

## بررسی تناسب بین ابعاد محتوایی و ساختاری دانشگاه آزاد اسلامی مطالعه موردی واحد فیروزکوه

دکتر محسن محمدیان ساروی\* و دکتر شادان وهابزاده منشی\*\*

\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۸/۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۷/۱۲

### چکیده

مقاله حاضر در پی شناخت تناسب بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری واحد دانشگاهی فیروزکوه بوده است. ابعاد ساختاری شامل تمرکز، رسمیت و پیچیدگی و ابعاد محتوایی شامل اندازه، محیط، هدف و تکنولوژی می‌باشد. برای تعیین ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای تأیید روایی از تأیید قضاوتی و برای تأیید پایایی از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۱) استفاده شده است. گروه مورد مطالعه شامل کلیه مدیران، کارشناسان و اعضای هیأت علمی رشته مدیریت واحد دانشگاهی فیروزکوه بوده‌اند. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر نمونه مورد مطالعه با جامعه آماری برابر است برای پاسخ به سؤال‌های تحقیق از روش‌های آمار توصیفی استفاده شده است. نتیجه حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده نشان داده است که پیچیدگی سازمان با اهداف، تکنولوژی و اندازه سازمان متناسب است و رسمیت سازمان با اهداف و استراتژی، محیط و تکنولوژی آن متناسب دارد. همچنین تمرکز سازمانی با اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمان متناسب است.

**واژه‌های کلیدی:** تمرکز، پیچیدگی، رسمیت، ساختار سازمانی

### مقدمه

تحولات محیط امروزی را مد نظر قرار نداده و در بعضی موارد مطابق با نیازهای کنونی سازمان و جامعه بنا نشده و بعضاً به ابعاد انسانی و انگیزش نیروی کار توجهی ندارند. با توجه به اینکه یکی از وظایف اصلی مدیران سازماندهی است و سازماندهی نیز فرآیندی یکباره نمی‌باشد، و باید هرازگاه نسبت به کارا بودن سیستم ساختاری و تناسب آن

به اعتقاد "پیتر دراگر" ساختار سازمانی وسیله‌ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت یک سازمان. یکی از مشکلات اساسی بر سر راه کارایی و اثر بخشی سازمانها و از جمله مراکز آموزشی، مسائل ساختاری آنها است. بسیاری از ساختارهای موجود به طور سنتی طراحی شده و احتمالاً با وظایف فعلی آنها سازگاری نداشته و

### مباحث نظری:

سازمان<sup>۱</sup> پدیده‌ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و نفوذ نسبتاً مشخص بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند (استیفن رابینز ۱۹۹۷، ۱۶).

سازمان یک نهاد اجتماعی مبتنی بر هدف است. ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و سرانجام اینکه با محیط خود در تعامل می‌باشد (ال. فت ۱۹۹۸، ۱۵).

سازمان یک نهاد اجتماعی هدف‌مند، با برنامه‌هایی روشن است، که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه و مرزهایی مشخص، فعالیت‌های خاصی را به انجام می‌رساند (پیتزر دراکر ۱۹۹۸، ۷).

سازمان مجموعه‌ای با خاصیت سیستماتیک، متشکل از عناصر کار، وسیله کار، محل کار، زمان کار و محیط کار است که دارای ویژگی‌های مشخص و متناسب در ارتباط و تعامل با یکدیگر و برای هدف یا هدف‌های خاص تجهیز و هدایت می‌شوند (منوریان، ۱۳۷۸، ۱۷).

ساختار سازمان<sup>۲</sup> مجموعه راه‌هایی است که طی آنها فعالیت‌های سازمان به وظایف‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه هماهنگی ایجاد شود (هنری مینتز برگ، ۱۹۸۱، ۱۷).

ساختار یک سازمان از سه جزء تشکیل شده است، جز اول به میزان جدایی افقی، عمودی و مکانی واحدها از هم بستگی دارد. که به آن پیچیدگی<sup>۳</sup> می‌گویند، جزء دوم میزان استفاده از قوانین و مقررات است که به آن رسمیت بخش<sup>۴</sup> گفته می‌شود و جزء سوم تمرکز<sup>۵</sup> است که موضع اقتدار به اعتقاد پیتزر دراکر، ۱۹۹۸ ساختار سازمانی وسیله‌ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان.

با سایر ابعاد محتوایی اقدام مقتضی به عمل آید، تحقیقاتی از این دست می‌تواند مدیران و مسئولان مربوطه را در بازنگری و سازماندهی مجدد ساختار سازمانی به منظور افزایش توان و کارایی آن برای دستیابی به اهداف سازمان در شرایط متغیر کنونی یاری رساند.

### بیان مساله:

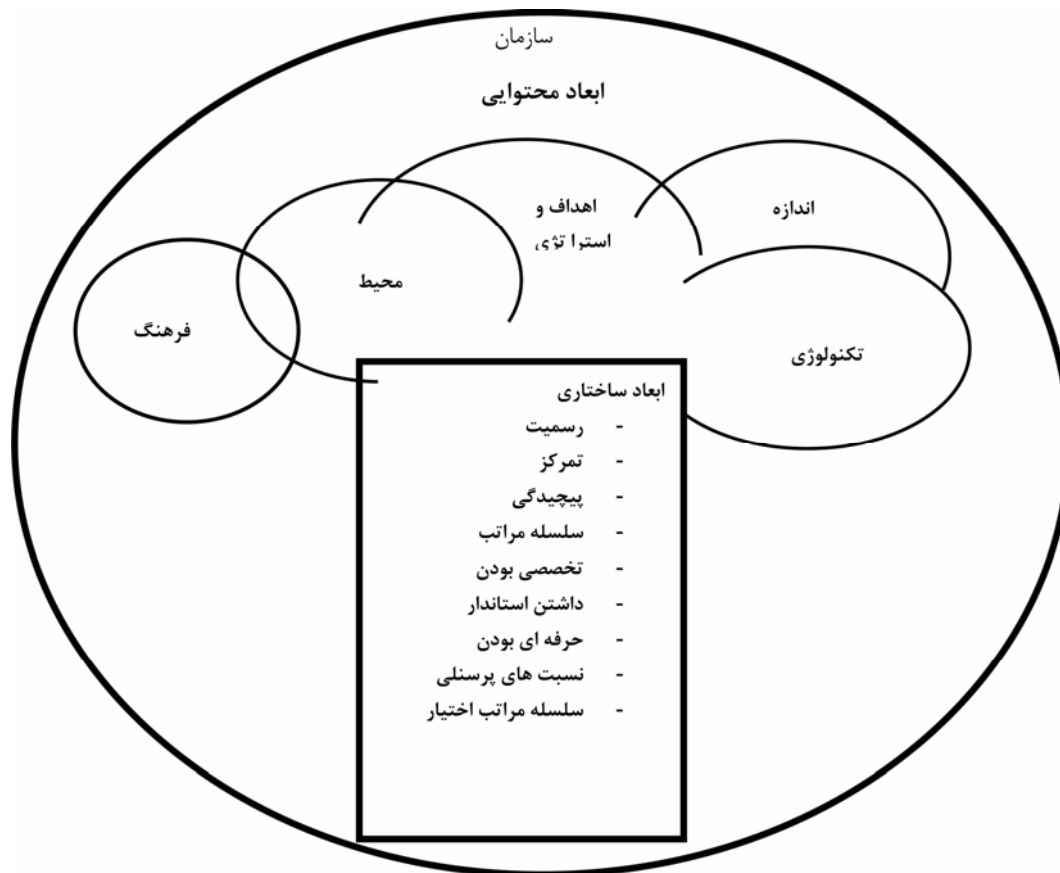
همان‌طور که مطرح شد، بدون وجود تناسب منطقی بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری سازمان امکان تحقق هدف و مأموریت‌های سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. در این پژوهش سعی شده است که با جمع‌آوری اطلاعات از طریق نظر سنجی از مدیران و کارشناسان واحد دانشگاهی فیروزکوه میزان تناسب بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. ابعاد محتوایی مورد مطالعه در این تحقیق شامل اندازه، محیط، تکنولوژی، استراتژی و اهداف سازمان می‌باشد و ابعاد ساختاری شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه است.

### هدف تحقیق:

هدف کلی از انجام این تحقیق بررسی تناسب بین ابعاد محتوایی و ابعاد ساختاری دانشگاه و اهداف ویژه آن عبارت‌اند از:

- بررسی تناسب بین "تکنولوژی" دانشگاه با ابعاد ساختاری آن (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز).
- بررسی تناسب بین "اندازه" دانشگاه با ابعاد ساختاری آن (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز).
- بررسی تناسب بین "محیط" دانشگاه با ابعاد ساختاری آن (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز).
- بررسی تناسب بین "استراتژی" دانشگاه با ابعاد ساختاری آن (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز).

1. Organization  
2. Structure  
3. Complexity  
4. Formalization  
5. Centralization



شکل (۱): نمودار تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان

منبع: ریچارد ال دفت، (۱۳۷۹) تئوری سازمان و طراحی ساختار

ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، جلد اول، صفحه

### ابعاد ساختاری و محتوایی یک سازمان:

ابعاد ساختاری<sup>۱</sup> بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند و آنها مبنایی بدست می دهند که می توان به وسیله آنها سازمانها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد (ال. دفت، ۱۹۹۸).

ابعاد محتوایی<sup>۲</sup> معرف کل سازمان هستند، مانند اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و اهداف آن آنها معرف جایگاه سازمان بوده و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند.

همان طور که در نمودار شکل شماره (۱) نشان داده شده است ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می توان به رسمیت، تمرکز تخصصی کردن،

استاندارد کردن، سلسله مراتب و... اشاره نمود.

به طور کلی از میان این متغیرها، سه بعد ساختاری از اهمیت بالاتری برخوردار است و به نوعی سایر متغیرها را نیز شامل می شود. این متغیرها عبارتند از:

**پیچیدگی<sup>۳</sup>:** پیچیدگی تقریباً در تمامی سازمان های بزرگ و کوچک امری بدیهی است و حتی در سازمان های نسبتاً غیر رسمی نیز قابل مشاهده است. سازمان ها دارای تقسیم کار، عناوین شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله مراتبی، مهارت ها و فرهنگ سازمانی هستند و درجه ی پیچیدگی ساختار سازمانی به وسیله ی معیارهای ذیل قابل اندازه گیری است:

1. Structural Dimensions  
2. Contentual Dimensions

3. Complexity

و خط مشی‌های وضع شده تبعیت می‌کنند (رابینز ۱۹۹۵).

### ابعاد محتوایی:

مشکلی که همواره مدیران با آن مواجه‌اند این است که چه ساختاری برای سازمان‌شان موثر و مناسب می‌باشد. برای طراحی ساختار مناسب بایستی عوامل محتوایی اثرگذار بر ساختار مورد شناسایی قرار گیرد. این ابعاد عبارت‌اند از:

۱. **استراتژی و هدف:** مدیران ساختار سازمانی را برای نیل به اهداف ایجاد می‌کنند. پس قاعدتاً ساختار بایستی از استراتژی تبعیت کند و وقتی استراتژی تغییر می‌کند ساختار نیز باید تغییر کند.

۲. **محیط:** محیط سازمانی تأثیر سازمانی عمده‌ای بر طراحی ساختار دارد و ثبات و قابلیت پیش‌بینی محیط تأثیر مستقیم بر توانایی سازمان در انجام وظایف دارد. اگر محیط نا آرام باشد و به سرعت تغییر کند، قابلیت پیش‌بینی کمتر خواهد بود و سازمان باید:

**الف -** توانایی انطباق با تغییر را پیدا کند و نیاز به ساختاری منعطف و پاسخگو دارد.

**ب -** سازمان به هماهنگی بیشتری در بین واحدها نیاز خواهد داشت.

۳. **اندازه:** تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌های بزرگ از نظر ساختاری با سازمان‌های کوچک فرق دارند. بنابراین با بزرگ شدن سازمان‌ها، ساختار سازمانی نیز باید تغییر کند.

۴. **تکنولوژی:** تکنولوژی عبارت است از دانش، ماشین آلات، رویه‌های کاری و مواد اولیه که داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کند. تکنولوژی سطح بالا و پایین در سازمان ساختار خاصی دارند که باید متناسب با سطح تکنولوژی ایجاد شود (رابینز ۱۹۹۵).

بیان رابطه بین ابعاد محتوایی با ابعاد ساختاری یک سازمان:

**الف. تفکیک افقی:** پیچیدگی می‌تواند در قالب تعداد واحدهای فرعی سازمان تعداد تخصص‌های حرفه‌ای، طیف فعالیت‌های حرفه‌ای و سطح آموزش حرفه‌ای مورد اندازه‌گیری قرار گیرد.

**ب. تفکیک عمودی:** هرچه تعداد سطوح سلسله‌مراتبی در سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی ساختار نیز بیشتر خواهد بود.

**ج. پراکندگی جغرافیایی:** هرچه فعالیت‌ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر باشند، پیچیدگی سازمان بیشتر است.

**د. محیط:** هرچه پیچیدگی محیطی بیشتر باشد، سازمان‌ها تمایل به پیچیده‌تر شدن دارند.

۲- **رسمیت:** رسمیت عبارت است از حدی که قوانین، خط مشی‌ها و رویه‌ها موجود باشند و برای عملیات سازمان به کار گرفته شوند.

طبیعتاً سازمان‌ها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی زیاد است که رویه‌های رسمی زیال باشد و شیوه‌های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد ( همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل) وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه‌های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است.

۳- **تمرکز:** اشاره به چگونگی توزیع قدرت در سازمان دارد. «ون دی ون و فری» تمرکز را به عنوان کانون‌های اختیار تصمیم‌گیری در داخل سازمان تعریف کرده‌اند. در واحدهای سازمانی متمرکز بیشتر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می‌گردد، در حالی که در واحدهای غیر متمرکز تصمیم‌گیری به مدیران صف واگذار می‌شود و یا تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می‌گردد. تمرکز تعیین می‌کند چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد؟ و حیطة قدرت تصمیم‌گیری وی چقدر است؟ در سازمان‌هایی که تمرکز خیلی زیاد است، پرسنل سطوح پایین‌تر تصمیمات کمتری می‌گیرند و تصمیمات از قوانین

استراتژی تبعیت کند و وقتی استراتژی تغییر می‌کند، ساختار نیز باید تغییر کند.

- به نظر می‌رسد که وسعت بر پیچیدگی، به نسبتی در حال کاهش، تأثیر می‌گذارد. معنای این سخن چنین است که افزایش در وسعت سازمان ابتدا با افزایش سریع و سپس با افزایش تدریجی همراه است. البته بیشتر تأثیر بر جدایی عمودی است.

- با گسترش سازمان از نظر اندازه، هزینه‌های مراقبت سریع افزایش می‌یابد، لذا عاقلانه‌تر این است که مدیریت برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، رسمیت بخشی را جانشین مراقبت مستقیم کند.

- همچنین بین اندازه و تمرکز ارتباط معکوس و قوی وجود دارد. به موازات بزرگ شدن سازمان مدیریت ناگزیر است در اتخاذ تصمیم‌ها تفویض اختیار کند.

- در یک دسته‌بندی تکنولوژی را به دو دسته یکنواخت و غیر یکنواخت تقسیم کرده‌اند.

- هر قدر یکنواختی بیشتر باشد تعداد گروه‌های حرفه‌ای کمتر است ولی هر چه کار پیشرفته و غیر یکنواخت‌تر باشد باعث پیچیدگی سازمان می‌شود.

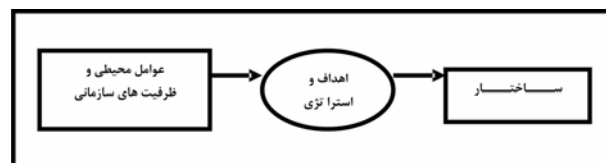
- ارتباط میان تکنولوژی و رسمیت بخشی قویتر است. هر جا یکنواختی وجود دارد دستورالعمل‌های قانونی، شرح وظایف و دیگر مدارک رسمی نیز به چشم می‌خورد.

- تکنولوژی یکنواخت با ساختار متمرکز مربوط می‌باشند و این امری طبیعی است.

در حالی که وجه مشخصه تکنولوژی‌های غیر یکنواخت تفویض اختیار تصمیم‌گیری است.

- تغییرات محیطی و یا به عبارت دیگر محیط متغیر با رسمیت بخشی نیز رابطه‌ای معکوس دارند. به عبارت دیگر محیط‌های مطمئن و با ثبات به رسمیت بخشی بالا می‌انجامند. بنابراین در محیط‌های متغیر امکان استاندارد کردن کارها بسیار اندک است.

- تمرکز نیز متأثر از محیط است. در محیط‌های بزرگ و متغیر نیاز به عدم تمرکز می‌باشد. چرا که سازمان‌ها نیاز دارند در محیط متغیر تصمیمات سریع و به موقع گرفته شود (رابینز ۱۹۹۱).



شکل (۲): نمودار تعیین کننده بودن اهداف و استراتژی در تعیین ساختار سازمانی

منبع: استیفن رابینز، (۱۳۸۶) تئوری سازمان ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار. صفحه ۱۱۴

به اعتقاد آلفرد چندلر (۱۹۶۲)، اگر شرکتی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختار جدیدی را به کار گیرد یا اینکه لاقط در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند. هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود.

در حال حاضر بیشتر چارچوب‌های استراتژی به سه بعد (استراتژی) توجه می‌کنند، یعنی نوآوری، به حداقل رسانیدن هزینه و تقلید، و بر روی آن نوع طراحی ساختاری تأکید می‌کنند که برای هر یک از آنها مناسبترین باشد. سازمان‌هایی که نوآوری یا ابتکار عمل دارند باید ساختار ارگانیک داشته باشند، ولی اگر سازمان از استراتژی مبتنی بر به حداقل رسانیدن هزینه‌ها پیروی کند باید ساختار مکانیکی داشته باشد تا بتواند از ثبات و کارایی آن بهره‌مند گردد و سازمان‌هایی که از دیگران تقلید می‌کنند باید ترکیب یا تلفیقی از هر دو نوع ساختار را داشته باشند (رابینز ۱۹۹۱).

اغلب استراتژی یک شرکت سیر تکامل پیموده و با عرضه چندین نوع محصول یا ارائه چندین نوع خدمت و با گسترش در بازارهای جدید، پیچیده‌تر می‌شود. هنگامی که یک سازمان به فعالیت‌ها و محصولات خود تنوع می‌بخشد، احتمالاً ساختار در مسیر تمرکز زدایی گام بر می‌دارد و واحدها یا بخش‌های مستقل تشکیل می‌شود تا هر بخش بتواند به سرعت تصمیم بگیرد و در برابر تغییرات عوامل محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد. در هدف‌های چنین شرکتی برای انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط خارجی تأکید می‌شود.

بنابراین با عنایت به اینکه مدیران ساختار سازمانی را برای نیل به اهداف ایجاد می‌کنند، پس ساختار بایستی از

تأکید می‌شود (دفت ۱۹۹۸).

۳. در تحقیقاتی که به تازگی انجام شده، بسیاری از بحث‌های مربوط به محیط نامطمئن تحلیل شده است. نتیجه پژوهش‌های مزبور نشان داده است که محیط سازمان‌ها سه رکن اصلی دارد. آنها عبارت‌اند از: ظرفیت، ناپایداری و ابهام. مقصود از ظرفیت یک محیط، توان بالقوه‌ای است که موجب رشد سازمان می‌شود. محیط‌های غنی و رو به رشد سرشار از منابع هستند و می‌توانند به هنگام نیاز، سازمان را یاری کنند. برای مثال، سازمانی که در محیطی غنی واقع شده باشد می‌تواند به مانورهای گوناگون دست بزند و در این میان اشتباهاتی مرتکب شود؛ در حالی که اگر محیط مزبور فاقد توانایی‌های لازم باشد، نمی‌تواند چنین فرصتی را به سازمان بدهد. اگر محیطی به شدت دست‌خوش تغییر و تحولات پیش‌بینی نشده قرار گیرد، می‌گویند که آن یک محیط «پویا» است. وجود چنین محیطی باعث می‌شود که مدیریت سازمان نتواند میزان احتمال راه‌حل‌های مورد نظر را به صورتی دقیق پیش‌بینی کند. در انتهای دیگر طیف، محیطی قرار می‌گیرد که بسیار پایدار و باثبات است. اگر سازمانی در محیطی فعالیت کند که از توان بالقوه چندان بالایی برخوردار نباشد، یا دست‌خوش تغییرات شدید گردد- بسیار پویا باشد- و میزان واگرایی یا عدم تجانس آن زیاد باشد (دارای پیچیدگی باشد)، در آن صورت بسیار بی‌ثبات و ناپایدار خواهد بود. زیرا چنین محیط‌هایی اجازه نمی‌دهند تا سازمان مرتکب اشتباهاتی شود، آینده برای آنها قابل پیش‌بینی نیست و نمی‌توان اجزای ضد و نقیضی که محیط را تشکیل می‌دهند کنترل کرد و آنها را تحت نظر قرار داد (رابینز ۱۹۹۱).

پژوهشگران زیادی به هنگام تحلیل سازمان‌ها به عامل تکنولوژی توجه کرده‌اند. که از جمله می‌توان به کارهای وودوارد (۱۹۵۸، ۱۹۶۵)، تامپسون (۱۹۶۷)، پرو (۱۹۶۷) برونز و استاکر (۱۹۶۱) بلانر (۱۹۶۴) امری و تریست، (۱۹۶۵) و لارنس و لورش (۱۹۶۷) اشاره کرد.

۴. به ویژه کارهای وودوارد جالب است، زیرا او ناخواسته متوجه اهمیت تکنولوژی شد (وی بر روی شرکت‌های انگلیسی تحقیق می‌کرد). او متوجه شد که

بر اساس دیدگاه هنری فایول (اصول اداری) اعتقاد به وجود یک سری اصول کلی و فراگیر مدیریتی بود که در تمامی سازمان‌ها قابل استفاده و به کارگیری است. در حالی که بر اساس رویکرد اقتضایی یک بهترین راه برای سازماندهی در تمامی شرایط وجود ندارد. بلکه بستگی به موقعیت و شرایط آن سازمان دارد. سازمان‌ها برای موفقیت و اثربخشی باید ساختار آنها متناسب و منطبق با شرایط شان باشد (کالبرگ ۱۹۹۶).

### سوابق تحقیقات مرتبط:

#### الف - سوابق تحقیقات مرتبط (خارج کشور):

۱. تحقیقی که روی رابطه استراتژی و ساختار سازمان‌ها انجام شد (سازمانی که کار خود را با ساختار ارگانیک شروع کرده بود، با گذشت زمان، در جهت ساختار مکانیکی به پیش می‌رود) را تأیید کرد؛ در حال حاضر بیشتر چهارچوب‌های استراتژی به سه بعد آن توجه می‌کنند، یعنی نوآوری، به حداقل رسانیدن هزینه و تقلید؛ و نیز بر روی آن نوع طرح ساختاری تأکید می‌کنند که برای هر یک از آنها مناسب‌ترین باشد. سازمان‌هایی که نوآوری یا ابتکار عمل دارند باید ساختار ارگانیک داشته باشند، ولی اگر سازمان از استراتژی مبتنی بر به حداقل رسانیدن هزینه‌ها پیروی کند باید ساختار مکانیکی داشته باشد تا بتواند از ثبات و کارایی آن بهره‌مند گردد و سازمان‌هایی که از دیگران تقلید می‌کنند باید ترکیب یا تلفیقی از هر دو نوع ساختار را داشته باشند (رابینز ۱۹۹۱).

۲. تحقیق دیگر نشان داد، اغلب استراتژی‌های یک شرکت سیر تکاملی پیموده و با عرضه چندین نوع محصول یا ارائه چندین نوع خدمت و با گسترش در ابزارهای جدید، پیچیده‌تر می‌شود. هنگامی که یک سازمان به فعالیتها و محصولات خود تنوع می‌بخشد، احتمالاً ساختار در مسیر تمرکززدایی گام بر می‌دارد و واحدها یا بخش‌های مستقل تشکیل می‌شود تا هر بخش بتواند به سرعت تصمیم بگیرد و در برابر تغییرات عوامل محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد. در هدف‌های چنین شرکتی برای انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط خارجی

با هدف "بررسی و مطالعه ساختار سازمانی موجود مراکز استان صدا و سیما استان‌ها، شناخت و معرفی معیارهای ساختار سازمانی و طراحی و ارائه الگوهای پیشنهادی ساختار سازمانی مناسب" انجام شده است.

در پایان نامه سه فرضیه زیر با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد و تجربه شده (رایینز) مربوط به متغیرهای ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) آزمون شده است (پور نصاری ۱۳۷۹).

### فرضیه‌ها:

۱. ساختار سازمانی مراکز، با پیچیدگی کمتر مناسب‌تر است.

۲. ساختار سازمانی مراکز، با تمرکز کمتر مناسب‌تر است.

۳. ساختار سازمانی مراکز، با رسمیت کمتر مناسب‌تر است.

این پرسشنامه به وسیله ۴۲۰ نفر مدیران صدا و سیما استان‌ها تکمیل گردیده که نتیجه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نشان داد که در بین سه متغیر ساختاری، فقط تمرکز سازمان بایستی برای کنترل کمتر و واگذاری بیشتر امور به استانها اصلاح شود و دو متغیر دیگر (پیچیدگی و رسمیت) قابل قبول تشخیص داده شد.

بر اساس همین نتیجه، مبانی نظری، مطالعه اسناد سازمان و تجارب پژوهشگر، نهایتاً چهار طرح ساختار سازمانی تهیه و پیشنهاد گردید و با استفاده از روش دلفی نظرات خبرگان کسب شد و چهار طرح به ترتیب الویت ۱ تا ۴ ارائه گردید.

### سؤال‌های تحقیق:

۱- آیا بین اندازه سازمان و ابعاد ساختاری آن تناسب وجود دارد؟

۲- آیا بین محیط سازمان و ابعاد ساختاری آن تناسب وجود دارد؟

۳- آیا بین استرژتی سازمان و ابعاد ساختاری آن تناسب وجود دارد؟

۴- آیا بین تکنولوژی سازمان و ابعاد ساختاری آن تناسب وجود دارد؟

چندین متغیر ساختاری با ماهیت تکنولوژی شرکت‌های مورد تحقیق رابطه مستقیم داشتند. او سازمان‌ها را به سه دسته یا گروه طبقه‌بندی کرد. نخست شرکت‌هایی که سیستم تولید تک محصولی داشتند، مثل شرکت‌های تولید کشتی یا هواپیما، دوم شرکت‌هایی که تولید انبوه داشتند، سوم، سازمان‌هایی که از فرآیند مستمر تولید استفاده می‌کردند، مثل شرکت‌های دارویی یا استخراج نفت. نتیجه تحقیقات وودوارد نشان می‌دهد که تکنولوژی بر ساختار مدیریت سازمان‌های مورد تحقیق اثرات بسیار شدید دارد (اچ‌هال ۱۹۹۶).

### ب) سوابق تحقیقات مرتبط (داخل کشور)

زیربنای دستیابی به "ساختار سازمانی مناسب برای شرکت ملی نفت ایران" در پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (مقدم، ۱۳۷۴)، پنج الگوی کارساز مینتزربرگ است. فرضیه مهم تحقیق (استفاده از ساختار بخشی در شرکت ملی نفت، درآمد و انرژی کشور را بیشتر از یک ساختار وظیفه‌ای تأمین می‌نماید) حاکی از دستیابی به دلایلی است که یک نوع ساختار مناسب و مطلوب (بخشی) را بر ساختار موجود (وظیفه‌ای) ترجیح دهد. بنابراین هر چند شش فرضیه دیگر هر کدام این ترجیح را در قالب معیارهای محتوایی (استراتژی، محیط، تکنولوژی و منابع انسانی) و معیارهای ساختاری (رسمیت، پیچیدگی تمرکز) مطرح کرده است، لیکن در باره روایی و اعتبار ابزارهای آزمون این فرضیه‌ها توضیحی داده نشده است. پژوهشگر، برای مطالعه و تشخیص نوع ساختار سازمانی شرکت نفت و الگوهای نظری ساختار سازمانی از عواملی که مینتزربرگ برای دسته‌بندی ساختارهای سازمانی به کار برده استفاده کرده است و این طبقه‌بندی بیشترین نقش را در تحلیل و تفسیر تطبیقی با ساختار موجود و مطلوب شرکت نفت داشته است (مقدم ۱۳۷۴).

۵- نزدیک‌ترین عنوان به این پژوهش مربوط به پایان نامه دوره کارشناسی ارشد عباس پور نصاری (۱۳۷۹) در مرکز آموزش مدیریت تهران تحت عنوان: "بررسی و طراحی ساختار کلان سازمانی مناسب برای مراکز صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران" است (که به راهنمایی دکتر سید محمد اعرابی و مشورت دکتر ابراهیم گلشن) و

**متغیرها:**

متغیرهای تحقیق حاضر به دو دسته قابل تقسیم می‌باشند.

الف) متغیرهایی که در برگیرنده " ابعاد محتوای " می‌باشند همچون، اندازه، محیط، استراتژی، و تکنولوژی.

متغیرهایی که در برگیرنده " ابعاد ساختاری " سازمان می‌باشد همچون پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز.

جدول (۳): توزیع اعضای نمونه بر اساس میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	تعداد	درصد
لیسانس	۵۹	٪۶۳
فوق لیسانس	۲۱	٪۲۳
دکترا	۱۳	٪۱۴

**روش تحقیق:**

با توجه به اینکه پژوهشگر در این تحقیق در نظر دارد وضعیت یک پدیده را از طریق نظرسنجی و در وضعیت فعلی بیان کند، روش تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

**روش جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری****متغیرها:**

روش مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر استفاده از پرسشنامه استاندارد رایبیز می‌باشد که با مطالعه پژوهشگر در ادبیات تحقیق انتخاب شده و با تأیید برخی از کارشناسان مدیریت همراه بوده است. همچنین برای تأیید پایایی آن در جامعه مورد مطالعه از ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۱) استفاده شده است.

برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد رایبیز استفاده شده است در این پرسشنامه برای اندازه‌گیری رسمیت تعداد...۷...سوال، برای اندازه‌گیری پیچیدگی تعداد...۷...سوال، برای اندازه‌گیری تمرکز تعداد...۱۰...سوال، برای اندازه‌گیری استراتژی تعداد...۱...سوال، برای اندازه‌گیری محیط تعداد...۱...سوال، برای اندازه‌گیری تکنولوژی تعداد...۱...سوال و برای اندازه‌گیری اندازه سازمان تعداد...۱...سوال ارائه شده است.

**روش‌های آماری:**

با توجه به اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده متعلق به جامعه آماری مورد مطالعه بوده است نیازی به استفاده از روش‌های استنباطی نبوده، لذا از روش‌های آمار توصیفی برای بیان توصیفی داده‌ها استفاده شده است.

**مواد و روش‌ها:**

جامعه آماری: جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و اعضای هیات علمی رشته مدیریت واحد دانشگاهی فیروزکوه می‌باشد. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری پژوهش، تمامی اعضای جامعه آماری، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند به عبارتی جامعه آماری مورد مطالعه مترادف با نمونه آماری است.

در پرسشنامه مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر تعداد ۲۸ سؤال برای پاسخ به سؤال‌های تحقیق، تعداد ۳ سؤال برای تعیین ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه ارائه شده است که اطلاعات حاصل از تلخیص پاسخ‌های آن به شرح جداول سه گانه ذیل می‌باشد:

جدول (۱): توزیع جنسی اعضای نمونه

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۷۰	٪۷۵
زن	۲۳	٪۲۵
جمع	۹۳	٪۱۰۰

جدول (۲) توزیع اعضای نمونه بر اساس نوع شغل

نوع شغل	تعداد	درصد
مدیر	۱۱	٪۱۲
کارشناس	۵۶	٪۶۰
هیات علمی	۲۶	٪۲۸



## یافته‌ها:

برای تحلیل اطلاعات در آمار توصیفی از شاخص میانه استفاده شده است. منظور پژوهشگر از تناسب بین ابعاد ساختاری و محتوای آن است که آیا میانه هر یک از ابعاد محتوایی همان میانه‌ای است که بر اساس نظریه رابینز در مورد میانه ابعاد ساختاری مورد انتظار است یا خیر.

اطلاعات حاصل از جامعه آماری مورد مطالعه نشان می‌دهد که میانه امتیازات حاصل از پرسشنامه‌ها به سمت کارایی نزدیک‌تر است به عبارتی دانشگاه از نظر هدف در پی کارایی است. مطالعه در ادبیات تحقیق نشان می‌دهد سازمان‌هایی که هدف آنها کارایی است باید از نظر رسمیت و تمرکز در حد بالا و دارای پیچیدگی کم باشند. با توجه به اینکه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دانشگاه بر اساس میانه امتیازات حاصله به ترتیب کم، زیاد و زیاد است می‌توان نتیجه گرفت ابعاد ساختاری سازمان با اهداف و استراتژی‌های آن متناسب است.

جدول شماره (۴):

ابعاد	میانه	نتیجه
اهداف	۲/۰۷	هدف کارایی
پیچیدگی	۲/۲۳	پیچیدگی کم
رسمیت	۳/۷۲	رسمیت زیاد
تمرکز	۳/۹۱	تمرکز زیاد

در پاسخ به دومین سوال تحقیق اطلاعات نشان می‌دهد که میانه امتیازات به محیط مطمئن نزدیک‌تر است بنابراین دانشگاه از نظر محیط مطمئن است. با توجه به ادبیات تحقیق، سازمان‌هایی که محیط آنها مطمئن است باید از نظر رسمیت و پیچیدگی و تمرکز در حد بالا باشند. با توجه به اینکه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دانشگاه به ترتیب کم، زیاد و زیاد است می‌توان نتیجه گرفت که رسمیت و تمرکز سازمان با محیط آن متناسب است، ولی میزان پیچیدگی سازمان با محیط آن تناسب ندارد.

جدول شماره (۵):

ابعاد	میانه	نتیجه
محیط	۲/۱۲	محیط مطمئن
پیچیدگی	۲/۲۳	پیچیدگی کم
رسمیت	۳/۷۲	رسمیت زیاد
تمرکز	۳/۹۱	تمرکز زیاد

نتیجه حاصل از اطلاعات جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که میانه امتیازات جمع‌آوری شده به تکنولوژی یکنواخت نزدیک‌تر است. بنابراین دانشگاه از تکنولوژی یکنواخت استفاده می‌کند. مطالعه در ادبیات تحقیق نشان می‌دهد سازمان‌هایی که دارای تکنولوژی یکنواخت هستند باید از نظر رسمیت و تمرکز در حد بالا و پیچیدگی آنها کم باشد. با توجه به اینکه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دانشگاه به ترتیب کم، زیاد و زیاد است می‌توان نتیجه گرفت ابعاد ساختاری سازمان با تکنولوژی آن متناسب است.

جدول شماره (۶):

ابعاد	میانه	نتیجه
تکنولوژی	۲/۳۱	تکنولوژی یکنواخت
پیچیدگی	۲/۲۳	پیچیدگی کم
رسمیت	۳/۷۲	رسمیت زیاد
تمرکز	۳/۹۱	تمرکز زیاد

در پاسخ به چهارمین سؤال تحقیق، اطلاعات جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که میانه امتیازات به میانه مورد انتظار (حد وسط) نزدیک‌تر است بنابراین دانشگاه از نظر اندازه در حد متوسط است. سازمان‌هایی که اندازه آنها متوسط است باید از نظر تمرکز در حد بالا و تمرکز و پیچیدگی آنها کم باشد. با توجه به اینکه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز دانشگاه به ترتیب کم، زیاد و زیاد است

۲. حج فروش، احمد و دیگران (۱۳۷۹)، گزارش مطالعه موردی درباره طراحی ساختار سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزش وزارت آموزش و پرورش.

۳. دفت، ریچارد ال، تئوری سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، (۱۳۷۹) ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی تهران.

۴. رابینز - استیفن، جلد سوم (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.

۵. رابینز، استیفن (۱۳۸۶) تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار.

۶. مقدم - محمد رضا، (۱۳۷۴)، ساختار سازمانی مناسب برای شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه دوره کارشناسی اشد، رشته مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

۷. مقیمی - سید محمد. (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، نشر ترمه.

۸. منوریان عباس (۱۳۷۸)، طراحی ساختاری سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی آموزش‌های تخصصی و اداری.

۹. مینتز برگ هنری، (۱۳۷۱)، سازماندهی پنج الگوی کارساز ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۱۰. هال - ریچارد اچ (۱۳۷۶)، سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران صفحه ۱۴۸-۱۴۷.

منابع انگلیسی:

1. AlFred D.chandler, Jr., *Strategy and Structure: (Cambridge, Mass: MIT Press,*

می‌توان نتیجه گرفت که پیچیدگی و تمرکز سازمان با محیط آن متناسب است. ولی میزان رسمیت سازمان با محیط آن تناسب ندارد.

جدول شماره (۷):

ابعاد	میانہ	نتیجہ
اندازه	۳/۰۴	اندازه متوسط
پیچیدگی	۲/۲۳	پیچیدگی کم
رسمیت	۳/۷۲	رسمیت زیاد
تمرکز	۳/۹۱	تمرکز زیاد

### بحث و نتیجه‌گیری:

نتیجه حاصل از پاسخ‌گویی به اولین سؤال تحقیق نشان داده است که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمان با هدف سازمان متناسب است.

نتیجه حاصل از پاسخ‌گویی به دومین سؤال تحقیق نشان داده است که رسمیت و تمرکز سازمان با محیط آن متناسب است ولی محیط مطمئن نیاز به پیچیدگی زیاد دارد، در حالی که سازمان مورد مطالعه دارای پیچیدگی کم می‌باشد.

نتیجه حاصل از پاسخ‌گویی به سومین سؤال تحقیق نشان داده است که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمان با تکنولوژی آن متناسب است.

نتیجه حاصل از پاسخ‌گویی به چهارمین سؤال تحقیق نشان داده است که پیچیدگی و تمرکز سازمان با اندازه آن متناسب است ولی سازمان‌ها با اندازه متوسط باید دارای رسمیت کمتری باشند ولی سازمان مورد مطالعه از نظر رسمیت در حد بالایی قرار دارد.

### منابع فارسی:

۱. پور نصاری، عباس، (۱۳۷۹)، بررسی و طراحی ساختار کلان سازمانی مناسب برای مراکز صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه دوره کارشناسی اشد، رشته مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

& Row 1971)

5. Richard L. Daft *The organization as an open system* (1998, E1. 2P. 15)

6. Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 5th ed., New Jersey: Prenticehall, 1996, P335

1962)

2. *Establishment size and Coordination and Control Measures* Kalleberg (1996,78)

3. <http://www.unc.edu/vnielsen/soci410/nm1.htm> 2008

4. Peter F. Drucker, *management: Tasks: Tasks Responsibilities, Practices* (New York