

فصلنامه‌ی علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال دوم- شماره‌ی ۴، پیاپی ۸- زمستان ۹۰

صص ۱۶۸-۱۵۳

## میزان اجرای ویژگی‌های بوروکراسی و تمایلات دیوان‌سالارانه

### مدیران مدارس شهر تهران

صدرالدین ستاری\*<sup>۱</sup>، یوسف نامور<sup>۲</sup>، اعظم راستگو<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۴/۰۲

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی میزان اجرای ویژگی‌های سازمان بوروکراسی و تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران مدارس شهر تهران بوده است. روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف، تحقیق کاربردی و از لحاظ نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران مدارس مقطع راهنمایی و دبیرستان پسرانه‌ی شهر تهران بوده که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، تعداد ۱۵۴ نفر به‌عنوان گروه نمونه انتخاب و داده‌های مورد نیاز به‌وسیله‌ی پرسشنامه‌ی محقق ساخته جمع‌آوری گردید. روایی ابزار مورد استفاده، با استفاده از روایی محتوا و نظر متخصصین و پایایی ابزار نیز با روش ضریب آلفای کرونباخ به‌دست آمده است. نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، حاکی از آن است که ویژگی‌های سازمان بوروکراسی در حد متوسط اجرا می‌شود و میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران در حد زیاد می‌باشد و بین ویژگی‌های شخصی مدیران (سن، سابقه‌ی کاری، سابقه‌ی مدیریت و ...) با تمایلات دیوان‌سالارانه رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. از نتایج این تحقیق می‌توان در اصلاح و بهبود ساختار سازمانی نظام آموزشی استفاده کرد.

**واژه‌های کلیدی:** نظریه بوروکراسی، تمایلات دیوان‌سالارانه، مدارس شهر تهران.

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، گروه علوم تربیتی، اردبیل، ایران

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، گروه علوم تربیتی، اردبیل، ایران

۳- مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، گروه علوم تربیتی، اردبیل، ایران

\*نویسنده مسئول، Sadraddin1356@yahoo.com

## مقدمه

آموزش و پرورش عامل بقا و سنگ زیربنای توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه است. توجه به عوامل پیشرفت و ترقی جوامع نشان می‌دهد که این جوامع از آموزش و پرورش کارآمد و سالم برخوردار بوده و از آنجا که مدارس مهم‌ترین واحد آموزش و پرورش می‌باشد، لذا توجه به ساختار اداری حاکم بر مدارس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های اجتماعی باز، همواره تبلور دیدگاه‌ها و رویکردهای فکری زمان خود بوده‌اند. از این‌رو سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیطی به دگرگونی یا اصلاح ساختار خود همت می‌گمارند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای محیط باشند و به بقای خود ادامه دهند (Gizir & Simsek, 2005).

طراحی ساختار سازمانی مناسب از مسولیت‌های خطیر مدیران سازمان‌ها محسوب می‌شود و بسته به اینکه چگونه صورت بگیرد و چگونه اجرا گردد، می‌تواند سازمان را به سمت موفقیت یا شکست هدایت کند (Kordnaeiz, et al., 2005).

یک ساختار سازمانی مناسب از دوباره کاری، اختلاف، اصطکاک و اتلاف نیروها جلوگیری می‌کند و ضمن داشتن قابلیت انعطاف، قادر به پاسخ‌گویی به تحولات محیط خود است (Barati Marmani et al., 2006).

در واقع ساختار سازمان‌ها متناسب با تحولات محیطی تغییر می‌یابد و به امور سازمان شکل می‌دهد و امور سازمان هم می‌تواند شکل ساختار سازمان را تغییر دهد. بنابراین ظهور و پیدایش ساختار سازمان‌ها یک فرایند مستمری است (Hall, 1987).

در محیط متغیر امروزی، مدیران سازمان‌ها بایستی به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. درک فرایند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگتر کمک می‌کند و نیز می‌تواند از آشفستگی در سازمان جلوگیری به عمل آورد (Nelson & Campbell, 2008).

در میان نظریه‌های مختلف ارایه شده درباره‌ی ساختار سازمانی، نظریه‌ی بوروکراسی<sup>۱</sup> ماکس وبر<sup>۲</sup> از اهمیت خاصی برخوردار است و تقریباً همه‌ی سازمان‌های امروزی پاره‌ای از ویژگی‌های بوروکراسی را دارند. تامل و دقت در سازمان‌های آموزشی نیز موید این امر است که اغلب این سازمان‌ها از ویژگی‌های سازمان‌های بوروکراتیک برخوردارند

1. Bureaucracy Theory

2. Max Weber

(Safi, 1987; Shirazi, 1993, P. 87). سازمان‌های آموزشی به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه‌ی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، سازمان‌های رسمی هستند که بسیاری از ویژگی‌های سازمان بوروکراتیک را دارند و در صورت اجرای درست اصول و ویژگی‌های بوروکراسی، اثربخش‌تر و کارآمدتر خواهند شد (Alageband, 2005, P. 53). در واقع بوروکراسی نوعی تشکیلات طراحی شده برای دستیابی به انجام وظایف سطح بالای مدیریتی از طریق هماهنگ ساختن سیستماتیک اقدامات و فعالیت‌های افراد است و برای انسجام بخشیدن به برنامه‌های سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمان، از ساختارهای بوروکراتیک استفاده می‌شود (Blau, 1996).

واژه بوروکراسی را اولین بار مورخ و جامعه‌شناس آلمانی بنام ماکس وبر ابداع کرد که از این واژه برای تعیین نوع سازمان دولتی آلمانی استفاده کرد (Farbodi, 1989, P.63). از نظر وی، بوروکراسی عبارت از کوشش عقلانی برای بهترین روش هماهنگی هر نوع فعالیت اقتصادی و اجتماعی در عصر صنعت است (Golshan, 1986, P.42). به‌عبارت دیگر، بوروکراسی نظام اداری با سازمان‌های بزرگ و گسترده است که با عده‌ی کثیری از ارباب رجوع سر و کار دارد. بوروکراسی معمولاً در ادبیات مدیریت، مترادف با سازمان رسمی<sup>۱</sup> استفاده شده است (Alageband, 2008, P.98).

اصول چنین سازمان‌هایی از نظر وبر عبارتند از:

الف) عقلانیت<sup>۲</sup>: به هدف‌مداری اشاره می‌کند و اینکه هر کاری که در سازمان انجام می‌می‌شود، آشکارا با هدف سازمان ارتباط دارد و این هدف‌مداری یگانه، ملاک برای توجیه مشروع الگوی فعالیت سازمانی است.

ب) کارایی<sup>۳</sup>: به هزینه- اثربخشی سازمان اشاره دارد. منظور از هزینه، مخارج منابع سازمانی و منظور از اثربخشی تحقق اهداف سازمان است (Alageband, 2008, P.97).

ج) قانونمندی<sup>۴</sup>: برای کنترل روش‌های عملیاتی یک سازمان، قوانین و مقررات عمومی لازم است که از ناحیه‌ی مدیران بلندمرتبه‌ی سازمان وضع شود (Kia, 1994, P.68).

1. Formal Organization
2. Rationality
3. Efficiency
4. Legitimacy

از دیدگاه ماکس وبر، سازمان بوروکراتیک سازمانی است که دارای ویژگی‌های تقسیم کار و تخصص<sup>۱</sup>، جهت‌گیری غیرشخصی<sup>۲</sup>، سلسله‌مراتب<sup>۳</sup>، قواعد و مقررات<sup>۴</sup> و مسیر شغلی (کارراهه)<sup>۵</sup> باشد (Abbaszade, 2003; Naeli, 1991, P. 20; Alageband, 2008, P. 107).

از دیدگاه ماکس وبر، چنین سازمان‌هایی دارای اثربخشی و کارایی بالاتری هستند. نویسندگان مختلف درباره‌ی پیامدهای مثبت و منفی ویژگی‌های سازمان بوروکراسی اظهار نظر کرده‌اند که در جدول زیر به آن اشاره شده است (Alageband, 2008, P. 112; Abbaszade, 2003, P. 219).

#### پیامدهای مثبت و منفی بوروکراسی

پیامدهای مثبت	ویژگی‌های سازمان بوروکراسی	پیامدهای منفی
تخصص و خبرگی	تقسیم کار	ملاط و بیزاری
اطاعت توأم با انضباط و هماهنگی	سلسله‌مراتب	موانع ارتباطی
تداوم و هم‌نوایی عملیات	قواعد و مقررات	انعطاف ناپذیری و جابجایی هدف
عقلانیت	جهت‌گیری غیرشخصی	فقدان روحیه
محرک و انگیزه	مسیر شغلی	کشمکش میان ارشدیت و موفقیت

تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های سازمان بوروکراسی مدنظر وبر در نظام آموزشی ما در حد متوسط اجرا می‌شود و از جمله موانع آن، می‌توان به مواردی چون قوت روابط فAMILI و خانوادگی، خودرایی و مشورت‌گریزی و انتظارات ارتقای شغل بدون کسب شایستگی لازم اشاره کرد (Faraji Armaki, 1998). همچنین نتایج تحقیق دیگری حاکی از آن است که بین متغیر مستقل بوروکراسی و متغیر وابسته عملکرد دانش‌آموزان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (Bohte, 2001).

نتایج تحقیق علاقه‌بند و جمشیدنژاد (۲۰۰۳) حاکی از آن است که تمام ویژگی‌های بوروکراسی در ساختار مدارس دولتی شهر تهران اجرا می‌گردد، ولی ویژگی تخصص‌گرایی در مقایسه با سایر ویژگی‌های بوروکراسی، نمود بیشتری دارد (Quoted by Fardanesh, 2007).

نتایج تحقیق علیمردانی و همکاران (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد و در میان مولفه‌های ساختار سازمانی، مولفه‌های رسمیت، پیچیدگی و تمرکز با کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معکوس معنی‌داری

1. Division of labor & Specialization
2. Impersonal orientation
3. Hierarchy
4. Rules & Regulations
5. Career

وجود دارد، ولی بین مولفه‌ی تخصص‌گرایی و کارآفرینی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

نتایج تحقیق وگونیر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که با توجه به تغییرات عمیق و سریع فرهنگی و روند جهانی شدن، مدیریت و رهبری صحیح سازمان‌ها ایجاب می‌کند که ساختار ارتباطات و نحوه‌ی ارایی بازخورد به عملکرد افراد در سازمان‌ها از انعطاف و گشودگی کافی برخوردار باشند تا بتوان شاهد کسب موفقیت‌های روزافزون در فرآیند تبدیل جوامع جهانی به دهکده‌ی جهانی بود.

کارکنان در سازمان‌های کاملاً متمرکز (به‌عنوان ویژگی بوروکراسی) احساس بی‌قدرتی می‌کنند (Conger & Kanungo, 1998) و این احساس با توانمندی کارکنان رابطه‌ی منفی دارد. همچنین کارکنان در محیط‌های سازمانی کاملاً متمرکز، تمایل کمتری دارند که رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان دهند و تمرکز زیاد با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط منفی دارد (Stefen, 2008).

واژه‌ی بوروکراسی یا دیوان‌سالاری، اغلب با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری، دوباره‌کاری، کاغذپراکنی، حاکمیت مقررات خشک و بی‌روح اداری، دستگاه‌های عریض و طویل و دست و پاگیر، سلسله مراتب پیچیده، کندی جریان امور، تمرکز در تصمیم‌گیری، اتلاف وقت و منابع و نظایر آن به‌کار می‌رود (Irannazad Parizi & Sasan Gohar, 1994, P.63).

نتایج تحقیق دانش‌فرد (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها از سطح متوسطی از بوروکراسی برخوردارند. همچنین سطح بوروکراسی دانشگاه علوم پزشکی کمتر از دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه پیام نور و دانشگاه دولتی است و بین این دانشگاه‌ها از نظر تمرکزگرایی و پیچیدگی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، ولی از نظر رسمیت تفاوت معنی‌داری بین دانشگاه‌ها وجود دارد.

همچنین بوروکراسی (ویژگی‌هایی مانند رسمیت و تمرکز) به‌عنوان یک پدیده‌ی منفی توصیف شده که بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و خلاقیت کارکنان تاثیر منفی دارد (Adler & Bory, 1996). نظام‌های بوروکراسی بر تولید انبوه<sup>۲</sup> تاکید می‌کنند و بیشتر شبیه مدل خطی هستند، ولی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با مدل تولید ناب<sup>۳</sup> کار می‌کنند و هدف‌شان کاهش ضایعات در فرآیند تولید می‌باشد

1. Wagoner & et al.  
2. Mass production  
3. Lean production

(Appelbaum & Batt, 1994). همچنین نظام‌های بوروکراتیک بر تقسیم کار میان کارکنان تاکید می‌کنند و کارکنان را از طریق طبقه‌بندی افقی و تمایزگذاری عمودی در سازمان کنترل می‌کنند؛ ولی سازمان‌های دارای عملکرد بالا، کارکنان را تشویق می‌کنند که به صورت تیمی، صرف‌نظر از تقسیم عمودی کارکنان، کار کنند و کارکنان را به صورت مشارکتی کنترل می‌کنند (Song, 2008).

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که تمایلات بوروکراتیک مدیران با اثربخشی مدارس همبستگی منفی دارد و هرچه قدر میزان بوروکراتیک‌گرایی مدیران زیاد باشد، اثربخشی مدرسه کمتر می‌شود (Naderi, 1998).

با توجه به اینکه ساختار اداری سازمان‌های آموزشی کشورمان دارای ویژگی‌های بوروکراتیک است؛ هدف از تحقیق حاضر، سنجش میزان اجرای ویژگی‌های سازمان بوروکراسی و تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران مدارس مقطع راهنمایی و دبیرستان پسرانه‌ی شهر تهران می‌باشد که در راستای این هدف کلی، سوالات زیر مدنظر بوده است.

- ویژگی‌های سازمان بوروکراسی تا چه اندازه در مدارس شهر تهران اجرا می‌شود؟
- مدیران مدارس تا چه اندازه به به‌کارگیری اصول دیوان‌سالارانه تمایل دارند؟
- آیا بین تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران با ویژگی‌های فردی آنان (سابقه، رشته، سن، ... ) رابطه وجود دارد؟

### روش پژوهش (نوع تحقیق)

روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان بر اساس دو ملاک اهداف تحقیق و نحوه‌ی گردآوری داده‌ها تقسیم کرد (Sarmad et al., 2003, P.78). پژوهش حاضر از لحاظ هدف تحقیق از نوع تحقیق کاربردی و از لحاظ نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی مقطعی می‌باشد.

### جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این تحقیق شامل کلیه‌ی مدیران مدارس مقطع راهنمایی و دبیرستان پسرانه‌ی شهر تهران در سال ۲۰۰۴ به تعداد ۸۷۰ نفر می‌باشد. از کل جامعه‌ی آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، نمونه‌ای به تعداد ۱۵۴ نفر انتخاب گردید. توضیح این‌که ابتدا ۲۱ منطقه آموزشی تهران به پنج حوزه‌ی جغرافیایی تقسیم شده، سپس از میان هر حوزه‌ی جغرافیایی، یک منطقه به‌عنوان گروه نمونه انتخاب گردید. جدول ۱ مشخصات جامعه‌ی آماری و تعداد افراد نمونه را به تفکیک طبقات جامعه‌ی آماری نشان می‌دهد.

جدول ۱: فراوانی جامعه و نمونه‌ی آماری تحقیق

نام حوزه جغرافیایی	نام مناطق		منطقه انتخاب شده به عنوان نمونه	تعداد نمونه به تفکیک مقطع تحصیلی	
	آموزشی هر حوزه	۱، ۲، ۳، ۴		راهنمایی	دبیرستان
حوزه محدوده شمال	۱، ۲، ۳، ۴	۲	۱۱	۱۵	
حوزه محدوده مرکز	۱۲، ۱۱، ۷، ۶	۶	۲۰	۱۷	
حوزه محدوده جنوب	۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶	۱۷	۱۶	۱۱	
حوزه محدوده شرق	۱۵، ۱۴، ۱۳، ۸	۱۴	۱۶	۱۴	
حوزه محدوده غرب	۱۰، ۹، ۵	۱۰	۱۵	۱۹	
جمع کل	۱۹ منطقه	۵ منطقه	۷۸	۷۶	

### ابزار و نحوه‌ی تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای سنجش میزان اجرای ویژگی‌های سازمان بوروکراسی و میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران مدارس شهر تهران، با توجه به مزایا و ویژگی‌های پرسشنامه (از قبیل مقرون به صرفه بودن، سهولت و دقت در اجرا، سهولت و دقت در استخراج نتایج)، از پرسشنامه‌ی محقق ساخته با طیف لیکرت در چهار سطح (حداقل نمره یک و حداکثر نمره چهار در هر سوال) استفاده شده است<sup>۱</sup>. پرسشنامه شامل سه قسمت بود. قسمت اول مربوط به ویژگی‌های فردی؛ قسمت دوم مربوط به ویژگی‌های سازمان بوروکراسی (شامل پنج مولفه‌ی تقسیم کار و تخصص، سلسله مراتب، قواعد و مقررات، مسیر شغلی و جهت گیری غیرشخصی) و قسمت سوم مربوط به میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران (شامل ۶ مولفه براساس مدل کوروین<sup>۲</sup> (وفاداری به مدیریت، وفاداری به سازمان، وفاداری به مردم، تاکید بر قواعد و مقررات، شایستگی مبتنی بر سابقه و رفتار یکنواخت با کارکنان) بود.

برای تأمین روایی پرسشنامه، سعی گردید از طرح سوالات مبهم و نامرتبط پرهیز و سوالات روشن و قابل فهم تدوین گردد. پرسشنامه به تایید متخصصین علوم تربیتی (استاد ناظر طرح) نیز رسید. برای محاسبه پایایی پرسشنامه نیز از روش ضریب آلفای کرنباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرنباخ به دست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS، برای قسمت میزان اجرای ویژگی‌های بوروکراسی برابر ۰/۸۵ و برای قسمت میزان تمایلات

۱- در تدوین پرسشنامه از پرسشنامه های قبلی (فرجی ارمکی (۱۹۹۸) و نادری (۱۹۹۸)) نیز استفاده شده است.

دیوان‌سالارانه‌ی مدیران برابر ۰/۷۸ به دست آمد که نشان می‌دهد سؤالات پرسشنامه از همسانی درونی بالایی برخوردار است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، با توجه به سؤالات پژوهش، علاوه بر آماره‌های آمار توصیفی (میانگین، درصد، انحراف استاندارد) از آمار استنباطی (آزمون خی دو) نیز استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

سوال اول: ویژگی‌های سازمان بوروکراسی تا چه اندازه در مدارس شهر تهران اجرا می‌شود؟

داده‌های مربوط به این سوال، به تفکیک ویژگی‌های سازمان بوروکراسی به صورت فراوانی و درصد در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: توصیف کلی وضعیت موجود ویژگی‌های سازمان بوروکراسی

میانگین	خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم		پاسخ دهندگان	گزینه پاسخ‌ها ویژگی‌های سازمان بوروکراسی سازمان بوروکراسی
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۲/۲۰	۴/۵۴	۷	۲۹/۲۳	۴۵	۴۸/۰۵	۷۴	۱۸/۱۸	۲۸	۱۵۴	تقسیم کار و تخصص
۲/۴۱	۶/۴۹	۱۰	۴۰/۹۱	۶۳	۳۹/۶۱	۶۱	۱۲/۹۹	۲۰	۱۵۴	قواعد و مقررات
۲/۰۳	۳۳/۷۷	۵۲	۴۰/۹۱	۶۳	۱۹/۴۸	۳۰	۵/۸۴	۹	۱۵۴	جهت‌گیری غیر شخصی
۲/۶۰	۹/۷۴	۱۵	۵۰	۷۷	۳۱/۸۱	۴۹	۷/۷۹	۱۲	۱۵۴	سلسله مراتب
۲/۱۴	۷/۷۹	۱۲	۲۱/۴۳	۳۳	۴۸/۰۵	۷۴	۲۲/۷۳	۳۵	۱۵۴	مسیر شغلی
۲/۲۷	۱۲/۴۷	۱۹/۲	۳۶/۴۹	۵۶/۲	۳۷/۰۴	۵۷/۶	۱۳/۵۱	۲۰/۸	۱۵۴	جمع کل

داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که از میان پنج ویژگی سازمان بوروکراسی، ویژگی سلسله مراتب با امتیاز ۲/۶۰ از ۵ بیشتر از سایر ویژگی‌ها و ویژگی جهت‌گیری غیر شخصی با امتیاز ۲/۰۳ از ۵ کمتر از سایر ویژگی‌ها اجرا می‌گردد و در کل نیز ویژگی‌های بوروکراسی با امتیاز ۲/۲۷ از ۵ در سازمان آموزش و پرورش تهران اجرا می‌گردد. در حالت کلی، میزان اجرای ویژگی‌های سازمان بوروکراسی از دید مدیران گروه نمونه در جدول ۳ همراه با فراوانی مورد انتظار و مقدار خی دو ارائه شده است:



جدول ۳: میزان اجرای ویژگی‌های سازمان بوروکراسی و آزمون‌های دو

مقدار خیی دو	فراوانی مورد انتظار (E)	درصد	فراوانی مشاهده شده (O)	گزینه پاسخ ها
	۳۸/۵	۱۳/۵۱	۲۱	خیلی کم
	۳۸/۵	۳۷/۰۴	۵۸	کم
۳۵/۶۴	۳۸/۵	۳۶/۴۹	۵۶	زیاد
	۳۸/۵	۱۲/۴۷	۱۹	خیلی زیاد
	۱۵۴	۱۰۰	۱۵۴	جمع کل

داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که از کل گروه نمونه، ۱۳/۵۱٪ معتقدند که ویژگی‌های سازمان بوروکراسی در حد خیلی کم اجرا می‌گردد، ۳۷/۰۴٪ (در حد کم)، ۳۶/۴۹٪ (در حد زیاد) و ۱۲/۴۷٪ معتقدند که در حد خیلی زیاد اجرا می‌گردد. همچنین با توجه به اینکه مقدار خیی دو محاسبه شده (۳۵/۶۴) از مقدار خیی دو جدول بحرانی (۱۱/۳۴) با درجه‌ی آزادی ۳ در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ بزرگتر است، بنابراین توزیع فراوانی‌های مشاهده شده با توزیع فراوانی‌های مورد انتظار برابر نیست و تفاوت معنی‌داری دارد.

سوال دوم: مدیران مدارس تا چه اندازه به به‌کارگیری اصول دیوان‌سالارانه تمایل دارند؟

داده‌های مربوط به این سوال در جدول ۴ به تفکیک شاخص‌های تمایلات دیوان‌سالارانه براساس مدل کورویین ارائه شده است:

جدول ۴: توصیف کلی وضعیت موجود ویژگی‌های شاخص‌های تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران

میانگین	کاملاً موافق		موافق		مخالف		کاملاً مخالف		تعداد پاسخ دهندگان	شاخص‌های تمایلات دیوان‌سالارانه مدیران
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۲/۶۹	۱۹/۴۷	۳۰	۴۴/۸۰	۶۹	۲۱/۴۳	۳۳	۱۴/۲۸	۲۲	۱۵۴	رفتار یکنواخت با کارکنان
۲/۷۸	۲۳/۳۷	۳۶	۴۳/۵۰	۶۷	۲۰/۷۸	۳۲	۱۲/۳۴	۱۹	۱۵۴	تاکید بر قواعد و مقررات
۲/۹۹	۳۱/۸۱	۴۹	۴۲/۸۵	۶۶	۱۷/۵۳	۲۷	۷/۷۹	۱۲	۱۵۴	وفاداری به مدیریت رفتارها
۲/۵۹	۱۹/۴۷	۳۰	۳۹/۶۱	۶۱	۲۱/۴۳	۳۳	۱۹/۴۸	۳۰	۱۵۴	وفاداری به مردم
۲/۷۶	۲۵/۳۱	۳۹	۴۱/۵۴	۶۴	۱۶/۸۸	۲۶	۱۶/۲۳	۲۵	۱۵۴	وفاداری به سازمان
۲/۵۵	۲۱/۴۲	۳۳	۳۳/۱۲	۵۱	۲۴/۶۷	۳۸	۲۰/۷۸	۳۲	۱۵۴	شایستگی مبتنی بر سابقه
۲/۷۳	۲۳/۴۹	۳۶	۴۰/۹۰	۶۳	۲۰/۴۶	۳۲	۱۵/۲۴	۲۳	۱۵۴	جمع کل

بر اساس جدول فوق، گزینه‌های کاملاً مخالف و مخالف را در طبقه تمایل دیوان‌سالارانه کم و گزینه‌های موافق و کاملاً موافق را در طبقه تمایل دیوان‌سالارانه زیاد

قرار داده شد و سپس فراوانی مربوط به هر طبقه محاسبه گردید. نتایج حاصله همراه با نتایج آزمون خی دو به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۵: توصیف کلی میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران و آزمون خی دو

تعداد مدیران		میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران		
مقدار خی دو	فراوانی مورد انتظار (E)	درصد	فراوانی مشاهده شده (O)	
	۷۷	۳۵/۶۱	۵۵	کم
۱۲/۵۶	۷۷	۶۴/۳۹	۹۹	زیاد
	۱۵۴	۱۰۰	۱۵۴	جمع کل

داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که ۳۵/۶۱٪ گروه نمونه دارای تمایل دیوان‌سالاری کم و ۶۴/۳۹٪ گروه نمونه دارای تمایل دیوان‌سالاری زیاد هستند. همچنین مقدار خی دو محاسبه شده (۱۲/۵۶) با درجه‌ی آزادی یک در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ از مقدار خی دو جدول بحرانی (۳/۳۶) بزرگتر می‌باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی موردانتظار تفاوت معنی‌داری دارد.

سوال سوم: آیا بین تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران با ویژگی‌های فردی آنان (سابقه، رشته، سن، ...) رابطه وجود دارد؟

در تحلیل داده‌های مربوط به این سؤال، ارتباط میزان تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران با ویژگی‌های سابقه‌ی مدیریت، سنوات خدمت، سن، سطح تحصیلات و رشته‌ی تحصیلی به تفکیک در جداول زیر (توزیع فراوانی و آزمون خی دو) ارائه شده است:

جدول ۶: توزیع فراوانی و مقدار خی دو سابقه مدیریت و میزان تمایلات دیوان‌سالارانه مدیران

مقدار خی دو	جمع فراوانی مشاهده شده	زیاد		کم		میزان تمایلات سابقه مدیریت
		E	O	E	O	
	۴۰	۲۶/۴۹	۲۳	۱۳/۵۱	۱۷	زیر ۵ سال
	۷۰	۴۶/۳۶	۴۸	۲۳/۶۴	۱۲	۵ الی ۱۰ سال
۷/۵۴	۲۸	۱۸/۵۴	۲۰	۹/۴۶	۸	۱۱ الی ۱۵ سال
	۱۳	۸/۶۱	۹	۴/۳۹	۴	بالای ۱۵ سال
	۱۵۱	۱۰۰	۱۰۰	۵۱	۵۱	جمع

در جدول ۶، مقدار خی دو محاسبه شده (۷/۵۴) با درجه‌ی آزادی سه در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ از مقدار خی دو جدول بحرانی (۷/۸۱) کوچکتر می‌باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی مورد انتظار تفاوت معنی‌داری ندارد.

**جدول ۷: توزیع فراوانی و مقدار خیی دو سنوات خدمت و میزان تمایلات دیوان سالارانه‌ی مدیران**

مقدار خی دو	جمع فراوانی مشاهده شده	زیاد		کم		میزان تمایلات سنوات خدمت
		E	O	E	O	
	-	-	-	-	-	زیر ۵ سال
	۷	۴/۹	۴	۲/۱	۳	۵ الی ۱۰ سال
۰/۵۹	۴۴	۳۰/۸	۳۱	۱۳/۲	۱۳	۱۱ الی ۱۵ سال
	۹۹	۶۹/۳	۷۰	۲۹/۷	۲۹	بالای ۱۵ سال
	۱۵۰	۱۰۵	۱۰۵	۴۵	۴۵	جمع

در جدول ۷ مقدار خیی دو محاسبه شده (۰/۵۹) با درجه‌ی آزادی سه در سطح معنی داری ۰/۰۵ از مقدار خیی دو جدول بحرانی (۷/۸۱) کوچکتر می باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی مورد انتظار تفاوت معنی داری ندارد.

**جدول ۸: توزیع فراوانی و مقدار خیی دو سن و میزان تمایلات دیوان سالارانه‌ی مدیران**

مقدار خی دو	جمع فراوانی مشاهده شده	زیاد		کم		میزان تمایلات سن مدیران
		E	O	E	O	
	۱۶	۱۰/۷	۱۰	۵/۳۰	۶	۳۰ الی ۳۵ سال
	۴۸	۳۲/۱۱	۳۱	۱۵/۸۹	۱۷	۳۶ الی ۴۰ سال
۰/۴۵	۳۹	۲۶/۰۹	۲۷	۱۲/۹۱	۱۲	۴۱ الی ۴۵ سال
	۳۵	۲۳/۴۱	۲۴	۱۱/۵۸	۱۱	۴۶ الی ۵۰ سال
	۷	۴/۶۹	۵	۲/۳۲	۲	۵۰ سال و بالاتر
	۱۴۵	۹۷	۹۷	۴۸	۴۸	جمع

در جدول ۸، مقدار خیی دو محاسبه شده (۰/۴۵) با درجه‌ی آزادی ۴ در سطح معنی داری ۰/۰۵ از مقدار خیی دو جدول بحرانی (۹/۴۸) کوچکتر می باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی مورد انتظار تفاوت معنی داری ندارد.

**جدول ۹: توزیع فراوانی و مقدار خیی دو سطح تحصیلات و میزان تمایلات دیوان سالارانه‌ی مدیران**

مقدار خی دو	جمع فراوانی مشاهده شده	زیاد		کم		میزان تمایلات سطح تحصیلات
		E	O	E	O	
	۱۴	۹/۳۳	۸	۴/۶۷	۶	فوق دیپلم
۰/۶۵	۱۲۹	۸۶	۸۷	۴۳	۴۲	لیسانس
	۱۰	۶/۶۷	۷	۳/۳۳	۳	فوق لیسانس
	۱۵۳	۱۰۲	۱۰۲	۵۱	۵۱	جمع

در جدول ۹، مقدار خیی دو محاسبه شده (۰/۶۵) با درجه‌ی آزادی دو در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ از مقدار خیی دو جدول بحرانی (۵/۹۹) کوچکتر می‌باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی مورد انتظار تفاوت معنی‌داری ندارد.

**جدول ۱۰: توزیع فراوانی و مقدار خیی دو رشته تحصیلی و میزان تمایلات دیوانسالارانه‌ی مدیران**

مقدار خیی دو	جمع فراوانی مشاهده شده	زیاد		کم		میزان تمایلات رشته تحصیلی
		E	O	E	O	
	۲۳	۱۴/۹۷	۱۳	۸/۰۲	۱۰	علوم تجربی و فنی
	۷۰	۴۵/۵۷	۴۶	۲۴/۴۳	۲۴	علوم انسانی
۰/۹۵	۵۶	۳۶/۴۶	۳۸	۱۹/۵۵	۱۸	مدیریت
	۱۴۹	۹۷	۹۷	۵۲	۵۲	جمع کل

در جدول ۱۰، مقدار خیی دو محاسبه شده (۰/۹۵) با درجه آزادی دو در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ از مقدار خیی دو جدول بحرانی (۵/۹۹) کوچکتر می‌باشد، بنابراین توزیع فراوانی مشاهده شده با فراوانی مورد انتظار تفاوت معنی‌داری ندارد.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های مربوط به سوال یک پژوهش حاکی از آن است که از میان ویژگی‌های پنجگانه سازمان بوروکراسی، ویژگی غیرشخصی بودن رفتارها بیشتر و ویژگی مسیر شغلی کمتر از سایر ویژگی‌ها اجرا می‌گردد. همچنین با توجه به نتایج آزمون خیی دو می‌توان گفت که ویژگی‌های سازمان بوروکراسی مدنظر ماکس وبر در حد متوسط اجرا می‌گردد که نتیجه‌ی این تحقیق با تحقیق فرجی ارمکی (۱۹۹۸)، دانش‌فرد (۲۰۰۷)، علاقه‌بند و جمشیدنژاد (۲۰۰۳)، صافی (۱۹۸۷)، مارک هنسن (۱۹۹۱) و ماکس ابوت (1994), (Shirazi, 1993) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، ویژگی تخصص و تقسیم کار در آموزش و پرورش کمتر اجرا می‌گردد؛ لذا به‌دلیل اهمیت سازمان آموزش و پرورش در تربیت افراد جامعه و ساخت جامعه، به‌طور کلی ضروری است که مسوولان ستادی نظام آموزشی برای بهبود اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی از افراد متخصص برای کار در آموزش و پرورش استفاده کنند. به‌همین منظور باید شرایط احراز مشاغل به دقت و با وضوح کامل تهیه گردد و در عمل نیز اجرا گردد. همچنین درباره‌ی تقسیم کار پیشنهاد می‌گردد به کمک متخصصان مدیریت آموزشی شرح دقیق و جامعی از مشاغل وزارت آموزش و پرورش تهیه گردد تا مشاغل همپوشی نداشته باشند.

همچنین با توجه به نتایج این تحقیق، برای ایجاد انگیزه بین کارکنان آموزش و پرورش ضروری است به مسیر شغلی کارکنان توجه گردد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد که توسط مسوولان ارشد وزارتخانه آموزش و پرورش مجموعه‌ای از مسیر شغلی‌های جدید در سطوح مختلف نظام آموزشی طراحی و اجرا گردد.

یافته‌های سوال دوم پژوهش نشان می‌دهد که مدیران دارای تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی در حد زیاد می‌باشند و نتایج آزمون خی دو نیز موید این موضوع است. نتایج این تحقیق با تحقیق نادری (۱۹۹۸) و هوی و میسکل (۱۹۸۷) مطابقت دارد. همچنین از میان شاخص‌های ۶گانه‌ی تمایلات دیوان‌سالارانه؛ مدیران گروه نمونه، دو شاخص وفاداری به مدیریت و تاکید بر قواعد و مقررات را بیشتر و دو شاخص وفاداری به مردم و شایستگی مبتنی بر سابقه را کمتر از بقیه‌ی شاخص‌ها انتخاب نموده‌اند. با توجه به سیاست آموزش و پرورش مبنی بر تخصص‌گرایی و حرفه‌گرایی، پیشنهاد می‌گردد مسوولان در انتخاب مدیران مدارس دقت کافی مبذول داشته و از انتخاب مدیران با تمایلات بوروکراتیک زیادتر خودداری نمایند و برای مدیران فعلی طراحی دوره‌های آموزشی مناسب برای آشنایی مدیران با دیدگاه حرفه‌گرایی و تخصص‌گرایی ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین با توجه به ارتباط منفی تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی زیاد با اثربخشی مدارس (Naderi, 1998) پیشنهاد می‌گردد تا حد امکان از مدیران با تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی کمتر استفاده گردد.

از طرفی از آنجا که ساختار تشکیلات آموزش و پرورش متاثر از ساختار سازمانی بوروکراسی است، لذا می‌توان انتظار داشت مدیرانی که در این تشکیلات کار می‌کنند گرایشاتی همسو با ساختار سازمانی و رفتارهای مورد انتظار سازمان را داشته باشند. نتایج این تحقیق نیز نشان می‌دهد که مدیران مدارس راهنمایی و دبیرستان شهر تهران از این تاثیر بی بهره نمانده‌اند.

یافته‌های سوال سوم پژوهش نشان می‌دهد که بین تمایلات دیوان‌سالارانه‌ی مدیران با ویژگی‌های فردی آنان (رشته تحصیلی، سابقه مدیریت، سنوات خدمت، سطح تحصیلات و سن مدیران) رابطه معنی‌داری وجود ندارد. نتایج این سوال پژوهشی با تحقیق نادری (۱۹۹۸) مطابقت دارد. بر اساس این نتیجه‌ی تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که این ویژگی‌های فردی به‌عنوان ملاک در انتخاب مدیران بوروکراتیک محور برای سازمان‌ها مدنظر قرار نگیرد. همچنین پیشنهاد می‌گردد ارتباط بوروکراسی و تمایلات دیوان‌سالارانه با متغیرهای دیگری مثل روحیه‌ی کارکنان، رضایت شغلی، رفتار سازمانی، تعهد سازمانی، و ... در تحقیقات دیگر و در سطوح مختلف نظام آموزشی بررسی گردد تا براساس نتایج

این تحقیقات تصمیمات واقع بینانه برای بهبود ساختار سازمانی آموزش و پرورش اتخاذ گردد.

**Reference:**

- Adler, P.S.& Borys, B.(1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp.61-89.
- Alageband, A. (2005). *Basic educational management*. Tehran: Ravan press.
- Alageband, A. (2008). *Theoretical foundations and principles of educational management*. Tehran: Ravan press.
- Alimardani, M.; Ghahramani, M.; Abolgasemi, M. (2010). Survey the relationship between organizational structure and organizational entrepreneurship(Shahid Beheshti University), *Quarterly Journal of new approaches in educational administration*, 1, 129-142.
- Appelbaum, E.& Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. ILR Press, Ithaca, NY.
- Barati Marmarani, A.; Torani, S.; Zahiri, M. (2006). Designing organization structure of Entrepreneurship centers at the country medical Universities, *Health Management Journal*, 50, 23-41.
- Blau, P.M. (1996). *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- Bothe, J. (2001). School Bureaucracy and Student Performance at the local level. *Public Administration review*, 61.
- Conger, J.A.& Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Daneshfard, K. (2007). Relationship between Bourocracy Model and Universities Health management. *Modern thought in educational sciences*, 54, 41-86.
- Faraji Armaki, A. (1998). Cultural barriers of using Max Weber's theory of bureaucracy in Iraneducationaladministration with using Tehran's educational principals viewpoints in the academic year 77-78. *Master Degree Dissertation*, Tehran University.
- Farbodi, Y. (1989). Recognition of Social disease of bureaucracy. *Management Knowledge*, 4. 62-70.
- Gholshan, M. R. (1986). Disease of bureaucracy. *Research journal*, 1, 15-22.
- Gizir, S. & H. Simsek (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50: 197-221.

- Hall, R.(1987).Organizational structures, processes, and outcomes, Fourth edition, Prentice-Hall, Inc.
- Irannazad Parizi, M. & Sasan Gohar, P. (1994). Organization and management: from theory to practice. Tehran: Iran Banking press.
- Kia, M. (1994). Management theories and organization models. Tehran: Governmental management training center.
- Kordnaeij, A.; Ahmadpour Darbani, M. ; Shams, S. (2005). Designing the center's organizational structure and entrepreneurship centers in the country. Human Sciences MODARES, 2, 119-153.
- Naderi, R. (1998). Evaluation of principal's bureaucratic tendencies and professional trends of teachers and their relationship with Saggez schools effectiveness in the academic year 76-75. Unpublished Master degree dissertation, Tehran university.
- Naeli, A. (translator). (1991). Educational management and organizational behavior, By Mark Hansen. Ahvaz: Shahid Chamran University press.
- Nelson, D.L & Campbell Quick(2008). Organization behavior, 5th edition, Thomson, South Western.
- Safi, A. (1987). Bureaucracy theory and It's implication on education organization. Education Journal. 3, 7-17.
- Sarmad, Z.; Bazargan, A. & Hejazi, E. (2003). Research methods in educational sciences. Tehran: Agah Press.
- Shirazi, A. (1993). Educational management. Mashhad: Academic jihad press.
- Song, Y. (2008). Bureaucracy versus high performance: Work reorganization in the 1990s, The Journal of Socio- Economics, 37, pp. 1825–1845, Available at: [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase)
- Stefen, R. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 27, pp.179–186. Available at: [www.elsevier.com/locate/ijhosman](http://www.elsevier.com/locate/ijhosman).
- Wagoner, R; Metcalfe, S & Olaore,I(2005).Physical reality and academic quality :part –time faculty and the challenge to organizational culture at community college ,community collegian. Journal of research and practice, the university of Arizona, USA, 29, P.25-44.