

بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یکپارچگی و انسجام سازمان؛ مورد مطالعه وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مریم بشارتی مقدم^{۱*}، مینا ملایی^۲، رحیم رضانی نژاد^۳

۱- کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه گیلان ۲- استادیار دانشگاه گیلان ۳- استاد دانشگاه گیلان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۶

The Effect of Organizational Structure on the Integration of the Organization (Case study of Islamic Republic of Iran's Ministry of Sport and Youth)

Maryam Besharati Moghadam^{1*}, Mina Mallaei², Rahim Ramezaninejad³

1- Master in Sport Management, Guilan University 2- Assistant Professor of Guilan University

3- Professor of Guilan University

Received: (2020/03/16) Accepted: (2020/01/01)

Abstract

The organizational integrity and cohesion provide a variety of benefits for the organization and its members, including the establishment of ethical norms, sustainable competitive advantage, commitment, unity and loyalty, honesty, etc. The aim of this research was to study the effect of organizational structure on the integration in the Ministry of Sport and Youth of the Islamic Republic of Iran. It was a descriptive-analytic research and in terms of the data-collection it was a field study. The statistical population included senior managers and key decision makers of the Ministry of Sport and Youth. The research tools were Robbins' (1991) organizational structure questionnaire and the researcher-made questionnaire of integration. The validity of these questionnaires was verified by 10 sport management specialists and their reliability was computed by Cronbach's alpha coefficient 0.70 and 0.80, respectively. Modeling the relationship between variables was performed by structural equation model using smart-pls software. The results showed that the relationship between organizational structure and integration is direct and significant ($t = 5.44$; $P < 0.05$). In general, the results showed that the flexibility and empathy in the organic structure strengthens the integration in the Ministry of Sport and Youth.

Keywords

Integration, Organizational Structure, Ministry of sport and youth.

چکیده

با توجه به این که یکپارچگی و انسجام سازمانی فواید گوناگونی اعم از، نهادینه شدن هنجارهای اخلاقی، مزیت رقابتی پایدار، تعهد، ایجاد اتحاد و وفاداری، صداقت و غیره را برای سازمان و اعضای آن فراهم می‌آورد، هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یکپارچگی و انسجام در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بود و به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش مدیران سطوح عالی و تصمیم‌گیرندگان اصلی وزارت ورزش و جوانان بود که نمونه‌گیری به صورت کل‌شمار می‌باشد. از پرسشنامه ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته یکپارچگی و انسجام استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تایید شد. پایایی پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۷۰ و ۰/۸۰ به دست آمد. مدل‌سازی ارتباط بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار smart-pls انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رابطه ساختار سازمانی و یکپارچگی و انسجام با مقدار ($t=5/44$) در سطح ($P < 0/05$)، مستقیم و معنی‌دار می‌باشد. به‌طور کلی نتایج پژوهش نشان داد که انعطاف و همدلی موجود در ساختار ارگانیک سبب تقویت یکپارچگی و انسجام در وزارت ورزش و جوانان می‌شود.

واژه‌های کلیدی

یکپارچگی و انسجام، ساختار سازمانی، وزارت ورزش و جوانان

* نویسنده مسئول: مریم بشارتی مقدم

مقدمه

یکپارچگی سازمانی به عنوان یک رفتار سازمانی مطابق با ارزش‌های اخلاقی، معیارها، هنجارها و قوانین پذیرفته شده توسط اعضای سازمان و ذینفعان سازمان، همچنین تعهد به توزیع برابر خدمات عمومی به همه شهروندان تعریف شده است (۳۲). همانطور که کراتز و بلوک^۱ (۲۰۰۸) بیان کردند، یکپارچگی، خودمختاری سازمان را ممکن می‌سازد (۳۳). کمرون و همکاران^۲ (۲۰۰۴) معتقدند که عوامل اخلاقی در سازمان‌ها را می‌توان با یکپارچگی سازمانی به وسیله شاخص‌هایی مانند بخشش سازمانی، اعتماد سازمانی، خوش بینی سازمانی و شفقت سازمانی سنجد (۷). کپتین و ومپه^۳ (۲۰۰۲) ادعا می‌کنند که یکپارچگی سازمان یک مقدار مربوط به پایداری، مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی و به طور خاص به همدلی، همبستگی، قابلیت اطمینان و انصاف است (۲۶). لارمور و ولین^۴ (۲۰۰۱) معتقدند، هدف یکپارچگی سازمانی به حداقل رساندن فساد در سازمان‌ها است و به دنبال یک طرحواره از تعریف ارزش‌های اخلاقی برای مقاومت در برابر فساد است (۳۴). همچنین وقتی هویت سازمانی قوی نباشد، ممکن است یکپارچگی سازمانی متزلزل باشد. که عدم موفقیت اجرای یکپارچگی سازمانی نیز ممکن است عامل فساد در محیط کار باشد (۵۸).

به گفته پین^۵ (۱۹۹۴) یکپارچگی سازمانی مبتنی بر مفهوم خودمدیریتی است که از اعتماد به ذینفعان حمایت می‌کند (۴۰). همچنین یکپارچگی سازمانی بخشی از سرمایه اعتبار سازمان است که به آن مزیت رقابتی می‌دهد (۶). کلمه یکپارچگی از زبان لاتین گرفته شده است، به معنای تمامیت و انسجام است (۶). از دیدگاه جامعه‌شناسی در هر سازمان، برخی از اجزا کارشان مراقبت و جلوگیری از گرایش‌های کجروی و حفظ هماهنگی میان اجزاء و دوری کردن از اختلال‌های عمیق است. پارسونز^۶ (۱۹۶۱) کار این مجموعه را یکپارچگی و انسجام می‌نامد (۴۱، ۴۷، ۱۲).

کارسینگ^۷ (۲۰۰۰، ۲۰۰۶) نیز انسجام را به معنای یکپارچگی گروه‌ها و واحدها در سازمان برای تحقق اهداف مشترک می‌داند (۲۷، ۲۸). از دید بروکس^۸ (۲۰۱۰) نیز، انسجام از طریق ایجاد یکپارچگی و احساس مسئولیت مشترک میان اعضای سازمان، ایجاد می‌شود (۵).

انسجام در سازمان بیانگر نوعی احساس نیرومند تعلق و اعتماد به سازمان است (۱۱، ۲۵، ۴۹، ۱۰). شوهام^۹ (۲۰۰۸) و هیدمن^{۱۰} (۲۰۱۰)، در رساله دکتری خود، انسجام سازمانی را عاملی که منجر به افزایش بهره‌وری و یکی از مهمترین نقاط قوت سازمان، می‌دانند (۵۲، ۲۳).

درجه انسجام، موفقیت فعالیت‌ها را از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعیین می‌کند (۵۰). از لحاظ تئوری، یکپارچگی و انسجام نقش مهمی در مطالعه پویایی سازمان ایفا می‌کند (۲۲). کارون^{۱۱} (۱۹۸۲) نیز انسجام را به عنوان یک فرآیند پویا تعریف کرد. نتایج مطالعات وی نشان می‌دهد انسجام سازمانی قوی‌ترین پیش‌بینی کننده عملکرد سازمانی می‌باشد (۹، ۵۱، ۳۹، ۱۷، ۴۸، ۴۳). همچنین مشخص شد که گروه‌های کاری که دارای انسجام بیشتری هستند به طور کلی دارای رضایت شغلی بالاتری هستند (۵۴، ۳۰). به همین دلیل در سازمان‌هایی که به دنبال موفقیت باشند باید بتوانند ارتباطات و انسجام را رشد دهند (۵۴).

به اعتقاد دیبیکر^{۱۲} (۱۹۹۸)، نظریه پردازان موضوع رهبری نیز، انسجام را به عنوان ویژگی مرکزی رهبران در سازمان‌های اثربخش در نظر گرفته‌اند (۵۷). به عقیده دراسکات و ویلر، توسعه انسجام در میان اعضای گروه یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت گروه به حساب می‌آید (۲۵). به علاوه در بین نقش‌های مدیریتی تنها نقش انسجام است که ایفای آن برای یک مدیر اجرایی اجتناب ناپذیر است زیرا اگر وظیفه ایجاد انسجام به درستی انجام نپذیرد گروه مدیریتی از هم خواهد پاشید. از سوی دیگر رواج انسجام در سازمان منجر به ایجاد محیط مبتنی بر اعتماد در درون سازمان و خارج آن می‌شود (۵۹).

به عقیده برخی پژوهشگران وجود انسجام سازمانی باعث بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های حل مساله در بین اعضای سازمان‌ها خواهد شد. از سوی دیگر نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد وجود سطوح بالاتر انسجام در سازمان باعث افزایش امنیت روانی برای کارکنان نیز می‌شود. این متغیر با بسیاری از متغیرهای سازمانی و در سطوح مختلف ارتباط دارد. برای مثال در سطح فردی انسجام با نوع شخصیت اعضای گروه و در سطح گروهی نیز با میزان شفافیت و واضح بودن اهداف،

7. Karssing
8. Brooks
9. Shoham
10. Heidemann
11. Carron
12. De Backer

1. Kraatz & Block
2. Cameron & et al
3. Kaptein & Wempe
4. Larmour & Wolanin
5. Paine
6. Parsons

شاکله و قوام دهنده ساختار، آن گونه که مورد توافق اکثر نظریه پردازان تئوری سازمان قرار گرفته است شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد (۴۶). که در هم ترکیب و یا ادغام می‌شوند و از مجموع آن‌ها ساختار سازمانی بوجود می‌آید (۱). پیچیدگی^۴ به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان‌ها وجود دارد و حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. هم-چنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله‌مراتب سازمان اشاره می‌کند و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند. رسمیت^۵ به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است رسمیت نام دارد. تمرکز^۶ به میزانی (جایگاهی) که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است (۴۶).

سازمان‌های ورزشی نیز برای رسیدن به کارایی و اثربخشی، نیاز به ساختار مطلوب دارد تا به وسیله آن به اهداف خود برسد. وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به عنوان بالاترین نهاد ورزشی در زمینه ارتقای ورزش کشور نقش اساسی دارد. هدف این وزارتخانه، پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد و توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگ ساختن فعالیت‌های تربیت‌بدنی و تفریحات سالم و همچنین ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه ورزش کشور در بخش قهرمانی و همگانی و نیز سلامت عمومی جامعه است؛ که این خود عاملی در رشد و توسعه در همه جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و علمی می‌باشد و همچنین در ارتقای جایگاه ورزش کشور در سطح بین‌المللی با پرورش قهرمانان در رشته‌های مختلف ورزشی می‌تواند مؤثر باشد و وجهه ورزش کشور را در جهان متحول ساخته و ارتقاء دهد (۳۱). که این بیانگر اهمیت این نهاد در کشور است.

با توجه به این که انسجام گروهی در عملکرد سازمان‌های ورزشی و نیل به اهداف متعالی آن، بسیار مهم است و با عنایت به این که ماهیت مدیریت و برنامه‌ریزی رویدادهای ورزشی به مشارکت و کارگروهی یا تیم‌های کاری وابسته است (۴۴)، بررسی این متغیر در سازمان‌های ورزشی دارای اهمیت زیادی است. ساختار سازمانی به عنوان ابزاری برای اطمینان یافتن از

ساختار و وظیفه و مکانیزم‌های هماهنگی و همکاری رابطه دارد (۱۳۶۱). بنتینگ و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، انسجام سازمانی را دارای دو نوع انسجام اجتماعی-عاطفی و انسجام ابزاری-وظیفه‌ای می‌دانند (۵۵).

به نقل از ترک‌زاده و عبدشرفی (۱۳۹۴)، انسجام اجتماعی-عاطفی، به میزان جذابیت بین فردی در میان اعضای گروه یا میزانی که گروه اجازه می‌دهد شخص به هدف دلخواه خود برسد، گفته می‌شود (۸). سیدجوادی (۱۳۸۷) این نوع انسجام را حاکی از رضایت روانی افراد از کار گروهی می‌داند. به بیانی دیگر، به یکپارچگی افراد و گروه‌های کاری و توانایی مقابله آن‌ها در برابر تأثیرات منفی و تهدیدات بیرونی، انسجام اجتماعی-عاطفی گفته می‌شود (۵۵). که مفاهیم (همبستگی، همدلی، رضایت و اطمینان (۲۶) و عوامل مراقبتی و جلوگیری از کج‌روی‌ها (۴۱، ۴۷، ۱۲)، از یکپارچگی را در خود جای داده-است.

به مشارکت افراد و اتحاد آن‌ها برای رسیدن به یک هدف مشترک و انجام وظایف کاری محوله را انسجام ابزاری گویند. در این نوع انسجام، افراد از طریق انجام کار گروهی، زمینه دستیابی به اهداف شخصی را نیز فراهم می‌سازند (۸). که مفاهیم (احساس مسئولیت مشترک برای تحقق اهداف (۶)؛ خود مدیریتی، مزیت رقابتی و اعتبار سازمانی (۵)؛ مسئولیت-پذیری و تعهد به اهداف سازمان (۲۹)، از یکپارچگی را در خود جای داده‌است.

از سویی دیگر در هر سازمان، دستیابی به کارایی و اثربخشی از طریق ایجاد و داشتن یک ساختار بهینه و مطلوب امکان پذیر می‌گردد. روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف، شیوه انجام کارها، شرح شغل‌ها، چگونگی تخصیص منابع، قوانین و مقررات، مکانیزم‌های تبعیت و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، بخش‌هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است (۱۹). براساس نظر مینتزبرگ^۲ (۱۹۹۵) ساختار سازمانی عبارت است از مجموعه راه‌ها و روش‌هایی که سازمان، نیروی کار خود را به وظایف مختلفی تقسیم و سپس بین آن‌ها هماهنگی ایجاد می‌کند (۳۷). ساختار سازمانی، مطابق نظر رابینز^۳ (۱۹۸۸)، بیان‌کننده چگونگی تخصیص وظایف و مکانیزم‌های هماهنگ و الگوهای تعاملی است که سازمان از آن پیروی می‌کند (۳۸).

رابطه بین رهبری، انسجام و رضایت ورزشکاران را سنجیدند. که نتایج نشان داد، میان رهبری و انسجام رابطه منفی وجود دارد. به عبارتی، به همان میزان که رفتارهای رهبری ترجیحی شوند، انسجام کاهش می‌یابد. هم‌چنین مسیر رضایت از طریق انسجام معنی‌دار گزارش نشد (۳). لی و ژانگ^۷ (۲۰۱۰)، در پژوهش خود تاثیر انسجام سازمانی و تعهد و رفتار شهروندی را بررسی نمودند، نتایج بیانگر آن بود که انسجام سازمانی تاثیر افزایشی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد (۳۵). دیبیکر و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود رابطه میان عدالت و انسجام را بررسی نمودند، نتایج بیانگر آن بود که میان انسجام اجتماعی و عدالت رویه ای ارتباط معنی‌دار وجود دارد. و عدالت رویه ای مرئیان برای شناسایی و انسجام تیم ورزشکاران نخبه بسیار مهم است (۱۵). اسمیت و همکاران^۸ (۲۰۱۳)، در پژوهشی رابطه میان رهبری تحول‌گرا با انسجام وظیفه ای با نقش واسطه ارتباطات سنجیدند. نتایج این پژوهش نشان داد، اثرات مثبت مرتبط با رهبری تحول‌گرا در ورزش، سطح انسجام تیم را بالا می‌برد. هم‌چنین نشانگر این بود که متغیر ارتباطات نقش میانجی خوبی برای این رابطه است (۵۳). ایز و همکاران^۹ (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای رابطه میان انسجام و عملکرد برای تیم‌های ورزشی زنان و مردان را ارزیابی نموده و نتایج نشان داد، رابطه این دو متغیر در تیم‌های مردان به طور قابل توجهی قوی تر از تیم‌های زن است. به طور کلی این پژوهش بیان نمود که تفاوت‌های جنسیتی به گونه ای در نقش انسجام عمل می‌کند که تیم‌ها بتوانند به عملکرد بهینه دست یابند (۲۰). ایواسکوویک^{۱۰} (۲۰۱۵)، در پژوهش خود رابطه میان کیفیت مدیریت منابع انسانی و انسجام تیمی را بررسی نمود. که یافته‌ها نشان داد، اعتماد ورزشکاران به واسطه تأثیر غیرمستقیم بین درک مدیریت منابع انسانی و انسجام به وجود می‌آید (۲۴). الموس استرلند و همکاران^{۱۱} (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای عوامل فردی و سازمانی موثر در انسجام اجتماعی در کلپ‌های ورزشی را ارزیابی نمودند. نتایج پژوهششان نشان داد، که متغیرهای سطح فردی، به ویژه وابستگی و مشارکت در کلپ ورزشی (مثلاً تعداد سالن‌های مرتبط به باشگاه، تعداد دفعات حضور در ورزش و رقابت، اندازه تیم / گروه و هم‌چنین داوطلبانه) قدرت همبستگی بالایی در انسجام دارند، در حالی که متغیرهای

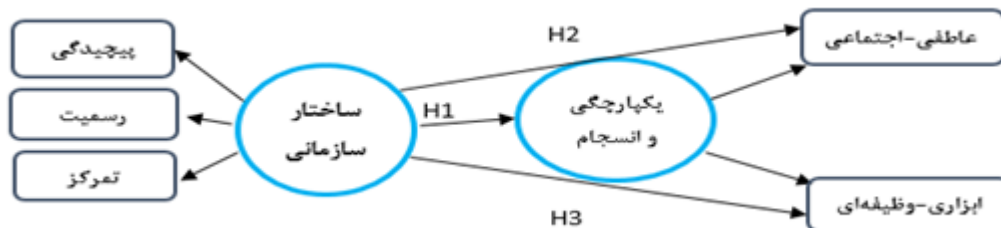
تحقق هماهنگی و انسجام سازمانی محسوب می‌شود زیرا نتایج مطالعات صورت‌گرفته نشان می‌دهد که دستیابی به انسجام سازمانی، نیازمند شکل خاصی از ساختار در سازمان می‌باشد و به همین دلیل، شناخت انواع ساختار سازمانی و نقش آن‌ها در زمینه ایجاد انسجام بسیار ضروری است (۵۸). با در نظر گرفتن روابط انسانی و اجتماعی بسیار در ورزش و به طبع آن در سازمان‌های ورزشی (۱۴)، در نتیجه سازمان‌های متولی آن، نقش فزاینده‌ای در انسجام جامعه و کشورها خواهد داشت. پاسکوویچ و همکاران^۱ (۱۹۹۹)، در مطالعه‌ای رابطه میان انسجام تیمی و اثربخشی را ارزیابی کرده‌اند، که نتایج تحقیقشان نشان داد، جنبه‌های مربوط به انسجام کاری به شدت با کارایی جمعی تیم، در ارتباط بود. هم‌چنین مشخص شد ورزشکارانی که در سطح عملکردی بالاتری قرار دارند، تمایل به درک و مشاهده انسجام بالاتری در تیم هستند (۴۲). بل و کوهن^۲ (۲۰۰۳)، در پژوهشی رابطه میان انسجام و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد، همبستگی قوی بین انسجام و عملکرد زمانی که عملکرد به عنوان رفتار (بر خلاف نتیجه) تعریف می‌شود، وجود دارد. و مؤلفه‌های اصلی انسجام به طور مستقل با حوزه‌های مختلف عملکرد مرتبط بودند (۴). ریگانز و مک اوپلی^۳ (۲۰۰۳)، در پژوهشی رابطه بین ساختار شبکه، انتقال دانش و انسجام را بررسی نمودند، که نتایج نشان داد، انسجام اجتماعی و ساختار شبکه با هم در ارتباط بوده و بر انتقال دانش تاثیرگذار بودند و انتقال دانش را تسهیل می‌بخشد (۴۵). وانگ و همکاران^۴ (۲۰۰۵)، در مطالعه‌ای رابطه میان انسجام گروهی و نوآوری سازمانی را بررسی نمودند. نتایج نشان داد، بین انسجام گروهی و تمایل به مشارکت و تعهد به یادگیری رابطه مثبت وجود دارد. انسجام گروهی با استفاده از مدیریت منابع (مربوط به اهداف) در یک سازمان از وضعیت یادگیری و ایجاد مشارکت تیم پشتیبانی می‌کند (۶۰). تورمان^۵ (۲۰۰۸)، در پژوهش خود رابطه میان رفتارهای مرئیان و ادراک ورزشکاران از رضایت و انسجام را بررسی نمود. نتایج نشان داد، رفتارهای کلامی مرئیان پیش‌بینی کننده معنی‌داری برای انسجام تیم بودند. در حالی که رفتارهای سریع غیر کلامی به عنوان پیش‌بینی کننده جذابیت اجتماعی و پیش‌بینی کننده انسجام کاری در گروه بود (۵۶). آیاگی و همکاران^۶ (۲۰۰۸)، در پژوهشی

7. Li & Zhang
8. Smith & et al
9. Eys & et al
10. Ivaskovic
11. Elmoose-Østerlund & et al

1. Paskevich & et al
2. Beal & Cohen
3. Reagans & McEvily
4. Wang & et al
5. Turman
6. Aoyagi et al

پیش‌بینی کننده منفی و معنی‌دار انسجام سازمانی است. و انسجام نقش واسطه‌گری خوبی برای رابطه میان ساختار تواناساز و آمادگی تغییر سازمانی، ایفا می‌کند (۵۵). نتایج تحقیق وجدانی (۱۳۹۵)، نیز نشان داد، متغیر ساختار سازمانی تواناساز می‌تواند انسجام سازمانی (عاطفی و ابزاری) را پیش-بینی کند (۵۷).

باتوجه به اهمیت‌های بیان‌شده در پیشینه مطالعه در باب این متغیر حیاتی برای سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های ورزشی، در این مطالعه، به این سؤال پاسخ داده می‌شود، طرح سازمانی که چارچوب و معیار اندازه هر سازمان را مشخص می‌کند، چه تأثیری بر این متغیر مهم می‌تواند داشته‌باشد و چگونه می‌تواند آن را پیش‌بینی کند. در این پژوهش سه فرضیه اصلی وجود دارد. فرضیه اول: ساختار سازمانی بر متغیر یکپارچگی و انسجام تأثیر گذار است. فرضیه دوم؛ ساختار سازمانی بر بعد عاطفی یکپارچگی و انسجام، تأثیر گذار است. فرضیه سوم؛ ساختار سازمانی بر بعد ابزاری یکپارچگی و انسجام، تأثیر گذار است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تأثیر ساختار سازمان بر یکپارچگی و انسجام سازمان

ساخته یکپارچگی و انسجام سازمانی با استفاده از منابع (بلادگت^۱ (۲۰۱۱)، لنارد و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، هیدمن (۲۰۱۰)، کریستوفرکیس و همکاران^۳ (۲۰۰۷)، ترک‌زاده (۱۳۹۴) که دارای ۶ سوال؛ ۳ سوال در بعد انسجام عاطفی-اجتماعی و ۳ سوال در بعد انسجام ابزاری-وظیفه‌ای و برای سنجش ابعاد ساختار سازمانی از پرسشنامه استاندارد سنجش ابعاد ساختاری رایینز (۱۹۹۱) دارای ۱۲ سوال در سه بخش پیچیدگی و رسمیت و تمرکز بود. که برای پاسخ‌گویی از مقیاس هفت ارزشی لیکرت، از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) استفاده‌شد. اعتبار پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰ از اساتید و خبرگان نیز مورد تایید قرارگرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه ابزار، با

سطح سازمانی (مدیریت) عمدتاً همبستگی ضعیف تری را نشان دادند (۱۸).

اسدی و قربانی (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی (هماهنگی و انسجام) در بین کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد، ارتباط معنی‌داری و بین مأموریت سازمانی و یکپارچگی سازمانی، هم‌چنین بین تمامی متغیرهای آن‌ها در کارشناسان وجود داشته‌است (۲). رضمانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ مشارکت و ثبات با رسمیت و انسجام سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان‌داد مشارکت کارکنان و ثبات سازمانی سبب افزایش انسجام سازمانی و رسمیت خواهدشد (۴۴). ترک‌زاده و عبدشرفی (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای به بررسی پیش‌بینی آمادگی برای تغییر سازمانی براساس ادراک کارکنان بانک از نوع ساختار سازمانی با نقش واسطه‌گری انسجام سازمانی، پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که ساختار سازمانی بازدارنده،

روش تحقیق

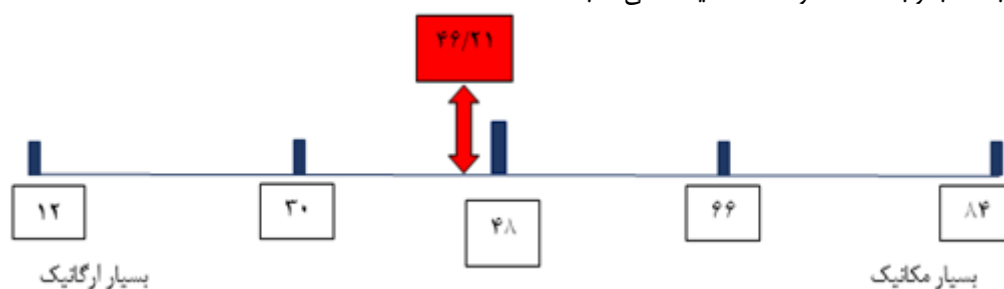
این پژوهش به روش توصیفی-تحلیلی بوده و به صورت میدانی انجام‌گرفته‌است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سطوح عالی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تشکیل داده‌است که به دلیل محدود بودن تعداد مدیران سطوح عالی این وزارت‌خانه، نمونه آماری برابر با جامعه آماری یعنی ۵۳ نفر در نظر گرفته‌شد. در نهایت ۵۲ نفر (۹۸/۱۱ درصد) در این پژوهش شرکت نمودند، اما ۴۷ پرسشنامه کامل (۸۸/۶۸ درصد) برای تجزیه و تحلیل آماری استفاده‌شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه ترکیبی جهت جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز این تحقیق، شامل ۸ سؤال جمعیت‌شناختی، پرسشنامه محقق

(۷۳/۱) درصد مرد بودند. میانگین سنی این افراد نیز (۴۵/۷±۶/۵۰) سال به دست آمد. اغلب (۵۷/۶ درصد) مدیران دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و حدود (۲۳/۰۷) درصد از آنان دارای تحصیلات دکتری بودند و میانگین سابقه کاری برابر با ۲۷/۱۹ سال بود. همچنین ۵۱/۹ درصد از مدیران متولد استان تهران و ۳۵/۸ درصد از مدیران، متولد سایر استانها بوده اند که می تواند نشان دهنده کم بودن مشارکت های فرهنگی دیگر قومیت ها نسبت به استان تهران در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران باشد.

این پژوهش در دو بخش تحلیل می شود، بخش اول تعیین ساختار سازمانی و در بخش دوم به آزمون فرضیه های پژوهش می پردازیم.

در بخش اول، به تعیین ساختار سازمانی وزارت ورزش و

زیاد، میزان رسمیت و تمرکز به ترتیب با کسب رتبه ۱۴/۰۳ و ۱۵/۳۱ کمتر از حد متوسط است. در نتیجه یافته های این پژوهش نشان داد ساختار وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران با کسب رتبه میانگین ۴۶/۲۱ در بازه ساختار نوع سوم (۳۰-۴۸) یعنی طرح ساختاری ارگانیک (متماثل به ساختار ادوکراسی)، است (شکل ۲).



نمودار ۲. نمودار معیار تعیین ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان

از سه شاخص استفاده گردید: پایایی شاخص^۳، روایی همگرا^۴، روایی واگرا^۵ که در جدول ۱ آمده است.

بر طبق جدول ۱. تمامی متغیرها دارای مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ بوده اند که بیانگر مناسب بودن پایایی مدل اندازه گیری است. همچنین همان گونه که ملاحظه می شود، نتایج نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می باشد.

استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ تایید شد که پرسشنامه ابعاد ساختاری (α=۰/۷۰) و پرسشنامه یکپارچگی و انسجام (α=۰/۸۰)، به دست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسش نامه ها است. از روش های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار) برای ارزیابی ویژگی های متغیر استفاده شد. جهت تحلیل فرضیه های پژوهش، از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی برازش مدل استفاده گردید، که برای این هدف، نسخه دوم نرم افزار Smart PLS مورد استفاده قرار گرفت.

یافته های تحقیق

بررسی ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان پژوهش نشان داد از میان مدیران، ۱۴ نفر (۲۶/۹ درصد) زن و ۳۸ نفر جوانان پرداخته شد. با توجه به استفاده از مقیاس امتیازدهی لیکرت از (۱ تا ۷) "خیلی کم تا خیلی زیاد" و نیز تعداد سوالات مربوط به هر کدام از ابعاد، دامنه امتیازات پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به ترتیب (۴-۲۸) و در مجموع هر سه بعد (۱۲-۸۴) بوده است. بر این اساس ساختار ارگانیک در محدوده (۱۲-۴۸) و ساختار مکانیک در محدوده (۴۹-۸۴) قرار گرفت.

باتوجه به نتایج بدست آمده، میزان پیچیدگی ساختار این وزارتخانه با کسب رتبه ۱۶/۸۷ از لحاظ تفکیک افقی نسبتاً

در جدول ۱. آمار توصیفی کلیه متغیرهای اصلی این پژوهش که شامل متغیر ساختار سازمانی و یکپارچگی و انسجام می باشد، آمده است. در بخش دوم، تجزیه و تحلیل با استفاده از الگوریتم PLS، دارای دو بخش مدل اندازه گیری^۱ و مدل ساختاری^۲ است. جهت سنجش برازش مدل های اندازه گیری،

از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول واقع شده- است، می‌توان روایی واگرایی مدل را در سطح سازه از نظر معیار فورنل-لاکر نتیجه‌گیری کرد.

جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل-لازرکر^۱ (۱۹۸۱) استفاده شده است. در جدول ۱. خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه می‌باشد. برطبق نتایج حاصله

جدول ۱. آمار توصیفی، میانگین واریانس، آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی واگرا

سازه‌ها	M	SD	AVE	آلفا کرونباخ	پایایی ترکیبی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
ابزاری	۳/۳۲	۱/۰۰۶	۰/۶۰	۰/۶۶	۰/۸۱	۰/۷۷						
عاطفی	۲/۹۴	۱/۰۳	۰/۶۴	۰/۷۷	۰/۸۴	۰/۶۷	۰/۸۰					
تمرکز	۳/۸۳	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۸۷	۰/۸۰	۰/۵۰	۰/۲۲	۰/۷۶				
پیچیدگی	۴/۲۲	۰/۷۳	۰/۵۵	۰/۸۳	۰/۷۵	۰/۰۹	۰/۱۸	۰/۲۱	۰/۷۴			
یکپارچگی و انسجام	۳/۱۳	۰/۹۳	۰/۵۰	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۴۰	۰/۰۴	۰/۷۰		
رسمیت	۳/۵۱	۱/۱۹	۰/۶۸	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۵۴	۰/۳۴	۰/۴۸	۰/۲۲	۰/۴۹	۰/۸۲	
ساختار سازمان	۳/۷۶	۰/۷۵	۰/۴۰	۰/۷۰	۰/۸۰	۰/۶۰	۰/۳۲	۰/۷۵	۰/۳۲	۰/۵۱	۰/۹۳	۰/۶۳

0/16 طبق نتایج به دست آمده، مقادیر بالاتر از 0/۱۵ > Q2 نشان دهنده این است که مدل از قدرت پیش‌بینی نسبتاً خوبی برخوردار است.

برای بدست آوردن برازش مدل کلی از معیار GOF^۴ استفاده می‌گردد. این معیار به عنوان شاخصی مطمئن برای برازش کلی مدل پیشنهاد شده است. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی (Communality) و متوسط ضریب تعیین (R Squares Average) می‌باشد.

معادله فرمول محاسبه برازش کلی مدل

$$GOF = \sqrt{\text{average (Communality)} \times \text{average (R2)}} = \sqrt{0/643 \times 0/56} = 0/60$$

سه مقدار 0/۰۱، 0/۲۵ و 0/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار محاسبه شده برای GOF در پژوهش حاضر برابر با 0/۶۰ و بزرگتر از 0/۳۶ است. بنابراین می‌توان گفت برازش مدل کلی این پژوهش "قوی" می‌باشد. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شد. ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضریب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول ۲. ارائه شده است.

به بر طبق الگوریتم، برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چند معیار استفاده می‌گردد، که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری t-values یا همان مقادیر (حالت معناداری) است. نتایج حاکی از این بود که مسیر ساختار و تمام ابعاد آن در بازه بالاتر از ۱/۹۶ قرار دارد. دومین معیار، ضریب تعیین یا R(R Squares) است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل بوده که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود، و در مورد سازه‌های برون‌زا (مستقل)، مقدار این معیار صفر است. ضریب تعیین گزارش شده برای متغیر وابسته و ریز بعدهای آن به ترتیب زیر است: R2 Emotional = 0/84، Integration = 0/26، R2 functional = 0/83. معیار نهایی که باید بررسی گردد، معیار قدرت پیش‌بینی مدل یا شاخص استون و گایسر^۲ یا Q2 است. درخصوص شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد مؤلفه‌های درون‌زا، هنسلر و همکاران^۳ (۲۰۰۹) سه مقدار 0/۰۲، 0/۱۵ و 0/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. ضریب پیش‌بینی برای متغیر وابسته عبارت است از: Q2 Atefi = 0/28، Q2 Integration = 0/30، Q2 Abzari = 0/22. ضریب پیش‌بینی برای متغیر مستقل عبارت است از: Q2 complexity = 0/21، Q2 Structure = 0/21، Q2 Centralization = 0/46، Q2 Standardization = 0/04.

جدول ۲. اثرات مستقیم و ضرایب مسیر در مدل کلی

فرضیه	مسیر فرضیه‌ها	مقدار معناداری (t)	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه اول	مسیر ساختار سازمانی به سمت متغیر یکپارچگی و انسجام	**۵/۴۴	۰/۵۰	رد فرضیه صفر
فرضیه دوم	مسیر ساختار سازمانی به سمت بعد عاطفی یکپارچگی و انسجام	**۴/۵۵	۰/۴۰	رد فرضیه صفر
فرضیه سوم	مسیر ساختار سازمانی به سمت بعد ابزاری یکپارچگی و انسجام	**۹/۵۶	۰/۶۳	رد فرضیه صفر

** P < 0/05

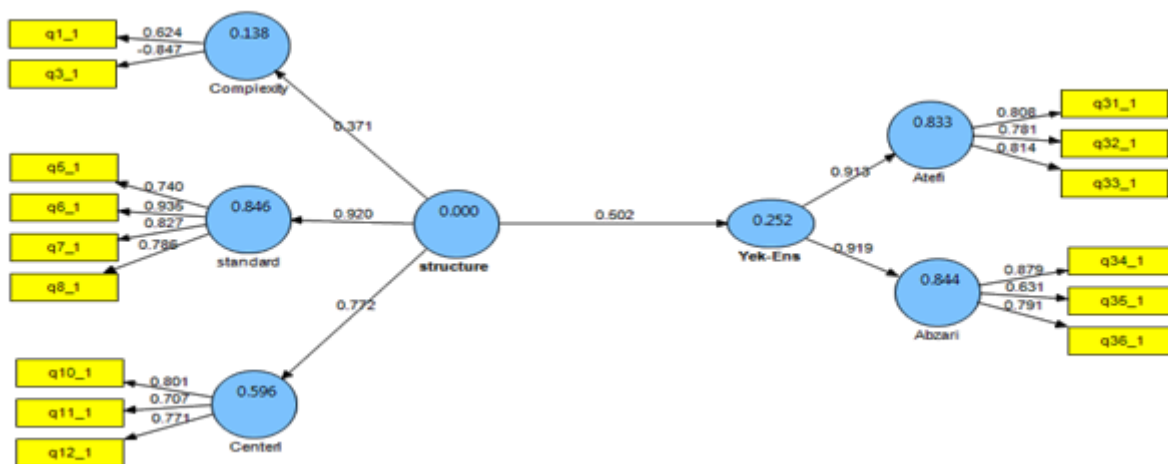
رسمیت و تمرکز بر متغیر یکپارچگی و انسجام به ترتیب در شرح جدول ۴ است. بعد رسمیت با ضریب تأثیر ۰/۴۵ دارای بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های تمرکز و پیچیدگی به ترتیب با ضریب تأثیر ۰/۲۲ و ۰/۱۷- در مرتبه‌های بعدی قرار دارد. به این معنا که وجود رسمیت کم و عدم تمرکز می‌تواند سبب افزایش انسجام و یکپارچگی درون سازمان گردد.

جدول ۲ و نمودار ۱، نشان‌دهنده مقادیر معناداری و میزان اثر ساختار سازمان بر متغیر یکپارچگی و انسجام برابر (۰/۵۰+) = B می‌باشد. سطح معنی‌داری این تأثیر نیز با توجه به مقدار (t = ۵/۴۴) که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد، بیان‌کننده معنی‌دار بودن این تأثیرگذاری است. در نتیجه فرض صفر رد می‌گردد. ضریب تأثیر و مقادیر معنی‌داری ابعاد ساختاری پیچیدگی،

جدول ۳. اثرات مستقیم و ضرایب مسیر ابعاد ساختاری بر یکپارچگی و انسجام و ابعاد آن

متغیر وابسته	ابعاد متغیر مستقل	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
یکپارچگی و انسجام	B	-۰/۱۷	۰/۴۵	۰/۲۲
	t	۱/۴۲	**۶/۰۰	**۱/۹۸
بعد عاطفی	B	-۰/۳۳	۰/۴۱	۰/۰۷
	t	۱/۳۲	**۳/۶۱	۰/۶۴
بعد ابزاری	B	-۰/۰۷	۰/۴۴	۰/۳۲
	t	۰/۸۲	**۵/۶۲	**۳/۴۷

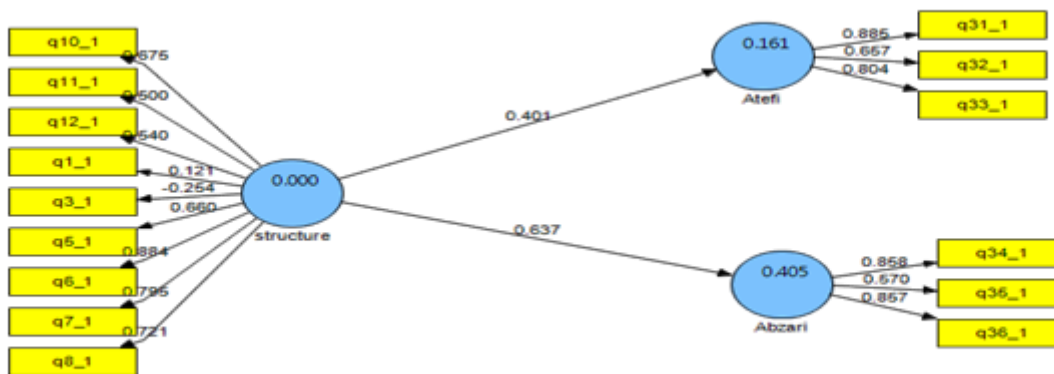
** P < 0/05



نمودار ۳. نمودار نهایی مدل معادلات ساختاری تحقیق

نتیجه فرض صفر رد می‌گردد. و فرضیه پژوهش حمایت لازم را دریافت می‌کند. به عبارت دیگر ساختار سازمانی نقش معنی‌داری در متغیر یکپارچگی و انسجام و بعدها آن (عاطفی-اجتماعی و ابزاری-وظیفه‌ای) دارد.

نمودار ۳. نشان‌دهنده مقادیر معناداری و میزان اثر ساختار سازمان بر ابعاد یکپارچگی و انسجام است که اثر این متغیر بر ابعاد عاطفی و ابزاری به ترتیب برابر $(B = +0/40)$ و $(B = +0/63)$ می‌باشد. سطح معنی‌داری این تأثیرات نیز با توجه به مقدار $(t = 4/55)$ و $(t = 9/46)$ که بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشد، بیان‌کننده معنی‌دار بودن این اثرات است. در



نمودار ۴. نمودار مسیر ساختار سازمانی بر ابعاد یکپارچگی و انسجام

اسلامی ایران ارزیابی گردید. نتایج نشان‌داد ساختار این وزارت-خانه از نوع ساختار ارگانیک است (متماثل به طرح ساختاری ادھوکراسی). در راستای تحلیل بخش دوم مدل نهایی معادلات ساختاری، نشان‌داد که ساختار بر یکپارچگی و انسجام سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این پژوهش بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یکپارچگی و انسجام سازمانی بود. برای این هدف در بخش اول تحلیل، وضعیت ساختاری وزارت ورزش و جوانان جمهوری

در مباحث نظری و پیشینه، بیشتر بر رابطه کلی میان انسجام و ساختار سازمانی توجه شده و مشخص نگردیده که چه ابعاد از هر متغیر رابطه بیشتری با یکدیگر دارند. ضروری است که در سازمان‌های ورزشی به ابعاد متغیر یکپارچگی و انسجام که عامل حیات و بقا سازمان است، در حیطه عمل یا کاربرد و تحقیق توجه بیشتری گردد. در پژوهش حاضر، متغیر یکپارچگی و انسجام به ابعاد اجتماعی-عاطفی و ابزاری-وظیفه‌ای تقسیم شده که برطبق ویژگی‌های سازمان‌های ورزشی نیز این دو عامل بسیار ضروری بودند. ارتباط هر یک از آن‌ها با ساختار سازمانی، نشان دهنده ارتباط معنی‌دار بین متغیر ساختار سازمانی و یکپارچگی و انسجام بود.

که نتایج تحقیق نشان‌داد، ساختار سازمانی بر بعد عاطفی-اجتماعی یکپارچگی و انسجام سازمانی، با ضریب تأثیر $0/40$ و سطح معنی‌داری ($t=4/55$) تأثیرگذار بوده‌است. به این معنی که ساختار سازمانی محیطی را مهیا می‌کند که افراد در کنار اهداف سازمانی به اهداف فردی خود نیز دست یابند، که این عامل سبب افزایش رضایتمندی، احساس تعلق و وفاداری خواهد بود. که نتایج این بخش با نتایج ریگانز و مک اوپلی^۲ (۲۰۰۳)، مجیدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۰) و وجدانی (۱۳۹۵)، هم‌سو است (۴۵، ۳۶، ۱۶). زیرا آن‌ها ساختار را عاملی پیش بین و تقویت کننده برای همبستگی و انسجام عاطفی می‌دانستند. در قسمت بعد ابزاری-وظیفه‌ای این تأثیرگذاری با ضریب تأثیر $0/63$ و سطح معنی‌داری ($t=9/46$) معنی‌دار شد. به این معنی که ساختار سازمان، تأثیرگذاری بیشتری بر ایجاد مشارکت بین افراد و اتحاد آن‌ها برای رسیدن به یک هدف مشترک و تشویق آنان به انجام وظایف کاری محوله دارد. این نتایج با نتایج تحقیق وجدانی (۱۳۹۵)، مجیدی و همکاران هم‌سو است (۵۷، ۳۶).

با عنایت به تأثیرگذاری ساختار ارگانیک بر انسجام و یکپارچگی سازمان، کاهش رسمیت و محدود کردن قوانین و مقررات و چارچوب‌های خشک، جهت همدلی و انسجام بیشتر درون واحدها و کل سازمان، می‌تواند سبب افزایش محدوده تفکر و خلاقیت شده و نوآوری را در افراد ایجاد کند. محدود کردن این مقررات و چارچوب‌های خشک هم‌چنین می‌تواند سبب افزایش اعتماد به نفس و باور به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود در افراد گردد که این باعث افزایش صداقت نیز خواهد شد، این انعطاف

دارای تأثیر مشهودی است، با ضریب تأثیر $0/50$ و سطح معنی-داری ($t=5/44$) و در بین ابعاد ساختاری، بعد رسمیت با ضریب تأثیر $0/45$ دارای بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های تمرکز و پیچیدگی به ترتیب با ضریب تأثیر $0/22$ و $0/17$ - در مرتبه‌های بعدی قرار داشته‌اند. با عنایت به این که یکپارچگی و انسجام سازمانی فواید گوناگونی اعم از رعایت هنجارهای اخلاقی، مزیت رقابتی پایدار، تعهد، رهبری خوب، ایجاد اتحاد و وفاداری، صداقت و اعتماد به نفس و جلوگیری از گرایش‌های کجروی و حفظ هماهنگی (۲۷، ۲۸، ۵، ۴۱) برای سازمان و اعضای آن فراهم می‌آورد و با توجه خصوصیات ساختار ارگانیک، اعم از فرآیندهای نوآورانه، وجود هماهنگی میان تیم‌های کاری متخصص، انعطاف‌پذیری و قابلیت واکنش بسیار بالا (۴۶)، این ساختار می‌تواند، تسهیل بخش و تقویت‌کننده خوبی برای این متغیر باشد. هم‌چنین با توجه به دیدگاه مینتزبرگ (۱۹۸۴)، در سازمان‌های دارنده این نوع طرح سازمانی، مدیران همانند اعضای تیم‌های کاری هستند و مسئولیت هماهنگی میان گروه‌ها را نیز برعهده دارند که این مسئولیت بر پایه همکاری است (۳۷)، و این ویژگی مدیر، سبب انسجام و احساس همدلی بیشتری خواهد شد.

نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات، کامینگز و اورلی^۱ (۲۰۰۱)، ریگانز و مک اوپلی (۲۰۰۳)، (وست، ۲۰۰۴)، ترک‌زاده و عبدشرفی (۱۳۹۴)، که اعتقاد دارند ساختار سازمانی سهم زیادی در تبیین انسجام سازمانی داشته و نشان دهنده اهمیت بسیار بالای ساختار در ایجاد انسجام سازمانی می‌باشد، هم‌سو است (۱۳، ۴۵، ۶۱، ۵۵). با توجه به این نتایج، در سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان، ساختار سازمانی نقش کلیدی در نگه‌داری و توسعه انسجام و هنجارهای اخلاقی درونی سازمان هم‌چنین امنیت روانی افراد، دارد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیق الموس استرلند و همکاران (۲۰۱۹) ناهم‌خوان است (۱۸). این عدم مطابقت، می‌تواند ناشی نوع طرح سازمانی موجود در سازمان مورد بررسی در تحقیق و یا اهمیت و همبستگی بیشتر متغیرهای دیگر در مدل تحقیقی باشد. (اشاره به این نکته که با توجه به نزدیک بودن مفهوم متغیر فردی وابستگی و مشارکت به مفهوم یکپارچگی و انسجام، همبستگی بیشتر این دو متغیر با هم قابل درک و پیش‌بینی است).

و اعضای آن دارد. این انسجام و همدلی جمعی سبب می‌گردد افراد بتوانند با انگیزه بیشتری به مسئولیت‌های خود بپردازند و حتی بیش از محدوده مسئولیت خویش برای سازمان وقت و انرژی بگذارند.

این همدلی و صمیمیت بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سبب خواهد شد تا افراد در گزارش و بیان خطاهای مشاهده شده احساس راحتی بیشتری نموده که این به عقیده لامور و ولنن (۲۰۰۱) نقش یکپارچگی و انسجام در کاهش فساد در سازمان را به نمایش می‌گذارد (۳۴).

از نظر رابینز (۱۹۸۸)، در سازمان‌هایی که میزان انسجام و یکپارچگی در سطح بالایی وجود دارد، علایق و نگرش‌های اعضای سازمان مشابه است و تعاملات به صورت دوستانه بوده که در این حالت، انعطاف‌پذیری بین واحدها در سطح بالا و تعارضات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد (۴۶، ۲۱). در نتیجه سازمان‌ها به وسیله این عامل مهم که سبب بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌گردد به مزیت رقابتی پایدار خواهند رسید و موفقیت فعالیت‌های سازمان از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تضمین می‌گردد (۵۰).

در ساختار ارگانیک که با تفویض اختیار مناسب همراه است، برای افراد سازمان به معنی احترام و اعتماد متقابل خواهد بود. همچنین این ویژگی سبب ایجاد محیطی صمیمی در قالب گروه و تیم خواهد شد که احساس یکپارچگی را در بین افراد دوچندان می‌کند. از طرفی در ساختار ارگانیک با توجه به عدم تمرکز موجود، افراد احساس برابری و یکسانی می‌کنند و می‌دانند که نظراتشان برای سازمان مهم بوده و بر تصمیمات سازمان اثرگذار است. انعطاف‌پذیری این ساختار که از سوی عدم تمرکز ناشی می‌شود همچنین سبب می‌گردد تا افراد فرصت بیان نظرات مختلف خود را داشته باشند. در نهایت با توجه به تأثیر منفی پیچیدگی و تفکیکات سازمانی بر انسجام، مدیران برای یکپارچه نگه داشتن سازمان، باید در نظر داشته باشند که افزایش سطوح سلسله مراتب و تفکیکات زیاد جغرافیایی سبب کاهش انسجام خواهد شد. که روند تسهیل ارتباطات میان فردی را نیز کند خواهد کرد.

در نتیجه این گونه استنباط می‌شود که ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران شرایط و بستر لازم را برای ایجاد، نگهداری و توسعه هماهنگی، یکپارچگی و انسجام در سازمان را دارد به این معنی که ساختار ارگانیک تقویت‌کننده است و اثر مثبت و مستقیم در انسجام و همدلی درون سازمان

References

1. Aghasi Zadeh, F, Hosseini, S. M. Analysis of New Factors and Requirements for Organizational Structuring of Iranian Agricultural Extension, Research and Construction. 1383; 17 (3) (Proceedings 64): 80-93. (Persian).
2. Asadi, H, Ghorbani, M. H. The Relationship between Mission and Organizational Integrity in the Experts of the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran and Journal: Olympic. Winter 2008. 44; 59-70.
3. Aoyagi MW, Cox RH, McGuire RT. Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. Journal of Applied Sport Psychology. 2008 Jan 29;20(1):25-41.
4. Beal DJ, Cohen RR, Burke MJ, McLendon CL. Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. Journal of applied psychology. 2003 Dec;88(6):989.
5. Brooks CJ. Classic sociological theory and the subprime mortgage industry: Marx, Weber and Durkheim in a contemporary context. American University; 2010.
6. Bowie NE. Organizational integrity and moral climates. The oxford handbook of business ethics. 2010 Jan 2:701-24.
7. Cameron KS, Bright D, Caza A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American Behavioral Scientist. 2004 Feb;47(6):766-90.
8. Carron AV, Brawley LR. Cohesion: Conceptual and measurement issues. Small group research. 2000 Feb;31(1):89-106.
9. Carron AV. Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. Journal of Sport psychology. 1982 Jun 1;4(2).
10. Carvalho EJ. Puerto Rican Radical: The Effects of Neoliberalism on the Life and Work of Martín Espada.
11. Clarkson JA. *Perceptions of leadership and integrity: A correlation of followers' assessments* (Doctoral dissertation, Capella University).

12. Craib I. Modern social theory. Routledge; 2015 Aug 12.
13. Cummings TG, Worley CG. Organisation Development and Change (Cincinnati, OH: South-Western College, 6th edn).
14. Darcy S, Maxwell H, Edwards M, Onyx J, Sherker S. More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*. 2014 Nov 1;17(4):395-406.
15. De Backer M, Boen F, Ceux T, De Cuyper B, Høigaard R, Callens F, Franssen K, Broek GV. Do perceived justice and need support of the coach predict team identification and cohesion? Testing their relative importance among top volleyball and handball players in Belgium and Norway. *Psychology of Sport and Exercise*. 2011 Mar 1;12(2):192-201.
16. Druskat VU, Wheeler JV. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*. 2003 Aug 1;46(4):435-57.
17. Elenkov DS. Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*. 2002 Jun 1;55(6):467-80.
18. Elmoose-Østerlund K, Seippel Ø, Llopis-Goig R, van der Roest JW, Adler Zwahlen J, Nagel S. Social integration in sports clubs: individual and organisational factors in a European context. *European Journal for Sport and Society*. 2019 Jul 3;16(3):268-90.
19. Ergeneli A, Arı GS, Metin S. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*. 2007 Jan 1;60(1):41-9.
20. Eys M, Evans MB, Martin LJ, Ohlert J, Wolf SA, Van Bussel M, Steins C. Cohesion and performance for female and male sport teams. *The Sport Psychologist*. 2015 Jun 1;29(2):97-109.
21. Ghorbani Ghahfarkhi L, Kalani Nasab M, Yarahmadi M, Fathi F. The role of organizational structure in employing participatory management in Hormozgan General Directorate of Sports and Youth. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 5 (1). 1397: 45-54.
22. Harun MZ, Mahmood RB. The relationship between group cohesiveness and performance: An empirical study of cooperatives movement in Malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*. 2012;1(1):15-20.
23. Heidemann KA. *Giving Voice to Language: Basque Language Activism and the Politics of Education in France, 1969-1994* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
24. Ivaskovic I. The effect of HRM quality on trust and team cohesion. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*. 2014 Sep 1;16(3):337.
25. Kaiser A. Bridging social capital formation in a faith-based organization.
26. Kaptein M, Wempe JF. *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford University Press, USA; 2002.
27. Karssing ED. *Morele competentie in organisaties*. Koninklijke van Gorcum; 2001.
28. Karssing ED. *Integriteit in de beroepspraktijk*. Uitgeverij Van Gorcum; 2006.
29. Kayes DC, Stirling D, Nielsen TM. Building organizational integrity. *Business Horizons*. 2007 Jan 1;50(1):61-70.
30. Keller RT. Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*. 1992 Sep;18(3):489-501.
31. Kiani, M, Shabani Bahar, Gh, Erfani, N. Development of organizational health model based on organizational virtue of employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 1396. 4 (3); 95-107. (Persian).
32. Kolthoff E. The importance of integrity in the security profession: Bringing in human rights. *Ethics and Security*, The Hague, Eleven Publishing. 2010:39-55.
33. Kraatz MS, Block ES. Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. 2008 Mar 18;840:243-75.
34. Larmour P, Wolanin N. Introduction: Corruption and Anti-corruption. In *Corruption and Anti-corruption 2001*. Asia Pacific Press.
35. Li H, Zhang M. The development and validation of an organizational cohesion inventory. *Frontiers of Business Research in China*. 2010 Jan 1;4(4):653-84.
36. Majidi, A, Mohammadi Moghadam, Y, Ghasemi, F. The Impact of Organizational Structure on Performance Improvement - Deputy of Education, University of Law Enforcement Sciences. *Quarterly Journal of Development*, 1390; 6(21). (Persian).
37. Mintzberg, H. *Organizing five effective models*, translated by Abolhassan Faghihi and former Minister Hossein Vaziri, Publication of Public Management Training Center, Tehran. 1979. (Persian).
38. Nazari, R, Smaeily, M. R, Zarei, A, Ashraf Ganjavi, F. Investigating the effect of organizational culture on organizational structure in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*. 1395; 3 (4):57-66. (Persian).

39. Oliver LW, Harman J, Hoover E, Hayes SM, Pandhi NA. A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*. 1999 Jan 1;11(1):57-83.
40. Paine LS. Managing for organizational integrity. *Harvard business review*. 1994 Mar 1;72(2):106-17.
41. Parsons T. Theories of society foundations of modern sociological theory.
42. Paskevich DM, Brawley LR, Dorsch KD, Widmeyer WN. Relationship between collective efficacy and team cohesion: Conceptual and measurement issues. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 1999 Sep;3(3):210.
43. Patterson MM, Carron AV, Loughhead TM. The influence of team norms on the cohesion–self-reported performance relationship: a multi-level analysis. *Psychology of Sport and Exercise*. 2005 Jul 1;6(4):479-93.
44. Ramezani Nejad, R, Hemtianjad, M. A, Amirnejad, S, Bai, M. The Relationship between Participatory Culture and Stability with Organizational Formality and Cohesion of Golestan General Directorate of Sports and Youth, *Journal of Sports Management and Motor Behavior*. 1392. 9 (17);117-130. (Persian).
45. Reagans R, McEvily B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*. 2003 Jun;48(2):240-67.
46. Robbins, S. P. "Organization Theory: structure, design and applications". Translated by: H. Danayi fard and S. M. Alvani. Iran. Tehran. Saffar-Ashraghi publication.1988. (Persian).
47. Rocher G. Talcott Parsons et la sociologie américaine. Presses universitaires de France; 1972.
48. Rosenzweig ED, Roth AV, Dean Jr JW. The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of operations management*. 2003 Jul 1;21(4):437-56.
49. Rouf KA. The Impact of the Grameen Bank upon the Patriarchal Family and Community Relations of Women Borrowers in Bangladesh. University of Toronto; 2011.
50. Sapran AS. Exploiting cooperative movement strengths. *Pelancar*. 2010;37:10-1.
51. Shaw ME. Group dynamics: The psychology of small group behavior. McGraw-Hill College; 1981.
52. Shoham MD. The social ecology of influence: Communicating group boundaries. University of California, Santa Barbara; 2008.
53. Smith MJ, Arthur CA, Hardy J, Callow N, Williams D. Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of sport and exercise*. 2013 Mar 1;14(2):249-57.
54. Sundstrom E, De Meuse KP, Futrell D. Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*. 1990 Feb;45(2):120.
55. Turkzadeh, J, Abdsharifi, F. Predicting readiness for organizational change based on the perception of bank employees of the organizational structure type with the role of mediating organizational cohesion. *Management Studies (Improvement and Transformation)*.1394; 24 (78);33-64. (Persian).
56. Turman PD. Coaches' immediacy behaviors as predictors of athletes' perceptions of satisfaction and team cohesion. *Western Journal of Communication*. 2008 May 20;72(2):162-79.
57. Vajdani, A, M. Investigating the Relationship between the Type of Organizational Structure, Organizational Cohesion and Attitudes Towards Organizational Change in the Industry, Mining and Trade Organization of Fars Province, M.Sc. Thesis, Payame Noor University, Fars Province - Shiraz Payam Noor Center.1395. (Persian).
58. Vargas-Hernández JG, León-Arias AD, Valdez-Zepeda A, Castillo-Girón V. Enhancing leadership integrity effectiveness strategy through the institutionalization of an organizational management integrity capacity systems. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*. 2012;1(3):94-130.
59. Verhezen P. The (ir) relevance of integrity in organizations. *Public Integrity*. 2008 Apr 1;10(2):133-.
60. Wang ET, Ying TC, Jiang JJ, Klein G. Group cohesion in organizational innovation: An empirical examination of ERP implementation. *Information and Software Technology*. 2006 Apr 1;48(4):23
61. West MA, Markiewicz L. Effective team working in health care. *The Oxford handbook of health care management*. 2016 Apr 7:231-54.