

## رابطه فرهنگ با پیچیدگی ساختار سازمانی (مورد کاوی صدای جمهوری اسلامی ایران)

محسن قدمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات [dr.ghadami@yahoo.com](mailto:dr.ghadami@yahoo.com)

اسماعیل مرزبان

دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم تحقیقات [marzban475@yahoo.com](mailto:marzban475@yahoo.com) (مستول مکاتبات)

مینا قدمی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم تحقیقات [mina\\_17@yahoo.com](mailto:mina_17@yahoo.com)

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: این مقاله برگرفته از یک پژوهش دانشگاهی با عنوان «رابطه فرهنگ با پیچیدگی ساختار سازمانی» با مطالعه موردی رادیوی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، که هدف آن بررسی رابطه بین متغیر فرهنگ مطابق مدل ادگار شاین با متغیر پیچیدگی ساختار بر اساس الگوی دفت است. تحقیق حاضر دارای یک فرضیه اصلی و نه فرضیه فرعی است که بر اساس مدل مفهومی تحقیق تدوین شده است.

روش پژوهش: جامعه آماری پژوهش ۱۸۹۱ نفر می‌باشند که حجم نمونه بر اساس جدول کرجس و مورگان ۳۲۰ نفر تعیین شده که محقق جهت اطمینان بیشتر اقدام به توزیع ۳۵۰ پرسشنامه در جامعه نموده که داده‌های ۳۲۹ پرسشنامه قابل استفاده بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی داده‌های مربوط به سؤالات عمومی در قالب محاسبه فراوانی، درصد فراوانی و ترسیم نمودار مورد بررسی قرار گرفت. در سطح استنباطی نیز با آماره‌هایی نظیر ضریب همبستگی اسپیرمن به تحلیل داده‌ها، تایید یا رد فرضیه‌های تحقیق و همچنین میزان ارتباط آن‌ها پرداخته شده است.

نتیجه‌گیری: نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین فرهنگ و پیچیدگی ساختار وجود دارد و بین مصنوعات فرهنگ و مفروضات اساسی فرهنگ به عنوان ابعاد فرهنگ با پیچیدگی ساختار رابطه‌ای نسبتاً ضعیف وجود دارد همچنین رابطه‌ای نسبتاً قوی بین بعد مفروضات اساسی فرهنگ با پیچیدگی ساختار وجود دارد.

واژگان کلیدی: مصنوعات فرهنگی، ارزش‌های حمایت شده، ساختار سازمانی، پیچیدگی ساختار

## مقدمه

با مطالعه و بررسی سازمان‌های موفق می‌توان دریافت که عوامل کلیدی و مشترک بین آن‌ها و عامل اصلی موفقیت آن‌ها فرهنگ بوده است. یک سازمان همانند یک فرد، دارای شخصیت است، و شخصیت سازمان هم فرهنگ سازمانی می‌باشد هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درآید، الگوهای خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت و این نمونه‌های رفتاری در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

پیدا کردن راه‌حلی برای مشکل سازگاری با محیط (طراحی استراتژی‌ها) و مشکل انسجام و وحدت با یکدیگر (طراحی ساختارها و تعیین روش‌های مدیریت منابع انسانی). این راه‌حل‌ها (استراتژی، ساختارها و روش‌های مدیریت منابع انسانی) به شدت متأثر از فرهنگ هستند. (سوزان سی. شنایدر و ژان لوئی بارسو ۱۳۸۲) بنا بر این شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمانی را می‌سازد، به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را پیش بینی کنیم.

یکی دیگر از عوامل موثر در موفقیت سازمان‌ها، چگونگی طراحی ساختار سازمانی است و در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری نماید. نمودار سازمانی بهترین تصویر قابل رویت ساختار سازمانی و بخش‌های اساسی و زیربنایی است. بیشتر سازمان‌ها یک مجموعه از نمودار سازمانی دارند که روابط گزارش دهی در سراسر سازمان را نشان می‌دهد؛ از طرف دیگر پیچیدگی متغیر مهمی در ادبیات سازمانی است چرا که

پیچیدگی در مفهوم تخصصی کردن افراد بر حسب تخصص شغلیشان، تعداد مکان‌هایی که کار در آن انجام می‌شود، تعداد مشاغلی که کار در آن‌ها انجام می‌شود و یا تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، می‌تواند سازمان را بسیط یا پیچیده، کارا یا ناکارآمد جلوه دهد. در این میان تعداد مشاغل یک سازمان هر چقدر متنوع و متفاوت باشد احتمال اینکه اعضا نتوانند و قادر نباشند که با هم ارتباط برقرار کنند و یا از نظر مدیریت هماهنگ فعالیت کنند بیشتر می‌شود. از آن طرف هر چقدر بین بالاترین رده یک سازمان با پایین‌ترین رده آن فاصله و عمق وجود داشته باشد در مسیر، امکان بالقوه بیشتری برای مخدوش شدن سیستم ارتباطی وجود دارد و هماهنگ کردن تصمیمات برای سازمان سخت‌تر می‌شود. ضمن اینکه فاصله مکانی و فیزیکی بین عناصر و اجزا یک سازمان نیز بر پیچیدگی سازمانی اثر می‌گذارد

رسانه‌ها؛ به ویژه رسانه‌های جمعی فراگیر و ملی رادیو و تلویزیون در دستیابی به جایگاه و نقش شایسته خود، گریزی از آن ندارند تا با ایجاد تحول درونی متناسب در سازمان رسانه به ایجاد تغییر مناسب در جامعه و در نزد مخاطبان امیدوار باشند؛ و آنچه در این میان بر کارآمدی سازمانی کمک نماید صرف نظر از پیچیدگی و رابطه ماتریسی عناصر سازمان با هم، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ به عنوان یکی از ابعاد محتوایی سازمان نشان دهنده سازمان و محیطی است که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد؛ و همچنین، نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌ها و توافقی است که سازمان در آن‌ها با کارکنان وجوه مشترک دارد. بنابراین جدا فرض کردن نفوذ پیچیدگی ساختار سازمانی از فرهنگ امری دشوار است زیرا فرهنگ و ساختار سازمانی هر دو در طول زمان تکامل یافته‌اند و به شدت به یکدیگر وابسته هستند؛ و می‌توان گفت ابعاد ساختار در فرهنگ نهادینه

می‌شوند، فرهنگ عامل زیر بنایی ساختار است و زمینه را فراهم می‌کند که ساختار روی آن قرار گیرد و به عبارتی پیچیدگی ساختار سازمانی کاربردهای فرهنگی را اعمال و ارزش‌های فرهنگی را روشن می‌کند.

### بیان مسئله

قلمرو رقابتی که سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های رسانه‌ای در سال‌های اخیر با آن مواجه هستند در سطح بالایی از پویایی و بالندگی توصیف شده است، برای بقا در چنین شرایطی، استمرار و پایداری در مزیت رقابتی از طریق توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی، ضرورت یافته است و در این راستا برخی از اندیشمندان اظهار می‌دارند که داشتن ساختاری پویا و منطبق با فرهنگ می‌تواند عاملی موثر و کارآمد در این رقابت باشد.

سازمان‌هایی که به باز مهندسی خود فکر نکنند مانند فردی هستند که در سایه درختی آرمیده‌اند غافل از آنکه سایه حرکت کرده و این‌ها در جای خود مانده‌اند بسیاری از سازمان‌ها وقتی تحولات محیطی خود را رصد نمی‌کنند، نسبت به تحولات محیط تکنولوژیکی خود بی تفاوت و یا کم تفاوت می‌شوند، وقتی عملکرد رقبای خود را در محیط دور و نزدیک از محیط پایش و دیده بانی خارج می‌سازند قاعدتاً نمی‌توانند انتظار داشته باشند کارایی و ثمربخشی که برای تحقق آن تاسیس شده بودند داشته باشند. در واقع هر سازمانی برای کارکردی خاص تاسیس می‌شود اصل وحدت کارکردی در دیدگاه کلاسیک کارکردگرایی همه عناصر ساختاری موجود در جامعه اعم از فرهنگی، اجتماعی سیاسی و اقتصادی همانند اعضای یک اندام‌واره (ارگانیزم) کارکردی هستند و برای هر یک از آن‌ها کارکرد واحدی در نظر گرفته می‌شود که هماهنگ با سایر عناصر ساختاری در جهت نظم و تعادل کل جامعه عمل می‌کند. سازمان‌های راکد

خود اگر مصداق بحران نباشند عامل بحران خواهند بود چرا که وظیفه ای که به آن سپرده شده بود بی متولی مانده است امروزه به بحران از زاویه‌ی مدیریت بحران با نگاه ویژه ای نگریسته می‌شود. با این نگاه بحران‌هایی که تصور می‌شد ویرانگرند به یک فرصت تبدیل می‌شوند و آنچه می‌تواند بشر را بر این امواج نا آرام بنشانند، آگاهی است. میزان و زمان آگاهی ما از بحران‌های حادث شده می‌تواند همچون چراغی فراسوی راهمان باشد و ابزاری جهت بهتر اندیشیدن و به موقع عمل نمودن را در اختیارمان قرار دهد. این مهم، در باز مهندسی ساختار سازمانی نمود بیشتری می‌یابد.

در میان وسایل ارتباط جمعی، رادیو برای اینکه مزیت انحصاری خود در اطلاع‌رسانی را از دست ندهد، امروزه باید در یک محیط متغیر، با رسانه‌های نوظهور مجازی به عنوان رقبای تازه نفس که به یمن فناوری‌های روز متولد شده‌اند، رقابت کند. بدین منظور باز تعریف سازمان رادیو، برای باز مهندسی متناسب با مقتضیات زمان ضروری به نظر می‌رسد ضروری از این جهت که اگر این رسانه جهت پاسخگویی به نیاز مخاطبان و تطابق خود با شرایط محیطی و شناخت فرصت‌ها و تهدیدها و مواجهه با آن‌ها در سپهر رسانه‌ای، به طور مستمر ساختار سازمانی خود را مورد بازنگری قرار ندهد شاید دیگر نتواند رسانه ای برای امروز و فردا باشد؛ لذا رادیو با برخورداری از چنین شرایطی می‌بایست همواره ساختاری ارگانیک و منعطف داشته باشد. به ویژه آنکه از حیث تخصص‌های متعدد و افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی دارای درجه بالایی از پیچیدگی است. از طرف دیگر رادیو ماهیت فرهنگی دارد و مدیریت تحول گرایانه بر آن تنها از طریق شناخت فرهنگ میسر است.

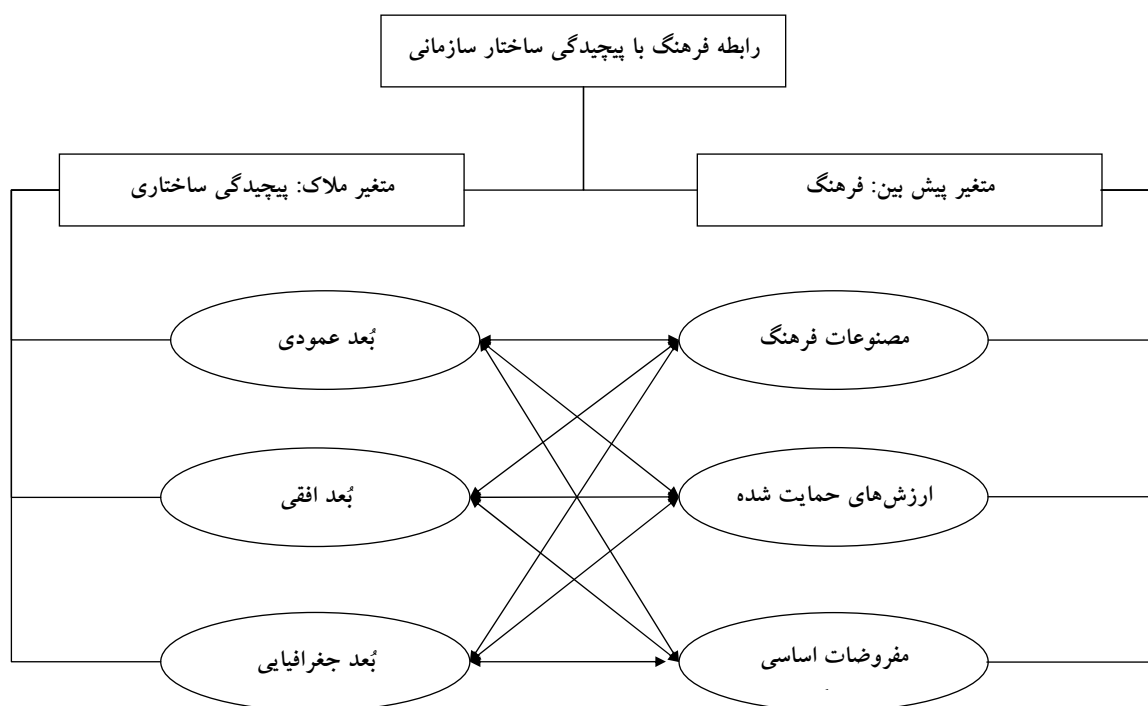
### هدف و فایده پژوهش

فرهنگی و از طرفی دارای پیچیدگی ساختار در سطح بالایی می‌باشد، این تحقیق می‌تواند به عنوان یکی از عوامل موثر در طراحی ساختار سازمانی شبکه‌های رادیویی به آن‌ها کمک نماید که با در نظر گرفتن ملاحظات فرهنگی، ساختار سازمانی منعطف و قابل تطابق با شرایط متغیر و فضای رقابتی برای رسیدن به اهداف سازمانی خود طراحی نمایند به گونه‌ای که ابتکار و خلاقیت و نوآوری را محدود نسازد و امکان تعامل و ارتباط با مخاطب را به آسانی میسر کند.

### مدل مفهومی پژوهش

نمودار شماره ۱ مدل مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.

این تحقیق بیشتر از این رو حائز اهمیت است که نگرش متفاوتی را از تأثیر فرهنگ بر ساختار سازمانی و به ویژه بعد پیچیدگی آن برای کارشناسان و مدیران حوزه رسانه ارائه می‌دهد. از آنجایی که واژه «فرهنگ» جزو سرمایه‌های ناملموس بوده و از طرف دیگر ابعاد درونی ساختار جزو سرمایه‌های ملموس می‌باشد بررسی همزمان این دو مفهوم می‌تواند تلفیق شایسته‌ای از یک مدل دو وجهی مدیریت استراتژیک نوین ارائه نماید که در آن انسان به عنوان حامل فرهنگ و علت وجودی سازمان‌های نوین، با ساختار یکپارچه به عنوان روش‌های انجام کار، چارچوب جامعی از نگرش دویبعدی به سازمان را به نمایش می‌گذارد. با توجه به اینکه حوزه مورد مطالعه در این تحقیق رسانه رادیو است که به لحاظ ماهیت کاری، خود سازمانی



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

(ابعاد فرهنگ بر اساس مدل ادگار شاین و ابعاد پیچیدگی ساختار بر اساس مدل ریچارد ال دفت)

### فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ و پیچیدگی ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱- بین مصنوعات فرهنگی با پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه معناداری دارد.

۲- بین مصنوعات فرهنگی با پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه معناداری دارد.

۳- بین مصنوعات فرهنگی با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه معناداری دارد.

۴- بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه معناداری دارد.

۵- بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه معناداری دارد.

۶- بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه معناداری دارد.

۷- بین مفروضات اساسی فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه معناداری دارد.

۸- بین مفروضات اساسی فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه معناداری دارد.

۹- بین مفروضات اساسی فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه معناداری دارد.

### ادبیات پژوهش

#### فرهنگ<sup>۱</sup>

فرهنگ به عنوان یک مفهوم، تاریخ مشخص و طولانی دارد. برخی افراد این کلمه را برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند، مانند وقتی که ما می‌گوییم شخصی خیلی با فرهنگ است. مردم‌شناسان فرهنگ را برای اشاره به آداب و رسوم بکار می‌برند که در طول تاریخ خود آن را اجرا کرده یا بسط داده‌اند.

فرهنگ به ویژه فرهنگ ارزشی یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر مدیریت و زندگی است که توجه نکردن به آن باعث عدم انسجام درونی و انطباق بیرونی می‌گردد. اولین قدم برای کشف و شناسایی تهدیدها و فرصت‌های فرا روی سازمان‌ها، درک و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی است. برای درک و برخورد مناسب با آن، این تفاوت‌ها بایستی مشخص شده و مورد بحث قرار گیرد (شنایدر و بارسو ۱۳۸۲، ۱۶).

بنا به گفته «اتو کلاین برگ» فرهنگ مجموعه‌ای از عادات و توانائی‌های اکتسابی بشر است و به نظر «کلارک وسیلر» کلیه عوامل مادی و مظاهر معنوی حیات یک ملت را، فرهنگ آن ملت بیان می‌دارد و «چسنوکوف» فرهنگ را عبارت از عوامل، تفکرات، مهارت‌ها و متون تجلی آن‌ها در تولیدات و نهادهای اجتماعی می‌داند. (فرجاد ۱۳۶۸، ۳۳)

«گروبر»<sup>۲</sup> و «کلوکهان»<sup>۳</sup> در حالی که بیش از یک صد و پنجاه تعریف برای فرهنگ بر شمرده‌اند، سر انجام تعریف ترکیبی به این شرح پدید آورده‌اند: «فرهنگ در برگیرنده الگوهای آشکار و پوشیده‌ای از رفتار و برای رفتار است که از راه نمادها که دست آورد نمایان گروه‌های انسان است، آموخته می‌شود و انتقال می‌یابد. هسته ضروری فرهنگ از اندیشه‌های سنتی و به ویژه از ارزش‌های پیوسته به آن‌ها تشکیل می‌یابد، نظام‌های فرهنگی می‌توانند از یک سو نتیجه و پی آمد کنش باشند، و از سوی دیگر، عناصر تعیین کننده کنش بیشتر قرار گیرند». (طوسی ۱۳۷۲، ۲۳)

فرهنگ یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می‌کند و در سه لایه مفروضات اساسی، ارزش‌ها و هنجارها و مصنوعات وجود انسان را اشغال کرده است. (رضایی ۱۳۸۸، ۳۸)

فرهنگ الگویی از ارزش‌ها و مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات

برای کشف و درک معنای فرهنگ نیز ارائه می‌دهد. (شنايدر و بارسو ۱۳۸۲، ۳۱)

به اعتقاد ادگار شاین سطوحی که فرهنگ را می‌توان از آن طریق مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (نمودار، ۲) و یا به عبارتی ابعاد فرهنگ هستند، که به شرح ذیل می‌باشند. (شاین ۱۳۸۳، ۳۸)

انطباق پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند، و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص مشکلات، به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود. (شاین ۱۳۸۳، ۳۰)

### ویژگی و امتیاز تعریف شاین<sup>۴</sup> از فرهنگ

ویژگی تعریف شاین از فرهنگ این است که به خوبی مسائل و دغدغه‌های اساسی فرا روی مدیران را معرفی می‌کند. این دغدغه‌ها عبارتند از:

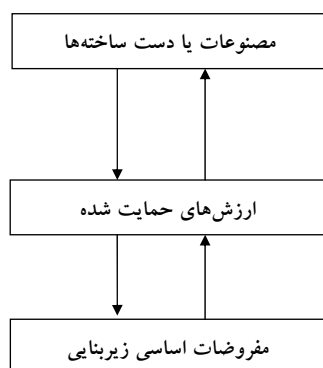
الف- پیدا کردن راه‌هایی برای مشکل سازگاری با محیط (طراحی استراتژی‌ها) و مشکل انسجام و وحدت با یکدیگر (طراحی ساختارها و تعیین روش‌های مدیریت منابع انسانی) و این راه‌حل‌ها (استراتژی، ساختارها و روش‌های مدیریت منابع انسانی) به شدت متأثر از فرهنگ هستند.

ب- روش کشف و درک معنای فرهنگ: درک معنا و مفهوم فرهنگ نیازمند «نگرشی تفسیرگرا» است. درک معنای فرهنگ مستلزم یادگیری روش خلق نظریه‌ها و آزمون آن‌ها است.

ج- تهیه نقشه: تعریف شاین از فرهنگ ضمن اینکه تعاریف مختلف ارائه شده را یکپارچه می‌کند، ابزاری

الف) **مصنوعات فرهنگی<sup>۵</sup>:** مصنوعات یا دست ساخته‌ها در سطح بیرونی قرار دارند و شامل تمام پدیده‌هایی می‌شوند که دیده، شنیده و احساس می‌شود، هنگامی که یک فرد وارد گروه جدید با فرهنگ ناآشنا می‌شود. این مصنوعات شامل محصولات قابل رویت گروه هستند که می‌توان آن را در طراحی یا معماری، فرایندهای سازمانی و فناوری نوین مشاهده کرد.

ب) **ارزش‌های حمایت شده<sup>۶</sup>:** ارزش‌های حمایت شده قواعد، نرم‌ها و ارزش‌های رفتاری هستند که مورد توجه و حمایت سازمان قرار دارند می‌توان آن‌ها را در اهداف، استراتژی و مأموریت‌های سازمان مشاهده کرد ارزش‌های حمایت شده یعنی درک هر فرد از اینکه چه چیزی باید باشد جدا از آن که چه هست. (شاین ۱۳۸۳، ۴۱)



طراحی، فرایندهای سازمانی آشکار،  
و فناوری نوین

استراتژی‌ها، اهداف، فلسفه‌ها  
(ترجیحات مورد حمایت)

ضمیر ناخودآگاه، باورهای پذیرفته شده و مورد  
احترام، ادراکات، افکار و احساسات (منبع نهایی  
ارزش‌ها و اقدامات)

نمودار ۲: سطوح فرهنگ (الگوی شاین ۱۳۸۳)

### ج) مفروضات اساسی فرهنگ<sup>۷</sup>

مفروضات اساسی به منزله تئوری‌های مورد استفاده می‌باشد و مفروضاتی پنهانند که عملاً رفتار را هدایت می‌کنند، به اعضای گروه نحوه درک کردن، نحوه فکر کردن و نحوه احساس کردن در مورد اشیا را می‌آموزند (آرگریس ۱۹۷۶) مفروضات اساسی مثل تئوری‌های در عمل، مفروضاتی هستند که ما نه با آن‌ها مقابله، و نه در مورد آن‌ها بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بسیار مشکل است. مفروضات اساسی، منبع نهایی ارزش‌ها و اقدامات می‌باشد که در عواملی مانند ادراکات، ارزش‌ها و باورهای پذیرفته شده، ضمیر ناخودآگاه، افکار و احساسات می‌توان مشاهده نمود. (شاین ۱۳۸۳، ۴۵)

### ساختار سازمانی<sup>۸</sup>

سازمان یک واحد اجتماعی (گروه‌های از انسان‌ها) است که به صورتی آگاهانه شالوده ریزی می‌شود و برای دستیابی به هدف‌های ویژه تجدید ساختار می‌گردد. (ریچارد اچ هال ۱۳۷۶، ۲۱)

سازمان را می‌توان اشتراک مساعی تنظیم شده اجتماعی و گرد هم آمدن عده‌ای از افراد برای انجام کاری معین و رسیدن به هدف و مقصدی مشترک تحت یک سلسله مراتب اداری بیان کرد که به طور مستمر در جهت تکامل و در حال تغییر است عناصر این تعریف عبارتند از:

۱- دارای هدف مشترک است

۲- نهادی اجتماعی است و همکاری دسته جمعی دارد

۳- ساختار آگاهانه دارد و دارای سلسله مراتب اداری است

۴- مرزهای شناخته شده و مشخص دارد. (توحیدی ۱۳۹۰، ۴۴)

ساختار سازمانی ابزاری است برای کمک به مدیریت در دستیابی به اهداف سازمان و به عبارتی

دیگر چارچوبی است که سازمان بر اساس آن بنا می‌شود و تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند را تعیین می‌کند؛ و اجزای اصلی ساختار سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد. (رابینز ۱۳۸۸، ۲۲)

ساختار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است که در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. (دفت ۱۳۹۰، ۲۸)

«بلو» ساختار سازمانی را این چنین تعریف می‌کند: گماردن و انتصاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پست‌های اجتماعی و پست‌هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می‌گذارد. (بلو ۱۹۷۴، ۸۰)

مینتزبرگ ساختار سازمانی را مجموعه راه‌هایی می‌داند که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود. (مینتزبرگ ۱۳۷۱، ۳۰)

ریچارد ال. دفت<sup>۹</sup> در تعریف خود از سازمان می‌گوید: «سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف می‌باشد و نیز سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شناخته شده است. همچنین او معتقد است که ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌گردد. نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است.» (دفت ۱۳۹۰، ۳۴۴)

از نظر دفت دیدگاه سیستمی بر این اساس قرار دارد که در درون سازمان فعالیت‌های دائمی و پویا در جریان است. ابعاد ساختاری<sup>۱۰</sup> بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند آن‌ها مبنایی بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد، ابعاد محتوایی<sup>۱۱</sup> معرف کل سازمان هستند، مثل اندازه یا

دفت می‌گوید: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بعد سنجید: عمودی، افقی و فضایی. بعد عمودی پیچیدگی مربوط به تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد. پیچیدگی ساختار از نظر افقی، مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارد. پیچیدگی ساختار سازمان از نظر فضایی به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود. در تقسیم بندی دفت به جای تفکیک جغرافیایی، تفکیک فضایی عنوان شده که در واقع دارای مفاهیم یکسان هستند. (دفت ۱۳۹۰، ۲۹)

#### ابعاد محتوایی ساختار سازمانی

- ۱) اندازه: اندازه یک سازمان عبارت است بزرگی آن سازمان که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌شود.
- ۲) تکنولوژی: عبارت است از ماهیت زیر سیستم تولید، و شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید می‌شود.
- ۳) محیط: شامل عواملی است که خارج از مرز سازمان می‌باشد مانند صنعت، مشتری، دولت و ...
- ۴) اهداف و استراتژی سازمان: مشخص کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبا خود دارد.
- ۵) فرهنگ: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که در سازمان در آن‌ها با کارکنان وجوه مشترک وجود دارد. (پارسائیان، اعرابی ۱۳۹۰، ۳۱)

#### پیچیدگی ساختار<sup>۱۷</sup>

از نظر رابینز پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد. تفکیک افقی، میزان

بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط، هدف و استراتژیک و فرهنگ. ابعاد محتوایی معرف جایگاهی هستند که بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. (دفت ۱۳۹۰، ۲۸)

#### ابعاد ساختاری سازمان

- ۱) رسمی بودن<sup>۱۲</sup>: به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد.
- ۲) تخصصی بودن<sup>۱۳</sup>: تخصصی بودن یک سازمان یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد.
- ۳) داشتن استاندارد: داشتن استاندارد به موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند.
- ۴) سلسله مراتب اختیارات: مقصود از سلسله مراتب اختیارات مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد و این سلسله مراتب اختیارات از طریق کشیدن خط‌های عمودی (در نمودار سازمان) مشخص می‌شوند.
- ۵) پیچیدگی: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بعد سنجید: عموی، افقی و فضایی (جغرافیایی).
- ۶) متمرکز بودن<sup>۱۴</sup>: در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد.
- ۷) حرفه‌ای بودن<sup>۱۵</sup>: حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می‌شود.
- ۸) نسبت پرسنلی<sup>۱۶</sup> (کارکنان): این نسبت بیانگر به‌کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند.



جدول ۱: مقایسه دیدگاه نظریه پردازان در خصوص عوامل ساختاری در ساختار سازمانی (پژوهشگر ۱۳۹۱)

عوامل ساختاری								نظریه پردازان ساختار
نسبت فرهنگی	حرفه‌ای بودن	متمرکز بودن	پیچیدگی	سلسله مراتب	دانش استاندارد	تخصصی بودن	رسمی بودن	
*	*	*	*	*	*	*	*	ریچارد ال. دفت (۱۹۹۸)
-	-	*	*	-	-	-	*	استیفن رابینز (۱۹۹۹)
-	-	*	*	-	-	-	*	ریچارد هال (۱۹۹۷)
-	-	*	*	-	-	-	*	میتزبرگ (۱۹۹۸)

پذیرفته‌اند. دقت و هال فرهنگ را به عنوان عامل پنجم می‌دانند و از طرفی رابینز یکی از تئوری‌های مهم عصر حاضر را مدیریت فرهنگ سازمانی می‌داند و میتزبرگ نیز با مطرح کردن ساختارهای ایدئولوژیک، خود به خود وارد مقوله فرهنگ می‌شود. بنا بر این عامل فرهنگ سازمانی هم مد نظر دفت و هال بوده است و هم مورد تأیید رابینز قرار داشته است. ضمن اینکه میتزبرگ نیز به آن اشاره داشته است. (جدول-۲)

سازمان‌ها همان گونه که از اندازه و تکنولوژی تأثیر می‌پذیرند از فرهنگ سازمانی نیز متأثرند. به اعتقاد میک فرهنگ سازمانی بیشتر در باورهای مشترک و هنجارهای رفتاری درونی سازمانی نهفته است و فرهنگ سازمان با ساختار سازمان رابطه داشته و به یکدیگر وابسته‌اند. بنا بر این در طرح سازمان و ساختار سازمانی باید به اختلافات فردی و ارزش‌های حاکم بر سازمان نیز توجه شود. به عبارت دیگر در طراحی ساختار سازمانی و نوع آن باید به فرهنگ سازمانی آن توجه داشت.

یا حد تفکیک بین واحدها را نشان می‌دهد تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک جغرافیایی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروی انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. (رابینز ۱۳۹۰، ۸۱)

به نظر هال (۱۳۷۶) پیچیدگی سازمان اثراتی ژرف بر رفتار اعضا، فرایندهای درون سازمان و رابطه بین سازمان و محیط دارد. هنگامی که شخص وارد یک سازمان می‌شود پیچیدگی نخستین چیزی است که وی با آن روبرو می‌شود. این پیچیدگی عبارت است از: تقسیم کار، عنوان‌های شغلی، بخش‌های متعدد سازمانی و سطوح مختلفی که در سلسله مراتب اختیارات سازمان وجود دارد.

دیدگاه چهار نظریه‌پرداز پیرامون عامل ساختاری در جدول ۱ نشان داده شده است که همه آن‌ها در سه بعد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز اشتراک دارند. همچنین هر چهار اندیشمند استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط را به عنوان عوامل محتوایی تعیین کننده ساختار

جدول ۲: مقایسه دیدگاه نظریه‌پردازان در خصوص ابعاد محتوایی ساختار (پژوهشگر ۱۳۹۱)

ابعاد محتوایی ساختار								نظریه‌پردازان ساختار
قدرت کنترل	فرهنگ ملی	فرهنگ سازمانی	سن سازمان	مقیاس محیط	تکنولوژی	اندازه	استراتژی و هدف‌ها	
-	-	*	-	*	*	*	*	ریچارد ال. دفت (۱۹۹۸)
*	-	-	-	*	*	*	*	استیفن رابینز (۱۹۹۹)
-	*	*	-	*	*	*	*	ریچارد هال
-	-	-	*	*	*	*	*	میتزبرگ

### پیشینه تحقیق

شیرین (۱۳۸۱) در تحقیق خود به بررسی رابطه فرهنگ با ساختار سازمانی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران پرداخته است. بر اساس نتایج این تحقیق بین فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی مورد مطالعه رابطه وجود دارد و ضریب همبستگی جزء به جزء در مورد متغیرهای فرهنگ و رسمیت مثبت بوده و رابطه فرهنگ با پیچیدگی و تمرکز منفی بوده است.

تاجیک یکتا (۱۳۸۹) در تحقیق خود رابطه فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی با اثربخشی مدیریت دانش و اثربخشی را در کمیته امداد مورد بررسی قرار داده است؛ و نتایج این پژوهش نشان داد که اثربخشی مدیریت دانش به طور مثبت با اثربخشی سازمان ارتباط دارد و همچنین رابطه معناداری بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان در کمیته امداد استان تهران وجود دارد. ثموری مهاجر (۱۳۸۰) در پژوهش خود با عنوان «رابطه ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی» به بررسی رابطه ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر زاهدان پرداخته است. در این تحقیق ساختار سازمانی بر اساس سه مؤلفه، تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی رایبیز مورد مطالعه قرار گرفته است و نتایج حاصل نشان می‌دهد که ابعاد ساختار رابطه مثبتی با فرهنگ داشته است.

اکبری (۱۳۷۸) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی در شرکت برق منطقه اصفهان» به بررسی رابطه فرهنگ با ساختار سازمانی پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی وجود دارد. ابعاد رفتاری فرهنگ سازمانی با ابعاد ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) رابطه معکوس دارد.

کردنالیچ و دیگران (۱۳۸۸) در مطالعات خود به بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه در دانشگاه تهران پرداخته‌اند نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین تمامی ابعاد ده‌گانه فرهنگ و ساختار سازمانی کارآفرینانه (به جز ریسک‌پذیری) رابطه معناداری وجود دارد، فرهنگ، بر ساختار سازمانی تأثیر زیادی دارد.

اریک هارتلایب و مرجان لبر، (۱۹۹۹) در مطالعات خود پیرامون «تحلیل فرهنگ و ساختار سازمانی به مثابه بنیان مدیریت دانش» بیان می‌دارند که در دنیای تجارتی کنونی، مدیریت دانش و آموزش سازمانی به عنوان پیش شرط‌های گریز ناپذیر در رقابت‌های سازمانی مطرح هستند.

زوفیا کروکوسز-کرینک (۱۹۹۶) در پژوهش خود با عنوان «ساختار و فرهنگ سازمانی: آیا فردگرایی و جمع‌گرایی و فاصله قدرت می‌تواند بر ساختار سازمانی تأثیر گذارد؟» مطرح می‌کنند که تفاوت‌های فرهنگی و عملکرد آن‌ها در سازمان‌ها موضوعی است که باید مورد توجه قرار گیرد و یک راه حل سازمانی که در یک فرهنگ تأثیر گذار و کارا باشد ممکن است در سایر فرهنگ‌ها کاملاً نامناسب به نظر رسد.

آهلین مارتین و برگستروم لینوس (۲۰۱۰) در تحقیقات خود با عنوان «ناسازگاری‌های درونی، تعارضات فرهنگی و ساختاری» بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی در بروز ناسازگاری در مقابل هر گونه تغییرات ساختاری نقش داشته است

### روش تحقیق

الف) روش اسنادی و کتابخانه‌ای: برای شناخت وضعیت موجود و برای دستیابی به چارچوب نظری، و آگاهی از پیشینه و ادبیات پژوهش از این روش استفاده شده است. و همچنین از ابزار فیش برای گردآوری

### اعتبار یا پایایی تحقیق

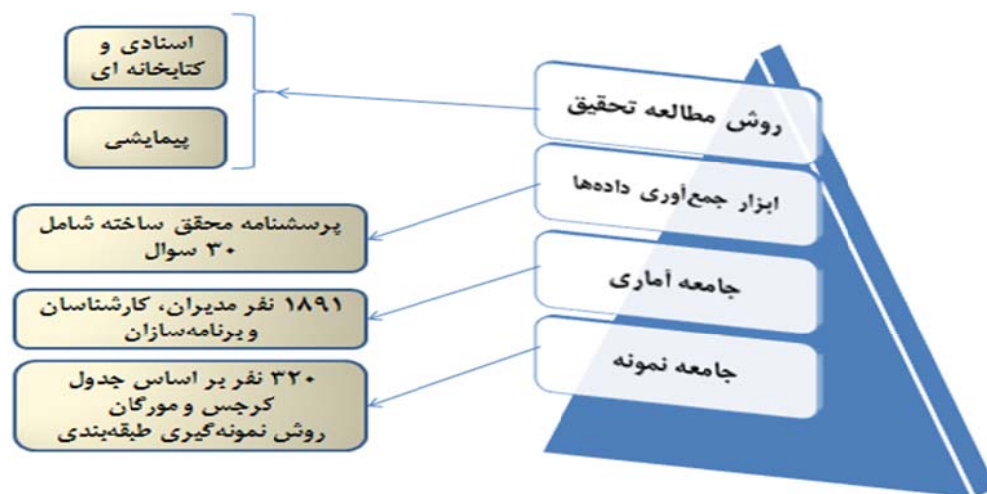
در این پژوهش به منظور محک میزان همبستگی و ارتباط اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه برای ۳۰ گویه برابر ۰/۸۳ می باشد که بنا بر منطق ضریب آلفای کرونباخ، هر چقدر عدد محاسبه شده به عدد یک نزدیک تر باشد به این معنی است که گویه‌ها از نظر درونی با هم همبستگی دارند. همچنین در این پژوهش برای رسیدن به روایی تحقیق اقداماتی در چند مرحله انجام شد. ابتدا بر اساس اطلاعاتی که در کتاب‌ها و مقالات مربوط و پایان نامه‌های مختلف جمع‌آوری شده بود، مفاهیم اولیه محتوای پرسشنامه تنظیم و. همچنین جمعیت محدودی از جامعه مورد مطالعه را پیش از نهایی کردن پرسشنامه انتخاب و مورد تست قرار گرفتند تا نواقص احتمالی در پرسشنامه و پرسش‌ها برطرف گردد و در نهایت یک پرسشنامه با ۳۰ پرسش طراحی شد. سپس داده‌ها کدگذاری و با استفاده از نرم افزار SPSS مورد پردازش قرار گرفت و به دلیل معقول نبودن فرض نرمال بودن داده‌ها و همچنین رتبه‌ای بودن مقیاس اندازه‌گیری از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای (مقالات و کتاب‌های مورد نیاز) و نیز از شبکه جهانی استفاده شده است.

ب) روش پیمایشی: برای جمع‌آوری داده‌ها، طبقه‌بندی و توصیف آن‌ها از روش پیمایشی استفاده شده که در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۱۸۹۱ نفر است. به منظور برآورد حجم نمونه بر اساس جدول کرجس و مورگان ۳۲۰ تعیین شده است که محقق برای اطمینان خاطر اقدام به توزیع ۳۵۰ پرسشنامه در جامعه نموده که داده‌های ۳۲۹ پرسشنامه قابل استفاده بوده است. ۶۲ درصد جامعه نمونه زن و مابقی مرد بوده و ۱۰ درصد پاسخ دهندگان مدیر و مابقی برنامه‌ساز و کارشناس می‌باشند. ۷۰ درصد جامعه نمونه دارای مدرک لیسانس و ۱۷ درصد مدرک فوق دیپلم و مابقی دارای مدارک فوق لیسانس و بالاتر و ۷۲ درصد جامعه نمونه نیروهای ستادی می‌باشند.

در یک نمای کلی روش مطالعه در این پژوهش در نمودار ۳ نشان داده شده است.



نمودار ۳: مدل مفهومی پژوهش

### آزمون فرضیه‌ها

(۱) آزمون فرضیه اول: بین مصنوعات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رابطه وجود دارد. با توجه به درصد خطای محاسبه شده در جدول شماره ۵ که کمتر از پنج درصد می‌باشد ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده از لحاظ آماری معنی‌دار بوده لذا فرض صفر مبنی بر فقدان رابطه بین مصنوعات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه، بین این دو رابطه ضعیفی وجود دارد (۲) آزمون فرضیه دوم: بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رابطه وجود دارد. با توجه به درصد خطای محاسبه شده در جدول شماره ۵ که کمتر از پنج درصد می‌باشد ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده از لحاظ آماری معنی‌دار بوده لذا فرض صفر مبنی بر فقدان رابطه بین

جدول ۳: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول	مصنوعات	پیچیدگی ساختاری
ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۲/۲۱۶
سطح معناداری	.	۱/۰۴۲
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
ضریب همبستگی	۲/۲۱۶	۱/۰۰۰
سطح معناداری	۱/۰۴۲	.
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
<b>فرضیه دوم</b>	<b>ارزش‌های حمایت شده</b>	<b>پیچیدگی ساختاری</b>
ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۳/۳۳۶
سطح معناداری	.	۱/۰۰۰
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
ضریب همبستگی	۳/۳۳۶	۱/۰۰۰
سطح معناداری	۱/۰۰۰	.
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
<b>فرضیه سوم</b>	<b>مفروضات فرهنگی</b>	<b>پیچیدگی ساختاری</b>
ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۱/۸۵۳
سطح معناداری	.	۱/۰۰۰
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
ضریب همبستگی	۱/۸۵۳	۱/۰۰۰
سطح معناداری	۱/۰۰۰	.
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
<b>فرضیه اصلی</b>	<b>فرهنگ</b>	<b>پیچیدگی ساختاری</b>
ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۱/۷۵۹
سطح معناداری	.	۱/۰۰۰
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹
ضریب همبستگی	۱/۷۵۹	۱/۰۰۰
سطح معناداری	۱/۰۰۰	.
جمعیت نمونه	۳۲۹	۳۲۹

نگرفت. در خصوص رابطه بین مصنوعات فرهنگ و پیچیدگی ساختاری «دفت» می‌گوید: فناوری و فرایندهای سازمانی بر طراحی ساختار سازمان اثرات شدیدی دارد و این اثرات مثبت بوده و باعث می‌شود که ساختار حالت پویایی پیدا کند.

از دیگر دستاوردهای پژوهش حاضر می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه بین «ارزش‌های حمایت شده فرهنگ» و «پیچیدگی ساختاری» در بعد «عمودی» رابطه وجود ندارد. لیکن همین رابطه در بعد «افقی و جغرافیایی» وجود دارد. «دفت» در این رابطه اعتقاد دارد که ساختار سازمانی یعنی مدیریت و اجرای برنامه‌های استراتژیک برای رسیدن به هدف و به عبارت دیگر ساختار سازمانی نشان دهنده راهی است که هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان به انجام می‌رسد.

نتایج پژوهش حاکی است با توجه به درصد خطای محاسبه شده از لحاظ آماری از دیدگاه جامعه نمونه بین «مفروضات فرهنگی» و «پیچیدگی ساختاری» در بعد «عمودی و افقی» رابطه وجود دارد. ولی این رابطه در «بعد جغرافیایی» مورد تایید داده‌های این پژوهش نیست.

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که فرضیه اصلی پژوهش یعنی وجود رابطه بین دو متغیر «فرهنگ و پیچیدگی ساختاری» مورد تایید داده‌های پژوهش قرار گرفته است بدین توضیح که فرض صفر مبنی بر فقدان رابطه بین «فرهنگ و پیچیدگی ساختاری» رد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه بین «فرهنگ و پیچیدگی ساختاری» رابطه معناداری وجود دارد. همان گونه که در ادبیات تحقیق نیز گفته شده رابطه فرهنگ با ابعاد ساختاری رابطه ساده علی نیست. بلکه این رابطه تحت تأثیر عوامل متعددی است؛ و وجود تفاوت‌های فرهنگی در هر سازمان در حقیقت نگرش آن سازمان را به ساختار نشان می‌دهد.

ارزش‌های حمایت شده فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رابطه ضعیف وجود دارد.

۳) آزمون فرضیه سوم: بین مفروضات اساسی فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رابطه وجود دارد.

با توجه به درصد خطای محاسبه شده در جدول شماره ۵ که کمتر از پنج درصد می‌باشد ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده از لحاظ آماری معنی‌دار بوده لذا فرض صفر مبنی بر فقدان رابطه بین مفروضات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه بین مفروضات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری رابطه نسبتاً قوی وجود دارد.

۴) آزمون فرضیه اصلی: بین فرهنگ و پیچیدگی ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به درصد خطای محاسبه شده در جدول شماره ۵ که کمتر از پنج درصد می‌باشد ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شده از لحاظ آماری معنی‌دار بوده لذا فرض صفر مبنی بر فقدان رابطه بین فرهنگ و پیچیدگی ساختاری رد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که از دیدگاه جامعه نمونه بین فرهنگ و پیچیدگی ساختاری رابطه وجود دارد.

#### تبیین یافته‌های پژوهش

این پژوهش دارای یک فرضیه اصلی و (نه فرضیه فرعی) می‌باشد که بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از لحاظ آماری، فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی آن تایید و سه فرضیه فرعی دیگر رد شدند. دستاورد پژوهش حاضر این بود که از دیدگاه جامعه نمونه رابطه بین «مصنوعات فرهنگی» و «پیچیدگی ساختار» در بعد «عمودی و افقی» تایید گردید لیکن رابطه این دو متغیر در بعد «جغرافیایی» مورد تایید قرار

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

ردیف	عنوان فرضیه	رد یا تایید فرضیه
۱	بین فرهنگ و پیچیدگی ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد	تایید
۲	بین مصنوعات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه وجود دارد	تایید
۳	بین مصنوعات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه وجود دارد	تایید
۴	مصنوعات فرهنگی با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه دارد	رد
۵	ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه دارد	رد
۶	بین ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه وجود دارد	تایید
۷	ارزش‌های حمایت شده فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه دارد	تایید
۸	مفروضات فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد عمودی رابطه دارد	تایید
۹	بین مفروضات فرهنگی و پیچیدگی ساختاری در بعد افقی رابطه وجود دارد	تایید
۱۰	بین مفروضات فرهنگ با پیچیدگی ساختاری در بعد جغرافیایی رابطه وجود دارد	رد

### پیشنهادات

کردن، فکر کردن و نحوه احساس کردن را می‌آموزند

مورد توجه قرار دهند.»

۳) با توجه به یافته‌های پژوهش، بین «مصنوعات فرهنگی و پیچیدگی ساختار» در رادیو رابطه نسبتاً ضعیفی وجود دارد که خود بیانگر این موضوع است که در رادیو از همه ظرفیت‌های فناوری‌های نوین بهره‌مند نشده است و این خود می‌تواند یکی از عوامل کندی فرایندهای سازمانی و به تبع آن پیچیدگی ساختار باشد؛ لذا می‌بایست به مقوله فناوری‌های نوین و استفاده از فضای مجازی در رسانه توجه جدی‌تری صورت گیرد.

۴) نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین ارزش‌های حمایت شده (مأموریت‌ها، اهداف و راهبرد) با پیچیدگی ساختار در رادیو رابطه‌ای ضعیف وجود دارد که ممکن است یکی از دلایل اصلی آن شناخت ناکافی و عدم درک مشترک کارکنان از اهداف و مأموریت‌های سازمانی باشد بنابراین ضرورت دارد این موضوع برای کلیه کارکنان تبیین شود تا درک مشترکی از اهداف و استراتژی‌های سازمان در آن‌ها به وجود آید.

۱) نتایج بدست آمده در تحقیق نشان می‌دهد که بین «فرهنگ و پیچیدگی ساختار سازمانی» در رادیو، رابطه‌ای معنا دار وجود دارد. بنابراین ضرورت دارد مدیران ارشد شبکه‌های مختلف رادیو به مقوله فرهنگ به عنوان یکی از ابعاد محتوایی موثر بر ساختار و به ویژه بعد پیچیدگی آن توجه نمایند و از طرفی با توجه به اهمیت و نقش ساختار سازمانی در فضای رقابت رسانه ای به منظور پاسخگویی به نیاز مخاطبان، ساختار سازمانی خود را با در نظر گرفتن فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی جامعه مخاطب، به طور مستمر مورد بازنگری قرار دهند.

۲) با توجه به وجود رابطه‌ای نسبتاً قوی بین مفروضات اساسی «فرهنگ با پیچیدگی ساختار» در رادیو، توصیه می‌شود در طراحی مجدد ساختار سازمانی مفروضات اساسی فرهنگ که در ادراکات، باورها و ضمیر ناخودآگاه تبلور می‌یابد و به منزله تئوری‌های مورد استفاده و مفروضات پنهانی که عملاً «رفتار کارکنان را هدایت می‌کند و به آن‌ها نحوه درک

در کمیته امداد استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور

(۳) توحیدی، ارسطو (۱۳۹۰)، فرایند جامع سازماندهی، چاپ اول، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی

(۴) ثموری مهاجر، مریم. (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی با فرهنگ سازمانی در مؤسسات دولتی شهرستان زاهدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

(۵) جهانبخش، اسماعیل. (۱۳۸۲). راهنمای ساده کاربرد آزمون‌های آماری در پژوهش‌های علمی با استفاده از Spss. ارکان

(۶) دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۰). تئوری و طراحی سازمان. مترجمان، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ سیزدهم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

(۷) دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۹). تئوری و طراحی سازمان. مترجمان، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ هفتم - تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

(۸) رایبیز، استیفن. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت. مترجمان، سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

(۹) رایبیز، استیفن. (۱۳۹۰). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی. مترجمان، سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ سی و سوم، تهران: اشراق

(۱۰) رضایی، علی اکبر و فردرو، محسن. (۱۳۸۶). آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی فرهنگی. چاپ دوم، تهران: عباسی

(۱۱) شاین، ادگار. (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. مترجمان، برزو فرهی پورنجاتی و شمس‌الدین نجفی، چاپ اول، تهران: سیمای جوان

(۱۲) شنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لوئی. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. مترجمان، سید محمد

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که جدا فرض کردن نفوذ پیچیدگی ساختار سازمانی از فرهنگ امری دشوار است زیرا فرهنگ و ساختار سازمانی هر دو در طول زمان تکامل یافته‌اند و به شدت به یکدیگر وابسته هستند؛ و می‌توان گفت ابعاد ساختار در فرهنگ نهادینه می‌شوند، فرهنگ عامل زیر بنایی ساختار است و زمینه را فراهم می‌کند که ساختار روی آن قرار گیرد و به عبارتی پیچیدگی ساختار سازمانی کاربردهای فرهنگی را اعمال و ارزش‌های فرهنگی را روشن می‌کند.

### پیشنهاد برای تحقیقات آتی

- تأثیر ساختار سازمانی بر فرهنگ در پژوهش‌های آتی مورد مطالعه قرار گیرد و به عبارتی ساختار سازمانی به عنوان متغیر مستقل و فرهنگ متغیر وابسته در نظر گرفته شود.
- با توجه به گستردگی رادیو و همچنین تقسیم بندی شبکه‌های رادیویی به: شبکه‌های تخصصی، عمومی و اختصاصی پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی پیرامون ساختار سازمانی و فرهنگ جامعه مورد مطالعه محدودتر و حداقل بر اساس این تقسیم‌بندی انتخاب گردد.
- مدل فرهنگ شاین با الگوهای دیگر ساختار سازمانی مانند الگوی رایبیز می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد و از مقایسه نتایج آن نتایج مفیدی بدست خواهد آمد.

### منابع و مأخذ

(۱) اکبری، فضل الله. (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در شرکت برق منطقه اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

(۲) تاجیک یکتا، لیلا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ با ساختار و استراتژی با اثربخشی مدیریت دانش

- Knowledge
- 25) Handbook of Organizational Design, Volume 1, Adapting Organizations to their Environments, New York: Oxford University Press
- 26) Hodgetts, Richard M. & Luthans, Fred (2003), international management. Culture Strategy And Behavior. Fifth Edition. Tata McGraw-Hill.
- 27) Management Innovation Service Network. Austria Management Innovation Service Network. Austria
- 28) Peterson, R A (1981). "Entrepreneurship and Organization", in Nystrom, P C and Starbuck, W H (Eds).
- 29) Zofia Krokosz & Krynke. (1996) Organizational Structure and Culture: Do Individualism/ Collectivism and Power Distance Influence Organizational Structure? Wroclaw University. Poland.

#### یادداشت‌ها

- 1 culture
- 2 Kroeber
3. Klochan
- 4 Shain
- 5 Culture's Artifacts
- 6 Culture's Supported Values,
- 7 Cultural Main Assumptions
- 8 Organizational Structure
9. Richard I. Daft
10. Structural dimensions
11. Contextual dimensions
- 12 formalization
- 13 specialization
- 14 centralization
- 15 professionalism
- 16 Personnel ratios
17. Complexity Structure

- اعرابی و داوود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۳) شیرین، علی. (۱۳۸۱). رابطه فرهنگ با ساختار سازمانی. در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه تهران
- ۱۴) طوسی، محمد علی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۵) فرجاد، محمد حسین. (۱۳۶۸). جامعه‌شناسی و سیر تحول و تکامل جامعه. تهران: آرام
- ۱۶) کردتالیج، اسدالله و دیگران. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و فرهنگ کارآفرینانه. در دانشگاه تهران، مقاله علمی
- ۱۷) مقیمی، سید محمد. (۱۳۷۷). نظریه‌های سازمان و مدیریت با رویکرد پژوهشی. چاپ اول، تهران: ترمه
- ۱۸) میتنبرگ، هنری. (۱۳۷۱). سازماندهی پنج الگوی کارساز. مترجمان ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری سابق، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۱۹) نگهبان، علیرضا. (۱۳۶۷). راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه: جهاد دانشگاهی
- ۲۰) هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶). سازمان ساختار فرایند و ره‌آوردها. مترجمان علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- 21) Hin Martin & Bergstrom. Linud (2010) Internal Inconsistencies Cultural And Structural Conflicts. A Case Study OF Reform Within Management Control. University Of Gothenburg
- 22) Denison. danial (2000) , organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change "international institute for management development Denison @imd.ch
- 23) Edgar.h.sehain (1997) organizational culture and leadership "josee, has, edition
- 24) Erich Hartlieb & Marjan Leber. (1999). The Analysis of Organizational Culture and Structure as a Basis for the Implementation of