



دانشگاه شمال

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

# رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان

مریم بای

استاد راهنما

دکتر رحیم رضائی نژاد

اساتید مشاور

دکتر مهرعلی همتی نژاد

سعید امیر نژاد



**Shomal University**  
**Faculty of Physical Education Sport Science**

**Thesis for the Degree of Master Science(M.S) in Physical Education (Sport  
Management)**

**The relationship between organizational  
culture and organizational structure in  
Golestan**

**By:  
Maryam Bay**

**Supervisor:  
Dr.Rahim Ramzani nejad**

**2010**

## **Abstract**

### **The relationship between organizational culture with organizational structure of Physical Education of Golestan Province**

The aim of this study was to investigate the relationship between organizational culture (involvement and consistency) with organizational structure (formalization and solidarity) of Physical education of Golestan province. The sample size consists of 90 physical education head quarter staves, but 82 questionnaires were filled. Two questionnaires related to (formalization and solidarity) and (involvement and consistency) that specialists were confirmed validity of them, and their obtained reliability in preliminary study were 0.842 and 0.95 for (formalization and solidarity) and (involvement and consistency). All hypotheses analyzed with Spearman correlation coefficient in the level of ( $P \leq 5\%$ ). The findings showed significant positive relationship between involvement with formalization ( $r = .60$ ) and with solidarity ( $r = .72$ ), and between consistency with formalization ( $r = .55$ ) and with solidarity ( $r = .62$ ). Thus, it can be expressed that the personnel involvement and consistency has become the reason of organization solidarity in this research.

Keywords: formalization, solidarity, involvement, consistency



## ۱-۱- مقدمه

امروزه نقش سازمان ها در فرایند توسعه جوامع بر همگان روشن است و همواره این سوال مطرح است که چرا برخی از سازمان ها در ایفای وظایف خود موفق و برخی نا موفقند. مسلم است که پاسخ به چنین سوال هایی مستلزم انجام دادن مطالعات و تحقیقات وسیع در جنبه های گوناگون و همچنین مستلزم همکاری پژوهشگران رشته های مختلف است. با نگاهی به سازمان های موفق به وجود عوامل کلیدی و مشترک بین آنها پی می بریم که زمینه ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آنها بوده است. محققانی همچون ادگار شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، ویلیامز و دابسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، پیترز واترمن<sup>۳</sup> (۱۹۶۰) و سایرین، فرهنگ سازمانی را یکی از عوامل موفقیت سازمان ها می دانند [۱].

سازمان همانند فرد دارای شخصیت است، و شخصیت سازمان هم فرهنگ سازمان است که می تواند دارای ویژگی های انعطاف پذیر، دوستانه، خلاق، محافظه کار و صمیمی باشد [۲]. هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد در می آید، دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است. الگوهای خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت و این

---

1. Edgar Shein  
2. Williams & Dubson  
3. Peters Waterman

نمونه های رفتاری در همه جای سازمان به چشم می خورد [۳]. بنابراین شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمانی را می سازد و شیوه ایجاد و دوام آن، به ما کمک می کند تا بهتر بتوان رفتار افراد را در سازمان توجیه و پیش بینی کرد. این درست همان نقشی است که فرهنگ سازمانی ایفا می کند. سازمان ها در نظام های اجتماعی بر حسب تعهدات، اهداف، تکنولوژی، ساختار سازمانی و روش اجرایی دارای فرهنگ های متفاوتی هستند. در سال های اخیر فرهنگ سازمانی یکی از عوامل موثر در رشد و توسعه سازمان ها و حتی کشورها شناخته شده است [۴].

ساختار سازمان ها از جهتی شبیه اثرات انگشتانندو هر سازمانی نیز ساختار منحصر به فرد خود را داراست. سازمان ها دارای ساختارهای مختلفی هستند که بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می گذارد. ساختار سازمان، احساسی است که کارکنان درباره قید و بندهای گروه، فراوانی مقررات و نحوه تصمیم گیری در سازمان دارند و همچنین میزان راه های ارتباطی موجود و وجود فضای رسمیت یا عدم رسمیت که در سازمان مورد تأکید قرار می گیرد. ساختار سازمان هاپویاست، چون سازمان از نظر اندازه یا بزرگی تغییر می کند، تکنولوژی های جدید می پذیرد، بامحیط های درحال تغییر روبه رو می شود، فرهنگ های داخلی ملی پیوسته تغییر می کنند، استراتژی های جدید یا قدیمی در پیش می گیرد و در حوزه و زمینه فعالیت خود با سایر سازمان ها همگون و هماهنگ می شوند. ساختار سازمان ره آوردهای مهمی برای فرد و سیستم اجتماعی دارد که در آن قرار گرفته است [۱].

ساختار سازمان بر رضایت و عملکرد کارکنان اثرات بسیاری دارد و باید در طراحی ساختار سازمانی به تفاوت های فردی، ارزش ها و هنجارهای افراد نیز توجه شود. یعنی وقتی که اعضای یک سازمان خواهان انعطاف پذیری، نو آوری، آزادی، استقلال فردی، حمایت مدیریت و توجه به تیم

باشند، ساختار مکانیکی نمی‌تواند مناسب باشد. پس ساختار سازمانی باید هماهنگ با فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان باشد [۴]. لذا ضروری است که طراحان، برنامه‌ریزان و مدیران سازمان ضمن شناسایی فرهنگ سازمان، ساختاری منطبق با آن طراحی نمایند و مدیریت فرهنگ سازمانی را بخشی از وظایف خود بدانند. چون جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمان ممکن است بر ابعاد ساختار سازمانی اثرگذار باشند، بنابراین در تحقیق حاضر رابطه دو بعد مهم فرهنگ سازمانی با دو بعد اجتماعی ساختار سازمانی بررسی شده است.

## ۱-۲- بیان مساله

«فرهنگ سازمانی»<sup>۱</sup> یکی از جدیدترین واژه‌ها در پیشینه مدیریت است که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها (فرهنگ) کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد، باید تحقیقات بیشتری در باره فرهنگ سازمان و رابطه آن با جنبه‌های ساختار سازمانی انجام گیرد [۲۹].

اصولاً، فرهنگ به روش درک انسان از محیطی مربوط می‌شود که در آن زندگی می‌کند و معرف دیدگاه‌ها و رفتار است. فرهنگ در برگیرنده مفهومی اخلاقی است که برای هر گروه مرز بین درست و غلط و یا خوب و بد را تعیین می‌کند و به‌طور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر و رفتار مدیریت

---

1.Organizational culture

و کارکنان اثر می گذارد. اگر بپذیریم که انسان امروزی نمی تواند جدا از نهادها و سازمان ها زندگی نماید، پس باید قبول کرد که بخش زیادی از رفتارهای وی از این سازمان ها سرچشمه گرفته است. اگر قوانین و مقررات موجود در سازمان ها به رفتار رسمی کارکنان شکل بدهد، فرهنگ سازمانی رفتار غیر رسمی کارکنان را دیکته می کند [۲].

با توجه به تعاریف متعدد فرهنگ سازمانی ، می توان گفت که فرهنگ سازمانی به مجموعه ای از ارزش ها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان مربوط است [۱]. به عقیده شاین (۱۹۹۲)، فرهنگ استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می کند و باعث بهبود شناخت افراد می شود و رفتار آنها را شکل دهد. این گفته نشان می دهد که پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن توسط سازمان نه تنها جزو وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان است. هریک از سازمان ها، دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و چندین خرده فرهنگ هستند. فرهنگ غالب، فرهنگی است که توسط اکثریت افراد سازمان پذیرفته شده است. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزش های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد [۱۶].

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه ای از ویژگی های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد یا برای آنها ارزش قائل است. براین اساس، ویژگی ها و ابعاد مختلفی را برای فرهنگ سازمانی نام برده اند که برخی از این ویژگی ها شامل خلاقیت فردی (میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال)، ریسک پذیری، یکپارچگی و انسجام، سازش، پذیرش تعارض، الگوی ارتباطی، حمایت مدیریت، هویت و



سیستم پاداش هستند. در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ویژگی ها مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می آید. این ویژگی ها به صورت اساسی منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. فرهنگ سازمانی بسته به این که 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 به طور رسمی کارکنان را راهنمایی می کنند. در واقع فرهنگ های قوی به نوعی پیش بینی پذیری، اطاعت و استحکام بخشی بدون نیاز به بخشنامه ها را پدید می آورند. 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 کارکنانی که فرهنگ سازمانی را می پذیرند، پدیده ای 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 [۲].

ساختار سازمان سه نقش یا وظیفه اصلی برعهده دارد. نخست، مهم ترین وظیفه ساختار این است که باید بدان وسیله هدف های سازمان تامین گردد. دوم، ساختار بدین سبب طرح ریزی می گردد که قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه ها مقرر گردد. مقصود از ساختار این است که به افراد تفهیم شود که باید مقررات سازمان را رعایت کنند. سوم، ساختار حوزه یا محدوده اعمال قدرت را تعیین می کند و تصمیمات باید در این محدوده قدرت گرفته شود. همچنین در ساختار، کارها و فعالیت های سازمانی به اجرا در می آید. در واقع، ساختار صحنه عملیات سازمان است.

پژوهشگری به نام هیج<sup>۱</sup> (۱۹۶۵) سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را برای سازمان برشمرد. پیچیدگی می تواند نتیجه تفکیک عمودی وافقی باشد. تمرکز به قدرت تصمیم گیری در یک یا چند سطح سازمانی مربوط می شود. از نظر ایشان تمرکز یا عدم تمرکز اختیاری نیست و اجباری است یا هیج سازمانی کاملاً متمرکز یا کاملاً غیرمتمرکز نیست. رسمیت را درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان می دانند. اگر کاری بسیار رسمی باشد، در آن صورت فردی که آن کار را انجام می دهد، دارای اختیارات بسیار اندکی است و باید کار را به همان شیوه ای که مشخص شده است در زمان مقرر و با روشی خاص انجام دهد [۵۵]. توافق اکثر صاحب نظران و اندیشمندان مدیریت بر این است که سازمان ها برای موفقیت و برآورده ساختن اهداف خود، نیازمند ساختار سازمانی قوی و متناسب با اهداف سازمان می باشند. مناسب ترین ساختار برای یک سازمان تابع عوامل اقتضایی است که سازمانی انطباق پذیر و انعطاف پذیر است و برحسب نیازها و شرایط به سرعت تغییر می کند [۵۶].

درمورد فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی پژوهش هایی در سازمان های غیر ورزشی انجام گرفته است. مثلاً، دوست محمدی (۱۳۸۶) رابطه ی فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان معاونت صدا، ایمانی دلشاد (۱۳۸۵) رابطه ی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان، شیخ عزیزاده هریس (۱۳۸۵) رابطه فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت مدیران، آذردهشتی (۱۳۸۰) تفاوت بین فرهنگ سازمانی موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، یداللهی (۱۳۷۸) رابطه میان فرهنگ و شیوه اداره تعارض های درون پرسنلی را بررسی کرده

---

1. Heeg

اند که همه این تحقیقات اهمیت فرهنگ و ساختار سازمانی را در سازمان های مختلف نشان می دهند [۹، ۴۱].

تحقیقات چندی نیز در داخل و خارج از کشور در زمینه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان های ورزشی صورت گرفته است. مثلاً "حمیدی و کشتی دار (۱۳۸۱) اثر ساختار سازمانی را بر میزان تعهد سازمانی مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های سراسر کشور، اسدی (۱۳۸۰) رابطه فرهنگ سازمانی را با بهره وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بررسی کردند [۱۴ و ۱۱]. همچنین جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۸۳) به بررسی تطبیقی ساختار سازمانی و اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران و کشورهای منتخب پرداختند و تندنویس و همکاران (۱۳۸۳) رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیات علمی گروه های تربیت بدنی دانشگاه های دولتی کشور را مطالعه کردند [۲۹، ۶]. بحر العلوم (۱۳۷۸) نیز به رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی پرداخت [۱۱] و معرفتی (۱۳۸۳) نیز رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی را با میزان بهره وری اعضای هیات علمی آنها مطالعه کرد [۴۵].

این مطالعات، اهمیت این دو مقوله را در سازمان های ورزشی نشان می دهد. با توجه به این مطالعات، مشاهده می شود که در مورد فرهنگ و ساختار سازمان های ورزشی در کشورمان تحقیقی صورت نگرفته است. چون به نظر می رسد که برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی که وجود آنها برای سازمان های ورزشی بسیار ضروری است، ممکن است تاثیر و نقش رسمیت (بعد اجتماعی ساختار) را کاهش دهد و بیشتر به انسجام سازمانی (بعد فیزیکی ساختار) کمک نماید، چون این دو بعد از ابعاد ارگانیک یا اختار نیز محسوب شده اند. با توجه به این که ماهیت مدیریت و برنامه ریزی رویدادهای

ورزشی به مشارکت و کارگروهی یا تیمی وابسته است و از طرف دیگر، ثبات و پایداری در اجرای فعالیت های ورزشی بسیار ضروری و مهم است، بنابراین در تحقیق حاضر دو بعد فرهنگ سازمانی به نام مشارکت و پایداری انتخاب شدند. همچنین با توجه به متغیرهای مختلف ساختار سازمانی (بعد فیزیکی و اجتماعی)، فرض محقق این بود که فرهنگ مشارکت و پایداری که بسیار مورد نیاز سازمان های ورزشی است، احتمالاً "نقش بیشتری بر بعد اجتماعی ساختار(رسمیت) دارد. از این رو دو بعد رسمیت و انسجام برای بررسی در این تحقیق انتخاب شدند. با توجه به مبانی نظری ابعاد مختلف فرهنگ و ساختار سازمانی، این سؤال برای محقق وجود داشت که:

• آیا رابطه ای بین فرهنگ و ساختار سازمانی ادارات تربیت بدنی استان گلستان وجود

دارد؟ و رابطه فرهنگ مشارکت و پایداری با ساختار اجتماعی رسمیت و انسجام در

ادارات تربیت بدنی استان گلستان چگونه است؟

### ۳-۱ - ضرورت و اهمیت تحقیق

در ۳۰ سال گذشته جهان شاهد احیای توجه پژوهشگران به ماهیت و تاثیر فرهنگ سازمانی در رابطه با سازمان و کار بوده است. استیفن رابینز<sup>۱</sup>(۱۹۹۶) معتقد است که فرهنگ سازمانی قوی، نوعی ثبات رفتاری ایجاد می کند و می تواند مانند ابزار قدرتمندی به جای قوانین و مقررات رسمی پیچیده در سازمان استفاده شود. باین که فرهنگ سازمانی پیشینه ای دراز دارد، ولی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و به ویژه در قلمرو بالندگی سازمانی راه یافته است. سازمان با دست یازیدن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می تواند بالنده تر شود. مدیرانی که در لایه های ژرف فرهنگ

---

1. Stephen.P. Robbins

سازمانی به کار می پردازند، می توانند موجی از کارمایه را آزاد سازند و رشته ای از رویدادها را پدید آورند که گاهی مدیر از پیش بینی و نظارت بر آن ناتوان است [۲۹].

فرهنگ راه تازه ای برای پی بردن به زندگی سازمانی به شمار می رود. از این رو مدیر خردمند ناگزیر است به فرهنگ توجه کند. هم اکنون که به بهبود نظام های بزرگ سازمانی توجه می شود، فرهنگ سازمانی نیز یکی از سرچشمه های توانایی ها و ناتوانی های سازمان درآمده است. بسیاری از صاحب نظران بر این گمانند که اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی های دلپسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونی های سراسری سازمان سازگار شود. به عبارت دیگر کامیابی و شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد. حتی گروهی از هواداران فرهنگ سازمانی، آن را کلید پدید آمدن تعهد، بهره وری و سودآوری می دانند. تحقیقات در این زمینه نیز تایید می کند که بین فرهنگ سازمانی با تعهد کارکنان سازمان، میزان بهره وری، شیوه های مدیریتی، سبک های رهبری مدیران، میزان رضایت کارکنان و میزان مشارکت آنها رابطه وجود دارد و فرهنگ سازمانی می تواند بر این عوامل اثر بگذارد [۲۲].

با توجه به این که مشارکت نیروهای داوطلب در سازمان های ورزشی بسیار مهم است، باید به عوامل موثر بر آن توجه کرد. همچنین وجود ثبات و پایداری در برنامه های سازمان های ورزشی از عوامل موثر بر بهره وری و بهبود عملکرد این سازمان ها به شمار می رود، که از عناصر فرهنگ سازمانی محسوب می شوند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی قوی می تواند بر ساختار سازمان تاثیر بگذارد. فرهنگ سازمانی قوی عملاً می تواند جایگزین آیین نامه ها و مقرراتی شود که به طور رسمی کارکنان را هدایت می کنند. در واقع فرهنگ های قوی به نوعی پیش بینی پذیری، اطاعت و استحکام بخشی بدون نیاز به بخشنامه ها را پدید می آورند. بنابراین هرچه فرهنگ سازمانی قوی تر

باشد، مدیران نیاز کمتری به گسترش و توسعه آیین نامه ها و مقررات دارند. با توجه به این که نیروی عمده سازمان های ورزشی را نیروی داوطلبی تشکیل می دهد، روابط غیررسمی اهمیت زیادی دارد. پس مدیران این سازمان ها می باید در ایجاد یک فرهنگ قوی مشارکت و همچنین ایجاد پایداری در این گونه روابط کوشش کنند، تا بتوانند به اهداف سازمان دست پیداکنند. از سوی دیگر، باید بین نیرو های داوطلبی و نیروهای رسمی سازمان های ورزشی که در کنار یکدیگر مشغول به فعالیت هستند، همکاری و مشارکت وجود داشته باشد تا اهداف سازمان محقق شود. همچنین به خاطر فاصله مکانی موجود بین سازمان تربیت بدنی و ادارات کل استان ها و شهرستان ها، این همکاری و مشارکت باید در بین این سازمان ها نیز حفظ و تقویت شود. بنابراین، رسمیت و انسجام گروهی در عملکرد سازمان های ورزشی و نیل به اهداف بسیار مهم است و گسترش فرهنگ مشارکت و پایداری در برنامه های ورزشی می تواند در این زمینه مفید باشد [۲۵].

## ۱-۴ - اهداف تحقیق

۱-۴-۱- هدف کلی:

هدف کلی این تحقیق بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اداره کل تربیت بدنی استان گلستان است.

۱-۴-۲- اهداف اختصاصی:

۱- تعیین میزان رابطه بین فرهنگ مشارکت و انسجام در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان

۲- تعیین میزان رابطه بین فرهنگ ثبات و پایداری و انسجام در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان

۳- تعیین میزان رابطه بین فرهنگ مشارکت و رسمیت در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان

۴- تعیین میزان رابطه بین فرهنگ ثبات و پایداری و رسمیت در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان

#### ۵-۱- فرضیه های تحقیق

۱-۵-۱- فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اداره کل تربیت بدنی استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

۱-۵-۲- فرضیه های اختصاصی

۱- بین فرهنگ مشارکت و انسجام در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین فرهنگ ثبات و پایداری و انسجام در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

۳- بین فرهنگ مشارکت و رسمیت در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

۴- بین فرهنگ ثبات و پایداری و رسمیت در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

#### ۱-۶- متغیرهای تحقیق

در این پژوهش، ساختار سازمانی (انسجام و رسمیت)، متغیر ملاک محسوب شده اند، تا رابطه آن با متغیر پیش بین فرهنگ سازمانی (مشارکت - ثبات و پایداری) مشخص شود.

#### ۱-۷- محدودیت های تحقیق

۱-۷-۱- محدودیت های غیرقابل کنترل

۱- احتمال برداشت متفاوت آزمودنی ها از سوالات به دلیل عواملی از قبیل تعصبات، عدم دقت و غیره.

۲- احتمال برداشت متفاوت کارکنان اداره کل تربیت بدنی از مدیران ادارات تربیت بدنی شهرهای مختلف استان در مورد متغیرهای تحقیق.

#### ۱-۷-۲- محدودیت هایی که توسط محقق اعمال شد

۱- این تحقیق فقط به اداره کل تربیت بدنی استان گلستان محدود شده است.

۲- دوره زمانی این تحقیق از تیرماه ۸۷ تا مردادماه ۸۷ بوده است.

۳- آزمودنی ها در حضور محقق پرسشنامه ها را تکمیل نمودند و محقق در صورت امکان نقاط مبهم سئوالات را برای آنان توضیح داده است.

#### ۱-۸- تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق

۱-۸-۱- فرهنگ سازمانی : سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود [۳۲]. در این تحقیق، منظور از فرهنگ سازمانی دو بعد مشارکت و ثبات است.

۱-۸-۲- ثبات و پایداری<sup>۱</sup> : این بعد به معنای داشتن یک بینش و برداشت مشترک از اهداف و ارزش های سازمان، مسائل و مشکلات سازمان است که با اجماع و هم فکری مدیران و کارکنان به یک راه حل مشترک دست پیدا می کنند و در بیشتر موارد با یکدیگر هماهنگی و توافق دارند [۸]. در

2.Consistency



این تحقیق، منظور از ثبات و پایداری، وجود ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی در سازمان است که با ۱۵ سؤال از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۴) اندازه گیری شده است

۱-۸-۳- مشارکت<sup>۱</sup>: در این بعد، سازمان فعالیت خود را بر مبنای کار گروهی، رشد قابلیت های افراد سازمان و دخالت دادن همه افراد در تصمیم گیری ها قرار می دهد [۸]. منظور از مشارکت در این تحقیق، وجود فرهنگ توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت های کارکنان است که با ۱۵ سؤال از پرسشنامه دنیسون، اندازه گیری شده است.

۱-۸-۴- ساختار سازمانی<sup>۲</sup>: سیستم یا شبکه ای از ارتباطات و اختیارات که افراد و گروه هایی را که وظایف مختلفی بر عهده دارند، به هم مرتبط می سازد [۱۱]. در این تحقیق، منظور از ساختار سازمانی دو بعد، رسمیت و انسجام است.

۱-۸-۵- رسمیت<sup>۳</sup>: میزانی برای اجرای وظایف کارکنان که با توسل به اسناد و مدارک انجام می شود، یا درجه ای که مشاغل استاندارد شده اند و با مواردی مانند تبعیت از قوانین و مقررات و دستورالعمل ها مشخص می شود [۵۶]. در این تحقیق منظور از رسمیت، وجود شرح وظایف برای مشاغل، رعایت ضوابط و استانداردها، میزان مکتوب بودن قوانین و دستورالعمل ها است که با ۸ سؤال از پرسشنامه رایینز (۱۹۹۸) اندازه گیری شده است.

۱-۸-۶- انسجام<sup>۴</sup>: منظور از انسجام در سازمان همکاری میان افراد و واحدهای مختلف سازمان برای نیل به اهداف مشترک سازمان است [۵۶]. در این تحقیق منظور از انسجام، میزان همکاری

<sup>1</sup>. Involvement  
<sup>2</sup>. Organizational structure  
<sup>3</sup>. Formalization  
<sup>4</sup>. Solidarity

وهماهنگی بین واحدهای سازمان در برنامه ریزی ها و اجرای پروژه ها و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان می باشد که با ۹ سؤال پرسشنامه رابینز اندازه گیری شده است.

## ۲-۱- مقدمه

این فصل، مروری فراگیر و کلی در مورد فرهنگ سازمان و ساختار سازمان است. ابتدا مبانی نظری فرهنگ و ساختار سازمان به ترتیب بیان شده است. بعد از تعریف فرهنگ و ساختار سازمان الگوها، مدلها و انواع فرهنگها و ساختارها مورد بررسی قرار داده شده است. همچنین پیشینه تحقیقاتی که در این زمینه به صورت خاص و یا عام (با دیگر امتغیر های مدیریتی) انجام شده است، گزارش و مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲-۲- سازمان

سازمانها رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می دهند. آنها ما را احاطه کرده اند، ما درون سازمانها متولد می شویم ، معمولاً در درون آنها بدرود حیات می گوئیم و از گهواره تا گور در سازمانها بسر می بریم [۴]. سازمانها در رهبری دنیای معاصر نقش دارند و در واقع حضورشان هم اکنون بر شئون

مختلف زندگی مؤثر است. به سخن پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) « جوانان امروز بدانسان که اجدادشان کشت و زرع می‌آموختند باید سازمان‌ها را بیاموزند» [۷].

تعاریف بسیاری از سازمان شده است. استیفن رابینز (۱۹۹۶) سازمان را چنین تعریف کرده است: «پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند» [۱۹]. در تعریفی دیگر، سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به طور مستمر فعالیت می‌کنند [۷، ۲۱].

## ۲-۳- فرهنگ سازمان

امروزه شناخت فرهنگ سازمان برای مدیران از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است و فرهنگ حاکم بر سازمان مبین شیوه زندگی سازمان می‌باشد. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایداری به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر، موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکاء به فرهنگ و بهره جستن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌های گذشته رها سازند و راه‌های تازه‌ای برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. امروزه فرهنگ به عنصر مهمی در مدیریت تبدیل شده و نقش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی بر محققان مدیریت کاملاً مشخص گردیده است، از این رو مدیران ناگزیرند به فرهنگ سازمان توجه کنند [۳۸].

<sup>۱</sup> -Peter Dtuker

چستر برنارد در مورد فرهنگ سازمان می‌گوید: آنچه امروز بخش پنهان و پوشیده سازمان (کوه یخ سازمان) نامیده می‌شود، فرهنگ آن سازمان خوانده می‌شود و فرهنگ برای عملکرد موفق سازمان ضروری است [۶۷]. تلاش‌های پژوهشی «التون مایو»<sup>۱</sup> و همکارانش، فرهنگ را نظام‌هایی تعریف کرده‌اند که از هنجارها و نهادهای اجتماعی پدید می‌آید و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد [۲۳].

فرهنگ راه تازه‌ای برای پی بردن به زندگی سازمانی است؛ از این رو مدیریت باید با آن چنان مانوس شود تا آن را به خوبی بشناسد و گاه از آن چنان دوری گزیند که ضرورت‌های دگرگونی آن را با چشمی باز و آگاه بنگرد. دگرگونی فرهنگ سازمان همانند دگرگونی فرهنگ یک قوم یا گروهی از انسان‌هاست که نیاز به گذشت زمان دارد و کاری بس دشوار و ظریف است [۴۰]. چاندان<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، به نقل از ادگار شاین بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی سه سطح دارد [۸۰، ۷۹]:

۱) رفتارها و مصنوعات بشری: این سطح نشانه‌های فرهنگ در محیط کار فیزیکی و اجتماعی

و بیشتر قابل رؤیت هستند. مانند: الف) قهرمان سازمانی، ب) آداب و رسوم، ج) داستان‌ها و د) سمبل‌های فرهنگی.

۲) ارزش‌های مشترک: ارزش‌ها، سطح دوم فرهنگ هستند که باید و نبایدها یا هنجارهای

رفتاری را در بر می‌گیرند و به اصول و کیفیت‌هایی اشاره دارند که فکر و رفتارشان را تشکیل می‌دهند.

۳) مفروضات زیر بنایی: مفروضات به پیش فرض‌هایی اطلاق می‌شود که در عمیق‌ترین لایه

فرهنگ قرار دارد و از طریق استنباط سطوح ۱ و ۲ می‌توان به بخشی از آن پی برد. در واقع

می‌توان گفت که مفروضات اساسی، نماینده عمیق‌ترین سطح فرهنگ یا جهان بینی (آنچه

<sup>۱</sup> - Elton Myo

<sup>۲</sup> . Chandan