

۱-۱ چکیده

ضرورت دارد که مدیران در هر سازمانی برای مدیریت، شناخت کامل از جوانب گوناگون سازمان خود داشته باشند تا بتوانند تصمیم درست بگیرند.

در دنیای پیچیده و در حال تحول امروز، کامیابی را مختص جوامع و سازمان‌ها می‌دانند که بین منافع، قابلیت‌های مدیریت و منابع انسانی خود رابطه‌ای منطقی و معنی‌داری برقرار کنند. جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به پیشرفتی داشته باشد که بتواند امکانات لازم برای منابع انسانی خود را به دانش و مهارت روز تجهیز کند تا آنها با استفاده از این توانمندی، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

نیروی انسانی به عنوان منبع نامحدود، محور هر توسعه‌ای به حساب می‌آید. در این بین معلمان نقش موثری در فرآیند توسعه ایفا می‌کنند. از این رو آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و نیازمند حمایت است.

هدف از این تحقیق بررسی میزان پیچیدگی، سلسله مراتب اداری، وظایف مسئولین، تمرکز یا عدم تمرکز و میزان رسمی و غیررسمی بودن سازمان (آموزش و پرورش) می‌باشد. همچنین به دنبال این هستیم که نقش مشارکت کارکنان در کنار ساختار سازمانی تا چه حد در رسیدن به اهداف سازمان ضرورت دارد.

واژگان کلیدی:

تقسیم کار، شاخص درجه سلسله مراتب، شاخص درجه تمرکز یا عدم تمرکز، شاخص درجه پیچیدگی، شاخص درجه حرفه‌ای بودن، نقش و یا تاثیر کارکنان، ساختارهای سنتی، پیشرو بودن ساختار

۱-۲ مقدمه

انجام یک تحقیق نیاز به تجربه، وقت و امکانات و همچنین علاقه کافی دارد و نیز دسترسی آسان و سریع اطلاعاتی موثق از شرایط انجام یک تحقیق کامل به شمار می رود. این تحقیق به منظور بررسی یکی از مهمترین الگوهای کارساز در سازماندهی و مدیریت می باشد که همانا بررسی ساختار سازمانی آموزش و پرورش است. و به جهت اینکه تحقیق جنبه موردی و کاربردی پیدا نماید ساختار سازمانی آموزش و پرورش شهرستان لردگان انتخاب شده و بررسی های لازم در مورد آن صورت گرفته است. همچنین با توجه و کثرت الگوهای ساختار سازمانی سعی شده است مواردی همچون میزان پیچیدگی، سلسله مراتب اداری، وظایف مسئولین، تمرکز یا عدم تمرکز و میزان رسمی بودن این سازمان مورد عنایت و توجه واقع شود.

اگر مشارکت در سازمان را به سان ره یافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مشارکت ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می توان گفت که: مشارکت در سازمان به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن ها مربوط می شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می کند که به تحقق هدف های گروه کمک کند و در مسئولیت ها و پیامدهای آنها سهیم شود. (مصادیقی نیا، علی رضا. ۱۳۶۸)

۱-۳ تعریف مسئله

بررسی و شاخص های ساختار سازمانی و تشکیلاتی آموزش و پرورش شهرستان لردگان در پیشبرد امور که میزان پیچیدگی و رسمیت تمرکز و همچنین سلسله مراتب اداری این سازمان را تجزیه و تحلیل می نماید.

۱-۴ طرح مسئله

سازمان ها بیشتر به ساختار خود و مشارکت کارکنان در مسائل، چه در درون سازمان و چه در بیرون آنها توجه می کنند. یکی از مسائلی که در چند دهه اخیر به آن اهمیت زیادی داده می شود، مسئله چیدمان سازمان ها و چگونگی قرار گرفتن کارکنان در کنار هم و ارتباط آنها با هم می باشد.

۱-۵ اهمیت تحقیق

تعیین شاخص های متغیر برای سنجش ساختار سازمانی از نظر روش شناسی در پژوهش های مدیریت دارای اهمیت فراوانی است. این مسئله از نظر مدیران و اهل حرفه نیز بسیار مهم است، زیرا در ارزیابی، اصلاح و تغییر ساختارهای سازمانی نیاز به استفاده از شاخص های مذکور به خوبی مشهود می باشد. البته تعیین شاخص هایی که به وسیله آن بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی نمود، ایده آل بوده و به سادگی امکان پذیر نیست. اما در این تحقیق کوشش شده تا شاخص هایی از قبیل میزان پیچیدگی، رسمی بودن و تمرکز ساختار سازمانی نظام آموزش و پرورش در شهرستان مذکور مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با ساختارهای علمی و الگوهای کارساز در امر سازماندهی تطبیق مورد مقایسه قرار گیرد. و در پایان با توجه به نظام سازمانی موجود در این سازمان ساختار جدید و کارساز ارائه گردد.

۱-۶ اهداف تحقیق

هدف کلی تحقیق شناخت ساختار تشکیلاتی فعلی و ارائه ساختاری مطلوب تر و کارآمد تر می باشد. یکی از اهداف تحقیق بررسی میزان پیچیدگی ساختار سازمانی موجود می باشد که در اینجا پیچیدگی سازمانی مفهومی ترکیبی از سه جزء در نظر گرفته شده است که این سه بعد یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان می باشد که سلسله مراتب اداری و میزان رسمی بودن سازمان را مشخص می سازد. در خصوص تقسیم وظایف در این سازمان وظایف به دوایر متعدد تقسیم می شود که هر دایره زیر نظر یک نفر به عنوان مسئول اجرای وظایف و یک نفر به عنوان متصدی انجام دستورات مسئول خویش می باشد. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

مسئولیت مستقیم انجام کلیه وظایف محوله به عهده مسئول دایره می باشد که زیر نظر ریاست اداره و معاون

وی انجام وظیفه می نماید، همچنین متصدی هر دایره مستقیماً زیر نظر رئیس اداره و معاون وی انجام وظیفه می نماید که در قسمت های بعدی تعداد و نام دوایر و همچنین شرح کاملی از وظایف آنان تشریح خواهد شد. سلسله مراتب اداری در این سازمان به صورت عمودی است، به این معنا دستورات از طرف رئیس اداره به معاون و مسئولین دوایر ابلاغ می شود و آنها نیز جهت اجرا و بر حسب مورد به متصدیان خود و مدیران مدارس

دستورات را ابلاغ می نمایند و مواردی که لازم به اجرا و یا پاسخ باشند، پاسخ آن مستقیماً به ریاست اداره داده می شود. میزان تاکید بر قوانین و مقررات و نحوه عمل به ضوابط در سازمان نشان دهنده میزان رسمی بودن سازمان میباشد. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعملها همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانون مواردی در سازمان واجد اهمیت بوده و شاخصهای موثری می باشد. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

از اهداف دیگری که تحقیق مذکور بدنبال بررسی آن است مسأله رهبری در سازمان می باشد. مسأله رهبری در هر سازمان به عنوان مهمترین عنوان آن سازمان به حساب می آید که در این سازمان انتصاب یا به عبارتی رئیس اداره به صورت انتصابی از طرف مدیر کل آموزش و پرورش استان صورت می گیرد وظایف خود را زیر نظر مدیر کل انجام می دهد و در بعضی موارد کسب تکلیف می نماید و در مواردی پیشنهاد می دهد و پاسخگویی وظایف محوله اداره متبوع خود می باشد، اما از وظایف وی این است که بر کلیه دوایر و واحد های این اداره نظارت مستقیم داشته باشد و بر کلیه کارهای آنها دستور می دهد و نتایج دستورات داده شده را می خواهد و به طور کلی مسئول تام الاختیار در این اداره می باشد، یعنی اینکه کلیه کارها اعم از اداری، مالی، خدماتی، آموزشی، پرورشی، با اجازه وی صورت می گیرد. {الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۲)}

مشارکت در سازمان دو هدف عمده را دنبال می کند: نخست، ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده به کمک هم بین افراد. این هدف ها بر چند اصل اساسی استوار است:

۱. هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد

۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.

۳. مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی بپردازد

چنانچه اجرای مشارکت کارکنان و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم

بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود. برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم که سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن ها به افراد فرادست؛ ابتکار؛ توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادها؛ استقلال رای و قدرت داوری؛ متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاهها و اندیشه های نو و مسئولیت پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت ج و است. معمولاً چنین افرادی را می توان در سازمان هایی با ویژگی های زیریافت: {علاقمند، علی. (۱۳۷۱)}

۱. رقابت؛ در آن ها رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد

۲. دسترسی مدیران به دانش گسترده؛ مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند

۳. احترام به افراد؛ کارکنان این سازمان ها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.

۴. روابط دائمی و بلند مدت کارکنان و در نتیجه برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمان ها است

۵. استقبال مدیران از عامل تغییر؛ در این سازمان ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می دانند و با خشنودی از آن استقبال می کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذراند، زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است

۶. از ویژگی های سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است. در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسبترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راهگشاستر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پرهرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرعه ذهری متبادر نشود

۷. انعطاف پذیری مشخصه دیگر این گونه سازمان ها است. در ساختار سازمانی انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرایند تصمیم سازی مشارکت دارند. گسترش فرهنگ مشارکتی در کارکنان به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه، بخشی از هدف های بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابجایی فرد یا بروز

اتفاقی خاص، متوقف نمی شود. یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مشارکت، صداقت مدیریت استکارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان نتایج و پلمدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف هایشان با راه حل های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آنها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. نکته مهم در به کارگرفتن شریک های مشارکتی توجه به موانع و دشواری های فرا رویمدیران در سازمان هاست، زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت و در صورت تعامل با کارکنان بهتر می توان به این مهم دست یافت. ضمن این که باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با بحران مواجه نشود. {علاقمند، علی. (۱۳۷۱)}

۱-۶-۱ اهداف کلی

هدف کلی این تحقیق بررسی ساختار سازمانی و مشارکت کارکنان در پست های مختلف اداری آموزش و پرورش می باشد.

۱-۶-۲ اهداف فرعی

- ۱- شناخت میزان پیچیدگی واحدها و فعالیت های فرعی
- ۲- شناخت تمرکز سازمانی در واحدهای مختلف
- ۳- شناخت تاثیر تقسیم وظایف بر روی انجام وظایف
- ۴- شناخت ساختار تشکیلاتی فعلی و ارائه ساختاری مطلوب تر
- ۵- شناخت تاثیر مشارکت در تصمیم گیری بهتر در سازمان {رابینز، استیفن. (1379)}

۱-۷ سوالات تحقیق

۱-۷-۱ سوالات اصلی

۱. آیا شناخت منابع سازمان بر ایدرک ساختار سازمانی مهم است؟
۲. آیا شناخت ساختار سازمانی برای کارکنان مهم است؟
۳. آیا شناخت پست های سازمان بر ای ساختار سازمانی مهم است؟
۴. آیا شناخت ساختار سازمانی برای مشارکت سازمان مفید واقع می شود؟ {سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱)}

۲-۷-۱ سوالات فرعی

۱. نقاط ضعف سازمان در شناخت مشارکت سازمانی چیست؟
۲. نقاط قوت سازمان در شناخت ساختار سازمانی چیست؟

۱-۸ فرضیات تحقیق

- ۱- آیا بین شرح وظیفه کارکنان و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
- ۲- آیا بین رسمیت و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
- ۳- آیا بین متمرکز و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
- ۴- آیا بین اختیار مسئولین و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
- ۵- آیا بین اختیار مالی و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟ {سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱)}

۱-۹ متغیرهای تحقیق

۱-۹-۱ متغیر مستقل

- ۱- آیا بین شرح وظیفه کارکنان و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟
- ۲- آیا بین رسمیت و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۳- آیا بین تمرکز و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۴- آیا بین اخیلر مسئولین و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۵- آیا بین اخیلر مالی و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟ (الوانی، سیدمهدی، ۱۳۷۲)

۱-۹-۲ متغیر وابسته

۱- آیا بین شرح وظیفه کارکنان و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۲- آیا بین سمیت و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۳- آیا بین تمرکز و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۴- آیا بین اخیلر مسئولین و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

۵- آیا بین اخیلر مالی و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟ (الوانی، سیدمهدی، ۱۳۷۲)

۱-۱۰ تعریف واژه ها و اصطلاحات اساسی تحقیق

ساختار سازمانی که عبارت از مجموع شیوه ها و راه هایی است که آن سازمان برای تقسیم کار و هماهنگی به کار می برد. (الوانی، سیدمهدی، ۱۳۷۲)

۱-۱۰-۱ تقسیم کار

تقسیم کار عبارت از شکستن و تقسیم یک وظیفه اصلی به وظایف و فعالیت های فرعی و هماهنگی (ما بین همان وظایف و فعالیت های فرعی) است. (شفر، مارتین. ساختار سازمانی)

۱-۱۰-۲ شاخص درجه سلسله مراتب

میزان توزیع قدرت و یا میزان توزیع اختیارات و مسئولیت ها در رده های ساختار را نشان داده و با متغیر هایی از قبیل حیطه نظارت تعداد خطوط ارتباطات عمودی در سلسله مراتب سنجیده می شود. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳)

۱-۱۰-۳ شاخص درجه تمرکز یا عدم تمرکز

شاخص درجه تمرکز یا عدم تمرکز میزان جمع شدن یا توزیع شدن قدرت سازمانی را در سطوح ساختار نشان می دهد و با متغیر هایی از قبیل تعداد تصمیم گیران در سطوح مختلف و یا با تعداد تفویض اختیارات و تصمیم های سازمانی در سطوح مختلف سلسله مراتب سنجیده می شود. {زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳)}

۱-۱۰-۴ شاخص درجه پیچیدگی

شاخص درجه پیچیدگی میزان سیستم ها، واحدها و فعالیت های فرعی در سطوح افقی و عمودی و اخیراً با گسترش سازمان ها در سطوح جغرافیایی ساختار را نشان می دهد و با متغیر هایی از قبیل تعداد سطوح عمودی عناوین شغلی در سطوح افقی و تعداد شعبات در حوزه ها و مناطق گسترش سازمان سنجیده می شود {الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۲)}

۱-۱۰-۵ شاخص درجه حرفه ای بودن

شاخص درجه حرفه ای بودن میزان آموزش کارآموزی و مهارت آموزی رسمی در ساختار را نشان می دهد و با متغیر هایی از قبیل تعداد ساعت / نفر آموزش دیده و یا با میانگین سالهای آموزش و غیره سنجیده می شود. {الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۲)}

۱-۱۰-۶ نقش و یا تاثیر کارکنان

مجموعه انتظاراتی که فرد در یک وضعیت مشخص رفتار خود را تنظیم میکند و همچنین نقش از نظر علمی قابل بررسی است ایفای درست نقش تاثیر زیادی در رسیدن به موفقیت دارد. {رایینز، استیفن. (۱۳۷۹)}

۱-۱۰-۷ ساختار های سنتی

ساختار های سنتی که به صورت هرمی شکل طراحی شده ساختار سلسله مراتبی یا وظیفه ای دارد که به دلیل سهولت و سادگی در سازمان های زیادی مورد استفاده قرار می گیرد. {رایینز، استیفن. (۱۳۷۹)}

۸-۱۰-۱ پیشرو بودن ساختار

بدین معنی که در آن نقش مدیر ، ساختار و مشارکت و کارکرد های حاکم بر سازمان به شکل نوینی تعریف و بازسازی شود. پیشرو بودن در سازمان به این معنی است که بتوان کارکرد خود را با توجه به نیاز های روز جامعه تغییر داد و آن را ارزیابی کرد. {مصادقی نیا، علی رضا. (۱۳۶۸)}

۱۱-۱ نتیجه

در این بخش پروژه نخست اهداف پروژه سپس سوالات اصلی و فرعی پروژه مطرح گردید. همچنین فرضیات پروژه در آن مطرح شد.

در این بخش متغیر های مستقل و وابسته نیز مورد بررسی قرار گرفت و در آخر واژه ها و اصطلاحات اساسی تحقیق تعریف شد.

www.markazdanesh.ir

فصل دوم

پیشینه و مباحث نظری تحقیق

۱-۲ مقدمه

تشکیل نظام آموزش و پرورش رسمی در ایران بالغ بر هشتاد سال می گذرد. طی این مدت بر اثر تحولات جامعه و اهمیت یافتن آموزش و پرورش گسترش یافته و ساختار کلی دچار تحولات شگرفی در راه پیشرفت و تعالی آن گردیده است. گرچه ساختار روابط اجتماعی و الگوی مقام و منزلت وجه مهم سازمان اجتماعی را تشکیل می دهد ولی وجه اصلی دیگر این نظام، مانند نظام اجتماعی و سازمانهای دیگر تشکیلات آن را در بر می گیرد که خود تشکیلات نظام تابع اهداف اصلی و اولیه آن یعنی همان آموزش و پرورش همگانی است. هر سازمان رسمی درواقع وسیله تحقق اهداف خاص برای جامعه یا بخش های خاصی از آن است. نظام آموزش و پرورش یک سازمان رسمی و بزرگ و گسترده است که اهداف بسیار مهمی را برای جامعه متحقق می سازد. مدیریت موثر در هر سازمانی به ویژه سازمان آموزشی مستلزم شناخت ابعاد و جوانب گوناگون و پیچیده آن سازمان است. بدون تشخیص و تفکیک این جوانب مهم فراگردهای مدیریت و رهبری سازمان دشوار خواهد بود. {الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۲)}

یکی از جوانب بسیار مهم زمینه فرهنگی - اجتماعی است که غالباً در بخش های مدیریت مورد غفلت قرار می گیرد. پارسوتو (۱۹۵۸) در تحلیل سازمان های رسمی وظایف و مسئولیت های آنها را به شکل سلسله مراتبی به سه نظام یا سه سطح نهادی (فرهنگی - اجتماعی - اداری) طبقه بندی کرده است، مثلاً در نظام آموزش و پرورش فراگردهای عملی پرورش و آموزش یا تربیت و تدریس، وظایف و مسئولیت های فنی محسوب می شود. همه اقدامات و فعالیت های پیچیده واحدهای سطح فنی تحت نظارت و هدایت سطح بالاتری قرار دارد که نظام با سطح اداری نامیده می شود. سطح اداری، از یک سو اداره داخلی سازمان نظام آموزش را به عهده دارد و از سوی دیگر میانجی یارابط سازمان و جامعه است. {علاقمند، علی. (۱۳۷۱)}

به عبارت دیگر از یک طرف با ارائه خدمات و تدارک منابع و وسایل لازم اجرای وظایف آموزش و پرورش را میسر ساخته، دانش آموزان را برای جذب و کارگماری در جامعه آماده می کند و از طرف دیگر برای انجام وظایف فنی، منابع انسانی و مالی و تسهیلات مادی و فیزیکی مورد نیاز را از طریق جامعه و نهاد و موسسات اجتماعی تامین و فراهم می نماید. واحدهای سازمانی مسئول وظایف اداری عبارتند از کلیه واحدهای اجرایی و ستادی اداره کننده امور آموزش و پرورش، مدیریت آموزش در این سطح یا مدیریت سایر سازمانها ثبات نام دارد و وظایف آن، کارکردهای عمومی مدیریت است. سازمان نظام آموزش به عنوان یک سازمان رسمی، وسیله ایست که از طریق آن هدفهای ویژه آموزش و پرورش که برای جامعه با نهاد های آن اهمیت دارند، تحقق پیدا می کند. چنین سازمانی موجودیت رسماً قانونی، منابع مورد نیاز و حمایت اجتماعی برای ایفای مأموریت خود را از جامعه کسب می کند و تحت شرایطی که فرهنگ و نهادهای اجتماعی و نظام های اقتصادی و سیاسی آماده و فراهم می کند به فعالیت هایی می پردازد. در واقع می توان گفت: همانگونه که سطح سازمان بوسیله سطح اداری هدایت و کنترل می شود به همان طریق سطح اداری نیز به نوبه خود به سطح نهادی یا فرهنگی - اجتماعی هدایت و کنترل می شود. {زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳)}

وظایف و مسئولیت های سطح نهادی عبارتند از جهت دهی و تعیین فلسفه و اهداف آموزش و پرورش، القای اعتقادات، ارزشها و هنجارهای جامعه به نظام آموزش، تامین منابع مالی، اعمال قوانین و مقررات، تعیین

معیارهای کلی مدیریت و کنترل فراگردهای آموزش و پرورش . مدنی، داوود. مقدمه ای بر تئوری سازمان و مدیریت

امروزه در نظام های آموزشی متمرکز، هدایت و کنترل نهادی مستقیماً از طریق نهادهای حکومت آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر بوسیله ارگان های قانون گذار، دولت، وزارت آموزش و پرورش و سایر سازمان های دولتی مربوط صورت می گیرد. در نظام های آموزش غیر متمرکز، هدایت و کنترل نهادی از طریق نهادی قانون گذار، شورا های منتخب مردمی و هیات های اماناء عملی می شود، باید توجه داشت که در هر شیوه متمرکز و غیر متمرکز علاوه بر کنترل مستقیم از طریق قوانین و مقررات رسمی و کنترل غیر رسمی که به مرور در سازمان ها شکل گرفته و مورد قبول واقع شده اند، فرهنگ و دین به طور غیر مستقیم اقتدار خود را از حیث کنترل آموزش و پرورش اعمال می سازد. {الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۲)}

۲-۲ فلسفه و مبانی نظری مدیریت مشارکتی

انسانها فطرتاً خواهان برابر ی با یکدیگرند و تمایل دارند با آنها برخورد محترمانه و مشارکت جو یانه شود. خصوصاً انسان فره یخته و متخصص قرن بیستم خواستار این حق است که «نظر» من را گوش کن ی، من هم نظر دارم مشارکت کارکنان در مدیریت به این خواسته انسانی پاسخ مثبت مدهد.

حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش انسانها بطور فطری و طبیعی از چیزهایی که متعلق به آنهاست حمایت و پشتیبانی می کند، مانند: فرزند، همسر، خانه، پست، نظرات و محصول ساخته شده خود. لذا اگر کارکنان و مشتریانیک سازمان در ارائه نظرات و تصمیم گیری ها و اجرای نظرات خود مشارکت داده شوند، اینگونه نظرات از حمایت و پشتیبانی جدی و قویتری در سازمان برخوردار خواهد بود. امروزه بسیاری از مسائلی که سازمانها با آن روبرو هستند، نتیجه مستقیم رقابت های بی ثمر در مورد وظایف متقاطع یا وظایفی است که مشخص نیست چه بخش مسوولیت آن را به عهده دارد. برای کمک به افراد جهت پرداختن به این موضوعات روش های مختلفی ابداع شده است و این روشها همه به کار موثر گروه ی وابسته است، زیرا در چنین شرایطی، این فقط راه حل نیست که حائز اهمیت است، بلکه میزان درک و احساس تعهد کسان ی که در فرآیند مورد نظر دخالت دارند و در واقع به آن عمل می کنند نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است.

ایجاد بهبود مستمر در استانداردهای کاری سازمانها همیشه اهمیت داشته و امروزه با توجه به نیاز به افزایش مستمر بهره وری، کاهش هزینه ها و رضایت بیشتر مشتریان و ارباب رجوع و افزایش قدرت رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار است. اصل بهبود مستمر می گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعال یتها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام صادق (ع) است که می فرماید: کسی که دو روزش مساوی باشد ضرر کرده است. اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روشهای بهتر، با بهره وری بالاتر، ضایعات

کمتر، علم پشت قدرت و تکنولوژی بالاتر و ... استفاده کنیم، یکی از روشهای مناسب ایجاد بهبود مستمر استفاده از ایده ها و نظرات و پیشنهادهای کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است که می تواند هر روز دهها و بلکه صدها و هزاران روش کاری سازمان را بهبود بخشد، که این همان مشارکت فکری با مدیریت است. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم گیری و اجرای نظرات آنها فضایی را در سازمان بوجود می آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می گردد، امروزه سازمانها برای ایجاد هرگونه توسعه ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند. در سازمانی که در سال هزاران پیشنهاد از طرف کارکنان و مشتریان ارائه می گردد و مورد بررسی کارشناسی قرار گرفته و درصدی از آنها نیز به اجرا در می آید، این امر موجب توسعه خود جوش کارکنان خواهد شد، زیرا برای انجام این فعالیتهای نیاز به مطالعه، مشورت با متخصصین، مراجعه به استاد فنی سازمان، بررسی مکانیزم دستگاهها و ... می باشد که این امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی گردیده و پایه های توسعه سازمان را محکم می کند. نظام پیشنهاداتی که از ابزارهای کارآمد در پرورش مغزهاست. در آینده مزیت رقابتی پایدار بیشتر بر تکنولوژیهای نوین فرآیند تولید متکی خواهد بود تا بر تکنولوژی تولید محصولات، صنایع نوین آینده بر قدرت مغزی انسان تکیه خواهند داشت. {مینزبرگ، هنری. (۱۳۷۴)}

مشورت که مشارکت در عقول دیگران است مدیران بدلیل محدودیت وقت و تخصص از بسیاری از فعالیتهای و مسائل تخصصی کوچک و بزرگ سازمان بی اطلاع هستند. لذا در تصمیم گیری های صحیح و مناسب آگاهی از نظرات متخصصین و کارکنان و مشتریان آنها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. یکی از روشهای تصمیم گیری صحیح مشورت کردن با صاحب نظران است. خالق انسانها آخرین فرستاده اش حضرت محمد (ص) را فرمان می دهد که با مردم مشورت نماید (و شاور هم فی الامر قرآن کریم) حضرت علی (ع) می فرمایند: «کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت نماید در عقل های آنها شریک شده است». مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریتی از بهترین روشهای مشورت همگانی با مدیر است که با اجرای «نظام پیشنهادها» در کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی قابل اجرا می باشد. نظام پیشنهادهایی که از شایسته های مشارکت در سازمان است که بعد از جنگ جهانی دوم در دنیا متداول گردیده و دهها کشور پیشرفته جهان در حال حاضر از آن بهره می جویند. ماساچی ایمنی در کتاب روشهای بهبود مستمر (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روشهای معرفی می کند که می توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان بوجود آورد و شرکت ماسوشیتا را که با ۶ میلیون پیشنهاد دریافتی مقام اول را در بین شرکتهای ژاپنی بدست آورده ذکر می نماید.

همچنین آمار جالبی از رکورد تعداد پیشنهادها یک نفر در یکسال نشانگر رقمی بالغ بر پانزده پیشنهاد است. {علاقمند، علی. (۱۳۷۱)}

هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات بیشتری از نیازهای مهم مدیر تشخیص بهترین نظر در تصمیم گیری ها است. بهترین راه داشتن یک نظر خوب، داشتن نظرات متعدد است. در قرآن کریم نیز خداوند می فرماید: (فبشر عبادالذین يستمعون القول فيتبعون احسنه) ای پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می شنود و از بهترین آنها تبعیت می کنند. یکی از تکنیک های که در فعالیت هسته ها ی بهبود کیفیت که با مشارکت کارکنان سازمان برای حل مسائل آن تشکیل می گردد، تکنیک طوفان فکری است که هدف از آن دسترسی به بیشترین نظرات و انتخاب بهترین نظر از بین آنهاست. امر به معروف و نهی از منکر دو اصل از فروع دین اسلام و اجرای آن موجب اصلاح جامعه و سازمان می گردد. زمانی که کلیه کارکنان و مشتریانیک سازمان هر نارسایی و مشکلی را در سازمان مشاهده نمایند که می تواند کیفیت نامناسب، بهره وری پایین و ضایعات وقت و مواد و مانند اینها باشد و آن را به مدیریت سازمان تذکر دهند و پیشنهادهایی جهت رفع آنها ارائه نمایند و همچنین هر روش بهتری که می تواند موجب بهبود کیفیت فعالیتها گردد و بعبارت دیگر همه فعالیت های سازنده و مخرب را در قالب پیشنهاد که نوعی امر به معروف و نهی از منکر است ارائه نمایند سازمان از خطاها مصون مانده و حرکت دائمی به سمت کمال خواهد نمود. خداوند متعال در قرآن کریم می فرماید: باید از شما گروه ی پدید آید که دعوت کننده به خیر و خوبیها باشند و به کارهای پسندیده فرمان می دهند و از کارهای ناپسند باز می دارند و اینان، آری تنها چنین کسانی به خوشبختی و رستگاری می رسند. {علاقمند، علی. (۱۳۷۱)}

بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان سازمان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمانهایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا می کنند و مدیریت به این نظرات گوش می دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود یافته و عقده های روانی که موجب نارضایتی می شود کاهش یافته و یا از بین می رود. {زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳)}

۲-۳ بررسی وضعیت موجود

قبل از هر نوع بررسی درون سازمانی توجه به ساختار اصلی ساختمان (چارت سازمانی) و نحوه سازماندهی آن ضروری است. در این اداره جهت بررسی ساختار تشکیلات آن ابتدا به توضیح وظایف اصلی آن، قسمت هایی که این وظایف را بر عهده دارند که اهم وظایف آن را می توان بشرح ذیل ذکر نمود.

۱- تفویض کار نظارت بر پرسنل اداری به مسئولین آموزش و کارگزینی

۲- نظارت بر کار مسئولین دواير، معاونین و متصدیان و سایر کارکنان

۳- نظارت به هزینه و درآمدها (بودجه مصوب)

۴- ریاست تشکیل جلسات

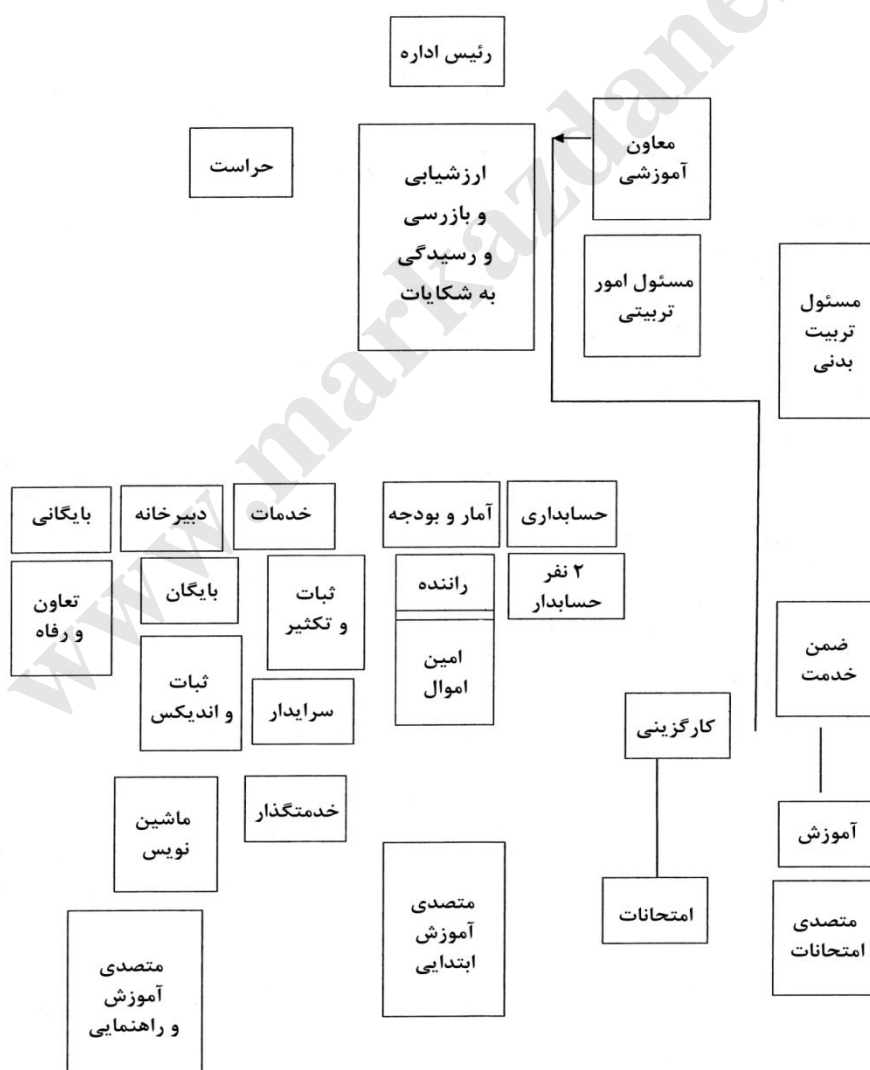
۵- پیشنهاد بودجه به اداره کل استان

۶- پاسخگویی به سوالات مراجعه کنندگان

۷- صدور دستور انتصاب یا عزل معاونان و مسئولان ، متصدیان و دیگر کارکنان به کارگزینی

۸- تهیه پیش نویس مکاتبات و گزارش های مربوط

۹- کوشش در فراهم کردن وسایل رفاهی کارکنان اداره و آموزشی



با توجه به نمودار سازمانی موجود کار نظارت مستقیم بر کلیه دوایر توسط رئیس اداره انجام می گیرد. اینک به شرح هر یک از وظایف مسئولین دوایر می پردازیم، ضمناً متذکر می شویم که شرح وظایف کلیه مسئولین دوایر و متصدیان آنها در ضمیمه پایانی موجود می باشد.

معاون آموزشی را می توان به عنوان جانشین رئیس اداره در صورت عدم حضور و یا کفیل وی نامید که کار نظارت همگانی بر کلیه دوایر اداره را دارد و با حضور رئیس اداره معاون آموزشی وظایف خود را با توجه به شرح وظایف موجود بر روی دوایر آموزش و امتحانات و همچنین تربیت بدنی و امور تربیتی متمرکز می سازد که در این بحث بیشتر به وظایف وی در دوایر امتحانات و آموزش پردازیم و بقیه دوایر را با نظری اجمالی و گذرا از کنار آن رد می شویم. {مینزبرگر، هنری. (۱۳۷۴)}

معاون آموزش، تقسیم کار پرسنل مورد نیاز مدارس اعم از دبیر یا مدیر و معاون و ... را هماهنگ می کند مسئول برنامه ریزی آموزش را بر عهده دارد. همچنین مشکلات آموزشی از قبیل کمبود دبیر یا نیروی مورد نیاز مدارس و یا کتب درسی و یا غیره را از طریق مسئول آموزش به اطلاع معاون آموزشی رسیده، وی کار انتقال آنها را به رئیس اداره انجام می دهد. البته در بعضی موارد هم مسئول آموزش میتواند مستقیماً گزارش مربوط به کارهای خود را به رئیس اداره اطلاع دهد. فعالیت های مربوط به امتحانات زیر نظر مسئول امتحانات انجام می شود که کلیه فعالیت های مربوط به برگزاری امتحانات در هر سه تلت و هر سه مقطع اعم از برنامه ریزی، تعیین افراد جهت برگزاری امتحانات، نظارت بر امتحانات عوامل اجرایی - تصحیح اوراق امتحانی، مسئولین حوزه های تصحیح اوراق امتحانات نهایی و به طور کلی کلیه فعالیت های مربوط به امتحانات با نظارت و همگامی مسئول آن، یعنی معاون آموزشی و در رأس آن رئیس اداره انجام می گیرد. کلیه شکایات هایی که از طرف افراد یا دانش آموزان و اعتراضات آنها ابتدا توسط معاون آموزشی یا رئیس اداره بررسی می شود، سپس به مسئول امتحانات جهت پیگیری داده خواهد شد. در صورت قانع نشدن مراجعه کننده، شکایت آن به دایره ارزشیابی و رسیدگی به شکایات داده خواهد شد که وظایف آن را در قسمت های بعدی شرح خواهیم داد مورد بررسی قرار می گیرد. در پایان بحث این قسمت باید بگوییم که مسائل آموزش و امتحانات از وظایف اصلی این اداره می باشد که کلیه عوامل و دوایر این اداره همگی در جهت تحقق مسئله آموزش و در نتیجه بازخورد آن از طریق امتحانات صورت می گیرد، لذا کلیه مسئولین دوایر و قسمت های مختلف سازمان دست به دست همدیگر داده و در تحقق این هدف همکاری و مساعی می نمایند و کلیه این امور زیر نظر معاون آموزشی با نظارت مستقیم ریاست اداره به فعالیت می پردازد. {الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۲)}

دایره ارزشیابی و بازرسی و رسیدگی به شکایات که زیر نظر مستقیم اداره انجام وظیفه می نماید، کار آن رسیدگی به شکایات و تخلفات کلیه افرادی که در تشکیلات آموزش و پرورش سازمان مذکور، به استثنای رئیس اداره می باشد که وی زیر نظر واحد ارزشیابی اداره کل استان انجام وظیفه می نماید. دایره ارزشیابی و بازرسی و رسیدگی به شکایات در واقع دو وظیفه همزمان با هم را بر عهده دارد که توسط مسئول این دایره و زیر

نظر رئیس اداره انجام می گیرد. یکی اینکه کار ارزشیابی کارکنان و کلیه پرسنل شاغل در این اداره در تمام قسمت های مختلف را بر عهده دارد، در این کار ابتدا مسئول هر دایره یا مدیر هر قسمت کار ارزشیابی پرسنل خود را انجام داده و به این دایره جهت بررسی و تایید یا تغییر، امتیازات ارزشیابی ارسال می نماید که این دایره با تشکیل ستاد ارزشیابی متشکل از رئیس و ستاد ارزشیابی منطقه کار بررسی امتیازات انجام می گیرد و تایید یا تغییر می یابد. این ستاد ارزشیابی متشکل از رئیس اداره که تایید کننده نهایی می باشد و همچنین مسئولین دوائر ارزشیابی ستاد به انتخاب رئیس اداره تشکیل می گردد و وظیفه آن رسیدگی به نمرات ارزشیابی افراد و تجزیه و تحلیل آنها را بر عهده دارد که در پایان کار با نظر رئیس اداره امتیاز قطعی مورد تایید قرار می گیرد. وظیفه دوم آن رسیدگی به شکایات می باشد. اینکه شکایات چه از طرف افراد و چه از طرف افراد خارج از سازمان، حقیقی یا حقوقی و چه افراد و پرسنل داخل این اداره مورد بررسی قرار می گیرد. در صورت وجود شکایتی و یا تخلفی کار رسیدگی به آن در این دایره صورت می گیرد، سپس در صورت حل مشکل به مصالحه طرفین می پردازد ولی در صورت تخلف از قوانین اداری توسط افراد داخل سازمان، پرونده این افراد به دایره رسیدگی به شکایات و تخلفات اداری استان ارسال می گردد که جهت هر گونه اقدام یا تضمین توسط این واحد صورت می گیرد. {رایبزنز، استیفن. (۱۳۷۹)}

دایره دیگری که زیر نظر مستقیم رئیس اداره انجام وظیفه مینماید دایره حراست می باشد که کلیه فعالیت ها و کارهای مربوط به حراست و نگهداری چه از اموال اداره و چه از افراد و وسایل مربوط به آنها توسط این دایره صورت می گیرد. بدلیل اینکه کلیه فعالیت های این اداره بصورت محرمانه صورت می گیرد اطلاعات چندانی از آن در دسترس نمی باشد و به همین معرفی موردی آن اکتفا می نمائیم. مدنی، داوود. مقدمه ایبر تئوری سازمانی و مدیریت

دوائر دیگری که به ترتیب اهمیت نام خواهیم برد و به شرح وظایف هر یک از آنها اقدام خواهیم کرد. این دوائر عبارتند از: کارگزینی، حسابداری، آمار و بودجه (بودجه تشکیلات) خدمات (کارپردازی و ساختمان)، دبیرخانه، بایگانی، تعاون و رفاه می باشد. {رایبزنز، استیفن. (۱۳۷۹)}

دایره کارگزینی که توسط مسئول این دایره اداره می شود و زیر نظر رئیس اداره انجام وظیفه می نماید که کارهای آن توسط مسئول کارگزینی و متصدی آن صورت می گیرد. این دایره وظایف متصدی را بر عهده دارد که در شرح وظایف ضمیمه ذکر شده است. اهم وظایفی که این دایره بر عهده دارد این است که پس از استخدام افراد اقدام به صدور احکام رسمی یا آزمایش آنها می نماید، همچنین وظایف مربوط به غیبت، ترک خدمت، ترفیعات، مرخصی ها و نقل و انتقالات و فوق العاده های کارکنان اقدام می نماید.

۱- نظارت بر حسن روابط کارکنان کارگزینی با مراجعان

۲- نظارت بر حسن وظایف کارکنان کارگزینی

۳- شرکت در جلسات و کمیسیونهای مربوط

۴- بررسی و امضاء پیش نویسهای تهیه شده بوسیله کارگزینی

دایره حسابداری که وظیفه آن در حسن اجرای کلیه امور مالی با توجه به قوانین و مقررات و آئین نامه های مربوط و در نظر گرفتن قانون تشکیل شورای آموزش و پرورش منطقه ای به اصلاحیه های وارد بر آن میباشد. این دایره کلیه دخل و خرج های این اداره را انجام و کار حسابداری آنها را بر عهده دارد. وظایفی از قبیل پرداخت حقوق و مزایای کارکنان شاغل در این اداره. {رایبیز، استیفن. (۱۳۷۹)}

۲-۴ تهیه اسناد و پیش نویس های مالی اداره

ارتباط مستمر با بانک هایی که طرف حساب این اداره می باشد و موارد دیگری که در شرح وظایف ذکر شده وظایف این اداره را تشکیل می دهد. این دایره بودجه ای را که از طرف استان برای منطقه در نظر گرفته می شود پس از دریافت و ابلاغ آن از طرف دایره آمار و بودجه اداره اقدام به اخراج و تنظیم اسناد می نماید و کار رسیدگی و حسابرسی آنها را بر عهده دارد. این اداره توسط یک نفر مسئول حسابداری و ۲ نفر حسابدار و یک نفر امین اموال (جمع دار اموال) که وظیفه وی رسیدگی به ثبت کلیه اموال این اداره در دفاتر مخصوص و شماره گذاری آنها و مراقب از عدم سوء استفاده افراد غیر مشمول از آنها را بر عهده دارد که خود نیز زیر نظر مسئول حسابداری انجام وظیفه می نماید. وظیفه دو نفر حسابدار انجام کلیه امور مربوط به حسابداری و حسابرسی این اداره را بر عهده دارند. که زیر نظر مسئول حسابداری و رئیس اداره انجام وظیفه می نماید. این دایره ارتباط تنگاتنگی با دایره بودجه و تشکیلات دارد. آمار و بودجه (بودجه تشکیلات) که توسط یک نفر مسئول و زیر نظر مستقیم رئیس یا معاون مالی اداره انجام وظیفه می نماید. وظایف مسئول این دایره زیر نظر رئیس اداره می باشد. {سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱)}

اهم وظایف مسئول این دایره بشرح زیر می باشد.

- دریافت نمونه فرم های بودجه اسمی و اعتباری

- انجام اقدامات لازم به منظور تنظیم و ثبت دفاتر آمار مربوط

- بررسی در مورد تعیین تعداد کلاس های مدارس دولتی و اعلام آن به مسئولان زیربط به منظور تهیه وسایل و لوازم مورد نیاز آنها

- تهیه فرم های گزارش ماهیانه با توجه به عوامل مورد نیاز برای تنظیم دفاتر و جداول آماری

تهیه و تنظیم گزارشهای آمار ماهیانه مدارس در سطوح مختلف تحصیلی آذر ماه و کلیه جداول آماری مربوط به آمارگیری آموزش و پرورش مربوط از قبیل جداول آماری اجمالی و جداول نقل و انتقالات یا استخدام جدید و

غیره می باشد. لازم به توضیح است که آمار آذر ماه کلیه ادارات آموزش و پرورش توسط دوایر آمار و بودجه ادارات مناطق جمع آوری می گردد که در آن کلیه اطلاعات کمی در مورد کارکنان، دانش آموزان، وسایل و ادوات ساختمان و ... به صورت یک جا به اداره کل استان ارسال و آن هم پس از جمع بندی آمار به وزارت ارسال می گردد که نتیجه کلیه اعتبارات مصوب در بودجه کل کشور که به آموزش و پرورش اختصاص می یابد با توجه به اطلاعات و آمار تفصیلی آذر ماه مناطق می باشد. {سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۱)}

۲-۵ مدیریت مشارکتی و فرهنگ ساختار سازمانی

اجرا و پیاده سازی موفق مشارکت نیازمند عوامل گوناگونی است که همراه آن هستند. در این میان، فرهنگی مناسب با ارزشهای معین که گروه - کاری اعتماد به پرسنل، اهمیت آموزش و ... را حمایت کند وجود دارد.

محیط کنونی سازمانها را هرچه بیشتر به شیوه های جدید مدیریت سوق می دهد و گرایش به سبک مشارکتی از گزینه های این مبحث است. در این چارچوب، اصلاح تاثیر مؤلفه هایی که بر موفقیت این فعالیتها موثرند ضروری است. کار ما بر درک فرهنگ سازمانی به عنوان یک عنصر کلیدی در این مورد متمرکز خواهد بود. با شناسایی عناصر تعیین کننده فرهنگ سازمانی، به بحث راجع به نقش فرهنگ به عنوان زمینه اجرای موثر سبک مشارکت سازمانی خواهیم پرداخت. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

تغییرات تکنولوژی یک، جهانی شدن اقتصاد، رشد انتظارات مصرف کننده، توجه آنها را به کیفیت برتر در محصولات و خدمات، خلاصه پویایی محیط که سازمانها را احاطه کرده، بر عملیات و مدیریت آنها تاثیرگذار بوده و هست.

یکی از پلمدهای این مسئله بهبود یکی از مفاهیم سنتی در ادبیات مشارکت سازمانی است.

یکی از اهداف این پژوهش، بررسی امکان اجرای موثر مشارکت کارکنان با تمرکز بر یکی از ابعاد بنیادی مورد نیاز یعنی حضور یک فرهنگ سازمانی مناسب از طریق تحلیل تئوریک است. هدف ما بررسی این مسئله است که کدامیک از عناصر تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ سازمانی در زمان اجرای موفقیت آمیز مشارکت به طور مثبت یا منفی اثرگذار خواهند بود و در نتیجه آیا فرهنگ به وجود آمده از این عوامل پایه ای صحیح در راستای چرین اجرا و پیاده سازی خواهد بود؟

شرایط جدید خارجی، بر تواناییهای لازم در کار و به همین ترتیب بر سازمان کار موثر است. کانتر تاکید دارد که رقابت، سازمانها را به پذیرش ساختارهای نو و استراتژی های منعطف تر وادار می سازد.

به علاوه، این صحنه شدید رقابت نیازمند یک خلاقیت بزرگ است و شرکتها باید از طریق آگاه‌ی پرسنل، از اهمیت نقششان در سازمان و آمادگئی آنان برای فعالیتهای نوآورانه امکان بروز خلاقیت را فراهم سازند. در این چارچوب است که ایده مدیریت مشارکتی معرفی پیدا می‌کند. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

از آن زمان که نوشته‌ها و اظهارنظرات راجع به سرپرستی دموکراتیک و مدیریت مشارکتی بانظمی خاص از دهه ۳۰ انتشار یافته‌اند اینیک مفهوم تازه نیست. در خلال این ادیلت به مفاهیم بی شماری نظیر مشارکت، مدیریت مشارکتی، استنباط تعهد، درگیریا توانمندی برمی‌خوریم. در این پژوهش، مشارکت، مدیریت مشارکتی و توانمندسازی را مترادف در نظر خواهیم گرفت. با این فرض که استنباط، اشتغال و تعهد کارکنان در هر یک از مفاهیم قبلی گنجانده شده باشند.

مشارکت و مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر استراتژیک و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. در هر حالت، مدل مشارکتی، نظارت اصلی بر سازماندهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی‌کند. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

عناصر اولیه پایه‌ای جهت مدیریت مشارکتی عبارتند از: تسهیم اطلاعات مربوط به مسائل کسب و کار و نتایج آن، جبران خدمت برای آن نتایج، دانشی که به افراد اجازه درک و سهیم شدن در آن نتایج را می‌دهد و داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم‌سازی رسانی. اسپریتور عنصر پنجمی را به این چهار عنصر اضافه می‌کند و این نکته را به اثبات می‌رساند که موقعیت برای کسی که در آن کار می‌کند معرفی داراست.

اثرات سودمند فراوانی به مدیریت مشارکتی نسبت داده شده است. علی‌رغم وجود متون تئوریک در ارتباط با این گونه مزایا، نتایج و شواهد اندکی در دست است که یلنگر اثر تجربی آنها باشد.

به طور کلی مطالعاتی که در جهت به اثبات رساندن وجود رابطه میان مشارکت و نتایجی چون بهره‌وری، انگیزش و رضایت صورت گرفته‌اند در نهایت به این نتیجه می‌رسند که این رابطه جنبه مثبت چندانی ندارد. بی‌آنکه بخواهیم مطالعه خاصی را تفسیر کنیم مایلیم نمونه‌های تحقیقی را از ۱۰ محقق که اثرات مفید این سبک مدیریت را تایید می‌کنند بیان داریم. سازمانهایی که سعی در اجرای مدیریت مشارکتی دارند تحت تاثیر مجموعه‌ای از عوامل جانبی هستند که بر این سبک مدیریت و نتایج آن موثر است. هر نل — ی گوید توسعه مدیریت مشارکتی می‌تواند بسته به ۲ نوع عوامل ساختاری هم به آرامی و تحت کنترل یا سریع و با استقبال بالا، صورت گیرد. اولین گروه مربوط است به محیط سازمان. دسته دوم عوامل، که اثرگذار است خصوصیات داخلی هستند، بویژه ارتباط میان استراتژی ساختار، فرهنگ و رفتارها، ساشکین عوامل داخلی معینی چون ارزشها، نگرشها، طرح کار و فرهنگ سازمان را برمی‌شمرد. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

توجه ما در ادامه فرهنگ سازمانی با هدف بررسی کردن نقطه مشترک و تلاقی فرهنگ سازمانی بر مدیریت مشارکتی متمرکز خواهد بود. سپس عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم. بدین ترتیب می توانیم تشخیص دهیم که فرهنگ چگونه می تواند سبک مدیریت مشارکتی را تحت تاثیر قرار دهد.

مشاجرات و بحثهای فراوانی در رابطه با تعریف فرهنگ وجود دارد. این پژوهش دیدگاه شاین را که معتقد است مفهوم فرهنگ باید به عمیق ترین سطح مفروضات و عقاید اساسی مشترک بین تمامی اعضای یک شرکت اطلاق گردد، دنبال می کند. وی اضافه می کند که برخی مفروضات و عقاید به طور ناخودآگاه عمل کرده درحالی که تعویضی دیدگاهی است که شرکت از خود و محیط پیروانش دارد. آنها پاسخهایی هستند که گروه توسط حل و فصل مشکلات حائاتی در مفهوم خارج از آنها و مسائل یکپارچگی داخلش آموخته است. این نویسنده همچنین می گوید که آن گروهها تاثیر کافی به منظور معتبر شناخته شدن را اعمال کرده اند. در نتیجه، آن پاسخها را به عنوان راه درست درک کردن تفکر و لمس مشکلات به اعضای جدید آموزش داده اند. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

حال بر تعریفی که توسط منگوزاتو ارائه شده تاکید می کنیم زیرا بسیار کامل و واضح به نظر می رسد. او و همکارانش فرهنگ بازرگانی را به عنوان مجموعه ای از ارزشها، اعتقادات رایج، نگرشها، ایده ها، آرزوها، منطقها، استعدادها و موارد دیگر مشترکی میان همه یا حداقل عده زیادی از اعضای سازمان (از مدیریت عالی تا سطح عملیاتی) در نظر گرفته اند. این مسئله تلویحی، نامعلوم و غیررسمی است. فرهنگ نشأت گرفته از تلفیق فرهنگهای موثر در شرکت نظیر فرهنگهای بیونیا فرهنگهای کلان است که با سمبلها، افسانه ها و آداب، معرفی و مشخص می گردد. به کمک و یژگی تلفیق و یکپارچه سازی، فرهنگ بازرگانی رفتارهای شخصی را هماهنگ می سازد و به طور ضمنی سیستم قوانین و آرایش نیرو را تقویت می کند، فرهنگ و ساختار توأماً تقویت می شوند و تصمیمات و فعالیتهای شکل می دهند و بدین منوال بر میزان مشارکت ممکن در شرکت تاثیر می گذارد. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

پیشتر، آنچه که از فرهنگ سازمانی دریافتیم را بیان کردیم، عوامل تعیین کننده در شکل گیری فرهنگ را تجزیه و تحلیل خواهیم کرد یعنی بنیانگذاران، تاریخچه، فرهنگ کشور ملی و همچنین صنعت مربوطه که در ادامه، ما را قادر به درک این مسئله می سازد که چطور فرهنگ سازمانی اثر خود را بر اجرای موثر مدیریت مشارکتی اعمال می کند.

بنیانگذاران، رهبران و مدیران: مؤسسان شرکت فرهنگ آن را از تلفیق عقاید ارزشهای خود به وجود می آورند که در گذر زمان به مقوله استوارتر بدل خواهد شد و به شکل گیری فرهنگ سازمانی رایج و معروف آن منجر می شود. بنابراین، می توان گفت که در به وجود آمدن فرهنگ سازمان احساسات و عملکردهای مؤسسان

آن موثر است، پس فرهنگ ارزشها، چشم انداز آت ی آنان را همچون شخص یتشان منعکس م ی سازد. {هوی،وین.ک،مسیکل،سیسل.ج.(۱۳۷۳)}

تاریخچه پیشینه مشترک یا زمان کنش متقابل یکی از عناصری است که بر پدید آمدن و توسعه فرهنگ تاثیرگذار است. این تاثیر همچنین توسط گئیرتز به عنوان عامل تع یین کننده تشریح شده است. اعضا با ید در یک دوره زمانی به حد کافی در جهت بسط و توسعه ارزشها ی مشترک و رو یارویی بتعارضات، در تعامل و کنش با یکدیگر باشند. زمان یادگیری شیوه های مناسب عملکرد، حل و فصل مشکلات و یادگیری و خلق ارزشهای فرهنگی سازمان را مقدور و ممکن م ی سازد. فرهنگ در طول دوره عمر شرکت، در آن به امانت سپرده شده است. فرهنگ نت یجه تار یخچه شرکت است که در آن نمایان شده است. {هوی،وین.ک،مسیکل،سیسل.ج.(۱۳۷۳)}

فرهنگ ملی به دو دلیل بر فرهنگ سازمان اثر دارد. نخست بدین دلیل که افرادی در سازمان با فرهنگ شخصی اشان که متأثر از فرهنگ ملی است حضور دارند، زیرا مردم در نقاط مختلف دارای فرضیات، ارزشها و آداب فوق العاده متنوعی هستند. همچنین فرهنگ ملی یک اصل سازمانی محوری است از این بابت که پرسنل چگونه یک احساس کاری را توسعه می دهند. به چه ترتیب به آن گرایش دارند و روشی که انتظار می رود بدان عمل کنند. ثانیاً علاوه بر این اثر غیرمستقیم، فرهنگ ملی یک اثر مستقیم نیز بر فرهنگ سازمانی دارد.

مادامی که با فرهنگ ملی سروکار داریم صحبت راجع به یک نویسنده یعنی هافستد اجتناب ناپذیر است، کسری که کارش را به عنوان کاملترین اثر در این زمینه می بینیم چونان که در متون نیز به دفعات ذکر شده است. در این زمینه او ۵ موردی که فرهنگ را در یک سطح ملی متمایز می گرداند را معرفی می کند، که در ادامه به بحث راجع آن خواهیم پرداخت. {هوی،وین.ک،مسیکل،سیسل.ج.(۱۳۷۳)}

فاصله قدرت به عنوان درجه ای که هر یک از افراد یک کشور انتظار و قبول دارد، قدرت به طور نابرابر ی توزیع شده تعریف گشته است. این مورد راجع به شیوه ای صحبت می کند که افراد بشر در مقابل نابرابر ی در ارتباط با ظرفیتهای ذهنی و فنی یکشان، موقعیت اجتماعی و ثروتشان عکس العمل نشان می دهند.

فاصله قدرت، همانگونه که توسط استیفن و گریر پیمان شده، می تواند از ابعاد گوناگون سازمان مانند ش یوه مدیریتی فرایند تصمیم گیری تاثیر پذیرد. نیومن و نولن در کار خود ابراز م ی دارند که فاصله قدرت، سلسله مراتب رسمی، درجه تمرکز و میزان مشارکت در تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد.

جمعگرایی در برابر فردگرایی: هافستد م ی گوید فردگرایی به جوامعی مربوط است که ارتباطات م یان افراد آن ضعیف است. برخلاف آن، جمعگرایی به اجتماعاتی مربوط است که افراد از بدو تولد در گروههای متحد جذب شده اند این گروهها در طول زندگی فرد به منظور حفظ و حمایت آنها در تقابل برابریک وفاداری بی شک و چون و چرا دوام میابند. {هوی،وین.ک،مسیکل،سیسل.ج.(۱۳۷۳)}

این جنبه بر مسائلی مانند اهمیت دادن به روابط همچون گروه کاری تأثیر دارد. بدین ترتیب فردگرایی در سازمانها با حضور استقلال فردی، مسئولیت پذیری فردی در قبال نتایج و جبران خدمات (حقوق و پاداش) در سطح فردی نمایان می شود. درحالی که جمعگرایی بر اتحاد واحد کاری و جبران خدمت و پرداخت برپایه تیم ها یا گروهها استوار است.

به اعتقاد هافستد، صفات مردانه به اجتماعی مربوط است که نقشهای جنسیت اجتماعی کاملاً متمایز است (یعنی، مردان متکی به نفس، سخت گیر و متمرکز بر موفقیت های مادی فرض می شوند در صورتی که خانمها متعادل، آگاه و علاقه مند به کیفیت زندگی در نظر گرفته می شوند). صفات زنانه به جوامعی نسبت داده می شود که نقشهای جنسیت اجتماعی در حدود مکانی اعلا قرار دارند (بدین معنا که، هر دو جنس متعادل، حساس و علاقه مند به کیفیت زندگی فرض می شوند).

اجتناب از شرایط عدم اطمینان: این جنبه مربوط به میزان تهدیدی است که اعضا بیک فرهنگ در موقعیتهای ناشناخته حس می کنند. گرتسن می گوید مشکل بنیادی و جهانی انسان امروز ناشی از آیند مبهم است که در مفهوم اجتناب از شرایط عدم اطمینان توضیح داده شده است. حال آنکه بهنج و سروینو راجع به تشویق و نگرانی افراد در مقابل وضعیتهای مبهم یا نه چندان ساختار یافته صحبت می کنند. این جنبه در محیط سازمان به رسمی سازی و استاندارد کردن همچون

ین افق موقت سازمان نسبت داده شده است.

{هوی، وین، ک، مسیکل، سیسیل. ج. (۱۳۷۳)}

گرایش بلندمدت در برابر دیدگاه کوتاه مدت هافستد گرایش بلندمدت را چنین توصیف می کند که ارزشهای ذیل غالب باشند. پافشاری و پشتکار در مقابل نتایج نامشخص، مرتب ساختن روابط به وسیله ردیفهای گروهها و حفظ این نظم در یک حوزه و محدوده، ذخیره فراوان سهمیه ها به کمک تبدیل بودجه ها به سرمایه، تمایل به پیروی از خود به واسطه یک هدف، نویسنده دیدگاه کوتاه مدت را در قطب مخالف جام می دهد، یعنی با خصوصیات چون الزامات اجتماع می و شأن تک تک افراد، بی توجه و مستقل از هزینه.

{سیدجوادین، رضا. (۱۳۸۳)}

صنعت و فعالیت شرکت، فرهنگ آن را متأثر می سازد. زیرا صنعت فعالیتهایی را که شرکت انجام می دهد، نوع مشتریان و عرضه کنندگان مرتبط با آن را مشخص می کند. خلاصه در یک محدوده معین نوع مشکلاتی را که سازمان با آنها مواجه می شود و به همین ترتیب پاسخهای آن مشکلات را تعیین می کند. اما باید متذکر شد که مورد پیش گفته یک عامل موثر بر فرهنگ سازمان بوده و نه یک عامل تعیین کننده. زیرا فرهنگهای مختلفی میان شرکتهای حاضر در یک صنعت پدیدار می شوند چون همانگونه که بیان شد عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمان متنوع اند و همین دلیل وجود تنوع و گوناگونی فرهنگهاست.

پیش از این عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، حال می توانیم بررسی کنیم که چگونه فرهنگ موفقیتا عدم موفقیت اجرای مشارکت سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. بخش ذیل به بررسی تک تک عوامل پیش گفته می پردازد.

تاثیر فرهنگ سازمانی بر مشارکت سازمانی: اجرای موثر یک سبک مشارکتی توسط فرهنگ سازمانی صورت می گیرد و در نهایت به کمک عواملی مشخص می شود که با آن سازگارند. این موضوع در بخش قبلی توضیح داده شد.

پس از آن بررسی می کنیم که چه جنبه هایی در میان آن عوامل اجازه می دهند که مشارکت سازمانی به گونه ای موفقیت آمیز اجرا شود.

اول از همه، فرهنگهای ایجاد شده از سوی برپانگذا رانی با آن دسته خصوصیات فردی که سبک رهبری مشارکتی را رواج می دهند بستر مساعدتری را برای ایجاد مشارکت ممکن به همراه خواهد داشت. بنیانگذاران، مسئولان اصلی برای خلق سیستم ارزشی هستند بنابراین، اگر آنان ارزشها را به طور هماهنگ و منظم همراه یک سبک مدیریت مشارکتی انتقال نداده باشند از همان ابتدا فرهنگ از یک پایه نه چندان مناسب برای مشارکت برخوردار خواهد بود.

درحالی که تنها راجع به اولین عامل از عوامل تعیین کننده صحبت می کنیم باید به خاطر داشت که فرهنگ از تعامل تمامی عوامل به وجود می آید، اما می دانیم این مورد بسیار تاثیر گذارتر است. دوم، تاریخیچه نیز به عنوان عامل تعیین کننده فرهنگ بر امکانات اجرای مشارکت تاثیر می گذارد.

این پیاده سازی، در صورتی که وقایع گذشته ارزشهای دموکراتیک و مشارکتی را حمایت کنند ساده تر خواهد بود و در صورت رواج این قبیل ارزشها، پس از طی یک دوره طولانی حمایت از آنها چشمگیرتر خواهد بود یعنی گذشت زمان به تقویت و پذیرش این ارزشها منجر خواهد شد.

فرهنگ ملی، سومین عامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی است که بنا به نظر هافستد از پنج جنبه بر اجرای مشارکت سازمانی اثر دارد، لذا به تحلیلیک به یک این موارد می پردازیم.

کشورهایی با درجه و میزان فاصله قدرت بالا، گرایش به تمرکز در تصمیم گیری نشان می دهند که مستلزم مشکلات عدیده ای برای گروه - کاری همانند مشارکت پرسنل است. بنابراین، فرهنگهایی با درجه بالایی از فاصله قدرت زمینه مساعد چندانی جهت امور مشارکتی نیستند.

پذیری متناسب با آن وجبران خدمات فردی مطلوب و مورد پذیرش هستند. این نگرش در آغاز موافق فعالیتهای مشارکت برای ارتقا و رواج گروه کاری نیست. مسئله ای که نقش کلیدی در این سبک مدیریت دارد.

جدا از مفاهیم صفات مردانه و زنانه، مشارکت سازمانی زمانی آسان تر اجرا خواهد شد که فرهنگ سازمانی از بعدی که هافشد آن را صفات زنانه می نامد غری و بارور شده باشد، و آن به این شکل مطرح شده تاکید بر روابط بین فردی و کیفیت زندگی، زیرا این ارزشها با اصول اولیه مشارکت هماهنگی بیشتری دارند.

گرایش به گریز از شرایط عدم اطمینان مسئله ای است که فرد در مواجهه با آن شرایط با احتیاط رفتار می کند. از طرفی اجرای مشارکت سازمانی نیازمند وجود جو اعتماد میان افراد سازمان است زیرا از هر یک از افراد انتظار می رود تصمیمات مناسبی را جهت کسب بهترین نتایج ممکن اتخاذ کنند. {بررسی تاثیر عوامل ساختار سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، (۱۳۷۶)}

در این صورت، طبیعی است تاکید شود که باید میزان مشخصی از عدم اطمینان پذیرفته شود، لذا فرهنگهایی با گرایش زیاد به پرهیز از شرایط عدم اطمینان برای اجرای این سبک مدیریت مناسب نیستند. اما نباید اطمینان کردن به افراد را با میزان قدرت تفویض شده به آنها خلط کنیم، زیرا مشارکت قوانین مشخصی را وضع می کند و به کمک معیاری که غالباً بر پایه میزان و شیوه مشارکت به اجرا درآمده است محدود می شود. لذا هرگز به عنوان یک قانون آزادی فعالیتهای بازرگانی تلقی نمی شود، ولیکن در هر شکل و وضعیتی از آن، به معنای مجاز کردن پرسنل جهت فعالیت به همراه میزان مشخصی از آزادی عمل است. بنابراین به نظر صحیح نیست که اثرات مثبت یا منفی این عامل یلن شود. {بررسی علل ساختار سازمانی و تجزیه تحلیل آن، دانشگاه اصفهان}

آخرین مسئله در بحث فرهنگ ملی، دیدگاه بلندمدت یا کوتاه مدت است، که احتمال توفیق مشارکت را در قالب فشارهایی جهت کسب نتایج تحت الشعاع قرار می دهد. مطالعاتی که در رابطه با نتایج مشارکت سازمانی انجام شده، مبین این نکته است که انتظار نتایج سریع و آنی داشتن از اجرای این سبک مدیریت غیرممکن است. خصوصاً اینکه سازگاری و توافق با این سبک نیازمند ارتقای زیاد سطح آموزش، تغیرات سیستم اطلاعاتی، سیستم جبران خدمات پرسنل و سایر موارد است پس نمی تواند فوراً صورت گیرد. در این حالت فرهنگهایی با گرایش کوتاه مدت، بستر مناسبی برای توفیق کسب مشارکت سازمانی نیستند. {تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، (۱۳۷۴)}

علی رغم تحلیل مسئله صنعت به عنوان یک عامل تاثیرگذار و نه فاکتور تعیین کننده در فرهنگ سازمانی، اکنون اشاره ای مختصر به بخش صنعتی می کنیم. عوامل فعالیت سازمان که به علاوه بر فرهنگ آن نیز اثر می گذارد بر امکانات موفقیت شیوه مشارکت سازمانی موثر خواهد بود. خاصه چون صنایعی هستند که به طور ذاتی با فعالیتهای مشارکتی هماهنگ هستند مخصوصاً اینکه اکثر آنها توسط پیشکسوتان و در نقاطی که گروه کاریک عامل، حمایتی است شکل گرفته اند. برعکس صنایعی که تاثیرات دیوانسالارانه بر فرهنگ خود دارند اجرای این سبک مدیریت را مشکل تر می سازند.

بدین شکل ملاحظه شد که عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی به گونه ای اساسی بر امکانات توفیق اجرای مشارکت سازمانی تأثیر دارد.

فرهنگ سازمانی در مرکز قرار می گیرد، پس در این حالت می تواند در نقش تسهیل کننده و یا حتی مانع یا عاملی بازدارنده ظاهر شود. به عنوان یک نتیجه باید گفت که سازمان قبل از تصمیم گیری جهت اجرا یا عدم اجرا مشارکت سازمانی می بایست تحلیل قبلی و مقدم فرهنگ خود را مدنظر قرار دهد.

در صورتی که فرهنگ سازمانی موانعی در راه اجرا ییک سبک مشارکتی ایجاد کند، سازمان باید از خود پرسد که آیا ایجاد تغییراتی در فرهنگ آن مناسب است یا خیر. زیرا فرهنگ نتیجه یک فرایند اجتماعی پیچیده بوده لذا تغییر آن نه ساده و نه سریع است اما غیرممکن نیز نمی باشد. در واقع فرهنگ به تدریج شکل می گیرد، و نه تنها ایستا نیست لکن پویاست و در گذر زمان به طور مستمر تغییر می کند.

اگر تغییری داوطلبانه مورد نظر باشد، دستیابی به موقعیت جدید به مراتب آسان تر خواهد بود. اصلاح و تعدیل فرهنگ سازمانی نیازمند گذشت زمان استقامت و شک یبایی است، چون این مسئله یکی از مهمترین واقعیتها در تغییر و دگرگونی است. چنین تحولی به تلاش، تفکر و اندیشه، دانش فرهنگ و استنباط و ادراک نیاز دارد. این وضعیت در مورد فرهنگهای محکم و ریشه دارتر دشوارتر است. (شعاری، لیدا بررسی و رتبه بندی عوامل ساختار سازمانی در دانشگاههای علوم پزشکی تهران)

سازمان باید ضرورت واقعی تغییر فرهنگ را درک کند ضمناً امکانات موفقیت و زمان لازم برای حصول آن را نیز در نظر گیرد. در صورتی که فرهنگ حاضر سازمان جهت اجرای مشارکت مناسب به نظر نرسد و چنانچه تغییر در راستای فرهنگی مناسبتر متغیری فوق العاده مشکل یا حتی غیرممکن تصور شود، شرکت باید مجدداً هدف از اجرای سبک مشارکت سازمانی را تجزیه و تحلیل کند زیرا ممکن است احتمال و امکان موفقیت بسیار پایین باشد.

توسعه روزافزون شهرها، گرایش به سمت شهرنشینی و رشد بیرویه جمعیت ساکن و متغیر شهرها از عواملی به شمار میروند که دامنه شهرها را بیش از پیش گسترش داده است.

توسعه روزافزون شهرها، گرایش به سمت شهرنشینی و رشد بیرویه جمعیت ساکن و متغیر شهرها از عواملی به شمار میروند که دامنه شهرها را بیش از پیش گسترش داده است. و مشکلی با عنوان شهرهای بزرگ با جمعیت زیاد را بیش پای اداره کنندگان شهر قرار داده است، مشکلی که سرمنشأ تمامی معضلاتی است که گریبانگیر شهرهای بزرگ شده است.

این موضوع این روزها در مورد بیشتر شهرهای جهان مصداق پیدا میکند و در این میان نحوه برخورد با این مشکلات است که از اهمیت ویژه برخوردار میشود. تهران نیز به عنوان یک پایتخت که از اهمیت منطقه ای، ملی و فراملی برخوردار است، از این اصل مستثنی نیست. استانداردهای مطلوب برای شهرنشینی، تغییرات سریع

در علایق و رفتارهای اجتماعی به دلیل توسعه ارتباطات، پدید آمدن الگوهای رفتاری مختلف در زمره پدیده‌های مصرف، تهاجم فرهنگی، امکان جابه‌جایی سریع و ... همگی از عواملی هستند که شهرها را به پدیده‌هایی مرکب از عوامل مختلف جامعه‌شناختی، اقتصادی و ... بدل کرده است. شهردار یها به عنوان بازوی اصلی در برنامه‌ریزی شهری و هم‌نطور اجرایی این موضوعات در حوزه فعالیت خود هستند، در کنار آنها شورای شهر و شهرداری نقش کلیدی و اساسی در تصویب و هدایت مسائل مربوط به شهر به عهده دارند از این رو هماهنگی بین این دو نهاد در برنامه‌ریزیهای شهری و هم‌نطور تعدیل معضلات زندگی شهری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

بنابر آنچه که در نظام مدیریت مردمی هدف است باید در اداره یک شهر تمامی عوامل حضور داشته باشند تا هدف نهایی از اداره یک شهر به‌دست بیاید، یعنی همه عناصری که در مدیریت شهری موثر هستند باید بتوانند به سهم خود در این امر مشارکت کنند. با نزدیک شدن به انتخابات شورای اسلامی شهرها و روستاها یکی از مهمترین اتفاقات در حوزه مدیریت شهری در حال روی دادن است از این رو علاوه بر مشارکت در این زمینه که حق فردی تمامی افراد است، نباید از این موضوع غافل شد که باید نوعی هماهنگی بین گروه‌های درگیر نیز پیشینی شود. {واژه نامه زبان شناسی، تهران، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی در سال (۱۳۷۱)}

یکی از دلایل به تاخیر افتادن تصویب موضوعات مطرح شده در شورای شهر ناهماهنگی ناشی از ورود انتخابشدگان جدید و همچنین مدیریت شهری است، در صورتی که اگر میان این دو گروه هماهنگی لازم صورت بگیرد کمی از این بینظمی کاسته خواهد شد. پیشینی نقش افراد مختلف در حل و فصل موضوعات شهری اعم از اعضای شورای شهر، شهردار، کارشناسان و افراد ساکن در شهرها در کنار هماهنگی میان آنها موضوعی است که باید در زمان رقابتهای انتخاباتی شورای شهر و هم‌نطور برگزاری به آن توجه ویژه کرد. {واژه نامه زبان شناسی، تهران، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی در سال (۱۳۷۱)}

۲-۶ نظریه های تئوری

قبل از هر نوع درون سازمانی توجه به ساختار اصلی سازمان نحوه سازماندهی آن ضروری است. بنابراین در این بخش از تحقیق چگونگی سازماندهی، مفاهیم مرتبط با آن و مبانی مختلف تشکیل سازمان تشریح می‌شود. سازمان عبارت است از سیستمی متشکل از اجزاء بهم پیوسته و مبتنی بر نظم و انضباط که در جهت رسیدن به هدف های خاص فعالیت می‌کند و سازماندهی عبارت از فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز برای رسیدن به هدف های سازمان می‌باشد.

در این بخش سعی در بررسی سلسله مراتب اداری و متمرکز یا عدم تمرکز، میزان رسمی بودن یا غیر رسمی بودن سازمان و میزان پیچیدگی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. {شفر، مارتین. ساختار سازمانی، ماهیت، سازگاری}

۷-۲ ساختار کلی سازمان

یکی از صاحب نظران رشته مدیریت بنام هنری مینز برگ معتقد است که هر سازمان دارای پنج سطح یا بخش اساسی است که عبارتند از :

- ۱- بخش مدیریت عالی که مسئولیت نهایی اداره امور سازمان را بر عهده دارد
 - ۲- بخش مدیریت مبانی که بر کار واحد نظارت می کند و فعالیت های آنها را هماهنگ می سازد
 - ۳- بخش عملیاتی که مسئولیت تولید کالا و خدمات را بر عهده دارد
 - ۴- بخش فنی که از متخصصان و صاحب نظران فنی و تکنیکی تشکیل می شود و در مورد لزوم نظرات تخصصی و فنی ارائه می دهد
 - ۵- ستاد پشتیبان که خارج از جریان اصلی تولیدی سازمان قرار دارد و نقش کمک و یاری دهنده را برای سایر واحد ها ایفا می کند
- به نظر مینز برگ ، در سازمان های مختلف با توجه به مقتضای موقعیت ممکن است یکی از بخش های فوق ، بخش تولیدی سازمان باشد و نقش غالب و مسلط را ایفا کند و ساختار ، سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهد ، بدیهی است که ساختار سازمان نیز متأثر از نقش و اهمیتی خواهد بود که هر یک از بخش ها دارا هستند .
- هر یک از این ۵ بخش ممکن است در سازمان ها نقش غالب را ایفا کنند و با توجه به این غلبه نقش نوعی ترکیب و ساختار سازمانی بوجود می آید . اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد تقسیمات غیر متمرکز شده ، بوروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد . هرگاه بخش عالی سازمان قدرت را بدست گیرد کنترل متمرکز ایجاد شد ، نوعی ساختار ساده متمرکز حاصل می گردد . اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان شود ، واحد های تقریباً مستقلی تشکیل شده ساختار بخش یا شعبه ای ایجاد می شود . زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل گران آن بر سازمان تسلط یابند ، کنترل ها از طریق استانداردها و ضابطه ها دقیق اعمال شده ، بوروکراسی ماشین بوجود می آید . {الیزابت، ام التماير، ساختار سازمانی}

۸-۲ ساختار بنیادین

ویژگی برجسته ساختار ساده این است که تکامل یافته نیست . این ساختار به گونه ای معمول از داشتن ستاد تخصصی بی بهره است و یا ستاد تخصصی کوچکی دارد . شمار کارکنان پشتیبانی آن اندک است ، تقسیم کار

آن روشن نیست، واحد های آن گوناگون نیست و سلسله مراتب آن کوتاه است. رفتار سازمانی در این سازمان تا اندازه ای سازمان یافته و از برنامه آموزش و ابزار برقراری روابط بهره کمتری گرفته می شود، مهمتر از همه ساختار زنده است. ساختار ساده به عبارتی یک غیر ساختار است، زیرا از کاربرد غیر رسمی سازمان دوری می جوید، وابستگی به ستاد را به کمترین اندازه می رساند. البته به هنگام نیاز از راه بستن قرارداد از خدمات کارشناس ستاد بهره می گیرد ولی از نگهداری همیشگی چنین مکانی در درون سازمان خودداری می کند. هماهنگی در ساختار ساده از راه سرپرستی مستقیم تامین می شود، به ویژه قدرت تصمیم های برجسته در نزد رئیس متمرکز می باشد. بدینسان رأس هرم سازمانی بنام بخش برجسته ساختار پدیدار می گردد. در واقع ساختار از یک رئیس و یک هسته عملیاتی برپا شده است. رئیس مایل است قلمرو و نظارت گسترده ای داشته باشد و در واقع طبیعی است که همه افراد آن سازمان به او گزارش کنند. در گروه بندی واحدها اگر اصلاح وجود داشته باشد اغلب بنیان وظیفه نامشخص و برقراری و هماهنگی میان واحدها نیز بر عهده رئیس واگذار شده است. بدین سان ارتباط های این ساختار غیر رسمی است. بخش برجسته آن میان رئیس و دیگر افراد صورت می گیرد. در این ساختار گردش کار انعطاف پذیر است و شغل های هسته عملیاتی تا اندازه ای غیر تخصصی و تعویض شدنی هستند. همین گونه با تمرکز قدرت که امکان واکنش های تند را فراهم می سازد. تصمیم گیری نیز انعطاف پذیر میشود، روشن است که تعیین راهبرد از وظیفه های انحصاری رئیس است این کار آن نیز سخت بر پایه کشف و شهود و غیر تحلیلی است. همچنین این راهبرد اغلب در موقعیت های نامطمئن و در پی فرصت طلبی ها تعیین می شود، از این رو شگفتی نیست که راهبرد تعیین شده که به ندرت روشن است دیدگاه رئیس را درباره جایگاه سازمانی در محیط بازتاب می کند. در واقع این راهبرد اغلب استنتاجی است از باورهای شخصی رئیس و از شخصیت او سرچشمه می گیرد. {Moriey, sheaitn and safety}

حل و فصل اختلافات ها و نوآوری به شیوه کارآفرینی از برجسته ترین کار رئیس است، اما رئیس به رهبری نیز توجه زیادی دارد که گویای اهمیت سرپرستی مستقیم است، همچنین بر گردش اطلاعات نیز نظارت دارد تا از همه چیز آگاه باشد، در برابر جنبه های رسمی تر کار مدیریت، مانند وظیفه تشریفاتی، پراکنده کردن اطلاعات و تخصصی منابع در درون از اهمیت کمتر برخوردار است زیرا قدرت و اطلاعات در رأس هرم راهبردی باقی می ماند.

۲-۹ شرایط ساختار ساده

محیط ساختار یکدست و با این حال ساده و پویا است. یک فرد می تواند از عهده درک یک محیط ساده برآید و توانایی دارد که همه تصمیم گیری های مربوط را در نظارت خویش نگه دارد. محیط پویا یعنی ساختار زنده. سازمان نمی تواند هماهنگی لازم را از راه استاندارد کردن تامین کند زیرا آینده آن پیش بینی شدنی نیست از ویژگی های همگانی دیگر حاکم بر ساختار ساده نظام فنی غیر پیشرفته و در همان حال بی سامان آن است. لازمه

نظام های پیشرفته داشتن ساختارهای ستادی تکامل یافته است و اختیار تصمیم های فنی چنین ساختارهایی نیز باید واگذار شود، اما نظامهای سامان یافته، دیوان سالارانه کردن هسته های عملیاتی را ایجاد می کند. در میان موقعیت هایی که به پیدایی ساختارهای ساده می انجامد، مرحله گسترش مهمترین آنهاست. در آغاز، سازمان نو پیدایی در توجه به محیط یا نظام فنی خود، ساختار ساده را میپذیرد زیرا وقت لازم را برای تکامل ساختار اداری خود نداشته است چنین سازمانی ناگزیر می شود که برای اداره کارهای خود به رهبری روی آورد، بدینسان می توان نتیجه گرفت که بسیاری از سازمان ها در همان سالهای نخستین بنیانگذاری خود، ساختار ساده را پشت سر می گذارد. با این حال همه سازمان های کوچک بسیار پس از گذراندن این دوره همچنان در مرحله ساختار ساده باقی می مانند. ارتباط غیر رسمی در اینگونه سازمان بسیار آسان و اثر بخش است، از این گذشته کوچک بودن اندازه آنها به احتمال از دوباره کاری در هسته عملیاتی می کاهد. و در نتیجه به استاندارد کردن نیاز چندانی نیست. البته پاره ای از سازمان ها آنچنان کوچک هستند که در صورت نبودن نظارت مستقیم رئیس می توانند برای هماهنگی خود به سازگاری رویارویی روی آورند و ساختاری را بر پا سازند که ساده ترین ساختار نامیده می شود یعنی ساختاری ساده با گذرگاه های ارتباطی آزاد افقی که از ویژگی های ادوکراسی است گونه دیگری از ساختار ساده سازمان در وضع بحران می باشد و آن زمانی است که رقابت بیش از اندازه سازمان صرف نظر از ساختار معمول، آن را ناگزیر به تمرکز می کند. لزوم واکنش سریع و هماهنگ موجب می شود تا قدرت در دست رئیس قرار گیرد به تمرکز و در همان حال از میزان دیوان سالاری بکاهد. البته سازمان های تکامل یافته در هنگام رویارویی با بحران از ستاد تخصصی و خطوط میانی خود چشم پوشی نمی کنند ولی قدرت تصمیم گیری آنها را به طور موقت باز پس می گیرند. {الیزابت، ام التمایر. ساختار سازمانی}

جیمز تامپون (۱۹۶۷) مورد ویژه ای را از سازمان که در وضع بحران است گزارش می کند و آن را سازمان ساختگی نام می برد. چنین سازمانی برای رویارویی با یک پدیده ناگوار طبیعی به طور موقت ایجاد می شود، موقعیت سازمانی جدید است و محیط بسیار خوشایند و از همین روی تاکید بر رهبری بسیار زیاد است. البته انتظار می رود سازمان هایی برای رویارویی با حوادث تخصیص یابند. مانند صلیب سرخ از روش های استاندارد بهره می گیرند و در نتیجه ساختار دیوان سالارانه تری دارا می باشند. نیاز شخصی به قدرت شکلی دیگر از سازمان ساده را پدید می آورد که سازمان خودکامه نام دارد. زمانیکه قدرت را در انحصار خود در می آورد و از سازماندهی رفتار به بهانه دست اندازی به حقوق خود دوری می کند، در واقع ساختاری ساده برای سازمان خود طراحی می کند. این در سازمانهای فرهمند نیز روایی دارد. در این سازمان ها رهبر خودبه فراهم آوردن قدرت نمی پردازد بلکه پیروان او چنین قدرتی را به او ارزانی می دارند. چنین می نماید که فرهنگ در پیگرد گیری دو ساختار یاد شده نقش برجسته دارد. جامعه هایی که کمتر صنعتی شده اند، گرایش بیشتری دارند که سازمان های خود را به دست رهبران توانمند اداره و هماهنگی لازم را از راه سرپرستی مستقیم تامین کنند. از این رو گاهی گرایش های خود و گاهی گرایش های خود کامگی جامعه های توسعه نیافته را نیز به سوی ساختار ساده می کشاند. شرکت اتومبیل سازی فورد در پایان دوران مدیریت بنیانگذار خود نمونه ای از این سازمان است.

عامل دیگری که شوق بکارگیری ساختار ساده را پدید آورد اداره امور بدست مالک سازمان است. اداره سازمان بدست مالک آن ضرورت نظارت خارجی را از میان می برد و در نتیجه گرایش به دیوان سالاری شدن را کاهش می دهد. {الیزابت، ام التماير، ساختار سازمانی}

نمونه کلاسیک این سازمان ها بنگاه های کارفرمایی است و موقعیتی در یک مجموعه به وجود می آورند. بنگاه کارفرمایی کلاسیک نوآور است و پیوسته در موقعیت های مخاطره آمیزی می باشد که دیوان سالاری ها از ورودی به آن بیم دارند اما این امر بدان معنی است که بازارها سادگی خود را از دست بدهند. به سخن دیگر این بنگاه ها به دنبال محیط هایی هستند که ساده و در همان حال پویا باشند، به همین سان به بنگاه کارفرمایی گرایش دارد. در محیط ساده با نظام های فنی بی سامان که امکان ساختار زنده و متمرکز را فراهم می کند باقی می ماند. این بنگاه ها به گونه معمول کوچک هستند به طوری که می توانند ساختار زنده خود را نگه دارند و امکان ساختار دقیق مالک خود را به آسانی فراهم کنند.

بنگاه های کارفرمایی اغلب جوان هستند زیرا اولاً میانگین عملکرد آنها کوتاه است و ثانیاً بنگاه هایی که باقی می مانند با گذشت زمان به ساختاری دیوان سالاری تبدیل می شوند. کارفرما به خود کامگی نیز گرایش دارد زیرا وی بنگاه خود را به این سبب بر پا کرده است که اصولاً می توانسته بر دیوان سالاری نظارت کند. در درون سازمان نیز همه چیز پیرامون کارفرما دور می زند، هدفهای سازمان هدف های مشخصی اوست، راهبرد سازمان از جهان بینی او سرچشمه می گیرد. {الیزابت، ام التماير، ساختار سازمانی}

۲-۹-۱ مسائل مربوط به ساختار ساده

در ساختار ساده تصمیم هایی مربوط به راهبرد و عملیات یک جا در دفتر رئیس متمرکز است. برتری چشمگیر تمرکز در این است که تصمیم های راهبردی بر پایه آگاهی های رئیس درباره عملیات سازمان صورت می گیرد چون در تمرکز تنها یک فرد تصمیم می گیرد انعطاف پذیری و تطبیق پذیری در واکنش های راهبردی امکان پذیر می باشد. تمرکز همچنین می تواند میان مسائل عملیاتی و راهبردی ابهاماتی پدید آورد و همچنین رئیس می تواند چنان در مسائل عملیاتی گرفتار شود که ملاحظات راهبردی را از یاد ببرد و یا چنان شیفته موقعیت های راهبردی شود که عملیات روزانه را از یاد ببرد بگونه ای که سرانجام کل سازمان افول کند. هر دو دشواری بارها در بنگاه های کارفرمایی رخ داده است. ساختار ساده همچنین مخاطره انگیز ترین پیکربندی هاست زیرا به سلامت و گرایش های یک نفر وابسته است. یک حمله قلبی می تواند مکانیزم اصلی هماهنگی سازمان را به کلی بر باد دهد کارایی ساختار ساده نیز مانند همه پیکربندی های دیگر به طور معمول وابسته به موقعیت های ویژه است. ساختار ساده نیز با محیط های ساده و پویا و گاه رقابت آمیز کاملاً بستگی دارد. ولی ساختار ساده به سبب نداشتن تشکیلات تکامل یافته اداری بیرون از قلمرو محدود خود موانعی را پدید می آورد. به هر حال متأسفانه

هنگامی که ضرورت دگرگونی ساختار پیش می آید. تنها کسی که می تواند چنین دگرگونی را پدید آورد، رئیس معمولاً ایستادگی نشان می دهد. در این وضعیت است که بزرگترین حسن ساختار ساده یعنی انعطاف پذیری آن به شکل بزرگترین نارسایی آن در می آید. {مشارکت سازمان ابراهیم خواجه نوری، تهران: 1345}

یکی از مزیت های ساختار ساده روشن بودن هدف های آن است. بسیاری از مردم از کارهای در سازمان های کوچک و در محیط دوستانه از این رو لذت می برند که رهبران خردمند آنها نیز می دانند که سازمانهای خود را به کجا رهبری می کنند در نتیجه سازمان با شتاب گرایش به رشد پیدا می کند و گویی که جهان را در زیر پای خود می بیند، کارکنان چنین سازمانی اغلب با سازمان خود هویت می یابند ولی کسانی که دیگر ساختار ساده را سخت محدود کننده می دانند زیرا همه فرصت ها را در اختیار یک کس می بینند و بر این باورند که کسان دیگری در این سفر پر هیجان همراه نیستند بلکه همان گله ای هستند که برای منافع فرد دیگران به بازار برده می شوند. در واقع هنجارهای مردم سالارانه فضای سیاسی و اثربخش آن فضای دیگر سازمان های دارای ساختار ساده را از حد انداخته است. ساختار ساده به گونه ای روز افزون سازمان خود کامه قلمداد شده و متهم به توزیع نامتناسب قدرت سازمانی است. گزارش از ساختار ساده بی گمان آنرا مایملک یک نفر معرفی می کند. در این پیکربندی هیچ قدرتی در برابر رئیس کل نیست و این بدان معنی است که وی به سادگی می تواند از قدرت خود سوء استفاده کند. {مشارکت سازمان ابراهیم خواجه نوری، تهران: ۱۳۴۵}

پیشینه ساختار ساده به زمان پیدایش سازمان ها بر می گردد. در واقع این ساختار شاید برای کسانی که نخستین بار به اهمیت هماهنگی کوشش های خود پی بردند تنها ساختار شناخته شده بود. ولی شکوفایی ساختار ساده به اواخر سده نوزدهم بر می گردد، یعنی زمانی که کارفرمایان قدرتمند امپراطوریهای بزرگ خود اداره می کردند. ساختار ساده از آن زمان به بعد دست کم در جامعه غربی رو به افول گذاشت. یکی از پژوهش ها نشان می دهد که در صنایع آمریکای طی سالهای ۱۹۵۰ - ۱۸۹۵ شمار کارفرمایان کاهش داشته در حالیکه شمار دیوان سالارها به ویژه مدیران عوام پیوسته در حال افزایش بوده است.

امروزه بسیاری از مردم در جوامعی که خود را آزادیخواه می نامند، ساختار ساده را با نام یک اشتباه تاریخی می شناسند. با این حال همه ساختار ساده به نام یک پیکربندی برجسته و فراگیر باقی مانده است و در برخی دیگر به رغم گستردگی خود به رهبری قدرتمند نیاز دارند. {Milbourh, gene, jobstress}

جامعه به پدیده کارفرمایی ارج می نهد و این در حالی است که بسیاری از سازمان ها با محیط های رقابت آمیز و با محیط های همیشگی و ساده و در همان حال پویا، روبه رو هستند. تغییرات شگرف و سریع دهه های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه زمان و مدیریت این واقعیت را محسوس ساخته که روش های تشکیلات سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونیهای اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. در پاسخ به این نیاز صاحب نظران و نظریه پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعهداتی در ساختارهای

سنتی زده اند و کوشیده اند تا با ابلاغ الگوهای جدید تشکیلاتی، سازمان ها را با محیط متغیر و پیچیده ای همساز کنند و مشکلات ساختارهای سنتی را تحقق بخشند. {Milbourh,gene,jobstress}

۲-۱۰ ساختارهای سنتی سازمانی

ساختار سنتی سازمان که به صورت هرمی شکل طراحی شده، به ساخت سلسله مراتبی یا ساخت وظیفه ای مشهور است. به علت سادگی و سهولت کاربرد، در سازمانهای بسیاری مورد استفاده قرار می گیرد، اما ساخت مذکور دارای محدودیت ها و نارسایی هایی است که ذیلاً با آنها اشاره می شود.

۱- ساخت سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد گردیده و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد وقت لازم است، مجاری ارتباطی اغلب موارد عمومی است و امکان ارتباط افقی موجود نمی باشد

۲- واحد های سازمانی در این ساخت مستقل نبوده و برای انجام هدف نهایی نیاز به ارتباط با یکدیگر دارند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها که هر کدام خود را مسئول تحقیق و هدف و مأموریت خود می داند مشکل بوده و در راه تحقق هدف نهایی سازمان ایجاد مانع می کند

۳- روابط در ساخت سنتی فردی است و همواره فردی مشخص به عنوان رئیس و یاسرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیر دست در مقابل هم قرار دادند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می دهد، خبری نیست. فرد رده پایین خود را جدا از رده بالاتر احساس می کند و هیچگونه تعلقی بین مراتب سازمانی بجز رابطه رسمی سلسله مراتبی وجود ندارد

۴- در ساخت سنتی برای هر وظیفه ای یک واحد ایجاد شده و تخصص ها در خانه های سازمانی ثابت

محبوس شده اند. در چنین وضعیتی جابجایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان پذیر نبوده و در بسیاری

از زمان ها این وضع منجر به هدر رفتن منابع و بیکاری نیروها می گردد

۵- از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساخت تنها در یک رشته خاص که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست تجربه و آگاهی پیدا می کنند و از سایر تخصص ها در واحد های دیگر بیگانه می ماند و این امر سدی در برابر پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده های بالاتر می باشد

۶- ساخت سنتی انعطاف پذیر نبوده و در مقابل تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می دهد و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار اشکال می شود

۷- در ساخت سنتی به علت تخصصی بودن واحد ها به تدریج نوعی شیفتگی تخصصی در واحد ایجاد می شود که ارتباط و مشارکت بین واحد ها را سخت و صعب نموده و آنها را از هم جدا نگه می دارد در حالیکه برای تحقق هدف سازمان نیاز به همکاری و روابط نزدیک بین واحد ها بسیار زیاد است . در ساخت سنتی هر واحد نقش خود را در سازمان جهت دهنده و تعیین کننده دانسته و در رسیدن به اهداف خود تلاش می کند که غالباً هدف اصلی سازمان در این میان فراموش می شود

۸- همچنان که اشاره شده برای تحقق اهداف سازمان همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهند . این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تاثیر سوء به جا می نهد

۹- به علت وابستگی واحد ها به هم و اثر زنجیره ای عملکردهای آنها بر یکدیگر هر واحد می تواند عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف عملکرد واحد دیگری توجیه کند ، بدین ترتیب حسابرسی مسئولیت ها به سادگی مقدور نمی باشد

۱۰- منظور از غلبه بر این مشکلات و نارسایی ها که با گسترش و بزرگ شدن سازمان ها و پیچیده تر شدن محیط آنها مطرح می شود ایناست که

بررسی شاخص های سنجش ساختار سازمانی از نظر روش شناسی در پژوهش های مدیریت دارای اهمیت فراوان است . این مسئله از نظر مدیران و اهل حرفه بسیار مهم است زیرا در ارزیابی، اصلاح و تغییر، نیاز ساختار سازمانی به استفاده از سازمان و همچنین نیاز به استفاده از شاخص های مذکور به خوبی مشهود می شود . البته تعیین شاخص هایی که بوسیله آنها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمان را ارائه تا حدی ، ایده آل بوده و این امر به سادگی امکان پذیر نیست . اما در این تحقیق کوشش شده شاخص هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه گردد تا بتوان به وسیله این شاخص ها میزان پیچیدگی - رسمی بودن و تمرکز ساختارهای سازمانی را مشخص کرد . {سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران (۱۳۳۸)}

۲-۱۱ شاخص های سنجش ساختار سازمانی

تعیین شاخص های معتبر برای سنجش ساختار سازمانی از نظر روش شناسی در پژوهش های مدیریت حائز اهمیتی فراوان اند . این مسئله از نظر مدیران و اهل حرفه نیز بسیار مهم است زیرا در ارزیابی ، اصلاح و تغییر ساختارهای سازمانی نیاز به استفاده از شاخص های مذکور به خوبی مشهود است . البته تعیین شاخص هایی که به وسیله آن بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی کرد ایده آل است و به سادگی امکان پذیر نیست اما در این تحقیق کوشش شده است تا شاخص هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه شوند که برآوردهایی بالنسبه

دقیق در این زمینه به دست دهند و کار با آنها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخص ها می توانیم میزان " پیچیدگی "، " رسمی بودن " و " تمرکز " ساختارهای سازمانی را مشخص کنیم. {سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران (۱۳۳۸)}

۲-۱۲ شاخص های تعیین پیچیدگی سازمانی

در این جا پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته شده است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بعد، یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب و میزان منطقه ای بودن سازمان ها را مشخص سازیم. {مصادقی نیا، علی رضا. (۱۳۶۸)}

۲-۱۳ شاخص های تقسیم وظایف در سطوح مختلف

شاخص هایی متعدد سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به عنوان مثال تعداد بخش ها و واحد ها، تعداد عناوین، مشاغل و پست ها، سطح و میزان آموزش لازم و دامنه و گستردگی فعالیت های حرفه ای و تخصصی از زمره عواملی هستند که می توانند به عنوان شاخص های تقسیم وظایف به کار گرفته شوند. دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هرچند تعداد شاغلین متخصص بیشتر و دوره آموزش لازم طولانی تر و در سطح بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتر برخوردار است. برای ساده تر شدن کار سنجش می توانیم عناوین پست های تخصصی را در اختیار تعدادی از متخصصان قرار دهیم و همچنین انواع واحد ها و بخش های مختلف را نشانگر تنوع در سازمان ها بدانیم. سطح و میزان آموزش نیز می تواند از طریق محاسبه میانگین طول دوره های آموزشی لازم برای مشاغل تخصصی معین شود. {مصادقی نیا، علی رضا. (۱۳۶۸)}

۲-۱۴ شاخص های تعیین سلسله مراتب

شاخص های تعیین سلسله مراتب یا ارتفاع سازمان بسیار ساده هستند. این شاخص ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می کنند. از آن جایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه های مختلف سازمان مختلف باشند، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد می توانیم میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه های مختلف را مبنای کار قرار دهیم. {فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰)}

۲-۱۵ شاخص های پراکندگی در مناطق مختلف

این شاخص ها نشان دهنده تعداد شعبات و واحد های تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند . فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آنها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه ای در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی باید در محاسبات موثر واقع شود . با افزایش فواصل واحد ها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا رفتن نسبت به تعداد پرسنل آنها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمان نیز بیشتر می شود. { Land bergis, A.pauel, scharman,J. susahat.al, {jobstress

۲-۱۶ شاخص های تعیین میزان رسمی بودن سازمان

میزان تاکید بر قوانین و مقررات و عملکرد به ضوابط در سازمان نشان دهنده میزان رسمی بودن سازمان است . عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار ، میزان استاندارد شدن کار ، میزان اعمال مقررات و دستورالعملها ، همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانون مداری در سازمان واجد اهمیت و شاخص های موثرند . { Land bergis, A.pauel, scharman,J. susahat.al, jobstress

۲-۱۷ شاخص های میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی ، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام کارها ، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان ، میزان مداخله مستقیم آنان در جمع آوری اطلاعات برای تصمیم گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده می تواند مورد بررسی قرار گیرد . هرچند اختیارات رده های پایینی در سازمان کمتر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیشتر باشد ، سازمان به سوی تمرکز بیشتری گرایش دارد و هر قدر اختیارات رده های پایینی بیشتر و مداخله و کنترل مقامات عالی کمتر باشد ، سازمان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار خواهد بود .

منظور از سازمان رسمی یا ترکیب رسمی سازمان طرح و نقشه ای است که سازمان ها باید بر اساس آن ساخته شوند . سازمان باید بر اساس آن ساخته شوند . سازمان رسمی از واحد های طرح ریزی شده و دارای تشکل آگاهانه برای به هدف یا هدف های مشخص بوجود می آید . ترکیب کلی سازمان وسیع تر از ترکیب رسمی آن است . بدین معنی که سازمان علاوه بر جنبه های رسمی داری ابعاد غیر رسمی نیز می باشد . اولین تجارت سازمان رسمی از موسسات سیاسی و نظامی گرفته شده است ولی در قرون اخیر مطالعات سازمانی بیشتر روی بوروکراسی

های متمرکز شده است و اکنون سازمان و سازماندهی از ضروریات مدیریت تلقی می شود
{Lee,david,employeeestrss, www. Jobstressheip.com.1997}.

هر تعریفی از سازمان رسمی باید دارای چهار عامل بشرح ذیل می باشد :

۱- نظامی از فعالیت های هماهنگ شده شامل اجزاء (فعالیت ها و وظایف) و روابط منطقی بین آنها

۲- گروهی از افراد برای به اجراء در آوردن فعالیت ها

۳- همکاری در جهت تامین هدف

۴- قدرت رهبری

پس سازمان رسمی عبارتست از نظامی از فعالیت های هماهنگ شده و گروهی از افراد که تحت قدرت و رهبری واحد در جهت تحقق هدف مشترک همکاری می کنند . سازمان رسمی شامل یکسری عوامل و عناصر مشهود و ملموس است که به عنوان وسایل تحقق هدف سازمان رسمی و ابزار تثبیت آن تلقی می شوند . این عناصر عبارتند از قوانین و مقررات ، اسناد و مدارک ، بودجه و اعتبار ، محیط فیزیکی ، شرح مشاغل و بالاخره اسکلت یا ساختار سازمان که به شکل نمودار ظاهر می شود .

کلاسیکها برای سازماندهی سازمان رسمی بطور عملیاتی دستورالعمل ها و فونونی را طراحی و معرفی کرده اند که می توان از آنها به عنوان ارکان تئوری سازمان نام برد . این ارکان عبارت است: از تقسیم کار ، سلسله مراتب ساختار و حیطه نظارت می باشد که شرح هر کدام از آنها از حوصله بحث ما خارج است . { Liberty mutual
{a majority of u.s. busihesses report workplace.....

۲-۱۸ تمرکز و عدم تمرکز سازمانی

در تمرکز سازمانی روابط میان ساختارهای مختلف حکومتی مطرح نیست بلکه تمرکز سازمانی امری است مربوط به چگونگی مدیریت مقام مسئول یک دستگاه . تمرکز سازمانی ناظر بر روابط مقامات مرکزی یک دستگاه با مسئولان واحد های داخلی همان دستگاه از نظر اختیارات تفویض شده به مقامات زیر است که برای اجرای وظایف محول شده اند. به عبارت دیگر در تمرکز سازمانی اکثر تصمیمات توسط رئیس و معاونان سازمان اتخاذ می گردد و مرکز ثقل تصمیم گیری در بالای سلسله مراتب سازمانی است .

عدم تمرکز سازمانی وقتی ایجاد می شود که مدیران و رؤسا و هر یک از اعضای سازمان بتوانند در مرور

وظایف و مسئولیت های خود نسبت به امور محول شده تصمیم گیری کنند و همچنین اختیارات کافی و متناسب با مسئولیت برخوردار باشند. بنابراین مبنای عدم تمرکز سازمانی تفویض اختیار یا واگذاری اختیارات بیشتر متناسب با مسئولیت به مدیران و مسئولان سطح های مختلف سلسله مراتب سازمانی از سوی مقام مسئول دستگاه است. برای اینکه تفویض اختیار موجب عدم تمرکز سازمانی گردد رعایت سه شرط ضروری است:

۱- تفویض اختیار از طرف مقام های مرکزی سازمان به مسئولان دوایر تابع باید برای اجرای وظایف خاص مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، بودجه ریزی، کنترل و...) باشد

۲- حدود مشمول تفویض اختیار به مدیران واحدهای تابع باید نسبتاً وسیع باشد و کم و بیش به اقتضای نوع وظایف و شرایط کار، کلیه رده های سازمانی را در بر می گیرد

۳- تفویض اختیارات تحت شرایط مذکور جنبه انفرادی ندارد بلکه باید به صورت مدون و از طریق وضع مقررات خاص در نظام استقرار یافته باشد

اگر مدیریت مشارکتی را به سان ره یافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است میتوان گفت که: مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. { Land bergis, A. pael, scharman, J. } {susahat. Al, jobstress....}

اگر مدیریت مشارکتی را به سان ره یافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است میتوان گفت که: مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می کند که به تحقق هدف های گروه کمک کند و در مسؤلیت ها و پیامدهای آنها سهیم شود. { Land bergis, A. pael, scharman, J. } {susahat. Al, jobstress....}

۲-۱۹ نظام مدیریت مشارکتی

بطور عملی، نظام مدیریت مشارکتی پس از جنگ جهانی دوم توسط نیروی هوایی آمریکا در ژاپن به کار گرفته شد و مدیران ژاپری نیز با مشاهده اثر بخشی آن به فکر استفاده از این نظام در صنایع خود برآمدند و گروه بسیاری از مدیران ژاپری پس از بازدید از آمریکا با این نظام آشنا شدند، سپس آن را با آداب و سنن ملت خود هماهنگ کردند و به صورت گسترده از آن بهره گرفتند.

فکر مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری، آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرجریس، مک گریگور و لیکرت، منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا شد. {merriott,A.edward,jobstress}

شماری دیگر معتقدند تشویق کارکنان، برای ارائه پیشنهاد (در راستای بهبود کار)، نخستین بار توسط آلفرد کروپ در کارخانه فولاد سازی کروپ آلمان در سال ۱۸۶۷ در شهر آخن انجام شده است.

هر پیشنهاد، یک طرح کوچک یا بزرگ به شمار می آید که باید از زوایای زیر بررسی شود:

- بررسی فنی، علمی و اجرایی؛ یعنی از این سه جنبه، آیا قابل اجراء و انجام هست و آیا نیاز به آموزش جدیدی برای کارکنان دارد؟

- برای بهره وری بهتر، افکار یادداشت شود، در پرونده ای ثبت و مرور گردد، سپس بصورت پیشنهادی کامل ارائه شود.

برخی روشهای مؤثر برای ایجاد فضای خلاقیت عبارتند از:

- تبدیل محیط کار به محیط خانواده

- انجام تبلیغات فرهنگی برای نظام مشارکت

- پشتیبانی مدیریت از پیشنهادهای کارکنان

- برگزاری جشنواره های اهدای جایزه به بهترین پیشنهاد دهندگان

- اجرای پیشنهادهای قابل اجراء {Mogavero, Stephanie,gehder healthrisks & work place stress}

برخی از دستاوردهای کار گروهی عبارتند از:

- تمرین دموکراسی، رعایت آزادی افراد در صحبت کردن و چالش در گفتگو، افزایش دامنه بردباری و شکلیابی تقویت روحیه سازمانی و استواری و وفاداری در کار

- اعتماد نداشتن به شکست ، یکی از ویژگیهای افراد موفق است . چون در فرهنگ انسانها ی موفق ، شکست به معری کسب تجربه است . انسانها ی موفق می گویند : برای دستیابی به هر موفقیت باید ۹۹ شکست را تجربه کرد هر شکست به منزله بالا رفتن از پله های نردبان هدف است . {industrial health, vol 38, 2000}

گاهی ممکن است گروههایی که برای مشارکت سامان میابند ، خود دچار نابسامانی شوند . تجربه نشان می دهد بارها اتفاق افتاده است که گروهها به خاطر کوتاه ی در حل و فصل مشکلات اعضای گروه ، فرو پاشیده اند، از این رو لازم است پیش از آنکه این مسائل تأثیر نامطلوب روی کلو بگذارد ، آنها را برطرف سازند .

چنانچه در مجموعه یا سازمانی از مشارکت استفاده شود ، موارد بس یاری از جمله موارد زیر قابل ملاحظه و مشاهده است :

- زیر دستان و مدیران به پیروان و رهبران تبدیل خواهند شد

- کارکنان همه سطوح ، توان و علایق خود را بازبینی می کنند تا با بازشناسی آنها ، بالندگی و شکوفایی را آغاز کنند

- آموزش و یادگیری به امری مهم تبدیل می شود و به عنوان یک ضرورت به آن نگاه خواهند کرد

- اختیارات در سطح گسترده ای واگذار می شود ، اما مسئولیت نهایی کل سازمان با مدیر است

- سازمانهای آرمانیک شبه خلق نمی شوند ، اما این روش به ایجاد سریعتر آنها کمک می کند ، چون همه احساس می کنند سلول مفیدی از یک پیکره هستند

- موفقیت در اجرای برنامه ها مستلزم دقت در ارزیابی ، آموزش پیوسته ، بازسازی مستمر روشها ، کسب اعتماد همه سطوح سازمان ، استفاده بهینه از بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی و توجه به همزمان به همه عوامل دخیل در نظام مشارکت است و سرانجام اساسی ترین مرحله ، تشخیص موقعیت سازمان و تدوین برنامه متناسب با آن است {industry al health, vol 38, 2000}

۲-۲۰ سیر تکوین مشارکت کارکنان در سازمان ها

مشارکت یک مفهوم قدیمی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان شورا مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند. به هر حال ، مشارکت کارکنان علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تأکید

قرار دادند (ویلسون و روز بفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب گشت توجه به روابط انسانی معطوف گردد. در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این مطالعات برحسب تصادف، اهمیت مشارکت در سازمان را کشف کرد و رفته رفته با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار، مکتب جدیدی با نام «روابط انسانی» پایه‌گذاری شد که سعی می‌کرد مشارکت واقعی را مورد تشویق قرار دهد. مشارکتی کارکنان با کار اندیشمندانی چون آرجریس، لیکرت، هرزبرگ و لاولر رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت، و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مشارکت به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است. تئوریهای سازمانی و مدیریتی مختلفی در طول سالها با تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهمترین آنها شامل: مدیریت کیفیت فراگیر گرانت و همکاران، یادگیری سازمانی نظریه قدرت دهی و دموکراسی صنعتی در بر، است. یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه فرآیند توسعه بانک دارد، نظام مشارکت سازمانی است. این نظام به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانده است؛ و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز در کشورهایی در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است. از آنجائیکه منابع انسانی از عوامل زیربنایی فرآیند توسعه می‌باشد و هرگونه توفیق در فرآیند توسعه پایداریک سازمان مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی است، از این رو، اهمیت و ضرورت توجه به نظام‌های مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی آشکار می‌شود. نظام مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کل‌به‌عضایک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام، کل‌به‌افراد سازمان، درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری سازمان، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. بدین طریق سازمان از یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌می‌جوید. نظام مدیریتی به تعبیری در واقع نوعی نظام مدیریت شورایی با شکل خاص خود است. در این نظام برای افکار و خلاقیت‌های کل‌به‌اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری از آنها استفاده می‌شود. وجود و جریان این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی در بر دارد که در مجموع نقش مهمی در فرآیند توسعه منابع انسانی ایفاء می‌کند. { Murata, kats uyuke, kawakame, norito, does job stress affect

۲-۲۲ نتیجه

در این فصل ابتدا به ادبیات موضوع پرداخته شده و هر کدام به تفصیل بیان شده است. نظریات و مشکلات مشارکت سازمانی و ساختار آن توسط اندیشمندان بیان شد و در آن نکات لازم ذکر شده است.

فصل سوم

روش اجرای تحقیق

۳-۱ مقدمه

در این فصل ابتدا جامعه آماری مشخص شد و حجم نمونه آن واحد بدست آمده بنابراین روش نمونه گیری در این پژوهش نیز تصادفی است. پس از تعیین حجم نمونه، نوع روش تحقیق که متناسب با اهداف و موضوع تحقیق باشد انتخاب شد که روش تحقیق این پژوهش..... می باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه می باشد که متغیرهای مشارکت و ساختار سازمانی را بررسی می کند. {زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳)}

۲-۳ جامعه آماری

عبارتست از ۵۱ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگان می باشد که نمونه آماری ۳۵ نفر می باشد .

۳-۳ نمونه و روش نمونه گیری

جهت بررسی فرضیه های پژوهش و جمع آوری داده نمونه آماری انتخاب شده که شامل ۳۵ نفر کارمند بوده که در اداره آموزش و پرورش مشغول به کار می باشند . از آنجایی که قدرت استنباط کردن تحت تاثیر روش نمونه گیری قرار می گیرد ، نهایت تلاش به عمل آمده تا انتخاب نمونه بر اساس روش های صحیح نمونه گیری تصادفی ساده صورت گیرد ، بنابراین از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد .

۴-۳ ابزارهای اندازه گیری و نحوه اجرای آن

پرسشنامه پرسش ساختار سازمانیادارها آموزشو پرورش شهرستان لردگان که دارای ۱۷ پرسش ۵ گزینه ای می باشد .

۵-۳ روش اجرای تحقیق

روش اجرای تحقیق به این ترتیب بود که با مراجعه به اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگان و توزیع پرسشنامه به صورت تصادفی انجام شده است .

۶-۳ طرح تحقیق

طرح تحقیق حاضر ، یک تحقیق درباره بررسی ساختار سازمانی اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگان در پیشبرد امور صورت گرفته است .

۷-۳ تناظر شماره سوالات پرسشنامه با متغیرها

متغیرهای مربوط به ساختار سازمانی و مشارکت	تعداد سوال	شمار سوالات
شرح وظیفه کارکنان	۵	۵-۴-۳-۲-۱
رسمیت	۳	۸-۷-۶
تمرکز	۴	۱۲-۱۱-۱۰-۹
اختیار مسئولین	۲	۱۴-۱۳
اختیار مالی	۳	۱۷-۱۶-۱۵

۳-۸ پرسشنامه

این پرسشنامه را به منظور بررسی ساختار سازمانی و تشکیلاتی اداره آموزش و پرورش شهرستان لردگاندرپیشبرد امور جهت دریافت پایان نامه رشته مدیریت مقطع کارشناسی تهیه نموده ام. خواهشمندم با پاسخ دادن به این سوالات مطرح شده ما را در این کاریاری نمایند.

۳-۸-۱ سوالات پرسشنامه

۱- شرح شغل های مدون تا چه حدی وجود دارد؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تا حدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۲- در مواردی که برای شغل، شرح شغل وجود دارد، کنترل های مربوط برای تطبیق عملکرد کارکنان با شرح شغل های مذکور در چه حدی انجام می گیرد؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تا حدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۳- انحراف از ضوابط و استانداردها و دستورالعملها تا چه حد برای کارکنان مجاز است و ایرادی ندارد؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تا حدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۴- تا چه حدی کارکنان (به غیر از کادر مدیریت) دستورالعملهای لازم برای انجام وظایفشان را دریافت داشته اند؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تا حدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۵- افراد فوق الذکر که دستورالعملهای شغلی دریافت داشته اند تا چه حد آن را رعایت می کنند؟

- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۶- مسئولین دواير و معاونان تا چه حد در اخذ تصم يمات خود م ی توانند مستقل از قوا ن ين ، مقررات و دستورالعملها عمل کنند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۷- مسئولین دواير تا چه حدودی در تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی سابقه (جدید) اخیلر دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۸- تا چه حد قوانین ، مقررات و دستورالعملهای موجود در سازمان مدون نوشته شده هستند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۹- رئیس اداره و معاونین تا چه حد در امر جمع آوری اطلاعات برای اخذ تصم يماتشان مستقیماً مداخله دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۰- تا چه حد رئیس اداره و معاونین در تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله مستقیماً شرکت دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۱- تا چه حد رئیس اداره و معاونین تصم يمات متخذه را مستقیماً کنترل می کنند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۲- تا چه حد مسئولین دواير در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود اخیلر دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۳- مسئولین دواير تا چه حدی در ارزیابی عملکرد واحد خود اخیلر دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۴- مسئولین دواير تا چه حد در انتصاب متصدیان واحد خود اخیلر دارند ؟
- الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه
- ۱۵- مسئولین دواير تا چه حد در اعطای پاداش های مالی و تشویق کتبی کارکنان خود اخیلر دارند ؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۱۶- مسئولین دواير تا چه حد در خريد مواد و تجهيزات واحد خود اخيتر دارند ؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه

۱۷- مسئولین دواير تا چه حد در تنظيم برنامه های خريد خود اخيتر دارند ؟

الف- بسیار زیاد ب- زیاد ج- تاحدوی د- کم ه- به هیچ وجه

{الواني، سيدمهدی. (۱۳۷۲)}

۳-۹ نتیجه

در فصل سوم بعد از آوردن مقدمه ای، در رابطه با موضوع پژوهش صحبت شد. پس از انتخاب روش تحقیق، جامعه آماری مشخص شد و همچنین روش نمونه گیری مشخص شد که روش تصادفی می باشد بعد از این مرحله حجم نمونه مشخص شد. و سرطه و نحوه جمع آوری اطلاعات و مورد روش تجزیه و تحلیل اطلاعات صحبت شد و آزمونهای مناسب، براساس آزمون کای - مربع با کمک استاد راهنما برای تایید و رد فرضیات انتخاب شدند.

www.markazdanesh.ir

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱ مقدمه

در تحقیق حاضر نتایج پژوهشی را در سه بخش جداگانه ارائه کرده ایم شامل

۴-۱-۱ بخش اول

در واقع بخش اول به توصیف داده های پژوهشی مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه های مورد بررسی می پردازد که شامل جداول و چگونگی گرفتن ضرایب پیوسون را نشان میدهد.

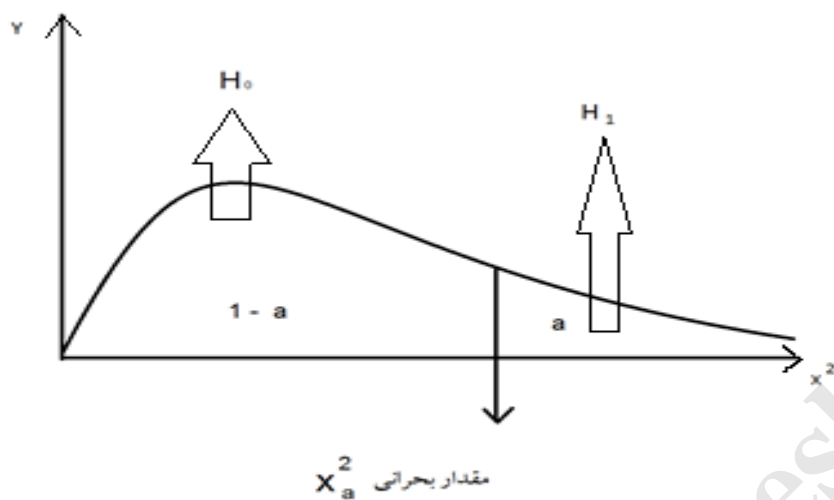
۴-۱-۲ بخش دوم

بدست آوردن ارتباط همبستگی که آیا بین متغیرها همبستگی وجود دارد یا نه.

اگر ضریب همبستگی پیوسون کمتر از ۰/۵ باشد همبستگی ندارد اگر هم بیشتر باشد همبستگی دارد.

۴-۱-۳ بخش سوم

ردیا پذیرش فرضیه به وسیله آزمون کای-مربع



۲-۴ چگونگی استفاده از آزمون کای - مربع

به این ترتیب که اگر مقدار بحرانی بزرگتر از آماره باشد فرضیه ردو اگر کمتر باشد فرضیه قبول میشود.

۱-۲-۴ بدست آوردن آماره آزمون

$$F_{e1} = \frac{(\text{مجموع ستون ۱}) (\text{مجموع سطر ۱})}{۱۸۰}$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(F_{0i} - F_{ei})^2}{F_{ei}}$$

$$d.f = (r-1) \times (c-1) \quad \alpha = 0.05$$

۳-۴ فرضیه اول

۱-۳-۴ بخش اول فرضیه اول

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
.	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00		.
1.00	12.00	10.00	3.00	5.00	11.00		8.20
2.00	13.00	5.00	7.00	5.00	9.00		7.80
3.00	5.00	15.00	5.00	5.00	5.00		7.00
4.00	5.00	1.00	10.00	15.00	5.00		7.20
5.00	.00	4.00	10.00	5.00	5.00		4.80

۲-۳-۴ بخش دوم فرضیه اول

نتیجه ضریب همبستگی پیرسون

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00008 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00001

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.887 ^a	.787	.716	.84305

a. Predictors: (Constant), VAR00008

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.868	1	7.868	11.070	.045 ^a
	Residual	2.132	3	.711		
	Total	10.000	4			

a. Predictors: (Constant), VAR00008

b. Dependent Variable: VAR00001

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.443	2.268		4.603	.019
	VAR00008	-1.063	.320	-.887	-3.327	.045

a. Dependent Variable: VAR00001

۳-۳-۴ بخش سوم فرضیه اول

چون ضریب همبستگی پیوسون بیشتر از ۰/۵ شده است پس همبستگی وجود دارد و آزمون رد یا پذیرش انجام میشود.

۴-۳-۴ بدست آوردن آماره و مقدار بحرانی

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
.	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
1.00	82	12.00	82	10.00	82
2.00	7.8	13.00	7.8	5.00	7.8
3.00	7	5.00	7	15.00	7
4.00	7.2	5.00	7.2	1.00	7.2
5.00	4.8	.00	4.8	4.00	4.8

کای مربع = ۶۲/۳۵

درجه آزادی = ۴×۴ = ۱۶

مقدار بحرانی = ۲۶/۲۹۶۲

۴-۴ فرضیه دوم

۴-۴-۱ بخش اول فرضیه دوم

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
.	6.00	7.00	8.00	.	.
1.00	12.00	8.00	5.00	.	8.30
2.00	8.00	7.00	7.00	.	7.30
3.00	5.00	5.00	7.00	.	5.60
4.00	5.00	7.00	8.00	.	6.60
5.00	5.00	8.00	8.00	.	7.00

۲-۴-۴ بخش دوم فرضیه دوم

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00006 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00001



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.040	1.54940

a. Predictors: (Constant), VAR00006

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.798	1	2.798	1.166	.359 ^a
	Residual	7.202	3	2.401		
	Total	10.000	4			

a. Predictors: (Constant), VAR00006

b. Dependent Variable: VAR00001

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.901	5.510		1.615	.205
	VAR00006	-.848	.785	-.529	-1.080	.359

a. Dependent Variable: VAR00001

۳-۴-۴ بخش سوم فرضیه دوم

چون ضریب همبستگی پیوسون بیشتر از ۰/۵ شده است پس همبستگی وجود دارد و آزمون رد یا پذیرش انجام میشود.

۴-۴-۴ بدست آوردن آماره و مقدار بحرانی

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
.	6.00	7.00	8.00
1.00	8.3	12.00	8.3
2.00	7.3	8.00	7.3
3.00	5.6	5.00	5.6
4.00	6.6	5.00	6.6
5.00	7	5.00	7

کای مربع = $12/342$

درجه آزادی = $2 \times 4 = 8$

مقدار بحرانی = $15/5073$

۴-۵ فرضیه سوم

۴-۵-۱ بخش اول فرضیه سوم

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006
.	9.00	10.00	11.00	12.00	.
1.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
2.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00
3.00	10.00	12.00	12.00	10.00	11.00
4.00	12.00	10.00	11.00	15.00	12.00
5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00

۴-۵-۲ بخش دوم فرضیه سوم

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00006 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00001

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.307 ^a	.094	-.208	1.73770

a. Predictors: (Constant), VAR00006

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.941	1	.941	.312	.616 ^a
	Residual	9.059	3	3.020		
	Total	10.000	4			

a. Predictors: (Constant), VAR00006

b. Dependent Variable: VAR00001

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.176	1.667		1.305	.283
	VAR00006	.118	.211	.307	.558	.616

a. Dependent Variable: VAR00001

۴-۵-۳ بخش سوم فرضیه سوم

چون ضریب همبستگی پوسون کمتر از ۰/۵ شده است پس همبستگی وجود ندارد و آزمون رد یا پذیرش انجام نمی‌شود.

۴-۶ فرضیه چهارم

۴-۶-۱ بخش اول فرضیه چهارم

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
.	13.00	14.00	.
1.00	3.00	1.00	2.00
2.00	4.00	3.00	3.50
3.00	12.00	15.00	13.50
4.00	11.00	15.00	13.00
5.00	5.00	1.00	3.00

۲-۶-۴ بخش دوم فرضیه چهارم

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00004 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: VAR00001



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.317 ^a	.101	-.199	1.73150

a. Predictors: (Constant), VAR00004

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.006	1	1.006	.335	.603 ^a
	Residual	8.994	3	2.998		
	Total	10.000	4			

a. Predictors: (Constant), VAR00004
b. Dependent Variable: VAR00001

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.388	1.310		1.822	.166
	VAR00004	.087	.151	.317	.579	.603

a. Dependent Variable: VAR00001

۳-۶-۴ بخش سوم فرضیه چهارم

چون ضریب همبستگی به‌سوی کمتر از ۰/۵ شده است پس همبستگی وجود ندارد و آزمون رد یا پذیرش انجام نمی‌شود.

۷-۴ فرضیه پنجم

۱-۷-۴ بخش اول فرضیه پنجم

VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
.	15.00	16.00	17.00	.
1.00	10.00	12.00	12.00	11.33
2.00	9.00	8.00	9.00	8.60
3.00	3.00	1.00	2.00	2.00
4.00	1.00	3.00	2.00	2.00
5.00	12.00	12.00	10.00	11.33

۲-۷-۴ بخش دوم فرضیه پنجم

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VAR00005 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: VAR00001



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.220 ^a	.048	-.269	1.78103

a. Predictors: (Constant), VAR00005

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.484	1	.484	.153	.722 ^a
	Residual	9.516	3	3.172		
	Total	10.000	4			

a. Predictors: (Constant), VAR00005

b. Dependent Variable: VAR00001

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.517	1.545		2.277	.107
	VAR00005	-.073	.188	-.220	-.391	.722

a. Dependent Variable: VAR00001

۴-۷-۳ بخش سوم فرضیه پنجم

چون ضریب همبستگی پیوسون کمتر از ۰/۵ شده است پس همبستگی وجود ندارد و آزمون رد یا پذیرش انجام نمیشود.

۸-۴ نتیجه

با توجه به سوالات مورد نظر و فرضیات در این تحقیق از روش تحقیق علی مقایسه ای استفاده شده است. جامعه آماری ۵۱ نفر می باشند که تعداد نمونه ۳۵ نفری انتخاب شد. برای جمع آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۷ سوال است و براساس مقیاس لیکرت و درجات آن شامل بس یار زیاد، زیاد، تاحدودی، کم، به هیچ وجه نمی باشند. پرسشنامه در مرحله اول برای تعیین میزان اعتبار آن به صورت آزمایشی روی ۳۵ نفر اجرا شد سپس در مرحله دوم پرسشنامه به صورت نهایی اجرا شد و اطلاعات بدست آمده ابتدا مور تحلیل توصیفی و استنباطی و سپس فرضیات بررسی شدند.

فصل پنجم

نتایج و پیشنهادات

www.markazdanesh.ir

۵-۱ مقدمه

این فصل با توجه به فصل قبل بررسی میشود و نتایج حاصل از بررسی های فصل قبل ارائه میشود.

۵-۲ بررسی فرضیه اول: آیا بین شرح وظیفه کارکنان و ساختار سازمانی ارتباطی

وجود دارد؟

در این فرض ابتدا با نرم افزار، به بررسی همبستگی بین شرح وظیفه کارکنان و ساختار سازمانی پرداختیم و با بررسی ضریب همبستگی پیوسون که برابر $0/887$ شد به این نتیجه رسیدیم که بین اخیتر کارمند و استرس رابطه ی تاثیر گذاری وجود دارد زیرا ضریب از $0/5$ بیشتر شده است. حال با بررسی فرمول های کای مربع باید بررسی کنیم بینیم آیا فرضیه قابل رد یا قابل پذیرش است. پس ابتدا با دید آماره آزمون را محاسبه کرد که به این صورت محاسبه میشود که باید فراوانیهای مورد انتظار را برای هر سلول محاسبه کرد یعنی ابتدا مجموع سطر و ستون را در هم ضرب کرده و بر مجموع کل تقسیم کرد که هر سطر با هم فرق میکند. سپس باید کای مربع را حساب کرد، یعنی عدد بدست آمده از عملیات بالا را از عدد مجاورش کم کرده و به توان دو رسانده و بر عدد بدست آمده از عملیات بالا تقسیم شود. سپس همه ی اعداد را با هم جمع میکنیم که برابر $68/35$ است.

حال باید درجه ی آزادی را حساب کرد که با دید سطر و ستون منهای یک کرد و در هم ضرب کرد که برابر 16 است. حال باید مقدار بحرانی را در جداول آمار و در بخش مقدار کای مربع پیدا کرد که از تقاطع درجه آزادی و آلفا که برابر $0/5$ است بدست آورد.

نهایتا اگر مقدار بحرانی از آماره آزمون کوچکتر بود فرضیه قبول و در غیر این صورت فرضیه رد میشود و چون مقدار بحرانی ما برابر $26/2962$ شده و از آماره آزمون که برابر $68/35$ است، کمتر شده فرضیه پذیرش میشود.

۵-۳ بررسی فرضیه دوم: آیا بین رسمیت و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

در این فرض ابتدا با نرم افزار، به بررسی همبستگی بین رسمیت و ساختار سازمانی پرداختیم و با بررسی ضریب همبستگی پیوسون که برابر $0/529$ شد به این نتیجه رسیدیم که بین اخیتر کارمند و استرس رابطه ی تاثیر گذاری وجود دارد زیرا ضریب از $0/5$ بیشتر شده است. حال با بررسی فرمول های کای مربع باید بررسی کنیم بینیم آیا فرضیه قابل رد یا قابل پذیرش است. پس ابتدا با دید آماره آزمون را محاسبه کرد که به این صورت محاسبه میشود که باید فراوانیهای مورد انتظار را برای هر سلول محاسبه کرد یعنی ابتدا مجموع سطر و ستون را در هم ضرب کرده و بر مجموع کل تقسیم کرد که هر سطر با هم فرق میکند. سپس باید کای مربع را حساب کرد، یعنی عدد بدست آمده از عملیات بالا را از عدد مجاورش کم کرده و به توان دو رسانده و بر عدد بدست آمده از عملیات بالا تقسیم شود. سپس همه ی اعداد را با هم جمع میکنیم که برابر $12/342$ است.

حال باید درجه ی آزادی را حساب کرد که با ی د سطر و ستون منحایک کرد و در هم ضرب کرد که برابر ۸ است. حال باید مقدار بحرانی را در جداول آمار و در بخش مقادیر کای مربع پیدا کرد که از تقاطع درجه آزادی و آلفا که برابر ۰/۵ است بدست آورد.

نهایتا اگر مقدار بحرانی از آماره آزمون کوچکتر بود فرضیه قبول و در غیر این صورت فرضیه رد میشود و چون مقدار بحرانی ما برابر ۱۵/۵۰۷۳ شده و از آماره آزمون که برابر ۱۲/۳۴۲ است، بیشتر شده فرضیه رد میشود.

۵-۴ بررسی فرضیه سوم: آیا بین تمرکز و ساختار سازمانی ارتباطی وجود دارد؟

در این فرض ابتدا با نرم افزار، به بررسی ی همبستگی بین تمرکز و ساختار سازمان پرداختیم و با بررسی ضریب همبستگی پیوسون که برابر ۰/۳۰۷ شد به این نتیجه رسیدیم که بین تمرکز و ساختار سازمانی رابطه ی تاثیر گذاری وجود ندارد زیرا ضریب از ۰/۵ کمتر شده است.

۵-۵ بررسی فرضیه چهارم: آیا بین اختیار مسئولین و ساختار سازمانی ارتباطی وجود

دارد؟

در این فرض ابتدا با نرم افزار، به بررسی ی همبستگی بین اختیار مسئولین و ساختار سازمانی پرداختیم و با بررسی ضریب همبستگی پیوسون که برابر ۰/۳۱۷ شد به این نتیجه رسیدیم که بین اختیار مسئولین و ساختار سازمانی رابطه ی تاثیر گذاری وجود ندارد زیرا ضریب از ۰/۵ کمتر شده است.

۵-۶ بررسی فرضیه پنجم: آیا بین اختیار مالی و ساختار سازمانی ارتباطی وجود

دارد؟

در این فرض ابتدا با نرم افزار، به بررسی ی همبستگی بین اختیار مالی و ساختار سازمانی پرداختیم و با بررسی ضریب همبستگی پیوسون که برابر ۰/۲۲۰ شد به این نتیجه رسیدیم که بین اختیار مالی و ساختار سازمانی رابطه ی تاثیر گذاری وجود ندارد زیرا ضریب از ۰/۵ کمتر شده است.

۵-۷ نتیجه گیری کلی بر اساس نتیجه ی فرایض

آموزش و پرورش کنونی با شرایط حاکم قادر به پاسخگویی و واکنش مناسب نسبت به تغیرات در نظام آموزشی و ساختاری و نیروی انسانی نیست. این دستگاه در این بخش ها به دکترین جدیدی نیاز دارد که این دکترین در حال حاضر دیده نمی شود. البته برنامه هایی از سوی دست اندکاران در حال پیگیری است، لذا نظر این عزیزان به این نکته جلب می شود که آموزش و پرورش که با تنگناهای زیادی درباره منابع مالی و چالشهای زیادی در خصوص منابع انسانی مواجه است و عمده فرصت مسئولان مربوطه را نیز به خود مشغول ساخته، باید هر نوع تغییر در آن با دقت و درایت خاصی دنبال شود. مسایل آموزشی مقوله ای نیست که بتوان از طریق آیین نامه ها و بخشنامه های آمرانه و دستور از بالا به پایین حل کرد.

در دنیای پر تحرک و بیدار و در حال تحول امروز، کامیابی را مختص جوامع و سازمانهایی می دانند که بین منابع، قابلیت های مدیریت و منابع انسانی خود، رابطه منطقی و معرفی دار برقرار سازند. جامعه و سازمانی می تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و پرشتایی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانش و مهارت روز توجه یز کند تا آن ها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی ایجاد ارزش و حصول رشد و توسعه، مدیریت و هدایت کنند.

نیروی انسانی به عنوان منبع نامحدود، محور هر توسعه ای به حساب می آید. در این بین معلمان نقش موثری در فرایند توسعه ایفاء می کنند، از این رو آموزش و پرورش از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و نیازمند حمایت است.

امروزه دستاوردهای تازه ای به ارمغان می آید و علم و دانش به سرعت افزایش مییابد. ممالک برای تطابق خود با تحولات، برنامه های آموزش و پرورش را مناسب سازی و بهسازی می کنند.

۵-۸ نیروی انسانیو کانون توجه برنامه ها

توسعه از ضرورت های جدی و اجتناب ناپذیری است که جهان امروز به عنوان یک اصل آن را پذیرفته و از سوی دیگر، مهمترین و اساسی ترین اهداف فرد، گروه، سازمان و جامعه می تواند توسعه همه جانبه کشور باشد با مشخص کردن هدف، شایستگی و قابلیت ها و چشم اندازها روشن شود و بین این مقوله ها و محتوای آموزشی با متن زندگی ارتباط برقرار شود. اگر هدف ها مشخص نگردند:

- حوادث، تعیین کننده فعالیت ها خواهند بود

- ساختار نوین جایگزین ساختار گذشته آموزش و پرورش شود

- بهسازی در ابعاد مختلف از قبیل ساختار، نیروی انسانی انجام گیرد

- برنامه های بهسازی به مرحله تثبیت برسد تا اثرات و نتایج تحولات در آن دوره نمایان شود، لذا نیاز به مراقبت دارد

۵-۹ استمرار بهسازی

اثربخش کردن بهسازی، با ایجاد تغییر، چالش ها برداشته شده و عوامل رشد بارور گردیدند، برای پیشرفت، ضروریات و نحوه انجام فعالیت ها بررسی شوند و برنامه ها در جهت نوسازی هدایت شده و در این فرایند با جلوگیری از پدید آمدن مشکلات به بهسازی پرداخته می شود.

فرایند اصلاح و بهبود سازمان از طریق تغییر در نگرش ها، اعتقادات، ارزشهای افراد، ساختار و فعالیت های سازمانی که به طور عمده بر تغییر در سازمان تأکید می کند. این ارزش ها بدین قرارند:

- احترام به مردم: تعلق افراد به سازمان موجب ایجاد انگیزه در آنان می شود
 - اعتماد و اطمینان: همدلی در محیط کاری به اعتماد و اطمینان منجر می شود
 - تساوی حقوق: تعامل در سازمان مبتنی بر تساوی حقوق است نه بر اساس سلسله مراتب
 - اطلاع از کل و جزء امور: حق طبیعی کارکنان اینکه در محیط کاری از امور و آخرین تغییرات مطلع باشند
 - مشارکت: وقتی افراد در امور مشارکت داده شوند رضایتشان تحقق می یابد
- آموزش و پرورش به رغم همه اقداماتی که در حوزه تحول بهسازی انجام داده همچنان در عمل در دنیایی در حال تغییر و گذر، کماکان با آشفتگی ها و نارسایی های فراوان دست و پنجه نرم می کند. این مشکلات از آنجا ناشی می شود که در طول این چند دهه تغییرات انجام گرفته بدون در نظر داشتن اهمیت و نقش تعاملی هر یک از مولفه ها و زمینه ها تغییراتی را که پیش بینی نموده و اقدام کرده اند به ناچار پيامدهای طلبیده و نتایج ناطلبیده ای را با خود همراه داشته است و در این تغییرات برنامه ای، تمامی جهات لحاظ نشده است.

بهبود و اثربخشی از اهداف عمده بهسازی به حساب می آید. آگاهان، اهداف بهسازی را شامل این موارد می دانند:

- کیفیت ها و خصوصیات زندگی اشخاص

- اصلاح و بهبود کارکرد و عملکرد سازمانی و کار گروهی

- تعهد و تضمین اعضای سازمان در موفق ساختن آن

- اصلاح ارتباط و بهبود مهارت‌های رفع اختلاف

- درک بهینه سازمان

- دانش افزایی کارکنان

- افزایش اعتماد و خشنودی

- میزان مسئولیت

۵-۱۰ برنامه کنونی بهسازی در ایران

در زمینه ایجاد تحول در نظام منابع انسانی در ایران تاکنون اقدامات متعدد و متفاوتی انجام گرفته که به نظر می‌رسد هر چه جلوتر می‌رویم این حرکت شکل و محتوایی متفاوت و متمایز نسبت به گذشته پیدا می‌کند.

در چند دهه اخیر در کشور عزیز ما به لحاظ گرایش به دولتی نمودن امور، بخش دولتی گسترش یافت و بخش غیردولتی، نقش کمرنگی در اداره امور پیدا کرد. این جهت‌گیری زمانی صورت گرفت که در همین دوران در اغلب کشورها، موضوع منطقی نمودن اندازه دولت و بهره‌گیری از مشارکت مردمی در برنامه‌های اولویت دار آنها قرار گرفت.

یکی از راه‌های کنترل روند رو به گسترش اداره دولت، نیاز به اتخاذ راهبردهای مدیریتی ویژه‌ای دارد که

بهسازی منابع انسانی از جمله آنهاست. بهینه‌سازی و اصلاح ترکیب نیروی انسانی دستگاه‌های اجرایی، توزیع مناسب نیروی انسانی در مناطق مختلف کشور و ارائه خدمات دولتی، ارتقای شاخص‌های کیفی نیروی انسانی به ویژه نسبت کارکنان مشاغل تخصصی به تعداد کل کارکنان و ترکیب سطح تحصیلی کارکنان از سیاست‌های مقابله با این روند می‌تواند باشد.

۵-۱۰-۱ آموزش و پرورش و بهسازی

در سازمان‌های آموزشی و مدارس، بهسازی دارای رشد است. در دهه ۱۹۶۰ مدارس، شاهد این عملکرد شد در دوره کنونی بهسازی به عنوان یک رویکرد برای تغییر برنامه ریزی شده در مدارس مورد بهره‌مندی قرار می‌گیرد.

مطابق آرای پژوهشگران بخش بهسازی، در آموزش و پرورش باید با شناخت زمینه‌ها، تنگناها، نیازها، فرهنگ سازمانی و منابع موجود، زمینه برای مشارکت اعضای داخل سازمان و افراد مرتبط و در خارج از سازمان با اولیا و صاحب نظران فراهم شده تا با کسب اطلاعات لازم و بررسی دلایل بروز مشکلات شناسایی گشته و چاره‌اندیشی شود. در این رهگذر، عقیده مدیران آموزش و پرورش به زمینه پذیرش بهسازی در آموزش و پرورش امری واقعی و سازنده است. رابطه مستمر بین بهسازی و بهره‌وری در سطح ملی مورد قبول صاحب نظران مدیریت است.

تغییر و تحول در سطح خرد و کلان را باید به عنوان نقطه شروع برای ایجاد تغییر و تحول و رشد و بالندگی سازمانی در نظر گرفت. بهسازی سازمانی از عوامل موفقیت آموز آموزش و پرورش است. ضرورت ایجاد می‌کند که برای پیشبرد اهداف سازمانی درک درستی از بهسازی داشته باشیم و رویکردها و مولفه‌های آن به طور صحیح شناخته شود. تغییرات به نوبه خود آسیب‌زایی می‌رساند، از این رو تطبیق فرهنگ بومی با ارزشهای ناشی از وقوع تحول جدید و همسو شدن پیشرفت‌های علمی با لحاظ نمودن کرامت انسانی، موجب پویایی می‌شود. عواملی از قبیل مدیریت نامطلوب، عدم عنایت لازم به انگیزه... عوامل کیفی اند که مانع توسعه سازمانی کشور ما شناخته می‌شوند. بهسازی برای حذف این موانع، راهکار نشان می‌دهد. ساختار سازمانی و بهسازی نیروی انسانی به عنوان اساسی‌ترین بعد ارتقای کمی سازمان باید به درجه‌ای از توان رسانده شوند تا توان رقابت در عرصه بین‌المللی در بستر تغییر را در کشور ما اداره کند.

۵-۱۰-۲ دیدگاه‌های انتقادی نسبت به مطالعات ساختاری در آموزش و پرورش

در چند دهه اخیر، ساختار وزارت آموزش و پرورش شاهد تغییرات پی‌درپی بود. در طرح‌ریزی ساختار سازمانی اغلب درصد مشخص نمودن قدرت افراد مختلف بود. یژه در رأس آن و از لحاظ استراتژیک و حوزه مرکزی وزارتخانه بوده و پیروی از مقررات سازمانی را مورد توجه قرار داده‌اند. نتیجه آن شد که حوزه اختیارات در جایی متراکم گشت که از قابلیت و شایستگی لازم برای استفاده بهینه از آن برخوردار نیست و در جایی ناچیز شمرده شده است که شدیداً نیازمند گسترش دامنه اختیارات و تفویض اقتدار قانونی است.

در شرایط کنونی بزرگترین چالش سازمانی آموزش و پرورش در قلمرو مباحث ساختاری عبارت از موضوع انسجام و یکپارچه‌سازی است و انسجامی که بتواند منجر به پاسخگویی به هنگام و درست به تقاضای اجتماعی مردم از آموزش و پرورش و تمام این نیازها شود. هر نوع ساختاری باید انسجام بهینه‌ای میان چهار سرمایه اصلی آموزش و پرورش شامل سرمایه فیزیکی، سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و سرمایه عاطفی آن ایجاد نماید.

حوزه مرکزی وزارت آموزش و پرورش به دلیل ساختار نامتناسبی که در طرح ریزی آن وجود داشته و فقدان سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، شاید یکی از متراکم ترین بخش های وزارت آموزش و پرورش باشد که ساختار منابع انسانی آن به هیچ عنوان بر اساس سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به خصوص در مولفه جذب و تامین که اصلی ترین بخش آن برنامه ریزی منابع انسانی است طرح ریزی نشده است.

این موضوع هم در مورد مدیران استراتژیک و هم در مورد مدیران میانی، عملیاتی و کل کارکنان این مجموعه مصداق دارد. در شرایطی که در عصر اطلاعات و ارتباطات زندگی می کنیم تجدید نظر در ساختار سنتی و نامتناسب نظام آموزش و پرورش که امری ضروری و حیاتی است، بر مبنای تفکر نظام مند و با لحاظ کردن مولفه های تأثیرگذار در شاخصه های ساختار، محتوا و زمینه می باشد.

۵-۱۰-۳ رسالت آموزش و پرورش

- قبل از هر شعار بزرگ بدون محتوا به بازسازی نظام آموزش و پرورش پردازد و از رسیدن این نظام به جایی که از اثربخشی و کارایی دیگر خبری نیست جلوگیری به عمل آورد

- قبل از آنکه رقیبان در صدد خارج کردن نظام آموزش و پرورش از میدان باشند، به اصلاح ساختار سازمانی و منابع انسانی خود پردازد و از منسوخ شدن قابلیت های دانش آموختگان خود به تناسب انتظارات دنیای کنونی جلوگیری به عمل آورد

- آموزش و پرورش به کسانی نیاز دارد که به شایستگی هر چه تمام تر قادرند پیوندهای عمیقی میان ارزشها، آرمان ها و رسالت آموزش و پرورش با ضرورت های دنیای علم و دانش ایجاد کنند

- تلاش محققانه برای حل مسائل نظام آموزش و پرورش ترکیبی از سه کوشش: بهبود بخشیدن، تکامل تدریجی و نوآوری است و این سه نوع توأماً کامل کننده یکدیگرند. بهبود بخشیدن یعنی تلاش در جهت افزایش کیفیت و کاهش هزینه های غیر ضروری در جهت اهداف

- این کوشش باید از خط مقدم جبهه آموزش و پرورش یعنی مدارس آغاز شود و مدیران مدارس، معلمان و دانش آموزان را در کانون توجه قرار دهد. حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش ضمن اینکه فرایند کوچک سازی سازمانی را در دستور کار خود قرار می دهد باید در طراحی مجدد سازمان بیشترین نیازهای خود را از طریق همکاری و مشارکت نیروهای صف برطرف سازد. تکامل تدریجی یعنی اینکه هر اقدام موثر و پیروزمند امروز، سنگ نخستین بنای اقدام پیروزمند فردا است

۵-۱۱ پیشنهادا تاجرای برای فرایض

۵-۱۱-۱ احداث مدرسه پیشرو

امروزه در سطح بین المللی با اصطلاح "مدرسه پیشرو" مواجهیم. مدرسه پیشرو مدرسه ای است که در آن نقش مدیر، ساختار مدرسه، کارکردها و اصول و مبانی حاکم بر آن به شکل نوینی تعریف و بازسازی شده است.

مدرسه پیشرو مدرسه ای است که می تواند کارکرد خود را با توجه به نیازهای روز جامعه و کودکان تغیر دهد و آن را ارزیابی کند. آنچه مدرسه پیشرو را از مدارس صنعتی متمایز می سازد، تفاوت در ساختار و کارکردهای مدرسه است. در رویکردی سنتی توجه همه به کمتهاست، بنابراین راه حل بیشتر مسائل در امکانات اقتصادی جست و جوی می شود ولی آنچه مدرسه پیشرو را می سازد نگاه متفاوت به تعاملات درون نظام آموزشی، کیفیت برون دادهای مدرسه و نقش امکانات مالی در بهبود کیفیت آموزشی است.

بر اساس این نگرش، داشتن مدرسه پیشرو با وجود کمبود منابع مالی نیز امکان پذیر است و حتی مدرسه ای که در آن کامپیوتر نباشد، میتواند شوق انگیز باشد. در رویکرد نوین، فناوری آموزشی پیچیده و گران قیمت ضامن بهبود کیفیت تلقی نمی شود بلکه کم ارزش ترین شریء پیرامون فرد، خانه، مدرسه، کلاس، معلم و دانش آموز نیز می تواند یک وسیله کمک آموزشی باشد و فرد را در فرایند یاددهی-یادگیری برای آموزشی اثربخش یاری دهد.

۵-۱۱-۱ ویژگی های مدرسه پیشرو

اولین ویژگی مدرسه پیشرو توجه به همه ابعاد وجودی و شخصیتی دانش آموز در مدرسه است. مدرسه پیشرو مدرسه ای است که ضمن آموزش مفاهیم پایه ریاضی، علوم تجربی، زبان، علوم اجتماعی، جهت ایجاد فرصت های عملی، تمرین مهارتهای لازم برای داشتن یک زندگی موفقیت آمیز را با در نظر گرفتن تحولات اجتماعی به دانش آموزان بیلموزد. چنین مدرسه ای در درجه نخست همگام با تحولات اجتماعی به

ایجاد تغیر در ساختار و نحوه اداره خود مبادرت می کند.

دومین ویژگی مدرسه پیشرو همگامی با تحولات اجتماعی است. البته مدرسه جزئی از نهادهای اجتماعی است ولی میان تاثیر پذیری صرف و منفعلانه و واکنش نشان دادن، تفاوت عمده ای وجود دارد. مدرسه ای پیشرو قلمداد می شود که بتواند پاسخگوی انتظارات جامعه و والدین باشد، برای آنها چشم اندازهای نوینی را مطرح کند و انتظارات آنها را به افق های جدیدی متوجه سازد.

ویژگی سوم مدرسه پیشرو قابلیت نوسازی و به روز کردن خود است. امروز جوامع به سرعت به سوی جهانی شدن سوق می یابند، یا به عبارت دیگر سوق داده می شوند. در چنین موقعیتی مدرسه پیشرو باید قادر به

تربیت شهروندانی باشد که ضمن علاقه مندی به مسائل جهانی، نسبت به تحولات آن واکنش نشان دهند. ضمن اینکه فرهنگ بومی خود را خوب بشناسند و به حد شایسته ای از جامعه پذیری و هویت شناسی رسیده باشند.

چهارمین ویژگی مدرسه پیشرو کاهش عوامل درونی مدرسه است که باعث بیواری کودکان از مدرسه می شود. در مدرسه پیشرو مسائلی از قبیل افت تحصیلی، ترک تحصیل، گریز و عدم تعلق به مدرسه در بین دانش آموزان وجود ندارد، زیرا مدرسه برای آن ها مکانی شوق انگیز است که کودکان در آن با حوصله و علاقه به عمق مطالب پی می برند و آنها را می فهمند، تجربه می کنند و با زندگی خود مرتبط می سازند و از این رو با علاقه به مدرسه می آیند و با اکراه آن را ترک نمی کنند. در ژاپن بیش از ۳۰ درصد از برنامه های آموزشی دوره ابتدایی به دروس چون هنر، موسیقی، کاردستی، ورزش، نقاشی، مهارت های خانه داری، فعالیتهای ویژه مانند گردش علمی و تفریحی، برپایی جشنواره های فرهنگی، هنری، ورزشی و... اختصاص یافته است در این کشور ۳۰ روز از سال تحصیلی به برگزاری جشنواره های مختلف اختصاص دارد که همه دانش آموزان نیز فعالانه در آن مشارکت می کنند.

پنجمین ویژگی مدرسه پیشرو این است که درهای خود را به سوی جامعه می گشاید و با آن تعاملی سازنده

دارد. والدین می توانند ضمن حضور در کلاس و مشاهده کلاس در مورد فعالیتهای آموزشی فرزندانشان با معلم گفت و گو کنند تا بدانند چرا فرزندانشان در درسی ضعیف اند به عبارت دیگر، در مدرسه پیشرو نه تنها معلم و دانش آموزان بلکه والدین نیز در اداره و اجرای برنامه های آموزشی و درسی نقش موثری دارند.

در مدرسه پیشرو، دانش آموزان نه تنها در فعالیتهای آموزشی و درسی مشارکت فعال دارند بلکه در اداره مدرسه و حتی پرورش حرفه ای معلمان نیز شرکت میکنند.

در یکی از شماره های مجله "نشال جئوگرافیک ورد" (۵) ویژه کودکان در سال ۱۹۹۸ کودکی ۱۱ ساله در پاسخ به این سوال که "به نظر شما بزرگسالان چه مطالبی را باید بیاموزند؟" می گوید: "بزرگترها خیلی چیزها را می دانند اما یک چیز را نمی دانند و آن این است که اگر به دقت به صحبت های ما گوش دهند خیلی چیزها از ما می آموزند و ما می توانیم به آنها خیلی چیزها یاد بدهیم."

با چنین نگرشی می توان بسیاری از مشکلات را به کمک فرزندان و والدین حل کرد. در واقع زیر بنای جامعه را می توان سالم سازی کرد و جامعه را رو به رشد هدایت کرد.

۵-۱۲ محدودیت های پژوهش

- مخالفت رییس منطقه برای دادن پرسش نامه به بخشهای مختلف آموزش و پرورش.

- مخالفت رییس منطقه برای توزیع مستقیم پرسشنامه به علت امتحانات نهایی مدارس

- مخالفت رییس منطقه برای مصاحبه مستقیم برای پیشنهادات اجرایی

www.markazdanesh.ir

۵-۱۳ فهرست منابع فارسی

- ۱- علاقه مند، علی. (۱۳۷۱) اصول مدیریت آموزش و پرورش، تهران، انتشارات پیام نور، چاپ چهارم
- ۲- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۳) تجزیه و تحلیل سیستم ها و روشها، انتشارات پیام نور
- ۳- مینز برگ، هنری، (۱۳۷۴) سازماندهی: پنج الگوی کارساز، تهران، چاپ سوم
- ۴- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۲) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
- ۵- مدنی، داوود. مقدمه ای بر تئوری های سازمانی و مدیریت
- ۶- رایینز، استیفن. (۱۳۷۹) تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه مهدی الوانی - حسن دانائی فسرد، تهران، انتشارات صفار
- ۷- سید جوادین، رضا. (۱۳۸۱) مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش
- ۸- فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰) ارتباطات انسانی، تهران، انتشارات خدمات فرهنگی رسا، چاپ پنجم
- ۹- هوی، وین. ک، مسیکل، سیسیل. ج. (۱۳۷۳) مدیریت آموزشی، ترجمه سید عباس زاده، میر محمد، انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ اول، جلد دوم
- ۱۰- سید جوادین، رضا. (۱۳۸۳) مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نگاه دانش
- ۱۱- بررسی تاثیر عوامل ساختار سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ۱۳۷۶
- ۱۲- بررسی علل ساختار سازمانی و تجزیه و تحلیل آن، دانشگاه اصفهان
- ۱۳- تجزیه و تحلیل ساختار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴
- ۱۴- شعاری، لیدا بررسی و رتبه بندی عوامل ساختار سازمانی دردانشگاههای علوم پزشکی تهران
- ۱۵- واژه نامه زبان شناسی، تهران، موسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی در سال ۱۳۷۱
- ۱۶- شفر، ماریتی. ساختار سازمانی، ماهیت، سازگاری
- ۱۷- الیزابت، ام التماير. ساختار سازمانی

۱۸- مشارکت سازمانیپراه یم خواجه نوری ، تهران : ۱۳۴۵

۱۹- سرمد ، زهره . بازرگان ، عباس . حجازی ، الهه . روشهای تحقیق در علوم رفتاری ، تهران ۱۳۳۸

۲۰- مصداقی نیا ، علیرضا . بررسی ساختار سازمانیو مشارکت سازمانی، خلاصه پایان نامه ، دانشگاه تهران ۱۳۶۸

۵-۱۴ فهرست منابع لاتین

- Landbergis , A.pauel , scharman , J.susan at.al , job stress and -21
health diseaseevidence and strategies for preention
www.workhealth.org/prevention/prjscvb.html.1993
- .Lee , david , employee stress ,www.jobstresshelp.com.1997 -22
- Liberty mutual a majority of u.s.businesses report workplace -23
safet delivers a return on investment
.www.libertymutualcom/about/pressclub/safety_survey.html.2001
- Merritt , A.edward , job stress -24
www.cmaa.org/publish/burnout/stress.htm.1996
- Milbourn , gene, job stress -25
.www.home.ubalt.edu/ntsbmilb/stress.html.2002
- , Mogavero , Stephanie , gender health risks & work place stress -26
.www.website101.com/health-insurance/gender-health-issues.htm.2004
- Morley , s health and safety -27
.www.Kent.ac.uk/safety/phsychologicalwellbingperfstandard180405.pdf.2005
- Mottiar , ziene , feasibility study on estimation of costs of -28
workplac accidents , wrok-related ill-health and uninjurey incidents in
.www.hsa.ie/files/file_20040527023115costfeasibilitystudy_2004.pdf.2004
- Murata , katsuyuki , kawakami , norito ,at al, does job stress affect -29
injury due to labour accident in , Mureau , anne marie , workplace stress -30
Japanese male and female blue workers ? industrial healh , vol 38 , 2000