



دانشگاه مازندران

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی

موضوع:

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اداره کل
ورزش و جوانان استان مازندران

استاد راهنما:

دکتر سید محمد حسین رضوی

استاد مشاور:

دکتر مرتضی دوستی

نام دانشجو:

مهدی صفری آبکسری

شهریورماه ۱۳۹۱

سپاسگزاری

بر خود واجب می دانم از کلیه اساتید محترم دانشکده، به ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمد حسین رضوی و استاد گرامی جناب آقای دکتر مرتضی دوستی که زحمت راهنمایی و مشاوره این پایان نامه را به عهده داشته اند و بی شک بدون راهنمایی و بزرگواری های آنان این مجموعه به ثمر نمی نشست کمال تشکر و قدردانی را به عمل می آورم.

از بذل عنایت دوستان عزیزم در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران خصوصاً جناب آقای منوچهری، جناب آقای قدمی و هم چنین از دوست عزیزم جناب آقای مهندس مهدی رضاپور که در کلیه مراحل طراحی و نگارش این پایان نامه مرا یاری نمودند و همه کسانی که به نوعی بر گردن اینجانب در گردآوری و تدوین این پایان نامه حقی دارا می باشند تقدیر و تشکر نموده و از درگاه یزدان پاک برایشان تندرستی و بهروزی را درخواست می نمایم.

تقدیم بہ

پدر و مادر مہربان و زحمت کشم کہ زندگی و بالندگی را وام دار آنا نم.

چکیده:

هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران بود. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق توصیفی - همبستگی و از نظر جمع آوری داده ها میدانی است. جامعه مورد نظر را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران شامل (معاونت ها، کارشناس مسئولان و کارشناسان) می‌باشند، تشکیل داده اند که تعداد آن ها ۸۰ نفر بوده است. ابزار مورد استفاده برای جمع آوری داده ها متشکل از دو پرسشنامه بود که یکی مربوط به فرهنگ سازمانی که از پرسشنامه استاندارد شده رابینز و برای ساختار سازمانی از پرسشنامه استاندارد شده بوکاریا استفاده شد و روایی پرسشنامه ها توسط ۱۰ نفر از اساتید محترم مدیریت ورزشی و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ (فرهنگ سازمانی $r = 0/83$ و ساختار سازمانی $r = 0/83$) تعیین شد برای محاسبه و تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. یافته ها نشان داد که بین شاخص های خلاقیت و نوآوری فردی، روابط مدیریت و حمایت از کارکنان، سیستم پاداش، و رهبری و جهت دهی از فرهنگ سازمانی با شاخص رسمیت از ساختار سازمانی رابطه وجود دارد. اما بین شاخص کنترل و نظارت از فرهنگ سازمانی با شاخص رسمیت از ساختار سازمانی رابطه ای وجود ندارد. همچنین بین شاخص های خلاقیت و نوآوری فردی، روابط مدیریت و حمایت از کارکنان، سیستم پاداش و رهبری و جهت دهی از فرهنگ سازمانی نسبت به شاخص تمرکز از ساختار سازمانی رابطه ای وجود ندارد اما بین شاخص کنترل و نظارت از فرهنگ سازمانی با شاخص تمرکز از ساختار سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین، بین تمامی شاخص های فرهنگ سازمانی نسبت به شاخص پیچیدگی از ساختار سازمانی رابطه ای وجود ندارد. نتیجه کلی تحقیق نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی رابطه وجود دارد.

با توجه به نتایج حاصل از تحقیق به علت این که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد به نظر می رسد که این دو متغیر می تواند بر یکدیگر تأثیرگذار باشد و در این رابطه تأثیرگذاری ساختار اداره کل بر فرهنگ آن بیشتر است لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود که باید یک نگرش دو منظوره به ساختار سازمانی اداره کل داشت، یعنی ساختار اداره کل باید به گونه‌ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و نوآوری مفید باشد و به افراد استقلال و آزادی عمل بدهد و از سوی دیگر مناسب با پدیده جدید باشد. بنابراین هنگامی که شرایط ایجاب می‌کند که نظر و ایده‌ی جدیدی داده شود اداره کل حالت ارگانیک به خود بگیرد و چون مساله به کارگیری پدیده جدید مطرح شد ساختار به صورت مکانیکی درآید.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، پیچیدگی، تمرکز، رسمیت، اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران

فهرست مطالب

عنوان.....	صفحه.....
فصل اول.....	۱.....
کلیات تحقیق.....	۱.....
۱-۱- مقدمه.....	۲.....
۲-۱- تعریف مسئله.....	۳.....
۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۵.....
۴-۱- اهداف تحقیق.....	۶.....
۱-۴-۱- هدف کلی.....	۶.....
۲-۴-۱- اهداف اختصاصی.....	۶.....
۵-۱- فرضیه ها.....	۶.....
۱-۵-۱- فرضیه کلی.....	۶.....
۲-۵-۱- فرضیات اختصاصی.....	۶.....
۶-۱- محدودیت های تحقیق.....	۶.....
۷-۱- تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق.....	۷.....
۱-۱-۷-۱- فرهنگ.....	۷.....
۲-۱-۷-۱- سازمان.....	۷.....
۳-۱-۷-۱- فرهنگ سازمانی.....	۷.....
۴-۱-۷-۱- روابط مدیریت و حمایت از کارکنان.....	۷.....
۵-۱-۷-۱- خلاقیت و نوآوری فردی.....	۷.....
۶-۱-۷-۱- سیستم پاداش.....	۷.....
۷-۱-۷-۱- کنترل و نظارت.....	۷.....
۸-۱-۷-۱- رهبری و جهت دهی.....	۷.....
۹-۱-۷-۱- ساختار سازمانی.....	۷.....
۱۰-۱-۷-۱- تمرکز.....	۷.....
۱۱-۱-۷-۱- رسمیت.....	۷.....
۱۲-۱-۷-۱- پیچیدگی.....	۷.....
۲-۷-۱- تعریف عملیاتی.....	۸.....
۱-۲-۷-۱- تاریخچه اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران.....	۸.....
فصل دوم مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....	۱۰.....
۱-۲- مقدمه.....	۱۱.....
۲-۲- مفهوم فرهنگ.....	۱۱.....
۳-۲- تعریف فرهنگ.....	۱۲.....
۱-۳-۲- تعاریف تاریخی.....	۱۲.....

- ۲-۳-۲- تعاریف روان شناختی ۱۲
- ۳-۳-۲- تعاریف ساختاری ۱۲
- ۴-۳-۲- تعاریف تشریحی ۱۲
- ۴-۲- تعریف سازمان ۱۳
- ۵-۲- تعریف و اهمیت فرهنگ سازمانی ۱۳
- ۶-۲- سطوح فرهنگ سازمانی ۱۴
- ۱-۶-۲- سطح اول علائم ظاهری ۱۵
- ۲-۶-۲- سطح دوم ارزش ها ۱۵
- ۳-۶-۲- سطح سوم مفروضات بنیادی ۱۵
- ۷-۲- شاخص عمده فرهنگ سازمانی ۱۶
- ۱-۷-۲- هویت عضویت ۱۶
- ۲-۷-۲- تاکید بر منافع فردی یا جمعی ۱۶
- ۳-۷-۲- تاکید بر وظایف یا رضایت افراد ۱۶
- ۴-۷-۲- کنترل زیاد و یا کم در سازمان ۱۶
- ۵-۷-۲- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان ۱۶
- ۶-۷-۲- ریسک پذیری ۱۶
- ۷-۷-۲- معیارهای پاداش ۱۶
- ۸-۷-۲- میزان تحمل تعارض ۱۶
- ۹-۷-۲- تاکید بر هدف یا وسیله ۱۶
- ۱۰-۷-۲- وجود نگرش سیستمی ۱۶
- ۸-۲- انواع فرهنگ های سازمانی ۱۶
- ۱-۸-۲- سازمان ها با فرهنگ عملی ۱۷
- ۲-۸-۲- سازمان ها با فرهنگ باشگاهی ۱۷
- ۳-۸-۲- سازمان ها با فرهنگ تیمی ۱۷
- ۴-۸-۲- سازمان با فرهنگ سنگری (تدافعی) ۱۷
- ۵-۸-۲- سازمان ها با فرهنگ مکانیکی ۱۷
- ۶-۸-۲- سازمان ها با فرهنگ ارگانیکی ۱۷
- ۷-۸-۲- فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خود کفا ۱۸
- ۸-۸-۲- فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پراعتقاد ۱۸
- ۹-۸-۲- فرهنگ پرهیز کننده در برابر فرهنگ کامیابی جو ۱۸
- ۱۰-۸-۲- فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز بر هدف ۱۸
- ۱۱-۸-۲- فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده ۱۸
- ۱۲-۸-۲- فرهنگ شبکه ای ۱۹
- ۱۳-۸-۲- فرهنگ مادی گرا ۱۹

۱۹	۱۴-۸-۲- فرهنگ متلاشی شده
۱۹	۱۵-۸-۲- فرهنگ اشتراکی
۲۰	۱۶-۸-۲- فرهنگ وظیفه مدار
۲۰	۱۷-۸-۲- فرهنگ توفیق مدار
۲۰	۱۸-۸-۲- فرهنگ قدرت مدار
۲۰	۱۹-۸-۲- فرهنگ حمایت مدار
۲۰	۹-۲- ایجاد، تغییر، حفظ و مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۰	۱-۹-۲- عوامل موثر در شکل گیری فرهنگ سازمانی
۲۰	۱-۱-۹-۲- دیدگاه بنیانگذاران و مدیران ارشد
۲۰	۲-۱-۹-۲- فرهنگ ملی، محلی و بومی
۲۰	۳-۱-۹-۲- عوامل تاریخی، سیاسی و اقتصادی
۲۰	۴-۱-۹-۲- تکنولوژی
۲۱	۵-۱-۹-۲- ارزش های مشترک
۲۱	۶-۱-۹-۲- برنامه آموزشی، آداب و رسوم، نماد و زبان
۲۱	۱۰-۲- تغییر فرهنگ سازمانی
۲۱	۱-۱۰-۲- روش ایجاد تغییر از درون
۲۱	۲-۱۰-۲- روش ایجاد تغییر از برون
۲۱	۱۱-۲- حفظ و مدیریت فرهنگ
۲۱	۱-۱۱-۲- استفاده بهینه از فرهنگ موجود
۲۲	۲-۱۱-۲- تغییر باورهای ناسازگار
۲۲	۳-۱۱-۲- تثبیت فرهنگ سازمان
۲۲	۴-۱۱-۲- مرحله پیش از ورود به سازمان
۲۲	۵-۱۱-۲- مرحله پس از ورود به سازمان
۲۲	۶-۱۱-۲- مرحله پس از ورود به سازمان (جامعه پذیری)
۲۲	۱۲-۲- ارتباطات فرهنگ سازی با سایر عوامل
۲۳	۱-۱۲-۲- رابطه فرهنگ و رفتار افراد
۲۳	۲-۱۲-۲- رابطه فرهنگ و ساختار
۲۳	۳-۱۲-۲- رابطه فرهنگ و استراتژی
۲۳	۴-۱۲-۲- رابطه فرهنگ و نظام مدیریتی
۲۳	۵-۱۲-۲- رابطه فرهنگ و تکنولوژی
۲۴	۶-۱۲-۲- رابطه فرهنگ با ماهیت شغل و وظیفه
۲۴	۱۳-۲- الگوهای فرهنگ سازمانی
۲۴	۱-۱۳-۲- الگوی اوچی
۲۵	۵-۲- شکل الگوی اوچی

۲۵	۲-۱۳-۲- الگوی پیترز - واترمن
۲۶	۲-۱۳-۳- الگوی کرت لوین
۲۶	۲-۱۳-۴- الگوی لیت وین و استرینگر
۲۶	۲-۱۳-۵- مدل براون
۲۷	۲-۱۳-۶- مدل کوئین
۲۸	۲-۱۳-۷- مدل کتز دووريس و ميلر
۲۸	۲-۱۳-۸- مدل هافستد
۳۰	۲-۱۳-۹- مدل شاین
۳۲	۲-۱۳-۱۰- الگوی رابینز
۳۳	۲-۱۳-۱۱- ویژگی های فرهنگ سازمانی در پژوهش حاضر
۳۳	۲-۱۳-۱۱-۱- خلاقیت و نوآوری
۳۳	۲-۱۳-۱۱-۲- روابط مدیریت و حمایت از کارکنان
۳۴	۲-۱۳-۱۱-۳- رهبری و جهت دهی
۳۴	۲-۱۳-۱۱-۴- کنترل و نظارت
۳۴	۲-۱۳-۱۱-۵- سیستم پاداش
۳۵	۲-۱۳-۱۲- مدل هندی
۳۶	۲-۱۳-۱۳- مدل دشپند
۳۸	۲-۱۳-۱۴- مدل دنیسون
۳۹	۲-۱۳-۱۴-۱- ویژگی ها، شاخص ها و ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون
۳۹	۲-۱۳-۱۵- جو سازمانی تفاوت آن با فرهنگ سازمانی
۴۰	۲-۱۳-۱۵-۱- تفاوت فرهنگ و جو سازمانی با استفاده از مدل شاین
۴۱	۲-۱۶- ساختار سازمانی
۴۲	۲-۱۶-۱- تعریف ساختار سازمانی
۴۳	۲-۱۷- طراحی سازمان و عوامل تشکیل دهنده آن
۴۴	۲-۱۸- ابعاد طرح سازمان
۴۴	۲-۱۸-۱- ابعاد ساختاری
۴۴	۲-۱۸-۱-۱- رسمی بودن
۴۵	۲-۱۸-۱-۲- تخصصی بودن
۴۵	۲-۱۸-۱-۳- داشتن استاندارد
۴۵	۲-۱۸-۱-۴- سلسله مراتب اختیارات
۴۵	۲-۱۸-۱-۵- پیچیدگی
۴۶	۲-۱۸-۱-۶- متمرکز بودن
۴۶	۲-۱۸-۱-۷- حرفه ای بودن
۴۶	۲-۱۸-۱-۸- نسبت های پرسنلی

۴۶ ابعاد محتوایی	۲-۱۸-۲
۴۶ اندازه	۲-۱۸-۱-۲
۴۶ تکنولوژی سازمان	۲-۱۸-۲-۲
۴۶ محیط	۲-۱۸-۳-۲
۴۶ اهداف و استراتژی سازمان	۲-۱۸-۴-۲
۴۷ فرهنگ	۲-۱۸-۵-۲
۴۷ انواع ساختار سازمانی	۲-۱۹-۱۹
۴۷ ساختارهای مبتنی بر وظیفه	۲-۱۹-۱-۱۹
۴۸ ساختار مبتنی بر محصول	۲-۱۹-۲-۱۹
۴۹ ساختار ماتریسی	۲-۱۹-۳-۱۹
۵۰ ساختارهای بلند و ساختارهای پهن	۲-۱۹-۴-۱۹
۵۱ انواع ساختارهای سازمانی از دیدگاه مینتزرگ	۲-۲۰-۲۰
۵۲ ساختار ساده	۲-۲۰-۱-۲۰
۵۳ ساختار بوروکراسی ماشینی	۲-۲۰-۲-۲۰
۵۳ ساختار بوروکراسی حرفه ای	۲-۲۰-۳-۲۰
۵۴ ساختار بخشی	۲-۲۰-۴-۲۰
۵۴ ساختار ادھوکراسی	۲-۲۰-۵-۲۰
۵۵ ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی	۲-۲۱-۲۱
۵۵ ساختار مکانیکی	۲-۲۱-۱-۲۱
۵۵ ویژگی‌های ساختار مکانیکی	۲-۲۱-۱-۱-۲۱
۵۶ ساختارهای ارگانیکی	۲-۲۱-۲-۲۱
۵۶ ویژگی‌های ساختارهای ارگانیکی	۲-۲۱-۱-۲-۲۱
۵۷ ساختارهای سازمانی جدید	۲-۲۲-۲۲
۵۷ ساختار تیمی	۲-۲۲-۱-۲۲
۵۷ ساختار مجازی	۲-۲۲-۲-۲۲
۵۷ تیم های کاری مجازی	۲-۲۲-۱-۲-۲۲
۵۸ سازمان های مجازی موقتی	۲-۲۲-۲-۲-۲۲
۵۸ سازمان های مجازی دائمی	۲-۲۲-۳-۲-۲۲
۵۸ ساختار بدون مرز	۲-۲۲-۳-۲۲
۵۸ ابعاد اصلی ساختار سازمانی	۲-۲۳-۲۳
۵۸ پیچیدگی	۲-۲۳-۱-۲۳
۵۸ رسمیت و فنون رسمی سازی	۲-۲۳-۲-۲۳
۵۸ گزینش	۲-۲۳-۱-۲-۲۳
۵۹ الزامات نقش	۲-۲۳-۲-۲۳

۵۹	۲-۲۳-۳- رویه ها
۵۹	۲-۲۳-۴- خط مشی ها
۵۹	۲-۲۳-۵- آموزش
۵۹	۲-۲۳-۶- شعائر
۶۰	۲-۲۳-۳- تمرکز و عدم تمرکز
۶۲	۲-۲۳-۴- ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت
۶۲	۲-۲۳-۴-۱- تمرکز و پیچیدگی
۶۲	۲-۲۳-۴-۲- تمرکز و رسمیت
۶۳	۲-۲۳-۵- ارتباط فرهنگ سازمانی با رسمیت و پیچیدگی و تمرکز
۶۴	۲-۲۴- پیشینه تحقیق
۶۴	۲-۲۴-۱- تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۶۶	۲-۲۴-۲- تحقیقات انجام شده در خارج از کشور
۶۹	فصل سوم روش شناسی تحقیق
۷۰	۳-۱- مقدمه
۷۱	۳-۲- جامعه و نمونه آماری
۷۱	۳-۳- ابزار اندازه گیری تحقیق
۷۱	۳-۴- تحلیل پرسشنامه
۷۲	۳-۵- اعتبار یا روایی پرسشنامه
۷۳	۳-۶- اعتماد یا پایایی پرسشنامه
۷۳	۳-۷- روش های آماری
۷۴	فصل چهارم تجزیه و تحلیل آماری و یافته های تحقیق
۷۵	۴-۱- مقدمه
۷۵	۴-۲- مطالعات جمعیت شناختی
۷۶	۴-۲-۱- جنسیت پاسخ دهندگان
۷۶	۴-۲-۲- سن پاسخ دهندگان
۷۷	۴-۲-۳- سابقه خدمت پاسخ دهندگان
۷۷	۴-۲-۴- میزان تحصیلات پاسخ دهندگان
۷۸	۴-۲-۵- نوع مسئولیت پاسخ دهندگان
۷۸	۴-۲-۶- وضعیت بومی بودن پاسخ دهندگان
۷۹	۴-۲-۷- وضعیت اشتغال در سازمان های دیگر پاسخ دهندگان
۷۹	۴-۳- فراوانی پاسخ دهندگان به شاخص های مولفه ی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی
۸۲	۴-۴- آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن داده ها
۸۳	۴-۵- بررسی سوالات تحقیق
۸۳	۴-۵-۱- بررسی سوال اصلی تحقیق (فرضیه اصلی)

۸۳	۴-۵-۱-۱- نتایج آزمون همبستگی فرضیه اصلی تحقیق
۸۴	۴-۵-۲- بررسی سوال اول تحقیق
۸۴	۴-۵-۲-۱- نتایج آزمون همبستگی فرضیه اول تحقیق
۸۵	۴-۵-۳- بررسی سوال دوم تحقیق
۸۵	۴-۵-۳-۱- نتایج آزمون همبستگی فرضیه دوم تحقیق
۸۶	۴-۵-۴- بررسی سوال سوم تحقیق
۸۶	۴-۵-۴-۱- نتایج آزمون همبستگی فرضیه سوم تحقیق
۸۸	۴-۶-۱- آزمون نتایج همبستگی فرضیه اصلی تحقیق
۸۹	فصل پنجم بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۹۰	۵-۱- مقدمه
۹۰	۵-۲- خلاصه تحقیق
۹۱	۵-۳- نتایج و یافته‌های تحقیق
۹۲	۵-۴- بحث و نتیجه‌گیری
۹۶	۵-۵- پیشنهادهای برخواسته از تحقیق
۹۶	۵-۶- پیشنهادهای پژوهشی برای محققان دیگر
۹۷	منابع و مآخذ
۱۰۳	ضمائم

فهرست جداول

عنوان.....	صفحه.....
جدول ۱-۲- مقایسه سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی.....	۱۸
جدول ۲-۲- مشخصات فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کوئین.....	۲۷
جدول ۳-۲- انواع شخصیت سازمان از دید کتر دووریس و میلر.....	۲۸
جدول ۴-۲- مدل دشپند.....	۳۸
جدول ۱-۳- عناوین شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران.....	۷۱
جدول ۲-۳- متغیرهای مربوط به سوالات پرسشنامه فرهنگ و ساختار سازمانی.....	۷۲
جدول ۳-۳- میزان محاسبه آلفای کرونباخ سوالات فرهنگ سازمانی.....	۷۳
جدول ۴-۳- میزان محاسبه آلفای کرونباخ سوالات ساختار سازمانی.....	۷۳
جدول ۱-۴- جنسیت پاسخ دهندگان.....	۷۶
جدول ۲-۴- سن پاسخ دهندگان.....	۷۶
جدول ۳-۴- سابقه کار پاسخ دهندگان.....	۷۷
جدول ۴-۴- میزان تحصیلات پاسخ دهندگان.....	۷۷
جدول ۵-۴- نوع مسئولیت در اداره کل پاسخ دهندگان.....	۷۸
جدول ۶-۴- وضعیت بومی بودن کارکنان پاسخ دهندگان.....	۷۸
جدول ۷-۴- اشتغال در سازمان های دیگر پاسخ دهندگان.....	۷۹
جدول ۸-۴- فراوانی پاسخ دهندگان به شاخص های مولفه ی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی.....	۷۹
جدول ۹-۴- میانگین نمرات مولفه های فرهنگ و ساختار سازمانی.....	۸۲
جدول ۱۰-۴- نتایج آزمون K.S (کلموگروف اسمیرنف).....	۸۲
جدول ۱۱-۴- نتیجه فرضیه اصلی تحقیق.....	۸۳
جدول ۱۲-۴- نتیجه فرضیه اول تحقیق.....	۸۴
جدول ۱۳-۴- نتیجه فرضیه دوم تحقیق.....	۸۵
جدول ۱۴-۴- نتیجه فرضیه سوم تحقیق.....	۸۶
جدول ۱۵-۴- بررسی مولفه های ساختار و فرهنگ سازمانی (به صورت جزء به جزء).....	۸۷

فهرست نمودارها

عنوان.....	صفحه.....
نمودار ۱-۲- ساختار مبتنی بر وظیفه.....	۴۷.....
نمودار ۲-۲- ساختار مبتنی بر محصول.....	۴۸.....
نمودار ۳-۲- ساختار ماتریسی.....	۴۹.....
نمودار ۴-۲- ساختار ساده.....	۵۳.....

فهرست شکل‌ها

عنوان.....	صفحه.....
شکل ۱-۲- سطوح فرهنگ سازمانی.....	۱۵.....
شکل ۲-۲- طبقه بندی فرهنگ سازمانی، گافی و جونز.....	۱۹.....
شکل ۳-۲- فرآیند جامعه پذیری.....	۲۲.....
شکل ۴-۲- ارتباط فرهنگ با سایر عوامل.....	۲۳.....
شکل ۵-۲- الگوی اوچی.....	۲۵.....
شکل ۶-۲- انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه براون.....	۲۷.....
شکل ۷-۲- مدل فرهنگ سازمانی شاین.....	۳۱.....
شکل ۸-۲- الگوی پژوهش حاضر براساس مدل رایینز.....	۳۵.....
شکل ۹-۲- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون.....	۳۹.....
شکل ۱۰-۲- انواع سطوح فرهنگ سازمانی با استفاده از مدل شاین.....	۴۱.....
شکل ۱۱-۲- تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان.....	۴۵.....
شکل ۱۲-۲- ساختارهای بلند و پهن و مقایسه حیطه کنترل.....	۵۱.....
شکل ۱۳-۲- بخش های پنجگانه سازمان.....	۵۲.....
شکل ۱۴-۲- ساختار بوروکراسی ماشینی.....	۵۳.....
شکل ۱۵-۲- ساختار بوروکراسی حرفه ای.....	۵۴.....
شکل ۱۶-۲- ساختار بخشی.....	۵۴.....
شکل ۱۷-۲- ادھوکراسی یا ساختار موقت.....	۵۵.....

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است و شخصیت سازمان هم فرهنگ سازمانی می‌باشد. هنگامی که یک سازمان بصورت یک نهاد در آید، الگوهای خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت و این نمونه‌های رفتاری در همه جای سازمان به چشم می‌خورد. همان گونه که مشاهده خواهیم کرد این درست همان نقشی است که فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. بنابراین شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمانی را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان توجیه و پیش بینی کنیم (۵).

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر به حیات سازمانی خود ادامه داده و برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش ناچار به تحول و همگن سازی ساختار و فرآیندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشند و تنظیم موثر و آگاهانه فرآیند تغییر، قبل از هر چیز نیازمند تغییر بنیادی در بینش‌ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و شیوه زندگی (فرهنگ یا جو) حاکم بر سازمان می‌باشد. سازمان‌ها به عنوان نظام اجتماعی، بر حسب تعهدات، اهداف، تکنولوژی، و روش‌های اجرایی دارای فرهنگ‌های متفاوتی هستند. در سال‌های اخیر فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل موثر در رشد و توسعه سازمان‌ها و حتی کشورها شناخته شده است (۸).

سازمان‌ها از جهاتی شبیه به اثرات انگشتانند، هر سازمانی ساختار منحصر به فرد خود را داراست. با وجود این هیچ ساختاری نمی‌توان یافت که بطور منحصر به فرد باشد. ساختار سازمانی می‌تواند بر اعضای سازمان اثرات شگرف بگذارد. تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارد. باید به این نکته توجه شود که همه کارمندان طرفدار ساختار ارگانیک و انعطاف پذیری که دارای آزادی عمل باشد، نیستند. برخی از افراد زمانی احساس رضایت می‌کنند و دارای بازدهی بالا هستند که کارها استاندارد باشد و ابهام به حداقل برسد. بنابراین در طرح سازمان و ساختار سازمانی باید به اختلافات فردی و ارزش‌های حاکم بر سازمان نیز توجه شود. به عبارت دیگر در طراحی ساختار سازمانی و نوع آن باید به فرهنگ سازمانی آن نیز توجه داشت. در حالی که فرهنگ سازمانی حاکم بر نوآوری، انعطاف پذیری، پذیرش ریسک و توجه به تیم تأکید می‌کند یک ساختار سازمانی مکانیکی با این ویژگی‌ها سازگار نیست و ساختار ارگانیک می‌تواند مناسب این ویژگی‌ها باشد (۵). به هر حال این تحقیق به بررسی رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران بر اساس مدل رایبیز پرداخته است و در پایان این پژوهش مشخص خواهد شد که آیا بین فرهنگ و ساختار رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟

۱-۲ - تعریف مسئله

دهه‌ی هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی می باشد. از جمله به این موارد می توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان ها و کسب و کار می باشد؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان سازمان‌ها، بحث روز می باشد. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند. از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند. نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحب نظران عرصه سازمان و مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته اند که چندان ملموس و محسوس نیست. آن گونه که از شواهد موجود برمی آید، فرهنگ سازمانی پدیده ای پیچیده می باشد که در عین حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ سازمان به مدیران کمک می کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند (۱۸).

بر همین اساس سازمان ها باید بستر سازی نمایند تا هم‌چنان در متن تحولات باقی بمانند و رشد کنند و عاملی برای همکاری با محققان و استادان و جایگاه مهمی برای پژوهش و آموزش باشند. برای تحقق این موضوع توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان چسب سازمانی که تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌زند از اهمیت کلیدی برخوردار است. همچنین ساختار سازمانی مناسب برای یک سازمان می تواند زمینه ای مناسب جهت ایجاد سازمانی را که از نظر ساختاری ارگانیک باشد را فراهم آورد (۲۷).

تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ اما در این جا سعی می شود به برخی از تعریف‌های رایج پرداخته شود. برخی از دانشمندان و صاحب نظران بر روی ارزش های فرهنگ سازمانی تاکید کرده اند. فرهنگ سازمانی نمایا نگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، رسوم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر یافته و تکامل پیدا می کنند. این ارزش های مشترک در سطح وسیعی چگونگی دید کارکنان و واکنش آنها نسبت به جهان را معین می کنند (۱۶).

هسته اصلی فرهنگ سازمانی را ارزش‌هایی تشکیل می دهند که اعضای سازمان همگی با هم در آن مشترک هستند و بر اساس این ارزش ها، رفتارهای درون سازمانی شکل می گیرند. فرهنگ مجموعه ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است. برخی دیگر بر روی بخش‌های نامحسوس و نانوشته در سازمان متمرکز شده اند، لذا فرهنگ را همان چیزی می‌دانند که به عنوان یک پدیده درست، به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و نشان دهنده بخش نانوشته و نامحسوس سازمان است (۳۹).

فرهنگ سازمانی بسته به اینکه چقدر قوی یا ضعیف باشد ممکن است بر ساختار سازمان اثر بگذارد. مثلاً در سازمان هایی که فرهنگ قوی دارند و ارزش های غالب را می پذیرند استحکام رفتاری بوجود می آید. در چنین مواردی، فرهنگ سازمانی عملاً می تواند جایگزین آیین نامه ها و مقرراتی شود که بطور رسمی کارکنان را راهنمایی می کند. در واقع فرهنگ های قوی به نوعی پیش بینی پذیری، اطاعت و استحکام بخشی بدون نیاز به بخش نامه ها را پدید می آورد. بنابراین هرچه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد مدیران نیاز کمتری به گسترش و توسعه آیین نامه ها و مقررات دارند. در عوض، این رهنمودها برای کارکنان به هنگامی که فرهنگ سازمانی را می پذیرند، امری درونی شده است. از جهت دیگر، هرگاه فرهنگ سازمانی ضعیف باشد یعنی هیچ ارزش مشترک غالب وجود نداشته باشد، اثر آن روی ساختار سازمانی کمتر است (۴).

در این راستا این تحقیق در پی آن است تا رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را در اداره کل ورزش و جوانان استان مازندران مورد بررسی قرار دهد. بدین منظور محقق از پنج ویژگی نوآوری و خلاقیت فردی، روابط مدیریت و حمایت از کارکنان، رهبری و جهت دهی، کنترل و نظارت و سیستم پاداش دهی استفاده خواهد کرد تا رابطه این عوامل را با ساختار سازمانی با ویژگی های رسمیت، پیچیدگی و تمرکز را براساس مدل رابینز مورد بررسی قرار دهد. محقق پس از مطالعه و بررسی با این سوال مواجه شده است که ابعاد مختلف فرهنگ چه رابطه ای با ابعاد مختلف ساختار اعم از: پیچیدگی، تمرکز و رسمیت دارد و چگونه آنها را تحت تأثیر قرار می دهد.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

مدیران برای موفقیت به طور روزافزون به نگرش طرز تلقی و ذهنیتی نیازمندند که بتواند آن‌ها را در رویارویی و شناخت نیروهای داخل و خارج سازمان یاری دهد. بنابراین موفقیت بکارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های مدیریت متضمن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روش‌ها و فرهنگ و راه و رسم زندگی در هر جامعه و نظام اجتماعی است و اگر بپذیریم که ویژگی‌های فرهنگی جوامع مختلف با یکدیگر تفاوت دارد، می‌توان ادعا کرد که رفتارها، عملکردها و حتی هدف زندگی آن‌ها نیز از تفاوت‌های چشمگیری برخوردار است. بسیاری از صاحبان اندیشه، فرهنگ‌سازی را مجموعه‌ای از نگرش‌ها و باورهای مشترکی می‌دانند که بر رفتار افراد تاثیر می‌گذارد و همین ویژگی موجب جدایی دو سازمان یا موسسه از یکدیگر می‌شود. رابرت کوین^۱ می‌گوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. زیرا با اهرم فرهنگ می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد، از این‌رو فرهنگ سازمانی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلند مدت سازمان است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست. درحالی که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد (۳).

در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوین گرایي یا پست مدرنیته می‌نامند، محیط به هیچ وجه ثبات ندارد و سازمان‌ها برای سازش یا کنار آمدن با این پدیده، به الگوی ساختاری مناسب نیاز دارند تا در سایه آن، به همکاری و تعاون در سطح افقی توجه بیشتری مبذول دارند. الگوی سازمانی، نوع ارتباطات سازمانی، درجه رسمیت و پیچیدگی وضعیت بوروکراسی را مشخص می‌کند. برنز و استاکر^۲ از انستیتو تاویسناک در لندن، توانستند نظریه بسیار مشهور خود را به نام سیستم‌های مکانیکی و ارگانیکی سازمان ارائه دهند. آنها دریافتند شرایط با ثبات یا پایدار، ایجاب می‌کند که شرایطی برای وجود الگوی سنتی و سلسله مراتب اختیار وجود داشته باشد و افراد تابع قوانین و مقررات رسمی باشند و ارتباطات مسیر عمودی خود را طی کند و تصمیم‌گیری‌ها سازمان یافته شوند، بنابراین در این شرایط باید از سیستم مدیریتی مکانیکی سازمان استفاده کرد، به هر حال در شرایط پویاتر، شکل ارگانیک سازمان مناسب است. در چنین شرایطی محدودیت‌ها کمتر است و افراد بیشتر در امور سرنوشت ساز مشارکت دارند و برای تعیین پست‌ها و ارتباطات سازمانی اعضاء نقش مهمی را ایفا می‌کنند. سرپرستان و مدیران در می‌یابند که ساختار مکانیکی موجب می‌شود آنها به هنگام رویارویی با عوامل محیطی، احساس امنیت بیشتری کنند، در مقایسه با شکل ارگانیک که در محیطی نامطمئن و متزلزل قرار دارد. برنز و استاکر به این نتیجه رسیدند که در هر موقعیتی، ساختار خاصی از سازمان کارساز است (۱۱).

آنچه که محقق را به انتخاب این موضوع ترغیب کرده است اهمیت فرهنگ و ساختار سازمانی و تاکید بسیار زیاد صاحب نظران در مورد مطالعه، تحقیق و توجه به این دو عامل می‌باشد. باتوجه به ویژگی‌های ساختار سازمانی از یک طرف و مولفه‌های فرهنگ سازمانی از طرف دیگر باید یک رابطه منطقی بین این متغیرها وجود داشته باشد، ولی آیا در عمل و دنیای واقعی چنین رابطه‌ای وجود دارد یا خیر؟ که در پایان این پژوهش مشخص شد که بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی رابطه وجود دارد. امید است که نتایج این تحقیق مورد استفاده محققان و مدیران سازمان‌ها واقع شود.

1- Robert Quinn

2- Bernz & Stocker