

Paper Type: Original Article

The Effect of Mechanical and organic Structures and Organizational performance with the Variable Adjustment of the culture Organization

FirstName, LastName^{1,*}, FirstName, LastName

¹ Affiliation; Email Address;

² Affiliation; Email Address;

Citation:



LastName, (Abbreviation of FirstName), & LastName, (Abbreviation of FirstName). (Date). Paper Title. *Modern Research in Performance Evaluation*, Volume (Issue), PP.

Received:

Reviewed:

Revised:

Accept:

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 (1979), Denison's organizational culture (1999) and the organizational performance of Nadi et al. (1396). 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) 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.

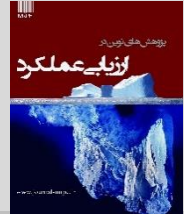
Keywords: Organic and mechanical structures, organizational performance, organizational culture



Corresponding Author:



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>).



6

بررسی تأثیر ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل گر فرهنگ سازمانی

نام و نام خانوادگی نویسنندگان

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل گر 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 (۱۹۷۹)، فرهنگ سازمانی دنیسون (۱۹۹۹) و عملکرد سازمانی ناد و همکاران (۱۳۹۶) بودند. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط استاد راهنما و چند نفر از صاحب‌نظران موضوعی و روایی صورتی توسط چند تن از افراد جامعه آماری مورد تأیید 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 ارگانیکی به ترتیب با ضرایب ۰/۳۷- و ۰/۳۲- بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد اما فرهنگ سازمانی این روابط را تعدیل نمی‌کند. اصالت/ارزش افزوده علمی: در این تحقیق تأثیر ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

کلیدواژه‌ها: ساختارهای ارگانیکی 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

* نویسنده مسئول



معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود که یک سازمان چه مقدار به هدفهای خود رسیده است (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

عملکرد (فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته) گفته می شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: ۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید درونداهای معین، و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷). عملکرد را می توان در سه سطح مورد ارزیابی قرار داد: در سطح فردی، در سطح گروهی، در سطح سازمان. یک متغیر کلیدی مؤثر 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 مؤثر است یا به عبارت دیگر عملکرد سازمانی به شاخص های زیادی بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از دانش و مهارت کارکنان، روش و دستورالعمل های کاری، ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی و ساختار سازمانی است از میان عوامل اشاره شده ساختار سازمانی به عنوان مهمترین عامل و پارامتر در اثربخشی سازمانی است (محمودی و درخشانی، ۱۳۹۵).

در واقع ساختار سازمانی، راه یا شیوه ای است که به وسیله آن، فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمان ها ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش ها و اجزاء یک سازمان می باشد (کرت و مارچ^۱، ۲۰۰۷). روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پستهای سازمانی، میزان دسترسی به چهارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کارها)، شرح شغل ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیسم های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها، بخشهایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است. ابعاد ساختاری سازمان بیان کننده ویژگی های درونی سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می دهند که می توان بدینوسیله سازمان ها را اندازه گیری و باهم مقایسه کنند (جیائو^۲، ۲۰۰۴).

ساختارهای سازمانی را در دو طیف ساختار مکانیک و ارگانیک طبقه بندی کردند و یادآور شدند که در سازمان های مکانیکی ساختار دقیق قدرت مانع از جریان قدرت در درون سازمان می شود و نمی توان برای حل مسأله های سازمانی از این جریان ضروری استفاده کرد، از سوی دیگر سازمان های ارگانیک از طریق مجاز دانستن جریان قدرت از مجرای سیستم فرعی سیاسی و انتقال آن به هر نقطه ای که مورد نیاز است، فرایند حل کردن مسائل را تسهیل می نمایند، این دو پژوهشگر برای ارائه دیدگاههای مکانیکی و ارگانیک در سیستم مدیریت به میزان زیادی از نگرش سیستمی استفاده کردند (پارسایان، ۲۰۰۲). سازمان مکانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین نامه و مقررات رسمی کار و تصمیم گیری متمرکز ارزش بسیار قائل است ولی سازمان ارگانیکی یا سازمان موقتی برای این سه بعد ارزش کمی قائل است (اعرابی و رفیعی^۳، ۲۰۰۵).

لذا یکی از اهداف این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی می باشد اما از طرفی به نظر می رسد که مفهوم فرهنگ سازمانی، بتواند در رابطه بین این دو متغیر ساختار سازمانی (ارگانیک و مکانیکی) و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر تعدیل گر قرار گیرد، مفهوم فرهنگ سازمانی از انسان شناسی فرهنگی نشأت می گیرد و در رفتار سازمانی، مدیریت و ادبیات بازاریابی متداول است (جورج و همکاران^۴، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی به ارزش ها و باورهایی اشاره می کند که هنجارهای رفتارهای مورد انتظاری که کارکنان ممکن است دنبال کنند، ارائه می دهد. شاین (۱۹۹۲) فرهنگ سازمانی را به عنوان یک نیروی اجتماعی در نظر می گیرد که تا حد زیادی نامرئی و در عین حال بسیار قدرتمند است. شواهد تجربی نشان می دهند که فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی رفتارهای مبتنی بر عملکرد بازار، نگرش های کارکنان و اثر بخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد و نسبت به استراتژی سازمانی و ساختار، سهم بیشتری در مدیریت دانش و اثر بخشی سازمانی دارد (ژنگ و همکاران^۵، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی به شدت رفتار کارکنان را فراتر از سیستم های کنترل رسمی، روش ها و اقتدار تحت تأثیر قرار می دهد. به عنوان مثال، فرهنگ سازمانی ابزاری قدرتمند برای استخراج نتایج مطلوب سازمانی است (هوگان و کیت^۶، ۲۰۱۳). در مطالعات مربوط به فرهنگ

Cyert and March-^۱

Giao-^۲

Aarabi and Rafiee -^۳

4 - Gregory and etal

5 - Zheng and etal

6 - Hogan and Kate



سازمانی تقسیم بندی ها و طبقه بندی ها وجود دارد. در یک طبقه بندی فرهنگ را به مثبت و منفی طبقه بندی نموده اند. فرهنگ سازمانی در صورتی مثبت است که باعث عملکرد و بهره وری مؤثر شود. فرهنگ منفی می تواند منبع مقاومت و هرج و مرج باشد و از حل مسأله ممانعت به عمل آورد. با توجه به تعاریف گوناگون فرهنگ سازمانی و نقش آن در حل مسائل سازمانی به جرأت می توان گفت برای ایجاد تحول در سازمانها و ترغیب شرکت ها 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 اجتناب ناپذیر محسوب می شود.

بنابراین سازمانهایی که راهکارهایی نظیر تغییر ساختار، برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه هایی برای بهبود کیفیت را دنبال کرده اند تا به پیشرفت هایی دست یابند ولی تلاش های آنان به نتایج روشنی نرسیده ممکن است ضعف فرهنگی داشته باشند. صاحب نظران نقش فرهنگ سازمانی را در یاری رساندن سازمانها برای دستیابی به اهدافشان همواره مهم می دانند. آنان نسبت فرهنگ به سازمان را مانند نسبت شخصیت به فرد عنوان می نمایند و اعتقاد دارند همانطور که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه های شخصیتی آنها کاوش کرد، برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد نیز باید در فرهنگ تفحص نمود.

مورد مطالعه در این تحقیق شرکت توکا فولاد می باشد، شرکت توکا فولاد به عنوان یکی از بزرگترین هلدینگ های کشور در حال فعالیت می باشد، این شرکت دارای تعداد زیادی شرکت زیرمجموعه بوده و کلیه فعالیت های آنها را مدیریت می کند. این شرکت جزء شرکتهای بزرگ و صاحب نام اصفهان بوده و بدلیل نوع محصولاتی که ارائه می کند نقش پررنگ و حساسی در زندگی مردم دارد. اهمیت و نقش اجتماعی بارز این شرکت بزرگ طبیعتاً نیاز به توجه به افزایش کارایی و بهره وری تمامی منابع این شرکت را به دنبال دارد. برای این شرکت ها به دلیل فضای رقابتی شدید موجود اثربخشی سازمانی شامل درصد سهام بازار شرکت نسبت به رقیب، میزان سودآوری شرکت، میزان کیفیت خدمات یا محصولات، ثبات مالی شرکت، وضعیت تحقیق و توسعه، وضعیت مسؤلیت اجتماعی شرکت و تنوع محصولات و خدمات از جمله اهداف شرکت می باشد، لذا هدف این پژوهش بررسی اثربخشی این شرکت ها و اثر ادراک ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر فرهنگ سازمانی است و این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی چه تأثیری دارد و آیا متغیر فرهنگ سازمانی در رابطه بین این دو نقش تعدیل کنندگی دارد؟

۱-۲- مقدمه (مبانی نظری و پیشینه پژوهش)

۱-۲- مبانی نظری

۱-۱-۲- ساختار سازمانی

درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ تر کمک می کند و نیز می تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمانی است (نایب زاده و سالاری ابرقویی، ۱۳۹۳). ساختار سازمان، در همه زمان ها، ثابت باقی نمی ماند. بلکه آن به امور سازمان شکل می دهد و امور سازمان هم می تواند شکل آن را تغییر دهد. دیدگاه مزبور این واقعیت را تأیید می کند که امور سازمان به صورت فطری محافظه کار است، ساختار، روابط متقابل بین اعضا را تعیین می کند و موجب هماهنگی کامل و تمام عیار در سازمان نمی شود ولی مانع رفتارهای غیر عادی می گردد (هال، ۱۳۸۴). ساختار سازمانی راه یا شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شود (اعرابی، ۱۳۸۵). ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانال های ارتباط رسمی، تعیین مسؤلیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمانی است. ساختار عبارت است از مجموعه روابطی که بر رفتار افراد و گروه ها که در جهت کسب اهداف تلاش می

کنند، حاکم می باشد. در واقع این روابط بیان می کند که چه کسی به چه کسی گزارش خواهد داد و شکل هماهنگی رسمی و الگوی تعامل متقابل افراد را بیان می دارد (نایب زاده و ابرقویی، ۱۳۹۳).

۲-۱-۲- عملکرد سازمانی

عملکرد، به فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود. ۱. کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برودادهای معین؛ و غیره ۲. اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است، به عبارتی عملکرد سازمانی می تواند به این موضوع مربوط شود که یک سازمان تا چه اندازه به اهداف خود رسیده است (روس و همکاران^۱، ۲۰۱۲) عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در پژوهش های مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید. (ابازاری و همکاران^۲، ۲۰۰۹). اندازه گیری عملکرد مجموعه ای از اندازه گیری مالی و غیر مالی را در بر می گیرد. مشاوران و دانشگاهیان معتقدند که عملکرد غیر مالی تمرکز بر عوامل کسب و کار طولانی مدت مانند رضایت مشتری، فرآیند کسب و کار داخلی، نوآوری و یادگیری است که حمایت از این عوامل می تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود (الینیوی^۳ و همکاران، ۲۰۱۴). متغیرهای مالی عملکرد سازمانی شامل طیف گسترده ای از اندازه گیری ها شامل: رشد و تنوع در سود (به طور معمول به داراییها، سرمایه گذاری و یا حقوق صاحبان سهام)، بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، فروش و ارزش بازار است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۱-۳- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان بخشی از کارکردهای اقتصادی عبارت است از پیش فرض هایی 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 به عنوان 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 (مارتینز^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). فرهنگ یک سازمان باورها، نگرش ها، فرضیه ها و انتظارات مشترکی را در بر می گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می کند؛ فرهنگی که می تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد که در بیشتر سازمان ها و غالب موقعیتهای مدیریتی این چنین است (شاین، ۱۳۸۳) تحقیقات در حوزه های مختلف نشان می دهد که یکی از پرتکرارترین عوامل شکست در سازمان ها و محیط های کاری، غفلت و بی توجهی به عوامل فرهنگی است (والمحمدی و روشن ضمیر^۵، ۲۰۱۵: ۷۰) بر طبق نظر استیفن رابینز، هفت ویژگی اصلی، در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند که عبارتند از: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به نتیجه، توجه به افراد، تشکیل تیم، تحول و ثبات یا پایداری. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرارگیرد (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

در این قسمت به طور خلاصه به توصیف پژوهش هایی پرداخته می شود که هر یک بر روی یکی از متغیرهای پژوهش متمرکز بوده و تا حدودی با پژوهش حاضر مشابه بوده اند که به چند مورد از آنها اشاره می شود: طاهرپور و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان بررسی ساختار سازمانی در مراکز تربیت معلم و دانشگاههای دولتی استان اصفهان که با روش توصیفی - پیمایشی انجام گرفت به این نتیجه رسید که بین ابعاد ساختاری دانشگاههای دولتی و مراکز تربیت معلم تفاوت معناداری وجود داشت. میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان رابطه خلاقیت سازمانی با ساختار ارگانیک و مکانیکی که در مدارس متوسطه شیراز با روش پیمایش انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که میزان خلاقیت سازمانی در مدارس با ساختار ارگانیک بیشتر از مکانیکی است و هم چنین بین مدارس با ساختار ارگانیک و مکانیکی از نظر ابعاد شش گانه خلاقیت سازمانی نیز تفاوت معناداری وجود دارد که میزان همه ابعاد در ساختارهای ارگانیک بیشتر از مکانیکی بود. احمدی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمند سازی 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 معنی داری وجود داشت. نصیری پور و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان بررسی ابعاد ساختار سازمانی در بیمارستان های عمومی شهرستان یزد با رویکرد مکانیک- ارگانیک و ارائه الگو که با روش نمونه گیری تصافی طبقه ای و سرشماری انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که میزان پیچیدگی در بیمارستان ها مورد مطالعه با کسب رتبه ۳۲ نسبتاً زیاد و میزان رسمیت با کسب رتبه

1 - Rus & et al

2 - Abazari & et al

3 - Elnihewi & et al

4 - Martinez

5 - Valmohammadi & Roshanzamir



۲۴ بالاتر از حد متوسط و میزان تمرکز با کسب رتبه ۳۰ در حد متوسط می باشد و ساختار مطلوب از نظر پاسخگویان ، ساختار مکانیکی بود. فیروزی و شفيعي (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان بررسی ارگانیک 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 استعداد های آنها در سازمان توجه می شود. رفیعی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان الگویابی ساختاری تأثیر دانش بر عملکرد و نوآوری با تعدیل گری ساختار سازمانی در شرکت های 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 تأثیرگذار است. بررسی کارایی اطلاعات کسب شده بر عملکرد محصول جدید مورد تأیید قرار نگرفت. متغیر ساختار سازمانی رابطه بین دانش سازمانی با کسب اطلاعات و کارایی آن تعدیل کرد اما تعدیل گری این متغیر در رابطه دانش سازمانی و تفسیر اطلاعات معنادار نبود. تقی نیا و دانشور هریسی (۱۳۹۶) 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 سه گانه آن (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان شرقی رابطه مستقیم و معنی داری دارد. بین ساختار سازمانی و ابعاد سه گانه آن (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) با ارتباطات در دانشگاه علوم پزشکی آذربایجان شرقی رابطه مستقیم و معنی داری داشت. شاهوردی شهرکی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان اثر فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد شغلی و نوآوری: نقش واسطه ای هوش سازمانی که در شرکت ذوب آهن اصفهان به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی هم به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی باعث افزایش نوآوری و عملکرد شغلی می شود. همچنین تمرکز سازی فقط به طور غیر مستقیم از طریق هوش سازمانی باعث کاهش نوآوری و عملکرد شغلی شد. از سوی دیگر رسمیت و پیچیدگی نه به طور مستقیم و نه به طور غیر مستقیم بر نوآوری و عملکرد شغلی اثر نداشت. احمدی بالادهی و دستور (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی و مولفه های آن «بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشت. کسلر^۱ (۲۰۰۷) 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 رفتار موارد رفتاری بد زبانانه و آزار دهنده با یکدیگر شده اند. لوژن و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان اثر ادراک فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در مدارس بلژیک به این نتیجه رسیدند که برخی از ابعاد اثر بخشی بالاترین تأثیر مثبت درک را دارند ولی بعد بوروکراسی هیچ تأثیری بر فرهنگ نشان نداد. کوئین مین و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین ساختار و عملکرد سازمانی بویژه 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. یلوسلاد و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان دوگانگی مدیریت برای کارایی و اثر بخشی سازمان که در اسلوونی با روش فرآیند تحلیلی سلسه مراتبی در یک گروه متخصص انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که سازمان هایی که قادر به اصلاح تناقض دوگانگی هستند می توانند اثر بخشی و بهره وری خود را افزایش دهند. کانتن و همکاران (۲۰۱۴) 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 که به این نتیجه رسیدند که ساختار ارگانیک تأثیر مستقیمی روی محاط شغلی و عملکرد انطباقی فردی ندارد ولی ساختار مکانیکی محاط شغلی را تحت تأثیر مستقیم قرار داد در حالی که هیچ تأثیر مستقیمی روی عملکرد انطباقی فردی نداشت. در حالی 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. کانتون^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر ساختارهای سازمانی و سازمان یادگیری در جاسازی شغلی و عملکرد انطباقی فردی در بین کارکنان موسسات هتل در ترکیه با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد که به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمان تأثیر مستقیمی بر تعبیه شغل و عملکرد انطباقی فردی نداشت. علاوه بر این ، ساختار سازمان مکانیکی بر تعبیه شغل تأثیر می گذاشت ، در حالی که هیچ تأثیر مستقیمی بر فرد نداشت. عملکرد انطباقی با این حال ، سازمان یادگیری هم بر تعبیه شغل و هم

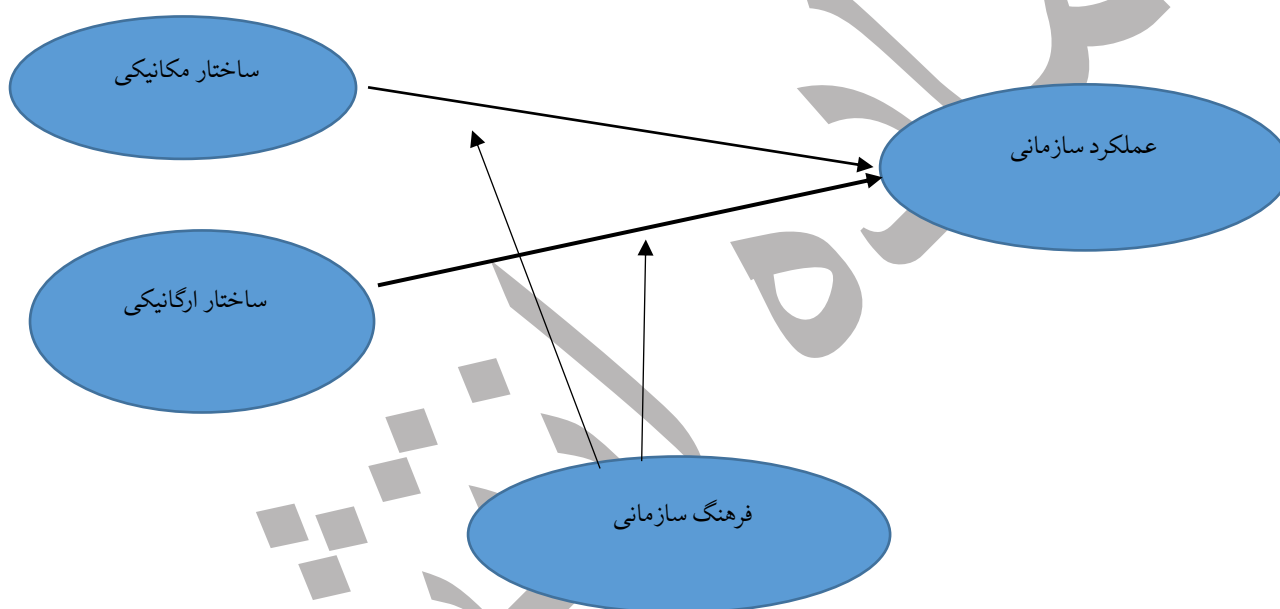
1 - Kessler

2 - Kantan

بر عملکرد انطباق فردی تأثیر می گذاشت. به طور مثبت و سازمان یادگیری نقش کاملاً واسطه ای در روابط بین ساختار سازمانی ارگانیک و شغل داشت. تعبیه شده همچنین در روابط بین ساختار سازمان ارگانیک و فرد نقش کاملاً واسطه ای داشت عملکرد انطباقی علاوه بر این ، سازمان یادگیری نقش کاملاً واسطه ای بین ساختار سازمان مکانیکی و عملکرد انطباقی فردی داشت. یوسف خان ماری^۱ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش تعدیل کننده ساختار سازمانی در رابطه بین جهت گیری های استراتژیک و عملکرد سازمانی که در یکی از سازمان های پاکستان با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد که به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی در رابطه بین جهت گیری های استراتژیک و عملکرد سازمانی نقش تعدیل کننده داشت. ماتیاس و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان چگونه ساختار سازمانی نوآوری های مخاطره آمیز را به عملکرد تبدیل می کند - شبیه سازی کامپیوتری با روش مدل معادلات ساختاری انجام شد که به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری داشت.

مدل مفهومی پژوهش

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



شکل شماره ۱: الگوی نظری و مفهومی پژوهش

Figure ۱- Conceptual model of research

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی

- ساختارهای ارگانیک و مکانیکی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و فرهنگ سازمانی آن را تعدیل می کند.
- فرضیه های فرعی
- ساختارهای ارگانیک بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ساختارهای مکانیکی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد

^۱ - Yousuf Khan Marri
^۲ - Matthias & et al



پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است، زیرا به کاربرد متغیرهای مطرح شده برای کمک به عملکرد سازمانی می پردازد. از سوی دیگر پژوهش مذکور از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. زیرا به بررسی ساختارهای ارگانیک و مکانیکی از طریق فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی می پردازد و روابط میان متغیرهای مذکور را در قالب مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار می دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل شرکت های سرمایه گذاری توکا فولاد (سهامی عام) به تعداد ۲۴ شرکت با ۵۳۴۰ کارمند بود که مطابق با گزارش سالیانه این شرکت ها در سال ۱۳۹۷ گزارش شد که با روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم تعداد ۳۶۳ نمونه استخراج گردید. به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه گیری کوکران استفاده شد. در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتاب های مورد نیاز و نیز از منابع اینترنتی استفاده شده است. همچنین، در این پژوهش داده ها و اطلاعات مورد نیاز از میان جامعه آماری پژوهش جمع آوری می شود. به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات در روش میدانی و در این پژوهش از پرسشنامه استفاده گردید. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش دارای دو بخش به شرح زیر می باشد. در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع آوری گردد، که شامل ۴ سؤال در زمینه جنسیت، سن، میزان سابقه کاری، تحصیلات می باشد. پرسشنامه تخصصی شامل ۶ بخش است که به شرح زیر می باشد: برای سنجش ساختارهای مکانیکی و ارگانیک از پرسشنامه ویگا و یانوزاس در سال (۱۹۷۹) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال می باشد و برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه نادی و همکاران (۱۳۸۶)، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال می باشد و برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه براساس مدل دنسون شامل ۳۶ گویه از شماره ۲۲ تا ۵۷ و با شاخص های مشارکت و درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت که هر کدام شاخص هایی را در بر دارند و بر اساس طیف درجه ای لیکرت با گزینه های ذیل درجه بندی گردیده است. در این پژوهش، اعتبار صوری پرسشنامه ها 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 پرسشنامه ها و ابعاد آن ها در جداول (۲) نشان داده شده است. طبق یافته های پژوهش، ضرایب پایایی برای هر شش پرسشنامه و ابعاد آن ها، بالاتر از ۰/۷ بوده و نشان از دقت بالای ابزار اندازه گیری مورد استفاده در این پژوهش دارد. پایایی پرسشنامه با نرم افزار SPSS بدست آمده است. در جدول زیر پایایی ابعاد پژوهش نشان داده شده است:

جدول شماره ۱: نتایج آلفای کرونباخ

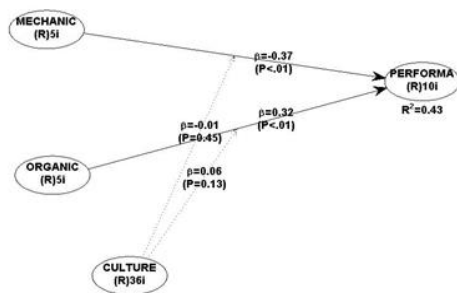
Table 1- Cronbach's alpha

آلفای کرونباخ	مؤلفه اصلی
۰ / ۸۳۹	ساختارهای مکانیکی و ارگانیک
۰ / ۸۲۰	فرهنگ سازمانی
۰ / ۸۶۸	عملکرد سازمانی

فرضیه اصلی

ساختارهای ارگانیک و مکانیکی بر عملکرد سازمانی از طریق متغیر تعدیل گر فرهنگ سازمانی اثر می گذارد

همان طور که از خروجی نرم افزار وارپ مشاهده می شود. مدل اصلی ارائه شده به صورت زیر می باشد که در آن روابط میان متغیرها و ضرایب هر یک از آنها ارائه شده است.



شکل ۱- مدل اصلی تحقیق

Figure 1- 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 - معنا دار نشده اند

جدول (۳) اثرات غیر مستقیم و کل متغیرهای غیر مکنون فرضیه اصلی

Table 1- Indirect effects and total non-latent variables are the main hypothesis

مقدار P	مقدار β	رابطه
P<0.01	-۰/۳۷	تأثیر ساختار مکانیکی بر عملکرد سازمانی
P<0.01	۰/۳۲	تأثیر ساختار ارگانیکی بر عملکرد سازمانی
P=0.45	-۰/۰۱	تأثیر تعدیل گر فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار مکانیکی با عملکرد سازمانی
P=0.13	۰/۰۶	تأثیر تعدیل گر فرهنگ سازمانی بر رابطه ساختار ارگانیکی با عملکرد سازمانی



حال یک سوال اساسی مطرح می شود و آن این است که آیا شاخص های برازش مدل معنادار است؟ بدین منظور شاخص های مناسب بودن برازش مدل را مورد بررسی قرار می دهیم که در جدول (۴-۳) خلاصه شده است.

جدول (۴) نمای ضرایب متغیرهای مکنون فرضیه اصلی

Table (4) shows the coefficients of the latent variables of the main hypothesis

فرهنگ* مکانیک	فرهنگ* ارگانیک	عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	ارگانیک	مکانیک	مقدار استاندارد	
		۰/۴۳۲					ضریب تعدیل
		۰/۴۲۶					ضریب تعدیل شده
۰/۹۶۸	۰/۹۶۴	۰/۹۳۷	۰/۹۳۸	۰/۸۰۴	۰/۸۰۹	≥ 0.7	قابلیت اعتماد مرکب
۰/۹۶۷	۰/۹۶۳	۰/۹۲۵	۰/۹۳۱	۰/۷۱۲	۰/۷۰۵	≥ 0.7	آلفای کرونیخ
۰/۴۹۳	۰/۴۸۴	۰/۶۰۲	۰/۳۰۲	۰/۶۵۹	۰/۶۶۹	≥ 0.5	میانگین واریانس استخراج شده
۲/۳۵۶	۲/۳۷۵	۳/۳۶۹	۳/۲۷۴	۲/۳۱۷	۲/۳۹۸	≤ 5	میزان VIF برای هم خطی
		۰/۴۳۶				≥ 0.15	شاخص ارتباط پیش بین (Q^2)
					۰/۳۸۹	≥ 0.25	شاخص برازش کلی مدل (GOF)

کلیه شاخص های مذکور معنادار بوده و نشان دهنده برازش مناسب مدل است. علاوه بر این بایستی روایی و آگرایی مدل مذکور نیز مورد بررسی قرارگیرد که این موضوع در جدول (۴) نشان داده شده است.

با توجه به موارد مطرح شده فوق، فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و فرهنگ سازمانی این رابطه را تعدیل نمی کند تایید نمی شود.

باتوجه به نتایج شکل (۲) وجداول (۱) می‌توان نتیجه‌گیری کرد که ساختار مکانیکی و ارگانیکی با ضرایب تاثیر ۰/۳۷ - ۰/۳۲ در سطح اطمینان ۰/۹۹ بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد اما فرهنگ سازمانی با ضرایب ۰/۰۱ - ۰/۰۶ - این روابط را تعدیل نمی‌کند. پژوهشی همسو با این فرضیه که به بررسی نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی در تأثیر ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی بر عملکرد سازمانی پردازد، یافت نشد. 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، به جای اینکه دارای سلسله مراتب اختیار باشد، یک ساختار شبکه کنترل دارد و به جای یک سرپرست در رأس سازمان، پیوسته اطلاعات مبادله می‌شود. ساختار ارگانیکی با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلین فراهم ساخته و بستری مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری بوجود 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 تدوام کار را دارند، از طرفی عملکرد سازمانی به معنای توانایی یک سازمان برای رسیدن به اهداف و مقاصدش به گونه‌ای 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 تأثیر مثبت ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمان مشهود است.

در ادامه تبیین این موضوع می‌توان گفت که متغیر تعدیل‌کننده (فرهنگ سازمانی) متغیری است که به صورت 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 تأثیر 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.

فرضیه فرعی اول عبارت بود از: ساختارهای ارگانیکی بر عملکرد سازمان در شرکت توکا فولاد تاثیر دارد. نتیجه جداول (۲) تا (۵) که ساختار ارگانیکی با ضریب تاثیر ۰/۳۲ بر عملکرد سازمان تاثیر معنادار دارد. نتایج این پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش فیض و اسمی (۱۳۸۷)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰) 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 ایزدی (۱۳۹۲) که به بررسی رابطه ساختار سازمانی با اثربخشی سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداختند همسو دانست، همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش جودی (۲۰۰۶)، کسلر (۲۰۰۷)، کوئین مین و همکاران (۲۰۱۲) 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 انطباق‌پذیر بوده، داشتن تعهد به سازمان، بدون توجه به میزان تخصص. تأکید بر ارتباطات موازی بجای عمودی دارند، ارتباطات بین‌مقام‌های مختلف بیشتر جنبه مشاوره دارد نه فرماندهی، نفوذ در آنها بجای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد براساس مهارت و دانش صورت می‌گیرد. مسئولیت‌ها بجای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، بصورت انعطاف‌پذیر، تعریف شده و تأکید بجای اینکه بر صدور دستورات باشد بروی مبادله اطلاعات است و بنابراین با توجه به این ویژگی‌ها و با توجه به گفته برخی از صاحب‌نظران که معتقدند که 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 اذعان 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 تأثیر مثبت دارد.

● فرضیه فرعی ۲: ساختارهای مکانیکی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم عبارت بود از؛ ساختارهای مکانیکی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد. نتایج جداول (۲) و (۵) نشان داد که ساختار مکانیکی با ضریب تاثیر ۰/۳۷- بر عملکرد سازمان در شرکت توکافولاد تاثیر دارد. در تفسیر این فرضیه باید گفت از آنجا که سازمان مکانیکی برای تخصصی شدن کار، آئین نامه و مقررات رسمی کار و تصمیم گیری متمرکز بسیار ارزش قائل است. و ساختار مکانیکی مانع از جریان قدرت در درون سازمان می شود و نمی توان برای حل مسأله های شرکت توکافولاد از این جریان ضروری استفاده کرد و ارتباطات نیز رو به بالا می باشد هنگامی که فرضیه های مربوط به شکل سازمان تحت الشعاع وجود کارهای تخصصی قرار می گیرند، احتمال موفقیت فرد در مسیر شغلی یا اعمال نفوذ بیشتر در گرو اهمیت نسبی است که مقام ارشد برای یک وظیفه خاص در نظر می گیرد (و کار یا وظیفه وی این است که این کارها را هماهنگ نماید و بر آن ها 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 مسئله «وفاداری به منابع سازمان» مطرح می شود. بدین گونه است که در عمل برای نقشی را که مدیر یا سرپرست ایفا می کند ضریب بیشتری قائل می شوند و او کسی است که به جای نگاه کردن به «جزء» به «کل» نگاه می کند و این موضع یا دیدگاه تقویت می شود که برای واحدی که، به صورت ظاهر، مظلوم واقع شده هیچ جایی برای فرجام خواهی باقی نمی ماند. رابطه ای که معمولاً بین مدیر «مسئول» و سایر بخش ها یا واحدهای سازمانی به وجود می آید به گونه ای است که رقابت را تقویت می نماید، نوعی هم چسبی که مدیر به دوستان و هم نزدیکان امتیاز بیشتری خواهد داد. ولی درباره شرایطی که منجر به بروز مسئله های واقعی برای سازمان خواهند شد زمینه بحث فراهم می شود (بحث هایی در مورد این که تا چه اندازه می توان هزینه ها را کاهش داد، چگونه می توان مقدار بیشتری کالای تولید شده را به فروش رسانید، منابع را چگونه باید تخصیص داد، آیا باید فعالیت های یک بخش را کاهش داد و آیا ریسک مربوط به گسترش دادن واحد را پذیرفت یا خیر و از این قبیل پرسش ها که زمینه را برای بروز مسئله های مطرح در زمینه تضاد منافع فراهم می آورند). لذا همه ی این موارد باعث شدن ارتباطات، و نبود برابری قدرت در شرکت و عدم انعطاف پذیری در شرکت می شود که همه اینها دلایلی برای کاهش عملکرد سازمانی می شود. پیشنهادات زیر جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق ایجاد ساختاری ارگانیک توسط محقق به مدیریت شرکت ارائه می گردد:

- بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهبود فعالیت های تحقیق و توسعه از طریق تعریف و تعیین وظایف و کارها براساس گروه های کاری توسط رهبر گروه، سرمایه گذاری بیشتر مدیران سازمان در تحقیق و توسعه
- بهبود کیفیت محصولات از طریق در دسترس قرار دادن اطلاعات و دانش در دست افراد از طریق ایجاد سایت های علمی توسط واحد سیستم های اطلاعاتی
- 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
- 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 (به جای اختیار سازمانی) توسط مدیریت منابع انسانی

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

- ایجاد شبکه ای از ساختار برای کنترل، اختیارات و ارتباطات: در این ارتباط مدیریت باید توجه نماید که منظور این است که وظیفه هایی که بر عهده فرد گذاشته می شود باید ناشی از این پیش فرض باشد که وی نسبت به ادامه حیات و رشد سازمان متعهد است به عبارتی منافع جامعه ای که وی به آن تعلق دارد، ایجاب نماید که بدین گونه عمل کند) و در واقع رابطه کاری بین او و مقام بالاتر یا پایین تر مرز و محدوده مسئولیت ها و وظیفه های وی را تعیین ننماید.
- جهت بهبود عملکرد و فرهنگ سازمانی یادگیری تیمی در سازمان بین افراد در رده های سازمانی متفاوت، به مدیریت هر بخش پیشنهاد می گردد که سیستم ارتباطات در بخش افقی باشد و نه عمودی، و اغلب این سیستم شکل مشاوره داشته باشد و نه صدور دستور یا فرمان.
- راه اندازی سیستم آموزشی



- بهبود فرهنگ سازمانی و برانگیختن انگیزه های یادگیری از طریق ایجاد چشم انداز مشترک و مطلوب از طریق مشورت مدیریت با کارکنان
- اشاعه فرهنگ سازمانی مناسب: با توجه به گستردگی و تعامل افراد درگیر در این صنعت با فرهنگ های متنوع داخلی و خارجی، کسب دانش لازم و بکارگیری آن در مناسبات و تعاملات مرتبط اجتناب ناپذیر است، لذا به مدیریت شرکت ها پیشنهاد می گردد که با توجه به تأثیر رهبر در سازمان به اشاعه فرهنگ مناسب سازمانی در میان کارکنان بپردازند.
- بهبود عملکرد سازمانی از طریق بهبود میزان کیفیت خدمات یا محصولات از طریق توسعه شایستگی کارکنان به واسطه به روز رسانی دانش و معلومات یک کارمند

منابع

Aarabi S.M , Hamid Rafiee M.A(2005). In translation *Fundamentals of Management* .Rabins Stephen P, De Cenzo David .5thed . Tehran : Iran Culture studies publication;; 73,207-8.

Abzari, M., Ranjbarian, B.; Fathi, S., & Ghorbani, H. (2009). The effect of internal marketing on market organizational and organizational performance in hotel industry. *Journal of Business Management Perspective*, 8(31), 25-42.

Ahmadi Abdollah, Barzegar Majid, Izadi Mohammad Amin (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).

Ahmadi Baladehi and Dastur (2019) The effect of organizational structure on improving the organizational performance of Hormozgan police personnel. *Hormozgan Law Enforcement Quarterly*, 10(3) 17-28. (In Persian).

Arabi M, Parsaian A. 1388. *Structure design*. Tehran: Commercial Printing and Publishing Company Publications, Fifth Edition, 2, 136 pages, p. 106(In Persian).

Cyert. R. M and March. J. G, (2007). “ A behavioral theory of the firm”, Prentice hall, Upper saddle river, NJ, PP 128-287.

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*, International Conference on Accounting Studies, 164, 635-640.

Firoozi, Mehdi. Ashfiei, Mena (2014) Investigating the Organic or Mechanical Organizational Structure of Pegah Golpayegan Company. The first conference on economics and applied management with a national approach, Babolsar, Taroud Shomal Research Company. (In Persian).

Giao, D. M (2004) Report on results of the study tour on public Administration reform in China, Singapore and South Korea, Social Government Conference, Seoul, March 18-20

Gregory B. T, Harris S.G, Armenakis A, shook C.L. 2009. “ Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes” , *Journal of Business Research* 62, 673-679.

Hagheghat monfard, Jalal, Hoshyar, Euler. (2010). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management. *Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, 11, 87-65. (In Persian).

Hamidzadeh, Ali Zarei Matin, Hassan Khandel, Mohsen (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*. Year 8, (15) 16-44. (In Persian).

Kanten , Pelin. Kanten ,Selahattin . Mert Gurlek(2015) The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance* .Volume 23, 2015, Pages 1358-1366.

Kessler Stacey R., 2007, The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior, Graduate Theses and Dissertations.

Mahmoudi, Omar. Derakhshani, Omid (2017) The effect of organizational structure on organizational effectiveness in Islamic Azad University. *New Research in Management and Accounting*, 10, (18) 15-48. (In Persian).

Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *The American Economic Review*, 105(5), 331-335.



Matthias G. Will, Mousa Al-kfairy and Robert B. Mellor(2019) How Organizational Structure Transforms Risky Innovations into Performance – A Computer Simulation1. *Simulation Modelling Practice and Theory* 94, 264-285.

Mirkamali Seyed Mohammad, Hayat Ali Asghar, Asmi Keramat (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).

Nasiripour Amir Ashkan. Chief, Pouran. Adabi, Ali Mohammad Najaf Beigi, Reza (2013) Investigation of organizational structure dimensions in general hospitals of Yazd city with mechanical approach, *Tolo Behdasht quarterly (Yazd School of Health Research Quarterly)*; 12, (3) 194-204. (In Persian).

Nayebzadeh, Shahnaz. Salari Abarghoei, Mohammad (2014) Investigating the relationship between strategy fit and organizational structure with performance in family companies (Case study of family companies located in industrial towns of Yazd province). *Quarterly Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*. 3, (10). 1-12. (In Persian).

Rafiei, Mojtaba Baluchi, Hussein Nemat Elahi, Majid. A. Mottaghi, Samir (2015) Structural modeling of the effect of knowledge on performance and innovation by adjusting the organizational structure, *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*. 4, (1) 140-121. (In Persian).

Rus, C. L; Ranas, G., & Baban, A. (2012). Ananalysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral*, 33, 727-731.

Shahverdi Shahraki, Asieh Nisi, Abdolkazem. Hashemi Sheikh Shabani, Esmail (2017) The effect of organizational culture and dimensions of organizational structure on job performance and innovation: the mediating role of organizational intelligence. *Quarterly Journal of Job and Organizational Counseling*, 9(30) 116-144. (In Persian).

Shine, Edgar. (2004) *Organizational Culture Management and Leadership*. Translated by Borzoo Farhi Buzanjani and Shamsuddin Nouri Najafi, First Edition, Young sema Publications. (In Persian).

Taghinia, Ali, Daneshvar Harisi, Zarrin (2017) A Study of the Relationship between Organizational Structure and Communication and Organizational Learning, The First National Conference on the Role of Accounting, Economics and Management in Sustainable Development with Emphasis on Resistance Economics December 14, 2017 - Tabriz / Iran. (In Persian).

Taherpour Fatemeh, Rajaipour Saeed, Shahbazi Zahra (2009) A study of the organizational structure of teacher training centers and public universities in Isfahan province. *Business Management Perspective (Management Perspective (Management Message))*, 8, (30) 161-180. (In Persian).

Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178.

Yaghoubi, Noor Mohammad. Shokoohi, Javad. Raisi Shahravi, Hafsa. Sidi, Farzaneh (1394). Investigating the effect of leadership styles on organizational performance with mediators of organizational learning and innovation. *Transformation Management Research Journal*, 7(14) 32-56. (In Persian).

Yousuf Khan Marri ,Muhammad .Neelam Qaiyum.Alibuhito Mohamed Cassim(2018) Exploring the Moderating Role of Organizational Structure in The Relationship Between Strategic Orientations and Organizational Performance. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*. Issue: 10,(6) 50-56

Zheng W, Yang B, Mclean G. N. 2010. "linking organizational culture , structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating rol of knowledge management" , *Journal Business Research* 63, 763-771.