

Paper Type: Original Article

The Effect of Mechanical and Organic Structures and Organizational Performance with the Variable Adjustment of the Culture Organization

Abbas Ghaedamini Harouni¹, Mehrdad Sadeghi De Cheshmeh², Samaneh Keldani³, Ghulam Reza Maleki Farsani^{4,*} 

¹ Department of Cultural Management, Farsan Center Applied Science University, Isfahan, Iran; abbasgheadamini2020@gmail.com.

² Faculty of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran; mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir.

³ Department of Cultural Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran; ag7220500@gmail.com.

⁴ Department of Cultural Management, Harand Center Applied Science University, Isfahan, Iran; malekifarsanig@yahoo.com.

Citation:



Ghaedamini Harouni, A., Sadeghi De Cheshmeh, M., Keldani, S., & Maleki Farsani, Gh. R. (2023). The effect of mechanical and organic structures and organizational performance with the variable adjustment of the culture organization. *Modern research in performance evaluation*, 2(3), 168-178.

Received: 26/10/2023

Reviewed: 16/10/2023

Revised: 20/11/2023

Accepted: 27/11/2023

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the effect of organic and mechanical structures on organizational performance with the moderating role of organizational culture.

Methodology: The present study was conducted by descriptive correlation method. The statistical population of the present study included Toka Foolad (public joint stock) investment companies with 24 companies with 5340 employees, which was extracted by stratified sampling method with a volume of 363 samples. In order to determine the sample size, Cochran sampling formula was used. The collection tool of this research is standard questionnaires including; the organizational structure was Vega and Januzas in 1979, Denison's organizational culture in 1999 and the organizational performance of Nadi and Hazeghi [1]. The content validity of the questionnaires was confirmed by the supervisor and several thematic experts and the face validity was confirmed by several members of the statistical community 0.839, 0.820 and 0.868 were estimated. Analysis of research data at two descriptive levels using statistics such as mean and standard deviation and inferential using structural equation model, etc. was performed by SPSS 26 and warp pls 6 software.

Findings: The results showed that Mechanical and organic structures affect organizational performance with coefficients of -0.37 and 0.32, respectively, but organizational culture does not moderate these relationships.

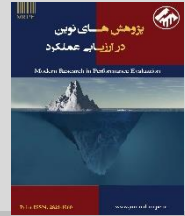
Originality/Value: In this research, the effect of organic and mechanical structures on organizational performance with the moderating role of organizational culture has been studied and analyzed.

Keywords: Organic and mechanical structures, Organizational performance, Organizational culture.

Corresponding Author: malekifarsanig@yahoo.com  <https://doi.org/10.22105/mrpe.2021.140867>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



بررسی تاثیر ساختارهای ارگانیک و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی

عباس قائدامینی هارونی^۱، مهرداد صادقی ده چشمه^۲، سمانه کلدانی^۳، غلام رضا مالکی فارسانی^۴

^۱گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز فارس، اصفهان، ایران.

^۲دانشکده مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۳گروه مدیریت فرهنگی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۴گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه جامع علمی کاربردی مرکز هرنند، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر ساختارهای ارگانیک و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شرکت‌های سرمایه‌گذاری توکا فولاد (سهامی عام) به تعداد ۲۴ شرکت با ۵۳۴۰ کارمند بود که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۳۶۳ نمونه استخراج گردید. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد. ابزار گردآوری این پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد مشتمل بر؛ ساختار سازمانی ویگا و یانوزاس در سال ۱۹۷۹، فرهنگ سازمانی دنیسون در سال ۱۹۹۹ و عملکرد سازمانی ناد و حاذقی [۱] بودند. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استاد راهنما و چند نفر از صاحب‌نظران موضوعی و روایی صوری توسط چند تن از افراد جامعه آماری مورد تایید قرار گرفت. ضریب پایایی هر سه پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳۹، ۰/۸۲۰ و ۰/۸۶۸ برآورد شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی با استفاده از آماره‌هایی همچون میانگین و انحراف معیار و استنباطی با استفاده از مدل معادلات ساختاری و ... توسط نرم‌افزار *spss 26* و *warp pls 6* انجام شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که ساختارهای مکانیکی و ارگانیک به ترتیب با ضرایب ۰/۳۷- و ۰/۳۲ بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد، اما فرهنگ سازمانی این روابط را تعدیل نمی‌کند.

اصالت/ ارزش افزوده علمی: در این تحقیق تاثیر ساختارهای ارگانیک و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: ساختارهای ارگانیک و مکانیکی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی.

۱- مقدمه

در دو دهه اخیر، عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های پژوهشی و هم در زمینه‌های کاربردی بسیار مورد توجه قرار گرفته است. عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان



مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به هدف‌های خود رسیده است [2].

عملکرد به فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می‌شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید بروندادهای معین و ۲- اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است [3]. عملکرد را می‌توان در سه سطح مورد ارزیابی قرار داد: ۱- سطح فردی، ۲- سطح گروهی و ۳- سطح سازمان. یک متغیر کلیدی موثر بر عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی است. با توجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عوامل مختلفی بر روی عملکرد سازمانی موثر است یا به عبارت دیگر عملکرد سازمانی به شاخص‌های زیادی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از دانش و مهارت کارکنان، روش و دستورالعمل‌های کاری، ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و ساختار سازمانی است. از میان عوامل اشاره شده ساختار سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل و پارامتر در اثربخشی سازمانی است [4].

در واقع ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به‌وسیله آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان است. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش‌ها و اجزاء یک سازمان می‌باشد [5]. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چهارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کارها)، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیسم‌های تبعیت و اجرای قوانین و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، بخش‌هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است. ابعاد ساختاری سازمان بیان‌کننده ویژگی‌های درونی سازمان هستند. آن‌ها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدین‌وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و باهم مقایسه کنند [6].

ساختارهای سازمانی را در دو طیف ساختار مکانیک و ارگانیک طبقه‌بندی کردند و یادآور شدند که در سازمان‌های مکانیکی ساختار دقیق قدرت مانع از جریان قدرت در درون سازمان می‌شود و نمی‌توان برای حل مساله‌های سازمانی از این جریان ضروری استفاده کرد و از سوی دیگر سازمان‌های ارگانیک از طریق مجاز دانستن جریان قدرت از مجرای سیستم فرعی سیاسی و انتقال آن به هر نقطه‌ای که مورد نیاز است، فرآیند حل کردن مسایل را تسهیل می‌نمایند. این دو پژوهشگر برای ارایه دیدگاه‌های مکانیکی و ارگانیک در سیستم مدیریت به میزان زیادی از نگرش سیستمی استفاده کردند [7]. سازمان مکانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین‌نامه و مقررات رسمی کار و تصمیم‌گیری متمرکز ارزش بسیار قابل است ولی سازمان ارگانیکی یا سازمان موقتی برای این سه بعد ارزش کمی قابل است [8].

یکی از اهداف این پژوهش بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی می‌باشد، اما از طرفی به نظر می‌رسد که مفهوم فرهنگ سازمانی، بتواند در رابطه بین این دو متغیر ساختار سازمانی (ارگانیکی و مکانیکی) و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر قرار گیرد، مفهوم فرهنگ سازمانی از انسان‌شناسی فرهنگی نشات می‌گیرد و در رفتار سازمانی، مدیریت و ادبیات بازاریابی متداول است [9]. فرهنگ سازمانی به ارزش‌ها و باورهایی اشاره می‌کند که هنجارهای رفتارهای مورد انتظاری که کارکنان ممکن است دنبال کنند، ارایه می‌دهد. شاین [10] فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک نیروی اجتماعی در نظر می‌گیرد که تا حد زیادی نامرئی و درعین حال بسیار قدرتمند است. شواهد تجربی نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی به‌طور قابل توجهی رفتارهای مبتنی بر عملکرد بازار، نگرش‌های کارکنان و اثربخشی سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و نسبت به استراتژی سازمانی و ساختار، سهم بیشتری در مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی دارد [11]. فرهنگ سازمانی به شدت رفتار کارکنان را فراتر از سیستم‌های کنترل رسمی، روش‌ها و اقتدار تحت تاثیر قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، فرهنگ سازمانی ابزاری قدرتمند برای استخراج نتایج مطلوب سازمانی است [12]. در مطالعات مربوط به فرهنگ سازمانی تقسیم‌بندی‌ها و طبقه‌بندی‌ها وجود دارد. در یک طبقه‌بندی فرهنگ را به مثبت و منفی طبقه‌بندی نموده‌اند. فرهنگ سازمانی در صورتی مثبت است که باعث عملکرد و بهره‌وری موثر شود. فرهنگ منفی می‌تواند منبع مقاومت و هرج‌ومرج باشد و از حل مساله ممانعت به عمل آورد.





با توجه به تعاریف گوناگون فرهنگ سازمانی و نقش آن در حل مسایل سازمانی به جرات می‌توان گفت برای ایجاد تحول در سازمان‌ها و ترغیب شرکت‌ها به پیشرفت و قرار گرفتن در جاده موفقیت، همواره به یک فرهنگ سازمانی قوی و نیرومند نیاز است. از این دیدگاه است که بررسی و ارزیابی فرهنگ سازمانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود.

بنابراین سازمان‌هایی که راهکارهایی نظیر تغییر ساختار، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌هایی برای بهبود کیفیت را دنبال کرده‌اند تا به پیشرفت‌هایی دست یابند ولی تلاش‌های آنان به نتایج روشنی نرسیده ممکن است ضعف فرهنگی داشته باشند. صاحب‌نظران نقش فرهنگ سازمانی را در یاری‌رساندن سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان همواره مهم می‌دانند. آنان نسبت فرهنگ به سازمان را مانند نسبت شخصیت به فرد عنوان می‌نمایند و اعتقاد دارند همان‌طور که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه‌های شخصیتی آن‌ها کاوش کرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد نیز باید در فرهنگ تفحص نمود.

مورد مطالعه در این تحقیق شرکت توکا فولاد می‌باشد. شرکت توکا فولاد به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین هلدینگ‌های کشور در حال فعالیت می‌باشد. این شرکت دارای تعداد زیادی شرکت زیرمجموعه بوده و کلیه فعالیت‌های آن‌ها را مدیریت می‌کند. این شرکت جزء شرکت‌های بزرگ و صاحب نام اصفهان بوده و به دلیل نوع محصولاتی که ارائه می‌کند، نقش پررنگ و حساسی در زندگی مردم دارد. اهمیت و نقش اجتماعی بارز این شرکت بزرگ طبیعتاً نیاز به توجه به افزایش کارایی و بهره‌وری تمامی منابع این شرکت را به دنبال دارد. برای این شرکت‌ها به دلیل فضای رقابتی شدید موجود اثربخشی سازمانی شامل درصد سهام بازار شرکت نسبت به رقبای، میزان سودآوری شرکت، میزان کیفیت خدمات یا محصولات، ثبات مالی شرکت، وضعیت تحقیق و توسعه، وضعیت مسئولیت اجتماعی شرکت و تنوع محصولات و خدمات از جمله اهداف شرکت می‌باشد، لذا هدف این پژوهش بررسی اثربخشی این شرکت‌ها و اثر ادراک ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی است و این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی چه تاثیری دارد و آیا متغیر فرهنگ سازمانی در رابطه بین این دو نقش تعدیل‌کنندگی دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری

۲-۱-۱- ساختار سازمانی

درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ‌تر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون‌سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است [13]. ساختار سازمان در همه زمان‌ها، ثابت باقی نمی‌ماند. بلکه آن به امور سازمان شکل می‌دهد و امور سازمان هم می‌تواند شکل آن را تغییر دهد. دیدگاه مزبور این واقعیت را تایید می‌کند که امور سازمان به‌صورت فطری محافظه‌کار است، ساختار، روابط متقابل بین اعضاء را تعیین می‌کند و موجب هماهنگی کامل و تمام‌عیار در سازمان نمی‌شود ولی مانع رفتارهای غیرعادی می‌گردد [14]. ساختار سازمانی راه یا شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود [7]. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون‌سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری از وظایف ساختار سازمانی است. ساختار عبارت است از مجموعه روابطی که بر رفتار افراد و گروه‌ها که در جهت کسب اهداف تلاش می‌کنند، حاکم می‌باشد. در واقع این روابط بیان می‌کند که چه کسی به چه کسی گزارش خواهد داد و شکل هماهنگی رسمی و الگوی تعامل متقابل افراد را بیان می‌دارد [13].

عملکرد، به فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می‌شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید پرونده‌های معین و ... و ۲- اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است، به عبارتی عملکرد سازمانی می‌تواند به این موضوع مربوط شود که یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود رسیده است [15]. عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های موردبحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید [16]. اندازه‌گیری عملکرد مجموعه‌ای از اندازه‌گیری مالی و غیرمالی را در برمی‌گیرد. مشاوران و دانشگاهیان معتقدند که عملکرد غیرمالی تمرکز بر عوامل کسب‌وکار طولانی‌مدت مانند رضایت مشتری، فرآیند کسب‌وکار داخلی، نوآوری و یادگیری است که حمایت از این عوامل می‌تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود [17]. متغیرهای مالی عملکرد سازمانی شامل طیف گسترده‌ای از اندازه‌گیری‌ها شامل رشد و تنوع در سود (به‌طور معمول به دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری و یا حقوق صاحبان سهام)، بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، فروش و ارزش بازار است [18].

۲-۱-۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان بخشی از کارکردهای اقتصادی عبارت است از پیش‌فرض‌هایی اساسی که گروه برای مواجهه با مشکلاتش جهت انطباق با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا توسعه داده است. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده و می‌توان آن را به‌عنوان راهی درست به اعضای جدید سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب در رابطه با مشکلات بیندیشد و احساس و عمل نمایند [19]. فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش‌ها، فرضیه‌ها و انتظارات مشتری را در برمی‌گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند. فرهنگی که می‌تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف‌پذیر باشد که در بیشتر سازمان‌ها و غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است [10]. تحقیقات در حوزه‌های مختلف نشان می‌دهد که یکی از پرتکرارترین عوامل شکست در سازمان‌ها و محیط‌های کاری، غفلت و بی‌توجهی به عوامل فرهنگی است [20]. بر طبق نظر استیفن رابینز، هفت ویژگی اصلی در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند که عبارت‌اند از ۱- خلاقیت و خطرپذیری، ۲- توجه به جزئیات، ۳- توجه به نتیجه، ۴- توجه به افراد، ۵- تشکیل تیم، ۶- تحول و ۷- ثبات یا پایداری. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات موردنظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد دانش در صورتی می‌تواند به‌طور موثر در سازمان خلق و تسهیم شود که موردحمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد [21].

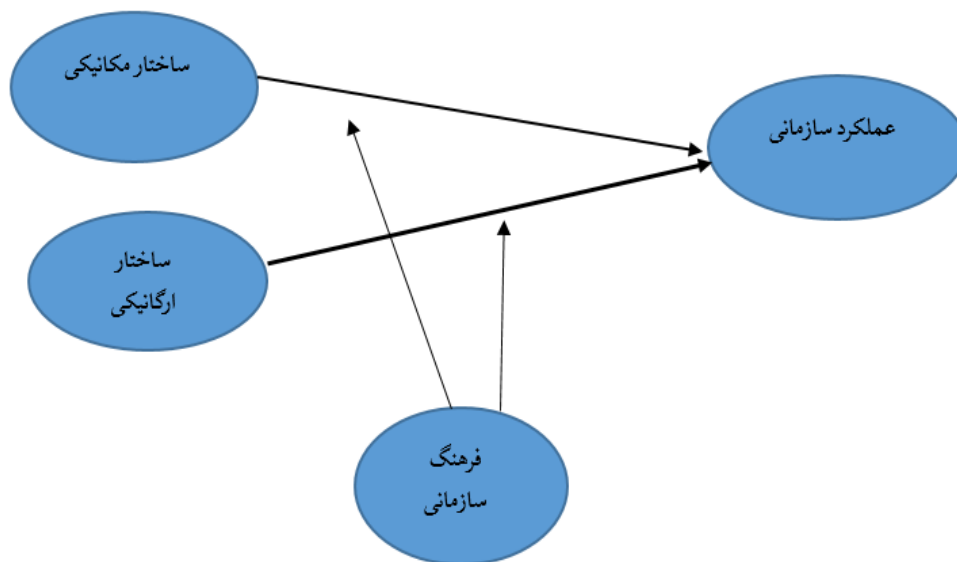
در این قسمت به‌طور خلاصه به توصیف پژوهش‌هایی پرداخته می‌شود که هر یک بر روی یکی از متغیرهای پژوهش متمرکز بوده و تا حدودی با پژوهش حاضر مشابه بوده‌اند که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود. طاهرپور و همکاران [22] در تحقیقی با عنوان بررسی ساختار سازمانی در مراکز تربیت‌معلم و دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان که با روش توصیفی-پیمایشی انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد ساختاری دانشگاه‌های دولتی و مراکز تربیت‌معلم تفاوت معناداری وجود داشت. میرکمالی و همکاران [23] در تحقیقی تحت عنوان رابطه خلاقیت سازمانی با ساختار ارگانیکی و مکانیکی که در مدارس متوسطه شیراز با روش پیمایش انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که میزان خلاقیت سازمانی در مدارس با ساختار ارگانیکی بیشتر از مکانیکی است و هم‌چنین بین مدارس با ساختار ارگانیکی و مکانیکی از نظر ابعاد شش‌گانه خلاقیت سازمانی نیز تفاوت معناداری وجود دارد که میزان همه ابعاد در ساختارهای ارگانیکی بیشتر از مکانیکی بود. احمدی و همکاران [24] در تحقیقی با عنوان رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی در بین کارکنان آموزش و پرورش نواحی شهرستان شیراز که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گرفت، به این نتیجه رسید که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن با اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود داشت. نصیری پور و همکاران [25] در تحقیقی تحت عنوان بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان‌های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیک-ارگانیکی و ارایه الگو که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و سرشماری انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که میزان پیچیدگی در بیمارستان‌ها مورد مطالعه با کسب رتبه ۳۲ نسبتاً زیاد و میزان رسمیت با کسب رتبه ۲۴ بالاتر از حد متوسط و میزان تمرکز با کسب رتبه ۳۰ در حد متوسط می‌باشد و ساختار مطلوب از نظر پاسخگویان،





ساختار مکانیکی بود. فیروزی و آشفیعی [26] در تحقیقی تحت عنوان بررسی ارگانیکی یا مکانیکی بودن ساختار سازمانی موجود در شرکت پگاه گلپایگان و توجه به استعداد پرسنل شرکت شرقی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که دیدگاه هر دو جامعه آماری ستادی و عملیاتی سازمان مکانیکی بوده و تفاوت معناداری بین دیدگاه دو جامعه آماری در سازمان وجود ندارد و از نظر کل کارکنان ستادی و عملیاتی کمتر از حد متوسط به استعدادهای آن‌ها در سازمان توجه می‌شود. رفیعی و همکاران [27] در تحقیقی با عنوان الگویابی ساختاری تاثیر دانش بر عملکرد و نوآوری با تعدیل‌گری ساختار سازمانی در شرکت‌های علم و فناوری استان خراسان رضوی شرقی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که دانش سازمانی بر اطلاعات نوآورانه، کارایی کسب اطلاعات و تفسیر از این اطلاعات تاثیرگذار است. بررسی کارایی اطلاعات کسب‌شده بر عملکرد محصول جدید مورد تایید قرار نگرفت. متغیر ساختار سازمانی رابطه بین دانش سازمانی با کسب اطلاعات و کارایی آن تعدیل کرد اما تعدیل‌گری این متغیر در رابطه دانش سازمانی و تفسیر اطلاعات معنادار نبود. تقی نیا و دانشور هریسی [28] در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه ساختار سازمانی با ارتباطات و یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان شرقی به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین ساختار سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان شرقی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. بین ساختار سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با ارتباطات در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان شرقی رابطه مستقیم و معنی‌داری داشت. شاهرودی شهرکی و همکاران [29] در تحقیقی با عنوان اثر فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد شغلی و نوآوری: نقش واسطه‌ای هوش سازمانی که در شرکت ذوب‌آهن اصفهان به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی باعث افزایش نوآوری و عملکرد شغلی می‌شود. هم‌چنین تمرکز سازی فقط به‌طور غیرمستقیم از طریق هوش سازمانی باعث کاهش نوآوری و عملکرد شغلی شد. از سوی دیگر رسمیت و پیچیدگی نه به‌طور مستقیم و نه به‌طور غیرمستقیم بر نوآوری و عملکرد شغلی اثر نداشت. کسلر [30] در پژوهشی با عنوان "اثرات ساختار سازمانی بر توانایی عملکرد شغلی، رضایت شغلی و رفتار همکارانه" در ۲۲۹ دانشگاه در سراسر ایالات متحده و کانادا با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که اعضای کالج که در ساختار اداری بسیار ارگانیک کار می‌کنند، به سطوح بالای رضایت پاسخ می‌دهند. علاوه بر آن اعضای فعال کالج نسبت به اعضای کم کار کالج که در ساختار بسیار کلاسیک مشغول بکارند کمتر گرفتار موارد رفتاری بدزبانانه و آزاردهنده با یکدیگر شده‌اند. لوژن و همکاران [31] در تحقیقی با عنوان اثر ادراک فرهنگ سازمانی و اثربخشی در مدارس بلژیک به این نتیجه رسیدند که برخی از ابعاد اثربخشی بالاترین تاثیر مثبت درک را دارند ولی بعد بوروکراسی هیچ تاثیری بر فرهنگ نشان نداد. هائو و همکاران [32] در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین ساختار و عملکرد سازمانی به‌ویژه از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری که در اتریش و چین به روش معادلات ساختاری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که نوآوری یک متغیر میانجی... و موثرتری بر عملکرد ساختار سازمانی بود. بیلسلاد و همکاران [33] در پژوهشی تحت عنوان دوگانگی مدیریت برای کارایی و اثربخشی سازمان که در اسلونی با روش فرآیند تحلیلی سلسله‌مراتبی در یک گروه متخصص انجام گرفت، به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی که قادر به اصلاح تناقض دوگانگی هستند می‌توانند اثربخشی و بهره‌وری خود را افزایش دهند. کانتن و همکاران [34] در تحقیق با عنوان اثر ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده در عملکرد انطباقی فردی و محاط شغلی که در بین کارکنان موسسات هتل در ترکیه با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که ساختار ارگانیکی تاثیر مستقیمی روی محاط شغلی و عملکرد انطباقی فردی ندارد ولی ساختار مکانیکی محاط شغلی را تحت تاثیر مستقیم قرار داد؛ درحالی‌که هیچ تاثیر مستقیمی روی عملکرد انطباقی فردی نداشت. در صورتی که سازمان یادگیرنده بر هر دو محاط شغلی و عملکرد انطباقی فرد اثر مثبت و سازمان یادگیرنده نقش میانجی در روابط بین ساختار مکانیکی و ارگانیکی داشت. علاوه بر این، سازمان یادگیری نقش کاملاً واسطه‌ای بین ساختار سازمان مکانیکی و عملکرد انطباقی فردی داشت. یوسف و همکاران [35] در پژوهشی با عنوان بررسی نقش تعدیل‌کننده ساختار سازمانی در رابطه بین جهت‌گیری‌های استراتژیک و عملکرد سازمانی که در یکی از سازمان‌های پاکستان با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی در رابطه بین جهت‌گیری‌های استراتژیک و عملکرد سازمانی نقش تعدیل‌کننده داشت. ول و همکاران [36] در پژوهشی با عنوان چگونه ساختار سازمانی نوآوری‌های مخاطره‌آمیز را به عملکرد تبدیل می‌کند، شبیه‌سازی کامپیوتری با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد و به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری داشت.

بر اساس مبانی نظری ارائه شده و بر پایه جدیدترین پژوهش‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، الگوی مفهومی پژوهش مطابق با آنچه در شکل ۱ ارائه شده در نظر گرفته شده است.



شکل ۱- الگوی نظری و مفهومی پژوهش.
Figure 1- Conceptual model of research.

در فرضیه اصلی ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد و فرهنگ سازمانی آن را تعدیل می‌کند و فرضیه‌های فرعی شامل ۱- ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و ۲- ساختارهای مکانیکی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد، می‌باشد.

۱-۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به عملکرد سازمانی می‌پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی از طریق فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی می‌پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شرکت‌های سرمایه‌گذاری توکا فولاد (سهامی عام) به تعداد ۲۴ شرکت با ۵۳۴۰ کارمند بود که مطابق با گزارش سالیانه این شرکت‌ها در سال ۱۳۹۷ گزارش شد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۳۶۳ نمونه استخراج گردید. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از منابع اینترنتی استفاده شده است. هم‌چنین، در این پژوهش داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از میان جامعه آماری پژوهش جمع‌آوری می‌شود. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در روش میدانی و در این پژوهش از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش دارای دو بخش به شرح زیر می‌باشد.

در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردد که شامل ۴ سوال در زمینه جنسیت، سن، میزان سابقه کاری، تحصیلات می‌باشد. پرسشنامه تخصصی شامل ۶ بخش است که به شرح زیر می‌باشد: برای سنجش ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی از پرسشنامه ویگا و یانوزاس در سال (۱۹۷۹) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سوال می‌باشد و برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه نادی و حاذقی [1] استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سوال می‌باشد و برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه بر اساس مدل دنیسون شامل ۳۶ گویه از شماره ۲۲ تا ۵۷ و با شاخص‌های مشارکت و درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت که هر کدام شاخص‌هایی را در بردارند و بر اساس طیف درجه‌ای لیکرت با گزینه‌های ذیل درجه‌بندی گردیده است. در این پژوهش، اعتبار صوری پرسشنامه‌ها توسط چند نفر از پاسخگویان مورد تایید قرار گرفته است. برای مشخص شدن پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. ضرایب پایایی کل برای پرسش‌نامه‌ها و ابعاد آن‌ها در





جدول ۲ نشان داده شده است. طبق یافته‌های پژوهش، ضرایب پایایی برای هر شش پرسشنامه و ابعاد آن‌ها، بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش دارد. پایایی پرسشنامه با نرم‌افزار SPSS به‌دست آمده است. در جدول ۱ پایایی ابعاد پژوهش نشان داده شده است.

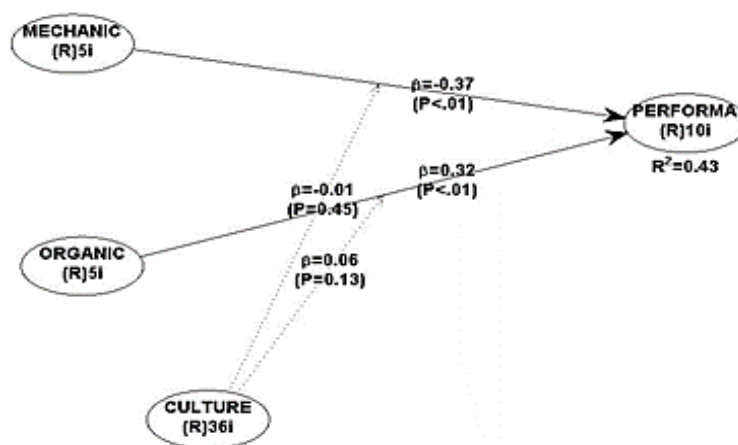
جدول ۱- نتایج آلفای کرونباخ.

Table 1- Cronbach's alpha.

مولفه اصلی	آلفای کرونباخ
ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی	0.839
فرهنگ سازمانی	0.820
عملکرد سازمانی	0.868

۳-۲- یافته‌های پژوهش

همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار وارپ مشاهده می‌شود، مدل اصلی ارائه شده به‌صورت زیر می‌باشد که در آن روابط میان متغیرها و ضرایب هر یک از آن‌ها ارائه شده است.



شکل ۲- مدل اصلی تحقیق.

Figure 2- The main research model.

رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار مکانیکی با ضریب تاثیر ۰/۰۱- رابطه بین فرهنگ سازمانی و ساختار ارگانیکی با ضریب تاثیر ۰/۰۶+ معنادار نشده‌اند.

جدول ۲- اثرات غیرمستقیم و کل متغیرهای غیر مکنون فرضیه اصلی.

Table 2- Indirect effects and total non-latent variables are the main hypothesis.

مقدار P	مقدار β	رابطه
P<0.01	-0.37	تاثیر ساختار مکانیکی بر عملکرد سازمانی
P<0.01	0.32	تاثیر ساختار ارگانیکی بر عملکرد سازمانی
P=0.45	-0.01	تاثیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار مکانیکی با عملکرد سازمانی
P=0.13	0.06	تاثیر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار ارگانیکی با عملکرد سازمانی

حال یک سوال اساسی مطرح می‌شود و آن این است که آیا شاخص‌های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که در جدول ۳ خلاصه شده است.

کلیه شاخص‌های مذکور معنادار بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این بایستی روایی و آگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرار گیرد که این موضوع در جدول ۳ نشان داده شده است.

با توجه به موارد مطرح شده فوق، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد و فرهنگ سازمانی این رابطه را تعدیل نمی‌کند تایید نمی‌شود.

جدول ۳- نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی.

Table 3- Shows the coefficients of the latent variables of the main hypothesis.

مقدار استاندارد	مکانیک	ارگانیک	فرهنگ سازمانی	عملکرد سازمانی	فرهنگ* ارگانیک	فرهنگ* مکانیک
ضریب تعدیل				0.432		
ضریب تعدیل شده				0.426		
قابلیت اعتماد مرکب	≥ 0.7	0.809	0.804	0.938	0.964	0.968
آلفای کروناخ	≥ 0.7	0.705	0.712	0.931	0.963	0.967
میانگین واریانس استخراج شده	≥ 0.5	0.669	0.659	0.302	0.484	0.493
میزان VIF برای هم خطی	≤ 5	2.398	2.317	3.274	3.369	2.356
شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2)	≥ 0.15			0.436		
شاخص برازش کلی مدل (GOF)	≥ 0.25	0.389				

۴- نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج شکل ۲ و جدول ۱ می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ساختار مکانیکی و ارگانیکی با ضرایب تاثیر ۰/۳۷- و ۰/۳۲ در سطح اطمینان ۰/۹۹ بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد، اما فرهنگ سازمانی با ضرایب ۰/۰۱- و ۰/۰۶- این روابط را تعدیل نمی‌کند. پژوهشی همسو با این فرضیه که به بررسی نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در تاثیر ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی پرداخته شد. در تفسیر این رابطه در تبیین و تفسیر این فرضیه، می‌توان اذعان داشت با توجه به این که ساختار سازمانی غالب در مجموعه شرکت‌های سرمایه‌گذاری توکا فولاد، ساختار ارگانیکی می‌باشد، می‌توان گفت در این مجموعه شرکت‌ها، به‌جای اینکه دارای سلسله‌مراتب اختیار باشد، یک ساختار شبکه کنترل دارد و به‌جای یک سرپرست در رأس سازمان، پیوسته اطلاعات مبادله می‌شود. ساختار ارگانیکی با شرایط معقول محیطی به‌سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلین فراهم ساخته و بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آورد. هم‌چنین، ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه، تعهد به اهداف و وظیفه‌ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان از ویژگی‌های این نوع ساختار است؛ بنابراین، با توجه به این ویژگی‌ها در این نوع ساختار، می‌توان اذعان داشت که مجموعه شرکت‌ها، از کارآمدی و کارایی خوبی برخوردار هستند و هم‌چنین توانایی بهره‌برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کار را دارند. از طرفی عملکرد سازمانی به معنای توانایی یک سازمان برای رسیدن به اهداف و مقاصدش به‌گونه‌ای موثر است، لذا با توجه به این که یک سازمان با ساختار ارگانیکی کارآمدی و کارایی خوبی برخوردار هستند و هم‌چنین توانایی بهره‌برداری از محیط را دارد، می‌توان اذعان داشت که این مجموعه شرکت‌ها، توانایی لازم برای رسیدن به اهداف و مقاصد را نیز دارا هستند؛ بنابراین، تاثیر مثبت ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمان مشهود است.

در ادامه تبیین این موضوع می‌توان گفت که متغیر تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی) متغیری است که به‌صورت مستقیم بر جهت رابطه یا میزان رابطه متغیرهای پیش‌بین (ساختارهای ارگانیکی) و ملاک (فرهنگ سازمانی) می‌تواند موثر باشد. اثرات این متغیر قابل مشاهده و اندازه‌گیری است. به متغیر تعدیل‌کننده گاهی متغیر پیش‌بین فرعی نیز گویند. متغیر تعدیل‌گر یک متغیر است که جهت و قدرت رابطه متغیر پیش‌بین و ملاک را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این فرضیه فرهنگ سازمانی جهت رابطه بین متغیرهای پیش‌بین (ساختار ارگانیکی و مکانیکی) و ملاک (فرهنگ سازمانی) را تغییر نمی‌دهد.

فرضیه فرعی ۱- ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد.

نتیجه جدول ۱ تا جدول ۳ که ساختار ارگانیکی با ضریب تاثیر ۰/۳۲ بر عملکرد سازمان تاثیر معناداری دارد. نتایج این پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران [23] که به بررسی رابطه ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی پرداختند، همسو دانست؛ چرا که خلاقیت و نوآوری در واقع یکی از گویه‌های عملکرد سازمانی است. علاوه بر این نتایج این پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش





احمدی و همکاران [37] که به بررسی رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداختند، همسو دانست. هم‌چنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش جودی [38]، کسلر [30] و هائو و همکاران [32] می‌تواند همسو باشد؛ چرا که در پژوهش ایشان بهبود عملکرد سازمانی از طریق استفاده از عناصر موثر ساختار سازمانی مورد مطالعه قرار گرفت. در تبیین و توضیح این موضوع می‌توان بیان داشت که ساختارهای ارگانیکی نسبتاً منعطف و انطباق پذیر می‌باشد. داشتن تعهد به سازمان بدون توجه به میزان تخصص، تاکید بر ارتباطات موازی به جای عمودی دارند و ارتباطات بین مقام‌های مختلف بیشتر جنبه مشاوره دارد نه فرماندهی. نفوذ در آن‌ها به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، بر اساس مهارت و دانش صورت می‌گیرد. مسئولیت‌ها به جای اینکه صرفاً بر اساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف‌پذیر، تعریف شده و تاکید به جای اینکه بر صدور دستورات باشد، بر روی مبادله اطلاعات است؛ بنابراین، با توجه به این ویژگی‌ها و با توجه به گفته برخی از صاحب‌نظران که معتقدند وجه تمایز سازمان‌های موفق از سایر سازمان‌ها آن است که سازمان‌های موفق، از توانایی بیشتری برای پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های تکان‌دهنده محیط در حال تحول امروز، برخوردارند و در ساختار ارگانیکی، مدیران و کارکنان ضمن تعهد به تحقق هدف‌های مهم عملکردی، سرعت و انعطاف سیستم در پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهند، می‌توان ادعا داشت که مجموعه شرکت‌های سرمایه‌گذاری توکا فولاد با توجه به ساختار ارگانیکی خویش، توانایی بالایی برای پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های تکان‌دهنده و دستیابی به اهداف سازمانی دارند و در نتیجه از اثربخشی سازمانی بالاتری برخوردار هستند؛ چرا که عملکرد سازمانی به معنی توانایی سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای محیطی که آن‌ها به طور رضایت‌بخش عرضه می‌نمایند و از تلاش موثر و کارآمد کاربران داخل و خارج از سازمان برای دستیابی به وضعیت مطلوب امور و کارها منتج می‌شود و بنابراین می‌توان گفت که ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمان در مجموعه شرکت‌های سرمایه‌گذاری توکا فولاد تاثیر مثبت دارد.

فرضیه فرعی ۲- ساختارهای مکانیکی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد.

نتایج جدول ۱ تا جدول ۳ نشان داد که ساختار مکانیکی با ضریب تاثیر ۰/۳۷ بر عملکرد سازمان در شرکت توکا فولاد تاثیر دارد. در تفسیر این فرضیه باید گفت از آنجاکه سازمان مکانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین‌نامه و مقررات رسمی کار و تصمیم‌گیری متمرکز بسیار ارزش قایل است و ساختار مکانیکی مانع از جریان قدرت در درون سازمان می‌شود و نمی‌توان برای حل مساله‌های شرکت توکا فولاد از این جریان ضروری استفاده کرد و ارتباطات نیز رو به بالا می‌باشد. هنگامی که فرضیه‌های مربوط به شکل سازمان تحت الشعاع وجود کارهای تخصصی قرار می‌گیرند، احتمال موفقیت فرد در مسیر شغلی یا اعمال نفوذ بیشتر در گروه اهمیت نسبی است که مقام ارشد برای یک وظیفه خاص در نظر می‌گیرد (و کار یا وظیفه وی این است که این کارها را هماهنگ نماید و بر آن‌ها کنترل اعمال کند) و هرگاه برای یک کار خاص یا یک واحد سازمانی درخواست منابع بیشتری شود، تصور بر این است که نوع کار یا واحد مزبور دارای خلاقیت، ابتکار عمل و اثربخشی است و حتی مساله "وفاداری به منابع سازمان" مطرح می‌شود. بدین گونه است که در عمل برای نقشی را که مدیر یا سرپرست ایفا می‌کند، ضریب بیشتری قایل می‌شوند و او کسی است که به جای نگاه کردن به "جزء" به "کل" نگاه می‌کند و این موضع یا دیدگاه تقویت می‌شود که برای واحدی که به صورت ظاهر، مظلوم واقع شده هیچ جایی برای فرجام‌خواهی باقی نمی‌ماند. رابطه‌ای که معمولاً بین مدیر مسئول و سایر بخش‌ها یا واحدهای سازمانی به وجود می‌آید به گونه‌ای است که رقابت را تقویت می‌نماید، نوعی هم‌چشمی که مدیر به دوستان و هم‌زادگان امتیاز بیشتری خواهد داد. ولی درباره شرایطی که منجر به بروز مساله‌های واقعی برای سازمان خواهند شد، زمینه بحث فراهم می‌شود (بحث‌هایی در مورد این که تا چه اندازه می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد، چگونه می‌توان مقدار بیشتری کالای تولید شده را به فروش رسانید، منابع را چگونه باید تخصیص داد، آیا باید فعالیت‌های یک بخش را کاهش داد و آیا ریسک مربوط به گسترش دادن واحد را پذیرفت یا خیر و از این قبیل پرسش‌ها که زمینه را برای بروز مساله‌های مطرح در زمینه تضاد منافع فراهم می‌آورند). لذا همه این موارد باعث کند شدن ارتباطات و نبود برابری قدرت در شرکت و عدم انعطاف‌پذیری در شرکت می‌شود که همه این‌ها دلایلی برای کاهش عملکرد سازمانی می‌شود. پیشنهادات زیر جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق ایجاد ساختاری ارگانیکی توسط محقق به مدیریت شرکت ارائه می‌گردد:

۱. بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه از طریق تعریف و تعیین وظایف و کارها بر اساس گروه‌های کاری توسط رهبر گروه، سرمایه‌گذاری بیشتر مدیران سازمان در تحقیق و توسعه.
۲. بهبود کیفیت محصولات از طریق در دسترس قرار دادن اطلاعات و دانش در دست افراد از طریق ایجاد سایت‌های علمی توسط واحد سیستم‌های اطلاعاتی.



۳. بهبود میزان سودآوری شرکت از طریق بهبود تعهد کارکنان نسب به سازمان از طریق مسیر ارتباطات افقی بین افراد به عبارتی برخلاف رابطه رئیس و مرئوس، بالا به پایین نیست.
۴. بهبود خلاقیت و نوآوری و عمل در واحد تحقیق و توسعه از طریق تعریف منعطف وظایف و هم‌چنین از طریق قدرت و نفوذ ناشی از مهارت و خبرگی (به‌جای اختیار سازمانی) توسط مدیریت منابع انسانی.

پیشنهادات زیر جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق ایجاد ساختاری ارگانیک توسط محقق به مدیریت شرکت ارائه می‌گردد:

۱. ایجاد شبکه‌ای از ساختار برای کنترل، اختیارات و ارتباطات: در این ارتباط مدیریت باید توجه نماید که منظور این است که وظیفه‌هایی که بر عهده فرد گذاشته می‌شود باید ناشی از این پیش فرض باشد که وی نسبت به ادامه حیات و رشد سازمان متعهد است؛ به عبارتی منافع جامعه‌ای که وی به آن تعلق دارد، ایجاب نماید که بدین گونه عمل کند و در واقع رابطه کاری بین او و مقام بالاتر یا پایین‌تر مرز و محدوده مسئولیت‌ها و وظیفه‌های وی را تعیین ننماید.
۲. جهت بهبود عملکرد و فرهنگ سازمانی یادگیری تیمی در سازمان بین افراد در رده‌های سازمانی متفاوت، به مدیریت هر بخش پیشنهاد می‌گردد که سیستم ارتباطات در بخش افقی باشد و نه عمودی و اغلب این سیستم شکل مشاوره داشته باشد و نه صدور دستور یا فرمان.
۳. راه‌اندازی سیستم آموزشی.
۴. بهبود فرهنگ سازمانی و برانگیختن انگیزه‌های یادگیری از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک و مطلوب از طریق مشورت مدیریت با کارکنان.
۵. اشاعه فرهنگ سازمانی مناسب: با توجه به گستردگی و تعامل افراد درگیر در این صنعت با فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی، کسب دانش لازم و به‌کارگیری آن در مناسبات و تعاملات مرتبط اجتناب‌ناپذیر است، لذا به مدیریت شرکت‌ها پیشنهاد می‌گردد که با توجه به تاثیر رهبر در سازمان به اشاعه فرهنگ مناسب سازمانی در میان کارکنان بپردازند.
۶. بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهبود میزان کیفیت خدمات یا محصولات از طریق توسعه شایستگی کارکنان به‌واسطه به‌روزرسانی دانش و معلومات یک کارمند.

منابع

- [1] Nadi, M., & Hazeghi, F. (2011). Modeling structural equation of relationship between ethical climate, job satisfaction and organizational commitment with turnover among private hospitals of Shiraz. *Journal health information management*, 5, 699–708. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/121760/en>
- [2] Hamidzadeh, A., Zarei, M., & Hassan Khandel, M. (2016). Investigating the effect of strategic factors on organizational performance through the mediation of entrepreneurial variables (case study: Bandar Abbas Gas Company). *Transformation management quarterly*, 8(15), 16–44. (In Persian). https://tmj.um.ac.ir/article_27891_54311281454f4aa2b21bbf398e5a04bd.pdf
- [3] Rahnavardahan, F. E. (2008). Effective factors on improving the performance of public sector organizations in Iran. *Journal of humanities and social sciences*, 8.1(31), 77–100. (In Persian). https://jem.journals.umz.ac.ir/article_204.html?lang=fa
- [4] Mahmoudi, O., & Derakhshani, O. (2017). The effect of organizational structure on organizational effectiveness in Islamic Azad University. *Journal of research in management and accounting*, 3(18), 15–48. (In Persian). <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1209314/>
- [5] Cyert, R., & March, J. (2015). Behavioral theory of the firm. In *Organizational behavior 2: essential theories of process and structure* (pp. 60–77). Routledge. DOI: 10.4324/9781315257068-17
- [6] Giao, D. (2004). *Report on results of the study tour on public administration reform* [presentation]. Proceedings of social government conference. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/4888>
- [7] Arabi, M., & Parsaiyan, A. (2015). *Structure design*. Printing and Publishing Company. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/1392074/>
- [8] Arabi, S. M., & Hamid Rafiee, M. (2005). *Fundamentals of management*. Iran Culture Studies Publication. (In Persian). <https://www.karbinan.com/product>
- [9] Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673–679.
- [10] Shine, E. (2004). *Organizational culture management and leadership* [Translated by Farhi Buzanjani, B. and Nouri Najafi, Sh.]. Simay Javan Publications. (In Persian). <https://www.gisoom.com/book/1276651/>
- [11] 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. DOI:10.1016/j.jbusres.2009.06.005
- [12] Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609–1621.
- [13] Nayebezhadeh, S., & Salari Abarghuoi, M. (2014). The relationship between strategy-structure fit and performance in family firms (case study: family firms based in the industrial town of Yazd province). *Journal of management accounting and auditing knowledge*, 3(10), 1–12. (In Persian). https://www.jmaak.ir/article_7614.html?lang=en
- [14] Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure. *Strategic management journal*, 1(2), 149–163.



- [15] Rus, C. L., Vonaş, G., & Băban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-social and behavioral sciences*, 33, 727–731. DOI:10.1016/j.sbspro.2012.01.217
- [16] Abzari, M., Ranjbarian, B., Fathi, S., & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in Hotel industry. *Journal of business management perspective*, 8(31), 25-42. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/115555/fa>
- [17] Elnihewi, I., Fadzil, F. H., & Mohamed, R. (2014). The effect of institutional factors on the organizational performance through performance measures of commercial banks in Libya. *Procedia-social and behavioral sciences*, 164, 635–640. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.11.157
- [18] Yaghobi, N. M., Shukuhy, J., Raiisi, H., & Sayydi, F. (2016). Influences of leadership styles on organizational performance with mediating role of organizational learning and innovation. *Transformation management journal*, 7(14), 32-56. (In Persian). https://tmj.um.ac.ir/article_27679.html%0Ahttps://tmj.um.ac.ir/article_27679_4607df3d8e87174a3e34d48858942e52.pdf
- [19] Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American economic review*, 105(5), 331–335. DOI:10.1257/aer.p20151001
- [20] Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance. *International journal of production economics*, 164, 167–178. DOI:10.1016/j.ijpe.2014.12.028
- [21] Hagheghat monfard, J., & Hoshyar, E. (2010). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management. *Journal of management and human resources in the oil industry*, 11, 65-78. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/download/301413>
- [22] Taherpour, F., Rajaipour, S., & Shahbazi, Z. (2009). A study of the organizational structure of teacher training centers and public universities in Isfahan province. *Business management perspective*, 8(30), 161-180. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/download/19913>
- [23] Mirkamali, S. M., Hayat, A. A., & Asmi, K. (2011). The relationship between organizational creativity and organic and mechanical structure of schools: a case study of secondary schools. *Management and planning in educational systems*, 4(7), 28-49. (In Persian). https://mpes.sbu.ac.ir/article_98360.html
- [24] Ahmadi, A., Barzegar, M., & Izadi, M. A. (2013). The relationship between organizational structure and organizational effectiveness and empowerment among education staff in Shiraz. *Quarterly journal of educational management innovations (new thoughts in educational sciences)*, 8(3), 7-18. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/154221/en>
- [25] Nasiripour, A., Raeissi, P., Nagaf Bagy, R., & Adabi, A. (2013). Investigation of organizational structure dimensions in general hospitals of Yazd city with mechanical approach. *Tolo behdasht quarterly*, 12(3), 194-204. (In Persian). https://tbj.ssu.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-1-46&slc_lang=fa&sid=1
- [26] Firoozi, M., & Ashfiei, M. (2014). Investigating the organic or mechanical organizational structure of pegah golpayegan company. *The first conference on economics and applied management with a national approach*. Civilica. (In Persian). <https://civilica.com/doc/290104/>
- [27] Rafiei, M., Balochi, H., Nematollahi, M., & Mottaghi, S. (2016). Structural modeling of knowledge's effect on performance and product innovation with mediator role of organizational structure. *Public organizations management*, 4(1), 121-140. (In Persian). https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_2914_en.html?lang=fa
- [28] Taghinia, A., & Daneshvar Harisi, Z. (2017). *A study of the relationship between organizational structure and communication and organizational learning* [presentation]. The first national conference on the role of accounting, economics and management in sustainable development with emphasis on resistance economics. (In Persian). <https://www.academia.edu/38724927>
- [29] Shahverdi Shahraki, A., Nisi, A., & Hashemi Sheikh Shabani, E. (2017). The effect of organizational culture and dimensions of organizational structure on job performance and innovation: mediating of organizational intelligence. *Quarterly journal of job and organizational counseling*, 9(30), 116-144. (In Persian). https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99687.html?lang=en
- [30] Kessler, S. R. (2007). *The effects of organizational structure on faculty job performance* [Thesis]. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51888893/viewcontent-libre.pdf>
- [31] Lojan, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673–679.
- [32] Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese management studies*, 6(1), 36–52.
- [33] Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial management & data systems*, 113(3), 423–442.
- [34] Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia economics and finance*, 23, 1358–1366. DOI:10.1016/s2212-5671(15)00523-7
- [35] Yousuf, M., Marri, K., Qaiyum, N., & Alibuhtto, M. C. (2018). Exploring the moderating role of organizational structure in the relationship between strategic orientations and organizational performance. *Asian journal of multidisciplinary studies*, 6(10), 2348–7186.
- [36] Will, M. G., Al-Kfairy, M., & Mellor, R. B. (2019). How organizational structure transforms risky innovations into performance—A computer simulation. *Simulation modelling practice and theory*, 94, 264–285. DOI:10.1016/j.simpat.2019.03.007
- [37] Ahmadi, E., Barzegar, M., & Izadi, M. A. (2012). The relationship between organizational structure and organizational effectiveness and empowerment among education workers in Shiraz city. *Educational management innovations*, 8(3), 7-12. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/154221/en>
- [38] Hunter, J. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *Leadership in health services*, 15(3), 12–21.