

■ رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی

جمهوری اسلامی ایران

نجلا حریری | مهناز جعفری

■ چکیده

هدف: تعیین رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

روش/ رویکرد پژوهش: با استفاده از سه پرسشنامه (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی با ۸ سؤال، فرهنگ سازمانی رایبیز با ۳۰ سؤال و ساختار سازمانی ساشکین و موریس با ۱۲ سؤال) نظرات ۴۱۶ نفر از کل ۶۰۹ نفر کارکنان سازمان با حداقل مدرک کاردانی پیمایش و تحلیل شده است.

یافته‌ها: رابطه همبستگی مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و ابعاد ساختار سازمانی به ویژه ساختار مکانیکی وجود دارد. ساختار سازمانی، گرایش بیشتری به بُعد مکانیکی (با میانگین ۳/۶۱) و گرایش کمتری به بُعد ارگانیکی (با میانگین ۲/۷۶) دارد و فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی از دیدگاه کارکنان آن در سطح متوسط قرار دارد.

نتیجه‌گیری: برقرار بودن رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، و تمایل به مکانیکی بودن ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی، تلاش جدی برای انعطاف‌پذیر کردن ساختار این سازمان را ایجاب می‌کند.

کلیدواژه‌ها

ساختار سازمانی، ساختار مکانیکی، ساختار ارگانیکی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، فرهنگ سازمانی

رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

نجلا حریری^۱ | مهناز جعفری^۲

دریافت: ۱۳۹۰/۹/۲۹ پذیرش: ۱۳۹۰/۱۲/۲

مقدمه

جامعه به اعضای خود از کودکی می آموزد چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب، چه ابعادی از زندگی حائز اهمیت و چه ابعادی فاقد اهمیت است. از همین رو هر فرهنگ راه و رسم زندگی و حدود روابط اجتماعی معینی را به وجود می آورد و این ویژگی ها نسل به نسل منتقل می شوند (میر سپاسی، ۱۳۷۶). سازمان ها مجموعه هایی متشکل از منابع انسانی، مادی و مالی هستند که به طور هماهنگ برای نیل به اهداف مشخصی فعالیت می کنند (ممی زاده، ۱۳۷۳) به عبارت دیگر فرهنگ تک تک افراد تشکیل دهنده سازمان، نقش بسیار مهمی در شکل دهی فرهنگ یک سازمان بازی می کند و حتی برخی اعتقاد دارند که می توان با سنجش شخصیت افراد از طریق آزمون های شخصیت به سطح فرهنگ آنها پی برد و از این طریق فرهنگ جامعه آنها را شناخت (متین راد، ۱۳۸۲). نیروهای انسانی شاغل در سازمان ها محیط های سازمانی را شکل می دهند. «محیط، نوع و نحوه اتخاذ و اجرای راهبردها، خط مشی ها، قوانین و روش ها را در سازمان تعریف می کند و لذا به طور غیرمستقیم نیروی مهم و مؤثری در شکل دادن به فرهنگ سازمان است» (حقیقی، ۱۳۸۰). با توجه به اینکه استراتژی های سازمان ساختار سازمان را تبیین می کنند، می توان نتیجه گرفت که باید از یک طرف تناسبی بین استراتژی سازمان و ساختار آن وجود داشته باشد و از طرف دیگر یکی از عوامل تأثیرگذار در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی باشد.

۱. دانشیار کتابداری و اطلاع رسانی

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و

تحقیقات تهران

nadjlahariri@hotmail.com

۲. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی

کتابخانه و موزه ملی ملک (نویسنده مسئول)

mahnazjafari2009@yahoo.com

توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه ملی و حتی بین‌المللی موضوع غریبی نیست، اما ارزش و اهمیت آن در چند دهه اخیر بیشتر آشکار شده است و اندیشمندان بسیاری به پژوهش در زمینه فرهنگ پرداخته‌اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز متفکران بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای فرهنگ سازمانی و نیز تبیین ارتباط آن با ساختار سازمانی هستند (ممی‌زاده، ۱۳۷۳). فرهنگ سازمانی چنان که رایینز^۳ (۱۹۹۱) مطرح می‌کند مجموعه باورها، بینش‌ها، نمادها، آیین‌ها و ارزش‌های مشترک در یک سازمان است که می‌تواند اندیشه و رفتار اعضا را تحت تأثیر قرار دهد و موجب انگیزش احساسات، نگرش‌ها و تعامل‌های مشترک آنان شود. فرهنگ سازمانی از ده مؤلفه خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حکایت مدیران، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی تشکیل شده است.

ساختار سازمانی نیز متغیر تعیین‌کننده دیگری در سازمان‌هاست که به‌عنوان چارچوبی از پیچیدگی وظایف، میزان رسمیت قوانین و مقررات و تمرکز در امتیازات و الگوی روابط رسمی که لازمه تحقق وظایف و اهداف سیستم است (میرسپاسی، ۱۳۸۲)، تعریف شده است. ساختار باید نیروی کار موجود را برحسب وظیفه‌هایی که باید انجام شود تقسیم و به شکلی ترکیب و هماهنگ کند که بازده مورد نظر به‌دست آید (رضائیان، ۱۳۷۲). برنز و استاکر^۴ (۱۹۶۱) نوع ساختار سازمان‌های دارای محیط ثابت، با نوع ساختار سازمان‌های با محیط پویا را کاملاً متفاوت و به‌ترتیب تحت عنوان ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی نام‌گذاری کردند. ساختار مکانیکی بر پایه مدیریت عملی (که ارتقاء بهره‌وری را باعث می‌شود) شکل گرفته و از مشخصات آن رسمیت زیاد، تمرکزگرایی بالا و پیچیدگی فراوان است. این مدل توسط فایول^۵ (۱۹۲۹) بیان و در نقطه مقابل آن، ساختار ارگانیکی قرار دارد که بر مبنای اصول بیولوژیک توسط فن برتالانفی^۶ (۱۹۵۰) ارائه شد و سازمانی با رسمیت کم و دارای کانال‌های ارتباطی در کلیه جهات و به‌صورت غیرمتمرکز است (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

ساختار مکانیکی اصول ثابتی دارد، محیط خارجی سازمان مشخص و ثابت، هدف‌ها کاملاً تعریف شده، فناوری یکنواخت و ساده، تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حداکثر است. این ساختار، مناسب وظایف و فعالیت‌های تکراری بوده و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده نسبتاً کند عمل می‌کند. چهار مؤلفه اصلی این ساختار را رسمیت زیاد، پیچیدگی فراوان، تمرکز حداکثر و سلسله‌مراتب سازمانی مشخص گفته‌اند. برخلاف ساختار مکانیکی، ساختار ارگانیکی انعطاف‌پذیر با محیط سازمانی، تقریباً نامشخص و در حال تغییر است، هدف‌ها متنوع، فناوری پیچیده و متغیر، تصمیم‌گیری موردی و آنی، و هماهنگی و کنترل بر مبنای توافق است. نفوذ در آن براساس مهارت و

3. Robbins

4. Burns & Stalker

5. Fayol

6. Bertalanffy

دانش، و ارتباطات به صورت افقی است. چهار مؤلفه اصلی این ساختار را انعطاف پذیری بالا، کارایی فراوان، اثربخشی حداکثر و رضایت شغلی مطلوب ذکر کرده‌اند. از نظر برنز و استاکر مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد، یعنی ساختار مکانیکی در یک محیط با ثبات و ساختار ارگانیکی در یک محیط متلاطم و دارای تغییر بیشترین کارایی را دارند. به عبارت دیگر این محیط سازمانی است که مشخص می‌کند کدام ساختار مناسب است و بایستی مورد استفاده قرار گیرد (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

به طور کلی جنبه‌های مختلف ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی طی سال‌های گذشته توسط برخی از پژوهشگران مورد بررسی قرار گرفته است که از آن جمله می‌توان به پژوهش عباسی (۱۳۷۷) اشاره کرد. وی در مطالعه بر روی نمونه‌ای به تعداد ۳۵۹ نفر از ۱۰ سازمان خدماتی و تولیدی و صنعتی در شهر تهران نتیجه گرفت بین فرهنگ سازمانی سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی و ارگانیکی اختلاف معنی‌داری وجود دارد و فرهنگ سازمانی سازمان‌های ارگانیکی قوی‌تر است. احمدیان (۱۳۸۴) در تحقیقی بر روی ۱۳۵ نفر گزارش داد: ۱) بین ابعاد ساختاری سازمانی و بهره‌وری کارکنان همبستگی معنی‌دار و منفی وجود دارد؛ به عبارتی هرچه پیچیدگی و تمرکز کاهش و رسمیت افزایش یابد، بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد. ۲) ساختار نامناسب، دستیابی به اهداف سازمانی را با مشکل مواجه کرده و افراد کارآمد و پرتوان را تبدیل به افراد ناتوان و ضعیف می‌کند.

رحیمیان و شامی زنجانی (۱۳۹۰) در تحقیقی نتیجه گرفتند میان فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنی‌دار ۰/۷۰ وجود دارد و نیز میان هر یک از مؤلفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی با فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. منوریان و دیگران (۱۳۹۰) در تحقیقی نتیجه گرفتند که مؤلفه‌های ساختاری رسمیت و تمرکز، تأثیری منفی بر اقدامات مدیریت دانش دارند، در حالی که ابعاد ساختاری مرززدایی، شبکه‌های غیررسمی، تیم‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی، تأثیر مثبتی داشته‌اند. بر این مبنا توسعه ابعاد انسانی و غیررسمی ساختار برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است.

در خارج از ایران نیز پژوهش‌هایی در مورد بررسی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی سازمان‌ها انجام شده است. ویز^۷ (۱۹۹۶) و اسکات^۸ (۱۹۹۷) طی تحقیقات خود در ادارات ورزشی دانشگاهی نتیجه گرفتند بین سبک مدیریت تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و مدیران تحول‌گرا فعالیت‌های فرهنگ‌سازی را در سطح بالاتری اجرا می‌کنند. پارکس^۹ و دیگران (۲۰۰۲) بیان می‌کنند تناسب نوع ساختار با فرهنگ سازمانی از اهم شرایط موفقیت سازمان است. در حقیقت فرهنگ سازمانی است که ساختار را زنده نگه

7. Weese
8. Scott
9. Parcks

داشته است و این دو با یکدیگر دارای رابطه متقابل هستند. اونیل^{۱۰} و دیگران (۲۰۰۵) در تحقیقات خود گزارش کردند ارتباطات در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی بر پایه زنجیره فرماندهی و سلسله‌مراتب عمودی و از بالا به پایین است، در نتیجه باعث می‌شود تا کارکنان در ارتباطدهی و تصمیم‌گیری سازمانی دلسرد شوند. در مقابل، ساختار ارگانیکی دارای ویژگی‌های است که نیاز به تجربه و دانش ویژه، قدرت مناسب و ارتباطات مطلوب، مهارت سطح بالا، خلاقیت و آموزش بالاتر کارکنان دارد. کریستوپین^{۱۱} (۲۰۰۸) فرهنگ سازمانی را یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش می‌داند.

با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی و نقش مهمی که این دو متغیر در نحوه ارائه خدمات سازمان‌ها و تحقق اهداف سازمانی دارند، این پژوهش بر آن است که جنبه‌های مختلف فرهنگ و ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و رابطه همبستگی بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را در این سازمان مورد آزمون قرار دهد. در این پژوهش ساختار سازمانی به وسیله دو شاخص ساختار مکانیکی و ارگانیکی به مقادیر کمی تبدیل شده است، و فرهنگ سازمانی به وسیله شاخص‌های خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی، کمی شده است. این پژوهش در صدد پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر است:

۱. وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
۲. وضعیت ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
۳. بین کدامیک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی رابطه وجود دارد؟

روش پژوهش

این پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. فرهنگ سازمانی متغیر پیش‌بین، و ساختار سازمانی ملاک است. با توجه به اهداف تحقیق، بهترین راه جمع‌آوری اطلاعات استفاده از پرسشنامه بوده است تا نگرش‌ها و دیدگاه‌های کارکنان با مدرک حداقل کاردانی سازمان اسناد و کتابخانه جمهوری اسلامی ایران راجع به فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی جمع‌آوری شود. برای این منظور از سه پرسشنامه استفاده شده است: ۱) پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (مشمول بر ۸ سؤال، ۲) پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۱) مشتمل بر ۳۰ سؤال که هر ۳ سؤال یکی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند، ۳) پرسشنامه

10. O'Neil

11. Christopian

ارزیابی ساختار سازمانی مشتمل بر ۱۲ سؤال که ۱۰ سؤال آن از پرسشنامه استاندارد ساشکین و موریس^{۱۲} (۱۹۸۴) و ۲ سؤال آن از پرسشنامه استاندارد هیکس و آیکن^{۱۳} (۱۹۷۹) استخراج شده است و ساختار یک سازمان را به دو شکل مکانیکی و ارگانیکی مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی شامل شاخص‌های اخلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی است که هر یک از این شاخص‌ها با ۳ سؤال سنجیده می‌شوند. پاسخ‌ها شامل پنج گزینه بر اساس مقیاس اندازه‌گیری لیکرت به ترتیب ۱ برای خیلی کم، ۲ برای کم، ۳ برای متوسط، ۴ برای زیاد و ۵ برای خیلی زیاد است و میانگین ۳ سؤال (در طیف امتیاز ۱ تا ۵) امتیاز هر شاخص، همچنین میانگین ۱۰ شاخص، امتیاز فرهنگ سازمانی از نظر هر آزمودنی را مشخص می‌کند.

پرسشنامه ساختار سازمانی شامل ۱۲ سؤال پنج گزینه‌ای بر اساس مقیاس اندازه‌گیری لیکرت (به ترتیب ۱ برای خیلی کم، ۲ برای کم، ۳ برای متوسط، ۴ برای زیاد و ۵ برای خیلی زیاد) است که میانگین امتیاز کسب شده از ۶ سؤال هر یک از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی، امتیاز آن ساختار از نظر هر آزمودنی را مشخص می‌کند. لازم به ذکر است برای توصیف متغیرها از امتیازات کسب شده توسط کلیه آزمودنی‌ها نیز میانگین گرفته شد و در نهایت میانگین کسب شده (۱ تا ۵) امتیاز ساختار سازمانی را مشخص کرد. در تفسیر سطح میانگین‌های به دست آمده، در صورتی که میانگین کمتر از ۲ باشد، سطح فرهنگ سازمانی و یا ساختار سازمانی ضعیف برآورد می‌شود و در صورتی که میانگین بین ۲ تا ۳ باشد، سطح فرهنگ سازمانی و یا ساختار سازمانی متوسط است و اگر میانگین بیش از ۳ باشد، فرهنگ سازمانی و یا ساختار سازمانی در سطح بالایی قرار دارد.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی رابینز و ساختار سازمانی ساشکین - موریس در پژوهش‌ها و سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و روایی و پایایی آنها مناسب گزارش شده است. صابونچی (۱۳۸۶) پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی را ۰/۸۴ و ساختار سازمانی را ۰/۸۶ به دست آورد. پس از ده روز پرسشنامه‌ها مجدد توزیع و همبستگی نتایج بررسی شد، همبستگی پرسشنامه فرهنگ سازمانی را ۰/۹۳ و ساختار سازمانی را ۰/۹۱ اعلام کرد. در پژوهش حاضر نیز پس از انجام یک مطالعه مقدماتی آلفای کرونباخ پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۸۷ درصد و پرسشنامه ساختار سازمانی ۸۴ درصد محاسبه شد.

یافته‌ها

از مجموع ۶۰۹ نفر جامعه مورد مطالعه، تعداد ۴۱۶ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند و نرخ

12. Sashkin & Morris

13. Hicks & Aiken

پاسخ‌گویی ۶۷۳۰ درصد است. ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۵۰ درصد مرد بودند. بیشترین رده سنی کارکنان ۳۰-۳۹ با درصد فراوانی ۳۸۷ و کمترین رده سنی ≥ 50 با درصد فراوانی ۷/۹ است، کارکنان با مدرک کارشناسی بیشترین درصد (۶۳/۰) و مدرک کاردانی کمترین درصد (۱۳/۲) را تشکیل می‌دهند، سه‌چهارم کارکنان متأهل و بیشترین درصد کارکنان (۵۹/۴) دارای مدرک غیر کتابداری هستند. جدول ۱ داده‌های مربوط به سؤال اول پژوهش مبنی بر وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را نشان می‌دهد.

مؤلفه‌ها و سؤالات فرهنگ سازمانی		میانگین	انحراف معیار
خلاقیت			
۱	تا چه اندازه در سازمان زمینه بروز نوآوری و خلاقیت وجود دارد؟	۳/۰	۱/۲
۲	مسئولین تا چه اندازه از ابتکارات حمایت و افراد را در این رابطه تشویق و ترغیب می‌کنند؟	۳/۰	۱/۰۶
۳	قوانین و مقررات سازمان تا چه اندازه افکار نو را مورد حمایت قرار می‌دهد؟	۳/۰	۱/۰۳
ریسک‌پذیری			
۴	مدیران تا چه اندازه کارکنان را به انجام کارهای ریسک‌پذیر تشویق می‌کنند؟	۲/۵	۱/۸
۵	این سازمان کارکنان خود را تا چه اندازه به خطرپذیری بدون ترس تشویق می‌کنند؟	۲/۴	۱/۸
۶	قوانین و مقررات موجود در سازمان تا چه اندازه از کارهای مخاطره‌آمیز حمایت می‌کند؟	۲/۳	۱/۹
رهبری			
۷	دستورالعمل موجود در سازمان تا چه حد روشن و بدون ابهام است؟	۳/۰	۱/۹
۸	واحدهای سازمان تا چه اندازه توانسته‌اند به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند؟	۳/۲	۱/۷
۹	کارکنان سازمان تا چه اندازه نسبت به وظایف خود و نحوه انجام امور آگاهی دارند؟	۳/۴	۰/۹
یکپارچگی			
۱۰	در سازمان شما تا چه حد کارها به صورت هماهنگ و براساس روش‌های معین و یکسان انجام می‌شود؟	۳/۲	۱/۰
۱۱	بین مسئولین واحدهای مختلف سازمان شما بر سر مسائل مربوط تا چه اندازه تفاهم وجود دارد؟	۳/۱	۱/۱
۱۲	مسئولین تا چه حد، واحدها و افراد را به هماهنگی و همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کنند؟	۳/۰	۱/۱
حمایت مدیریت			
۱۳	وقتی اشتباهاتی توسط کارکنان انجام می‌گیرد تا چه حد توسط مسئولین حمایت می‌شوند؟	۲/۲	۱/۸
۱۴	وقتی وظیفه سنگینی به شما محول می‌شود تا چه اندازه می‌توانید روی کمک مسئولین سازمان حساب کنید؟	۲/۲	۲/۰
۱۵	تا چه اندازه افرادی که پیشنهادات غیرممکن می‌دهند، از سوی مسئولین سازمان حمایت می‌شوند؟	۱/۹	۱/۸

جدول ۱

شاخص‌های میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌ها و سؤالات فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌ها و سؤالات فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
کنترل		
تا چه اندازه می‌توانید بدون اجبار و قوانین دست‌وپاگیر، وظایف محوله را انجام دهید؟	۲/۶	۱/۰
ارزیابی‌ها و کنترل افراد توسط خود (خودکنترلی) از دید مدیران سازمان تا چه اندازه اهمیت دارد؟	۲/۹	۱/۲
تا چه اندازه قوانین و مقررات از کنترل افراد توسط خودشان حمایت می‌کند؟	۲/۸	۱/۱
هویت		
تا چه اندازه از عضویت در این سازمان احساس مباهات می‌کنید؟	۳/۲	۱/۰
به نظر شما کارکنان تا چه اندازه نسبت به سازمان خود احساس وفاداری می‌کنند؟	۳/۶	۱/۰
تا چه اندازه نسبت به ادامه کار و حفظ عضویت خویش در سازمان تمایل دارید؟	۳/۷	۱/۰
سیستم پاداش		
تا چه اندازه در سازمان تشویق و اعطای پاداش بر اساس شایستگی است؟	۲/۵	۱/۳
در اعطای پاداش‌ها تا چه حد عدالت و انصاف رعایت می‌شود؟	۲/۴	۱/۲
قوانین و مقررات سازمان تا چه اندازه جلوی اعمال سلیقه در اعطای پاداش‌ها را گرفته است؟	۲/۵	۱/۲
سازش با پدیده تعارض		
تا چه حد می‌توانید به روش‌ها و شیوه‌های انجام امور در سازمان آزادانه انتقاد کنید؟	۲/۴	۱/۱
در صورتی که نظر شما مخالف نظر مسئولین باشد، تا چه حد می‌توانید مخالفت خود را ابراز کنید؟	۲/۵	۱/۱
جو عمومی سازمان تا چه اندازه آمادگی پذیرش اختلاف سلیقه بین واحدها و افراد را دارد؟	۲/۶	۱/۱
الگوهای ارتباطی		
تا چه اندازه می‌توانید با مسئولین مستقیم خود به راحتی ارتباط برقرار و مسائل خود را مطرح کنید؟	۲/۹	۱/۲
امکان ارتباط با افراد سازمان برای ارباب رجوع به چه میزان است؟	۳/۲	۱/۱
در برقراری ارتباط با مسئولین رده‌های بالاتر تا چه حد احساس راحتی می‌کنید؟	۲/۸	۱/۲

ادامه جدول ۱

شاخص‌های میانگین و
انحراف معیار مؤلفه‌ها
و سؤالات فرهنگ سازمانی

در جدول ۱ ملاحظه می‌شود که در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، «هویت» با میانگین ۳/۵ از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قوی‌تر و «حمایت مدیریت» با میانگین ۲/۱ از دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ضعیف‌تر است و سپس به ترتیب «رهبری و جهت‌دهی» (۳/۲)، «یکپارچگی» (۳/۱)، «اخلاقیت» و «الگوهای ارتباطی» هر دو (۳/۰)، «کنترل» (۲/۸)، «سازش با پدیده تعارض» (۲/۵)، «سیستم پاداش» (۲/۵)، «ریسک‌پذیری» (۲/۴) قرار دارند. در حالت کلی، فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی با میانگین (۲/۸۵) از دیدگاه کارکنان در

سطح متوسط قرار دارد. از بین سؤالات فرهنگ سازمانی، سؤالات «تا چه اندازه نسبت به ادامه کار و حفظ عضویت خویش در سازمان تمایل دارید؟» با میانگین ۳/۷ و «به نظر شما کارکنان تا چه اندازه نسبت به سازمان خود احساس وفاداری می‌کنند؟» با میانگین ۳/۶ از سؤالات مؤلفه «هویت» بالاترین میانگین، و سؤالات «تا چه اندازه افرادی که پیشنهادات غیرممکن می‌دهند از سوی مسئولین سازمان حمایت می‌شوند؟» با میانگین ۱/۹ و «وقتی وظیفه سنگینی به شما محول می‌شود تا چه اندازه می‌توانید روی کمک مسئولین سازمان حساب کنید؟» و «وقتی اشتباهاتی توسط کارکنان انجام می‌گیرد تا چه حد توسط مسئولین حمایت می‌شوند؟» با میانگین ۲/۲ از سؤالات مؤلفه «حمایت مدیریت» کمترین میانگین را دارند.

جدول‌های ۲ و ۳، داده‌های مربوط به سؤال دوم پژوهش مبنی بر وضعیت ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را نشان می‌دهند.

ردیف	پرسش‌های بُعد ارگانیکی	میانگین	انحراف معیار
۱	در این سازمان توجه عمده بر این است که هر شخص اجازه داشته باشد توانایی و استعدادهای خود را بروز دهد.	۳/۳	۱/۰
۲	گروه‌هایی که برای انجام مأموریت در این سازمان تشکیل می‌شوند، قدرت تصمیم‌گیری بالایی دارند.	۲/۹	۱/۲
۳	این سازمان معمولاً در واگذاری وظایف به ویژگی‌های افراد توجه دارد.	۲/۶	۱/۲
۴	این سازمان بر تطبیق مستمر و دائمی با تغییرات محیط به‌طور اثربخش تأکید دارد. (انعطاف‌پذیری سازمان در انجام امور بالاست)	۲/۷	۱/۱
۵	در این سازمان هر فردی می‌تواند خودش تصمیم‌گیری کند بدون اینکه کنترل شود.	۲/۸	۱/۱
۶	کارهایی که افراد در این سازمان انجام می‌دهند برایشان دلپذیر است.	۲/۷	۱/۲
	بُعد ارگانیکی ساختار سازمانی	۲/۷	۰/۰۸

جدول ۲

شاخص‌های میانگین و انحراف معیار سؤالات بُعد ارگانیکی ساختار سازمانی

در جدول‌های ۲ و ۳ ملاحظه می‌شود که از بین سؤالات ساختار سازمانی، سؤالات «این سازمان معمولاً در واگذاری وظایف، به ویژگی‌های افراد توجه دارد» با میانگین ۲/۶ و «این سازمان بر تطبیق مستمر و دائمی با تغییرات محیط به‌طور اثربخش تأکید دارد» (انعطاف‌پذیری سازمان در انجام امور بالاست) و «کارهایی که افراد در این سازمان انجام می‌دهند برایشان دلپذیر است» با میانگین ۲/۷ از سؤالات مؤلفه «بُعد ارگانیکی ساختار» کمترین میانگین را دارند و سؤالات «در این سازمان هر شخص می‌داند مسئول مستقیم او کیست و سلسله‌مراتب دقیقاً روشن است» و «تمامی تصمیمات در این سازمان بایستی به وسیله مدیریت سطوح بالا مورد بازنگری و تصویب قرار گیرد» با میانگین ۳/۸ از مؤلفه «بُعد مکانیکی ساختار» بیشترین میانگین را دارند. در حالت

کلی ساختار سازمان اسناد و کتابخانه ملی از دیدگاه کارکنان آن، با میانگین ۳/۶۱ در مقیاس لیکرت گرایش بیشتری به «بُعد مکانیکی» و با میانگین ۲/۷۶ در مقیاس لیکرت گرایش کمتر به «بُعد ارگانیکی» دارد.

ردیف	سؤالات بُعد مکانیکی	میانگین	انحراف معیار
۱	این سازمان قوانین و مقررات روشنی دارد که انتظار دارد هر فرد به طور دقیق از آن پیروی کند.	۳/۶	۰/۹
۲	در این سازمان هر شخص می‌داند مسئول مستقیم او کیست و سلسله مراتب دقیقاً روشن است.	۳/۸	۰/۹
۳	شرح شغل این سازمان روشن است و هر شخص دقیقاً می‌داند که از او در هر پستی چه انتظاری می‌رود.	۳/۷	۱/۰
۴	تمامی تصمیمات در این سازمان بایستی به وسیله مدیریت سطوح بالا مورد بازنگری و تصویب قرار گیرد.	۳/۸	۱/۰
۵	مدیریت عالی سازمان در جمع‌آوری اطلاعات برای اخذ تصمیم خود مستقیماً اقدام می‌کند.	۲/۷	۱/۲
۶	افراد در این سازمان دائماً زیر ذره‌بین قرار دارند که آیا از قوانین اطاعت می‌کنند.	۳/۱	۱/۱
بُعد مکانیکی ساختار سازمانی		۲/۶	۰/۰۷۹

جدول ۳

شاخص‌های میانگین و انحراف معیار سؤالات بُعد مکانیکی ساختار سازمانی

برای پاسخ‌گویی به سؤال سوم پژوهش مبنی بر این که بین کدامیک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی رابطه وجود دارد؟ آزمون‌های همبستگی بین متغیرها انجام شد که نتایج مربوطه در جدول‌های ۴ و ۵ نشان داده شده است.

ساختار مکانیکی		فرهنگ
سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	
* = 0.001 P-Value	$r = 0.483$	خلاقیت و نوآوری
* = 0.001 P-Value	$r = 0.417$	ریسک‌پذیری
* = 0.001 P-Value	$r = 0.479$	رهبری و جهت‌دهی
* = 0.001 P-Value	$r = 0.534$	یکپارچگی
* = 0.001 P-Value	$r = 0.319$	حمایت مدیریت
* = 0.001 P-Value	$r = 0.500$	کنترل
* = 0.001 P-Value	$r = 0.519$	هویت
* = 0.001 P-Value	$r = 0.500$	سیستم‌پاداش
* = 0.001 P-Value	$r = 0.534$	سازش با پدیده تعارض
* = 0.001 P-Value	$r = 0.483$	الگوی ارتباطی
* = 0.001 P-Value	$r = 0.640$	فرهنگ سازمانی

جدول ۴

نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و بُعد مکانیکی ساختار سازمانی سازمان

ساختار ارگانیک		ساختار	فرهنگ
سطح معنی داری	ضریب همبستگی		
* = <0/001 P-Value	r= 0/393		خلاقیات و نوآوری
* = <0/001 P-Value	r= 0/480		ریسک پذیری
* = <0/001 P-Value	r= 0/369		رهبری و جهت دهی
* = <0/001 P-Value	r= 0/426		یکپارچگی
* = <0/001 P-Value	r= 0/407		حمایت مدیریت
* = <0/001 P-Value	r= 0/352		کنترل
* = <0/001 P-Value	r= 0/361		هویت
* = <0/001 P-Value	r= 0/468		سیستم پاداش
* = <0/001 P-Value	r= 0/523		سازش با پدیده تعارض
* = <0/001 P-Value	r= 0/393		الگوی ارتباطی
* = <0/001 P-Value	r= 0/563		فرهنگ سازمانی

جدول ۵

نتایج آزمون همبستگی
پیرسون بین مؤلفه‌های فرهنگ
سازمانی و بُعد ارگانیک ساختار
سازمانی سازمان

در جدول‌های ۴ و ۵ ملاحظه می‌شود بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با ساختار سازمانی ارگانیک و مکانیکی همبستگی مثبت و معنی داری از نظر آماری وجود دارد و این همبستگی با ساختار مکانیکی بیشتر است ($r = 0/640 < r$)^{۱۴}، از دیدگاه کارکنان سازمان همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی «خلاقیات و نوآوری»، «ریسک‌پذیری»، «رهبری و جهت‌دهی»، «یکپارچگی»، «حمایت مدیریت»، «کنترل»، «هویت»، «سیستم پاداش»، «پدیده سازش با تعارض» و «الگوی ارتباطی» با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار، رابطه مثبت و معنی داری دارند و مؤلفه‌های «خلاقیات و نوآوری»، «رهبری و جهت‌دهی»، «یکپارچگی»، «کنترل»، «هویت»، «سیستم پاداش»، «پدیده سازش با تعارض» و «الگوی ارتباطی» همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد و مؤلفه‌های ریسک‌پذیری و حمایت مدیریت دیدگاه کارکنان آن سازمان با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار، رابطه مثبت و معنی داری دارد و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی نسبت به بُعد ارگانیک ساختار سازمان دارد.

از دیدگاه کارکنان سازمان خلاقیات و نوآوری سازمان با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار رابطه مثبت و معنی داری دارد ($\text{Sig} < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/483$). ریسک‌پذیری با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار رابطه مثبت و معنی داری دارد ($\text{P-Value} < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد ارگانیک ساختار سازمانی دارد ($r = 0/480$). رهبری و جهت‌دهی با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار رابطه مثبت و معنی داری دارد ($\text{Sig} < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/479$). رابطه یکپارچگی با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیک ساختار،

۱۴. موارد معنی دار با * مشخص شده است.

مثبت و معنی دار است ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/534$). رابطه حمایت مدیریت با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی داری است ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد ارگانیکی ساختار سازمان دارد ($r = 0/407$). رابطه کنترل با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی دار است ($P\text{-Value} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/500$). از دیدگاه کارکنان سازمان رابطه هویت با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی داری است ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمان دارد ($r = 0/519$). رابطه سیستم پاداش با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی دار است ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/500$). رابطه پدیده سازش با تعارض با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی دار است ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/534$). رابطه الگوی ارتباطی با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار مثبت و معنی داری است ($P\text{-Value} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارد ($r = 0/483$). بنابراین از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، پدیده سازش با تعارض و یکپارچگی بیشترین همبستگی ($r = 0/534$) و حمایت مدیریت کمترین همبستگی ($r = 0/319$) را با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی دارند و پدیده سازش با تعارض بیشترین همبستگی ($r = 0/523$) و کنترل کمترین همبستگی ($r = 0/352$) را با بعد ارگانیکی ساختار دارند. در حالت کلی، فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان آن سازمان با هر دو بُعد مکانیکی و ارگانیکی ساختار رابطه مثبت و معنی داری دارد ($\text{Sig} = < 0/001$) و همبستگی بیشتری با بُعد مکانیکی ساختار نسبت به بُعد ارگانیکی ساختار سازمان دارد ($r = 0/640$).

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت اطلاعات، دانش، منابع اطلاعاتی و نیز کتابخانه‌ها و نقش و اهمیت مضاعف کتابخانه ملی هر کشور به عنوان سازمان‌دهنده و تولیدکننده اصلی اطلاعات و با توجه به گسترش دانش و انفجار اطلاعات و مشکلاتی که در مدیریت کتابخانه‌ها پیش می‌آید، این تحقیق با هدف مطالعه رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که کتابخانه ملی ایران دارای فرهنگ سازمانی در حد متوسط است. یافته‌های مربوط به ساختار سازمانی نیز نشان داد که ساختار سازمانی نیز در حد متوسط بوده و ساختار فعلی به بُعد مکانیکی متمایل است که انعطاف‌پذیری کمتری دارد.

رایینز معتقد است فرهنگ قوی موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش جابجایی کارکنان می‌شود (رایینز، ۱۳۷۴). مورهد و گریفین^{۱۵} (۱۹۸۹) مشخصات فرهنگ سازمانی قوی را تعهد اجتماعی، وجدان کار، مدیریت کیفی، فرهنگ رقابتی، تطبیق فرد با شغل، غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، گردش کار، وفاداری به سازمان و اعتماد به نفس می‌دانند؛ در مقابل برخی مشخصات فرهنگ ضعیف عبارتند از: بی‌علاقه به کار، اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی، غیبت و فرار از کار، توجه به منافع شخصی، کمبود اعتماد به نفس و آینده‌نگری، کم‌کاری، انتقال ندادن مهارت‌ها و رمز نگهداشتن فنون کار، کسب محبوبیت به بهای از بین بردن دیگران، نبود صداقت، محافظه‌کاری و عدم پاسخ‌گویی به ارباب رجوع (گزکوه، ۱۳۷۴). با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در عملکردهای سازمان به نظر می‌رسد، توجه به پرورش فرهنگ سازمانی باید در اولویت‌های اهداف مسئولین سازمان اسناد و کتابخانه ملی کشور قرار گیرد.

هر قدر تعهد افراد به ارزش‌های اساسی و محوری سازمان بیشتر باشد و تعداد اعضای بیشتری به این ارزش‌ها معتقد باشند، فرهنگ قوی‌تر است و تأثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد. لوتانز^{۱۶} (۱۹۹۲) دو عامل گستردگی^{۱۷} و شدت^{۱۸} را تعیین‌کننده قوت و ضعف فرهنگ می‌داند. گستردگی نشان‌دهنده تعداد افرادی است که ارزش‌های اصلی فرهنگ را پذیرفته‌اند و شدت درجه تعهد افراد سازمان به این ارزش‌های محوری است و متأثر از دو عامل آشنایی با فرهنگ و پاداش به افرادی است که این ارزش‌ها را قبول کرده‌اند. در مورد ساختار سازمانی نیز با توجه به ساختار متوسط در کتابخانه ملی و گرایش آن به بُعد مکانیکی، این سازمان نیازمند ساختاری منعطف و متناسب با محیط پویای سازمان است. این مهم، لزوم توجه بیشتر به ساختار سازمانی اسناد و کتابخانه ملی را بیش از سایر سازمان‌ها یادآوری می‌کند.

از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، پدیده سازش با تعارض و یکپارچگی بیشترین همبستگی، و حمایت مدیریت کمترین همبستگی را با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی سازمان دارند، و پدیده سازش با تعارض بیشترین همبستگی و کنترل کمترین همبستگی را با بُعد ارگانیکی ساختار دارند. در حالت کلی بین همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با ابعاد ساختار سازمانی ارگانیکی و مکانیکی رابطه و همبستگی مثبت و معنی‌دار است و این رابطه و همبستگی با بُعد مکانیکی ساختار سازمان بیشتر است. وجود رابطه ضعیف بین برخی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مانند حمایت مدیریت، ریسک‌پذیری، رهبری و جهت‌دهی، کنترل و سیستم پاداش با بُعد مکانیکی ساختار سازمانی حاکی از این است که در سازمان اسناد و کتابخانه ملی بین ساختار سازمانی غیرمنعطف با فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد و این احتمال وجود دارد که این امر موجب کاهش استقلال افراد و ابتکار عمل آنان شود. از آنجا که تقویت فرهنگ از طریق طراحی

15. Moorhead & Griffin

16. Luthans

17. Sharedness(Extendness)

18. Intensity

ساختار سازمانی انجام می‌گیرد و ساختار سازمانی در پاسخ به ارزش‌های عمده سازمانی، به عبارتی فرهنگ سازمانی، پدید می‌آید و ارتباط بین این دو دستیابی به اهداف (محصول) را تسهیل می‌بخشد (صابونچی، ۱۳۸۶)، به نظر می‌رسد دست‌اندرکاران باید ارتباط متقابل فرهنگ سازمانی قوی و ساختار سازمانی متناسب را در طرح جامع مورد توجه قرار دهند. نکته قابل تأمل اینکه میزان استقلال افراد (خلاقیت)، ابتکار عمل و حق تصمیم‌گیری در کارهای مخاطره‌آمیز (ریسک‌پذیری) و به‌ویژه احساس کرامت، اعتماد به نفس و ثبات شخصیت (هویت)، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های ساختار معرفی شده‌اند و در طراحی ساختار و فرهنگ توجه بیشتری را می‌طلبند (عباسی، ۱۳۷۷). بدیهی است فرهنگ قوی موجب تعهد و غنای کار، عملکرد مطلوب، موفقیت سازمانی، جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص و ... می‌شود. همچنین ساختار ارگانیکی متناسب موجب افزایش انگیزه، کارآمدی، نظم و انضباط، جلوگیری از خودبیگانگی، اثربخشی و ... می‌شود و تناسب این دو افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری و دستیابی مطلوب به اهداف و کاهش غیبت، جابجایی و فرار از کار را به دنبال دارد (اونیل، ۲۰۰۵). از طرفی وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های ده‌گانه آن با هر دو بُعد ساختار، همچنین فرهنگ سازمانی متوسط و تمایل ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی به ساختار مکانیکی، مؤید این گفته است که تلاش جدی در جهت تقویت فرهنگ سازمانی و انعطاف در ساختار (کاهش تمرکز، انعطاف در قوانین و مقررات و ...) می‌تواند در افزایش غنای کار، عملکرد مطلوب، موفقیت سازمانی، توسعه سازمانی، جذب و نگهداری نیروی متخصص و ... مؤثر باشد. البته ضرورت انجام تحقیقات بیشتری در این حوزه به شدت احساس می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش، برای بهبود و ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. ترتیبی اتخاذ شود که کارکنان سازمان از آیین‌نامه‌های ارزشیابی، آیین‌نامه پاداش و توبیخ اطلاع دقیقی داشته باشند.
۲. مدیران بر اساس گزارش‌های دریافتی از فعالیت‌های کارکنان خود، آنان را تشویق و از فعالیت‌های آنان حمایت کنند تا کارکنان بتوانند ریسک‌پذیر شوند.
۳. در وظایف محول شده به کارکنان، چارچوب‌های محکم و مکانیکی تعریف نشود تا کارکنان استقلال عمل داشته باشند و از خلاقیت فردی خود استفاده کنند.
۴. مدیران در فرآیند فعالیت‌ها به کارکنان خود حق تصمیم‌گیری بدهند و فعالیت‌ها را با همفکری و مشارکت پیش ببرند.
۵. پیشنهادات و نوآوری‌های کارکنان مورد توجه مسئولان قرار بگیرد و ایده‌های نو حمایت شود.

۶. کارکنان تا حد امکان بتوانند به راحتی با مسئولان در ارتباط باشند و مسائل کاری خود را در نشست با آنها مطرح کنند.
۷. سازمان فضای انتقادپذیری را تقویت کند تا کارکنان بتوانند با حفظ موازین و اصول حاکم بر محیط کار، انتقادات سازنده خود را مطرح کنند.
۸. با توجه به اینکه هر سازمان مجموعه‌ای از کارکنان هستند و استخدام نیروهای جدید کارآمد می‌تواند چشم‌انداز نیکویی برای سازمان ترسیم کند، لازم است در استخدام نیروهای جدید آزمون‌های خلاقیت، مهارت‌های مدیریتی مانند اعتماد به نفس، ثبات شخصیت، آشنایی با برنامه‌ریزی، مدیریت زمان و غیره اجرا شود.
۹. واگذاری وظایف به کارکنان، با توجه به ویژگی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای آنها انجام بگیرد.

۱۰. نحوه کنترل سازمان بر عملکرد کارکنان به شکلی باشد که تا حد امکان کارکنان در انجام وظایف کاری خود احساس آزادی عمل داشته باشند.

در خاتمه با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش و شناسایی نقایص و مشکلات یاد شده، پیشنهاد می‌شود با توجه به همبستگی مثبت و معنی‌دار فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی، تلاش بیشتری در جهت انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی به عنوان یکی از راه‌های مؤثر در راستای ارتقاء فرهنگ و موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی انجام پذیرد. همچنین شایسته است اقداماتی برای برگزاری کارگاه‌های شناسایی فرهنگ سازمانی، نحوه فرهنگ‌سازی و تقویت فرهنگ در دستور کار مدیران سازمان اسناد و کتابخانه ملی قرار گیرد.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

- انجام پژوهش تطبیقی با کتابخانه‌های ملی و مراکز اسناد در سایر کشورهایی که دارای قرابت فرهنگی با کشور ایران هستند؛
- انجام تحقیقاتی برای بررسی رابطه فرهنگ و محصول (دستیابی به اهداف) و یا ساختار و محصول در سازمان اسناد و کتابخانه ملی کشور؛
- انجام تحقیقاتی برای بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با متغیرهای دیگری مانند عزت نفس یا هوش هیجانی کارکنان کتابخانه ملی و سایر کتابخانه‌ها؛
- انجام تحقیقاتی مشابه در دیگر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در سطح کشور.

منابع

احمدیان، محمد (۱۳۸۴). «بررسی نارسایی‌های ساختاری ادارات دولتی استان لرستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

- حقیقی، محمدعلی؛ و دیگران (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. چاپ دوم. تهران: ترمه.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسایان، سیدمحمد اعرابی. ج ۳. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمیان، حمید؛ شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۰). «تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور». *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۶۶.
- رضاییان، علی (۱۳۷۲). *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- صابونچی، رضا (۱۳۸۶). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری مدیریت تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
- عباسی، خسرو (۱۳۷۷). «مقایسه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های با ساختار مکانیکی و ارگانیکی تهران». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- گزکوه، علی اصغر (۱۳۷۴). «نقش فرهنگ سازمانی بر کارایی نیروی انسانی در سازمان ملی زمین و مسکن». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- متین‌راد، حسین (۱۳۸۲). *درباره مدیریت فرهنگ مشارکتی*. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). «مدیر؛ قادر مطلق یا الگو و سمبل (مدیر تا چه میزان مسئول عملکرد واحد یا سازمان خویش است)». *تدبیر*، ۴۴.
- منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر (۱۳۹۰). «توسعه ابعاد ساختار سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش». *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳ (۷).
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۶). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی راهبردی (استراتژیک) تمرین و مقالات*. تهران: شروین.
- _____ (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: میر.

- Burns, T.; Stalker, M. (1961). "Micro politics: Mechanisms of insttutional changes". *Administrative Science Quarterly*, 6(3).
- Christopian, F. D. (2008). *Organizational culture as a mediating factor on knowledge management systems in the aerospace and defense industry*. Michigan: Regent University Press.
- Fayol, Henri (1929). "Nature of management". *paris:1th management conference articles journal*, 1.

- Hicks, H.G.; Aiken, M. (1979). *The management of organizations: Organisation structure*. Canada: McGill.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. 6ed. New York: McGrawHill.
- Moorhead, G.; Griffin, R. W. (1989). *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Muffin.
- O'Neil, J; Beauvais, L; Scholl, R. (2005). "The use of organizational culture and structure to guide strategic behavior". *Behavioral and Applied Management Journal*, Winter-Spring, 2.
- Parks, B.; Zanger, A.; Quarterman, J. (2002). "Sub-grouping and conflict management in a problem solving group". *Systems - Centered News*, 10(2): 6.
- Robbins, S .P. (1991). *Organizational behavior: Structure, design, application*. New Jersey: Prentice, Hall International.
- Sashkin, M.; Morris, WC (1984) .*Organizational behaviors(concepts and experiences)*. Reston, Va: Reston Publishing Company, Inc.
- Scott, W.R. (1997). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Weese, J. (1996). "Leadership and organizational culture". *Journal of Sport Management*, 9:11.