

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

رضا نظری<sup>۱\*</sup>، دکتر محمدرضا اسمعیلی<sup>۲</sup>، دکتر علی زارعی<sup>۳</sup>، دکتر فریده اشرف گنجویی<sup>۴</sup>  
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز ۳۲ و ۴. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۳۰

### The effect of organizational culture on organizational structure of the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran

R.nazari<sup>1\*</sup>, MR.esmaili<sup>2</sup>, A.zarei<sup>3</sup>, F.ashraf ganjoei<sup>4</sup>

1.Ph. D. Student of Aazad University. 2,3,4. Associated Professor, Aazad University

Received: (2016/04/22)

Accepted: (2016/12/20)

#### Abstract

The purpose of this research was to The effect of organizational culture on organizational structure of the Ministry of Youth and Sports of the Islamic Republic of Iran. This is a descriptive-analytical research. Population consisted of all personnels employee in ministry of sport and youth affairs. A random sample of 250 personnel selected. Data gather using for questionnaire organizational structure of robbins(1987) and organizational culture (2000) Denison. The Validity was approved by 7 professional sport management professors and the reliability by choronbachs alpha coefficient(0/81 and 0/80). structural equation modeling analysis of effects of smart-pls were used to analyze the data. The results showed that between organizational culture and organizational structure, there is a direct and significant relationship( $t=1/92$ ,  $P>0/05$ ). The results showed that the people of the Youth and Sports Ministry have more organizational culture, organizational structure will be stronger.

#### Keywords

Organizational Culture, Organizational Structure, Complexity, formalization, centralization, Ministry of Sport and Youth.

#### چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران هستند. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۵۰ نفر می‌باشد. از پرسش‌نامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) و پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، استفاده شد. روایی این پرسش‌نامه‌ها توسط ۷ نفر از اساتید صاحب‌نظر رشته مدیریت ورزشی تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۸۰ به دست آمد. برای مدل‌سازی ارتباط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار smart-pls انجام شد. نتایج پژوهش حاکی از این هست که رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با مقدار ( $t=1/92$ ) در سطح ( $P<0/05$ ) مستقیم و معنادار می‌باشد. به‌طور کلی نتایج پژوهش نشان داد که هر چه افراد از فرهنگ سازمانی بیشتری در وزارت ورزش و جوانان برخوردار باشند، ساختار سازمانی قوی‌تر خواهد بود.

#### واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

سازمان‌ها درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. فرهنگ سازمانی اصطلاحی است که جو داخلی یا شخصیتی سازمان را در اختیار خودش می‌گیرد. به ساده‌ترین وجه می‌توان فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان، کم و بیش به‌طور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و هم‌رأیی وجود دارد (۲۰). در حال حاضر مقوله فرهنگ بیش از پیش موردتوجه صاحب‌نظران قرار گرفته و یکی از موضوعات اساسی مجامع گوناگون بال‌آخص جوامع در حال توسعه است. توجه به فرهنگ به عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه برای اسطوره ساختن توسعه بر هویت و ارزش‌های اخلاقی و معنوی ملت‌هاست، در این میان فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که بر اندیشه و رفتار یک سازمان اثر می‌گذارد (۲). فرهنگ سازمانی موضوعی بسیار جالب در میان افراد مختلف و همین‌طور در ادبیات مدیریت است و محققان زیادی کوشیده‌اند تا تعاریفی از فرهنگ سازمانی ارائه دهند. وجه مشترک بیش‌تر آن‌ها تلاش در تشریح عواملی است که بر ساختار، عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. این مجموعه عوامل شامل عقاید و انتظاراتی است که در بین اعضای سازمان مشترک است و هنجارهایی را ایجاد کرده است که رفتار سازمانی را شکل می‌دهد. این رفتارهای سازمانی دربرگیرنده فرهنگ سازمانی هستند. درواقع، فرهنگ سازمانی در سیستم اعتقادی سازمان آشکار شده و به‌طور متناوب از طریق زبان، نمادها، آداب و رسوم که منعکس‌کننده رفتار ناشی از سیستم اعتقادی است، بیان می‌گردد. فرهنگ سازمان از یک‌سو پیونددهنده اجزای داخل سازمان و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان‌هاست (۳). از نظر هافستد (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی به عنوان برنامه‌ریزی جمعی در ذهن است. برنامه‌ریزی ذهن ما همچون رایانه نیست. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس‌العمل‌های معینی در فرهنگ‌های معین، بیش‌تر رخ می‌دهند. هم‌چنین از نگاه برخی صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مهم است که اعضای سازمان به‌طور مشترک پذیرفته‌اند. هر سازمان فرهنگ خودش را دارد. فرهنگ سازمانی شبیه شخصیت فرد است که به او معنا می‌بخشد و محور اصلی در هدایت اشخاص برای انجام فعالیت‌هایشان است، همان‌طور که رفتارشان، متأثر از شخصیت آن‌هاست (۵).

می‌داند که هر ویژگی، خود به چند عامل تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

مشارکت: شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار تیمی کردن و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.

سازگاری: شامل ارزش‌های محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می‌باشد.

انطباق‌پذیری: شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.

رسالت: شامل رهبری راهبردی (جهت‌گیری راهبردی)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم‌انداز) می‌باشد (۱۵).

یکی از مباحث مطرح در مورد سازمان‌ها ساختار سازمانی آنها است. مدیران در سازمان‌ها به منظور کسب اهداف و مقاصد ساختار خاصی را طراحی می‌کنند تا کمک‌کننده آنها باشد، درواقع می‌توان گفت ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌کند. داشتن ساختاری متناسب با محیط و بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی از مهم‌ترین ابزار و مقدماتی است که سازمان‌ها باید در پی ایجاد آنها باشند (۷). ساختار سازمانی مطابق نظر رایینز بیان‌کننده چگونگی تخصیص وظایف و مکانیسم‌های هماهنگی و الگوهای تعاملی است که سازمان از آن پیروی می‌کند. رایینز ساختار سازمانی را یکی از اجزای سازمان می‌داند که از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است (۱۶).

پیچیدگی: حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. هم‌چنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره می‌کند و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را نیز تصریح می‌کند. البته پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است.

رسمیت: حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است، به‌طور کلی، رسمیت به میزان تدوین و مکتوب کردن قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، شرح مشاغل و وظایف پرسنل و... گفته می‌شود که در سازمان موردتوجه قرار گرفته و به ثبات رسیده است.

تمرکز: به اعتقاد رایینز، تمرکز نسبت به دو جزء دیگر ساختار سازمانی، بحث‌انگیزتر است. به اعتقاد بیش‌تر نظریه‌پردازان، به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده است، تمرکز گفته می‌شود (۱۴).

نقی پور و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با

است (۱۹). شوقی و آقاجانی (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی در صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه پرداختند. نتایج پژوهش به تأثیر معنادار ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی در جامعه مورد پژوهش تأیید کرد (۱۷). شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان اذعان داشتند که بخشهای مختلف سازمان و ادارات ورزشی استان همدان، مدل‌های ارگانیک را می‌طلبند و به مدیران پیشنهاد می‌شود علاوه بر حفظ توازن الگوهای چهارگانه اثربخشی سازمانی مدل ارزشهای رقابتی، در سازمانهای ورزشی بتوانند فرهنگ سازمانی را به‌طور کلی و ابعاد رقابتی و تأکید بر اهداف بلندمدت را به‌طور ویژه در طراحی ساختار سازمانی خود ایجاد نمایند (۱۸).

رحیم‌خانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش (فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) با یادگیری سازمانی کارکنان ستادی شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام اعلام کردند که فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد (۱۳). میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان تأثیر ساختار و فرهنگ سازمانی بر نوآوری) مطالعه تطبیقی در سازمان مرکزی دانشگاه های پیام نور، علمی- کاربردی، آزاد اسلامی و دانشگاه تهران) که نتایج نشان می‌داد ساختار به‌طور مستقیم بر نوآوری در سازمان مرکزی این دانشگاهها تأثیر ندارد اما تأثیر معنادار ساختار بر فرهنگ و از سوی دیگر تأثیر بسیار معنادار فرهنگ بر نوآوری سازمانی به این نتیجه منتهی شد که ساختار سازمانی به واسطه تأثیر بر فرهنگ، می‌تواند بر نوآوری سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاههای ایران تأثیرگذار باشد (۱۰). سوملیا و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله ای اذعان داشتند که فرهنگ موجود، فرهنگ از نوع وظیفه و فرهنگ مطلوب، فرهنگ توفیق مدار است. میان این دو نوع فرهنگ سازمانی فاصله بسیاری وجود دارد (۸). ویلیج و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعات خودشان به این نتیجه رسیدند که برای درک چگونگی ساختار سازمانی، با فرهنگ سازمانی خاص، ارتباطات لازم است که نتایج را تحت تأثیر فرایند مدیریتی مهم قرار دهد (۴).

با توجه به ابعاد مختلف پژوهش‌های انجام یافته مساله مهمی که مدیران سازمانها با آن روبرو هستند درک این موضوع هست که فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر ساختار سازمانی دارد؟ با توجه به تغییرات فرهنگی، سازمان را چگونه طراحی کنند که بتوانند در این دنیای متغیر به رشد و بقای خود

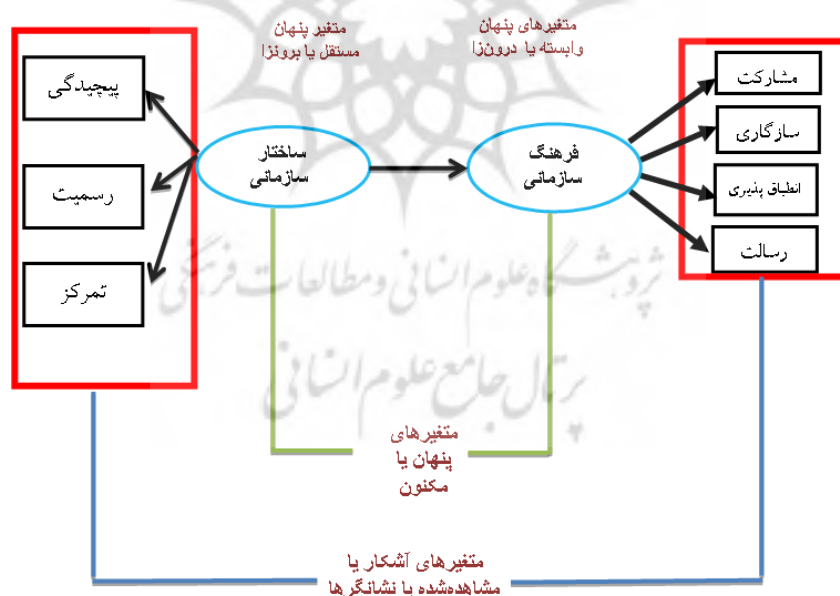
بکارگیری مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های علوم پزشکی کشور به این نتیجه رسیدند که کتابداران و مسئولان کتابخانه های مرکزی دانشگاههای علوم پزشکی کشور در اشتراک دانش و بکارگیری مدیریت دانش از تمایل و گرایش مطلوبی برخوردار بوده و بدین لحاظ دارای فرهنگ سازمانی مناسب هستند؛ بنابراین مسئولان امر باید ساختارهای مناسب و بسترهای لازم دیگر را برای بکارگیری مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی ایران فراهم نمایند (۱۱). کردنائیج و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران اذعان داشتند که بین تمامی ابعاد دهگانه فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه به جز ریسک پذیری رابطه معناداری وجود دارد، اما نتایج آزمون رگرسیون نشان داد، مولفه های حمایت مدیریت، سیستم پاداش و سیستم کنترل بیش از سایر مولفه ها بر روی ساختار سازمانی کارآفرینانه اثری معنادار داشته اند (۹).

دانش فرد و شهبانی‌نیا (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان بررسی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران، به این نتیجه رسیدند که وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفتگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت فوق‌الذکر به گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند (۱). نجف پور و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله ای با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ و ساختار سازمانی بر فساد سازمانی اذعان داشتند که فرهنگ و ساختار سازمانی با ابعاد مورد نظر و تأثیرات این ابعاد بر یکدیگر می‌تواند باعث مهار فساد و مانعی در فراگیری شدن آن در جامعه شود (۱۲). حریری و جعفری (۱۳۹۰) در پژوهشی به رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. نتایج نشان داد که باید از یک طرف تناسبی بین راهبرد سازمان و ساختار آن وجود داشته باشد و از طرف دیگر یکی از عوامل تأثیرگذار در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی باشد (۶). صادقیان (۱۳۹۲) در پایان‌نامه خود به بررسی تأثیر فرهنگ و ساختار سازمانی بر اثربخشی سازمانی از طریق مدیریت دانش در پارک علم و فناوری مشهد پرداخت. یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با اثر بخشی سازمان رابطه معنادار بوده و بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد، همچنین مدیریت دانش نیز نقش متغیر واسطه در رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی داشته

تا در راستای بررسی اهمیت موضوع به بررسی اثرات فرهنگ سازمانی بر ساختار وزارت ورزش و جوانان ایران بپردازد، به همین جهت پژوهش حاضر با هدف پاسخ به سوالات فوق انجام شده است. لذا پژوهش در خصوص تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی امری ضروری و حیاتی در جهت دستیابی به مدیریت صحیح وزارت مذکور است، که طی بررسی های به عمل آمده، تاکنون چنین تحقیقی در وزارت و یا ادارات کل تابعه آن انجام نگرفته است، یا به بیانی دیگر محقق با آن برخورد نکرده است. در این تحقیق، محقق درصدد تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران و ارائه الگوی مناسب است و میزان تأثیر فرهنگ سازمانی را به عنوان متغیر مستقل بر ساختار سازمانی که متغیر ملاک یا وابسته می باشد مشخص سازد. به عبارتی، پس از تحلیل مدل میان این متغیرها، محقق بر آن است که یک الگوی مناسب برای این وزارت پیشنهاد کند.

ادامه دهند و اثرات فرهنگ را بر ابعاد اجتماعی ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی و تمرکز) درک کنند. با نگاهی به ساختار وزارت جوانان و ورزش کشور به نظر می رسد دارای ساختار مطلوبی نباشد، که در چنین شرایطی عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها و رسمیت و تمرکز و پیچیدگی می تواند مسائل سازمانی مختلف و از آن جمله، فرهنگ سازمانی را به نحوی نامطلوب تحت تأثیر قرار دهد.

این پرسش ها مطرح است که تأثیر فرهنگ سازمانی چگونه می تواند در پاسخ به رقابت ها و پیچیدگی فزاینده و عدم اطمینان محیطی به سازمان ها کمک کند؟ چگونه فرهنگ سازمانی می تواند به سازمان ها کمک کند که ساختار سازمانی منعطف تری داشته باشند. فلذا هنگام طراحی ساختار سازمانی باید به ماهیت فرهنگ اصلی سازمان توجه کرد. بنابراین محقق به دنبال آن است که تأثیر جداگانه فرهنگ سازمانی را بر هر یک از ابعاد ساختار سازمانی را که شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز می باشد در وزارت ورزش و جوانان مورد مطالعه و محاسبه قرار دهد. همچنین با در نظر گرفتن نقش وزارت ورزش و جوانان در توسعه و تعمیم تربیت بدنی و ورزش ایران، محقق را بر آن داشت



نمودار ۱. مدل مفهومی (پیشنهادی توسط محقق) تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی

وابسته تعریف شوند. متغیر مستقل (برونزا) متغیرهایی هستند که تحت تأثیر متغیرهای موجود در مدل نیستند. این متغیرها حداقل یک مسیر به متغیر دیگر وارد می کنند. متغیر وابسته (درونزا) متغیرهایی هستند که مقادیر آنها توسط مدل برآورد می شود. این متغیرها حداقل یک مسیر را از متغیر دیگر دریافت

در نمودار ۱ دو نوع اصلی متغیرها شامل متغیر پنهان (سازه ها یا عامل ها) که نمی توان آنها را مستقیماً مشاهده یا مورد سنجش قرار داد و متغیر آشکار (مشاهده شده) که به منظور تعریف یا استنباط در مورد متغیر پنهان به کار می بریم. متغیرها چه آشکار و چه پنهان هم چنین می توانند به عنوان متغیرهای مستقل و

رتبه‌ای نیز می‌توان استفاده کرد. پس این مفروضه نیز رعایت شده است.

نرمال بودن توزیع صفات: توزیع نمره‌های متغیر وابسته در جامعه برای هر ارزش متغیر مستقل بایستی به صورت نرمال باشد. برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. فرض صفر در این آزمون نرمال بودن توزیع متغیر است. اگر سطح معنی‌داری آزمون بزرگتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر تأیید شده و نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیر مورد نظر نرمال می‌باشد.

سطوح معنی‌داری در تمام متغیرهای پژوهش به جز سازگاری کمتر از ۰/۰۵ است. با توجه به سطوح معنی‌داری به دست آمده نتیجه گرفته می‌شود که غیر از یک مورد تمام متغیرها مورد مطالعه دارای توزیع نرمال نمی‌باشند.

در نتیجه عدم نرمال بودن متغیرها سبب می‌شود که برازش مدل معادلات ساختاری که مبتنی بر رویکرد کواریانس باشد بشدت جواب‌های انحرافی به ما بدهد. در نتیجه محقق از رویکرد حداقل مربعات جزئی که متکی بر فرض نرمال بودن جامعه و حجم نمونه نیست بهره گرفته است. (محسنی و اسفندیانی، ۱۳۹۳). برای این منظور از نرم‌افزار smart-pls برای تحلیل مدل استفاده می‌گردد.

#### آزمون کلی مدل

در مدل معادلات ساختاری به کمک روش pls بر خلاف روش کواریانس محور که چندین شاخص برای برازش مدل وجود دارد. در روش حداقل مربعات جزئی یک شاخص کلی بنام نیکویی برازش (GOF) که توسط تنهاوس و همکارانش پیشنهاد شده وجود دارد، این شاخص هر مدل ساختاری و اندازه گیری را مد نظر قرار می‌دهد و حدود این شاخص بین صفر و یک می‌باشد. و مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف و متوسط و قوی برای این شاخص معرفی می‌گردد. (محسنی و اسفندیانی، ۱۳۹۳). این شاخص به صورت زیر محاسبه می‌گردد.

این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است. شاخص GOF این مدل ۰/۵۰ بدست آمده است که از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

#### جدول ۱. اثرات مستقیم و ضرایب مسیر در مدل کلی

جهت مسیر	برآورد پارامتر	پارامتر استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	T
از فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۱۲	۱/۹۲**

\*\* ۰/۰۵ < P

می‌کنند. یک معادله ساختاری برای هر متغیر درون‌زا وجود دارد. متغیر خطا (مزامح) نقش مشابهی با خطا در مدل رگرسیون تک‌معادله‌ای بازی می‌کند. نیازی نیست که استقلال این خطاها را در مدل ساختاری فرض کنیم.

#### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به صورت میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران هستند که تعداد آنها برابر با ۷۴۵ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۵۰ نفر می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۷) شامل ۱۸ سوال و پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنی‌سان (۲۰۰۰) شامل ۳۸ سوال استفاده شد. پرسش‌نامه‌های مذکور قبل از انجام تحقیق در جامعه‌ای مشابه با جامعه مادر (وزارت ورزش و جوانان) و در بین ۳۰ نفر از کارکنان که به صورت تصادفی ساده انتخاب شده بودند، به اجرا گذاشته شد. روایی این پرسش‌نامه‌ها توسط ۷ نفر از اساتید صاحب‌نظر رشته مدیریت ورزشی تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۸۲ به دست آمد. برای مدل‌سازی ارتباط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار smart-pls انجام شد. در این نرم‌افزار نیز از ضرایب مدل‌سازی معادلات ساختاری برحسب آزمون t و برای برازندگی مدل از روش‌های تناسب مجذور کای، شاخص برازندگی، شاخص تعدیل یافته برازندگی و ریشه مجذور پس‌ماندها استفاده گردید.

#### یافته‌های تحقیق

مفروضات مدل معادلات ساختاری و آزمون آنها  
استقلال نمره: به علت نمونه‌گیری تصادفی این مفروضه برقرار است.

سطح داده‌های فاصله‌ای: سطح داده‌ها برای هر یک از متغیرها، زمانی که از spss برای برآورد پارامترها استفاده می‌شود باید حداقل فاصله‌ای باشد و زمانی که از نرم‌افزار pls برای برآورد پارامترها استفاده می‌شود از داده‌های مقوله‌ای و

قرار می‌گیرد. لازم به یادآوری هست که به علت نبود متغیر واسطه‌ای در مدل برازش شده اثرات غیرمستقیم در مدل وجود ندارد. در نتیجه اثرات مستقیم برابر همان اثرات کلی می‌باشد.

جدول ۱ ضرایب مستقیم بین متغیرها را نشان می‌دهد. ارزش کمیته  $t$  نشان می‌دهد، مسیرهای فرض شده معنی‌دار بوده و به همین دلیل فرضیه‌های متناظر با هر مسیر مورد تأیید

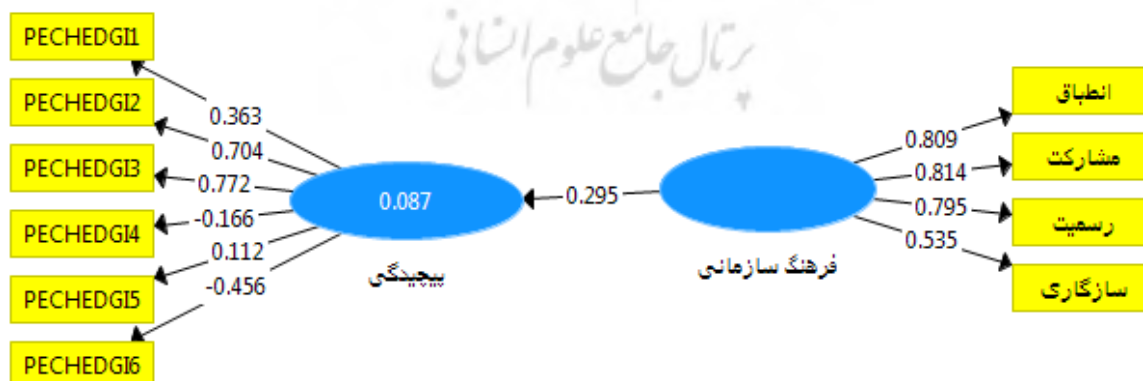
جدول ۲. ضرایب بارهای عاملی در مدل کلی

T	خطای استاندارد برآورد	پارامتر استاندارد شده	برآورد پارامتر	جهت مسیر
				از ساختار سازمانی بر
۱۱/۱۳**	۰/۰۶	۰/۷۳	۰/۷۲	تمرکز
۵/۶۲**	۰/۰۷	۰/۴۳	۰/۴۴	رسمیت
۰/۶۱	۰/۱۱	-۰/۰۸	-۰/۰۷	پیچیدگی
				از فرهنگ سازمانی بر
۰/۹۳	۰/۴۲	-۰/۳۴	-۰/۳۹	مشارکت
۰/۳۶	۰/۲۳	-۰/۰۴	-۰/۰۸	سازگاری
۲/۲۸**	۰/۳۵	۰/۶۴	۰/۸۱	انطباق
۶/۸۰**	۰/۱۲	۰/۷۹	۰/۸۳	رسالت

\*\*  $P < 0.05$

رسالت توانایی تبیین فرهنگ سازمانی را دارند. همچنان که از ضریب استاندارد تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی ( $B=0.21$ ) از نتایج جدول ۱ مشخص است، رابطه مستقیم این دو متغیر با مقدار  $t$  برابر با ۱/۹۲، در سطح  $P < 0.05$  معنادار می‌باشد، در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.

جدول ۲ مقادیر و معناداری بارهای عاملی هر سازه را نشان می‌دهد، نتایج حاکی از این است که از سه مؤلفه ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) مؤلفه پیچیدگی توانایی تبیین ساختار سازمانی را به‌طور معنادار در سطح ۰/۰۵ ندارد. همچنین از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی آیت‌های مشارکت و سازگاری توان تبیین فرهنگ سازمانی را ندارند ولی انطباق و



نمودار ۲. نمودار مسیر فرهنگ سازمانی به پیچیدگی

معنادار نمی‌باشد ( $P > 0.05$ ) در نتیجه شواهد کافی جهت رد فرض صفر وجود ندارد، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی نقش معناداری در عامل پیچیدگی ساختار سازمانی ندارد.

نتایج برازش مدل ساختاری ۲ حاکی از این هست که میزان تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیچیدگی ساختار سازمانی ( $B=0.29$ ) با مقدار  $t$  برابر با ۰/۹۴۱، با احتمال ۹۵ درصد



نمودار ۳. نمودار مسیر فرهنگ‌سازمانی به رسمیت

باشد ( $P > 0.05$ ) در نتیجه فرض صفر رد نمی‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ‌سازمانی نقش معناداری در عامل رسمیت ساختار سازمانی ندارد.

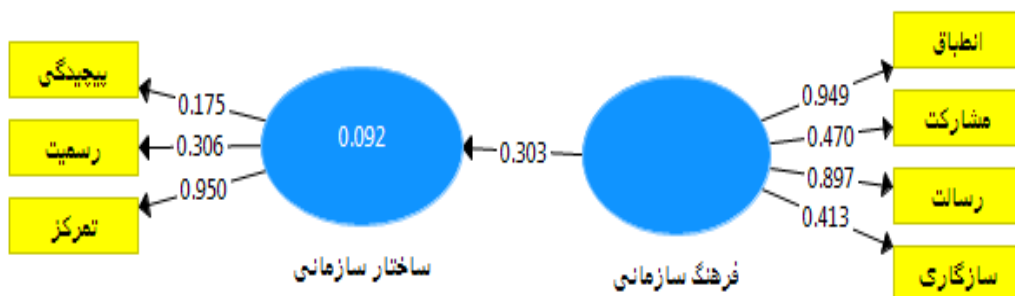
نتایج برازش مدل ساختاری ۳ حاکی از این هست که میزان تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر رسمیت ساختار سازمانی ( $B = -0.481$ ) با مقدار  $t$  برابر با  $1.02$ ، با احتمال ۹۵ درصد معنادار نمی‌باشد.



نمودار ۴. نمودار مسیر فرهنگ‌سازمانی به تمرکز

عبارت دیگر فرهنگ‌سازمانی نقش معناداری در عامل تمرکز ساختار سازمانی دارد. بنابراین فرضیه پژوهش حمایت لازم را دریافت می‌کند.

نتایج برازش مدل ساختاری ۴ حاکی از این هست که میزان تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تمرکز ساختار سازمانی ( $B = -0.368$ ) با مقدار  $t$  برابر با  $3.42$ ، با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد ( $P < 0.05$ ) در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.



نمودار ۵. نمودار نهایی مدل معادلات ساختاری تحقیق

مقابل تغییر مقاومت می‌کنند و هر چه قدر سازمان از رسمیت بالاتری برخوردار باشد، کارکنان در آن از فرهنگ سازمانی بالاتری برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات نقی پور و همکاران (۱۳۸۷)، حریری و جعفری (۱۳۹۰)، دانش فرد و شهبانی نیا (۱۳۸۸)، صادقیان (۱۳۹۲)، سوملیا و همکاران (۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد (۸، ۱۹، ۱۶، ۱۱).

با توجه به این نتایج، در سازمان‌های عمومی مانند وزارت ورزش و جوانان بر مسئولیت‌پذیری تاکید زیادی می‌شود و تولیدات بیان می‌شود این‌گونه سازمان‌ها گرایش دارند فرایندهای تصمیم‌گیری و سلسله مراتب رسمی‌تری داشته باشند تا هم مدیران بتوانند اداره امور را راحت‌تر کنترل کنند و هم اینکه در این نوع از سازمان‌ها کارکنان می‌خواهند که دارای شرح وظایف و مسولیت مشخصی باشند و معمولاً خلاقیت و نوآوری در این نوع از سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های صنعتی و تجاری کمتر است. معمولاً تصمیم‌گیری در سازمان‌های عمومی همچون وزارت ورزش و جوانان متمرکز است، سازمان‌های عمومی تمرکز بیشتری دارند. وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان نوعی از سازمان‌های عمومی در ایران از این امر مستثنی نبوده و در مقایسه با سازمان‌های صنعتی دارای تمرکز بیشتری در امر تصمیم‌گیری هستند. به‌طور کلی با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت که نتایج بدست آمده باید با در نظر گرفتن مسائلی چون ساختار دولتی وزارت ورزش و جوانان، قدمت ساختار سازمانی، قدرت ذینفعان در سازمان، نقش بالای دولت در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در این سازمان و فعالیت‌ها نگرسته شود. فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین عواملی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقاء هر چه بیشتر سطح ساختار سازمانی و موفقیت این سازمان کمک کند. وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای وزارت ورزش و جوانان ضرورت دارد. چرا که در نهایت همه تصمیمات در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت تحقق این تصمیمات را به نحو شایسته و بایسته‌ای دارا باشد. اینجاست که طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می‌یابد.

نمودار ۵ چگونگی حضور هر یک از متغیرهای معرفی شده در الگوی کلی و برازش الگوی پیشنهادی می‌باشد که لازم بذکر است در این الگو تنها برآورد پارامترها همراه با مسیرهای آن گزارش شده است.

هم‌چنان که از ضریب استاندارد تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی ( $B=0/21$ ) از نتایج جدول ۱ مشخص است رابطه مستقیم این دو متغیر با مقدار  $t$  برابر با  $1/92$ ، در سطح  $P < 0/05$  معنادار می‌باشد در نتیجه فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر هر چه فرهنگ سازمانی (مشارکت، سازگاری، انطباق و رسالت) بیشتر باشد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) قوی‌تر خواهد بود. هم‌چنین به ازای یک واحد انحراف معیار تغییر ایجاد شده در فرهنگ سازمانی، میزان ساختار سازمانی  $0/21$  تغییر می‌یابد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. بررسی کلی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد و فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) تأثیرگذار بوده و با شدت و اندازه متفاوتی بر این عوامل تأثیر گذاشته است.

ساختار سازمانی دارای ابعاد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد که ارتباط هر یک از آن‌ها با فرهنگ سازمانی نشان داد که بین متغیر فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. به این معنی که هرچه قدر سازمان دارای پیچیدگی، تمرکز و رسمیت کم‌تری باشد، فرهنگ سازمانی بالاتری وجود دارد. بنابراین، اگر سازمان از ساختاری هرمی تشکیل شده باشد، کارکنان احساس بی‌علاقگی و جدایی از شغل نموده و به هنگام اشتغال، به کاری که احساس می‌کنند بیش‌تر به آن متعهد و درگیر می‌شوند و در پیگیری اهداف مطلوب، پشتکار بیش‌تری نشان می‌دهند. فایول اعتقاد دارد که ساختار سازمانی با تمرکز خیلی بالا موجب دل‌سردی کارکنان در ارتباط‌دهی و تصمیم‌گیری می‌شود، خطاهای کارکنان مورد سرزنش و عقاب قرار می‌گیرد و در نتیجه در

### منابع

1. Danesh fard, Karamallah and Shahab niya, Saed, review the organizational culture and knowledge management deployment in the electricity distribution company executive vice North East of Tehran, Journal of Management, the seventh year, (1388), No. 17. (Persian).
2. Durbin, Andrew. G. "Essential of management" Cieinnati, Ohio: South Western College publishing, 1997. Pages 112-135.



3. Garvey, B. & Williamson, B. Beyond Knowledge Management Dialogue. Creativity and the Corporate Curriculum Harlow, UK: Financial Times / Prentice Hall. 2002. Pages 37-64.
4. Eric W. Welch, Mary K. , Issue 4, October, Feeney, technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes , Government Information Quarterly, 2014, Volume 31, Pages 506-512.
5. Hofstede, Geert "EDITORIAL: THE USEFULNESS OF THE 'ORGANIZATIONAL CULTURE' CONCEPT", Journal of Management Studies, (1986), Volume 23 Issue 3, Page 253.
6. Hariri Najla and Jafari, Mahnaz, relationship between organizational culture and organizational structure Documents and National Library of the Islamic Republic of Iran, national studies have book and organize information, (1390), No. 90 , pp. 41-61. (Persian).
7. Hamidi, mhrzad. "The relationship between organizational structure, effectiveness and organizational commitment in the areas of Sport Organization of Iran". Tehran University doctoral thesis (1383). (Persian).
8. Irina Nicolina Hadarean Somlea, Liviu Marianb, Study Case for Determination of Organizational Culture in a State Organization, Procedia Economics and Finance, Volume 3, 2012, Pages 941-945.
9. Krdnayyj, AA. Moqimi, SM. Examine the relationship between organizational structure and entrepreneurial culture at Tehran University. Public Administration, Volume 1, Number 3, Winter 1388, pp. 134-119. (Persian).
10. Mirkamali, SM. Rezaeian, sahba. The impact of organizational structure and culture of innovation) comparative study of the university of Payam Noor, Applied Science, Islamic Azad Tehran University), Journal - Innovation Management, Issue 1, Spring 1394, pp. 134-109. (Persian).
11. Naghipour, Majid. Azadeh, Fereydoon. The study of organizational culture and organizational structure in relation to the KM in the central libraries of medical universities of the country. Faculty of Allied Health Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Health Fertility & Sterility, Volume 2, Number 3, Fall 1387, pp. 49-42. (Persian).
12. Najafpour, Shaban. Araei, Vahid. Effect of organizational culture and organizational structure of corruption. Quarterly Inspection - Year V - No. 8, 1390, pp. 129-104. (Persian).
13. Rahim Khani, M., et al. Investigated the relationship between knowledge management (information technology, organizational structure and corporate culture) staff to organizational learning power distribution company in Ilam province. International Conference on Management Economics and Social Sciences (1394), pp. 111-123. (Persian).
14. Rezaeian, Ali. Principles of organization and management, Tehran, studying the books of Social Sciences, the eleventh edition (1387). (Persian).
15. Stari Ghahfarokhi, M, Do you know what is the ruling culture of your organization?, The journal Organizational Knowledge Management, (1384), No. 14. (Persian).
16. Saadatmandi, Hadi. "The relationship between information technology and organizational structure and barriers of the National Iranian Steel Company". MA thesis, Tehran University (1383). (Persian).
17. Shoghi, B and Aqajani, T.. To study the effect of organizational structure on organizational culture in the metal industry Kaveh Industrial Zone, Journal of Quantitative Studies in Management, Volume 4, Number 2, (1392), pp. 96-79. (Persian).
18. Shabani Bahar, Gh. Laghmani, Mohsen. Qvymy, Amen. Role of organizational culture on organizational effectiveness Sport and Youth offices in Hamedan province, strategic management and organizational behavior in sport studies, first year, No. 4, Winter 1393, pp. 101-91. (Persian).

19. Sadeghian, S. The effect of organizational structure and culture on organizational effectiveness through knowledge management (Case Study: Science and Technology Park Mashhad), Master's Thesis, (1392). (Persian).
20. Taslimi, Mohammed Saeed. Organizational change management. The publication, printing, Tehran, (1376). (Persian).

