتباس و چالیک، ۲۰۱۶
۱۴.	مرتبط نیست	مرتبط نیست	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و توسعه استعدادها	محیط توسعه ورزشکاران بسکتبال زنان: راهنمای‌ها و عوامل موفقیت پیشنهادی	سوزا، گالاتی، گرسا، فولی و تائینساه، ۲۰۱۷
۱۵.	برنامه ورزشی دانمارک	ورزشکاران، مدیران ورزشی	رویکرد روانشناسی ورزشی در فرهنگ سازمانی ورزش	اثرگذاری در فوتبال حرفه‌ای و نیاز به فلسفه مشاوره منسجم	لارسن، ۲۰۱۷
۱۶.	مرور نظام‌مند	مرتبط نیست	مروری بر ادبیات و رویکردهای مفهومی مربوط به فرهنگ سازمانی در ورزش	فرهنگ سازمانی در ورزش: مروری مفهومی، تعریفی و روش‌شناختی	واگستاف و برتون-وایلی، ۲۰۱۸
۱۷.	مدل سه‌سطحی (Schein، ۲۰۱۰)	مربیان، ورزشکاران	رویکرد روانشناسی ورزشی در فرهنگ سازمانی ورزش	بررسی تمرینات و فلسفه مربیگری از دیدگاه فرهنگ سازمانی در محیط شنا با عملکرد بالا	یونگر، البایک و استامبولوا، ۲۰۱۸
۱۸.	مدل سه‌سطحی (Schein، ۲۰۱۰)	مربیان، ورزشکاران	رویکرد روانشناسی ورزشی به فرهنگ سازمانی ورزش	توسعه فرهنگ تیم ورزشی برنده: نظریه و عمل فرهنگ سازمانی	اوله و مارتین، ۲۰۱۸
۱۹.	دیدگاه (Spillmann، ۲۰۱۶)	مدیران ورزشی	ویژگی‌های فرهنگ	فرهنگ سازمانی فدراسیون‌های ورزشی نروژ و موفقیت تیم‌های ملی	اسکایل و کرون، ۲۰۱۸
۲۰.	مرتبط نیست	مرتبط نیست	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و توسعه استعدادها	شناسایی استعداد در هاکی روی یخ جوانان: کاوش ویژگی‌های نامحسوس بازیکن	گوتتر، دان و هولت، ۲۰۱۹
۲۱.	پیشنهادهای عملی و اجرایی	مدیران ورزشی	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و استرس	تمرینات مسئولان فدراسیون و استرس مربیان تیم ملی	کرونی، آبرهامسن، اسکایل و همستد، ۲۰۱۹
۲۲.	مرتبط نیست	مرتبط نیست	پاسخ به اهمیت فرهنگ ورزش	فرهنگ سازمانی هنوز زنده است: پاسخ به واگستاف و برتون-وایلی	مک‌داگال و رونکاین، ۲۰۱۹
۲۳.	مدل CVF، پرسشنامه OCAI (کامرو ن و کویین، ۱۹۹۹)	مدیران ورزشی، مدیران، کارکنان حقوق‌بگیر	ویژگی‌های فرهنگ	فرهنگ مدیریتی در سازمان‌های ورزشی کوزوو به عنوان عاملی در ادغام در فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی	ابراهیمی و میفتاری، ۲۰۱۹
۲۴.	مدل CVF، پرسشنامه OCAI (کامرو ن و کویین، ۱۹۹۹)	کارکنان حقوق‌بگیر	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و رفتار سازمانی	بررسی روابط فرهنگ سازمانی، توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی در صنعت ورزش حرفه‌ای کره جنوبی	جونگ، کیم و ژانگ، ۲۰۱۹
۲۵.	مدل CVF، پرسشنامه OCAI (کامرو ن و کویین، ۱۹۹۹)	مدیران ورزشی	بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری	رابطه سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی	میتروویچ، سیموویچ و رایچوویچ، ۲۰۱۹
۲۶.	توسعه چارچوب فرهنگ مخرب	تیم توسعه استعداد، ورزشکاران، مربیان	فرهنگ مخرب	ظهور و پایدارسازی فرهنگ مخرب در یک ورزش سطح بالا در بریتانیا	فدرسن، موریس، لیتلود و ریچاردسون، ۲۰۲۰

	والدین، مدیران ورزشی				
۲۷.	مرتبط نیست	رویکرد روانشناسی ورزشی به فرهنگ سازمانی ورزش	سه اسطوره فرهنگ تیمی و سازمانی و پیامدهای آن برای پژوهش و عمل روانشناسی ورزشی	مک‌دیوگال، رونکاین، ریچاردسون، لیتلوود و نستی، ۲۰۲۰	
۲۸.	مرتبط نیست	مرتبط نیست	تنوع در پژوهش‌های فرهنگی متنوع: مرور دامنه‌ای	گادفری، کیم، الوره و آیس، ۲۰۲۰	
۲۹.	مدیران استراتژیک، ورزشکاران، مربیان، کارکنان حقوق‌بگیر	رویکرد روانشناسی ورزشی به فرهنگ سازمانی ورزش	فرهنگ سازمانی فراتر از اجماع و وضوح: روایت‌هایی از ورزش سطح بالا	مک‌دیوگال، رونکاین، ریچاردسون، لیتلوود و نستی، ۲۰۲۰ الف	
۳۰.	ورزشکاران، والدین، نهادهای حکومتی ملی	تغییر فرهنگ	مطالعه طولی روابط قدرت در سازمان ورزش المپیک بریتانیا	فدرسن، موریس، لیتلوود و ریچاردسون، ۲۰۲۱	
۳۱.	مدیران ورزشی	ویژگی‌های فرهنگ	بررسی متغیرهای فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ورزشی (دیدگاه ترکیه)	سامور، ۲۰۲۱	
۳۲.	مرتبط نیست	رابطه فرهنگ سازمانی ورزشی و روابط عمومی	رئال مادرید و روابط عمومی: کاربرد چرخه فرهنگ در ارزش‌های سازمانی	گارسیا، ۲۰۲۱	
۳۳.	ورزشکاران، مربیان	ویژگی‌های فرهنگ	نمایه فرهنگ سازمانی در فوتبال باشگاهی نوجوانان (وضعیت فعلی در منطقه بلاگووگراد)	پاپکوف و تسوتکوف، ۲۰۲۱	
۳۴.	مرتبط نیست	عملیاتی‌سازی مفهوم عادات سازمانی	استفاده تجربی از عادات سازمانی و قوم‌نگاری برای بررسی چگونگی مذاکره فرهنگ‌های ورزشی	کیچین، تالفورد و هاو، ۲۰۲۲	
۳۵.	مدیران ورزشی، کارشناسان ورزشی، مربیان، کارکنان حقوق‌بگیر	مسائل اخلاقی در فرهنگ ورزشی	فضیلت‌ها در سازمان‌های ورزشی: بررسی فرهنگ اخلاقی سازمانی و فضایل آن	ریواری و هیکنین، ۲۰۲۲	
۳۶.	توصیفی - مدلسازی ساختاری (SEM)	کاربران باشگاه‌های ورزشی شمال تهران	پذیرش فناوری هوش مصنوعی در خدمات ورزشی	مدلسازی پذیرش هوش مصنوعی در خدمات ورزشی ایران	ولی شکری و همکاران، ۲۰۲۵

بحث و نتیجه‌گیری

گسترده‌تر و پیچیده‌تری انجام شدند؛ برای نمونه عباسی و همکاران (۱۳۹۵) به توازن الگوهای فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی پرداختند و دریافته‌اند فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و طایفه‌ای غالب هستند ولی تنوع فرهنگی در سازمان‌ها مشاهده می‌شود. همچنین پژوهش میرزایی و همکاران (۱۴۰۳) با بهره‌گیری از پرسشنامه *OCAI* و مدل‌های معادلات ساختاری، ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی را در فدراسیون‌های ورزشی شناسایی کردند و ویژگی تأکیدات راهبردی و ویژگی‌های بارز را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها معرفی نمودند. در کنار

مطالعات فرهنگ سازمانی در ورزش ایران از اوایل دهه ۱۳۸۰ (حدود سال ۲۰۰۰ میلادی) آغاز و تاکنون با تنوع موضوعی و روشی قابل توجهی پیش رفته‌اند. در دهه اول، پژوهش‌ها عمدتاً به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی و مدیریت رفتار در سازمان‌های ورزشی می‌پرداختند، مانند مطالعه قربانی (۲۰۱۰) که با استفاده از مدل دنیسون، اثربخشی سازمانی را بررسی کرد. در دهه ۱۳۹۰، تحقیقات

این‌ها، مقاله‌هایی مانند مطالعه تطبیقی فرهنگ سازمانی ورزش ایران با میانگین‌های جهانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ورزشی کشور در حال تکامل و رو به رشد است. در جدیدترین پژوهش‌ها (سال‌های ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴) علاوه بر تمرکز بر ابعاد فرهنگی، نقش هوش سازمانی و مدیریت دانش نیز بررسی شده است که نشان‌دهنده ورود فناوری‌های نوین و تحلیل داده به حوزه فرهنگ سازمانی ورزش است. به طور کلی، تحقیقات با استفاده از رویکردهای کیفی و کمی، مدل‌سازی، پرسشنامه‌های معتبر و آزمون‌های آماری پیشرفته تلاش نموده‌اند تا رابطه پیچیده فرهنگ سازمانی با عملکرد، توسعه استعداد، اثرگذاری رهبری، نوآوری و به ویژه مدیریت هوشمند در ورزش را تبیین کنند. این روند پژوهشی نشان‌دهنده اهمیت فزاینده شناخت ساختارهای فرهنگی به عنوان زیربنای موفقیت سازمان‌های ورزشی در ایران و ضرورت تعمیق مطالعات مرتبط با فناوری‌های هوشمند برای تحلیل‌های دقیق‌تر است. مطالعات متعددی که از سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۴ در حوزه فرهنگ سازمانی ورزش ایران انجام شده‌اند نشان‌دهنده رویکردهای متنوع و پیشرفت مستمر در این زمینه هستند. در ابتدای دهه ۱۳۸۰، پژوهش‌ها بیشتر به تعریف فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت ورزشی و اثربخشی سازمانی می‌پرداختند، مانند مطالعه‌ای که با الگوی دنیسون انجام شد و نقش فرهنگ را در بهبود عملکرد سازمانی بررسی کرد. در دهه ۱۳۹۰، مطالعات مدل‌های متنوعی همچون مدل ارزش‌های رقابتی (CVF) و پرسشنامه OCAI را به کار گرفته و به تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها پرداختند؛ این تحقیقات تمرکز ویژه‌ای بر تأکیدات راهبردی، ویژگی‌های بارز و رابطه فرهنگ با توسعه استعداد، رهبری و نوآوری داشتند. در سال‌های اخیر (۱۴۰۰ به بعد) افزون بر مسائل فرهنگی، مدیریت دانش و تأثیر فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی نیز به موضوعات اصلی اضافه شده‌اند؛ پژوهش‌هایی در وزارت ورزش و ادارات کل ورزش استان‌ها، استفاده از مدل‌های معادلات ساختاری و تحلیل همبستگی را برای بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با هوش

سازمانی و اثربخشی مدیریتی به کار گرفته‌اند. همچنین برخی مطالعات جدید بر پذیرش فناوری هوش مصنوعی در خدمات ورزشی و نقش فرهنگ سازمانی مثبت در موفقیت به کارگیری این فناوری تأکید دارند. در کل، روند مطالعات نشان‌دهنده اهمیت استراتژیک فرهنگ سازمانی و فناوری‌های نوین در ارتقای عملکرد و توسعه پایدار سازمان‌های ورزشی کشور است و ضرورت تعمیق پژوهش‌های بین‌رشته‌ای در این حوزه به ویژه با تأکید بر ادغام هوش مصنوعی، فرهنگ سازمانی و مدیریت ورزش را گوشزد می‌کند. با توجه به روند پژوهش‌های فرهنگ سازمانی در ورزش ایران از دهه ۱۳۸۰ تا امروز، پیشنهادات کاربردی در این زمینه شامل موارد زیر است: توسعه و ترویج ارزش‌های راهبردی و ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی در فدراسیون‌ها و باشگاه‌ها تا پایه‌ای قوی برای هماهنگی درون‌سازمانی ایجاد شود؛ حفظ تعادل میان فرهنگ‌های موجود (مانند فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، طایفه‌ای و بازار) و هدایت به سوی فرهنگ‌های متعادل و نوآور؛ آموزش مستمر مدیران و کارکنان در حوزه مدیریت دانش، رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی جهت پذیرش تغییر و توسعه استعدادها؛ استفاده از فناوری‌های نوین به‌ویژه هوش مصنوعی برای تحلیل داده‌های فرهنگی، استخراج الگوهای رفتاری و پیش‌بینی روندها که موجب بهبود تصمیم‌گیری مدیریتی و افزایش کارایی سازمان خواهد شد. این پیشنهادات به همراه طراحی سیستم‌های تشویقی و ایجاد بسترهای یادگیری مستمر می‌توانند فرهنگ سازمانی منسجم و پرنرژی را در سازمان‌های ورزشی کشور شکل دهند و آنها را قادر سازند تا در فضای رقابتی فعلی، عملکرد بهتری داشته باشند. این مسیر مستلزم سرمایه‌گذاری جدی، نگاه راهبردی و اهتمام به پژوهش‌های میان‌رشته‌ای است که فرهنگ سازمانی، فناوری و مدیریت ورزش را به هم پیوند دهد.

منابع

- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the Organisational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport*
- Chroni, S. "Ani", Abrahamsen, F., Skille, E. Å., & Hemmestad, L. (2019). Sport Federation Officials' Practices and National Team Coaches' Stress in: *International Sport Coaching Journal* Volume 6 Issue 1.
- Colyer, S. (2000). Organisational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 321–341. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.321>
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of applied sport psychology*, 24(3), 338-355.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2013). Culture change in a professional Sportsteam: Shaping Environmental contexts and regulating power: A response to commentaries. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 319-325.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2015). Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, 40–50.

۷. Eskiler, E., Geri, S., Sertbas, K., & Calik, F. (2016). The Effects of Organisational Culture on Organisational Creativity and Innovativeness in the Sports Businesses. *The Anthropologist*, 23(3), 590–597.
۸. Feddersen, N. B., Morris, R., Littlewood, M. A., & Richardson, D. J. (2020). The emergence and perpetuation of a destructive culture in an elite sport in the United Kingdom. *Sport in Society*, 23(6), 1004–1022. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1680639>
۹. Feddersen, N. B., Morris, R., Storm, L. K., Littlewood, M. A., & Richardson, D. J. (2021). A longitudinal study of power relations in a British Olympic sport organization. *Journal of Sport Management*, 35(4), 312–324.
۱۰. García, C. (2021). Real Madrid and public relations: Applying the circuit of culture to organisational values. *Soccer & Society*, 22(5), 442–456. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1824909>
۱۱. Godfrey, M., Kim, J., Eluère, M., & Eys, M. (2020). Diversity in cultural diversity research: A scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13(1), 128–146. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1616316>
۱۲. Guenter, R., Dunn, J., & Holt, N. (2019). Talent Identification in Youth Ice Hockey: Exploring “Intangible” Player Characteristics in: *The Sport Psychologist* Volume 33 Issue 4 (2019).
۱۳. Ibrahim, G., & Miftari, F. (2019). Managerial Culture in Sports Organizations in Kosovo as a Factor in the Integration in International Sports Associations. *Journal of Education, Health and Sport*, 9(10), 46–72.
۱۴. Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring Relationships among Organisational Culture, Empowerment, and Organisational Citizenship Behavior in the South Korean Professional Sport Industry. *Sustainability*, 11(19), Article 19. <https://doi.org/10.3390/su11195412>
۱۵. Kalateh, S. M., & Amoozadeh, Z. (2014). The Relationship of Organisational Culture and Entrepreneurship with Effectiveness in Sport Organizations. *Annals of Applied Sport Science*, 2(3), 51–60.
۱۶. Kitchin, P. J., Telford, R. M. J., & Howe, P. D. (2022). An empirical use of organisational habitus and ethnography to explore how sport cultures are negotiated. *Sport in Society*, 25(9), 1643–1660. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1846526>
۱۷. Larsen, C. H. (2017). Bringing a knife to a gunfight: A coherent consulting philosophy might not be enough to be effective in professional soccer. *Journal of Sport Psychology in Action*, 8(2), 121–130. <https://doi.org/10.1080/21520704.2017.1287142>
۱۸. Larsen, C. H., Alfermann, D., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2, 190–206. <https://doi.org/10.1037/a0031958>
۱۹. Maitland, A., Hills, L. A., & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501–516. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
۲۰. Maitland, A., Hills, L. A., & Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501–516. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
۲۱. Management, 24(2), 169–189. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
۲۲. McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M., & Nesti, M. (2020a). Organisational Culture Beyond Consensus and Clarity: Narratives from Elite Sport. *The Sport Psychologist*, 34(4), 288–299. <https://doi.org/10.1123/tsp.2019-0163>
۲۳. McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M., & Nesti, M. (2020b). Three team and organisational culture myths and their consequences for sport psychology research and practice. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13(1), 147–162. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1638433>

۲۴. Mehmet, K. (2015). Managers' Perception of Organisational Culture and Organisational Communication. *The Anthropologist*, 22(1), 44-49. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891855>
۲۵. Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2014). Toward an understanding of optimal development environments within elite English soccer academies. *The Sport Psychologist*, 28(2), 137-150.
۲۶. Mills, C., & Hoerber, L. (2013). Exploring organisational culture through artifacts in a community figure skating club. *Journal of Sport Management*, 27(6), 482-496.
۲۷. Mitrovic, D. M., Simovic, O., & Raicevic, M. (2019). The relationship between leadership styles and organisational culture in sport organizations. *Sport Mont*, 17 (3), 85-89.
۲۸. organizations: The case of the 2010 Olympic Winter Games. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(4), 223-237. <https://doi.org/10.1002/cjas.1262>
۲۹. Parent, M. M., & MacIntosh, E. W. (2013). Organisational culture evolution in temporary
۳۰. Popkochev, T., & Tsvetkov, V. (2021). Profile of the organisational culture in youth club football (the present situation in Blagoevgrad region). *Journal of Applied Sports Sciences*, 2, 77-92.
۳۱. Popkochev, T., & Tsvetkov, V. (2021). Profile of the organisational culture in youth club football (the present situation in Blagoevgrad region). *Journal of Applied Sports Sciences*, 2, 77-92.
۳۲. Primecz, H. (2006). Étikus és énikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 38 (1), 4-13.
۳۳. Riivari, E., & Heikkinen, S. (2022). Virtuousness in Sports Organizations: Examination of Ethical Organisational Culture and Its Virtues. *Journal of Global Sport Management*, 0(0), 1-27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2066556>
۳۴. Samur, S. (2021). Examination of Organisational Culture Variables in Sports Organizations (Perspective from Turkey). *Journal of Educational Issues*, 7 (1), 392-412.
۳۵. Samur, S. (2021). Examination of Organisational Culture Variables in Sports Organizations (Perspective from Turkey). *Journal of Educational Issues*, 7 (1), 392-412.
۳۶. Schein, E. H. (2010). *Organisational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
۳۷. Shohani, Mohammad Hossein, Mohammadi, Sardar and Nourbakhsh, Pariyosh. (2016). The role of organizational culture and knowledge management in organizational intelligence of employees of the Ministry of Sports and Youth. *Sports Management Studies*, 8(39), 51-72. doi: 10.22089/smrj.2016.855
۳۸. Shokri V., Sharifi Far F., and Afarinesh Khaki A. (2015). Modeling the adoption of artificial intelligence in sports services. *Management, Training and Development in the Digital Age*, 2(1), 161-171. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.11>
۳۹. Skille, E. Å., & Chroni, S. "Ani". (2018). Norwegian sports federations' organisational culture and national team success. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10 (2), 321-333. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1425733>
۴۰. Skille, E. Å., & Chroni, S. "Ani". (2018). Norwegian sports federations' organisational culture and national team success. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10 (2), 321-333. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1425733>
۴۱. Solberg, J., & Ringer, R. (2011). Performance-enhancing drug use in baseball: The impact of culture. *Ethics & Behavior*, 21 (2), 91-102
۴۲. Souza, E. R., Galatti, L. R., Graça, A., Folle, A., & do Nascimento, J. V. (2017). Female basketball athlete development environment: proposed guidelines and success factors. *Educación Física y Ciencia*, 19 (2), 1-15.
۴۳. Tariszka, É. (2017). A szervezeti kultúra vizsgálata. *TAYLOR*, 9 (2), 75-81. Elérés <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13102>
۴۴. Wagstaff, C. R. D., & Burton-Wylie, S. (2018). Organisational culture in sport: A conceptual, definitional and methodological

review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14 (2), 32-52.
۴۰. Wagstaff, C. R. D., & Burton-Wylie, S. (2018). Organizational culture in sport: A

conceptual, definitional and methodological review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14 (2), 32-52.

ارجاع: مریم حیدری، الهه دماوندی جغال، فرهنگ سازمانی و هوش مصنوعی در ورزش رقابتی - مرور نظام‌مند بین‌المللی، مجله علوم حرکتی و رفتاری، دوره ۸ شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴ دوره ۸ شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴، صفحات ۲۱-۹.