

## مقایسه دیوانسالاری دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس الگوی مینتزربرگ

دکتر نبی اله دهقان \*

شعبان مرادی آیدیشه \*\*

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین و مقایسه نوع دیوانسالاری حاکم بر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران مرکز) بر اساس الگوی مینتزربرگ انجام شده است. این تحقیق بر اساس هدف و ماهیت تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی بوده و جامعه آماری تحقیق نیز اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش‌های بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه محقق ساخته، جمع‌آوری شده و با استفاده از نمودارهای عنکبوتی و روش آمار توصیفی تحلیل گردیدند.

---

\* استادیار دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی Nabialah2002@yahoo.com

\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری Moradi.1367@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۰/۳/۱

تاریخ دریافت: ۸۹/۷/۲۴

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ساختار دانشکده‌های مورد مطالعه تلفیقی از ساختار ماشینی و حرفه‌ای با اندکی تمایل به سوی ساختار ماشینی است. هم‌چنین میزان عوامل ساختاری و موقعیتی در این دانشکده‌ها یکسان بوده و حاکی از عدم تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین آنان می‌باشد. نتایج بررسی عوامل ساختاری و موقعیتی دانشکده‌های مورد مطالعه نیز نشان‌گر عدم تناسب قاعده‌های طراحی با ساختار حرفه‌ای دانشگاهی می‌باشد.

کلمات کلیدی: ساختار سازمانی، دیوان‌سالاری، الگوی مینتزبرگ

#### مقدمه

افزایش چشمگیر و فوق‌العاده دانش بشری، نیاز به مهارت‌های فنی و گسترش صنایع مبتنی بر دانش موجب پیدایش طبقه‌ی کلی از سازمان‌هایی شده که برای تولید کالا و خدمات فقط افراد حرفه‌ای را می‌طلبد و باعث شکل‌گیری نوع جدیدی از انواع طرح‌های سازمانی گردیده است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا متخصصین را برای انجام فعالیت‌های خود به کار گیرند و در عین حال به کارایی لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌های خود نائل شوند این طرح ساختاری بوروکراسی حرفه‌ای نامیده شده که ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم تمرکز است. بوروکراسی حرفه‌ای به عنوان ساختار سازمانی که با نیازهای افراد دانشمند و نخبه‌سخت داشته و آن‌ها را قادر به استفاده از نیروی خلاقه خود می‌نماید، تعریف می‌شود. چنین ساختارهایی توانایی شکوفایی اندیشه و خلاقیت متخصصین را با ایجاد محیطی مناسب با نیازهای آن‌ها بوجود می‌آورد.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به عنوان متولیان پرورش و رشد استعدادهای درخشان و نخبگان جامعه و هم‌چنین مرکز تولید و زایش افکار جدید و دانش نقش بسیار حساسی را در جامعه ایفا نموده؛ چرا که آینده‌سازان هر جامعه‌ای در این مراکز پرورش می‌یابند و به تعبیر «مینتزبرگ» نقش آفرینان اصلی این سازمان‌ها افرادی نخبه، متخصص و دانشمند هستند و به عبارتی دیگر در این سازمان‌ها دانش نقش

کلیدی داشته و مغزها مهم‌تر از دست‌ها می‌باشند و تکیه آن‌ها بر دارایی فکری<sup>۱</sup> خود بوده و همواره درک می‌کنند که افراد نخبه و هوشمند را فقط می‌توان با شیوه‌های اقناعی اداره کرد نه با فرماندهی. در چنین سازمان‌هایی یک فرهنگ دانشگاهی همکاری و تفاهم متقابل تنها راه انجام کارهاست. به همین علت مینتزرگ در معرفی انواع الگوهای ساختار سازمانی، ساختارهای حرفه‌ای را مناسب افراد حرفه‌ای چون دانشگاهیان می‌داند (مینتزرگ، ۱۳۷۴: ۲۹۴).

بنابراین از آن‌جا که مغزهای جامعه به محیطی نیازمندند که به آن‌ها اجازه خودیابی، خلاقیت و شکوفایی داده شود پس ساختار سازمانی مراکز آموزش عالی بایستی طوری شکل بگیرد تا بتواند رسالت خطیر خود را به نحو مطلوب به انجام برساند. در این راستا ساختار سازمانی دانشگاه تهران (دانشکده مدیریت) به عنوان قدیمی‌ترین و با سابقه‌ترین دانشگاه کشور و دانشگاه آزاد (دانشکده مدیریت) نیز به عنوان یک دانشگاه جدید و مدگرا که سابقه آن چندان زیاد نیست مورد مقایسه و بررسی قرار می‌گیرد. لذا تحقیق حاضر در پی پاسخ‌گویی به این سؤالات می‌باشد که اولاً: نوع دیوانسالاری حاکم بر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد کدام است؟ و ثانیاً: چه تفاوت‌های ساختاری و موقعیتی بین دیوانسالاری حاکم بر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد وجود دارد؟ ثالثاً چه تفاوتی بین دیوانسالاری موجود حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه و دیوانسالاری ایده‌آل وجود دارد؟

### مروری بر ادبیات نظری تحقیق

#### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی عبارت است از تقسیم فعالیت‌ها برای کارایی و روشن شدن مقصد، و هماهنگی میان بخش‌های مرتبط به هم سازمان برای حصول اطمینان از اثربخشی سازمانی. ساختار میان نیاز به تخصص و نیاز به ادغام تعادل ایجاد می‌کند. ساختار وسیله‌ای رسمی است که عدم تمرکز و تمرکز با نیازهای سازمانی و کنترل

1- Intellectual Property

استراتژی را فراهم می‌نماید. از طریق ساختار است که استراتژیست می‌تواند کارایی درونی را با اثربخشی همه جانبه در محیط گسترده‌تری تلفیق نماید (پیرس و رایبسون، ۱۹۹۴). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می‌شود (اعرابی، ۱۳۷۹). ساختار سازمانی عبارت است از تصمیم‌گیری در خصوص اختصاص وظایف به بخش‌ها، اختیار و مجموعه‌ای از مکانیزم‌های هماهنگی می‌باشد (آنادا و جیوتنا، ۱۹۹۸). ساختار سازمانی حاصل تصمیم‌گیری مدیریتی در مورد چهار ویژگی تقسیم کار، بنیان‌های گروه بندی واحدها، اندازه واحدها و تفویض اختیار می‌باشد. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت، از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است (گیسون و همکاران، ۲۰۰۰). در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود:

- ۱) ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارش‌گیری در سازمان است.
- ۲) ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند.
- ۳) ساختار سازمانی در برگیرنده‌ی طرح سیستم‌هایی است که به وسیله‌ی آن‌ها فعالیت‌های همه‌ی دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌شود (عالم تبریز، ۱۳۸۱).

### طراحی ساختار سازمانی

دیدگاه سیستمی بر این اساس قرار دارد که در درون سازمان فعالیت‌های دائمی و پویا در جریان است. برای درک سازمان لازم است که به ابعادی از سازمان توجه شود که بیان‌کننده ویژگی‌های خاص سازمان هستند این ابعاد به همان صورت سازمان را توصیف می‌کنند که شخصیت و ویژگی‌های فیزیکی معرف افراد هستند. این ابعاد عبارتند از: ابعاد ساختاری و ابعاد موقعیتی (محتوایی). برای ارزیابی و درک سازمان شناخت هر دو بعد ساختاری و موقعیتی ضروری است چرا که ابعاد سازمان با یکدیگر تعامل دارند (دفت، ۲۰۰۱).

## ابعاد و متغیرهای ساختاری

ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند آنها مبنایی هستند که می‌توان بدان‌وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد (دفت، ۱۳۷۸). از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف عوامل ساختاری عبارت است از: پیچیدگی، رسمیت، تمرکز (هچ، ۱۹۶۵، دفت ۲۰۰۱، رایینز، ۱۹۸۷، مینتزربرگ، ۱۹۹۳)، تخصصی کردن (دفت ۲۰۰۱، رایینز، ۱۹۸۷، مینتزربرگ، ۱۹۹۳)، تقسیم کار، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، حرفه‌ای بودن، نسبت‌های پرسنلی، استقلال، تفویض اختیار، تفکیک، ترکیب، حیطه کنترل (دفت ۲۰۰۱، رایینز، ۱۹۸۷)، ساماندهی رفتار، آموزش و ارشاد، گروه بندی واحدها، اندازه واحد، نظام برنامه ریزی و نظارت، ابزار برقراری ارتباط (مینتزربرگ، ۱۹۹۳).

## ابعاد موقعیتی (محتوایی)

ابعاد موقعیتی معرف کل سازمان هستند مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدف‌های آن. ابعاد موقعیتی می‌توانند مبهم باشد زیرا آن‌ها نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد (اعرابی، ۱۳۸۳). تفکر غالب اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ در طراحی ساختار نگرش ساختاری "یک بهترین راه بود" که تنها به ابعاد ساختاری در قالب قاعده‌های طراحی یا عناصر و ارکان ساختار توجه داشت. با توجه به اشکال مختلف از طرح‌های سازمانی که خود ناشی از طراحی شغل، طراحی فراساختار، پرداخت فراساختار و طراحی نظام تصمیم‌گیری می‌باشد این سؤال مطرح است که چگونه و در چه موقعیتی اشکال مختلف از ارکان ساختار هویدا می‌شوند؟ و سازگاری درونی طرح‌های ساختاری تحت تأثیر چه عواملی به هم می‌خورد؟ در سال‌های اخیر نظریه‌های مدیریت از ساختار "یک بهترین راه" به سوی "بستگی دارد" (تئوری اقتضائی) تغییر نگرش داد. نظریه‌های اقتضایی در رابطه با طراحی سازمانی چنین تجویز می‌کنند "در موقعیت‌های مشخص، الگوی سازمانی مشخص (عالم تبریز، ۱۳۸۱). عوامل موقعیتی از دیدگاه نظریه پردازان مختلف عبارتند از: محیط، اندازه،

تکنولوژی (دفت ۱۹۹۸، رایینز ۱۹۸۷، مینتزرگ ۱۹۹۳، هال ۱۹۹۷)، استراتژی (دفت ۱۹۹۸، رایینز ۱۹۸۷)، فرهنگ (دفت ۱۹۹۸، هال ۱۹۹۷)، قدرت و سیاست (رایینز ۱۹۸۷، مینتزرگ ۱۹۹۳).

### انواع ساختارهای سازمانی

به طور کلی می‌توان انواع ساختارهای سازمانی را به دو دسته تقسیم نمود: ساختارهای نظری و ساختارهای عملی. طرح‌های ساختاری نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت مکانیکی (ماشینی) و ارگانیکی (پویا) تقسیم می‌شود. از ویژگی‌های ساختار ماشینی، عدم انعطاف پذیری، ارتباطات عمودی، رسمیت زیاد، نفوذ مبتنی بر اختیار و قدرت سازمانی و کنترل متمرکز می‌باشد و از ویژگی‌های ساختار ارگانیک، انعطاف‌پذیری، ارتباطات افقی، رسمیت کم، نفوذ بر اساس دانش و تخصص و کنترل متنوع می‌باشد (اعرابی، ۱۳۷۹). ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی، ساختارهایی هستند که در یک طیف قرار گرفته و ساختارهایی جزئی و عملی‌تر را در بر می‌گیرند. نمونه‌ای از ساختارهای عملی مبتنی بر بخش‌های پنج‌گانه سازمان می‌باشد که توسط هنری مینتزرگ ارائه شده است. طرح ساختاری مینتزرگ از ساختارهای ایده‌آل (۱۹۷۹) و بازنگری مجدد او در سال ۱۹۹۳ یکی از ارزشمندترین و متداول‌ترین مدل‌ها در تحلیل و تشریح طراحی‌های ساختار سازمانی به شمار می‌رود. قالب‌ها و پیکره‌هایی که او مناسب سازماندهی برای سازمان‌ها و مؤسسات عنوان نموده در هفت الگو و طرح طبقه‌بندی شده‌اند (البته در اکثر نوشته‌های فعلی تنها به پنج طرح سازمانی اشاره شده است): ۱) ساختار سازمانی ساده ۲) ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی) ماشینی ۳) ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی) حرفه‌ای ۴) ساختار بخشی ۵) ساختار ادھوکراسی (ساختار تخصصی ویژه) ۶) ساختار رسالتی ۷) ساختار سیاسی (دراگو، ۱۹۹۸). به اعتقاد مینتزرگ در هر یک از پیکربندی‌ها، یکی از مکانیزم‌های هماهنگی چیرگی دارد و بخشی ویژه از سازمان نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. انواع ساختارهای عملی (پنج پیکربندی) و عوامل ساختاری و موقعیتی هر نوع ساختار در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. انواع ساختارهای عملی (پنج پیکر بندی) و عوامل ساختاری و موقعیتی هر ساختار

عوامل موقعیتی	پارامترهای طراحی	بخش اصلی	مکانیسم هماهنگی	ساختار آینده آل
جوان، کوچک، پویا، محیط متلاطم سیستم فنی غیر ماهر	تمرکزگرایی - ارگانیک	رأس راهبردی	سرپرستی مستقیم	ساده
بزرگ، مسن، منظم، سیستم ساده غیر خودکار، محیط ایستا، کنترل بیرونی	رسمیت‌گرایی، تخصص - گرایی، گروه‌های وظیفه‌ای، تمرکزگرایی عمودی	ستاد فنی	استاندارسازی فرآیندهای کاری	بوروکراسی ماشینی
پیچیده، محیط ایستا، غیر منظم، سیستم فنی غیر خودکار	آموزش، تخصص‌گرایی افقی شغل، عدم تمرکز	هسته عملیاتی	استاندارد مهارت	بوروکراسی حرفه‌ای
بخش‌های جداگانه، مسن، بزرگ، قدرت طلبی مدیران میانی	گروه‌های بازار، سیستم کنترل عملیاتی، عدم تمرکز محدود عمودی	خط میانی	استاندارد بازده	بخشی
پیچیده، محیط پویا، جوان	ابزارهای ارتباطی پویا، آموزش، تخصص‌گرایی افقی مشاغل	کارکنان پشتیبانی یا هسته عملیاتی	تنظیم دو جانبه	ادھو کراسی

منبع: (میتزبرگ، ۱۳۷۴: ۴۳۲)

ساختارهای عملی معمولاً بر اساس یک قاعده یا بنیانی طراحی می‌شوند. بنیان‌های طراحی ساختار عملی از نظر مینتزبرگ عبارتند از: ۱) طراحی شغل (۲) طراحی زیرساخت‌ها (۳) طراحی روابط افقی (۴) طراحی نظام تصمیم‌گیری (مینتزبرگ، ۱۳۷۴). از دیدگاه مینتزبرگ اساس طراحی سازمانی دستکاری یک مجموعه از عوامل است که تعیین‌کننده تقسیم کار و تحقق هماهنگی می‌باشد بعضی از این عوامل در طراحی موقعیت‌های فردی (طراحی شغل) بعضی در طراحی زیرساخت‌ها و چند عامل نیز در پرداخت زیرساخت‌ها و سرانجام گروهی از عوامل در طراحی نظام تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شوند. در جدول ۲ قاعده‌های طراحی همراه با مفاهیم وابسته به آن نشان داده شده است. بر اساس الگوی مینتزبرگ معیارهای راهنما برای طراحی ساختار سازمانی عبارتند از: قاعده‌های طراحی و عوامل موقعیتی، که قاعده‌های طراحی بعنوان اجزای ساختاری حکم‌آهرم‌هایی را دارند که با گردانیدن دسته آن‌ها تقسیم کار و هماهنگی وظایف در سازمان شکل می‌گیرد و اثر بخشی سازمان ناشی از سازگاری و وابستگی متقابل این عوامل می‌باشد. به اعتقاد اکثر محققین و صاحب نظران مدیریت ساختار کارآمد نیازمند سازگاری میان قاعده‌های طراحی یک سازمان از یک سو و از سوی دیگر تناسب میان قاعده‌های طراحی و عوامل موقعیتی است که بطور کلی می‌توان گفت که ساختار کارآمد نیازمند سازگاری میان قاعده‌های طراحی و عوامل موقعیتی می‌باشد. قاعده‌های طراحی ساختار، عوامل ساختاری و موقعیتی دو نوع دیوان‌سالاری ماشینی و حرفه‌ای بر اساس مدل مینتزبرگ در جدول ۳ نشان داده شده است.



جدول ۲. قاعده‌های طراحی ساختار عملی

گروه	قاعده‌های طراحی	مفهوم‌های وابسته
طراحی شغل‌ها	تخصصی کردن شغل، ساماندهی رفتار، آموزش و ارشاد	تقسیم اولیه کار، استاندارد کردن محتوای کار، قوانین و مقررات منظم، استاندارد کردن مهارت‌ها
طراحی زیرساختها	گروه بندی واحدها، اندازه واحد	سرپرستی مستقیم، تقسیم اداری کار، نظام اختیارات رسمی، جریان‌های سامان یافته، ارتباطات غیر رسمی و مجموعه‌های کار، نمودار سازمانی، نظام ارتباطات غیر رسمی، سرپرستی مستقیم، قلمرو نظارت
طراحی روابط افقی (پرداخت زیرساختها)	نظام برنامه‌ریزی و نظارت، ابزار برقرای روابط	استاندارد کردن بازده کار، نظام جریان‌های سامان یافته، سازگاری رویاروی، نظام ارتباطات غیر رسمی و مجموعه‌های کار، فرآیند تصمیم‌گیری‌های ویژه
طراحی نظام تصمیم‌گیری	عدم تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی	تقسیم اداری کار، نظام اختیارات رسمی، جریانهای سامان یافته، مجموعه‌های کار و فرآیند تصمیم- گیری‌های ویژه، تقسیم اداری کار، نظام‌های ارتباطات غیر رسمی، مجموعه‌های کار. فرآیند تصمیم‌گیری‌های ویژه

منبع: (میتنبرگ، ۱۳۷۴: ۳۷)

جدول ۳. عوامل ساختاری و موقعیتی بر اساس مدل میتزبرگ

عوامل ساختاری (قاعده‌های طراحی)	دیوانسالاری ماشینی	دیوانسالاری حرفه‌ای
تخصصی کردن شغل	تخصصی کردن بسیار در ابعاد افقی و عمودی	تخصصی کردن بسیار در بعد افقی
آموزش و ارشاد	کم	زیاد
ساماندهی رفتار	زیاد	کم
گروه بندی واحدها	بر بنیان وظیفه	بر بنیان وظیفه و بازار
اندازه واحد	در بخش زیرین بزرگ و در جاهای دیگر کوچک	در بخش زیرین بزرگ و در جاهای دیگر کوچک
نظام‌های برنامه‌ریزی و نظارت	برنامه ریزی عملی	نظارت و برنامه ریزی کم
ابزار برقراری ارتباط	ابزار اندک برای برقراری ارتباط	ابزار برقراری روابط در ساختار اداری
عدم تمرکز	عدم تمرکز افقی محدود	عدم تمرکز افقی و عمودی
عوامل موقعیتی		
پیشگویی و اندازه	معمولا کهنه و بزرگ	گوناگون و بزرگ
نظام فنی	با قاعده اما غیر خود کار و ساده	بی قاعده یا ساده
محیط	ساده و ایستا	پیچیده و ایستا
قدرت	فن سالارانه و گاهی با نظارت خارجی	در نظارت متصدی حرفه ای
فرهنگ	سنت گرا	مد گرا

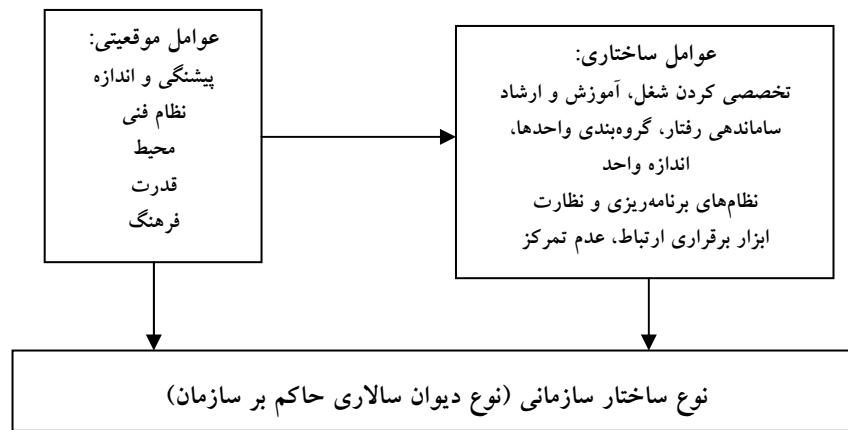
منبع: (میتزبرگ، ۱۳۷۴: ۴۳۳-۴۳۲)

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی بنیانی است که تمامی پژوهش بر آن استوار می‌شود. این چارچوب شبکه‌ای است منطقی، توصیفی و پرورده، مشتمل بر روابط موجود میان متغیرهای تحقیق می‌باشد. بنابراین مدل مفهومی گام مهمی در فرایند پژوهش به شمار می‌آید (سکاران، ۱۳۸۰). مدل مفهومی این تحقیق الگوی طراحی ساختار سازمانی میتزبرگ می‌باشد که عوامل تعیین کننده نوع دیوانسالاری حاکم بر سازمان‌ها و به عبارتی نوع ساختار سازمانی را دو دسته عوامل موقعیتی و عوامل ساختاری یا قواعد طراحی

می‌داند. بر این اساس می‌توان الگوی طراحی ساختار سازمانی مینتزبرگ را به صورت نمودار ۱ نشان داد.

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق بر اساس الگوی طراحی ساختار سازمانی مینتزبرگ



### روش شناسی تحقیق

از آن‌جا که این پژوهش درصدد بررسی و توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل، تفسیر و تعیین نوع دیوانسالاری حاکم بر سازمان‌های مورد مطالعه براساس مدل مورد نظر می‌باشد، در واقع تحقیق از نوع توصیفی بوده و در عین حال چون از اسناد و مدارک موجود در محیط واقعی سازمان بهره می‌گیرد جنبه پیمایشی دارد. جامعه آماری پژوهش عبارت است از اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا بوده که بالغ بر ۱۴۰ نفر (۴۰ نفر دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و ۱۰۰ نفر دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد) می‌باشند. از آنجا که جامعه مورد مطالعه اساتید مدیریت بودند که با مباحث سازمان و ساختار آشنایی کافی و لازم داشتند لذا می‌توان روش این تحقیق را یک روش خبرگی به حساب آورد. بنابراین در این پژوهش با توجه به محدودیت جامعه آماری و نیز جهت اطمینان از قابلیت تعمیم نتایج از روش سرشماری استفاده گردید (N=n). ابزار گردآوری داده‌ها اسناد و

مدارک و پرسشنامه محقق ساخته بوده که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و جهت مقایسه عوامل از نمودار تار عنکبوتی استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه‌ای شامل شصت سؤال بر اساس مدل مینتزرگ طراحی و پس از مشاهده و بررسی‌های لازم از سوی اساتید راهنما و مشاور تغییرات لازم صورت گرفت و در نهایت به منظور اطمینان از مفهوم بودن سؤالات و جامعیت آن و بررسی روابط منطقی و تناسب بین آن‌ها پرسشنامه اولیه شامل ۴۴ پرسش به استحضار چند تن از اساتید مدیریت موسسه عالی مطالعات مدیریت و برنامه‌ریزی و دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد رسید و پس از اعمال نظر ایشان و اصلاحات لازم اقدام به تکثیر پرسشنامه و اجرای آزمایشی طرح آزمایشی پژوهش گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار آلفای محاسبه شده برابر با ۰/۸۶ بوده که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه طراحی شده می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آن‌جا که در این تحقیق از دو ابزار بررسی اسناد و پرسشنامه جهت جمع‌آوری داده‌های لازم استفاده شد لذا تحلیل داده‌ها به تفکیک این دو ابزار ارائه گردیده و جهت اطمینان از یکسانی و عدم تفاوت نتایج با استفاده از میانگین آماری (جدول آمار توصیفی) و نیز نمودارهای تار عنکبوتی با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

### تحلیل داده‌های حاصل از اسناد و مدارک

نتایج حاصله از بررسی اسناد و مدارک و نمودار سازمانی دانشکده‌های مورد مطالعه به منظور تعیین نوع دیوانسالاری به صورت ذیل می‌باشد.

مقایسه نوع دیوان سالاری حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب گروه‌بندی واحد

با بررسی نمودار سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و نیز دانشگاه آزاد مشاهده گردید که اساس سازماندهی بر بنیان وظیفه بوده و اثری از گروه بندی

بر مبنای بازار رؤیت نشد در نتیجه نوع دیوانسالاری در رابطه با گروه بندی واحدها از نوع ماشینی است.

### مقایسه نوع دیوان سالاری حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب حیطة نظارت

با توجه به نمودار سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و آزاد پست‌های موجود در سطوح مختلف واحدها تعداد پست های راس هرم، معاونین، مدیران میانی، رؤسای دواير و مسؤولین و کارشناسان و متصدیان به بررسی اندازه واحد (حیطه نظارت) پرداخته شد. در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران از مجموع ۱۳۵ پست موجود تعداد ۸ پست در راس هرم راهبردی و ۷ پست در سطح مدیران میانی و ۱۲۰ پست در سطوح زیرین (هسته) عملیاتی و ستاد پشتیبانی قرار دارند. بنابراین، با توجه به حیطة نظارت محدود و متعدد هریک از واحدها، ساختار دانشکده مزبور در بخش زیرین بزرگ و در سطوح بالایی کوچک است. لذا براساس نظریه های ارائه شده اندازه واحد از نوع دیوانسالاری می باشد. در دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد نیز از مجموع ۱۸۶ پست موجود تعداد ۱۰ پست در راس هرم راهبردی و ۱۲ پست در سطح مدیران میانی و ۱۶۴ پست در ستاد پشتیبانی و سطوح زیرین (هسته) عملیاتی قرار دارند بنابر این با توجه به حیطة نظارت محدود هریک از واحدها، ساختار دانشکده مزبور در بخش زیرین بزرگ و در سطوح بالایی کوچک است. بنابراین بر اساس نظریه‌های ارائه شده اندازه واحد از نوع دیوانسالاری می باشد. با توجه به این که اندازه واحد (حیطه نظارت) در هر دو نوع دیوانسالاری در بخش زیرین بزرگ و در جاهای دیگر کوچک است لذا این متغیر در تعیین نوع دیوانسالاری تأثیری نخواهد داشت.

### مقایسه نوع دیوان سالاری حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب ابزار برقراری ارتباط

با بررسی‌های به عمل آمده از نمودار سازمانی و اسناد و مدارک مکتوب

دانشکده‌های مورد مطالعه شواهدی مبنی بر وجود ابزارهای برقراری ارتباط (شامل: شغل، رابط، مجموعه‌های کار، کمیته‌های ثابت، مدیران هماهنگ کننده و ساختارهای ماتریسی) یافت نشد هر چند که شورایی تحت عنوان شورای آموزشی دانشکده با حضور معاونین و رؤسای گروه‌های آموزشی جهت امور آموزشی تشکیل می‌گردد که ان هم در چارت سازمانی فاقد محل رسمی است به هر حال با توجه به عدم وجود ابزار برقراری ارتباط می‌توان ساختار دانشکده مزبور را از نوع دیوان‌سالاری ماشینی محسوب کرد.

### مقایسه نوع دیوان‌سالاری حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب نوع محیط

به منظور بررسی بعد پیچیدگی و سادگی محیط عواملی همانند تعداد و پراکندگی مکان‌های فیزیکی، فاصله مراکز نسبت به دفتر مرکزی و تخصیص پست‌ها به سایر مراکز دور از دفتر مرکزی، میزان تمرکز یا عدم تمرکز و ساماندهی رفتار، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که با توجه به تمرکز فیزیکی دانشکده‌های مزبور، عوامل فوق احصا نگردید اما بر اساس نتایج بدست آمده از پرسشنامه حاکی از تمرکز عمودی و افقی و ساماندهی زیاد رفتار در هر دو دانشکده می‌باشد که از این نظر می‌توان محیط هر دو دانشکده را محیطی ساده محسوب نمود که حاکی از دیوان‌سالاری ماشینی است.

### مقایسه نوع دیوان‌سالاری حاکم بر دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب اندازه واحد

به منظور بررسی این متغیر عواملی همانند تعداد سطوح مدیریتی، تعداد واحدهای موجود، تنوع و گوناگونی واحدها و تعداد مشاغل مورد بررسی قرار می‌گیرند. با توجه به این که این عوامل به طور مفصل در قسمت‌های پیشین (گروه بندی واحدها و اندازه (حیطه نظارت) دانشکده‌های مربوطه شرح داده شد لذا تکرار آن ضروری نیست بنابراین، با توجه به نتایج حاصله از بررسی به عمل آمده از نمودار سازمانی

دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اندازه واحد در دانشکده‌های مزبور بزرگ می‌باشد که حاکی از دیوانسالاری است. لازم به ذکر است عواملی مانند اندازه واحد، پیشینگی، حیطه نظارت در دیوانسالاری‌ها یکسان می‌باشد لذا از این عوامل در تعیین نوع دیوانسالاری استفاده نگردید و صرفاً به منظور سنجش بوروکراتیک بودن سازمان‌های مزبور مورد مطالعه قرار گرفتند.

### تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه

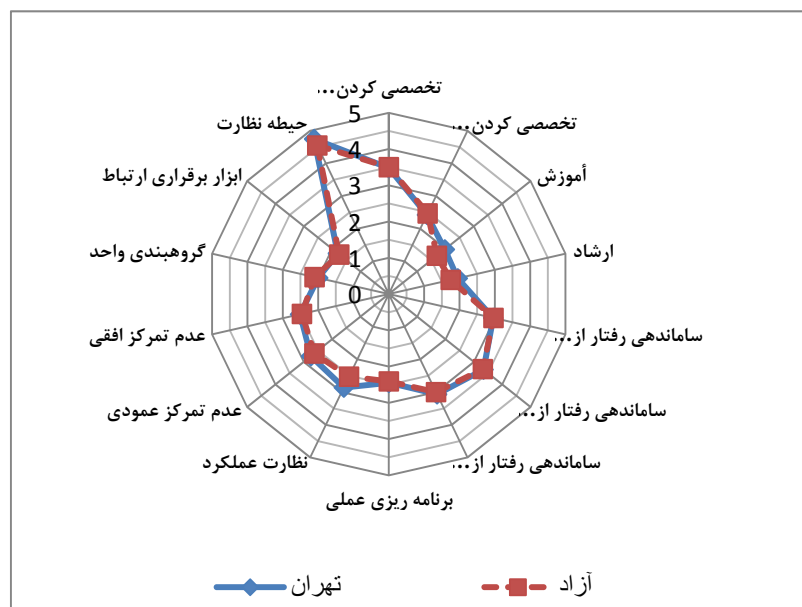
به منظور اندازه‌گیری عوامل ساختاری ۲۹ سؤال و به منظور اندازه‌گیری شاخص‌های موقعیتی ۳۰ سؤال در پرسشنامه طراحی گردید. میانگین شاخص‌های ساختاری و موقعیتی و نوع دیوانسالاری دانشکده‌های مورد مطالعه در جدول ۴ نشان داده شده است. نتایج نشان می‌دهد که نوع دیوانسالاری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران برحسب متغیرهای تخصصی کردن افقی شغل، اندازه واحد (حیطه نظارت)، محیط (میزان ایستایی یا پویایی)، پیشینگی یا قدمت سازمانی و اندازه از نوع دیوانسالارانه و برحسب متغیرهای تخصصی کردن عمودی شغل، ساماندهی رفتار از راه شغل، برنامه ریزی عملکرد، نظارت عملکرد، قدرت درون سازمانی (نظارت متخصصان ستادی)، قدرت برون سازمانی (نظارت مستقیم خارجی)، قدرت برون سازمانی (نظارت مستقیم خارجی)، فرهنگ (دلبستگی به سازمان) و فرهنگ (دلبستگی به حرفه) از نوع دیوانسالاری حرفه‌ای و برحسب متغیرهای آموزش، ارشاد، ساماندهی رفتار از راه گردش کار، ساماندهی رفتار از راه مقررات، عدم تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی، ابزاری برقراری ارتباط، گروه‌بندی واحد‌ها، نظام فنی (نظم و قاعده)، نظام فنی (ساده و پیچیده)، نظام فنی (خودکار و غیرخودکار)، محیط (سادگی و پیچیدگی)، قدرت برون سازمانی (نظارت غیر مستقیم خارجی)، فرهنگ مدکرایی و سنت‌گرایی از نوع دیوانسالاری ماشینی می‌باشد. هم‌چنین نوع دیوانسالاری دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد برحسب متغیرهای تخصصی کردن افقی شغل، اندازه واحد (حیطه نظارت)، نظام فنی (ساده و

پیچیده)، محیط (ایستایی و پویایی)، پیشینگی (قدمت سازمانی) و اندازه از نوع دیوان سالارانه و بر حسب متغیرهای تخصصی کردن عمودی شغل، ساماندهی رفتار از راه شغل، برنامه‌ریزی عملی، نظارت عملکرد، قدرت درون سازمانی (نظارت متخصصان ستادی)، قدرت درون سازمانی (خودکنترلی اساتید)، قدرت برون سازمانی (نظارت مستقیم خارجی)، فرهنگ (دلبستگی به سازمان)، فرهنگ (دلبستگی به حرفه) از نوع دیوان سالاری حرفه‌ای و بر حسب متغیرهای آموزش، ارشاد، ساماندهی رفتار از راه گردش کار، ساماندهی رفتار از راه مقررات، عدم تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی، ابزاری بر قراری ارتباط، گروه بندی واحدها، نظام فنی (نظم و قاعده)، نظام فنی (خودکار و غیرخودکار)، محیط (سادگی و پیچیدگی)، قدرت برون سازمانی (نظارت غیر مستقیم خارجی)، فرهنگ مدگرایی و سنت گرایی از نوع دیوان سالاری ماشینی می‌باشد.



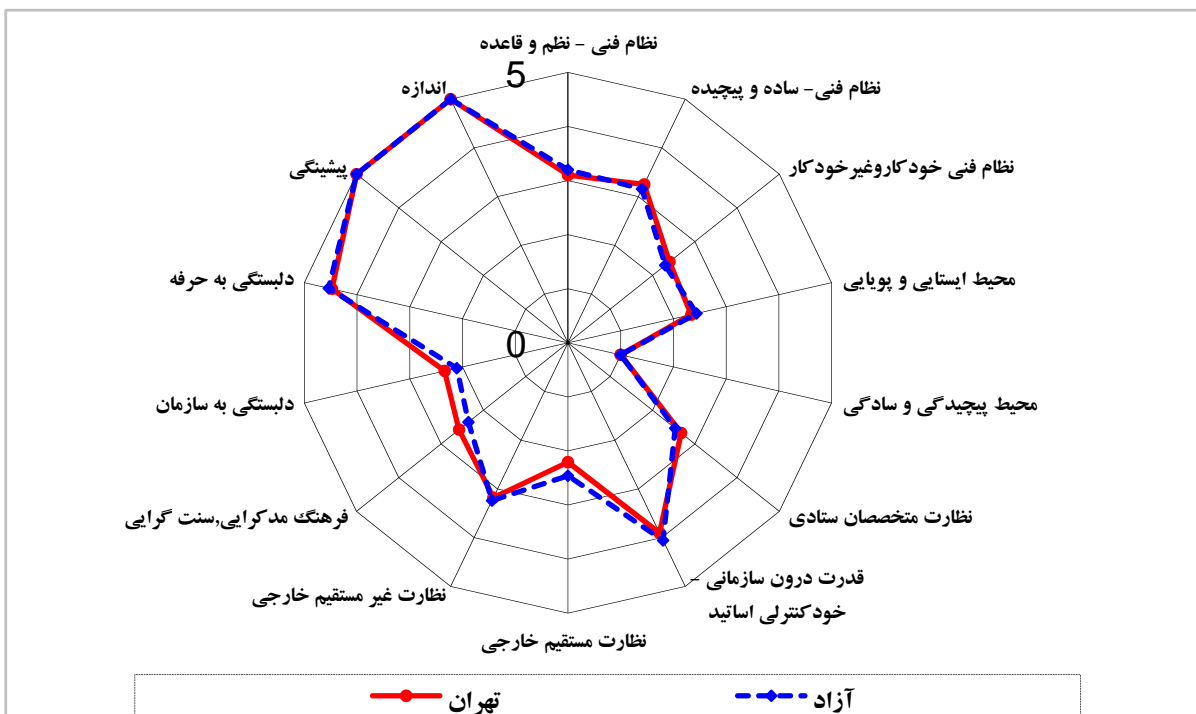
مقایسه ابعاد ساختاری و موقعیتی حاصل از بررسی اسنادی و پرسشنامه تحقیق به منظور مقایسه ابعاد ساختاری دانشکده‌های مورد مطالعه، نتایج ابعاد ساختاری به دست آمده از طریق پرسشنامه و اسناد و مدارک بر روی نمودار تار عنکبوتی ترسیم و تفاوت‌های احتمالی بین ابعاد ساختاری به تصویر کشیده شده است (نمودار ۲). همان طوری که در نمودار ۲ مشهود است نقاط اتصال و پیوند نتایج حاصله از هر شاخص در دانشکده‌های مورد مطالعه در بیشتر موارد بر هم منطبق و یا به عبارتی هم‌پوشانی دارند و در صورت وجود فاصله و شکاف در برخی عامل‌های آن بسیار اندک و ناچیز بوده و چشمگیر است. به عبارت دیگر، وضعیت متغیرهای ساختاری تخصصی کردن افقی و عمودی شغل، آموزش، ارشاد، ساماندهی رفتار از راه شغل، از راه گردشکار و از راه مقررات، برنامه ریزی عملی، نظارت عملکرد، عدم تمرکز عمودی و افقی، برقراری ارتباط، نوع گروه بندی واحدها و اندازه واحد در دو دانشکده تهران و آزاد تقریباً یکسان است.

نمودار ۲. مقایسه ابعاد ساختاری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد



هم چنین به منظور مقایسه ابعاد موقعیتی دانشکده‌های مورد مطالعه، نتایج به دست آمده از طریق پرسشنامه و اسناد و مدارک هر دانشگاه بر روی نمودار تار عنکبوتی ترسیم و تفاوت‌های احتمالی بین ابعاد موقعیتی مشخص گردید. با توجه به این که عواملی مانند سادگی و پیچیدگی نظام فنی، ایستایی و پویایی محیط، قدمت سازمانی و اندازه در دیوان‌سالاری‌ها یکسان می‌باشد در تعیین نوع دیوان‌سالاری از این عوامل استفاده نگردید و به منظور ترسیم نمودار تار عنکبوتی از ده عامل تعیین‌کننده دیوان‌سالاری استفاده شد (نمودار ۳). همان‌طوری که در نمودار تار عنکبوتی ۲ قابل مشاهده است نقاط اتصال و پیوند نتایج حاصله از هر شاخص در دانشکده‌های موصوف در بیشتر موارد بر هم منطبق و یا به عبارتی هم‌پوشانی دارند و در برخی عامل‌ها میزان فاصله و شکاف بسیار اندک بوده و چشم‌گیر نمی‌باشد. به عبارت دیگر وضعیت نظام فنی (نظم و قاعده، ساده و پیچیده، خودکار و غیرخودکار)، محیط (ایستایی و پویایی، سادگی و پیچیدگی)، قدرت درون سازمانی (نظارت متخصصان ستادی، خودکنترلی اساتید)، قدرت برون سازمانی (نظارت مستقیم خارجی، نظارت غیر مستقیم خارجی)، فرهنگ (مدگرایی و سنت گرایی، دلبستگی به سازمان، دلبستگی به حرفه)، پیشینگی (قدمت سازمانی) و اندازه سازمان در دانشکده‌های مورد مطالعه تقریباً یکسان بوده و تفاوت چندانی ندارند.

نمودار ۳. مقایسه ابعاد موقعیتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد



## مقایسه دیوان‌سالاری موجود دانشکده‌های مورد مطالعه با دیوان‌سالاری حرفه‌ای ایده آل

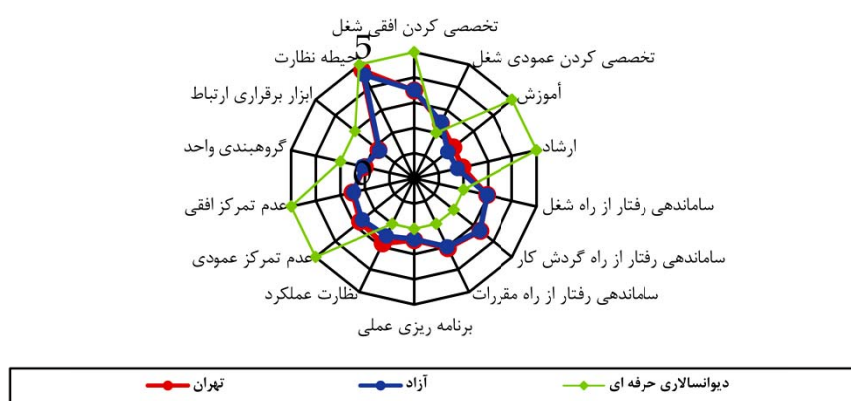
با توجه به نتایج بررسی ابعاد ساختاری و موقعیتی میزان سازگاری و هماهنگی این عوامل، نزدیک و دوری یا به عبارتی صریح‌تر انحراف معیار این عوامل از ساختار حرفه‌ای ایده‌آل مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طوری که در جدول ۵ قابل ملاحظه می‌باشد از بین چهارده عامل ساختاری مذکور هشت عامل شامل، آموزش، ارشاد، ساماندهی رفتار از راه مقررات، ساماندهی از راه گردش کار، عدم تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی، ابزار برقراری ارتباط، گروه‌بندی واحد‌ها از نوع ماشینی بوده و با ساختار دانشگاهی که می‌بایستی از نوع حرفه باشند تطابق ندارند. و نشانه عدم سازگاری عوامل یاد شده ماشینی با عوامل حرفه‌ای می‌باشد.

جدول ۵. مقایسه میزان دیوان‌سالاری حرفه‌ای دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب ابعاد ساختاری

ردیف	قاعده‌های طراحی	میزان ابعاد		
		در دانشگاه تهران	در دانشگاه آزاد	در دیوان‌سالاری حرفه‌ای
۱	تخصصی کردن افقی شغل	زیاد	زیاد	زیاد
۲	تخصصی کردن عمودی شغل	کم	کم	کم
۳	آموزش	کم	کم	زیاد
۴	ارشاد	کم	کم	زیاد
۵	ساماندهی رفتار از راه شغل	کم	کم	کم
۶	ساماندهی رفتار از راه گردش کار	زیاد	زیاد	کم
۷	ساماندهی رفتار از راه مقررات	زیاد	زیاد	کم
۸	برنامه‌ریزی عملی	کم	کم	کم
۹	نظارت عملکرد	کم	کم	کم
۱۰	عدم تمرکز عمودی	کم	کم	زیاد
۱۱	عدم تمرکز افقی	کم	کم	زیاد
۱۲	ابزاری برقراری ارتباط	اندک	اندک	زیاد
۱۳	گروه بندی واحد‌ها	وظیفه‌ای	وظیفه‌ای	وظیفه‌ای و بازار
۱۴	اندازه واحد (حیطه نظارت)	بزرگ	بزرگ	بزرگ

به منظور ارائه تصویری شفاف از تفاوت‌ها و شباهت‌های ابعاد ساختاری دانشکده‌های موصوف با شکل ایده آل ساختار حرفه‌ای، از نمودار تار عنکبوتی استفاده شد. نمودار تار عنکبوتی مقایسه‌ای ابعاد ساختاری با دیوانسالاری ایده آل در نمودار ۴ نشان داده شده است.

نمودار ۴. مقایسه ابعاد ساختاری با ساختار ایده‌آل دیوانسالاری حرفه‌ای



همان‌طوری که در جدول ۶ نشان داده شده است از بین چهارده عامل محتوایی مذکور پنج عامل شامل، نظم و قاعده نظام فنی، خودکار و غیر خودکار بودن نظام فنی، سادگی و پیچیدگی محیط، نظارت غیرمستقیم خارجی و سنت و مد گرایی فرهنگ از نوع ماشینی بوده و با ساختار دانشگاهی که می‌بایستی از نوع دیوانسالاری حرفه‌ای باشد تطابق ندارند.

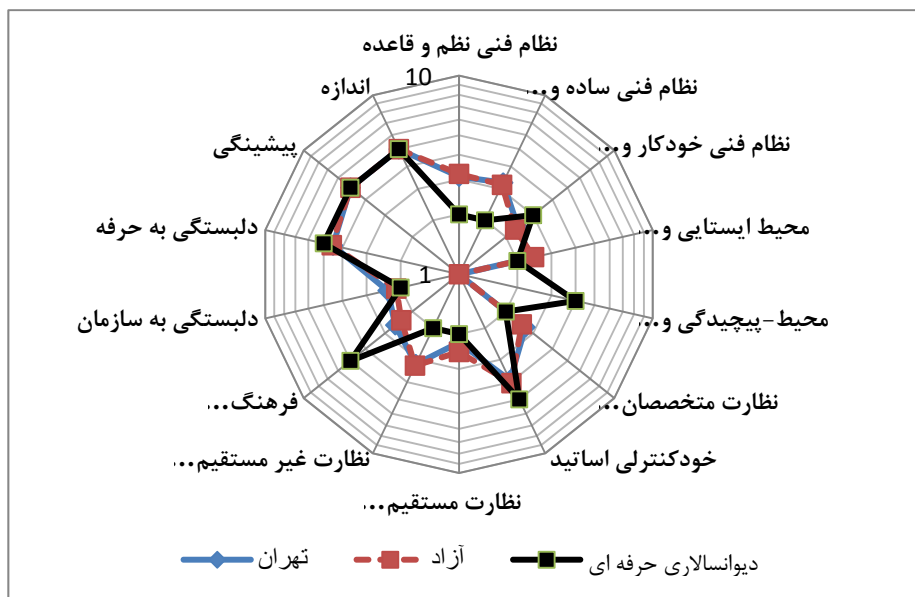
جدول ۶. مقایسه میزان دیوانسالاری حرفه‌ای دانشکده‌های مورد مطالعه بر حسب ابعاد موقعیتی

ردیف	ابعاد موقعیتی	میزان ابعاد		
		در دانشگاه آزاد	در دانشگاه تهران	در دیوانسالاری حرفه‌ای
۱	نظام فنی - نظم و قاعده	باقاعده	باقاعده	بی قاعده
۲	نظام فنی - ساده و پیچیده	ساده	ساده	ساده
۳	نظام فنی - خودکار و غیر خودکار	غیر خودکار	غیر خودکار	تا حدودی خودکار
۴	محیط - ایستایی و پویایی	ایستا	ایستا	ایستا
۵	محیط - سادگی و پیچیدگی	ساده	ساده	پیچیده
۶	قدرت درون سازمانی - نظارت ستادی	کم	کم	کم
۷	قدرت درون سازمانی - خود کنترلی اساتید	زیاد	زیاد	زیاد
۸	قدرت برون سازمانی - نظارت مستقیم خارجی	کم	کم	کم
۹	قدرت برون سازمانی - نظارت غیر مستقیم خارجی	زیاد	زیاد	کم
۱۰	فرهنگ مدگرایی، سنت گرایی	سنت گرا	سنت گرا	مدگرا
۱۱	فرهنگ - دل‌بستگی به سازمان	کم	کم	کم
۱۲	فرهنگ - دل‌بستگی به حرفه	زیاد	زیاد	زیاد
۱۳	پیشینگی (قدمت سازمانی)	کهنه	کهنه	کهنه
۱۴	اندازه	بزرگ	بزرگ	بزرگ

مقایسه وضعیت ابعاد موقعیتی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران با دانشگاه آزاد اسلامی در نمودار تار عنکبوتی شماره ۵ نشان داده شده است. بر اساس این نمودار، با مقایسه نوع دیوانساری موجود حاکم بر دانشکده موصوف با

دیوانسالاری حرفه‌ای می‌توان گفت که بر حسب متغیرهای اندازه، پیشینگی یا قدمت سازمانی و دل بستگی حرفه‌ای تفاوتی بین وضع موجود با وضع مورد نظر (دیوانسالاری حرفه‌ای) وجود ندارد. اما بر حسب سایر متغیرها تفاوت قابل ملاحظه‌ای دیده می‌شود.

نمودار ۵. مقایسه ابعاد موقعیتی با ساختار ایده‌آل دیوانسالاری حرفه‌ای



### نتایج پژوهش

چنانچه ذکر شد، از دیدگاه مینتز برگ اساس طراحی ساختار سازمانی دست‌کاری یک مجموعه از عوامل است که تعیین کننده تقسیم کار و تحقق هماهنگی می‌باشد بعضی از این عوامل در طراحی موقعیت‌های فردی (طراحی شغل) بعضی در طراحی زیرساخت‌ها و چند عامل نیز در پرداخت زیرساخت‌ها و سرانجام گروهی از عوامل در طراحی نظام تصمیم‌گیری بکار گرفته می‌شوند. براساس الگوی منتزبرگ معیارهای راهنما برای طراحی ساختار سازمانی عبارتند از: قاعده‌های طراحی که در واقع همان ابعاد ساختار سازمان می‌باشند و عوامل موقعیتی، که قاعده‌های طراحی بعنوان اجزای ساختاری حکم اهرمهایی را دارند که با

گردانیدن دسته آنها تقسیم کار و هماهنگی وظایف در سازمان شکل می گیرد و اثر بخشی سازمان ناشی از سازگاری و وابستگی متقابل این عوامل می باشد. به اعتقاد اکثر محققین و صاحب نظران مدیریت ساختار کارآمد نیازمند سازگاری میان قاعده‌های طراحی یک سازمان از یک سو و از سوی دیگر تناسب میان قاعده‌های طراحی و عوامل موقعیتی است که بطور کلی می‌توان گفت که ساختار کارآمد نیازمند سازگاری میان قاعده‌های طراحی و عوامل موقعیتی می باشد (اعرابی، ۱۳۷۹، دفت، ۲۰۰۱، میتزبرگ، ۱۹۹۳، گیسون و همکاران، ۲۰۰۰). بر این اساس در این تحقیق بیست و دو عامل موثر در تعیین نوع دیوان‌سالاری بر اساس الگوی میتزبرگ شناسایی شد، که از بیست و دو عامل موثر در تعیین نوع دیوان‌سالاری، هم در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و هم دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد سیزده عامل از نوع ماشینی و جمعاً نه عامل از نوع حرفه‌ای می‌باشد. که این امر نشانگر گرایش به سوی ساختار ماشینی و حاکمیت عوامل ماشینی بر عوامل حرفه‌ای می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج تحقیق در اکثر موارد میزان عوامل ساختاری و عوامل موقعیتی در دانشکده‌های مورد مطالعه یکسان بوده و حاکی از عدم تفاوت بین آنان می‌باشد.

به منظور بررسی میزان سازگاری ابعاد ساختاری و موقعیتی در دانشکده‌های مزبور، نتایج حاصله از مطالعه اسنادی و پرسشنامه‌ای هر یک از دانشکده‌ها با دیوان‌سالاری حرفه‌ای سنجیده شد. بر همین اساس از بین چهارده عامل ساختاری مذکور هشت عامل شامل، آموزش، ارشاد، ساماندهی رفتار از راه مقررات، ساماندهی از راه گردش کار، عدم تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی، ابزار برقراری ارتباط، گروه بندی واحدها از نوع ماشینی بوده و با ساختار دانشگاهی که می‌بایستی از نوع حرفه‌ای باشند تطابق نداشته و نشانه عدم سازگاری عوامل یاد شده با ساختار حرفه‌ای می‌باشد. میزان تفاوت قاعده‌های طراحی دانشکده‌های مذکور با ساختار ایده‌آل حرفه‌ای در نمودار تار عنکبوتی نیز موید این موضوع می‌باشد. نتایج حاصله از بررسی عوامل موقعیتی نیز حاکی از این است که از بین چهارده عامل موقعیتی مذکور پنج عامل شامل نظم و قاعده نظام فنی، خودکار و غیرخودکار بودن نظام



فنی، سادگی و پیچیدگی محیط، نظارت غیرمستقیم خارجی و سنت و مدگرایی فرهنگ از نوع ماشینی بوده و با ساختار دانشگاهی که می‌بایستی از نوع دیوانسالاری حرفه‌ای باشد تطابق ندارند. نتایج بررسی ابعاد ساختاری و موقعیتی نشانگر عدم تناسب قاعده‌های طراحی با ساختار حرفه‌ای دانشگاهی می‌باشد. یافته‌های حاصله از بررسی قاعده‌های طراحی در تعیین نوع دیوانسالاری حاکی از این است که از بین متغیرهای شاخص قاعده‌های طراحی برخی از آنان همانند آموزش و ارشاد، ساماندهی رفتار از راه مقررات، ساماندهی رفتار از راه گرش کار، عدم تمرکز عمودی و عدم تمرکز افقی، ابزار برقراری ارتباط، گروه بندی واحدها، از نوع دیوانسالاری ماشینی بوده و با ساختار دانشگاهی که می‌بایست حرفه‌ای باشد هم‌خوانی ندارد که می‌بایست به سوی حرفه‌ای شدن سوق پیدا کند. متغیرهای موقعیتی همانند نظم و قاعده نظام فنی، غیر خودکار بودن نظام فنی، ساده و غیر پیچیده بودن محیط، و نظارت غیر مستقیم خارجی از نوع ماشینی بوده و متناسب ساختار حرفه‌ای نمی‌باشند که می‌بایست به سوی حرفه‌ای شدن سوق پیدا کنند.

### پیشنهادها

۱. همان‌گونه که نتایج تحقیق نشان داد میزان آموزش و ارشاد در دانشکده‌های مورد مطالعه در حد کمی می‌باشد که حاکی از دیوانسالاری ماشینی است لذا به منظور نیل به معیارهای حرفه‌ای بایستی به آموزش و ارشاد اعضای هیأت علمی توجه بیشتری معمول گردد که در این راستا فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم برای شرکت آنان در سمینارها و کنفرانس‌های علمی داخل و خارج کشور، ایجاد بسترهای لازم برای فرصت‌های مناسب مطالعاتی، مکانیزم‌های تشویقی مناسب در جهت ارائه مقالات علمی داخل و خارج کشور، برگزاری دوره‌های لازم برای به روزسازی و ارائه یافته‌های جدید که بعضاً می‌تواند جنبه برگشت به آموزش‌های رسمی باشد از جمله راه حل‌های متعدد می‌تواند باشد. البته اکثر موارد ذکر شده نیازمند پشتیبانی همه جانبه به‌ویژه از جنبه مالی از سوی سازمان‌های مربوطه می‌باشد.

۲. بر اساس نتایج تحقیق ساماندهی رفتار به ویژه از طریق گردش کار و مقررات در دانشکده‌های موصوف بسیار مشهود بود. از آن‌جا که فرد حرفه‌ای از اینکه در قید و بند قوانین و مقررات خشک قرار گیرد بیزار بوده و از آن‌گریزان است لذا تجدید نظر در برخی قوانین و مقررات دست و پا گیر در دانشکده‌های مزبور ضروری است. که در این خصوص می‌توان در انتخاب و انتصاب مدیران میانی در صف و ستاد از وجود افراد حرفه‌ای بهره جست.
۳. میزان تمرکز در دانشکده‌های مذکور زیاد بوده که بیانگر دیوان‌سالاری ماشینی است لذا جهت سوق به ساختار حرفه‌ای تمرکززدایی و تفویض اختیارات لازم به‌ویژه در هسته عملیاتی، توجه به نظرات گروهی، ارائه فرصت مناسب جهت ارائه نظرات اعضای هیأت علمی و مشارکت آنان در تصمیم‌گیریها ضروری است.
۴. در ساختار حرفه‌ای هر چند که میزان خودکار بودن نظام فنی زیاد شفاف نیست ولی یافته‌های پژوهش حاکی از غیر خودکار بودن نظام فنی و ماشینی بودن دانشکده‌های موصوف دارد لذا به منظور گرایش به سوی دیوان‌سالاری حرفه‌ای ضروری است از میزان ساماندهی رفتار کاسته شود و از سوی دیگر ابزار برقراری ارتباط در جای جای سازمان تقویت گردد.
۵. نتایج بدست آمده حاکی از ساده بودن محیط در هر دو دانشکده و دیوان‌سالاری ماشینی می‌باشد که در این راستا در جهت نیل به معیارهای حرفه‌ای، تمرکززدایی و دادن اختیارات لازم به اعضای هیأت علمی جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان راهگشا می‌باشد.
۶. با توجه به نتایج تحقیق دانشکده‌های مذکور از نظر فرهنگی هر دو سنت‌گرا می‌باشند که این امر می‌تواند ناشی از عوامل تاریخی و سایر عوامل متعدد از جمله عدم تمایل به تغییرات و مقاومت در برابر آن، عدم گرایش به جوان‌گرایی و ایده‌های نو، روزمرگی و عدم توجه به تغییرات محیطی به ویژه در سطح جهانی و هزاران عامل دیگر باشد. لذا توجه به ساختارهای نوین آموزشی جهت به روزسازی ساختار ضروری است.

## منابع و مأخذ

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹). طراحی ساختار سازمانی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۳). مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت. جزوه منتشر نشده دوره دکتری تخصصی مدیریت. دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی
۳. جو هج، ماری (۱۳۸۵). تئوری سازمان، ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: نشر افکار
۴. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
۵. رایینز استفن پی (۱۳۸۱). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار
۶. سکاران اوما (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
۷. عالم تبریز، اصغر (۱۳۸۱). طراحی ساختار سازمانی. جزوه درسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۸. مینتز برگ، هنری (۱۳۷۴). سازماندهی پنج الگوی کار ساز. ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابقی. چاپ چهارم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۹. هال، ریچارد اچ (۱۳۷۶). سازمان (ساختار، فرایند و ره‌آوردها). ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
10. Daft Richard I (2001). **Organizational theory and design**. USA: South-Western publication
11. Drago, William (1998). "Mintzberg Pentagon & Organization Position". *Management Research News*, vol. 21, No 4/5. Pp. 30-40.
12. Gibson, James L, Johan M. Ivancevich, and James H. Donnelly (2000). **Organization: Behavior, Structure, Process**. Dallas Business Publication, Inc.

13. Mukherji, Ananda & Jyotsna Mukherji (1998). "Structuring Organization for the Future". **Management Decision**, Vol. 36. No. 4. Pp. 265-273.
14. Robbins Stephen .p (2002). **Organizational Behavior**. 9ed. India: Printice Hall publication Pearce II, Johan A. and Robinson Jr, Richard B, (1994). **Strategic management**. Third Edition. USA: IRVIN publication