

ضرورت بازنگری و طراحی مجدد ساختار سازمانی موسسات آموزشی و پژوهشی*

دکتر محمدصادق ضیایی^۱

چکیده

امروزه موسسات آموزشی و تحقیقاتی و در راس آنها دانشگاهها نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه جوامع ایفا می‌کنند. با این وجود نظام تحقیق و آموزش در ایران با چالشهای عدیده‌ای مواجه است و می‌بایست روند حرکتی مناسبی را پیش‌روی خود قرار دهد تا نسبت به ایجاد انگیزه و استفاده از محققان و دانش‌پژوهان در داخل کشور موفق‌تر عمل نماید و در واقع مانع از فرار مغزها گردد. بررسی‌ها، حاکی از آن است که مراکز تحقیقاتی و آموزشی، به ویژه دانشگاهها و در رأس آنها دانشگاه تهران به عنوان نماد آموزش عالی همچنان از کارایی و اثر بخشی مطلوب برخوردار نمی‌باشند. در این مقاله تلاش بر این است که به اجمال نشان داده شود چگونه موسسات آموزشی - تحقیقاتی و دانشگاه‌ها به عنوان یک نظام اجتماعی پیچیده می‌توانند در تعامل پویا با دیگر نظامهای اجتماعی عمل کنند و باتوجه به شرایط متغیر محیط، به بازسازی مجدد نقش نوین خود اهتمام ورزند و مانع از بروز اختلال جدی در کارکرد خود و نیز در کارکردهای نظامهای پیرامونی شوند. فرض اساسی این است که این مهم امکان‌پذیر نخواهد بود مگر از طریق تغییر نگرش و ایجاد تفکر نظام مند در اجزای اساسی سیستم و پیروی از اصول برنامه ریزی استراتژیک.

* دریافت ۸۲/۱۲/۲۷ پذیرش ۸۳/۲/۵

۱. عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

واژگان کلیدی

مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی^۱، دانشگاه‌ها^۲، ساختار سازمانی^۳، تئوری‌های سازمانی^۴، تغییرات محیطی^۵.

مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها نقش بسیار مهمی در پیشرفت و توسعه جوامع ایفا می‌کنند و صرفاً یک بنگاه اقتصادی نیستند و با برداشتی خاص از نظام آموزش و پژوهش نقش ارزنده‌ای در پیشرفت و کمال جامعه ایفا می‌نمایند.

نظام آموزش عالی ایران تاکنون نتوانسته به میزان تغییرات نوینی که در دنیای دانشی عصر کنونی پدید آمده، ارتباط منطقی لازم را متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برقرار نماید. این امر قبل از هر چیز ریشه در عدم شناخت واقعی دانشگاه از محیط آن داشته و اینکه الگوی بکار گرفته شده از جامعیت لازم برخوردار نبوده است. در حالی که از دانشگاه هزاره سوم میلادی انتظار می‌رود از طریق کاوشگری محیطی پیوند عمیقی با محیط و چالش‌های مبتلابه آن داشته باشد و همچنین بتواند از همه امکانات لازم برای تقویت فرصت‌ها و قوتها برخوردار گردد، ولی شاهد شرایطی در نظام آموزش عالی هستیم که بیشتر پیشرفتهای آن در حوزه کمیت‌هایی رقم می‌خورد که شاهکار حداقل چهار دهه گذشته دنیای پیشرفته بوده است.

سازمانها برای توسعه ساختارهای نوین و انطباق پذیر، در مواجهه با محیط به سرعت در حال تغییر، با چالش‌های زیادی درگیر هستند. مهم‌ترین عواملی که می‌توانند چالش‌ساز ساختارهای پویا باشند عبارتند از:

1. Research and Educational Institute
2. Universities
3. Organizational Structure
4. Organizational Theory
5. Environmental Changes
6. Ceasar Douglas, "Organization Redesign: the Current State and Projected Trends," *Management Decision* 36-37, (1999), PP. 621-627.

۱- تغییرات سریع ۲- پیشرفت فناوریهای پیچیده ۳- تغییرات در نگرش مدیران ۴- اثرات روزافزون فشار نظام های محیطی ۵- موقعیت رقابتی شدید بین المللی اغلب پژوهشهایی که بر روی سازمانهای رسمی انجام شده حاکی از آن است که محیط و زمینه، ساختار سازمانی را تحت تأثیر و نفوذ خود قرار می دهند.

طراحی مجدد سازمان به عنوان مجموعه ای از اقدامات مدیریتی است که برای ایجاد تغییر در فناوریها، فرایندها و ساختار سازمانی بکار گرفته می شود و هدف از اجرای آن اثر بخشی سازمانی، حل مسئله و توانایی انطباق با محیط در حال تغییر است. اخیراً تمایل فزاینده ای برای فعالیتهای گوناگونی که ممکن است فرایند طراحی مجدد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد بوجود آمده است، این رغبت و تمایل در قالب استعارههایی همچون لایه زدایی^۱، مهندسی مجدد^۲، ساختار دهی مجدد^۳ نشان داده شده است.

مدیران و اعضای سازمان تلاش می کنند نسبت به تشخیص عاملهای محیطی و سازمانی که در فعالیتهای طراحی مجدد مداخله دارند اهتمام ورزند^۴.

حال این سؤال مطرح است که چگونه دانشگاه بعنوان یک نظام متعالی اجتماعی می تواند در تعامل پویا با دیگر نظامهای اجتماعی عمل کند؟ تعامل پویا بدین معنی است که دانشگاه بتواند باتوجه به تغییرات محیط، تغییراتی در خود ایجاد کند تا اختلال جدی در کارکرد خود و نیز در کارکردهای نظامهای پیرامونی به وجود نیورد. این ایجاد تغییر، مستلزم شناختی عمیق از عملکرد آن و جو حاکم بر دانشگاه دارد و باید این تغییرات، سازمان یافته و برخوردار از یک تفکر نظاممند که بر اصول برنامه ریزی استراتژیک پایه گذاری شده است، باشد.

جهت تحقق این امر باید مدیران آموزش عالی و مدیران دانشگاهها در سطح کلان و خرد سازمانهای خود، تعاملات در محیط، سازمانها و عوامل اثرگذار محیطی را بشناسند و بایک نگرش نظاممند نسبت به تحقق راهکارهای موردنظر بطور سیستماتیک عمل نمایند. البته درک موقعیتها به توانایی شناخت انسانها بستگی دارد و چون غنای

-
1. De-layering
 2. Reengineering
 3. Restructuring
 4. Ibid

موقعیت‌ها همیشه بیش از غنای ذهن انسانها است در نتیجه آن چه واقعیت دارد همانا پیش‌رفتن برای فهم بیشتر موقعیت‌های ملموس آموزش و پژوهش است.

تحقیق، نیازمند فرهنگ وسیعی می‌باشد و باید دائماً از طریق روش‌های علمی، بررسی شود. درک گذشته (یک سازمان، یک جامعه) برای فردی که امروز زندگی می‌کند همانند درک یک فرهنگ دور دیگر، مشکل می‌باشد. این درک همیشه نیازمند نگاهی فارغ از پیش‌داوریها، شناخت چند رشته‌ای و علاقه‌مندی به تحقیق می‌باشد. با توجه به مطالب ذکر شده، سوالات زیر مطرح می‌شود:

چرا کیفیت دانشگاهها روبه بهبود نیست؟

چرا فرهنگ سازمانی در دانشگاهها کارایی ندارد؟

چرا دانشگاههای کشور کمتر رهنمودهای تدوین‌شده برای آینده خود دارند؟

چرا دانشگاههای کشور از جایگاه خاص خود در نظام برخوردار نیستند؟

چرا دانشگاههای کشور در حل معضلات و مشکلات جامعه بطور موفق عمل نمی‌نمایند؟

و چرایی از این دست که افق جدیدی را برای ایجاد تغییرات مثبت در دانشگاهها به روی سیاست‌گذاران و مدیران آموزش عالی باز خواهد کرد.

دانشگاهها دارای هدف‌هایی هستند که کوشش می‌شود تا نوعی سازماندهی مناسب برای دسترسی به آن هدفها برای آنها طراحی شود که با توجه به گستردگی مسائل و موارد حاکم بر دانشگاهها ملاحظه می‌گردد که این نظامها از پیچیدگی خاصی برخوردار هستند و روشن است که برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهها زمانی سودمند واقع می‌شود که نگرش‌های مدیریت کلان آموزش عالی بیشتر به سوی پویایی و تفکر منطقی حرکت کند و شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی لازم برای بهبود کیفیت فعالیت دانشگاهی فراهم آید.

شناسایی وضعیت گذشته و موجود دانشگاهها کمک مهمی در این زمینه می‌نماید و چگونگی حرکت در این راستا مستلزم شناخت از حرکت و روند حاکم بر جهان و جامعه‌ای است که به مطالعه نظام دانشگاهی آن پرداخته می‌شود، زیرا جهت‌گیری حاصل از نگرش حاکم بر جامعه در قرن حاضر بر طراحی ساختار سازمانی اثر غیرقابل انکاری دارد و آنچه که جامعه به سمت آن می‌رود، سازمانها را که بخشی از آن جوامع هستند مجبور به تمکین از آن حرکت می‌نمایند. در نتیجه این جهت‌گیری و حرکت جامعه و به

تبع آن تمکین سازمانها، اثر بسیاری بر طراحی ساختار آنها دارد و سازماندهی آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهد. حال با کمی تعمق به این واقعیت می‌رسیم که اکنون نوع نگرش حاکم بر جوامع به سمت و سوی ارائه خدمات بیشتر تمرکز دارد و اهداف، دامنه و حیطه مسئولیت سازمانها در این راستا تعریف می‌شود و الگوهای سازمانی باتوجه به تعیین اهداف، حیطه مسئولیت و نحوه فعالیت معین، تعریف و طراحی می‌شود.

باتوجه به موارد فوق‌الذکر قبل از طرح هر قضیه‌ای باید مبحث فرآیند تکاملی^۱ نیز مدنظر باشد و مطالب مطرح شده از این زاویه، دیده و بررسی شوند. وارن بنیس برای نخستین بار ناقوس مرگ سازمانهای بوروکراسی را در سازمانهای در حال تغییر به صدا درآورد با این منطق که سازمانهای بوروکراتیک مناسب شرایط آینده نیستند؛ شرایط آینده ایجاب می‌کند که سازمانها پیوسته در حال تغییر باشند؛ مدیریت بر مبنای مشارکت اعمال گردد و نیروی کار آینده حرفه‌ای باشد^۲. هرچند که اهمیت گفته بنیس هنوز قابل توجه است ولی عملاً سازمانهای بوروکراتیک نه تنها از بین نرفتند بلکه چهره پیچیده آنها متناسب با شرایط آینده تغییر حالت پیدا کرده است، لذا با این دید که مسائل در قالب این فرآیند تکاملی دیده می‌شوند و در مقاطع زمانی خود تحلیل می‌گردند ما به بررسی موضوع می‌پردازیم.

حال باتوجه به این مقدمه، ملاحظه می‌گردد که حرکت جامعه و جهت‌گیری آن در قرن آینده به چه سمت و سویی خواهد بود. لذا می‌بایست در طراحی ساختار و سازمان دهی سازمانهای جدید به این رویکرد توجه داشت تا بتوان با سازماندهی مناسب، حرکت رو به رشد جامعه را تداوم بخشید، زیرا اگر همسو و هم جهت با تغییرات و تحولات آینده و همگام با روند آن حرکت نکنیم، نمی‌توان در دنیای آینده حرفی برای گفتن و یا حداقلی برای زیستن در جامعه جهانی مهیا نمود. لذا سعی می‌شود پس از مطالعه در ابعاد تئوریک موضوع ساختار سازمانی، از یافته‌های حاصل، در جهت تحقق اهداف موردنظر و در راستای طراحی ساختار مطلوب، باتوجه به اقتصائات حاکم بر روند حرکت جهانی و جامعه مورد مطالعه، بهره برد.

1. Evolutionary Process (E. P)

2. Warren G . Bennis, Changing Organizations . (New York: Mc Graw- Hill Book Co . , 1966) , P.188

ضرورت تحقیق

با توجه به سرعت و پیشرفت علوم و فناوری روز در محیط پر تلاطم، پیچیده و متغیر امروزی لزوم توجه هر چه بیشتر به وضعیت مراکز آموزشی به خصوص دانشگاهها بیش از پیش مبرهن و مورد تاکید می باشد.

وجود مراکز آموزشی و پژوهشی و دانشگاه هایی که بتوانند هر چه سریعتر نسبت به روز آمد شدن خود در ابعاد مختلف علمی مطرح در سطح دنیا گام برداشته و در سایه این تغییر و تحول نسبت به رشد و ارتقای جامعه و توسعه آن نقش اساسی ایفا نمایند از اساسی ترین وظایف برنامه ریزان استراتژیک یک کشور می باشد. با توجه به تاکیدات برنامه سوم توسعه در رابطه با نقش و جایگاه آموزش عالی در توسعه و رشد کشور، ضرورت ایجاد می نماید که هر چه سریعتر نسبت به وضعیت موجود مراکز آموزشی و پژوهشی خصوصاً دانشگاهها رسیدگی شود و موانع و مشکلات موجود در راه تحقق اهداف مترتب بر این مراکز را که همانا وجود ساختارهای سازمانی غیر منعطف و با عرض و طولی ناشناخته و گسترش بی رویه که یکی از بزرگترین معضلات آنها می باشد، بر طرف نموده و از این رهگذر به اهداف رشد و توسعه جامعه جامه عمل پوشانده شود و چون دانشگاه تهران از جایگاه خاصی در این زمینه برخوردار می باشد و به عنوان نماد آموزش عالی کشور مطرح است، لذا ضرورت انجام تحقیق در این مرکز بیش از پیش احساس شده و توجیه پذیر می باشد.

اهداف اساسی تحقیق

هدف اصلی تحقیق

بررسی میدانی ساختار سازمانی دانشگاه تهران و طراحی ساختار سازمانی مطلوب با نگرشی جامع و نظام گرا به نقش و جایگاه دانشگاه تهران در نظام آموزش عالی کشور، هدف اصلی این تحقیق است.

اهداف فرعی تحقیق:

- ۱- تعیین مشکلات و نارساییهای ساختار سازمانی موجود دانشگاه تهران.
- ۲- تعیین مشکلات و نارساییهای موجود بین عوامل موثر در طراحی ساختار سازمانی و دستیابی به وضع مطلوب.

۳- ترسیم وضع مطلوب و تعیین عوامل موفقیت سازمان برای دستیابی به وضع مطلوب.

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

- بین ساختار سازمانی دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین رسمیت موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین پیچیدگی موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین تمرکز موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.
- بین میزان تخصصی بودن موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین میزان استاندارد بودن موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سلسله مراتب اختیارات موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین حرفه ای بودن موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین نسبت پرسنلی موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین شناسایی اهداف موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین در راستای اهداف بودن استراتژی موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین وضعیت موجود فنآوری اطلاعات دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.

- بین میزان اثر گذاری محیطی دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین میزان اثرپذیری محیطی دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین اندازه موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن رابطه معناداری وجود دارد.
- ضمناً باید مطرح شود که صورت بندی فرضیه های فرعی بر اساس نگرش سیستمی مطرح شده توسط ریچارد هال که ابعاد سازمان را در دو گروه ساختاری و محتوایی تقسیم نموده، انجام گرفته است که ذیلاً به شرح مختصر تقسیم بندی اشاره شده، پرداخته می شود.^۱

ابعاد ساختاری

ابعاد ساختاری بیانگر ویژگیهای درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می دهند که می توان بدان وسیله سازمانها را اندازه گیری و باهم مقایسه کرد و عبارتند از: رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، متمرکز بودن، حرفه ای بودن، نسبت پرسنلی (کارکنان)

ابعاد محتوایی

معرف کل سازمان و جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند و عبارتند از: اهداف و استراتژی، تکنولوژی، محیط، اندازه، فرهنگ.

روش تحقیق

این تحقیق به روش توصیفی و از نوع پیمایشی انجام شده است بدین طریق که جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن از

1. Richard H. Hall Organizations : structures , process and outcomes
(Englewood Cliffs , prentice-Hall , 1991) , p .

روش کتابخانه ای استفاده گردیده و همچنین جهت بررسی ساختار سازمانی دانشگاه تهران و ارتباط آن با تحقق اهدافش از روش میدانی استفاده شده است. سپس با بهره گیری از نتایج مذکور، عوامل موفقیت، میزان سازگاری این عوامل با اهداف مورد نظر بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نهایتاً با نگرشی نظام گرا به نقش و جایگاه دانشگاه تهران به عنوان نماد آموزش عالی مبادرت به ارائه پیشنهادات لازم جهت طراحی ساختار مطلوب گردیده است.

روش گردآوری اطلاعات

در زمینه جمع‌آوری اطلاعات تمرکز اصلی بر نظرات خبرگان، صاحب‌نظران آموزش عالی و دانشگاهها، اساتید برجسته و مسئولان سطوح عالی و میانی و اجرائی در دانشگاه تهران در دوره های مختلف که در دانشکده ها و موسسات وابسته مورد شناسایی قرار گرفته اند، بوده است.

برای تکمیل اطلاعات از پرسشنامه و برای توجیه داده‌های غیرطبیعی حاصل از پرسشنامه از مصاحبه استفاده گردید. مراد از خبرگان دانشگاه کلیه کسانی است که در جایگاه هیئت امنا، هیئت رئیسه، شورای دانشگاه، اساتید برجسته، دانشجویان ممتاز و مسئولان سطوح عالی و میانی و اجرائی می باشند.

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق عبارت است از بررسی ساختار سازمانی و طراحی ساختار مطلوب دانشگاه تهران که با توجه به تجربیات و مشاهداتی که به عمل آمد، معضلات دانشگاه از لحاظ ساختاری بر اساس مبانی نظری موجود مورد بررسی قرار گرفت. قلمرو تحقیق از نظر مکانی دانشگاه تهران، دانشکده‌ها و موسسات وابسته به آن می‌باشد و از نظر زمانی در محدوده فروردین تا اسفند سال ۱۳۸۲ می‌باشد.

جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه اساتید برجسته، خبرگان، صاحب‌نظران آموزش عالی و دانشگاهها، اعضا هیئت امنا، هیئت رئیسه، شورای دانشگاه، دانشجویان ممتاز و مدیران ستادی و اجرائی در دانشگاه تهران در دوره های مختلف که در دانشکده

ها و مؤسسات وابسته مورد شناسایی قرار گرفته اند. بوده است. بدین منظور از کلیه اساتید برجسته و خبرگان و صاحبان نظران دانشگاه شامل اعضای هیات رئیسه، شورای دانشگاه و مدیران ستادی و اجرایی و دانشجویان که به طور تصادفی انتخاب شده اند، اطلاعات لازم گردآوری گردید و با تلاش و وقت گذاری کافی سعی شد از طریق ابزارهای مناسب نظرات ایشان استفسار گردد. از آنجا که در این پژوهش امکان دسترسی به جامعه آماری وجود نداشت، از روش نمونه گیری جمع آوری اطلاعات استفاده گردید و بر اساس فرمول زیر نمونه مورد نیاز محاسبه شد.

$$n = \frac{z^2 \frac{\alpha}{2}}{4d^2}$$

n = اندازه نمونه

d = خطا

α = سطح معنی دار بودن

روش توصیف و تحلیل داده‌های آماری

داده‌ها به عنوان آگاهی های خام و پردازش نشده، ابتدایی ترین شناخت پژوهشگر پیرامون پاسخهای احتمالی هستند که در رابطه با مسأله تحقیق مطرح شده‌اند. لذا پژوهشگر پس از دستیابی به این داده‌ها با توجه به ماهیت آنها و ساختار و قالب فرضیه‌ها، با این سؤال روبرو می شود که از چه طریقی این داده ها را طبقه بندی، پردازش و در نهایت تحلیل کند تا بتواند فرضیه های پژوهش را آزمون نماید.^۱

برای تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به ماهیت آنها روشهای مختلفی وجود دارد که در این پژوهش برای تحلیل داده ها و آزمون فرضیات از روشهای ذیل استفاده شده است:

۱. غلامرضا خاکی، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی (تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور،

الف. آزمون t یک نمونه‌ای

در این تحقیق جهت بررسی وضعیت ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان دانشگاه تهران از آزمون t استفاده شده است. تذکر این نکته ضروری است که وقتی اندازه نمونه از ۳۰ بیشتر است (همانطور که در اکثر آزمونهای این تحقیق تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ است) نتیجه آزمون t با نتیجه آزمون Z یکی خواهد بود و به جهت آنکه انحراف معیار نمونه شناخته شده نیست، ترجیح داده شد در همه موارد از آزمون t نام برده شود. آزمون t یک نمونه ای، تفاوت میانگین نمرات کل یک گروه را با یک عدد یا شاخص معین (که در اینجا حد متوسط می باشد) بررسی می کند. آماره آزمون t بشرح ذیل می باشد:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

\bar{x} = میانگین نمرات مربوط به یک گروه

μ = میانگین جامعه

S = انحراف معیار نمونه

n = حجم نمونه

ب. ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن

جهت آزمون فرضیات تحقیق که همانا بررسی ارتباط بین ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن می باشد، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. استفاده از این آزمون بدلیل رتبه ای بودن داده های مورد آزمون می باشد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین +۱ -۱ می باشد و فرمول آن به شرح ذیل است:

$$r_s = 1 - \frac{6\bar{d}^2}{n(n-1)(n+1)}$$

d = اختلاف بین یک جفت رتبه

n = تعداد سوالات

ج. آزمون تحلیل واریانس دو عاملی فریدمن

در این آزمون داده ها در جدولی با (N) سطر و (C) ستون تنظیم می شود. سطرها نمایانگر آزمودنیها و ستونها نشانگر شرایط مختلف هستند. داده های هر سطر جداگانه رتبه گذاری می شود. این آزمون، احتمال اینکه رتبه های ستون های مختلف از جامعه واحدی بدست آمده و دارای میانه واحدی باشد را مورد آزمون قرار می دهد و جهت بررسی هم سو بودن K مرتبه استفاده می شود.

آماره آزمون فریدمن به شرح ذیل است :

$$X^2 = \left[\frac{12}{Nc(c+1)} \bar{Z}(tc)^2 \right] - 3N(C+1)$$

C = تعداد موقعیتها

N = تعداد آزمودنیها

tC = حاصل جمع رتبه های هر موقعیت

در این پژوهش برای رتبه بندی متغیرهای (شاخص ها) مربوط به هر یک از ابعاد ساختاری و محتوایی و همچنین برای رتبه بندی ابعاد ساختاری و محتوایی، از آزمون تحلیل واریانس دو عاملی و نرم افزار SPSS استفاده شده است.

خلاصه نتایج حاصل از آزمون متغیرهای ساختاری و محتوایی :

نتایج حاصل از آزمون رسمیت نشان داد که میانگین میزان رسمیت در دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است. با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد، در نتیجه میزان رسمیت در دانشگاه تهران در سطح پایین می باشد.

نتایج حاصل از آزمون میزان تخصصی بودن نشان داد که میانگین میزان تخصصی بودن ساختار سازمانی در دانشگاه تهران از مقدار آزمون بیشتر است در نتیجه ساختار سازمانی دانشگاه تهران از نظر تخصصی بودن در سطح متوسطی قرار دارد.

نتایج حاصل از آزمون میزان استاندارد بودن نشان می دهد که میانگین استاندارد بودن فعالیتها در دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود ندارد.

در نتیجه ساختار سازمانی دانشگاه تهران از نظر استاندارد بودن فعالیتها در حد متوسط می باشد.

نتایج حاصل از آزمون سلسله مراتب اختیارت موجود نشان داد که میانگین سلسله مراتب اختیارات موجود در دانشگاه تهران از مقدار آزمون بیشتر است. در نتیجه سلسله مراتب اختیارات موجود دانشگاه تهران از وضعیت مناسبی برخوردار است.

نتایج حاصل از آزمون بررسی وضعیت پیچیدگی موجود نشان داد که میانگین پیچیدگی موجود دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد، در نتیجه وضعیت پیچیدگی موجود دانشگاه تهران مناسب نمی باشد.

نتایج حاصل از آزمون بررسی وضعیت تمرکز موجود نشان داد که میانگین میزان تمرکز موجود دانشگاه تهران از مقدار آزمون بیشتر است، در نتیجه تمرکز موجود در دانشگاه تهران زیاد می باشد.

نتایج حاصل از آزمون بررسی میزان حرفه ای بودن نشان داد که میانگین میزان حرفه ای بودن دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد. در نتیجه ساختار دانشگاه تهران حرفه ای نمی باشد.

نتایج حاصل از آزمون بررسی وضعیت موجود نسبت پرسنلی نشان داد که میانگین میزان نسبت پرسنلی موجود دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود ندارد، در نتیجه نسبت پرسنلی در دانشگاه تهران از وضعیت مناسبی برخوردار می باشد.

نتایج حاصل از آزمون شناسایی اهداف نشان داد که میانگین شناسایی اهداف دانشگاه تهران از مقدار آزمون بیشتر است در نتیجه وضعیت شناسایی اهداف در دانشگاه تهران در حد مطلوبی می باشد.

نتایج حاصل از آزمون در راستای اهداف بودن استراتژی نشان داد که میانگین در راستای اهداف بودن استراتژی دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است. با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد. در نتیجه در راستای اهداف بودن استراتژی دانشگاه تهران مناسب نمی باشد.

نتایج حاصل از آزمون وضعیت موجود فن آوری اطلاعات نشان داد که میانگین وضعیت موجود فن آوری اطلاعات دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است. با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد. در نتیجه وضعیت موجود به کارگیری و استفاده از فناوری اطلاعات در دانشگاه تهران مطلوب نمی باشد.

نتایج حاصل از آزمون میزان اثرگذاری محیطی نشان داد که میانگین میزان اثرگذاری محیطی دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است. با توجه به سطح معنادار برآورد شده مشخص گردید که اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد. در نتیجه میزان اثرگذاری محیطی و تطابق دانشگاه با محیط از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی باشد.

نتایج حاصل از آزمون میزان اثرپذیری محیطی نشان داد که میانگین میزان اثرپذیری محیطی دانشگاه تهران از مقدار آزمون بیشتر است. در نتیجه میزان تطبیق و اثرپذیری محیطی دانشگاه تهران از شرایط محیطی حاکم زیاد می باشد.

نتایج حاصل از آزمون وضعیت اندازه موجود نشان داد که میانگین اندازه موجود دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید اختلاف معناداری بین میانگین و تعداد آزمون وجود دارد. در نتیجه اندازه دانشگاه در مقایسه با وظایف و فعالیتهای آن کوچک می باشد.

نتایج حاصل از آزمون بررسی وضعیت فرهنگ نشان داد که میانگین میزان وضعیت فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه تهران از مقدار آزمون کمتر است. با توجه به سطح معناداری برآورد شده مشخص گردید اختلاف معناداری بین میانگین و مقدار آزمون وجود دارد. در نتیجه وضعیت فرهنگ سازمانی موجود دانشگاه تهران از انعطاف پذیری مناسبی جهت تحقق اهداف برخوردار نمی باشد.

پس از بررسی وضعیت متغیرهای یادشده به بررسی رابطه بین آنها در قالب فرضیه‌های تحقیق اشاره می شود.

بررسی فرضیات تحقیق

پس از بررسی وضعیت متغیرهای مستقل و وابسته به طور جداگانه، نتایج حاصله در دو جدول زیر نشان داده شده است:

ابعاد ساختاری سازمان دانشگاه تهران

متغیرها	میانگین رتبه‌ای
رسمی بودن	۳/۷۱
تخصصی بودن	۵/۸۷
استاندارد بودن	۴/۸۸
اختیارات سلسله مراتب	۴/۹۴
پیچیدگی	۳/۴۰
تمرکز	۵/۲۳
حرفه ای بودن	۳/۱۹
نسبت های پرسنلی	۴/۷۷
آماره های آزمون فریدمن	
تعداد	۲۶
کای دو	۲۸/۳۱۰
درجه آزادی	۷
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

ابعاد محتوایی سازمان دانشگاه تهران

متغیرها	میانگین رتبه‌ای
اهداف	۵/۱۰
استراتژی	۳/۱۵
فناوری اطلاعات	۲/۸۸
اثرگذاری محیطی	۳/۳۸
اثرپذیری محیطی	۶/۷۸
اندازه	۳/۳۲
فرهنگ	۳/۳۹
آماره های آزمون فریدمن	
تعداد	۴۶
کای دو	۱۲۲/۴۱۰
درجه آزادی	۶
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

سپس به بررسی رابطه بین متغیرها در قالب فرضیه های تحقیق پرداخته شده است که نتایج در دو بعد ساختاری و محتوایی در جمع بندی حاصله عبارتند از :

- پس از بررسی ارتباط بین ابعاد ساختاری هشتگانه دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن معلوم گردید که ارتباط معنی داری بین ابعاد رسمی بودن، پیچیدگی، تمرکز، تخصصی بودن، داشتن استاندارد و سلسله مراتب اختیارات با تحقق اهداف دانشگاه وجود دارد و رابطه معناداری بین ابعاد حرفه ای بودن و نسبت های پرسنلی با تحقق اهداف دانشگاه وجود ندارد .

- پس از بررسی رابطه بین ابعاد ساختاری سازمان دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن، در اینجا رابطه بین عوامل محتوایی سازمان دانشگاه تهران و تحقق اهداف آن را با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن مورد بررسی قرار می دهیم.

- پس از بررسی رابطه بین عوامل زمینه ای حاکم بر سازمان دانشگاه تهران و میزان تحقق اهداف آن مشخص گردید که رابطه معنی داری بین شناسایی اهداف، در راستای اهداف بودن استراتژی، فناوری اطلاعات، اثرگذاری محیطی، اثرپذیری محیطی، اندازه و فرهنگ دانشگاه با تحقق اهداف آن وجود دارد.

«ویژگیهای طراحی ساختار سازمانی مناسب جهت مراکز تحقیقاتی - آموزشی»

جهت بررسی و شناخت ویژگیهای طراحی ساختار سازمانی مناسب مراکز تحقیقاتی - آموزشی باتوجه به موضوع مورد مطالعه که ساختار سازمانی دانشگاه تهران می باشد، لازم بود که ویژگیهای ساختار مناسب مراکز آموزشی و تحقیقاتی با مذاقه بیشتری مورد توجه قرار گیرد.

نخستین ویژگی مؤسسات تحقیقاتی، نوآوری است. یعنی این موسسات باید به گونه ای سازماندهی شوند که توانایی نوآوریهای لازم را داشته باشند، از ساختارهایی که می تواند برای نوآوری مناسب باشد ساختار ساده است، اما این نوآوری تنها در روشهای نسبتا ساده محقق می شود. ساختارهای دیوانسالاری حرفه ای و ماشینی هم مشکل را حل نخواهند کرد زیرا هر دو ساختار ماهیت اجرایی دارند. این دو ساختار بگونه ای طراحی شده اند که برنامه های استاندارد را اجرا می کنند و خود به خلق برنامه های نو نمی پردازند. ساختار بخشی هم هر چند راهبرد دیوانسالاری ماشینی را از میان بر می دارد اما این ساختار نیز بواقع نوآور بشمار نمی آید، زیرا تاکید بر استاندارد کردن بازده خود بخود

سبب نوآوری نمی‌شود. ساختارهای اعتقادی (ایدئولوژی) و سیاسی هم به نوآوری منجر نخواهند شد و هرکدام مشکلات خاص خود را در این زمینه دارند. بنابراین باید به ساختارهای ادهوکراسی (نوآور) روی آورد (مینتز برگ سازمانهایی را که ساختارهای آنها ادهوک است به عنوان سازمانهای نوآور مطرح می‌نماید). این نوع ساختار سراسر زنده که استانداردهای رفتاری آن اندک است، تخصص افقی شغل را بر بنیان آموزشهای رسمی استوار می‌داند، گرایش به گروه‌بندی متخصصان در واحدهای مبتنی بر وظیفه برای انجام دادن کارهای داخلی سازمان و پراکندگی آنان در گروههای کوچک پروژه‌ای مبتنی بر بازار، پشتگرمی به ابزار برقراری رابطه، سازگاری رویاروی بعنوان مکانیزم اصلی هماهنگی در درون گروهها و بین آنها و عدم تمرکز گزینشی در گروهها و نیز در درون آنها که در جاهای گوناگون سازمان هستند و ترکیبهای گوناگونی از مدیران صف و ستاد و کارشناسان عملیاتی را در برمی‌گیرد.

ویژگی دیگر سازمانهای تحقیقاتی انعطاف‌پذیری است. ساختار این سازمانها باید انعطاف‌پذیر باقی بماند. اطلاعات و فرآیند تصمیم‌گیری بصورت غیر رسمی و انعطاف‌پذیر در جریان است تا هر جا که لازم باشد انگیزه‌های نوآوری را آماده کنند و این یعنی نادیده گرفتن سلسله مراتب اختیار در صورت لزوم، بنابراین می‌توانیم بگوییم که در ساختارهای نوآور برای اصول مدیریت کلاسیک بخصوص وحدت فرماندهی ارزش کمی قابل هستند.

جان مورس و جی لورش^۱ (۱)، در تحقیقی چهار شرکت را مورد بررسی قرار دادند. دو شرکت در زمینه ساخت کانتینر فعالیت می‌کردند و دو شرکت نیز فعالیتهای تحقیقاتی انجام می‌دادند از هر یک از این شرکتها دو واحد را به عنوان نمونه برای مطالعه انتخاب نمودند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که واحدهای موفق در صنعت ساخت کانتینر دارای ساختاری مکانیکی بودند، در حالیکه واحدهای موفق در شرکتهای تحقیقاتی، ساختاری ارگانیک داشتند زیرا محیط آنها ناپایدار و بی ثبات بود. محیطهای ساده با پیچیده تاحدودی باهم تفاوت دارند. سازمانهای تحقیقاتی و نوآور باید محققان را بکارگیرد و به

1. John J. Morse & Joy W. Horsch , “ Beyond Theory “ , Harvard Business Review 48 , no .3 (1970) , pp. 61-68.

آنها قدرت لازم را تفویض کند. این محققان حرفه‌ای‌هایی هستند که مهارت‌های خود را از طریق تحقیق و گذراندن برنامه‌های آموزشی بدست می‌آورند. (مینتزبرگ)^۱

از این گذشته، پدیدآوردن مهارت‌ها و آگاهی‌های تازه نیازمند درآمیختن دانش‌ها و مهارت‌های گوناگون موجود است. بدین‌سان ادھوکراسی، بیش از آن که به تخصصی کردن کارشناسان یا گونه‌گونی واحدهای مبتنی بروظیفه پردازد باید مرزهای سنتی تخصص و گونه‌گونی را درنوردد. بنابراین درسازمان‌های نوآور متخصصان گوناگون باید نیروهای خود را در گروه‌های چند نظامه، که هریک برای پروژه‌ای ویژه شکل گرفته‌اند، گردآورند. ادھوکراسی گروه‌بندی بر مبنای بازارووظیفه را یکجا دریک ساختار ماتریسی به کار می‌گیرد.

شاید یکی از سوالات مهم دریاب ادھوکراسی موضوع هماهنگی باشد که چگونه درسازمان بوجود می‌آید. در ادھوکراسی استاندارد کردن مکانیزم اصلی هماهنگی نیست زیرا کوشش‌ها باید در جهت نوآوری باشد نه در راستای استاندارد کردن. بدلیل پیچیدگی بالای کار، از سرپرستی مستقیم نیز نمی‌توان به نام مکانیزم عمده هماهنگی این نوع ساختار استفاده کرد. بنابراین در این ساختار هماهنگی باید توسط کسانی انجام شود که دارای دانش کار هستند، یعنی کارشناسانی که در اجرای پروژه نقش اساسی دارند. بنابراین سازگاری رویاروی به نام مکانیزم اصلی ادھوکراسی پدیدار می‌شود. (مینتزبرگ)^۲

در ساختار ادھوکراسی باتوجه به سازگاری رویاروی لازم است در طراحی ساختار به ابزارهای برقراری ارتباط نیز توجه شود. هماهنگی تلاش‌های واحدهای مبتنی بروظیفه و گروه‌های پروژه‌ای توسط مدیران هماهنگ‌کننده وشغل‌های رابط تامین می‌شود. سیلز^۳ معتقد است ساختار ماتریسی برای هدف‌های تازه، بجای ایجاد سازمان‌های جدید، سازمان‌های کهنه را دوباره بکار می‌گیرد. این ساختار، سازمان‌ها را وادار می‌کند که به دلیل وجود یافتن هدف‌ها، ارزش‌ها و اولویت‌های ناسازگار، همواره خود را دگرگون کنند و در ساختار سازمان گونه‌ای بی‌ثباتی پدیدآورند.

1. Henry. Mintzberg, Structure in Fives .

2. Ibid

3. L. R. Sayles, " Matrix Organization: The Structure with a Future," Organizational Dynamics, Autumn 1976 , pp. 2-17 .

یکی از خصوصیات سازمانهای نوآور تعداد زیاد شمار مدیران است. در این نوع سازماندهی سه دسته مدیر وجود دارد یکی مدیران هماهنگ کننده، دیگری مدیران پروژه و سومی مدیران وظیفه‌ای. شمار مدیران پروژه زیاد است چون قلمرو نظارت محدود است. البته محدود بودن قلمرو نظارت در این سازمانها بمعنی نظارت مستقیم و بیشتر نیست بلکه تنها کوچکی اندازه واحدهای کاری را نشان میدهد. در این نوع سازماندهی مدیران، مدیریت به معنای فراگیر آن یعنی نظارت مستقیم و دستور دادن را انجام نمی‌دهند بلکه بیشتر وقت خود را صرف ارتباطات، گفتگو و مذاکره، هماهنگ کردن کار گروههای گوناگون و واحدهای وظیفه‌ای می‌کنند. درحقیقت می‌توان گفت بسیاری از این مدیران خود نیز کارشناسانی هستند که دوشادوش کارشناسان پروژه فعالیت می‌کنند.

ساختار سازمانی نوآور دارای کارشناسانی آموزش دیده و متخصص بوده و نامتمرکز می‌باشد. البته لازم به یادآوری است که این نوع تمرکز با عدم تمرکز دیوانسالاری حرفه‌ای شباهتی ندارد. زیرا کارشناسان ادوکرآسی در سرتاسر ساختار، خواه گروه پشتیبانی، رده‌های مدیریت و یا هسته عملیاتی پراکنده‌اند. بنابراین قدرت فقط در هسته عملیاتی متمرکز نیست بلکه در همه بخشها پراکنده است. این نوع عدم تمرکز را عدم تمرکز گزینشی می‌گویند و در راستای افقی وعمودی سازمان توزیع می‌شود. قدرت تصمیم‌گیری دربرابرنوع وطبیعت تصمیمات، میان مدیران وغیر مدیران در تمامی سطوح ورده‌های سازمانی توزیع شده است. بنابراین قدرت نوآوری درانحصار هیچ کس نیست. نکته بسیار مهمی که لازم است در ساختار نوآور (ادوکرآسی) به آن اشاره شود، تعیین استراتژی می‌باشد. در ساختارهای ساده، بخشی، دیوانسالاری، دقیقاً مشخص است که چه کسانی استراتژی را تعیین می‌کنند ولی در این ساختار دقیقاً روشن نیست که نظارت بفرآیند تنظیم استراتژی توسط راس هرم سازمانی یا بخش دیگری از سازمان انجام می‌گیرد. از این گذشته، استراتژی در این ساختارها آگاهانه توسط افراد تنظیم نمی‌شود بلکه بربنیان تصمیم‌هایی است که گاهگاه بوسیله افراد گرفته می‌شود. (مینتزبرگ)^۱ سازمانی که هدف اصلی خود را نوآوری می‌داند، هرگز نمی‌تواند دست‌آورد تلاشهای خود را از پیش روشن نماید. از این رو تعیین استراتژی کامل، یعنی پدیدآوردن یک الگو

1. Henry , Mintzberg , Structure in fives ,

یا ثبات در تصمیم‌گیری، از پیش‌شدنی نیست و راهبردها پس از دستیابی به پی‌آمدهای تصمیم‌های گرفته شده پدیدار می‌شوند. در ساختارهای نوآور، استراتژی سازی، فرآیندی پویا و پیاپی دارد. این امر پراکندگی اختیار را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. زیرا گروهی کوچک از کارشناسان، یعنی برنامه‌ریزان رده‌های بالا نمی‌توانند راهبرد سازمان را تعیین کنند. (چندلروسیلز)^۱

شرایط استفاده از ساختارهای نوآور (ادهوکراسی)

محیط سازمانی

ادهوکراسی در محیط‌هایی جای می‌گیرد که هم پویا و هم پیچیده است. محیط پویا نیازمند ساختار زنده و محیط پیچیده نیازمند ساختار غیرمتمرکز است و ادهوکراسی تنها ساختاری است که هم زنده است و هم تا اندازه‌ای نامتمرکز است. نوآوری چون پیش‌بینی‌شدنی نیست با محیط پویا پیوند دارد و از طرف دیگر چون نوآوری در پوششی از پیچیدگی است بگونه‌ای که بسادگی قابل دستیابی نمی‌باشد؛ لذا با محیط پیچیده پیوند دارد. به دیگر سخن هر جا که پویایی و پیچیدگی با هم همراه شوند راهی جز ساختار ادهوکراسی برای سازماندهی وجود نخواهد داشت. بدیهی است مطلوب نمودن یک ساختار، خود تابعی است از سازگاری آن با استراتژی‌های تعیین شده. تکنولوژی و شرایط محیطی^۲.

$$os = f(S, T, E)$$

از این رو هیچ ساختاری ثابت نمی‌ماند و با توجه به تغییراتی که در هر یک از متغیرهای تعیین‌کننده پیش می‌آید، می‌تواند دگرگون شود^۳ به همین علت سازمان‌های تحقیقاتی نظیر دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، ادهوکراسی را ترجیح می‌دهند.

1. Margaret k. Chandler & Leonard R. Sayles, Managing Large Systems (New York: Harper & Row, 1971), p. 180

2. Alfred. D. Chandler, Strategy and Structure (Cambridge: MIT Press, 1962), p. 13

3. optimize structure = f(strategy, technology, Environment)

4. Alvin Toffler, Future shock (New York: Random House, 1970), p. 17.

نیروهای نامتجانس در محیط

عدم تجانس در محیط سازمان سبب عدم تمرکز گزینشی در مجموعه‌های کاری گوناگون می‌شود بعبارت دیگر سبب می‌شود تا سازمان خود را در قالب ادھوکراسی اداری سازماندهی کند. برای رویارویی با جنبه‌های گوناگون محیط، سازمان باید گروه‌های کاری گوناگون برپا و آنگاه همه تلاش‌های خود را یکپارچه کند.

تغییرات مداوم محصولات

دگرگونی پی‌درپی که در محصولات و خدمات پدید می‌آید شرایط بسیار پویایی را پدید آورده و سازمان‌ها را مجبور می‌کند که بسوی ادھوکراسی کشیده شوند و نهایتاً به تولید سفارشی روی آورند چون هر سفارش مشتری، خود پروژه جدیدی است که به ناچار سازمان باید ساختار ادھوکراسی عملیاتی را بر گزیند.

جوانی سازمانها

علاوه بر ویژگی‌های محیطی ادھوکراسی، سن یا بعبارت دیگر جوانی نیز از ویژگی‌های سازمانهای ادھوکراسی است. ادھوکراسی پیکربندی چندان باثباتی ندارد. بسیار دشوار است که ساختاری را با چنین ویژگی‌ها برای مدت‌ها نگهداشت، یعنی بتوان از استاندارد شدن رفتار آن جلوگیری کرد و موقتی و نوآور بودن پروژه‌ها را حفظ کرد. افزایش عمر ادھوکراسی، نیروهای مختلف آنرا به سمت دیوان سالاری می‌کشاند.

نظام فنی

در ادھوکراسی‌های اداری نظام فنی بطور کلی جد است. بسیاری از سازمانها به این دلیل ادھوکراسی اداری را بکار می‌گیرند که نظام‌های فنی آنها پیشرفته و شاید در همان حال خود کار است. وقتی که نظام فنی سازمان پیشرفته باشد سازمان برای طراحی، خرید، بهسازی و نگهداری خود به ستاد پشتیبانی ماهر و آموزش دیده‌ای نیازمند است و باید نیروی چشمگیری را برای تصمیم‌گیری‌های فنی به ستاد پشتیبانی واگذارد و آن ستاد نیز به نوبه خود باید برای هماهنگی کار خود از ابزار برقراری روابط سودگیرد.

وقتی که نظام پیچیده بشکل خود کار درمی‌آید، مرز بین ستاد وصف کمرنگ می‌شود، ناسازگاریها کاهش می‌یابد، ستاد تخصصی قدرتش را از دست می‌دهد. بنابراین ادھوکرآسی اداری بشکل ساختاری متمرکز و زنده درمی‌آید و پیکربندی دیگری پدیدمی‌آورد که آن را ادھوکرآسی خودکار می‌نامیم.

تبیین یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق گویای این امر است که ساختار سازمانی دانشگاه تهران باید مورد تجدید نظر اساسی قرار گیرد زیرا مواردی نظیر: گستردگی بیش از حد سطوح سازمانی در عرض و طول، نارسایی‌های تصمیم‌گیری به لحاظ موانع ساختاری، عدم وجود ارتباط‌های روشن سازمانی از طریق سازوکارهای رسمی، درک دیر هنگام مسایل و مشکلات جدی دانشگاه، تداخل وظایف واحدها، عدم وجود اختیارات کافی در سطوح سلسله مراتب سازمانی، عدم وجود قوانین و مقررات مکتوب و تعاریف و استانداردهای مشخص جهت اداره امور جاری و فعالیت‌های مشابه، تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری در سطوح عالی سازمانی، عدم وضوح تقسیم وظایف میان ارکان دانشگاه، عدم وجود سیستم کنترل و نظارت اصولی در دانشگاه، اهمیت نداشتن نظام ارشدیت در ارتقاهای سازمانی و تصدی پستهای مدیریتی دانشگاه، عدم تناسب لازم در ترکیب و توزیع پستهای سازمانی واحدها، عدم تناسب سطوح سازمانی پیش‌بینی شده جهت واحدها، روشن نبودن سلسله مراتب سازمانی و میزان مسئولیت و پاسخگویی هر فرد، پراکندگی بیش از حد فضاهای فیزیکی دانشگاه، عدم پیش‌بینی لازم جهت انسجام فضاهای کاربردی دانشگاه، عدم وجود اختیارات کافی توسط سطوح تصمیم‌گیری مدیریت، عدم تناسب تعداد سطوح سازمانی دانشگاه، عزل و نصب مدیران بر اساس تصمیم‌گیری‌های فردی، عدم وجود نظام ارتقا و ایجاد فرصتهای لازم در موقعیتهای شغلی، عدم وجود سیستم مناسب جذب اعضا هیأت علمی و کارکنان، مناسب نبودن سطح تحصیلات کارکنان با توجه به اهداف دانشگاه، عدم تناسب بین پرسنل صف و ستاد، عدم وضوح و روشنی اهداف برای کارکنان دانشگاه، انجام تغییرات نامناسب در مدیریت دانشگاه به خصوص در سطوح مدیریت میانی، عدم توانایی پاسخگویی ساختار سازمانی دانشگاه به نیازهای آموزشی و پژوهشی با حفظ کیفیت و در اسرع وقت، عدم وجود اعتبارات کافی جهت تحقق اهداف و وظایف دانشگاه در راستای رسالت آن، عدم به کارگیری نظام

ارتباطات و اطلاعات در سطوح تصمیم‌گیری و کنترل و نظارت دانشگاه، عدم وجود ارتباطات برنامه‌ریزی شده و مناسب بین دانشگاه و سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی، عدم سازماندهی صحیح دانشگاه در مقابله با تهدیدات محیطی، عدم سازماندهی صحیح دانشگاه در بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، تاثیر بیش از حد تغییرات محیطی بر دانشگاه به خصوص در ابعاد سیاسی، تاثیر بیش از حد تغییر قوانین و مقررات حاکم بر جامعه و بر دانشگاه، تاثیر بیش از حد تغییر در ارزشها و باورهای اجتماعی بر دانشگاه، تاثیر بیش از حد تغییرات اقتصادی حاکم در جامعه بر دانشگاه، ازدیاد نیروی انسانی (کارکنان) با توجه به وظایف و فعالیتهای دانشگاه، عدم وجود تحولات و تجدید نظرهای ساختاری در دانشگاه، عدم تناسب بین اندازه دانشگاه و ساختار سازمانی آن، عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف دانشگاه، عدم وجود انعطاف لازم در ساختار دانشگاه به منظور ایجاد روحیه پرورشی و هدایت زیر دستان، عدم وجود ارتباطات منعطف و ارگانیک بین مسئولین و کارکنان دانشگاه، عدم وجود اختیارات کافی در جهت بیان مسایل و مشکلات از جانب کارکنان، عدم برنامه‌ریزی و پیش‌بینی اصولی در تعیین اعتبارات مورد نیاز واحدها، عدم وجود نظام صحیح تقسیم اعتبارات بر اساس ارزیابی عملکرد و روند توسعه واحدها، عدم وجود نظام تشویق در جهت ایجاد انگیزه به منظور بهره‌وری واحدها با کارایی کم می‌تواند از طریق تحول اصولی در ساختار سازمانی دانشگاه تهران باهدف اصلاح و بهبود روند توسعه، بستر سازی گردد. لذا می‌بایست در طراحی ساختار مطلوب دانشگاه با بهره‌گیری از ادبیات موضوعه و ویژگیهای مناسب طراحی ساختار سازمانی دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی - آموزشی را کنکاش و با توجه به شرایط دانشگاه تهران آنها را به کار بست و ضمن توجه به اقتضائات حاکم با دیدی منعطف سعی در اجرای آنها نمود

پیشنهادات

پس از بررسی فرضیه‌ها و یافته‌های تحقیق و ویژگیهای طراحی ساختار سازمانی مناسب (جهت مراکز تحقیقاتی - آموزشی) این نکته، مبرهن و روشن می‌گردد که ساختار مناسب جهت دانشگاه تهران که یک قطب بزرگ و مطرح تحقیقاتی آموزش کشور است باید به سمت الگوی ساختار نوآور (ادهوکراسی) پیش رود، زیرا همانطور که در بخش نظری تحقیق مطرح شد، در ساختار نوآور (ادهوکراسی)، ساختار پویا است و

مکانیزم اصلی هماهنگی، تنظیم و هماهنگی طرفینی اجزاء اصلی سازمان، با ستاد پشتیبانی است؛ عدم تمرکز، از نوع عدم تمرکز گزینشی، رسمیت پائین، - پیچیدگی بالا، اندازه سازمان متوسط - تکنولوژی بسیار پیچیده و محیط پیچیده و پویا و گاهی ناهمگون است. و در اشکال اساسی سازماندهی بخشهای حرفه‌ای در هر یک از هسته عملیاتی، کارکنان پشتیبانی و ساختار فنی بر روی سازگاری رشد یافته غیر رسمی به منظور هماهنگی تلاشها تمرکز می نمایند. در ادھوکراسی‌های اداری، عملیات سطح پایین ممکن است به طور خودکار فراگیر باشد، از این بابت نتایج یافته‌های تحقیق با بررسی‌های مینتز برگ سازگار است زیرا به زعم ایشان دانشگاه یک سازمان حرفه‌ای است، اما واحدهای پشتیبانی آن ترکیبی از اشکال گوناگون می‌باشند، به عنوان مثال واحدهای پشتیبانی که کارکردهای روزمره را انجام می‌دهند، ممکن است از مدیریتهای بوروکراتیک ماشینی برخوردار باشند ولی واحدهای تکنوکرات ممکن است به عنوان سازمانها یا ادھوکراسیهای حرفه‌ای اداره شوند. آنچنانکه دانشگاهها تلاش می‌کنند که بر فن آوریهای اطلاعاتی نوین غلبه نمایند، شکل سازمانی کلی درصدد حرکت به سوی ادھوکراسی است، علی‌رغم فشار روانی ناشی از کار در یک سازمان ادھوکرات که سازمان را برای سازماندهی کردن واحدها مطابق با اشکال دیگر سازماندهی تحت فشار قرار می‌دهد.

با توجه به نکات مطرح شده در زمینه دیدگاه نظری مرتبط با طراحی ساختار سازمانی مطلوب، موارد ذیل به عنوان پیشنهادات جهت طراحی ساختار مطلوب دانشگاه تهران مطرح میگردد:

- ۱- تجدید نظر در ساختار سازمانی دانشگاه از نقطه نظر ایجاد، ادغام و انحلال واحدهای ستادی، آموزشی و پژوهشی
- ۲- تجدید نظر در ساختار سازمانی با تاکید بر عدم تمرکز در جهت اداره امور دانشگاه
- ۳- اعطاء اختیارات کافی به سطوح مختلف تشکیلات ستاد، دانشکده‌ها و موسسات در جهت تحقق عدم تمرکز، در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی
- ۴- تقویت ترکیب اعضای هیات امناء و افزایش اختیارات آن هیأت
- ۵- تصویب و اجرای آئین نامه انتخابی بودن روسای دانشکده‌ها و مؤسسات وابسته
- ۶- اعطای اختیارات تام تصمیم‌گیری به منظور اداره کردن دانشگاه از نظر مسائل استخدامی، اداری، تشکیلاتی، مالی و معاملاتی

- ۷- قانونی بودن تصمیمات هیأت امناء و نافذ بودن آنها جهت اجرا توسط سایر سازمانها
- ۸- حذف واحدها یا وظایف متداخل
- ۹- حرکت به سمت ایجاد تولی در امور به جای تصدی.
- ۱۰- سعی در ایجاد ارتباط منطقی و آسان بین واحدهای دانشگاه و وزارت متبوع و دیگر دستگاه های ذیربط
- ۱۱- ایجاد زمینه بروز خلاقیت و نوآوری
- ۱۲- ایجاد روح همکاری و معاضدت در همکاران
- ۱۳- بیان توانمندیهای دانشگاه و واحدهای تابعه جهت انجام پروژه های مشترک با سایر دستگاه های اجرائی جهت رفع مشکلات آنها
- ۱۴- برقراری ارتباط با سایر دستگاهها جهت بررسی و شناسایی مشکلات آنها جهت تعریف در قالب طرح های تحقیقاتی - کاربردی
- ۱۵- اشاعه فرهنگ کاربردی نمودن نتایج تحقیقات در زمینه های مختلف
- ۱۶- برگزاری دوره های خاص و اجرای کارگاه های آموزشی تخصصی برای کارشناسان و مدیران دستگاه های اجرایی در خصوص روش های جذب و انتقال فناوری اطلاعات به داخل کشور
- ۱۷- ایجاد رشته های تحصیلی مرتبط، جهت ملحوظ نمودن زمینه های علمی انتقال فناوری
- ۱۸- بازننگری مستمر در برنامه های آموزشی و پژوهشی منطبق با استانداردهای جهانی روز
- ۱۹- ترغیب پژوهشگران و اعضاء محترم هیات علمی جهت ارائه مقالات تخصصی
- ۲۰- ترغیب و تامین نیروی انسانی کارآمد با بهره گیری از امکانات مختلف آموزشی و پژوهشی
- ۲۱- بررسی و ایجاد گرایش های میان رشته ای در دوره های تحصیلات تکمیلی در راستای توسعه پژوهش و فناوری های نوین
- ۲۲- همکاری با سایر دستگاهها جهت تاسیس و گسترش مراکز پژوهشی و توسعه فناوری
- ۲۳- انتخاب و گزینش بر مبنای نظام شایسته سالاری، به خصوص در سطح مدیریت دانشگاه
- ۲۴- آسیب شناسی مسایل به طور اصولی و صحیح و به موقع
- ۲۵- طراحی سیستم کنترل و نظارت بر عملکرد دانشگاه و ارزیابی فعالیت ها جهت رفع مشکلات و موانع تحقق اهداف مورد نظر
- ۲۶- ایجاد سیستم ها و مکانیزمهای دریافت پیشنهادات جهت اصلاح روند فعالیتها

نتیجه گیری

با توجه به مطالعات نظری انجام گرفته و بررسی بر روی نتایج حاصل از آزمونهای به عمل آمده در مورد متغیرهای سازمان دانشگاه در ابعاد ساختاری و محتوایی مشخص گردید که ساختار سازمانی دانشگاه تهران ابزار مناسبی جهت تحقق اهداف آن نمی باشد و این امر در بررسی عملکرد دانشگاه در رابطه با تحقق اهدافش از نقطه نظر طراحی ساختار مطلوب در تحقیق انجام گرفته ، مبرهن و روشن گردید. بررسی نقطه نظرات آزمودنیها در ابعاد سازمانی دانشگاه تهران (در دو بعد ساختاری و محتوایی) در تک تک عوامل نتایج مختلفی را به دست داد و از لحاظ معناداری بین میانگین و مقدار آزمون و همچنین در ارتباط با هدف مشخص گردید که در مجموع دانشگاه تهران در راه رسیدن به اهداف خود چندان موفق عمل نکرده است و بررسیهای انجام شده در این تحقیق ، گویای این امر است که اهداف دانشگاه محقق نگردیده و ساختار سازمانی که یکی از عناصر مهم تحقق اهداف هر سازمان می باشد ابزار مناسبی جهت تحقق این امر نبوده است. در این راستا با اشاره به این که دانشگاه تهران همواره به عنوان نماد آموزش عالی کشور مطرح بوده و با توجه به نیازهای توسعه ملی، کانون تربیت متخصصان و محققان بوده است، می بایست در قالب برنامه های میان مدت و بلند مدت خود ، امر توسعه را به طور مستمر طرح ریزی نموده و موجبات تحقق اهداف توسعه کشور را مهیا سازد.

مأخذ

خاکی ، غلامرضا. (۱۳۷۸) . روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی . تهران : مرکز تحقیقات علمی کشور .

1. Bennis , Warren G. (1966) . Changing Organizations . New York : Mc Graw – Hill Book Co .
2. Chandler , Alfred D . (1962). Strategy and Structure . Cambridge : MIT Press .
3. Chandler , Margaret k . and Sayles , Leonard R . (1971) . Managing Large Systems . New York : Harper & Row .
4. Donaldson , Lex () . The Normal Science of structural Contingency Theory.
5. Douglas , Ceasar . (1999). Organization Redesign : The Current State and Projected Trends . Management Decision . 36-37 . 621-627 .
6. Hall , Richard H . (1991). Organizations : Structure and Process and Outcomes . Englewood Cliffs: Prentice – Hall .
7. Mintzberg, Henry. (1993) Structure in Fives : Designing Effective Organization. Englewood Cliffs : Prentice – Hall .
8. Morse, John J. and Horsch, Joy W. (1970) . Beyond Theory . Harvard Business Review . 48.61-68 .
9. Powers , Jenifer . (Spring 2000) . Organizational Theories and the Educational Organizational . Organizational Studies . 8-9 .
10. Sayles , L. R . (Autumn 1976) . Matrix Organization : The Structure With a Future . Organizational Dynamics . 2-17 .
11. Toffler , Alvin (1970) . Future Shock . New York : Random House .