

رابطه فرهنگ مشارکت و ثبات با رسمیت و انسجام سازمانی

اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان

دکتر رحیم رضانی نژاد^۱، دکتر مهرعلی همتی نژاد^۲، سعیدامیرنژاد^۳، مریم بای^۴

چکیده:

مقدمه و هدف: فرهنگ سازمان، شخصیت سازمان محسوب می شود و از این رو می تواند بر همه ابعاد سازمان مانند ساختار سازمانی اثرگذار باشد. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه فرهنگ مشارکت و ثبات با رسمیت و انسجام سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان بود.

روش شناسی: تمامی کارکنان اداره کل و روسای ادارات تربیت بدنی شهرستان های استان گلستان به عنوان نمونه آماری قرار گرفتند (۹۰ نفر) که ۸۲ نفر از آنها به دو پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز و هج (دو بعد رسمیت و انسجام)، و فرهنگ سازمانی ساشکین (بعدمشارکت و ثبات) پاسخ دادند. روایی پرسشنامه توسط ۹ متخصص مدیریت ورزشی تایید و پایایی آنها به روش آلفا کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۹۵ به دست آمد. ضمناً آزمون های کولموگراف اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون برای تحلیل داده ها استفاده شد. **یافته ها:** تحلیل داده ها نشان داد که بین فرهنگ مشارکت با رسمیت ($r=0/60$) و انسجام ($r=0/72$) و فرهنگ پایداری با رسمیت ($r=0/55$) و انسجام ($r=0/62$) رابطه معنی دار، بالا و مثبتی وجود دارد ($P \leq 5\%$).

نتیجه گیری: بنابراین می توان بیان کرد که مشارکت کارکنان و ثبات سازمانی سبب افزایش انسجام سازمانی و رسمیت شده است.

واژه های کلیدی: انسجام، رسمیت، مشارکت، پایداری.

۱ استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۲ دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان

۳ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

۴ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شمال

مقدمه

عوامل کلیدی و مشترکی در سازمان های موفق وجود دارد که زمینه ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آنهاست . یکی از این عوامل را می توان فرهنگ نامید. محققانی همچون ادگار شین^۱ (۱۹۹۲)، ویلیامز و دابسون^۲ (۱۹۸۹)، پیترز واتر من^۳ (۱۹۶۰) و سایرین، فرهنگ سازمانی را 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). علاوه بر فرهنگ، هر سازمان، ساختار اجتماعی و فیزیکی نیز دارد که بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می گذارد . ساختار اجتماعی سازمان، دربرگیرنده واقعیات و همچنین احساسی است که کارکنان درباره میزان تمرکز، رسمیت مکتوب (مقررات) یا غیرمکتوب و نحوه تصمیم گیری در سازمان دارند (۳). البته متغیرهای جدیدی نیز برای شناخت ساختار سازمان پیشنهاد شده است. علاوه بر این ، ویژگی ها و ابعاد مختلفی را برای فرهنگ سازمانی نام برده اند که برخی از این ویژگی ها شامل خلاقیت فردی (میزان آزادی عمل و استقلال)، ریسک پذیری، یکپارچگی و انسجام، سازش یا پذیرش تعارض و الگوهای ارتباط هستند. در صورتی که به فرهنگ سازمانی از زاویه این ویژگی ها توجه شود، تصویر کاملی از آن به دست می آید. در سازمان هایی که فرهنگ قوی دارند ارزش های غالب را می پذیرند، ثبات رفتاری به وجود می آید (۴). در چنین مواردی فرهنگ سازمانی عملاً می تواند جایگزین آیین نامه ها و مقرراتی (رسمیت) شود که به طور رسمی کارکنان را راهنمایی می کنند. در واقع فرهنگ های قوی به نوعی پیش بینی پذیری، اطاعت و ثبات را بدون نیاز به بخشنامه ها پدید می آورند. بنابراین هرچه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، مدیران به گسترش و توسعه آیین نامه ها و مقررات نیاز کمتری دارند (۵).

در این تحقیق دو بعد فرهنگ بررسی شده است. بعد ثبات^۴ یا پایداری به معنای داشتن بینش و برداشت مشترک از اهداف و ارزش ها، مسائل و مشکلات سازمان است که در ان اجماع و هم فکری مدیران و کارکنان برای رسیدن به یک راه حل مشترک مشاهده می شود. این افراد در بیشتر موارد با یکدیگر هماهنگی و توافق دارند. در این تحقیق، منظور از ثبات و پایداری، وجود ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و پیوستگی در سازمان است. در بعد مشارکت، 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 (۲، ۴). منظور از مشارکت^۵ در این تحقیق، وجود فرهنگ توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت های کارکنان است. به نظر می رسد فرهنگ سازمانی قوی می تواند بر ساختار سازمان تاثیر بگذارد و احتمالاً 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. در بررسی ساختار سازمانی نیز از شاخص هایی استفاده می شود تا بتوان ابعاد مختلف آن را ارزیابی نمود. این شاخص ها در بعد اجتماعی عبارت از پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و در بعد فیزیکی شامل انسجام و یکپارچگی، استقلال از مکان و استقلال از زمان هستند (۱، ۵) که در این تحقیق دو بعد انسجام^۶

1 Edgar Shein

2 Williams & Dubson3

3 Peters Waterman

4 Conistency

5 Involvement

انسجام^۱ و رسمیت^۲ بررسی شده اند. در صورت وجود انسجام و یکپارچگی، افراد و واحدهای مختلف سازمان برای نیل به اهداف سازمانی، همکاری و مشارکت جمعی دارند، یا برای رفع مشکلات به صورت گروهی عمل می کنند. منظور از انسجام در سازمان همکاری میان افراد و واحدهای مختلف سازمان برای نیل به اهداف مشترک سازمان است. در این تحقیق منظور از انسجام، میزان همکاری و هماهنگی بین واحدهای سازمان در برنامه ریزی ها و اجرای پروژه ها و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان است. رسمیت به میزان و درجه ای برای اجرای وظایف کارکنان گفته می شود 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. در این تحقیق منظور از رسمیت، وجود شرح وظایف برای مشاغل، رعایت ضوابط و استانداردها، میزان مکتوب بودن قوانین و دستورالعمل ها است.

در باره رابطه فرهنگ سازمانی با سایر متغیر های سازمانی و شغلی پژوهش های بسیاری در سازمان های غیرورزشی انجام گرفته است. در مهم ترین این تحقیقات فراوان، رابطه ی فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر پیش بین با عملکرد، تعهد سازمانی، خلاقیت، تعارض، شیوه تصمیم گیری، رضایت شغلی، استقرار مدیریت دانش، سبک های رهبری، اثر بخشی و غیره بررسی شده است (۶-۱۰). با وجود این، تحقیقات اندکی در باره رابطه فرهنگ با ساختار سازمانی انجام گرفته است. در صورتی که چلادوری^۳ (۲۰۰۶) فرآیندهای فرهنگی (از قبیل خلاقیت، رقابت و تضاد ساختاری) را در مدیریت ورزش بسیار مهم می داند (۱۱). همچنین الیور استون و همکارش^۴ (۲۰۰۶)، یکی ازده عامل اصلی اثر گذار در ایجاد و توسعه فرهنگ را ساختار سازمانی می دانند (۱۲). در سازمان های غیر ورزشی، محققانی مانند حریری و جعفری (۱۳۹۱) نشان دادند رابطه همبستگی مثبت و معنی داری بین مولفه های فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به ویژه ساختار مکانیکی وجود دارد. این ساختار سازمانی، گرایش بیشتری به بعد مکانیکی (با میانگین ۳۶۱) و گرایش کمتری به بعد ارگانیکی (با میانگین ۲۷۶) داشت (۱۳). همچنین کاظمی (۱۳۷۴)، دریافت که هر چه ساختار سازمان ارگانیک تر باشد، فرهنگ سازمان به سمت الگوی فرهنگ مشارکتی پیش می رود (۱۴). اکبری (۱۳۷۸) نیز رابطه معنی دار و مثبتی بین ویژگی های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی پیدا کرد (۱۵). ثموری مهاجر (۱۳۷۹) با بررسی رابطه بین ساختار اجتماعی سازمان و فرهنگ سازمان های دولتی نشان داد که با افزایش پیچیدگی؛ خود مختاری فردی و ریسک پذیری، هدایت، حمایت مدیریت، هویت، تنوع ارتباطات و برخورد آرا کاهش و میزان یکپارچگی، میزان تخصیص پاداش ها و کنترل و نظارت افزایش می یابد. ضمناً با افزایش رسمیت؛ خود مختاری فردی و ریسک پذیری، هدایت، حمایت مدیریت، هویت، تنوع ارتباطات و برخورد آرا کاهش می یابد و میزان یکپارچگی، میزان تخصیص پاداش ها و کنترل و نظارت افزایش می یابد (۱۶). عباسی (۱۳۷۷) نیز با مقایسه فرهنگ سازمانی در سازمان های با ساختار ارگانیک و مکانیکی شهر تهران، گزارش کرد که انسجام و گرایش به اعمال شیوه های غیر رسمی ارتباطات سازمانی در سازمان های ارگانیک بیشتر است. در این تحقیق فرهنگ سازمانی سازمان های ارگانیک، قوی تر بود (۱۷). به طور کلی، چاین و ماری (۲۰۰۲)، نقش

1. Solidarity

2. Formalization

3. J. Doher & Chelladurai

4 Stan Oliver et al

فرهنگ سازمانی را بر ساختار سازمانی و نشان داد (۹). والش^۱ (۲۰۰۴)، نشان داد که چگونه فرهنگ و ساختار سازمانی به طور همزمان بر فرایندهای تغییر تاثیر می گذارند (۱۸). ژنگ^۲، یانگ^۳ و مکین^۴ (۲۰۰۹) نیز در مطالعه ای با عنوان پیوند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی سازمانی و اثر بخشی گزارش کردند که فرهنگ سازمانی تأثیر ی کاملاً غیر مستقیم بر اثربخشی دارد (۷).

با توجه به اهمیت و نقش فرهنگ در سازمان های ورزشی، محققانی مانند اسدی (۱۳۸۰) رابطه فرهنگ سازمانی را با بهره وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران (۱۹)، حمیدی و کشتی دار (۱۳۸۱) اثر ساختار سازمانی را بر میزان تعهد سازمانی مدیران و اعضای هیات علمی دانشکده های تربیت بدنی دانشگاه های کشور (۲۰)، معرفتی (۱۳۸۳) رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری و سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با بهره وری اعضای هیات علمی (۲۱)، اسدی و رهاوی (۱۳۸۳) رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور (۲۲)، قهرمان تبریزی و همکاران (۱۳۸۸) رابطه بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت اعضای هیات علمی گروه های تربیت بدنی دانشگاه های دولتی کشور (۲۳)، امیرتاش و همکاران (۱۳۸۴)، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی (۲۴) و سیدعامری (۱۳۸۷) نیز با بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران ادارات تربیت بدنی استان های آذربایجان شرقی و غربی (۲۵) کوشیدند ابعاد متنوعی از فرهنگ و ساختار را در سازمان های ورزشی روشن کنند. البته از سال ۱۳۸۸ تحقیقات در این باره گسترش یافت. مثلاً صابونچی و همکاران (۱۳۸۸)، در تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور با استفاده از دو الگوی ارگانیکی و مکانیکی به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی ایران گرایش بیشتری به ساختار مکانیکی دارد (۲۶). قربانی و همکاران (۱۳۸۸ الف و ب)، نیز نشان دادند فرهنگ سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران در همه ابعاد و شاخص های فرهنگ سازمانی نسبت به سایر کشور ها ی مورد مطالعه در حد متوسطی قرار دارد. ضمناً این فرهنگ می تواند با اثربخشی سازمان مرتبط باشد (۲۷، ۲۸). همچنین برخی محققان مانند محرم زاده و همکاران (۱۳۸۸)، گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) و امید و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی رابطه فرهنگ و مدیریت دانش سازمان ها ورزشی پرداختند (۲۹-۳۱) و برخی دیگر مانند صفری و همکاران (۱۳۹۰)، کلاته و تندنویس (۱۳۹۱)، حیدری نژاد و همکاران (۱۳۹۱) و شیخ علیزاده و تجاری (۱۳۹۲) رابطه ساختار سازمانی را نوآوری، کارآفرینی و اثربخشی مورد توجه قرار دادند (۳۲-۳۵). علاوه بر این، در برخی تحقیقات نقش ساختار بر برخی فرایندهای سازمان ورزشی مانند جو سازمانی، رهبری، رضایت و تعهد (۲۰، ۲۳، ۲۴، ۳۵، ۳۶) بررسی شده است.

چنین مطالعاتی، اهمیت این دو مقوله رادر سازمان های ورزشی نشان می دهد. با توجه به این که نیروی عمده سازمان های ورزشی را نیروی داوطلبی تشکیل می دهد که روابط غیررسمی در آنها اهمیت بسیاری دارد و مشارکت آنها نیز در سازمان های ورزشی بسیار مهم است، باید به فرهنگ این سازمان ها وساختارهای ان توجه خاصی کرد. چون با توجه به ماهیت برنامه رویدادها، وجودثبات و پایداری در برنامه های سازمان های ورزشی از عوامل موثر بر بهره وری و بهبود عملکرد این سازمان ها به شمار می رود. پس مدیران این سازمان ها باید در

1 Kate Walsh

2 Wei Zheng

3 Baiyin Yang

4 Gary N Mclean

ایجاد یک فرهنگ قوی مشارکت و همچنین ایجاد ثبات کوشش کنند تا بتوانند به اهداف سازمان دست پیدا کنند. از سوی دیگر، باید بین نیروهای 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 وزارت ورزش و جوانان و ادارات کل استان ها و شهرستان ها، این همکاری و مشارکت باید در بین این سازمان ها نیز حفظ و تقویت شود. بنابراین، 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. با توجه به تحقیقات اندک در این زمینه به نظر می رسد که برخی از ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان های ورزشی، ممکن است تاثیر و نقش رسمیت را کاهش دهد و بیشتر به انسجام سازمانی کمک نماید. 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. هم چنین با توجه به متغیرهای مختلف ساختار سازمانی (بعد فیزیکی و اجتماعی)، فرض محقق این بود که فرهنگ مشارکت و پایداری یا ثبات، احتمالاً نقش بیشتری بر دو بعد رسمیت و انسجام داشته باشد. ضمناً 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 رسمیت و انسجام در ادارات تربیت بدنی استان گلستان چگونه است؟

روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی است. متغیر ملاک در این تحقیق، دو بعد فرهنگ سازمانی (مشارکت و ثبات) و متغیر پیش بین، دو بعد ساختار سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان (رسمیت و انسجام) است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان و رؤسای ادارات تربیت بدنی شهرستان های استان (۹۰ نفر) تشکیل داده اند که نمونه آماری نیز به صورت تمام شمار برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. پرسشنامه تحقیق شامل سه بخش بود. برای اندازه گیری فرهنگ سازمانی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیل دنسیون (۲۰۰۶) استفاده شد (۳۷). تعداد سئوالات این پرسشنامه ۶۰ سؤال بود که چهار بعد فرهنگ سازمانی (مشارکت، ثبات و پایداری، انطباق پذیری، رسالت سازمان) را اندازه گیری می کرد. در این تحقیق، دو بعد آن یعنی مشارکت و ثبات یا پایداری انتخاب شد که با ۱۵ سؤال بعد مشارکت و با ۱۵ سؤال دیگر، بعد ثبات یا پایداری اندازه گیری شده است. پرسشنامه مربوط به ساختار سازمانی مربوط به رابینز (۱۹۸۸) و همچنین برگرفته از کتاب تئوری سازمان ماری جوهج (۲۰۰۸) بود (۴، ۵). بعد اجتماعی این پرسشنامه، سی و سه سؤال داشت که چهار بعد اجتماعی ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، انسجام) را شامل می شد. در این تحقیق، دو بعد رسمیت و انسجام انتخاب شده است که ۹ سؤال بعد انسجام و ۸ سؤال بعد رسمیت اندازه گیری را اندازه گیری می کرد. گزینه های این پرسشنامه ها براساس طیف پنج ارزشی لیکرت قرار داشت که گزینه خیلی کم تا گزینه بسیار زیاد را دربر می گرفت و به گزینه خیلی کم، نمره ۱ و به گزینه بسیار زیاد، نمره ۵ داده می شد و به گزینه های دیگر، به ترتیب نمره ۲ تا ۴ تعلق می گرفت. قربانی و همکاران (۱۳۸۷) ثبات درونی پرسشنامه

فرهنگ سازمانی را ۰/۹۵ و مصطفایی (۱۳۸۸) نیز ثبات درونی پرسشنامه ساختار سازمانی را ۰/۸۶ گزارش کرد (۳۸، ۲۷). در این پژوهش، برای تعیین روایی از اظهار نظر ۹ تن از اساتید مدیریت ورزشی استفاده گردید. سرانجام پس از پاره ای اصلاحات، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید و پایایی آنها از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای هر دو پرسشنامه قابل قبول بود و برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۵ و پرسشنامه ساختار سازمانی برابر با ۰/۸۴ به دست آمد. پرسشنامه های تحقیق با مراجعه مستقیم محقق در سازمان های مورد مطالعه و به صورت حضوری توزیع و جمع‌آوری گردید. از آزمون کولموگراف اسمیرنوف، طبیعی بودن توزیع داده ها را نشان داد و سپس برای بررسی رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. پردازش داده ها با کمک نرم افزار spss.ver15 انجام گرفته است.

یافته های تحقیق

توصیف یافته های تحقیق نشان داد که میزان مشارکت و پایداری سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان به هم نزدیک است و براساس سیستم نمره گذاری پرسشنامه، در حد متوسطی قرار دارد (جدول ۱).

جدول (۱)، توصیف ابعاد فرهنگ سازمانی

حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	ابعاد فرهنگ سازمانی
۴/۸۰	۱/۷۳	۰/۶۱	۳/۳۹	۸۲	بعد مشارکت
۴/۶۷	۱/۰۷	۰/۶۳	۳/۳۱	۸۲	بعد ثبات و پایداری

اطلاعات جدول (۲) نشان می دهد که میزان انسجام و رسمیت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان به هم نزدیک است و بر اساس سیستم نمره گذاری پرسشنامه، می توان بیان کرد که انسجام و رسمیت سازمانی در حد متوسطی است (جدول ۲).

جدول (۲)، توصیف ابعاد ساختار سازمانی

حداکثر	حداقل	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	ابعاد ساختار سازمانی
۴/۵۶	۲	۰/۵۹	۳/۱۸	۸۲	انسجام
۴/۶۳	۱/۶۳	۰/۵۶	۳/۲۳	۸۲	رسمیت

بررسی وضعیت طبیعی بودن مؤلفه های تحقیق با آزمون تک نمونه ای کولموگروف - اسمیرنوف (K-S) نشان داد که سطح معنی داری تمام مؤلفه ها بیشتر از سطح آلفاست (بیشتر از $\alpha=0/05$)، لذا توزیع کلیه داده ها، نرمال و برای بررسی فرضیه های آماری از آزمون پارامتریک ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

آزمون فرضیه اول تحقیق نشان داد که باتوجه به ضرایب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری؛ بین فرهنگ مشارکت و انسجام اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان رابطه بالا، معنی دار و مثبتی وجود دارد.

جدول (۳)، رابطه بین فرهنگ مشارکت و انسجام اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان

متغیر	آماره	انسجام
فرهنگ مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۰۲**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۱
	تعداد	۸۲

** در سطح $p \leq 0/01$ معنی دار است

داده های جدول (۴) نشان می دهد که باتوجه به ضرایب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری، بین فرهنگ ثبات و پایداری و انسجام اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان رابطه بالا، معنی دار و مثبتی وجود دارد..

جدول (۴)، رابطه بین فرهنگ ثبات و پایداری با انسجام سازمانی

متغیر	آماره	انسجام
فرهنگ ثبات و پایداری	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۲۲**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۱
	تعداد	۸۲

** در سطح $p \leq 0/01$ معنی دار است.

اطلاعات جدول (۵) نشان می دهد که باتوجه به ضرایب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری؛ بین فرهنگ مشارکت و رسمیت اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان رابطه بالا، معنی دار و مثبتی وجود دارد.

جدول (۵)، رابطه بین فرهنگ مشارکت و رسمیت

متغیر	آماره	رسمیت
فرهنگ مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۰۳**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۱
	تعداد	۸۲

** در سطح $p \leq 0/01$ معنی دار است.

در جدول (۶) ملاحظه می‌شود که باتوجه به ضرایب همبستگی پیرسون و سطح معنی داری؛ بین فرهنگ ثبات و پایداری و رسمیت در اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان رابطه معنی دار، بالا و مستقیمی وجود دارد.

جدول (۶)، رابطه بین فرهنگ ثبات و پایداری و رسمیت

متغیر	آماره	رسمیت
ثبات و پایداری	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۵۵۶**
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰
	تعداد	۸۲

** در سطح $p \leq 0/01$ معنی دار است.

بحث و نتیجه گیری

مطالعات زیادی درباره هر کدام از متغیرهای فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی انجام گرفته است. باین که طبق تعاریف و نظرات اندیشمندان مدیریت، این دو عامل مهم سازمانی مکمل یکدیگرند و موجب دستیابی بهتر به اهداف سازمانی می‌شوند، اما مطالعه کمی درباره رابطه ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به ویژه در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. در صورتی که سازماندهی و ساختار سازمانی مناسب و فرهنگ قوی برای رسیدن به اهداف سازمانی ضروری است و هر دو باید با شرایط خاص سازمان و تغییرات حاصل در محیط داخل و خارج آن متناسب باشد (۱، ۴). از طرف دیگر، هر چه فرهنگ سازمان از قوت و انسجام بیشتری برخوردار باشد، میزان انطباق معیارهای فردی و سازمانی بیشتر است و این موضوع موجب کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری می‌شود (۲). با توجه به این که صابونچی و همکاران (۱۳۸۸) نشان داده اند ساختار سازمان تربیت بدنی بیشتر به ساختار مکانیکی گرایش دارد (۲۶)، و همچنین قربانی (۱۳۸۸) با مطالعه فرهنگ سازمانی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون نشان داد که این سازمان در همه ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در محدوده متوسط قرار دارد (۲۷)، بررسی و مقایسه برخی از ابعاد این دو متغیر در تحقیق حاضر نیز نشان داد که فرهنگ مشارکت و ثبات یا پایداری در حد متوسطی قرار دارد. البته در باره وضعیت متوسط دو متغیر ساختاری رسمیت (بعد اجتماعی) و انسجام یا یکپارچگی (بعد فیزیکی)، نمی‌توان آنها را به ابانسانی یک قوت یا ضعف به حساب آورد. چون رسمیت بالا سبب کاهش خودمختاری، ریسک‌پذیری و تنوع ارتباطات می‌شود، در صورتی که کارکنان و مدیران سازمان‌های ورزشی با توجه به ماهیت برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی به استقلال، خلاقیت و ارتباطات گسترده و مستمری نیاز دارند. از طرف دیگر با توجه به تنوع و پراکندگی رویدادهای ورزشی، رسمیت پایین و اندک ممکن است سبب لجام‌گسیختگی و اختلال کلیه ترتیبات و اقداماتی شود که مدیران زمان، منابع و انرژی بسیاری را برای آن صرف کرده‌اند. همان‌طور که امیرتاش و همکاران (۱۳۸۴) بر آن تاکید می‌کنند (۲۴) برای مدیریت سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی، گسترش شبکه ارتباطات غیر رسمی در داخل و خارج سازمان بسیار ضروری است. البته وجود انسجام و یکپارچگی متوسط در این تحقیق به بحث دقیق‌تری نیاز دارد، زیرا تعداد ادارات تربیت بدنی

شهرهای این استان اندک بود و فقط ۱۵ مدیر در تحقیق حاضر شرکت داشتند. بنا بر این به نظر می رسد که فاصله فیزیکی این ادارات و مدیران نمی تواند در متوسط بودن انسجام سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان نقش زیادی داشته باشد. با این پیش فرض و با توجه به ماهیت سوالات انسجام به نظر می رسد که عدم همکاری و هماهنگی بین واحدهای مختلف اداره کل و همچنین عدم مشارکت و چانه زنی آنها در تصمیم گیری های سازمانی سبب شده است که انسجام و یکپارچگی این اداره کل در حد متوسطی باشد. مقایسه این یافته با نتایج تحقیق صابونچی و همکاران (۱۳۸۸) نشان می دهد که انسجام و یکپارچگی کم را می توان از شاخص های ساختارهای مکانیکی در نظر گرفت (۲۶). بنابر این با توجه به چنین روابطی می توان حدس زد که چون انسجام اداره کل ورزش و جوانان گلستان در حد متوسط است، پس ساختار آن به اندازه ساختار وزارت ورزش و جوانان مکانیکی نیست و حتی شاید بتوان این احتمال را برای ادارات ورزش و جوانان سایر استان های مشابه و کوچک بررسی و با ادارات ورزش و جوانان استان های بزرگ مقایسه کرد.

با توجه به این که مشارکت نیروهای داوطلب در سازمان های ورزشی بسیار مهم است، باید به عوامل موثر بر آن نیز 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، چون دو بعد مشارکت و ثبات از عناصر ویژگی های فرهنگ قوی و اثر بخش 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 پیدا کنند. همچنین، باید بین نیروهای 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 وزارت ورزش و جوانان 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.

در این تحقیق فرهنگ مشارکت و ثبات یا پایداری، رابطه بالا و مثبتی با انسجام و رسمیت داشتند. البته مطالعات کاظمی (۱۳۷۷)، عباسی (۱۳۷۷)، اکبری (۱۳۷۸)، در سازمان های غیر ورزشی نشان می دهد که بین برخی ابعاد فرهنگ سازمانی با برخی ابعاد ساختار سازمانی، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (۱۴-۱۷). ضمناً نتایج تحقیق والش^۱ (۲۰۰۴) و چاین و ماری (۲۰۰۲) نیز با یافته حاضر همخوان بود (۹، ۱۸). در مباحث نظری و پیشینه بیشتر بر رابطه کلی بین فرهنگ و ساختار تاکید شده است و کاملاً مشخص نیست که چه ابعاد از هر متغیر روابط بالا و بیشتری با هم دارند. ضمناً با توجه به این که در تعاریف سازمان، سازمان پدیده و فرایندی اجتماعی محسوب شده است و فرهنگ نیز شخصیت اجتماعی سازمان است، به همین دلیل در مبانی نظری

و پیشینه تحقیق توافق بسیاری بر رابطه متقابل فرهنگ و ساختار سازمانی وجود دارد. البته لازم است که در سازمان‌های ورزشی به برخی از ابعاد این دو متغیر در حوزه آموزش، عمل یا کاربرد و تحقیق توجه بیشتری کرد. در تحقیق حاضر نیز ابعادی از این دو متغیر انتخاب شدند که برای سازمان‌های ورزشی بسیار ضروری بودند. رابطه بالا و مثبت فرهنگ مشارکت و ثبات با انسجام و یکپارچگی سازمانی نشان می‌دهد که موضوع تصمیم‌گیری مشارکتی و یا همکاری و هماهنگی در تصمیم‌گیری با دوایر و واحدهای مختلف اداره کل ورزش و جوانان می‌تواند سبب افزایش انسجام شود. حتی این یافته بیشتر هم قابل تعمیم است. بدین معنی که در صورت واحدهای اداری پراکنده، مدیران می‌توانند از طریق فرایند مشارکت تاثیر منفی فاصله فیزیکی یا فاصله روانی درک شده بین دوایر و واحدها را کاهش دهند. به طور کلی، با به کارگیری یک فرهنگ سازمانی قوی در بعد مشارکت و پایداری می‌توان به افزایش انسجام کمک کرد. با این که رابطه مثبت و بالایی فرهنگ ثبات و پایداری با رسمیت از جنبه نظری تا حدی توجیه پذیر است، ولی رابطه مثبت و بالایی فرهنگ مشارکت با رسمیت به بررسی بیشتر و دقیق تری نیاز دارد. البته ثموری مهاجر (۱۳۸۱) نیز به همین نتیجه رسیده بود (۱۶). به نظر می‌رسد که ثبات، استمرار و یکنواختی در امور و کارها می‌تواند از طریق تدوین و اجرای مقررات و این نامه‌ها به دست آید و تنظیم دستورالعمل‌های اجرایی به ویژه در سازمان‌های ورزشی می‌تواند سبب ثبات رویه بین کارکنان و در برنامه‌های مختلف شود. البته بسیار دشوار است که بتوان همه امور را استاندارد کرد و رسمیت بخشید.

در باره رابطه فرهنگ مشارکت با رسمیت نیز انتظار می‌رفت که با افزایش مشارکت رسمیت نیز کاهش می‌یافت. در صورتی که در تحقیق حاضر رابطه مثبت و معنی داری بین این دو متغیر وجود داشت. از جنبه نظری، مشارکت از عناصر یک فرهنگ قوی است و با وجود آن نیاز به رسمیت نیز احتمالاً کاهش می‌یابد. براساس این یافته می‌توان این سوال را مطرح کرد که آیا با وجود رسمیت نیز امکان افزایش مشارکت وجود دارد و یا آیا افزایش مشارکت الزاماً باید با کاهش رسمیت همراه شود؟ نهایتاً با احتمال رابطه متقابل یا همبستگی درونی بین رسمیت و انسجام (ابعاد ساختاری)، می‌توان فرهنگ مشارکت را مهم‌ترین عنصری تلقی کرد که سبب افزایش انسجام سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان شده است و چون این انسجام از طریق رسمیت ایجاد می‌شود، پس مشارکت با افزایش انسجام سبب کاهش رسمیت نشده است. این نتیجه‌گیری از رابطه بین سه متغیر مذکور یک مدل مفروض مفهومی را برای تحقیق بیشتر در پیش روی محققان قرار داده است. همچنین براساس یافته‌های موجود، مدیران این اداره کل می‌توانند برنامه‌هایی را برای افزایش مشارکت کارکنان در نظر گیرند و انسجام سازمانی را از طریق رابطه مستمر با دوایر و واحدهای افزایش دهند.

منابع و مأخذ

۱. Daft RL. Organization theory and design: Cengage learning; 2010.
۲. Ramzaninejad R, Mallaie, M. and Miryoosefi, J. the application of Organization Theory in sport. 1, editor. Tehran: Hatmi; 2012.
۳. Alvani M. General management. 30, editor. Terhran: Ney ۲۰۰۶. ;
۴. Robbins SP. Organization theory: The structure and design of organizations: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ; 1983.

- ۵ Hatch MJ. Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives: Oxford university press; 2012.
- ۶ Kozan MK. Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations*. 1989;42(9):787-99.
- ۷ Zheng W, Yang B, McLean GN. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 2010;63(7):763-71.
- ۸ Morris R. Effective Organizational Culture is Key to a Company Long-Term Success. *Industrial Management*. 1992;4:47-56.
- ۹ Obenchain AM, Marie A. Organizational Culture and Organizational Innovation in Not-for-profit, Private, and Public Institutions of Higher Education: Nova Southeastern University; 2002.
- ۱۰ Denison DR, Mishra AK. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*. 1995;6(2):204-23.
- ۱۱ Chelladurai P, Madella A. Human resource management in Olympic sport organisations: Human Kinetics Publishers; 2006.
- ۱۲ Oliver S, Kandadi KR. How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of knowledge management*. 2006;10(4):6-24.
- ۱۳ Hariri's M, and Jafari, M. Relationship between organizational culture and organizational structure of the National Library and Archives of the Islamic Republic of Iran. *National studies on librarianship and information organization*. 2012;90:122-8.
- ۱۴ Kazemi M. Analysis of the impact of organizational culture on organizational structure in Kerman province 1995.
- ۱۵ Akbri F. The relationship between characteristics of organizational culture and organizational structure of the electricity company 1999.
- ۱۶ Smoori M. The relationship between organizational structure and organizational culture in public institutions Zahedan city 2002.
- ۱۷ Abasi KH. Study and comparison of organizational culture in organizations with mechanistic and organic organizational structure 1997.
- ۱۸ Walsh K. Interpreting the Impact of Culture on Structure The Role of Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2004;40(3):302-22.
- ۱۹ Asdi H. Evaluation of organizational culture and productivity of managers of physical education organization in IRAN PEO. *Harkat*. 2000;7: 39-50.

- ۲۰ Hamidi M, and Keshtidar, M. Review of organizational structure and organizational commitment in faculties of Physical Education. *Harkat*. 2001;15:43-54.
- ۲۱ Marefati A. The relationship of organizational culture and leadership style of principals faculty/Physical Education departments with faculty productivity in the State Universities of Iran. Tehran: University of Teacher Education; 2003.
- ۲۲ Asadi H, and Rhavy, R. The relationship between organizational culture and productivity management education and physical education across the country. *Harkat*. 2001;20:23-34.
- ۲۳ Gharamany TK, Tondnavis, F., Amirtash, A., and Kadivar, P. The relationship between organizational culture and leadership style and creativity of faculty members at the faculties of Physical Education. *Harkat*. 2009;6:139-50.
- ۲۴ Amirtash AM, Khabiri, M., Tondnavis, F., and Bahraloom, H. The relationship between organizational culture and management style and job satisfaction of physical education organization specialists in Tehran. *Olympic*. 2005;21:83-94.
- ۲۵ Seyedameri MH. Survey of relationship between organizational culture and productivity of Physical Education Offices East and West Azarbaijan provinces. *Harkat*. 2007;35:143-58.
- ۲۶ Saboonchi R, Hadavi, F., and Mozaffari Seyed, A. Description of organizational structure of physical education organization in IRAN. *Olympic*. 2008;13:13۴۴-۷
- ۲۷ Ghorbani H, Asadi, H., Goodarzi, M., and Shafie, M. The analysis of organizational culture of physical education organization in IRAN based on Denison model and compared with global averages. *Harkat*. 2008;39:33-48.
- ۲۸ Ghorbani H, Asadi, H., and Sharifi, M. Organizational Effectiveness in Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran, based on Denison Model. *Motor and Sport Sciences*. 2008;14:107-18.
- ۲۹ Moharramzadeh M, Sayedamry, M., and Asadi, F. The relationship between organizational culture and knowledge management in the Office of Physical Education, West Azarbaijan Province. *Olympic*. 2008;17(48):19-27.
- ۳۰ Goudarzi M, Abootorabi, M., Dastigardi, M., and Dastigardi, K. The relationship between organizational culture to knowledge management in managers of physical education. *sport management*. 2008;2:201-14.
- ۳۱ Omidi A, Tondnavis, F., and Mozaffari, S. The relationship between organizational culture and knowledge management and organizational effectiveness of some sport organizations. *Journal of research in sport management and motor behavior*. 2012;20:87-103.

- ۳۲ Safari S, Tondnavis, F., and Hadavi, S.F. The relationship between organizational structure and experts innovation of Physical Education Organization of Iran. Journal of research in sport management and motor behavior. 2011;17:53-6.
- ۳۳ Khelatesafiri M, and Tondnavis, F. The relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship in the physical education general office of Tehran. Journal of research in sport management and motor behavior. 2011;20:105-17.
- ۳۴ Heidarinejad S, Ghofrani, M., and Jalilvand, J. Relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship in the physical education general office of the province of Sistan and Baluchestan. Sport Management Studies. 2011;15:159-67.
- ۳۵ Sheikh ali zadeh M, and Tojjari, F. The effect of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sport organizations. sport management studies. 2012;17:43-58.
- ۳۶ Mohammadi S, and Mozaffari., S. The comparison of components of attitudes, organizational structure and organizational climate to Information Technology in sport organization of IRAN. Sport Management Studies. 2013;18:13-32.
- ۳۷ Denison DR, Neale WS. Denison organizational culture survey. Ann Arbor, MI: Aviat. 1996.
- ۳۸ Mostafaei H. The relationship between information technology (IT) and organizational structure of the Islamic Republic of Iran's physical education departments: University of Guilan; 2008.