[آسان داک](http://www.asandoc.com/) (www.Asandoc.com)

**تاثیر فرهنگ سازمانی روی رضایت شغلی و تمایل به ترک**

**خلاصه**

این مطالعه تاثیر فرهنگ سازمانی را روی رضایت شغلی و تمایل به ترک سازمان از طریق پیمایش کارکنان سازمان های فیتنس بررسی می کند. فرهنگ سازمانی اغلب به عنوان ارزشها، باورها و فرضیات پایه ای شناخته می شوند که به هدایت و هماهنگی رفتارهای اعضا کمک می کند. شاخص فرهنگی برای سازمانهای فیتنس (CIFO) توسعه داده شده است تا فرهنگ سازمانی به طور خاص در صنایع فیتنس بررسی شوند. تحلیل عاملی اکتشافی نشان دهنده هشت عامل است که ابعاد فرهنگی مرتبط با این حوزه را نشان می دهد: شایستگی کارکنان، جو، ارتباط، رسمی بودن، فروش، تجهیزات فروش، برنامه های خدماتی و حضور سازمانی. تحلیل مسیر برای آزمون روابط میان عوامل فرهنگ سازمانی،رضایت شغلی و تمایل به ترک کار استفاده می شود. نتایج بدست آمده ، مدل نسبتا میانجی از فرهنگ سازمانی را نشان می دهد که 14.3 درصد از پراکندگی مرتبط با رضایت شغلی و 50.3 درصد از پراکندگی مرتبط با تمایل به ترک سازمان است. یافته ها بر چند بعدی بودن فرهنگ سازمانی وپیچیدگی های آن در صنعت فیتنس اشاره دارد.

**مقدمه**

مطالعه رفتارهای فردی و گروهی سالها مورد علاقه محققان بوده است. کشف پدیده های پیچیده ای چون فرهنگ سازمانی پس از مطالعات اولیه Pettigrew (1979) بسیار مورد توجه قرار رفته است. Pettigrew (1979) نشان داد که چگونه مفاهیم نمادین ، زبان و مراسم می توانند برای تحلیل و درک زندگی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند و معانی که در هر وظیفه و هدف روزمره در محیط کار وجود داشت را به صراحت مورد بررسی قرار دارد. Hofstede (1980) محققان مدیریت را مشتاق می سازد تا وارد مطالعات میان فرهنگی ارزشهای مرتبط با کار شوند و درک بهتری از کارکردهای فرهنگ سازمانی در دیدگاه جهانی بدست آورند. کمی بعد، (Peters and Waterman (1982) فرهنگ سازمانی و تاثیرش بر عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. نتیجه این مطالعات این محققان و سایرین (e.g.,Deal & Kennedy, 1999; Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985; Martin, 1992; Schein, 1985) حوزه ای از نظریه سازمانی را شکل داده است که بسیاری از مفاهیم مهم برای محققان را در برمی گیرد.

تاثیرات گزارش شده از تاثیر فرهنگ سازمانی روی نگرش ها و رفتارهای فردی و نیز عملکرد کلی سازمان نشان دهنده جذابیت این پدیده در این حوزه مطالعه است. گفته می شود که فرهنگ سازمانی به عنوان سیستمی از کنترل اجتماعی عمل می کند که می تواند بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان از طریق ارزشها و باورهایی که در سازمان وجود دارد، تاثیر گذارد. (e.g.,Deal & Kennedy, 1999; Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985; Martin, 1992; Schein, 1985) فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیمی بر رضایت و تعهد کارکنان (Johnson & McIntyre, 1998; Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003;Silverthorne, 2004) و تمایل به ترک (Johnson & McIntyre, 1998; Lok & Crawford, 1999; Lund, 2003)کار دارد.

Silverthorne (( 2004همچنین بیان کرده است که برخی از عملکرد های سازمانی همچون قابلیت انطباق، روابط مثبت کاری، حفظ مزیت رقابتی ، رویدادهای برد و باخت تیم های ورزشی و غیره نیز موجب همراهی بیشتر کارکنان می شود .

در صنایع فیتنس، رضایت و حفظ کارکنان بسیار مورد توجه مدیریت است. اغلب جای تعجب دارد که بیشتر تحقیقات این حوزه روی کیفیت خدمات و رضایت ارباب رجوع تاکید می کند که رضایت شغلی را مجموع نگرشی می داند که فرد نسبت به جنبه های مختلف شغل و حوزه های کاری دارند. بر اساس نظر فریا (1998) ، درجه تعامل با تقاصای ارباب رجوعان با کارکنان کلوب های فیتنس موجب نگرش مثبت تر می شود. هر عدم ضایتی در محیط کار خودش را با مقاومت با مدیریت و سطح پایین تر خدمات مشتری نشان می دهد. بعلاوه محققان به دنبال روابط میان کارکنان صنایع خدماتی هستند که از شغل شان راضی هستند و تاثیری که روی رضایت مصرف کننده بر جای می گذارند. هورلی (2004) نمونه مشابهی برای سازمان های سلامتی و فیتنس را بررسی می کند. بعلاوه شواهد ثابتی وجود دارد که عدم رضایت شغلی موجب ترک کار کارکنان در مجموعه های مختلف می شود. مک کارتی بیان می کند که نرخ های بالای ترک کار در افراد برای مدیران باشگاه های فیتنس بسیار مشکل آفرین بوده است. آمارهای خاص در خصوص حفظ کارکنان در شمال آمریکا اطلاعات بسیار قابل اطمینانی را ارائه می دهد، برای مثال یکی از بزرگترین شرکت های زنجیره ای ورزشی کانادا با نرخ ترک کار 44 درصدی از مربیان و 79 درصد از کارکنان فروش روبرو بود. یک مطالعه در انگلستان نرخ های ترک کار را بالای 70 درصد در میان باشگاه های فیتنس می داند که نرخ بالایی در میان سایر سازمان های صنایع دیگر است. کناره گیری کارکنان موجب فرایندهای مجدد استخدام، کارگزینی و آموزش کارکنان می شود تا مانع از خروج آنها شود. این امر برای سازمان ها هم از نظر زمانی و هم از نظر پولی هزینه بر است. در نتیجه مهم است تا عوامل مرتبط با رضایت و حفظ کارکنان در صنایع فیتنس بررسی شود. محققان در این مجموعه ها (برای مثال، بازاریابی ، پرستاری و حمل و نقل ) شواهدی ارائه می دهند که بیان می کند که فرهنگ سازمانی ممکن است تاثیر معنی داری در این بین داشته باشد.

هدف این مقاله آزمون تاثیر فرهنگ سازمانی روی رضایت شغلی کارکنان صنایع فیتنس و تمایل آنها به ترک مجموعه است. تمایل رفتاری یکی از بهترین روش ها برای پیش بینی نرخ های بازگشت در میان کارکنان است و باید در اینجا مورد آزمون قرار گیرد. هدف بعدی مطالعه فعلی توسعه ابزار پژوهشی برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی در این حوزه است. بیان می شود که شواهد تایید کننده ای وجود دارد که فرهنگ سازمانی به گونه ای تکامل می یابد تا بتوان پویایی ها و تقاضاهای خاص هر صنعت را باهم انطباق داد. بنابراین شاخص های خاص هر صنعت در برابر شاخص های فرهنگ سازمانی باید استفاده شوند تا بتوان به ویژگی های خاص محیط های مختلف دست پیدا کرد. مروری خلاصه بر صنایع فیتنس نیز در این مطالعه انجام می شود. این امر با بیان مفهوم سازی فرهنگ سازمانی و ارائه چهارچوبی برای این مطالعه ادامه می یابد و سپس مروری بر شاخص های فرهنگ سازمانی می شود.

در آمریکای شمالی، فیتنس و تمرین یک صنعت چند میلیارد دلاری است. در این نوع از خدمات ورزشی Chelladurai (2005, p. 34) سازمان های فیتنس کلاسیک را در گروه خدمات مشارکت کنندگان قرار می دهدکه مجزا از خدمات مشاهده کنندگان است. بر این اساس سازمان های فیتنس اینگونه شناخته می شوند که بر لذت و سلامتی و سایر نیازهای فیتنس افراد تمرکز دارند. آنها خدماتی ارائه می دهند که نیازهای اولیه انسانی برای توسعه مهارتها، رسیدن به تعالی ، حفظ و یا سلامتی و یا بازتوانی را در بر دارد. ماهیت یک باشگاه فیتنس و تقاضای مشتریانش تعیین کننده تمرکز بر یک یاچند نوع از خدمات خاص است. جنبه های تمرین و فعالیت فیزیکی از خدماتی که به سازمان های فیتنس ارائه می شود به طور اولیه نشان می دهد که از کدام گروه از سازمان های خدماتی هستند،( برای مثال هتل ها، مواد غذایی، بانک ، ارائه کنندگان خدمات بیمه ای ، مشاوران مالی و مالیاتی، خدمات بیمارستانی و گردشگری و غیره). بعلاوه صنایع فیتنس به گونه ای طراحی می شوند که مشتریان را بیشتر ببینند (برای مثال چندین ساعت هر هفته )و بعلاوه سایر شرایط سازمان های خدماتی را نیز دارند. ماهیت تعاملات کارکنان مشتریان در سازمان های فیتنس ممکن است ویژگی بارزدیگری باشد چرا که افراد با طور مستقیم و مکررا با اعضای کلوب و مشتریان در ارتباط هستند. این تعامل می تواند حتی در مورد مربیان خصوصی، معلمان پیلاس و برخی از مربیان فیتنس نزدیک تر نیزباشد. این خصوصیات ممکن است برخی از پویایی ها و تقاضاهایی را نشان دهد که شامل فرهنگ خاص هر صنعت می شود.

اطلاعات صنایع نشان می دهد که بیش از 29000 کلوب در سراسر ایالات متحده و 4700 باشگاه در کانادا و 1200 باشگاه در استرالیا مشغول به کار هستند. بعلاوه برآورد می شود که 15.6 درصد از جمعیت آمریکا، 14.6 درصد از جمعیت کانادا و 9 درصد از جمعیت استرالیا عضو یکی از باشگاه های ورزشی هستند. صنایع فیتنس به سرعت به سمت رشد و بسط دادن فعالیت هایشان می روند. چندین نوع سازمان در عمل وجود دارد. گروه بین المللی مینتل(2006) این سازمان ها را طبقه بندی می کند : مکان تجاری(برای مثال فیتنس 24 ساعته فیتنس کلی )، سازمان های خیریه و یا غیر انتفاعی، (برای مثال YMCA, JCC/YMHA سازمان های وابسته به بیمارستان و دانشگاه) سازمان های نیمه انتفاعی (برای مثال اماکن شرکتی ، هتل ها، باشگاه های منطقه ای) و سایر انواع سازمان های فیتنس(برای مثال اماکن نظامی ،کلیسایی و غیره) . همانطور که در قبل گفته شد، مساله حیاتی که مدیران سازمان های فیتنس با آن روبرو هستند نرخ ترک کار بالای کارکنانی است که مسوول ارائه خدمات به اعضای باشگاه هستند. بنابراین درک از اینکه چگونه می توان کارکنان را راضی نگه داشته و حفظ شان نمود موضوع مهمی برای موفقیت فعالیتهاست که باید در صنایع کوچک و بزرگ مورد توجه قرار گیرد.

**3. فرهنگ سازمانی**

با توجه به نظر لوییس، یک تعریف جهانی از فرهنگ سازمانی وجود دارد که مورد تایید همه است با این حال به طور کلی این امر در بردارنده ارزشها، باورها و فرضیاتی است که در میان کارکنان یک شرکت وجود دارد که موجب هدایت و هماهنگی رفتار می شود. فرهنگ سازمانی به طور کلی مفهومی کلی و چند بعدی است که به طور تاریخی تعیین شده و به طور اجتماعی شکل می گیرد. تیرل (2000) بیان می کند که فرهنگ سازمانی چیزی است که مورد مذاکره قرار می گیرد و شامل ویژگی های تعاملات انسانی می شود. ارزشها و باروهایی که از مذاکرات مداوم گرفته می شود که اقداماتی که در میان اعضای گروه وجود دارد ، مرجعی می شود که نشان می دهد چه رفتاری پذیرفته شده و درست و چه رفتاری در سازمان غیر قابل قبول و نامطلوب است .

ارزشها و باورهایی که بر فرهنگ سازمانی تاکید می کنند احتمالا منعکس کننده مهم ترین چیزها برای موسس و یا رهبران شرکت است ، یعنی کسانی که مسوول رسیدن به چشم انداز و هدف سازمان هستند و ارزشهای هسته ای و باورهایشان را از طریق رفتارهایشان نشان داده و تقویت می کنند. فرهنگ سازمانی همچنین از طریق مباحثات میان افراد و رفتارها و نیز اقدامات سازمانی نیز نشان داده می شود. این امر همچنین خودش را در قواعد پوشش، ابزار های سازمانی، استانداردهای اصلی ، جشن ها ، و داستان های مورد قبول سازمان نیز نشان می دهد.، اینکه چگونه سازمان با بحران ها کنار می آید نیز خود نشان دهنده ارزشها، باورها و فرضیات پایه ای سازمان است.

**2.1 چهارچوب نظری**

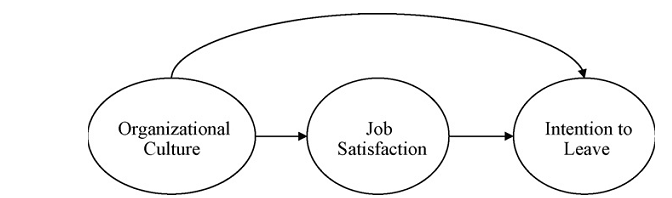
مطالعات عملی نشان می دهد که درک اعضا از ماهیت و قدرت فرهنگ سازمانی عنصر مهمی از مدیریت منابع انسانی، مدیریت تغییر،رهبری و رفتارهای مبتنی بر کار و نگرش هایی است که می تواند بر عملکرد وظیفه ای تاثیر گذارد. اگر چه برخی از مطالعات در حوزه های ورزشی فرهنگ سازمانی خاصی را می طلبند کمتر مطالعه ای به این تاثیر ها پرداخته است. در مطالعه سازمان های ورزشی استانی در کانادا، Kent and Weese (2000) به این تیجه رسیده اند که استفاده از فرهنگ سازمانی در فعالیتها بیشتر مرتبط با سازمانهایی است که عملکرد موثرتری داشته اند. Smart and Wolfe (2000) به نقش مهم فرهنگ سازمانی در کسب نقطه قوت و حفظ مزیت رقابتی برای برنامه های فوتبال پن استیت می پردازد. Choi and Scott (2008) به این نتیجه رسیده اند که درصد برد تیم مرتبط با نوع فرهنگ و قوت سازمان های بیسبال آمریکایی است . در مطالعه وضعیت سازمان های ورزشی در استرالیا کلویر (2000) به تفاوت ها در درک فرهنگ سازمانی میان نیروی کار پولی و داوطلبانه می پردازند و پیشنهاد می دهد که تاثیر بالقوه این تفاوت ها ممکن است بر مدیریت نیروی کار تاثیر گذارد. MacIntosh and Doherty (2005) بیان می کنند که فرهنگ سازمانی درک شده در یک شرکت ، رابطه معکوسی با تمایل کارکنان باشگاه به ترک مجموعه شان دارد و کاربردهای خاصی برای مدیریت سازمان های فیتنس دارد.

بدلیل علاقه خاص این مطالعه، فرهنگ سازمانی به گونه ای دیده شده است که نقشی کلیدی در رضایت شغلی داشته و موجب نرخ های حفظ بالاتر کارکنان می شود. چندبعدی بودن فرهنگ سازمانی که در مطالعات نشان داده شده است، بیانگر عناصر خاص فرهنگی است که برای رضایت شغلی و تمایل به ترک معنی دار هستند. ایگان و همکارانش (2004) به رابطه میان فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک می پردازند با این فرض که فرهنگ بر رضایت شغلی تاثیر می گذارد و هم رضایت شغلی و هم فرهنگ سازمانی بر تمایل به ترک کار تاثر می گذارند. مدل این محققان بر اساس شواهدی بود که به ارتباط معکوس میان رضایت شغلی و ترک شغلی می پرداخت و فرهنگ سازمانی را در میان این متغیرها بررسی کردند. ایگان و همکارانش (2004) به این نتیجه رسیدند که تایید قوی تری برای مدلی وجود دارد که فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی تاثیر می گذارد که آنهم به طور چشمگیری بر تمایل به ترک کار موثر است. با این حال بیان شده است که تاثیر مستقیم فرهنگ روی تمایل کارکنان در این مطالعه قابلیت اطمینان پایینی داشته است. آزمون بعدی پیشنهاد شده در خصوص روابط میان فرهنگ، رضایت شغلی و تمایل به ترک کار است. بر اساس این مطالعه، مدل نظری از تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک در این مطالعه بیان می شود که در شکل 1نشان داده شده است.

**2.2. اندازه گیری فرهنگ سازمانی**

به منظور ارزیابی تاثیر فرهنگ سازمانی روی شاخص های عملکرد سازمانی محققان اغلب از ابزارهای پیمایشی استفاده می کنند. پیمایش ها مزیت های خاصی دارند که می توانند برای مطالعات تطبیقی استفاده شوند و همچنین مدیران را با چهارچوبی آشنا می سازند که فرهنگ سازمانی را شکل داده و در نتیجه می توانند مشوق های تغییر فرهنگ سازمانی را در آینده شناسایی کرده و اندازه گیری کنند. اخیرا ، برخی از ابزارهای پیمایشی بدست آمده اند که فرهنگ سازمانی را ارزیابی می کند. برای نمونه، ارزشهای هسته ای سازمان اندازه گیری می شود که منعکس کننده رفتار اعضا و اقدامات سازمانی است. این ها همه معتبر هستند و شکل های فرهنگ سازمانی را انداه گیری می کنند. موجودی فرهنگ سازمانی (OCI)، 12 سبک فرهنگی را اندازه گیری می کند که ادعا می شود در همه سازمان ها وجود دارد . پروفایل فرهنگ سازمانی (OCP) 8 بعد کلی فرهنگ را اندازه گیری می کند. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) بر چهار عامل ارزشی تاکید دارد که پروفایل کاملی از فرهنگ سازمانی را ارائه می دهد. برخی از این ابزارهای مشهور ارزشهای تمامی سازمان ها را در هر جای جهان اندازه گیری می کنند.

با این حال، علارغم شهرت این ابزارهای عمومی، ادعا می شود که فرهنگ با توجه به پویایی ها و تقاضاهای هر صنعت تکامل می یابد و می تواند در میان صنایع مختلف، متفاوت باشد. سایرین پیشنهاد می کنند که هر صنعت تعیین کننده فرهنگ اصلی سازمانی اش است. این دیدگاه ها مرتبط با نظریات سازمانی هستند که پیشنهاد می دهند که صنایع می توانند بر اقدامات سازمانی تاثیر گذارند. بعلاوه اسمیت و شیلبری به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی استرالیا، شامل چندین بعد می شود که مختص آن مجموعه است و در عین حال سایر ابعادی را نیز در بر می گیرد که در ادبیات کلی نیز وجود دارد. بعلاه کولیر به این نتیجه رسیده است که چهارچوب ارزشهای رقابتی که توسط OCAI نشان داده می شود نمی تواند فرهنگ سازمانی را به اندازه کافی در سازمان های ورزشی نشان دهد. اخیرا، چهارچوب فرهنگ سازمانی در صنایع فیتنسی بدست آمده است که شامل 7 بعد است ولی از ابزارهای عمومی استفاده نمی کند و برگرفته شده از مطالعه کیفی از رهبران و مدیران این صنایع است. بنابراین علارغم استفاده گسترده ، محققان بیان می کنند که ابزارهای فرهنگ سازمانی عمومی نمی تواند منعکس کنده نیازهای هر صنعت خاص باشد. با در نظر گرفتن مباحث اسمیت و شیلبری و سایرین برای فروش های خاص هر صنعت، ابزار پیمایشی توسعه یافت که منعکس کننده تاثیر فرهنگ سازمانی در صنعت فیتنس است که در زیر جزییات آن بیان می شود.



رضایت شغلی

تمایل به ترک

فرهنگ سازمانی

شکل 1 . رابطه میان فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک

**3. روشها**

**3.1. ابزار**

شاخص فرهنگ برای سازمان های فیتنس (CIFO) برای این مطالعه استفاده شده است تا برداشت ها از فرهنگ سازمانی در صنعت فیتنس را نشان دهد. CIFO بر اساس یافته های پژوهش های کیفی است که 11 ارزش اصلی رایج را در بر می گیرد و نشان دهنده چهارچوب اولیه از ابعاد فرهنگ سازمانی در مجموعه های ورزشی و فیتنس است. در چنین مطالعه ای ، از مطالعه نیمه ساختارمند برای بررسی 21 رهبر شرکت و کارکنان ارشد استفاده شده است که ارزشهایی را شناسایی کنند که منعکس کننده آن است که چه چیز مهم است و از طریق رفتار کارکنان واقدامات سازمانی و نیز در چشم اندازهای سازمان ها دیده شده است. این 11 بعد عبارتند از: 1) حضور سازمانی(باشگاه تصویر و حضور مثتبی در جامعه داشته باشد) 2) موفقیت اعضا(باشگاه دستاوردهای اعضایش در فیتنس یا سایر اهداف سلامتی همچون کاهش وزن را در نظر بگیرد)3)ارتباط (کارکنان ارتباط قوی با باشگاه داشته باشید و حس تعلق به مشتریان و سایر کارکنان باشگاه داشته باشند)4) رسمی بودن(باشگاه قواعد و رویه های بسیاری دارد که اقدامات استانداری است که باید پیروی شوند) 5) خلاقیت(باشگاه همه چیز را تازه نگه می دارد و برای مشتریان از نظر برنامه ها و تجهیزات جذاب و جدید است) 6) فروش(فروش ها مورد تاکید قرار می گیرند و توسط مدیریت ارشد تشویق می شوند) 7) یکپارچگی سازمان (باشگاه کسب و کارش را به شیوه ای قابل اطمینان، صادق، مسوولانه و به شیوه ای مدرن انجام می دهد) 8) سلامتی و فیتنس(کارکنان از اعتبار مناسبی برخوردارند ، آگاه به مسائل سلامتی و فیتنس هستند و الگوهای خوبی برای مشتریان هستند) 9) خدمات (باشگاه فضا و محیط کار تمیزی دارد، تجهیزات دردسترسی دارد و برنامه های فیتنسش به روز است ) 10) اخلاق کاری (کارکنان انگیزه و انرژی دارد، محرک و باوجدان هستند و از انجام کارشان خشنود هستند) و 11) جو(باشگاه جذاب و گرم است و کارکنان را به سمت خود جذب می کند) . در ادامه از طریق تحلیل میانی حداقل 6 بعد از این 11 ارزشهای فرهنگی در چهارچوب پیمایش فرهنگ سازمانی OCP, OCI و یا OCAIثابت فرض می شوند که عبارتند از: ارتباط داشتن، رسمی بودن، اخلاق کاری، اخلاق، حضور سازمانی، و خلاقیت. بنابراین نتیجه این می شود که اگر چه برخی همپوشانی ها وجود دارد، ولی هیچ کدام از این چهارچوب های جهانی کاملا نشان دهنده ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی در صنایع فیتنس نیستند و بررسی های کیفی آنها را پوشش نداده است. بر این اساس، ترکیبی از ابعاد خاص صنعت و عمومی برای فرهنگ سازمانی شناسایی می شود که بهتر می تواند نشان دهنده فرهنگ در مجموعه های فیتنس باشد. با این وجود، مهم است تا تعیین شود که آیا این ابعاد در تمامی افراد و کارکنان صنعت فیتنس دیده می شود یا خیر.

برای مطالعه فعلی آیتم های مختلفی استفاده شده اند که ابعاد فرهنگ را در این چهارچوب نشان می دهند. این آیتم ها سپس از نظر شفافیت و اعتبار محتوایی، هم با گروهی از حرفه ای های صنعت فیتنس و هم با آکادمیک ها و متخصصان امر مدیریت ورزشی در میان گذاشته شد که آیا این آیتم ها می تواند منعکس کننده ارزشهای اصلی باشد که این پژوهش بدنبال آن است یا خیر. آیتم ها با توجه به بازخوردهای بدست آمده از این گروهها اصلاح شده و سپس روی مجموعه دیگری از حرفه ای های صنعت فیتنس آزمون شد تا اعتبار، شفافیت و جریان استفاده از این ابراز مشخص شود. تعدیل های کمی نیز در این مرحله انجام شد تا ابزار پیمایش نهایی پس از این بازخورد ها آماده استفاده باشد.

در کل 54 آیتم در ابعاد فرهنگی در این پیمایش نشان داده شدند. از حرفه ای ها خواسته شده است تا میزان 1 (بسیار مخالف) تا 7(بسیار موافق) را به آیتم هایی بدهند که باشگاه/سازمان فیتنس آنان را توصیف می کند. از شرکت کنندگان سپس خواسته شد تا جنسیت و سن و نوع باشگاهی که در آن کار می کنند (فقط زن، مختلط، غیر انتفاعی، انتفاعی، زنجیره فیتنس، وابسته و غیره) وضعیت شغلی اولیه (مدیریت ، مربی خصوصی، مربی فیتنس، فروشنده ، خدمات به مشتری، تراپیت، و غیره)و اینکه چند سال است آنجا کار می کنند را مشخص کنند. این داده ها جمع آوری شد تا تعیین شود که آیا این نمونه می تواند ترکیب مناسبی از کارکنان این صنعت را نشان دهد یا خیر.

رضایت شغلی با استفاده از شاخص جهانی اندازه گیری شد که توسط Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1979) توسعه یافته است. این شاخص از سه آیتم برای ارزیابی رضایت شغلی استفاده می کند 1) به طور کلی از شغلم راضی ام 2) در کل من شغلم را دوست ندارد(نمره معکوس) 3) در کل من کار کردن این جا را دوست دارد . این آیتم ها روی طیف لیکرت از میزان 1 (بسیار مخالف) تا 7(بسیار موافق) بیان شد . از مشارکت کنندگان خواسته شد تا تمایل به ماندن یا ترک سازمان شان را مشخص کنند. دو آیتم عبارتند از : 1) چقدر این احساس را دارید که شغل تان را ترک کنید و 2) چقدر این احساس را دارید که سازمان /باشگاه تان را ترک کنید که روی طیف 1 (هیچ وقت) تا 7(اغلب) نشان داده شد. سومین آیتم 3) فکر می کنید چقدر در این سازمان /باشگاه بمانید که از 1(خیلی زود ترک خواهم کرد) تا 7(تا ابد باقی خواهم ماند) نمره داده می شود و امتیاز منفی خواهد داشت.

3.2. شرکت کنندگان و رویه ها

شرکت کنندگان در این مطالعه افرادی بودند که در کنفرانس مهم فیتنس بین المللی تورنتو کانادا شرکت کرده بود. فضای  ای برای پیمایش درنظر گرفته شد . حضار اغلب از کارکنان فعلی سازمان /باشگاه های کانادا بودند. اگر افراد می پذیرفتند از انها خواسته می شد تا در این پیمایش شرکت کنند. شرکت کنندگان می توانستند این پیمایش را از روی سایت و یا ایمیل نیز پر کنند و در صورت نیاز بررسی کنندگان آدرس آنها را می گرفتند تا پرسشنامه را برایشان پر کنند. از کسانی که پیمایش را پر می کردند نیز دعوت شد تا برگه ای را پر کنند تا در قرعه کشی یک دستگاه mp3 نیز شرکت داده شوند. این برگه ها که شامل نام شرکت کننده و اطلاعات تماس وی بود جدا قرار گرفت تا برای تکمیل پیمایش بتوان از بی نام بودن داده های این پیمایش مطمئن شد.

**3.3. تحلیل داده ها**

برای ارزیابی اولیه ساختارهای عاملی CIFO در این مطالعه از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واريماکس استفاده شد . EFA برای مراحل اولیه این پژوهش، و قبل از انجام تحلیل عامل تاییدی مناسب است و کمک می کند تا آیتم های کلیدی شناسایی شده و عوامل ضعیف حذف شوند. برای توسعه مقیاس، دی ولیس (2003) ادعا می کند که وقتی بخواهیم داده های نمونه های مختلف را بررسی کنیم، EFA می تواند آزمون سخت تری از CFA داشته باشد (برای مثال رهبران صنعت فیتسنس در برابر کارکنان باشگاه فیتنس) . وی بیان می کند که یافتن ساختارهای عاملی مشابه بدون تاکید بر پیشنهادات می تواند استفاده از CFA را معنی دار کند. به طور خاص اگر داده های بدست آمده از نمونه های مختلف افراد روی شرایط خاص ، با استفاده از رویکرد های اکتشافی،تحلیل های عاملی مشابهی داشته باشند، احتمال اینکه این نتایج تغییر کنند تقریبا ناچیز است. عواملی با مقدار مشخصه بزرگتر از 1 در نظر گرفته می شوند. بارگذاری آیتم ها 0.4 است و یا بالاتر از یک عامل است و نمی توان ارتباط میان 0.1 از هر عامل دیگری را بدست آورد. در نهایت، آیتم ها بررسی شده و تعیین می کنند که آیا عاملی که بارگذاری شده است در نتیجه EFA معنی دار است یا خیر. که اگر معنی دار نیست باید توسط محققان در این مورد نادیده گرفته شود. دقت نمونه گیری برای تحلیل عاملی با استفاده از آزمون Kaiser–Meyer–Olkin و با ارزش قابل قبول بالاتر از 0.6 بدست آمد.

برای آزمون ویژگی های روانسنجی CIFO ، از تحلیل قابلیت اطمینان آلفای کرونباخ و مقیاس روابط میانی استفاده شد. ارزش آلفای کرونباخ بالای 0.7 است که شاخص مطلوبی برای ثبات درونی است. مقیاس روابط درونی نیز نباید فراتر از 0.9 باشد که که در این مساله نیز چنین است.

برای آزمون روابط فرض شده میان ابعاد فرهنگی که درفرهنگ سازمانی نشان داده شد ، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل، (شکل 1) ، داده ها با استفاده از تحلیل مسیر ، تکنیک مدلسازی معادله ساختاری تحلیل شد ، این تکنیک امکان براورد روابط علی میان متغیرها و نیز تاثیرات میانجی آنها را می سنجد. اگر از مدل نامناسبی استفاده شود ، روابط فرض شده تایید نمی شود در حالیکه استفاده از مدل مناسب اعتبار کافی به روابط فرض شده می دهد. مدلی که با داده ها منطبق است نشان داده شده است که بر اساس  تعیین می شود. تناسب مدل همچنین با استفاده از آزمون های دیگری ارزیابی می شود تا حساسیت اندازه نمونه وقتی از آماره  استفاده می شود ، درک شود. شاخص تناسب معمولی (NFI) مدل برآورد شده را با استفاده از مقایسه ارزش  از مدل با ارزش  از یک مدل مستقل مقایسه می کند. شاخص تناسب تطبیقی (CFI) تناسب مرتبط با سایر مدلها را ارزیابی می کند. و خطای رﯾﺸﻪ ﺧﻄﺎي ﻣﯿﺎﻧﮕﯿﻦ ﻣﺠﺬورات ﺗﻘﺮﯾﺐ می تواند فقدان تناسب این مدل را در مقایسه با یک مدل دقیق بسنجد . ارزشهای بالای 0.9 برای NFI و 0.95 برای CFI به طور کلی نشان دهنده مدلهایی با تناسب خوب هستند و ارزشهای 0.8 یا کمتر از RMSEA تناسب کافی با داده ها دارند. تحلیل داده ها با آزمون مدل فرض شده شروع می شود(در این نمونه، مدل کاملا بازگشتی است چون همان تعداد داده برای هر پارامتر وجود دارد) . برش مدل بر اساس ضرایب مسیر بی معنی ، شایستگی معنایی و تناسب مدل انجام می گیرد تا مدل اقتصادی تری پیدا کرد که تمامی داده های منطقی را در بر داشته باشد.

**4. نتایج**

**4.1 توصیف پاسخگویان**

از مجموع 612 پیمایش که پخش شدند ، 432 عدد بازگشت(70.6 درصد) . از پیمایش های بازگشته شده، 392 عدد روی سایت تکمیل شده است و 40 عدد از ایمیل ها بازگشته بود. از پیمایش های بازگشته، 6 پیمایش معیار کارکنان فعلی سازمان ها/باشگاه های فیتنس کانادا را نداشت و بعلاوه 416 عدد قابل استفاده بودند. از 416 شرکت کننده در این مطالعه 372 عدد زن و 89 نفر مرد بودند. میانگین سن پاسخگویان 33 سال بود با محدوده سنی 17- 66 سال. میانگین تجربه کاری پاسخگوین 4.5 سال بود با محدوده 6 ماه تا 25 سال. در خصوص جایگاه شغلی 156 نفر مدیر و 151 نفر ازکارکنان فیتنس بودند (برای مثال مربیان خصوصی و فیتنس)، 82 نفر از کارکنان خدماتی (خدمات به مشتریان،فروش ) و 27 نفر سایر مشاغل را در سازمان /باشگاه های فیتنس داشتند(برای مثال تراپیبت، متخصص تغذیه، ورود داده و غیره) . برخی همپوشانی ها در گزارش های نوع باشگاهی که شرکت کنندگان در آن کار می کردند وجود داشت که سازمانهایشان را بر اساس معیارهای مختلف توصیف کرده بودند. در کل 77 درصد از باشگاه های انتفاعی و 23 درصد از سازمان های غیر انتفاعی بودند، 69 درصد در باشگاه های مختلط کار می کنند و 31 درصد در باشگاه های زنانه ، 66 درصد در باشگاهی کار می کنند که بخشی از زنجیره فیتنس بود و 34 درصد از سازمان های مستقل فیتنس بودند.

اگرچه داده ها روی پرسنل صنعتی محدود است، پروفایل شرکت کنندگان پیشنهاد می دهد که تقریبا توانسته اند کارکنان صنعت فیتنس را برای متغیرهای فرض شده پوشش دهند. به طور خاص ، داده های نیروی کار نشان می دهد که زنان 69 درصد از این صنعت را تشکیل می دهند. به طور مشابه MacIntosh and Doherty (2005 گزارش داده اند که نرخ زمان به نسبت مردان در کلوب های خصوصی بیشتر است. نمونه این مطالعه می تواند با این پروفایل مقایسه شود. همچنین داده هایی در این صنعت در دسترس نیست که نسبت کارکنان در جایگاه های مختلف را نشان دهد. با این حال نمونه این مطالعه می تواند نشان دهد که سهم مدیران در این گروه چه میزان (37.5 درصد است). مشخص است که هر سازمان/باشگاه فیتنسی همانند سایر سازمان ها سطوح مختلفی برای مدیریت دارد. شاید لازم باشد که در این خصوص مطالعات بیشتری انجام شود. مشارکت کنندگانی که در باشگاه های انتفاعی کار می کنند نیز در این مطالعه بیش از داده های قبلی دیده شدند. حدودا 77 درصد، که در مطالعات قبلی این آمار 53 درصد از جمعیت این باشگاه ها را در صنعت فیتنس نشان می داد. شاید این امر بدلیل نوع کنفرانس و ماهیت تجاری آن بوده است با این حال در این مطالعه تفکیک حضار تجاری از غیر تجاری امکان پذیر نبود.

**4.2 . CIFO**

اندازه نمونه برای دقت تحلیل عاملی اکتشافی بر اساس آماره نمونه گیری Kaiser– Meyer–Olkin تعیین گشت(KMO = .94:Tabachnick & Fidell, 2001) تحلیل عناصر اصلی با استفاده از چرخس واریماکس از 11 عامل احتمالی انجام شد که مقدار مشخصه بالای 1 داشتند. بررسی ماتریس عناصر چرخش داده شده نشان داد که چهار آیتم 0.4 یا کمتر بارگذاری می شوند در حالیکه 6 آیتم مرتبط با 0.1 از سایر عوامل بودند و بعلاوه از راهکار حذف می شدند. از این بین 5 آیتمی که از نظر مفهومی مرتبط با عامل اصلی بارگذاری نبودند کنار گذاشته شد. این رویه منجر به حذف سه عامل قطعی شد و در نهایت 8 راه حل عاملی بدست آمد. همانطور که قبلا به طور خلاصه بیان شد، ترکیب عوامل فرهنگ سازمانی کاملا بر اساس چهارچوب اصلی نیست و عوامل به شکل زیر نامگذاری شده اند: شایستگی کارکنان (برای مثال اعتبار، دانش و نگرش مثبتی که دارند) 2) جو(برای مثال باشگاه فضای گرم، صمیم و مفرحی دارد) 3) ارتباط داشتن (برای مثال احساس تعلق و وابستگی دیده می شود) 4) رسمی بودن(برای مثال باشگاه سیاست ها، رویه ها و استانداردهایی دارد ) و 5) فروش (برای مثال بر فروش تاکید می شود و پاداش داده می شود) 6) تجهیزات خدماتی(برای مثال تنوع مناسب، کیفیت و در دسترس بودن تجهیزات) ، 7) برنامه های خدماتی(برنامه ها جدید، نوآورانه و متنوع هستند) 8) حضور سازمانی (برای مثال باشگاه تاریخچه طولانی و تصویر مثبتی در عموم دارد) . بارگذاری عوامل، ارزشهای مقادیر مشخصه، و درصد پراکندگی کل برای هر عامل در جدول 1 نشان داده شد.

7 عامل از 8 عامل سطح قابل قبولی از ثبات درونی را نشان داده اند((Cronbach alpha>.70; & Tabachnick Fidell, 2001)) ارزشهای اصلی قابل قبول عبارتند از: شایستگی کارکنان(n=9 items,a= .91)، جو(n=7 items,a= .88)ارتباط (n=5 items,a= .86) رسمی بودن، ((n=5 items,a= .84)فروش (n=4 items,a= .87)، تجهیزات خدماتی (n=3 items,a= .85) و برنامه های خدماتی(n=3 items,a= .83). تنها عاملی که معیارها را برآورده نمی سازد حضور سازمانی است (n=3 items,a= .68) . با این حال چون این مطالعه ماهیتا اکتشافی است و این عامل در مطالعات قبلی تایید شده است آن را نگه می داریم و در مطالعات بعدی بیشتر آن را مد نظر قرار می دهیم. در کل 39 آیتم از 54 آیتم ارزشهای اصلی را نشان می دهند. آلفای کرونباخ ارزشهای قابلیت اطمینان برای رضایت شغلی (n=3 items,a= .80) و تمایل به ترک سازمان(n=3 items,a= .81) را نشان می دهد

. در ادامه مقیاس ارتباط درونی برای آزمون استقلال عوامل فرهنگ سازمانی استفاده می شود. این ارزشها از 0.18 تا 0.78 هستند و هیچ مساله ای با هم­خطی بودن متغیرهای مستقل دیده نمی شود.

4.3 فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک

مقیاس ارتباط درونی که در جدول 3بیان شده است روابط مهم میان ابعاد فرهنگی وتمایل به تر ک و نیز ابعاد فرهنگی و رضایت شغلی را نشان می دهد. تایید این روابط برای ادامه آزمون مدل میانجی ضروری است. این مدل تاثیر ابعاد فرهنگی روی رضایت شغلی و تاثیر رضایت شغلی را روی تمایل به ترک و تاثیر ابعاد فرهنگی را روی تمایل به ترک می سنجد. مدل فرض شده تناسب خوبی با داده ها ندارد.  اگرچه شاخص های تناسب (NFI,CFI ) قابل قبول هستند. RMSEA مشکل آفرین است و  برابر با صفر بدست آمد. ارزش  بایدبرابر با یک مدل مناسب باشد که تمامی پارامترهای تخمن زده شده بتوانند از همان ماتریس کوواریانس استفاده کنند و  درجه آزادی است که برابر با صفر در نظر گرفته می شود. Tabachnick and Fidell بیان می کنند که این تحلیل جذاب نیست چرا که فرضیات در خصوص دقت این مدل نمی تواند مورد آزمون قرار گیرد. با این حال، فرضیات در خصوص مسیرهای مشخص در مدل می تواند آزمون شود. نتایج، همبستگی های مسیر معنی دار و بی معنی را نشان می دهد که پایه و اساسی برای برش مدل ما خواهند بود.

مدل دوم برای حذف همبستگی های بی معنی (برای مثال شایستگی های کارکنان، فروش، تجهیزات خدمات، حضور سازمانی) از مدل اول و آزمون دوباره شاخص های تناسب مدل، منجر به مدل نسبتا میانجی می شود که با داده ها تناسب خوبی دارد.  سه بعد از ابعاد فرهنگی به طور بارزی رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار می دهند، دو عامل اول جو و برنامه های خدماتی هستند که ارتباط مثبتی دارند، در حالیکه سومی یعنی رسمی بودن ارتباط معکوس بارضایت شغلی دارد. بعد ارتباط داشتن معنی دار است و تاثیر معکوس بر تمایل به ترک دارد. بررسی مسیرهای ساختاری نشان داد که جو () و ارتباط داشتن () عامل میانجی برای ارتباطات بزرگتری چون رضایت شغلی و تمایل به ترک هستند، در حالیکه ارتباط میان رسمی بودن و رضایت شغلی قوی() نیست. برنامه های خدماتی () به طور معنی داری مرتبط با رضایت شغلی نبودند ()و به تناسب کلی مدل ما کمکی نمی کردند. در نهایت رضایت شغلی قویا اثر معکوس بر تمایل به ترک دارد () در کل در مدل بیان شدن 14.8 از پراکندگی ها روی رضایت شغلی و 50.3 درصد از پراکندگی ها مرتبط با تمایل به ترک است.

**5. بحث**

نتیجه EFA ساختار 8 عاملی CIFO را با عوامل مطمئن نشان می دهد که نسبتا مستقل از یکدیگرند. وقتی این مطالعه با چهارچوب های فرهنگ سازمانی صنعت فیتنس مقایسه می شود که در مطالعات قبلی پوشش داده نشده بود 5 عامل (ارتباط، رسمی بودن، جو، فروش و حضور سازمانی) همانند هم بدست می ایند. سه عامل باقی مانده(شایستگی کارکنان، تجهیزات خدماتی و برنامه های خدماتی) متغیرهای عناصری هستند که در مطالعات قبلی بیان شده است. به طور خاص ، عوامل CIFO شایستگی کارکنان را عاملی می داند که شامل ابعاد فرهنگ اصلی از اخلاقیات کاری، یکپارچگی سازمانی، خلاقیت و سلامتی/فیتنس نشات گرفته می شود. این ابعاد خاص ممکن است منعکس کننده مهارتهای فردی ، توانایی ها تخصص ها وتجربه باشد. عوامل برنامه های خدماتی و تجهیزات خدماتی جدا از ابعاد فرهنگی اصلی در صنایع خدماتی هستند و بیشتر روی جنبه های دیگری تاکید دارد.

چهار بعد از 8 بعد(ارتبط ، فروش ، حضور سازمان و رسمی بودن) که در گذشته شناسایی شده بودند و در چهارچوب های جهانی به عنوان ارزشهای اصلی ارائه شده بودند در این مطالعه نیز توسط OCP, OCI و یا OCAI بررسی شدند. سایر ابعاد باقی مانده فرهنگ به نظر برای صنعت فیتنس منحصر به فرد هستند و به ما این امکان را می دهند تا ابعاد فرهنگی این صنعت را به طور خاص بررسی کنیم. این ابعاد شامل برخی ویژگی های منحصر به فرد در سازمان های فیتنس است که می توانند انتخاب شوند، این سازمان ها جایگاهی دارند که مشتریان می توانند خدمات فعالیت های فیزیکی یا تمرینی را انتخاب کنند و یا مستقیما با کارکنان در ارتباط باشند که در برخی از انواع سازمان های خدماتی دیگر نیز همچون هتلها، بیمارستان ها بانک و غیره دیده می شود. با در نظر گرفتن سایر انواع ارائه دهندگان خدمات ، تعامل بسیار زیادتر است و کارکنان مدت زمان کمتری در این سازمان ها باقی می مانند.

در کل یافته ها نشان می دهد که این هشت عامل روی پویایی های چند بعدی از این صنعت تاثیر می گذارد که مرتبط با ارائه خدمات بهبود کیفیت فیتنس در محیط های حرفه ای و تعاملی می شود که حس گرم بودن، با انرژی بودن و حس تعلق موجب موفقیت مجموعه می شود. اگرچه فرهنگ سازمانی نمی تواند کاملا از طریق یک متدولوژی پیمایشی درک شود، CIFO شاخص خوبی برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی در صنعت فیتنس است. ویژگی های روان سنجی قوی که دارد ساختار عاملی را تایید می کند که از چهارجوب های اصلی بدست آمده است که در مصاحبه با رهبران صنعت فیتنس ثابت بوده است و حتی می تواند نظرات سایر افراد مجموعه های ورزشی و فیتنس همانند کارکنان را نیز وارد مطالعه کند.

با در نظر گرفتن مطلعات قبلی که روی مجموعه های مختلفی چون فناوری اطلاعات، بازاریابی، پرستاری و غیره بدست آمده است ، یافته های مطالعه فعلی نشان می دهد که عناصر فرهنگ سازمانی هم روی رضایت شغلی و هم روی تمایل به ترک در صنعت فیتنس تاثیر گذار است. به طور خاص ابعاد فرهنگی جو، رسمی بودن و برنامه های خدماتی، رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار دارده و سپس روی ترک سازمان تاثیر گذارند، در حالیکه ارتباط روی تمایل به ترک مستقیما تاثیر دارد. مدل نسبتا میانجی که در این مطالعه شناسایی شده است این ادعا را تایید می کند که رضایت شغلی پیش بینی کننده تمایل به ترک کار است. شاید مهم تر آنکه این امر توسط OCP, OCI and/or OCAI تایید شده است که عناصر فرهنگ سازمانی ممکن است هم بر رضایت شغلی به طور مستقیم و هم بر تمایل رفتاری به طور مستقیم و غیر مستقیم تاثیر گذار باشند. با در نظر گرفتن سایر تحقیقات روی حوزه های ورزشی ، این یافته ها نشان می دهد که جنبه های مختلف فرهنگی تاثیرات متفاوتی روی سازمانها دارند که بر چند بعدی بودن فرهنگ سازمانی و پیچیدگی تاثیرات آن تاکید می کند.

از ابعاد فرهنگی که بر رضایت شغلی در این مطالعه تاثیر گذاشته اند، جو به نظر می رسد که معنی دار ترین عامل برای کارکنان است. جو شامل این توضیح است که محیط کاری گرم، دوستانه ، و شاد باشد و محیطی باشد که کارکنان فیتنس بتوانند هم در آن کار کرده و هم تمرین کنند ، محیط مثبت عامل مهمی در سازمان های فیتنس به شمار می آید. جنبه هم کار و هم تمرین اشاره به یکی از ویژگی های بارز صنایع فتنس دارد که در آن کارکنان اغلب در خارج از ساعات کاری شان و یا در باشگاهی دیگر تمرین می کنند. این امر اگر مثبت باشد بنابر نظر مشارکت کنندگان در این مطالعه، شاخص مهمی برای رضایت شغلی است .

یافته ها همچنین نشان می دهد که بعد فرهنگی رسمی بودن به طور منفی روی سطح رضایت شغلی کارکنان تاثیرمی گذارد. این امر بیان می کند که تعداد رویه ها و قواعد و نیز نحوه لباس پوشیدن و استانداردهای قراردادی جنبه های نامطلوبی درفرهنگ سازمانی هستند. اگرچه برای مدیریت مهم است که ارزیابی ها و تعادل های خاصی برای هر جایگاه شغلی داشته باشد، با این حال حمایت از کارکنان ، سازمان و مشتریان جنبه ای است که باید به شدت توسط مدیران باشگاه ها مد نظر قرار گیرد. تمرکز بر رسمی بودن می تواند بر ماهیت روابط متقابل میان این صنعت خدماتی تاثیر گذارد و کمتر موجب جذب کارکنان و در نتیجه مشتریان مطلوب شود . بعلاوه، رسمی بودن ممکن است ناشی از حس کنترل سازمانی کارکنان باشد که حس اختیار و در نهایت رضایت آنان از شغل را تحت تاثیر قرار می دهد. با این حال، رسمی بون بخش مهمی از مکانیزم های کنترل صنعتی را در بر می گیرد که پایه و اساسی برای عناصر امنیتی است که باید درنظر گرفته شوند تا بتوان به اعضا خدمات مناسبی ارائه داد. بعلاوه، توازن مناسب موجب می شود تا کارکنان برداشت مثبتی از سازمان داشته باشد و روی ارزشهای کلیدی تاثیر می گذارد. تمرکز صرف بر بعد فرهنگی برنامه های خدماتی در سازمان های فیتنس معنی دار نیست با این حال جزو عوامل مرتبط با رضایت شغلی است. ابعاد برنامه های خدماتی نشان دهنده توانایی باشگاه ها به تازه نگه داشتن و استفاده از برنامه های جدید و به روز در فیتنس است. این یافته ها بیان می کنند که در کنار جو، برای کارکنان مهم است تا برنامه های نوآورانه ای برای ارائه خدمات در باشگاه داشته باشند. در کنار هم، ابعاد جو، رسمی بودن و برنامه های خدماتی تاثیر معنی داری روی رضایت شغلی دارند که قویا بر تمایل به ترک تاثیر می گذارد.

بعد فرهنگی ارتباط تاثیر معنی داری فقط روی تمایل به ترک دارد. برداشت کارکنان نشان می دهد که حس خانواده و یا در جمع بودن در یک باشگاه می تواند به ارتقا حس تعلق کمک کند که ارزش مهمی است که به طور میانجی روی احتمالی تاثیر می گذارد که فرد می خواهد در سازمان بماند. ایجاد محیط کاری که کارکنان ارتباط نزدیکی باهم دارند و به شیوه ای دوستانه با اعضا و سایر مشتریان برخورد می کنند می تواند به مدیران باشگاه ها کمک کند تا مسائل مرتبط به حفظ کارکنان را بهتر حل کنند. وقتی مدیران زمان می گذارند تا کارکنانی را استخدام کنند که با سازمانشان تناسب دارد، کارکنان جدید بیشتر احتمال دارد که حس کنند باشگاه همانند خانه شان است. بعلاوه با ایجاد علائق فردی و حرفه ای در کارکنان، هماهنگی فعالیتها و تیم سازی میان کارکنان اعضا ساده تر می شود که کارکنان دستاوردهایشان را برای سازمان بازگو می کنند که می تواند به مدیران کمک کند تا نقاط قوت افراد و راه همراهی بیشتر آنها با سازمان را شناخته و حس در جمع بودن آنها را بیشتر برآورده سازند. حقیقت این است که ارتباط پیش بینی کننده رضایت شغلی نیست بلکه منعکس کننده جو محیط کاری ، رسمی بودن و برنامه های باشگاه است، این عامل کمتر مرتبط با تخصص شغلی و بیشتر مرتبط با حس در جمع بودن و احساس اجتماعی داشتن است.

تقریبا جای تعجب است که یافته ها نشان نمی دهد که سایر ابعاد فرهنگ سازمانی (همچون شایستگی کارکنان، حضور سازمانی ، تجهیزات خدمات و فروش) مرتبط با رضایت شغلی و تمایل به ترک است، با اینکه این عوامل نقش مهمی در محیط های کاری دارند. بخصوص بی معنی بودن بعد فرهنگی فروش جای بسیار تعجب دارد در صعت فیتنس دارد ، شاید بدین دلیل که تاکید زیاد روی فروش بر شهرت سازمان اثر منفی دارد. شاید فروش بعد قابل پذیرش یا مهمی برای سازمان ها و کارکنان باشد ولی جنبه های منفی آن بیشتر مرتبط به رسمی بودن در صنایع است(برای مثال نوشته های فروش، فروش رژیم های غذایی و غیره) یافته ها پیشنها می کند که ابعاد فرهنگ سازمانی شایستگی کارکنان، حضور سازمانی، تجهیزات خدمات و فروش که در این صنعت رایج نیز هستند، نمی تواند تاثیر معنی داری روی نگرش های کارکنان تمایل های رفتاری آنها داشته باشد.

یافته ها در کل درک ما از ماهیت و تاثیر فرهنگ را افزایش می دهد. مطالعه فعلی توسعه مقیاس خاص صنعتی را تایید می کند و همچنین تاثیر فرهنگ سازمانی روی رضایت شغلی و تمایل به ترک را همچون مطالعات قبلی تایید می کند. این مطالعات همچنین بر پیچیدگی های این روابط تاکید دارد که جنبه های مختلف فرهنگ روی نتایج مختلف کاری تاثیر می گذارد. این رویکردهای پیچیده تر باید در مطالعات آتی روی فرهنگ سازمانی تاثیر گذارد.

این نتایج کاربردهایی برای مدیریت سازمان های خدماتی ورزشی نیز داردکه مسائل مرتبط با حفظ کارکنان را در صنعت فیتنس در نظر بگیرند. با ایجاد محیط کاری که ابعاد فرهنگ خاص از جو، ارتباط و برنامه های خدماتی را در بردارد، و در نظر داشتن جنبه های محدود کننده رسمی بودن ، می توان رضایت شغلی را بالا برده و ترک کار را کاهش داد. بعلاوه با در نظر گرفتن این مورد، CIFO ممکن است ابزاری باشد که می تواند توسط مدیران باشگاه ها استفاده شوند تا فرهنگ سازمانی شان را در باشگاه ارتقا بخشند. Ashkanasy et al (2000) همچنین بیان می کند که چنین ابزاری می تواند به عنوان چهارچوبی استفاده شود تا اقدامات برای تقویت و یا تغییر فرهنگ سازمانی را هدایت کرده و ارزیابی کنند

6. مطالعات آتی

برای تایید ساختار عاملیCIFO ، تحلیل عاملی تاییدی باید برای نمونه دیگری از همین صنعت انجام شود. بعلاوه ، اعتبار فعلی CIFO ممکن است با ارزیابی همبستگی میان این ابزار و یک یا چند شاخص جهانی فرهنگ سازمانی تعیین شود. بنابراین بر اساس این یافته ها ، مقیاس CIFO می تواند روابط میانجی را نیز همانند سایر روابط ساختاری نشان دهد ولی همچنان اعتبار این روش مورد تردید است. آزمون مجدد از تاثیر فرهنگ سازمانی روی رضایت کارکنان و تمایل به ترک باید توسط تحلیل تاییدی بررسی شود تا اعتبار این یافته ها توسط همین ابزار بار دیگر تایید شود. نمونه فعلی ممکن است کمی خطا داشته باشد چرا که درصدکارکنان و نوع باشگاهها کمی از آمارهای موجود بیشتر بدست آمده است. مطالعات بعدی باید اطمینان حاصل کنند که نمونه مورد مطالعه می تواند در بردارنده جمعیت کل باشگاه های فیتنس باشد.

به منظور درک بهتر فرهنگ سازمانی ، در صنعت فیتنس به طور خاص، مطالعات آتی باید تاثیرات فرهنگ سازمانی را روی کارکنان مهم و نتایج سازمان و نیز اقدامات فردی ، اخلاقیات و کار تیمی و عملکرد سازمانی در بلند مدت بسنجند. با پیروی از MacIntosh and Doherty (2007b), شاید جذاب باشد تا برداشت های مشتریان از فرهنگ سازمانی نیز در این صنعت و تاثیر آن روی رضایت و حفظ کارکنان بررسی شود. چنین تمرکزی می تواند شواهد عملی را بدست آورد که فرهنگ سازمانی می تواند ناشی از برداشت ها وتاثیرات مشتریان نیز باشد.

بعلاوه آزمون استراتژی های مداخله مدیریتی نیز می تواند روی جنبه های تقویت یا تغییر فرهنگ سازمانی تاثیر گذارد که باید بررسی شود که چنین تغییراتی در طول زمان چه نتایجی به دنبال خواهند داشت. بعلاوه پژوهش های بلند مدت برای آزمن تاثیر میان فرهنگ سازمانی روی نگرش ها و رفتارهای کارکنان نیز مناسب است.

داده های آماری که در بخشی از این مطالعه استفاده شده است می تواند نشان دهنده کل جمعیت حرفه ای های فیتنس باشد. اطلاعات نامناسبی نیز بدست آمده بود که درک ما از دانش محدود در این حوزه را کاهش می داد. مطالعات بعدی باید تاثیر فرهنگ سازمانی را بررسی کنند و در عین حال تاثیرات احتمالی جایگاه کارکنان (برای مثال مدیران در برابر کارکنان) و نیز نوع باشگاه را نیز بررسی کنند. هر پراکندگی ممکن است نشان دهنده فرهنگ های فرعی در سازمان باشد و این زیرفرهنگ ها ممکن است نشان دهنده تفاوت هایی باشد که در نتایج افراد و کل سازمان دیده می شود. بعلاوه مطالعات آتی در صنعت فیتنس می توانند بررسی کنند که چه ابعاد خاص صنعتی می تواند روی فرهنگ سازمانی تاثیر گذارند.

**جدول 1:**

بارگذاری عوامل چرخش واریمکس ، مقادیر مشخصه و درصد کل پراکندگی

عوامل

1. شایستگی های کارکنان

* کارکنان معتبر هستند و اطلاعات سلامتی/فیتنس مناسبی ارائه می دهند
* کارکنان به مسائل سلامتی/فیتنس آگاه هستند
* کارکنان تگرش مثبتی به مسوولیتهایشان دارند
* کارکنان مسوول اقداماتشان هستند
* کارکنان در هنگام انجام شغلشان سخت کوش و باوجدان هستند
* کارکنان آنچه را انجام می دهند که بدانها گفته می شود
* کارکنان به نقش فیتنس در زندگی افراد آگاه هستند
* کارکنان فراتر از آنچه از آنها انتظار می رود عمل می کنند
* کارکنان الگوهای خوبی برای اعضا هستند

2. جو

* باشگاه صمیمانه است
* حس قوی خانواده/در جمع بودن در باشگاه وجود دارد
* موفقیت اعضا برای باشگاه مهم است(رسیدن به هدف)
* کارکنان انرژی مثبت و زیادی از خود نشان می دهند
* باشگاه محیطی مفرح برای کار است
* باشگاه محیطی مفرح برای تمرین است
* کارکنان باشگاه دوستانه هستند

3. ارتباط

* باشگاه اعضایی که مدت زیادی است در آنجا هستند را می شناسد
* اعضای کارمند حس قوی از تعلق به باشگاه دارند
* کارکنان وابستگی قوی به باشگاه دارند
* باشگاه به دستاوردهای سلامتی/فیتنس اعضایش اهمیت می دهد
* اعضا حس قوی تعلق به باشگاه دارند

4. رسمی بودن

* باشگاه سیاست ها و رویه های بسیاری برای کارکنان دارد که باید رعایت شود
* باشگاه استانداردهای سخت گیرانه ای برای کارکنان دارد
* باشگاه رویه های آموزش کارکنان زیادی دارد که باید رعایت شود
* باشگاه استانداردهای پوشش سخت گیرانه ای برای کارکنان دارد که باید رعایت شود
* باشگاه قوانین و مققرات زیادی برای کارکنان دارد که باید رعایت شود

5. فروش

* فروش ها تمرکز اصلی باشگاه است
* کارکنان فروش برای عملکردشان پاداش می گیرند
* استخدام اعضای جدید وظیفه ای مهم در باشگاه است
* باشگاه بر فروش تاکید دارد

6. تجهیزات خدمات

* باشگاه تنوع مناسبی از تجهیزات دارد
* باشگاه تجهیزات در دسترس خوبی دارد
* باشگاه تجهیزات با کیفیتی دارد

7. برنامه های خدمات

* باشگاه برنامه های فیتنس به روزی دارد
* باشگاه چیزهای تازه و نوآرانه برای اعضا ارائه می کند
* باشگاه تنوع خوبی از برنامه های فیتنس ارائه می کند

8.حضور سازمانی

* باشگاه حضور قوی در جامعه دارد
* باشگاه از این که چندین سال است در این صنعت است احساس غرور می کند
* باشگاه تصویر مثبتی در جامعه دارد

مقادیر مشخص

پراکندگی %

جدول 2

ارتباط ماتریس ابعاد فرهنگی

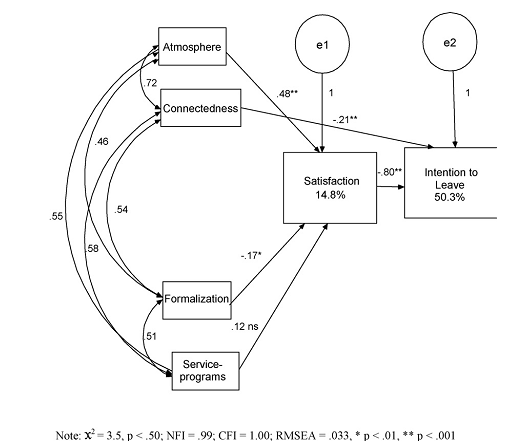
|  |  |
| --- | --- |
|  | ابعاد فرهنگ |
| شایستگی های کارکنان  جو  ارتباط داشتن  رسمی بودن  فروش  تجهیزات خدماتی  برنامه های خدماتی  حضور سازمانی |

جدول 3

ضرایب مسیر از مدل کاملا بازگشتی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| بعد فرهنگ | رضایت شغلی | تمایل به ترک |
| شایستگی های کارکنان  جو  ارتباط داشتن  رسمی بودن  فروش  تجهیزات خدماتی  برنامه های خدماتی  حضور سازمانی |  |  |

شکل 2



تمایل به ترک

50.3 %

رضایت  
 14.8 %

برنامه های خدماتی

رسمی بودن

ارتباط داشتن

جو

شکل 2- مدل ابعاد فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک