

رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول آفرین با ساختار سازمانی در ادارات آموزش و پرورش از طریق مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) حسین صمدی میارکلائی^۱، حمزه صمدی میارکلائی^۲

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین با ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش استان مازندران است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۱۳ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران هستند که ۱۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. هم چنین با استفاده از نرم افزارهای آماری اس.پی.اس.اس و لیزرل به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شده است. پایایی سؤالات با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تعیین و روایی پرسشنامه ها به وسیله خبرگان مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری برای اندازه گیری برازش مدل متغیرهای اصلی تحقیق نشان داد که تمامی روابط مدل-های تحقیق معنی دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی نیز هستند، یعنی همه ابعاد متغیرها (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری تحول آفرین و ساختار سازمانی) تأثیرگذار و تبیین کننده آنها هستند. از طرفی یافته های اصلی تحقیق حاکی از آن بود که فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی تأثیری منفی و معنی داری وجود دارد ($\beta = -0.092$ و $NFI = 0.92$ و $GFI = 0.86$ و $\beta = -0.055$)، هم چنین این رابطه منفی و معنی دار در جهت تأثیر رهبری تحول آفرین بر ساختار سازمانی نیز یافت شد ($\beta = -0.087$ و $NFI = 0.91$ و $GFI = 0.91$ و $\beta = -0.085$).

کلید واژه ها: فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی، اداره آموزش و پرورش.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران، (نویسنده مسئول)
hossein.samadi@chmail.ir
۲. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران،
hamzeh.samadi@srbiau.ac.ir

مقدمه

آموزش و پرورش را می‌توان یکی از ارکان‌های اساسی هر جامعه دانست. بقاء، دوام و پیشرفت هر جامعه به کیفیت تعلیم و تربیت آن بستگی دارد. آموزش و پرورش به واسطه داشتن رسالت فردی و جمعی، هدایت‌گر توسعه و پیشرفت است. رسیدن به این هدف، در پرتو مدیریت مؤثر این سازمان امکان‌پذیر است (صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۲). از طرفی امروزه نقش سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، آن‌چنان برجسته است که سازمان‌های هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن جامعه می‌نامند. به همین دلیل بازنگری ساختار سازمان‌ها، در راستای تحقق اهداف و حفظ پویایی به‌ویژه در فرآیند رقابت‌های اقتصادی و کیفی آن‌ها یک نیاز بایسته است (صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها برای رسیدن به هدف‌های خود در محیطی پیچیده، رقابتی، پویا و نامطمئن احتیاج زیادی به تحرک و نوآوری‌های فرهنگی و رهبری دارند که از طریق راهبردهای مختلفی قابل حصول است.

درواقع جوامع امروز به «جامعه‌سازمانی» شهرت یافته‌اند و سازمان‌ها نیز به‌مانند جوامع، دارای فرهنگ منحصر به فرد هستند که موجب تمایز آن‌ها از یکدیگر می‌شود. هر سازمان از فلسفه، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای خاصی برخوردار است. «فرهنگ سازمانی» به‌مثابه سرچشمه فرآیندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان است. در تحقیقات بیان شده است که فرهنگ سازمانی را می‌توان، الگویی از باورها و ارزش‌های مشترک به شمار آورد، که به اعضاء کمک می‌کند تا از عملکرد سازمانی آگاهی و درک بهتری به دست آورند (دایر و همکاران^۱، ۲۰۰۰). رهبری تحول‌آفرین نیز در سازمان نگاه پویایی ایجاد می‌کنند، که باعث تغییر در ساختار و ارزش‌های فرهنگی شده و نوآوری را در سازمان گسترش می‌دهد. رهبری تحولی بین‌علاقه فردی و گروهی افراد اشتراک ایجاد می‌کند تا آن‌ها با توان و قدرت بیشتر برای دستیابی به اهداف سازمان همت کنند (بیوگر و همکاران^۲، ۲۰۰۶). با نگاهی گذرا به سازمان‌های موفق، می‌توان دریافت که عواملی کلیدی و مشترک میان آن‌ها زمینه‌ساز و شاید هم علت اصلی موفقیت آن‌ها بوده است؛ که از این موارد

1. Dwyer et al.,
2. Beugre et al.,

می توان به فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری اشاره کرد. از طرفی نیز امروزه با توجه به محیط رقابتی و پیچیده عرصه سازمان، سازمان ها محکوم به داشتن ساختاری مناسب برای حفظ و پرورش نیروی انسانی توانمند از بُعد روانی و مهارتی می باشند، چون نیروی ضعیف، کم توان و بی تفاوت مانعی برای رسیدن سازمان به اهداف و آرزوهای بزرگ است. نیروی انسانی کارآمد را می توان از شاخص های عمده برتری سازمان ها به سازمان های دیگر دانست (گریسو و دارزین^۱، ۲۰۰۷). از این حیث دنیا پس از سال ها تجربه به این باور رسیده است که برای موفقیت و پیشتازی در عرصه اقتصادی و رقابتی، سازمان ها باید از ساختار سازمانی مناسب و منعطف برخوردار باشند. در واقع از عواملی که در نهایت نقش اساسی در توانمندسازی، برتری کارکنان و سازمان ها دارند؛ فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین می باشند، که با اثرگذاری بر نوع ساختار سازمان این توانمندی ها را گسترش می دهند. این موضوع طی سالیان اخیر توجه تعداد زیادی از بزرگان مدیریت را به خود جلب کرده است. به طور کلی در سازمان، پدیده ای به دوراز نقش و اثر این عوامل سازمانی وجود ندارد (شاین^۲، ۱۹۹۰؛ باس و آوالیو^۳، ۲۰۰۷).

در مورد ساختار سازمانی، باید اشاره کرد که ساختار سازمانی کالبدی است که در آن حوزه های اساسی، مأموریت های اساسی، مدیریت های اساسی، مأموریت های کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم گیری تعیین می شود. جیمز (۱۹۹۸)، ساختار سازمانی را سیستمی رسمی از اختیارات و وظایف می داند، که هماهنگی فعالیت های اقتصادی افراد و تحقق اهداف سازمان را با استفاده از منابع سازمان کنترل می نماید (جیمز^۴، ۱۹۹۸).

با نگاه به این که ساختار سازمانی و مفهوم آن یک واقعیت است و به طور آشکار بر سازمان و افراد آن اثر می گذارد و همه با آن درگیر هستند، اما ساختار سازمانی بیشتر یک مفهوم انتزاعی است. ساختار سازمانی روابط حاکم بر مشاغل، نظام ها، فرآیندهای عملیاتی، افراد و گروه هایی است که برای دستیابی به هدف مشترکی تلاش می کنند. ساختار سازمانی نشان دهنده ی کسانی است که مسئول سرپرستی بوده و مدیران را به کارکنانی که باید به آن ها دستور بدهند، معرفی می کنند. از دیگر کاربردهای ساختار برای سازمان ها، کمک به تسهیل جریان اطلاعات است.

-
1. Gresov & Drazin
 2. Schein
 3. Bass & Avolio
 4. James

یک ساختار سازمانی مناسب توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری و واکنش مناسب نسبت به محیط و چالش‌های آن را ایجاد می‌کند (یداللهی و همکاران، ۱۳۸۸). در یک طبقه‌بندی کلی، ساختار سازمانی به دو نوع مکانیک و ارگانیک تقسیم می‌شود. ساختار مکانیک را برای محیط‌های باثبات و قابل پیش‌بینی و ساختار ارگانیک را می‌توان در محیط‌های متلاطم و متغیر استفاده کرد. ساختار مکانیکی سازمان، با ویژگی‌های مانند پیچیدگی و رسمیت زیاد، تمرکز گرایی، رفتار برنامه‌ریزی‌شده و مقررات خاص شناخته می‌شود. ساختار ارگانیکی نیز منعطف است و میزان نفوذ افراد در آن، بر اساس مهارت و دانش است. ساختارهای ارگانیک، به دلیل داشتن انعطاف، پویایی، تحرک، آزادی در عمل، توجه به تخصص، توجه به شایستگی و ... شرایط مناسب‌تری را برای توانمندسازی فراهم می‌کنند (صمدی میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۴). تاکنون محققان ابعاد متعددی را برای شناسایی و تبیین ساختار سازمانی متصور شده‌اند، اما باید اشاره کرد که از این‌بین، ابعاد ارائه‌شده توسط استیفن رابینز در نزد محققان از محبوبیت بیشتری برخوردار است، که محققان در این پژوهش نیز برای شناسایی ساختار سازمانی از این ابعاد بهره برده‌اند، که در این مجال به شرح مختصری از آن‌ها پرداخته خواهد شد:

رسمیت: به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌های را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است (دفت، ۱۳۸۳؛ ۲۸). هم‌چنین لیائو همکاران^۱ (۲۰۱۰)، رسمیت را اندازه‌ای که سازمان از قوانین و رویه‌ها برای توصیف رفتار استفاده می‌کند، می‌دانند. رسمیت دارای دو قسمت است: یکی اندازه‌ای را که قوانین و مقررات مکتوب شده، و دیگری میزان رعایت و اجرای این قوانین و مقررات در سازمان (مارچ و سیمون^۲، ۲۰۰۹). رابینز (۱۳۸۸)، بیان می‌کند که میزان آزادی عمل افراد با نوع رفتار او در کاری که به صورت دقیق برنامه‌ریزی شده است، رابطه‌ای معکوس دارد.

تمرکز: در سلسله‌مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان گرفته شود؛ آن سازمان را متمرکز می‌نامند (دفت، ۱۳۸۳؛ ۳۰). رابینز تمرکز را میزان یا درجه‌ای می‌داند که تصمیم‌گیری در نقطه خاصی از سازمان متمرکز است. این امر تنها در مورد اختیارات رسمی

1. Liao et al.

2. March & Simon

سازمان صدق می کند (رایینز، ۱۳۸۸؛ ۸۶۸). از طرفی نیز می هم و همکاران^۱ (۲۰۱۰)، تمرکز را در سازمان به میزان آزادی یک شغل در اتخاذ تصمیمات می دانند. کتسیکا و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، معتقدند که افزایش تمرکز باعث یکنواختی سیاست ها و کمتر شدن میزان ریسک آن ها در کار می شود.

پیچیدگی: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود و یا وجود دارد (دفت، ۱۳۸۳؛ ۲۹). پیچیدگی را میزان سلسله مراتب و سطوح سازمانی، عنوان شغل، میزان تحصیلات و میزان پراکندگی جغرافیایی می دانند (گریسو و دارزین، ۲۰۰۷). پیچیدگی به اندازه ای که تفکیک در سازمان وجود دارد اشاره می کند (چایلد^۳، ۲۰۰۸). پیچیدگی را در سه سطح عمودی، افقی و فضایی در نظر می گیرند. منظور از پیچیدگی عمودی تعداد سطوحی که در سلسله مراتب اختیار است. پیچیدگی افقی تعداد عنوان مشاغل را که به صورت افقی در سازمان وجود دارد و پیچیدگی فضایی به محل و مناطق جغرافیایی نسبت می دهند.

همان گونه که اشاره شد فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر ساختار سازمان است. در واقع در مورد فرهنگ سازمانی باید اشاره کرد که تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی بسیار دشوار است، بخشی از این دشواری عمدتاً از گستردگی و تنوع به کارگیری اصطلاح فرهنگ نشأت می گیرد، بخشی دیگر از این حقیقت ناشی می شود که فرهنگ شبیه به کوه یخ مشهور، که تنها یک دهم آن از آب بیرون است؛ از چشم بیننده پنهان می ماند. به عبارت دیگر هر چند که فرهنگ یک گروه یا سازمان، شبیه من (خود یا ایگو در بحث خود آگاه شخصیت فروید)، شیوه کار و تعامل افراد است، فرهنگ سازمانی اشتراکات گسترده ای با جنبه های من برتر (سوپر ایگوی فروید)، دارد. از این رو با نگاهی گذرا به مطالعاتی که در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، مشخص می شود که رویکردها، تفاوت ها و تنوع های متعددی در خصوص تعریف و مطالعه این واژه و به کارگیری آن وجود دارد. به طوری که بیش از ۱۵۰ تعریف از فرهنگ سازمانی وجود دارد (صمدی میار کلائی و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Mihm et al.,
2. Katsikea et al.,
3. Child

باید بیان داشت که فرهنگ‌سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها بسیار حیاتی است. یک فرهنگ‌سازمانی قوی، می‌تواند سطح بالایی از انگیزه و تعهد را برای کارکنان به ارمغان آورد، هم‌چنین قصد حضور و باقی ماندن در سازمان، و انجام کار گروهی (بالتازاد و همکاران، ۲۰۰۶). علاوه بر این، فرهنگ‌سازمانی بر رضایت مشتری نیز مؤثر است و می‌تواند تعیین کند که آیا مشتری همچنان به دنبال ادامه ارتباط با سازمان است و یا به دنبال تأمین‌کنندگان دیگر (مکین‌تاش و دوهرتی^۲، ۲۰۰۵). فرهنگ‌سازمانی قسمتی مهم از کل یک سازمان است و حقیقتی اجتماعی که بر اساس آن تعاملات اعضای سازمان شکل می‌گیرد. فرنج از فرهنگ‌سازمانی همان تعریف سازمان غیررسمی را ارائه کرده است که یک سازمان مثل کوه یخ که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعبیر آنچه در زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است؛ مفهوم فرهنگ‌سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق‌العاده‌ای است. زیرا هم محصول است و هم فرآیند، هم علت است و هم معلول (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹).

شاین معتقد است که فرهنگ‌سازمانی عبارت است از «الگویی از پیش‌فرض‌های اساسی که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. الگویی که کارکرد خوب داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به‌عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت، تا از همان زاویه و غالب بی‌اندیشند و احساس و عمل نمایند» (شاین، ۱۹۹۰).

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ‌سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. تدوین و اجرای استراتژی‌هایی برای استفاده مؤثر از این حوزه‌های فرهنگی امکان مدیریت کارا و اثربخش‌تر را در پهنه فرهنگ فراهم می‌آورد (حقیقت و هوشیار، ۱۳۸۹). توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه ملی و حتی بین‌المللی موضوع غریبی نیست، اما ارزش و اهمیت آن در چند دهه اخیر بیشتر آشکار شده است و اندیشمندان بسیاری به پژوهش در زمینه

1. Balthazard et al
2. MacIntosh & Doherty

فرهنگ پرداخته‌اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز متفکران بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای فرهنگ سازمانی و نیز تبیین ارتباط آن با ساختار سازمانی هستند.

هرچند رهبری نیز از مدت‌ها مورد توجه مورخان و فلاسفه بوده است، ولی مطالعات علمی از آن در دهه‌های اولیه ۱۹۰۰ آغاز شد. با این حال، میزان آگاهی و دانش از آن زمان به سرعت در حال رشد است، که بیش از ۳۵۰ تعریف از این اصطلاح توسط دانشمندان ارائه شده است. باید بیان کرد که ارائه تعریفی خاص از رهبری یک کار بسیار پیچیده است (بأس^۱، ۱۹۸۵). بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این زمینه، هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف، و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). از نظر برنز (۱۹۷۸)، رهبری تحول-آفرین، دارای ارزش‌های مانند: عدالت، آزادی و برابری است. رهبران تحول‌آفرین در بالاتر بردن اعتماد، اخلاق و روحیه کاری پیروان خود تلاش فراوانی دارند. رهبران با توجه به افراد در نظر دارند تا آن‌ها را به سمت قرار گرفتن در شرایط بهتر راهنمایی کنند. ای‌سن‌بیس و همکاران^۲ (۲۰۰۸)، بیان کردند، که رهبران تحول‌آفرین به کارکنان و مراودات بین خود و آن‌ها توجه ویژه‌ای دارند و در سازمان‌های خود مواردی که برای آن پاداش تعیین شده، را به روشنی اعلام می‌کنند.

از طرفی برنز^۳ رهبری تحول‌آفرین را، روشی می‌داند که رهبران توسط آن کارکنان را ترغیب به عملکردی بیش از انتظارات می‌کنند. بأس و آوالیو نظرات برنز را توسعه و گسترش داده تا توانستند رهبری تحول‌آفرین را تثبیت کنند. بأس در نظرات خود رهبری تحول‌آفرین را در اشخاصی می‌بیند که برای توسعه دامنه و قدرت عملکرد سازمان و کارکنان، رابطه مثبتی را با افراد زیردست برقرار و آن‌ها را تشویق کند تا خواسته‌های شخصی را در خدمت نیازهای گروه و سازمان گیرند و با تمام نیروی خود در جهت دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند (بورک

1. Bass
2. Eisenbeiss et al
7. Burns

و کالینز^۱، (۲۰۰۱). برنز (۱۹۷۸)، در کتاب خود بانام "رهبری" واژه‌های رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را به کاربرد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دالویکز و هیکز^۲، ۲۰۰۵).

بأس و آوالیو، در تحقیقات خود دریافتند که رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را از طریق نشان دادن چشم‌انداز آینده و درونی شدن این چشم‌انداز در آن‌ها، به شکلی که آن را متعلق به خود دانسته و تمام تلاش خود را برای رسیدن به آن انجام دهند، تحت تأثیر قرار می‌دهند و می‌توانند سازمان را در جهت رسیدن به اهداف به جنبش وادارند. بأس و آوالیو هم‌چنین بیان کردند که وقتی رهبر تحول‌آفرین علایق کارکنان خود را توسعه دهد، و چشم‌انداز آینده را برای آن‌ها ترسیم کند و آن‌ها را از اهداف و وظایف سازمان آگاه کند؛ رهبری تحول‌آفرین بنا می‌شود (بأس و آوالیو، ۲۰۰۷).

همان‌گونه که مطرح شد، برنز (۱۹۷۸)، نظریه رهبری تحولی را مطرح و برجسته کرده است، که به درک متقابل میان رهبران و پیروان می‌پردازد. علاوه بر این، بأس (۱۹۸۵)، در مورد نظریه رهبری تحولی فرض می‌کند که تعامل بین رهبران و پیروان در مدیریت عملکرد سازمانی می‌تواند الهام‌بخش پیروان بوده، که به فراتر رفتن از منافع شخصی و حمایت از منافع سازمان می‌انجامد. کاربرد این نظریه‌ها در چارچوب رهبری سازمان نشان می‌دهد که اگر رهبران پیروان خود را تحریک، و پتانسیل‌های آن‌ها را توسعه دهند، عملکرد سازمانی پیروان خود را توسعه داده‌اند (دیونه و همکاران^۳، ۲۰۰۳). هنگامی که چنین سبک رهبری به‌درستی اجرا شود، توانمندی پیروان را برای انجام کار بهتر، افزایش می‌دهد. چون بر این باورند که آن‌ها می‌توانند از خلاقیت و نوآوری‌های خود برای رسیدن به اهداف دشوار استفاده کنند، در نتیجه ممکن است به بهبود کیفیت خدمات در سازمان‌ها منجر شود (بارترام و کاسمیر^۴، ۲۰۰۷).

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه، یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارت‌اند از (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹):

-
1. Burke & Collins
 2. Dulewicz & Higgs
 3. Dionne et al.,
 4. Bartram & Casimir

نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام‌بخش: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند.

ترغیب ذهنی: رهبر به‌صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف موردبررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان فراوانی را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند.

حال بعد مروری بر ادبیات نظری پژوهش، در این قسمت به مواردی از تجربیات قبلی در مورد موضوع تحقیق، به‌عنوان پیشینه تجربی پژوهش پرداخته می‌شود. باید اشاره کرد که موضوع پژوهش "تبیین نقش فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر ساختار سازمانی"، در تحقیقات کمتر مورد توجه بوده است. در این راستا، سعی بر آن است تا در این تحقیق از این منظر به این مقوله در سازمان نگریسته شود، و از طرفی این موضوع حاکی از نو بودن، تازگی موضوع و درنهایت جذابیت آن است.

جلی فر و شوقی^۱ (۲۰۱۴)، در مطالعه‌ای با موضوع بررسی اثرات سبک‌های رهبری بر ساختار سازمانی در صنعت صنایع فلز، با استفاده از داده‌های جمع‌آوری‌شده از میان ۳۵۵ نفر از کارکنان صنعت مذکور و انتخاب نمونه به‌صورت روش تصادفی طبقه‌بندی‌شده، و با استفاده از مدل

1. Jalaeifar & shoghi

معادلات ساختاری و نرم افزار PLS دریافتند که میان سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی با ساختار سازمانی ارتباط مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

زارینا^۱ (۲۰۱۲)، در مطالعات خود باهدف بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن با مدیریت دانش با لحاظ نقش میانجی ساختار سازمانی، با قرار دادن ۲۵۵ نفر از مدیران سازمان‌ها به‌عنوان نمونه مورد مطالعه، دریافت که میان رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن با مدیریت دانش ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین این ارتباط معنی‌دار میان رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی هم یافت شد. از دیگر یافته‌های این تحقیق تأیید نقش میانجی ساختار سازمانی بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش بوده است.

از طرفی نیز، ژنگ و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، تحقیقات خود را با موضوع بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی و اثربخشی سازمان، میان ۳۰۱ سازمان در چین به انجام رساندند. مدل معادلات ساختاری، ساختار عاملی همه متغیرهای تحقیق را مورد تأیید قرارداد، آزمون همبستگی در این پژوهش مشخص کرد که ارتباط معکوس و معنی‌داری میان ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد. بر اساس مدل تحلیل مسیر ارائه‌شده ارتباط معکوس و معنی‌دار میان ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

گارگ و کریشنان^۳ (۲۰۰۳)، نیز در تحقیقات خود به بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی با تکیه بر نقش رهبری ارزش محور پرداختند، آن‌ها که تحقیقات خود را در یک شرکت نرم‌افزاری با نمونه‌ای بالغ بر ۱۰۰ در کشور هند به سرانجام رساندند، در اعلام نتایج خود بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبتنی بر ارزش ارتباط معنی‌داری با ساختار سازمانی و بُعد عدم تمرکز آن دارند، ولی ارتباط میان این متغیرها و بُعد رسمیت ساختار سازمانی تأیید نشده است.

در مطالعات داخلی نیز، بخشنده و همکاران (۱۳۹۴)، در تحلیل و بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با مطالعه‌ای در پلیس راهور انتظامی استان مازندران، نشان دادند که بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. هم‌چنین یافته‌های تحقیق

1. Zarina
2. Zheng et al.,
3. Garg & Krishnan

نشان می‌دهد که بعد رسمیت، دارای بالاترین ضریب هم‌بستگی و بعد تمرکز، کم‌ترین ضریب هم‌بستگی را داشته‌اند.

صالحی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه، با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیلی لیزرل و اس.پی.اس.اس دریافت که ارتباط معنی‌داری میان ساختار سازمانی و ابعاد آن با فرهنگ سازمانی وجود دارد، و همچنین ارتباط معناداری میان فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان نیز وجود دارد. از طرفی اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه مورد تأیید قرار گرفت.

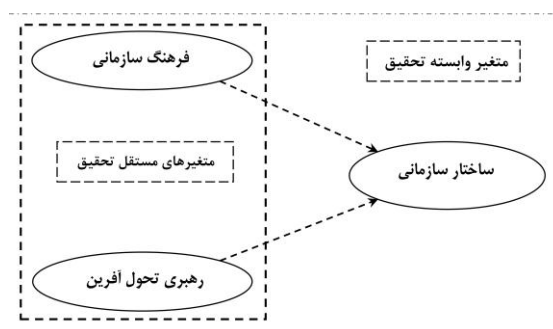
افشاری و ارشدی (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب پرداختند، نتایج حاکی از معناداری کلیه مسیرهای غیرمستقیم و بی‌معنا بودن مسیرهای مستقیم رهبری تحول آفرین به خلاقیت کارکنان، ساختار سازمانی به خلاقیت کارکنان و جو سازمانی خلاقانه به خلاقیت کارکنان بود.

عبدی (۱۳۸۹)، در بررسی رابطه بین دو دسته عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ سازمانی) با مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)، دریافت که رابطه معنی‌داری بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. کردنائیج و همکاران (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران، دریافتند که میان فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ساختار سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین این ارتباط معنی‌دار میان بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه و ساختار سازمانی تأیید شد.

ثموری (۱۳۸۰)، در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در مؤسسات دولتی شهرستان زاهدان، دریافت که بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد، هم‌چنین با افزایش تمرکز، خودمختاری فردی و ریسک‌پذیری و هدایت و حمایت مدیریت و هویت و تنوع ارتباطات و برخورد آراء کاهش می‌یابد و میزان یکپارچگی و میزان تخصیص پاداش‌ها و کنترل و نظارت افزایش می‌یابد. با افزایش پیچیدگی، خودمختاری فردی و ریسک‌پذیری و هدایت و حمایت مدیریت و هویت و تنوع ارتباطات و

برخورد آراء کاهش می‌یابد و میزان یکپارچگی و میزان تخصیص پاداش‌ها و کنترل و نظارت افزایش می‌یابد.

باتوجه به اهمیت مسئولیتی که آموزش و پرورش در حوزه آموزش و پژوهش، تربیت نخبگان و آینده‌سازان علمی کشور دارد، هم‌چنین مسئولیت این نهاد در فرایند آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص در جهت کسب آمادگی برای اداره بهتر فردای جامعه و مهیا کردن آن‌ها به‌عنوان کارگزاران آینده، ایجاب می‌نماید تا در جهت رفع مشکلات احتمالی موجود در حوزه مدیریتی و رفتاری در سازمان مذکور اقداماتی را انجام داد. بر اساس آنچه که بیان شد و با نگاه به ارتباط این متغیرها با یکدیگر (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی)، و اثرات فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر ساختار سازمان، و درنهایت اثرات آن بر کیفیت کاری سازمان و کارکنان آن‌ها، لازم است تا وضعیت و ارتباط این متغیرهای ارزشمند سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس ادبیات نظری، تجربی فوق، و هدف پژوهش، مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل بررسی و آزمون خواهند شد، لازم به ذکر است تحقیق حاضر دارای دو فرضیه اصلی است:



نمودار شماره ۱. ترسیم چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق

۱. میان رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.
۲. میان فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش ارتباط معکوس و معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر مبنای هدف کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در تحقیق حاضر، مدیران ارشد، کارشناسان و کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران به عنوان شاهدی تجربی هستند. در این تحقیق، از میان ۱۱۳ نفر، با استفاده از روش نمونه گیری کوکران ۸۶ نفر انتخاب شدند. ولی برای کفایت نمونه گیری پرسشنامه ها میان تمامی کارکنان توزیع شد، با این حال در نهایت ۱۰۲ پرسشنامه مناسب تجزیه و تحلیل به دست محققین، برای انجام تحلیل آماری رسید. در انتها نیز برای بررسی های آماری از این داده ها استفاده شد. در این پژوهش داده ها توسط پرسشنامه تکمیل و جمع آوری شده است. سوالات پرسشنامه مذکور از چهار بخش مجزا تشکیل شده اند، سوالات مربوط به فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی و ویژگی های جمعیت شناختی افراد. باید گفت در بخش اول این پرسش نامه ها از چهار سؤال جمعیت شناختی، بخش دوم ۲۰ سؤال مربوط به فرهنگ سازمانی برگرفته از پرسشنامه دنیسون (۲۰۰۰) (پنج گزینه ای- طیف لیکرت) چهار مؤلفه (مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت) برای هر کدام ۵ گویه، بخش سوم ۲۰ سؤال رهبری تحول آفرین برگرفته از تحقیقات باس و آوالیو (۱۹۹۰) (پنج گزینه ای- طیف لیکرت) چهار مؤلفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) برای هر کدام ۵ گویه، بخش چهارم ۱۴ سؤال ساختار سازمانی (فرانک، ۲۰۰۶) (پنج گزینه ای- طیف لیکرت) برای سه مؤلفه (پیچیدگی، تمرکز، رسمیت) در نظر گرفته شده است.

روایی: برای معبر سازی پرسشنامه های تحقیق، از رویه استخراج اجزای متغیرهای مورد اندازه گیری از ادبیات موضوعی تحقیق، و آنگاه بومی سازی آن با بهره گیری از نظریات متخصصان و نیز نمونه ای مقدماتی استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه تهیه شده، به صورت پیش آزمون در اختیار تعدادی از اساتید و خبرگان قرار گرفت، آنگاه پس از اخذ نظریات اصلاحی و تعدیل موادی از آنها، مجدداً در اختیار تعدادی از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتب بودن سوالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسشنامه نهایی طراحی و برای جمع آوری داده ها مورد استفاده قرار گرفت. **پایایی:** به منظور تعیین قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری نیز روش های مختلف و متعددی وجود دارد، که یکی از آنها سنجش سازگاری

درونی است که با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود. اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ است، اما مقدار ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است. در تحقیق حاضر، مقدار پایایی همه متغیرها بیشتر از میزان بیان‌شده (۰/۷) بوده، پس می‌توان دریافت پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردار هستند.

یافته‌ها

آمار توصیفی: با توجه به آمار مشاهده‌شده از جداول توصیفی، در نمونه مورد مطالعه، از نظر سن ۲۴٪ بین (۲۴-۳۰)، ۳۰٪ بین (۳۱-۳۸)، ۳۹٪ بین (۳۹-۴۵) و ۰/۷٪ بین (۴۶-۵۲)، از نظر جنسیت ۱۹٪ زن و ۸۱٪ مرد، از این میان ۰/۷٪ مجرد و ۹۳٪ متأهل، از نظر تحصیلات ۲۳٪ دیپلم و کاردانی و ۶۱٪ لیسانس و ۱۶٪ کارشناسی ارشد بوده‌اند.

آمار استنباطی: مدل معادلات ساختاری: برای بررسی روابط علی بین متغیرها، به‌طور منسجم کوشش‌های بسیاری در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از روش‌های نویدبخش در این زمینه، معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. از این روش به‌عنوان مدل علی و تحلیل ساختار کوواریانس یاد شده است. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود (آذر، ۱۳۸۱؛ صمدی میارکلانی و همکاران، ۱۳۹۴).

منظور از مدل ساختاری، صرفاً تبیین روابط علی بین متغیرها است. هدف این مدل کشف اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان برون‌زا بر متغیرهای پنهان درون‌زا است. مدل معادلات ساختاری یکی از روش‌های بسیار پیچیده و پیشرفته آماری است که از روش‌های دیگر آماری مزایای بیشتر و بهتری دارد (ویرا^۱، ۲۰۱۱)، برخی از این مزیت‌ها را می‌توان این‌گونه برشمرد: سنجش همزمان چندین متغیر وابسته و مستقل که در روش‌های آماری دیگر قابل ارائه نیست، ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی، هم اکتشافی (EFA) و هم تأییدی (CFA)، در نظر گرفتن خطاهای اندازه‌گیری. از طرفی در مدل معادلات ساختاری انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ که آیا مدل ارائه‌شده از برازش مناسبی برخوردار بوده است؟، و از طرفی معناداری روابط در این مدل برازش یافته

آزمون می شود. مدل معادلات ساختاری از دو مدل به عنوان مدل های اندازه گیری و مدل های ساختاری تشکیل شده است (ژورسکوگ و سربوم^۱، ۱۹۹۳). بر اساس مدل های اندازه گیری، می توان دریافت که کدام یک از متغیرهای مشاهده گر، قابلیت اندازه گیری متغیر مکنون را دارد؛ هم چنین بر اساس مدل های ساختاری می توان دریافت که متغیرهای مستقل تا چه اندازه ای رابطه علی با متغیرهای وابسته دارند.

مدل های اندازه گیری متغیرهای ساختار سازمانی: در مطالعه حاضر برای سنجش مدل ساختار سازمانی از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری متغیرهای (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) برای مدل ساختار سازمانی نشان داده است که الگوهای مدل های اندازه گیری متغیرهای مشاهده گر بر مکنون، با توجه به کلیه اعداد و پارامترهای الگو معنادار است. که نتایج در قالب جدول ذیل قابل ملاحظه است.

جدول ۱. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل ساختار سازمانی

مسیر ارتباط	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	تأیید ارتباط
تمرکز ← ساختار سازمانی	OS1	۰/۵۵	۵/۴۵	تأیید
رسمیت ← ساختار سازمانی	OS1	۰/۹۵	۵/۸۱	تأیید
پیچیدگی ← ساختار سازمانی	OS3	۰/۴۲	۳/۸۹	تأیید

AGFI = --, GFI = --, RMSEA = 0.000

مجذور خطاهای مدل (۰/۰۰۰) کوچکتر از ۰/۱۰ است و هم چنین مقدار df و χ^2 برابر با صفر است.

همان گونه که در جدول فوق مشخص است تمام روابط این مدل تحقیق معنی دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد ساختار سازمانی بر ساختار سازمانی تأثیرگذار و تبیین کننده آن هستند. در این میان بُعد رسمیت دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد رسمیت به گونه بهتری توانسته است واریانس ساختار سازمانی را تبیین کند. هم چنین اعداد به دست آمده از مدل معادلات ساختاری برای برازش مدل ($RMSEA = 0.000$)، $(AGFI = --, GFI = --)$ ، حاکی از برازش مدل و تناسب بالای آن است.

مدل اندازه گیری متغیرهای رهبری تحول آفرین: تکنیک لیزرل آمیزه ای از دو تحلیل بنام های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تشکیل می گردد. برای برآورد مدل اندازه گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه گیری است، تمرکز نمائیم. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان

توسط متغیرهای مشاهده‌شده بحث می‌کند. در این قسمت با توجه به مدل مفهومی، مدل اندازه-گیری ساختاری رهبری تحول‌آفرین بر اساس خروجی لیزرل ارائه خواهد شد.

جدول ۲. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل رهبری تحول‌آفرین

مسیر ارتباط	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	تاییدار ارتباط
نفوذ آرمانی ← رهبری تحولی	TL1	۰/۸۰	۶/۰۱	تایید
انگیزش الهام‌بخش ← رهبری تحولی	TL2	۰/۷۰	۳/۶۰	تایید
ترغیب ذهنی ← رهبری تحولی	TL3	۰/۷۵	۵/۶۲	تایید
ملاحظات فردی ← رهبری تحولی	TL5	۰/۶۰	۴/۴۴	تایید
NNFI=0.94 و NFI=0.93, AGFI = 0.92, GFI = 0.94, RMSEA = 0.045				

مجذور خطاهای مدل (۰/۰۴۵) کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و هم‌چنین χ^2/df (۰/۹۱) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص است تمام روابط این مدل در تحقیق معنی‌دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار و تبیین‌کننده آن هستند. در این میان بُعد نفوذ آرمانی دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد نفوذ آرمانی به گونه بهتری توانسته است واریانس رهبری تحول‌آفرین را تبیین کند. هم‌چنین اعداد به‌دست‌آمده از مدل معادلات ساختاری برای برازش مدل ($RMSEA = 0.045$ ، $GFI = 0.94$ ، $AGFI = 0.92$ ، $NFI = 0.93$ و $NNFI = 0.94$)، حاکی از آن است که با توجه به این که میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۴۵)، کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و هم‌چنین کای دو به درجه آزادی (۱/۹۱) نیز کوچک‌تر از ۳ است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است.

مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای فرهنگ‌سازمانی: در این پژوهش هم‌چنین برای سنجش مدل فرهنگ‌سازمانی از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) برای مدل فرهنگ‌سازمانی نشان داده است که الگوهای مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده‌گر بر مکنون، با توجه به کلیه اعداد و پارامترهای الگو معنادار است. که نتایج در قالب جدول ذیل قابل ملاحظه است.

جدول ۳. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل فرهنگ‌سازمانی

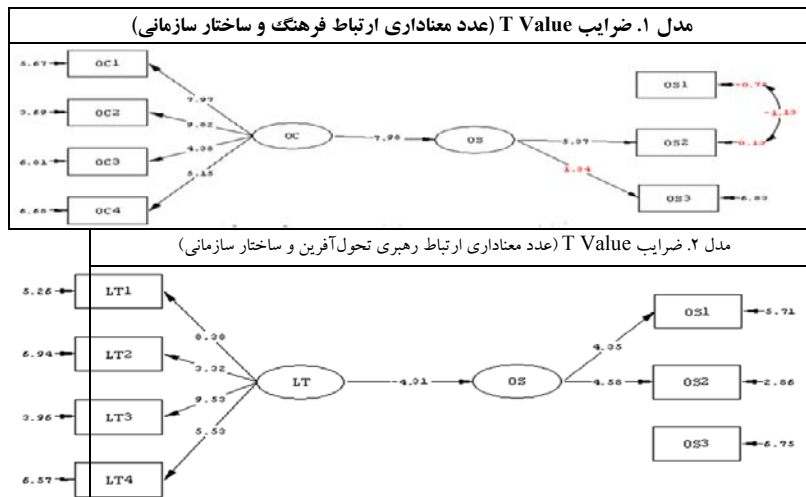
مسیر ارتباط	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	تاییدار ارتباط
مشارکت ← فرهنگ‌سازمانی	OC1	۰/۳۷	۴/۴۳	تایید
سازگاری ← فرهنگ‌سازمانی	OC2	۰/۴۲	۶/۷۷	تایید
انطباق ← فرهنگ‌سازمانی	OC3	۰/۱۸	۳/۱۰	تایید
مأموریت ← فرهنگ‌سازمانی	OC4	۰/۲۳	۳/۲۶	تایید
NNFI=0.90 و NFI=0.88, AGFI = 0.87, GFI = 0.89, RMSEA = 0.06				

مجذور خطاهای مدل (۰/۰۶) کوچک‌تر از ۰/۱۰ است و هم‌چنین χ^2/df (۲/۴۵) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

همان گونه که در جدول فوق مشخص است تمام روابط این مدل تحقیق معنی دار بوده است و دارای ضریب استاندارد بالایی هستند، یعنی همه ابعاد فرهنگ سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار و تبیین کننده آن هستند. در این میان بُعد سازگاری دارای بالاترین اثر بوده است. یا به بیانی دیگر بُعد سازگاری به گونه بهتری توانسته است واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین کند. هم چنین اعداد به دست آمده از مدل معادلات ساختاری برای برازش مدل ($RMSEA = 0.06$)، $GFI = 0.89$ ، $AGFI = 0.87$ ، $NFI = 0.88$ و $NNFI = 0.90$ ، حاکی از آن است که با توجه به این که میانگین مجذور خطاهای مدل ($0/06$) کوچک تر از 0.10 است و هم چنین کای دو به درجه آزادی (2.42) نیز کوچک تر از 3 است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی است.

مدل سازی معادلات ساختاری نهایی پژوهش

همان گونه که اشاره شد مدل لیزرل در کلی ترین شکل خود، برای رفع دو مشکل در استنتاج علمی ایجاد شده و دارای دو بخش است: مدل اندازه گیری و مدل ساختاری. مدل اندازه گیری مشخص می سازد که چگونه متغیرهای نهانی یا سازه های فرضی بر حسب متغیرهای قابل مشاهده مورد سنجش قرار می گیرند و اعتبار و روایی آن به چه میزان است. از طرف دیگر، مدل معادلات ساختاری، روابط علی بین متغیرهای نهانی را مشخص کرده و اثرات علی و میزان واریانس تبیین نشده را شرح می دهد (آذر، ۱۳۸۱؛ ۸۰). حال پس از تأیید و اطمینان از صحت مدل های اندازه گیری، مدل های نهایی پژوهش آزمون می شود.



نمودار ۲. معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق

برازش مدل

با توجه به این که هیچ توافقی بر روی شاخص‌های برازش؛ برای ارزیابی نیکویی برازش کلی یک الگو وجود ندارد، ولی آماره مجذور کای یا کای اسکور به طور گسترده به عنوان شاخص برازندگی مورد استفاده قرار می‌گیرد. آزمون آماره مجذور کای یا کای اسکور اختلاف و ناهمخوانی میان الگوی مفروض و داده‌ها، را از طریق آزمون نمودن «فرضیه پوچی که انحراف‌های ماتریس واریانس - کوواریانس را از ماتریس واریانس - کوواریانس نمونه، تنها به دلیل خطاهای نمونه‌گیری برآورد می‌نماید» مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد (ویرا، ۲۰۱۱). ارزش‌های قابل توجه و معنی‌دار آزمون آماره مجذور کای یا کای اسکور به این معنی است که یک واگرایی قوی میان داده‌ها و الگو وجود دارد، و این که الگو باید رد شود و نمی‌تواند مورد پذیرش قرار گیرد. بنابراین، همچنان که اندازه نمونه افزایش می‌یابد، آزمون نیکویی برازش آماره مجذور کای یا کای اسکور میل به افزایش دارد، و منجر به رد الگوها نسبت به انحراف‌ها و واگرایی‌های اندک و ناچیز از داده‌ها می‌شود، که سودمندی و قابلیت استفاده عملی آن را محدود می‌کند (بامگارتر و هامبورگ، ۱۹۹۶). در این مفهوم، مقتضی است تا مقیاس‌ها و سنج‌های اضافی برازندگی گزارش گردد. در جدول ذیل خلاصه‌ای از شاخص‌های برازش به دست آمده و مقدار مناسب آن نیز ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	نام کامل	مقدار قابل اتکاء	مقدار	
			مدل ۱	مدل ۲
χ^2/df	ChiSquare Divided to Degrees of Freedom	$\chi^2/df < 3$	۱/۸۶	۲/۰۴
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA $\leq 0.10, 0.05$	۰/۰۹۲	۰/۰۸۷
NNFI	Non-Normed Fit Index	NNFI $> 0.9, 0.08$	۰/۹۳	۰/۹۲
NFI	Normed Fit Index	NFI $> 0.9, 0.08$	۰/۹۲	۰/۹۱
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI $> 0.9, 0.08$	۰/۹۴	۰/۸۹
GFI	Goodness of Fit Index	GFI $> 0.9, 0.08$	۰/۸۶	۰/۹۱
CFI	Comparative Fit Index	CFI $> 0.9, 0.08$	۰/۹۶	۰/۹۵
IFI	Incremental Fit Index	IFI $> 0.9, 0.08$	۰/۹۶	۰/۹۵

تناسب الگوی ساختاری پژوهش: همان گونه که در این قسمت (جدول شماره ۵) ملاحظه می‌شود، ضرایب مدل نشان می‌دهد که مدل تحلیل مسیر، مدل مناسبی است؛ با توجه به آنچه اشاره شد آزمون کای دو (χ^2)، به سادگی نشان می‌دهد که آیا الگوی مفهومی پژوهش، روابط میان متغیرهای مشاهده شده را به خوبی توصیف می‌کند یا خیر. باید اشاره کرد که هرچه میزان χ^2

کمتر باشد بهتر است. شاخص (χ^2/df) که تعدیل یافته χ^2 است به عنوان یک معیار تناسب تطبیق و تعدیل آن با اندازه نمونه است. در این پژوهش مقدار این شاخص برای هر دو مدل، کمتر از ۳ و در بازه قابل قبول قرار دارد. شاخص RMSEA مدل‌ها هم کمتر از میزان ۰.۱۰ و در سطح مورد قبول قرار گرفته است. دو شاخص مهم دیگر چون: GFI و AGFI نیز بیشتر از ۸۰ درصد است و هم چنین شاخص‌های NNFI و NFI مقداری بیش از ۸۰ درصد را نشان می‌دهند، که این اعداد شاخص‌ها حاکی از برازش خوب مدل‌ها است.

از طرفی نیز برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل نیز از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه استفاده شده است، که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود و هم چنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد است. همان طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، اثر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین بر ساختار سازمانی معنادار بوده و ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین با ساختار سازمانی مستقیم و معکوس است.

جدول ۵. نتایج فرضیات حاصل از مدل معادلات ساختاری

فرضیات	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
H ₁	فرهنگ سازمانی ← ساختار سازمانی	-۰/۵۵	-۷/۹۸	تأیید
H ₂	رهبری تحول آفرین ← ساختار سازمانی	-۰/۸۵	-۴/۳۱	تأیید

بحث و نتیجه گیری

امروزه با تحول شگرف در نظام‌های سازمانی، محیط‌های آموزشی و مؤسسات آموزش عالی نیز نقش بسیار گسترده‌ای در توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع مختلف ایفا می‌کنند. از طرفی نیز منابع و عوامل درون سازمانی چون ساختار سازمانی بر وضعیت نیروی انسانی و رفتارهای آنان در محیط‌های کاری بسیار تأثیر گذار، و در نهایت بر فعالیت‌ها و به ثمر رسیدن رسالت‌های اداراتی چون آموزش و پرورش موثراند. بنابراین شناخت وضعیت ساختار سازمان و تعیین عوامل مؤثر بر آن، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد مؤسسات آموزشی ایفا می‌کند. بنابراین هدف از این مطالعه، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین بر ساختار سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران بوده است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ

دادن به این سؤال است که آیا فرهنگ‌سازمانی و رهبری تحول‌آفرین بر ساختار سازمانی در جامعه مورد مطالعه تأثیر (رابطه) علی دارند یا خیر؟

نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد، که فرهنگ‌سازمانی، بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر ساختار سازمانی اثر معکوس و معنی‌داری دارد. یا به بیانی دیگر فرضیه‌ی اصلی اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ی معکوس و معنی‌دار (علی) بین فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، مورد تأیید قرار گرفت. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، بهبود فرهنگ‌سازمانی موجب کاهش ساختار سازمانی می‌گردد (رابطه‌ی علی). این یافته را می‌توان از لحاظ نتیجه و ارتباط با یافته‌های تحقیق محققانی چون: ژنگ و همکاران (۲۰۰۹)، و کردنائیچ و همکاران (۱۳۸۸)، مطابقت داد. با توجه به آزمون انجام‌شده برای دیگر فرضیه اصلی تحقیق، هم‌چنین رهبری تحول‌آفرین، بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه‌شده بر ساختار سازمانی اثر معکوس و معنی‌داری دارد. یا به بیانی دیگر فرضیه‌ی اصلی دوم تحقیق مبنی بر وجود رابطه‌ی معکوس و معنی‌دار (علی) بین رهبری تحول‌آفرین و ساختار سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، مورد تأیید قرار گرفت. به‌طور کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، بهبود رهبری تحول‌آفرین موجب کاهش ساختار سازمانی می‌گردد (رابطه‌ی علی). این یافته نیز با یافته‌های تحقیق محققانی چون: زارینا (۲۰۱۲)، جلی‌فر و شوقی (۲۰۱۴)، و گارگ و کریشان (۲۰۰۳)، هم‌خوانی دارد.

از عوامل مؤثر و کلیدی در پویایی، رشد و توسعه سازمان، چگونگی طراحی ساختار سازمان است. ساختار سازمانی حالتی است که کارکنان در مورد قیدوبندهای گروه، فراوانی مقررات و نحوه تصمیم‌گیری در سازمان دارند و هم‌چنین تأکید بر میزان راه‌های ارتباطی موجود و وجود فضای رسمیت و یا عدم رسمیت در سازمان قرار دارد. با توجه به نتایج باید گفت وجود بالای عوامل ساختاری در سازمان محیط را غیر مشارکتی می‌کند و ارتباطات را کاهش می‌دهد. سازمان‌ها به‌عنوان نهادی اجتماعی، برحسب تعهدات، اهداف، فناوری، ساختار سازمانی و روش اجرایی، دارای فرهنگ‌های گوناگون و متفاوتی می‌باشند. ساختار می‌تواند بر اعضای سازمان و توانمندی‌های آنها اثرات شگرفی بگذارد. تحقیقات متفاوت نشان می‌دهد که ساختار سازمانی بر عملکرد و سطح کارکنان تأثیر می‌گذارد. باید به این نکته توجه شود که همه کارکنان،

طرفدار ساختار ارگانیک و انعطاف پذیری که دارای آزادی عمل باشد، نیستند. برخی افراد زمانی احساس رضایت می کنند و دارای بازدهی بالایی هستند که کارها استاندارد باشد و ابهام به حداقل برسد. بنابراین در طرح سازمان و ساختار سازمانی باید به اختلافات فردی و ارزش های حاکم بر سازمان نیز توجه شود.

باید گفت که رهبری تحول آفرین بخشی از پارادایم جدید رهبری است، افراد را متحول و متغیر می کند و با ارزش ها و خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. ارزیابی محرک های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنها و رفتار کردن با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این رهبری است. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان های بزرگ، این است که آنها کارکنانی دارند که بیش از وظایف رسمی شان تلاش می نمایند. با توجه به نتایج، رهبران تحول آفرین در سازمان مورد مطالعه باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان افزایش دهند تا بتوانند منجر به تغییرات در ساختار سازمان گردند. رهبران در سازمان باید: درگیر کردن پیروان را در ارائه چشم انداز از آینده، جهت جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش بینانه راجع به آینده، افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار توجه ویژه داشته باشند. انواع گوناگون سبک رهبری در سازمان ها می توانند تأثیرات متفاوتی بر فرهنگ سازمانی از خود به جای بگذارند. باید گفت سبک رهبری تحولی به دلیل اثرگذاری بر نگرش ها، باورها و ارزش های موجود در سازمان، نقش قابل توجهی در شکل دهی این باورها و ارزش ها برای ایجاد یک فرهنگ قوی و مناسب خاص بر عهده دارد. ساختار سازمانی به واسطه فرهنگ سازمانی قوی و مناسب از چند جهت، مبنای پایه برتری رقابتی پایدار را فراهم می آورد. بسیاری از مدیران به اشتباه تصور می کنند که قدرت یک بازی با مجموع صفر است. البته این تصور به هیچ عنوان صحیح نیست. از طرفی نیز با توجه به تأثیرات فرهنگ بر ساختار سازمانی، به مدیران آموزش و پرورش پیشنهاد می شود تا با تقویت فرهنگ سازمانی حاکم در سازمان، زمینه را برای

بهبود ساختار سازمانی فراهم آورند. مدیران سازمان باید در طراحی ساختار سازمان، به فرهنگ سازمان توجهی ویژه نمایند. زیرا هر فرهنگی ساختار متناسب با خود را می‌طلبد و در صورت عدم رعایت آن، به صورت قابل ملاحظه‌ای به سازمان آسیب خواهد رسید. در سال‌های اخیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحولی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در رشد و توسعه سازمان‌ها و حتی کشورها شناخته شده است. حیات و بقای سازمان‌ها در آینده بستگی کامل به ارتقای فرهنگ و رهبری تحولی در حوزه‌های مختلف دارد. توجه به این مسائل و هم‌چنین ساختار سازمانی در سطوح بالای سازمان‌های پیشرو و حتی در بین مسئولان رده‌بالای کشورها، نشان‌دهنده اهمیت بالای این مفاهیم در ساخت و شکل‌دهی جهان آینده است. انجام تحقیقات و مطالعات بیشتر در زمینه‌های عوامل مؤثر بر بهبود این موارد سازمانی در همین راستا ضروری است. نتایج این دسته از تحقیقات می‌تواند مبنای برای طراحی و اجرای، نظامی مناسب در دست‌یابی به توسعه در سازمان‌ها و نهایتاً در کشورها گردد.

حال با توجه به موارد اشاره شده، در قسمت ذیل پیشنهادات کاربردی مختص به متغیرهای تحقیق ارائه می‌گردد:

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به شمار می‌آید. لذا، برای انجام هر گونه اقدام جدیدی در سازمان، توجه به فرهنگ آن مجموعه، امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. مدیران سازمان باید با ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی، سطح بالایی از انگیزه، تعهد، هم‌چنین قصد حضور و باقی ماندن در سازمان، و انجام کار گروهی را برای کارکنان ایجاد کنند.

رهبری تحول آفرین یکی از مهم‌ترین متغیرها در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می‌دهند مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. با توجه به نتایج، رهبران تحول آفرین باید با ایجاد یک ساختار منعطف اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان افزایش دهند. رهبران در سازمان باید: درگیر کردن پیروان را در ارائه چشم‌انداز از آینده، جهت

جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوشبینانه راجع به آینده، افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار توجه ویژه داشته باشند. برای بهبود وضعیت ساختار در سازمان و ایجاد انگیزه کارکنان، مدیران باید از تکنیک‌های توسعه فرهنگی و رهبری تحولی استفاده نمایند. براین اساس، مدیران می‌توانند نسبت به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان اقدام کنند. در این زمینه مدیران سعی کنند هر چند گاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران و نیز جلسات پرسش و پاسخ نمایند و کارکنان را از چگونگی عملکرد و اهداف سازمان به منظور پیش‌گیری از وقوع هر گونه مشکلات کاری مطلع سازند و به پیشنهاد کارکنان در مورد بهبود روش‌ها و وظایف سازمانی اهمیت دهند. البته نایستی فقط یک روش یکنواخت را در آن‌ها به کار گرفت، بلکه باید کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد.

منابع

- آذر، عادل. (۱۳۸۱). تحلیل مسیر و علت‌یابی آن در مدیریت. **مجله مجتمع آموزش عالی قم**، (۱۵)، ۹۶-۵۹.
- افشاری، علی و ارشدی، نسرين. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی، ساختار سازمانی و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی. **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، (۳)، ۹۴-۷۷.
- بخشنده، امید، قاسمیان، داود، جوانمرد، مهدی و رضائی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: پلیس راهور انتظامی استان مازندران). **فصلنامه دانش انتظامی مازندران**، (۲۰)، ۶۵-۷۹.
- ثموری، نسرين. (۱۳۸۰). **بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در مؤسسات دولتی شهرستان زاهدان**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان.
- حقیقت، جلال و هوشیار، آیلر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، (۱۲)، ۸۷-۶۵.
- حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد و شریفی، سیدمهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر پیرو. **نشریه مدیریت دولتی**، (۴)، ۷۲-۵۵.
- سیدجوادی، سیدرضا، امامی، مصطفی و رستگار، عبدالغنی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران). **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، (۱۲)، ۳۲-۹.
- صالحی، سیدیوسف. (۱۳۹۴). عنوان اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت کارکنان صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه. **تحقیقات مدیریت آموزشی**، (۳)، ۸۶-۵۵.

صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۴). شناسایی و سنجش مؤلفه‌های توانمندسازی روان-شناختی در محیط کار و بررسی ارتباط علی آن با فرهنگ سازمانی. **فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۷(۲۶)، ۱۱۷-۱۴۲.

صمدی میارکلائی، حسین، آفاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۴). مدل معادلات ساختاری ارتباط میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان. **رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی**، ۶(۱)، ۱۴۷-۱۶۶.

صمدی میارکلائی، حسین، صمدی میارکلائی، حمزه، آفاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی. **مدیریت فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران**، ۱۴(۲)، ۴۹۹-۵۱۹.

صمدی میارکلائی، حسین، آفاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلائی، حمزه. (۱۳۹۴). تبیین نقش عدالت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی کارکنان از طریق سیستم استنتاج علی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی دانشگاه سیستان**، ۸(۲۷)، ۱۱۹-۱۴۴.

عبدی، فریدون. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین دو دسته عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ سازمانی) با مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع). **مدیریت نظامی**. ۳۹، ۱۳۰-۱۰۹.

کردناتیج، اسدا...، مقیمی، سیدمحمد، قناتی، سمیرا و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران، **نشریه مدیریت دولتی**، ۱(۳)، ۱۳۴-۱۱۹.

میرکمالی، سیدمحمد، حیات، علی اصغر، نوروزی، علی و جراحی، نازنین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران. **دوماهنامه علمی دانشور رفتار**، ۱(۳۹)، ۱۵-۳۰.

- Baumgartner, H., & Homburg, C (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review, **International Journal of Research Marketing**, 13, 139-161.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. **Leadership & Organization Development Journal**, 1(28), 4-19.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2007). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14(5), 21-27.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, **Women in Management Review**, 16, 244-456.
- Beugre, C.D., & Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model, **International Journal of Manpower**, 27(1), 52-62.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Balthazard, P.A., Cooke, R.A., & Potter, R.E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form

- organizational culture and drive performance, **Journal of Managerial Psychology**, 21, 709–732.
- Child, J. (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1–22.
- Daft, R. L. (2004). **Theory and Designee Structure**. Parsaeian, A. Erabi, S. M. Tehran: Cultural Researchs Office Publication (In Persian).
- Denison, D. R. (2000). **Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change**". In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), the handbook of organizational culture. London: John Wiley & Sons.
- Dionne S.D., Yammarino F.J, Atwater L.E., & Spangler, W.D. (2003). Transformational leadership and team performance, **Journal of Organizational Change Management**, 17(2), 177–193.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in organizational culture. **Journal of Business Research**, 56(12), 1009–1019.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context, **journal of Managerial Psychology**, 20(2), 105–123.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. **Journal of applied psychology**, 93(6), 1438–1446.
- Gresov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. **Academy of management review**, 22(2), 403–428.
- Garg, G., & Krishnan, V R. (2003). **Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership**. Response Books (Sage Publications), New Delhi (2003), 82–100.
- Joreskog, K.G., & Sorbom, D (1989). **LISREL 7: A guide to the program and application**. 2nd Edition, Chicago: SPSS Software.
- James, P. (1998). Organization Structure, **Pacific Sociological Review**. 20, 2, April.
- Jalaeifar, S., & Shoghi, B. (2014). The impact of leadership style on organizational structure in Metal Industries of Kaveh Industrial City. **International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management**, 2(2), 11–24.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. **Journal of World Business**, 46(2), 221–233.
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **Journal of business research**, 64(7), 728–736.
- March, J., & Simon, H. (2009). **Organizations**, Blackwell, Cambridge, MA. 195–324.
- Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. **Management science**. 56, 831–848.

- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation, **European Sport Management Quarterly**, 5(1), 1–22.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha. **Journal of consumer research**, (21), 381–391.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. **Journal of American Psychologist**. 45(2), 109–119.
- Vieira, A. L (2011). **Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach**, New York: Springer, Springer Briefs in Statistics.
- Yadollahi, J., Azizi, O., & Khastar, H. (2010). Investigating the Relationship between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship (Case Study: Private Banks in Tehran). **Journal of Entrepreneurship Development**. 3(5), 55–80 (In Persian).
- Zarina, Z. A. (2012). **The Influence of Transformational Leadership Styles on Knowledge Management: The Moderating Role of Organizational Structure among Administrators**. Master's thesis, University Utara Malaysia.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business research**, 63(7), 763–771.