

## تحلیل ساختاری مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم

Ebrahimi.abbas@chmail.ir

عباس ابراهیمی / دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری فرهنگی دانشگاه باقرالعلوم

عبدالنبی کمالی / کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه اصفهان

دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۳ - پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۲۴

### چکیده

تمرکز، رسمیت و پیچیدگی، به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد فرایند تحلیل ساختاری یک سازمان به‌شمار می‌آیند. از این‌رو، تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق آنها در ایجاد ساختار سازمانی و مدیریت اثربخش سازمان نقش مهمی دارد. هدف این مقاله، بررسی و تحلیل ابعاد ساختاری مرکز فرهنگی و هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم است؛ مرکز فرهنگی هنری که با هدف بسترسازی برای تبلیغ مؤثر و فراگیر با استفاده از ابزار هنری تشکیل گردیده است. در این راستا در محورهای آموزشی، نشست‌های تخصصی، تشکیل جلسات با طلاب هنرمند و بهره‌گیری از هنر در تبلیغ و ارائه راه‌کارهای هنری در تبلیغ دینی، فعالیت‌هایی انجام می‌دهد. برای شناسایی ابعاد ساختاری، از جمله تمرکز، رسمیت و پیچیدگی، به‌عنوان ابعاد ساختاری و بعد مکانیکی یا ارگانیکی مرکز فرهنگی هنری، از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. نتایج تحقیق بیانگر این است که مرکز فرهنگی هنری، به سمت یک ساختار ارگانیک گرایش دارد. همچنین، تحلیل ساختاری این مرکز نشان می‌دهد که این مرکز، سازمانی با تمرکزگرایی متوسط، رسمیت متوسط رو به بالا و پیچیدگی متوسط رو به پایین است.

**کلیدواژه‌ها:** ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات

## مقدمه

امروز با پیچیده‌تر شدن ساختار و عملکرد سازمان‌ها، یکی از مشکلات اساسی کارایی و اثربخشی سازمان‌ها، مسائل ساختاری آنهاست. بسیاری از ساختارهای موجود، که به طور سنتی طراحی شده، بنا بر احتمال با شرح وظایف فعلی آنان سازگاری نداشته و تحولات محیط امروزی را مدنظر قرار نداده‌اند (محمدیان ساروی و همکاران، ۱۳۸۹). چه بسا ابعاد انسانی و انگیزشی نیروی کار، کیفیت و فعالیت نیروی کار و بهره‌وری آنها را تحت تأثیر قرار داده‌اند. ساختار سازمان، مهم‌ترین نقش را در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروزی، از کارگاه‌های تعمیراتی کوچک تا دولت‌های ملی جوامع مختلف، ایفا می‌کند (آقاجانی و همکاران). از این رو، همه سازمان‌ها باید هر از چندگاهی، در استراتژی و ساختار خود تغییراتی بدهند که اجرای این تغییرات، بر عهده مدیر ارشد سازمان است (دفت، ۱۳۹۲ ص ۵۲۲). مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، به‌عنوان مرکزی فعال در زمینه‌های فرهنگی و هنری، با این سؤالات روبرو است: دیدگاه کارکنان در خصوص ساختار سازمانی موجود این مرکز چیست؟ با توجه به تأثیر و نقش مهم ساختار سازمانی بر کارکرد اثربخش مرکز، ساختار مطلوب آن چگونه باید باشد؟ همچنین، ساختار سازمانی موجود از دیدگاه کارکنان و مدیران، به کدام یک از ساختارهای مکانیکی یا ارگانیکی گرایش دارد؟ از آنجا که تا کنون در این مرکز، تحقیقی مستند در زمینه ساختار سازمانی انجام نشده است، در این تحقیق سعی بر این است که وضعیت موجود ساختار سازمانی، از دیدگاه مدیران ارشد و کارکنان بخش‌های مختلف مرکز مشخص شود تا راه کارهای مناسب در خصوص انجام اقدامات لازم برای تعدیل ساختار سازمانی مرکز، به سمت یک ساختار مطلوب ارائه گردد.

در این مقاله سعی شده است، ضمن مرور کلیات موضوعی مربوط به ساختار، با استفاده از مطالعات میدانی انجام شده، ساختار سازمانی مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، از دیدگاه کارکنان و مدیران اداره‌های مختلف این مرکز، بررسی و تحلیل شود. هدف از انجام این تحقیق، بررسی ابعاد ساختاری و ابعاد مکانیکی یا ارگانیکی مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم است. در این زمینه، در این تحقیق، ابتدا ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، شامل ابعاد ساختاری و ابعاد مکانیکی، یا ارگانیکی سازمان مذکور بررسی شده، سؤال‌های تحقیق در بخش مربوط ارائه شده‌اند. سپس، روش تحقیق مورد استفاده در تحقیق کنونی، مورد بحث قرار گرفته و یافته‌های حاصل از اطلاعات گردآوری شده و نتایج به دست آمده، از این بررسی نشان داده شده‌اند. در پایان، نتایج حاصل از سؤالات تحقیق بررسی شده‌اند. مهم‌ترین پیشنهادها به دست آمده، برای مدیران مرکز فرهنگی هنری و محققان آتی ارائه می‌شوند.

برای روشن شدن جامعه هدف، ابتدا این مرکز به طور اجمالی معرفی می‌گردد.

### مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم

دفتر تبلیغات اسلامی که به فرمان امام خمینی علیه السلام تأسیس گردید، در ابتدای شکل‌گیری و در ماه‌های پس از پیروزی

انقلاب، در نخستین گام نسبت به جذب و اعزام مبلغ به مناسبت‌های مختلف تلاش نمود و از آغاز، امر خطیر تبلیغ دین در تمامی دوران فعالیت دفتر، به‌عنوان یکی از مأموریت‌های اصلی دفتر تبلیغات اسلامی بوده است. این مرکز، چهار معاونت آموزش، پژوهش، فرهنگی تبلیغی و معاونت منابع انسانی و پشتیبانی دارد. معاونت فرهنگی تبلیغی، با بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی منحصر به فرد، نزدیک به سی هزار مبلغ از طلاب و فضایی حوزه‌های علمیه قم، مشهد و اصفهان و برخورداری از سی سال تجربه، در مدیریت منابع انسانی تبلیغ و امور تبلیغی، هم‌اکنون در ۱۵۰ روز پوشش تبلیغی در سال، با بیش از سی هزار نفر اعزام در شانزده مناسبت تبلیغی، حدود ۵۵۰ هزار نفر روز فعالیت تبلیغی در سال انجام می‌دهد.

این بخش، اکنون با استفاده از ابزارهای نوین، توجه به فرهنگ‌سازی و مقابله با جریان‌های انحرافی و نیز ارتقاء اثربخشی و همچنین، هوشمندسازی فعالیت‌های تبلیغی را مورد اهتمام قرار داده، با تمرکز بر نقش تأمین مبلغ توانمند و محتوای پیام، در چرخه فعالیت‌های تبلیغی، حرکت به سوی تبلیغ تخصصی در ابعاد «موضوع، مخاطب و روش» و گسترش عرصه‌های تبلیغ را سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده است.

ادارات کل، مراکز و بخش‌های وابسته به معاونت فرهنگی و تبلیغی عبارتند از:

## الف. اداره کل امور مبلغان

این اداره کل، وظیفه تشکیل پرونده، جذب و اعزام مبلغان (برادران و خواهران) و هماهنگی و بسترسازی لازم در این عرصه و پشتیبانی از فعالیت‌های تبلیغی را با سه اداره «ساماندهی امور مبلغان»، «اعزام مبلغان» و «امور مبلغان-واحد خواهران-» برعهده دارد. تشکیل گروه‌های تبلیغی، مکانیزه کردن نظام اعزام، ساماندهی پرونده‌های تبلیغی، با رویکرد تبلیغ تخصصی و اعزام نخبگان تبلیغ، بخشی از خدمات این اداره کل به‌شمار می‌روند.

## ب. دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی و تبلیغی

این اداره کل، متشکل از گروه‌های «مطالعات فرهنگی و منطقه‌ای»، «تکنولوژی تبلیغ» و «برنامه‌ریزی و ارزیابی» است. ساماندهی پژوهش‌های مرتبط با تبلیغ، شناسایی موضوعات و طرح‌های پژوهشی مرتبط با تبلیغ، بهینه‌سازی روش‌های تبلیغ سنتی، زمینه‌سازی و طراحی روش‌های نوین تبلیغی، حمایت از ایده‌های نو و ابتکارات جدید تبلیغی، برنامه‌ریزی و ارزیابی فعالیت‌های تبلیغی و تهیه آیین‌نامه‌ها و گزارشات مربوط به معاونت فرهنگی و تبلیغی، بخشی از وظایف این اداره کل به‌شمار می‌رود.

بررسی و تدوین نظام جامع تبلیغ دینی، تدوین مهارت‌های تبلیغی، تدوین کلی نظام تبلیغ مجازی، آسیب‌شناسی محتوای تبلیغ، جریان‌شناسی فرهنگ معاصر، احیای آداب و سنن اسلامی، تدوین منشور و نظام جامع تبلیغ، نظام‌واره فرهنگی، برگزاری دو فراخوان طرح‌های ابتکاری، در حوزه تبلیغ دینی و تقدیر از طرح‌های منتخب، بخشی از خدمات این اداره کل می‌باشد.

### ج. مدیریت اطلاع رسانی و مشارکت‌های فرهنگی

پوشش فعالیت‌های تبلیغ و اطلاع‌رسانی به جامعه، مستندسازی اعزام‌ها، برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی، نشست‌ها و همایش‌های علمی و کاربردی برای مبلغان، برنامه‌ریزی برای اجرای طرح سامانه مدیریت تبلیغات اسلامی (سمتا)، برقراری تعامل با سازمان‌های مختلف، برگزاری صدها همایش و نشست علمی و کاربردی برای مبلغان، ارتباط و خدمات مشاوره‌ای به گروه‌های تبلیغی، برگزاری مسابقات علمی راهیان نور، زمینه‌سازی بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در امر تبلیغ، توسعه تبلیغ مجازی و سرویس‌دهی و پشتیبانی مبلغان در امر تبلیغ مجازی و ... بخشی از خدمات این مدیریت می‌باشد.

### د. مرکز فرهنگی و هنری

این مرکز، از گروه‌های «محصولات فرهنگی»، «آفرینش‌های هنری حوزه» و «آفرینش‌های ادبی حوزه»، با هدف بسترسازی برای تبلیغ مؤثر و فراگیر با استفاده از ابزار هنری، تشکیل شده است. آماده‌سازی و تبدیل فیلم نشست‌های تخصصی، تشکیل جلسات با طلاب هنرمند، پیگیری و سفارش مقالات ادبی و هنری، گردآوری مقالات مرتبط با بهره‌گیری از هنر، در تبلیغ و ارائه راه کارهای هنری در تبلیغ دینی و ...، بخشی از خدمات این مرکز می‌باشد.

مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، با هدف بسترسازی برای تبلیغ مؤثر و فراگیر، با استفاده از ابزار هنری تشکیل شده است. در این راستا، در محورهای: برنامه‌های آموزشی، نشست‌های تخصصی، تشکیل جلسات با طلاب هنرمند، پیگیری و سفارش مقالات ادبی و هنری، گردآوری مقالات مرتبط با بهره‌گیری از هنر در تبلیغ و ارائه راهکارهای هنری در تبلیغ دینی، فعالیت‌هایی انجام می‌گیرد. در این مرکز، برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌ها برای شناسایی استعدادها بالقوه، حائز اهمیت است. همچنین، این مرکز سعی دارد در تولید محصولات فرهنگی و هنری، فضای اعتماد را دو چندان کند و برای موفقیت بیشتر، استمرار در برنامه‌های اجرایی را سرلوحه کار خود قرار دهد.

این مرکز که در راستای زمینه‌سازی پیشرفت و عدالت در کشور، بر حل مسائل اساسی عرصه فرهنگ عمومی تأکید دارد، تولید و ترویج فرهنگ و هنر دینی متناسب با نیاز جامعه با استفاده از ظرفیت‌های حوزه علمیه و به فعلیت رساندن ظرفیت‌های هنری افراد را به‌عنوان فلسفه وجودی، مأموریت خود قرار داده است. مرکز فرهنگی هنری، زیرمجموعه معاونت فرهنگی تبلیغی می‌باشد که در چارچوب سلسله‌مراتب سازمانی، به پنج اداره فرعی «اداره هنرهای ادبی»، «اداره هنرهای تجسمی و تصویری»، «اداره نشریات فرهنگی و هنری»، «اداره عرضه محصولات فرهنگی هنری» و «اداره برنامه‌ریزی و پشتیبانی» تفکیک می‌شود. هر یک از این ادارات، برای تحقق هدف اصلی مرکز فرهنگی هنری، سیاست و خطمشی متمایزی دارد که به شرح ذیل است:

۱. **اداره هنرهای ادبی:** مأموریت اصلی این اداره، ارتقای هنرهای ادبی طلاب و تولید آثار ادبی است. این اداره در راستای تحقق اهداف خود، شرح وظایفی دارد که عبارتند از: شناسایی استعداد‌های ادبی طلاب و روحانیان در حوزه‌های شعر، نثر و داستان، تولید و تدوین آثار ادبی، برگزاری جشنواره‌ها و کنگره‌های ادبی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های نقد و بررسی آثار ادبی، تهیه و تنظیم گزارش عملکرد اداره هنرهای ادبی، تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی سالانه اداره هنرهای ادبی.

۲. **اداره هنرهای تجسمی و تصویری:** مأموریت اصلی این اداره، ارتقای هنرهای تجسمی و تصویری طلاب و تولید آثار است. اداره هنرهای تجسمی و تصویری شرح وظایفی دارد که برخی از آنها عبارتند از: شناسایی و حمایت از استعداد‌های هنری تجسمی و تصویری طلاب و روحانیون، برگزاری مسابقات و همایش‌های هنری تجسمی و تصویری، تهیه و تنظیم گزارش عملکرد اداره هنرهای تجسمی و تصویری و تنظیم بودجه پیشنهادی سالانه این اداره.

۳. **اداره نشریات فرهنگی و هنری:** مأموریت اصلی این اداره، تولید و انتشار مجلات فرهنگی هنری است. اما برخی از شرح وظایف این اداره، تهیه و تولید محتوای مجلات فرهنگی، ادبی و هنری، فراهم نمودن زمینه حضور نویسندگان فعال در تحریریه مجلات، تدوین مقررات و دستورالعمل‌های مورد نیاز، تهیه و تنظیم گزارش عملکرد اداره هنرهای فرهنگی و هنری، تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی سالانه اداره هنرهای فرهنگی و هنری.

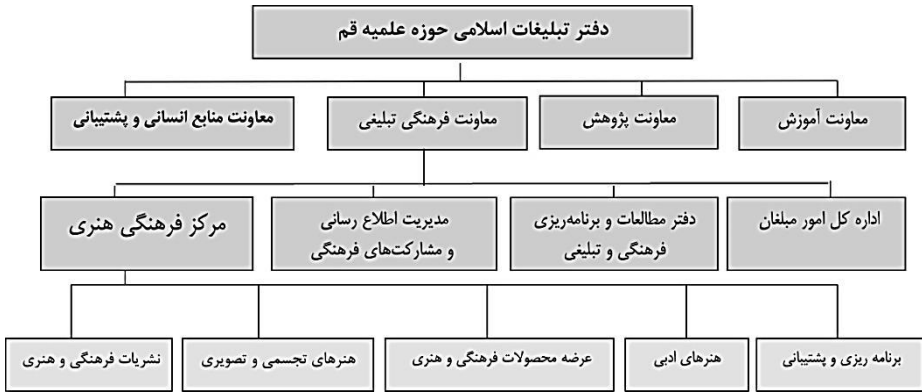
۴. **اداره عرضه محصولات فرهنگی هنری:** مأموریت اصلی این اداره، عرضه و انتشار محصولات فرهنگی هنری است. برخی از شرح وظایف آن عبارتند از: ایجاد و توسعه کتابخانه تخصصی هنری، چاپ و نشر مجلات و کتب، تهیه و تنظیم گزارش عملکرد اداره عرضه محصولات فرهنگی هنری، تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی سالانه اداره.

۵. **اداره برنامه‌ریزی و پشتیبانی:** مأموریت اصلی این اداره، برنامه‌ریزی، بودجه‌ریزی و ارزیابی فعالیت‌ها است، برخی وظایف این اداره به شرح ذیل است: تهیه و تنظیم برنامه و بودجه سالانه، به کارگیری نیروی انسانی و اجرای نظام روابط کار کارمندان، پشتیبانی فنی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری واحدها و تهیه و تنظیم گزارش عملکرد نمایندگی و ارائه به مراجع ذی‌ربط.

مأموریت مرکز فرهنگی هنری به شرح ذیل تبیین شده است: اطلاع‌رسانی اهداف، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و مواضع مرکز فرهنگی هنری و اطلاع‌یابی از نظرات و دیدگاه‌های مخاطبان، سایر اعضاء جامعه و سازمان‌ها. این مرکز سعی دارد تا بر حل مشکلات اساسی عرصه فرهنگ عمومی، با تأکید بر تأمین عقبه علمی و فکری این عرصه فائق آید. لازم به یادآوری است که در این مقاله، محقق سعی دارد که ضمن بررسی کلی ساختار مرکز فرهنگی هنری، در حوزه هنرهای ادبی تمرکز کند.

نمودار سازمانی مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم در نگاره ۱ تبیین شده است:

نگاره ۱. نمودار سازمانی مرکز فرهنگی هنری



## مبانی نظری تحقیق الف. ساختار سازمانی

ساختار سازمانی به همراه اهداف، تکنولوژی، و منابع انسانی جزو ارکان اصلی هر سازمان محسوب می‌شود. ساختار سازمانی، به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده روابط موجود میان اجزاء یک مجموعه سازماندهی شده، اشاره داشته و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۸۸). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که از طریق آن، فعالیت‌های سازمان، تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های اعضا را هماهنگ و کنترل کند. ساختار سازمانی، چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها، فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (جمشیدی، ۱۳۸۶ ص). در واقع ساختار، معماری مزیت کسب و کار، رهبری استعدادها و روابط کارکردی و مدیریت است. *والتون*، ساختار را به عنوان مبنایی برای سازماندهی قلمداد می‌کند که سطوح سلسله‌مراتبی و حوزه مسئولیت‌پذیری، نقش‌ها و پست‌ها پوشش می‌دهد و مکانیزمی برای یکپارچگی و حل مسئله تلقی می‌گردد (لدپتر، ۲۰۰۳، ص ۱۰). همچنین ساختار سازمانی، مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کنند و هماهنگی میان آنها را پدید می‌آورند (جمشیدی، ۱۳۸۶). ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و تنها یک سازوکار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (همان).

دفت می‌گوید: «ساختار سازمانی: تعداد دوایر، حیطة کنترل و میزان یا حدودی که سازمان رسمی یا متمرکز را دربر می‌گیرد و در نمودار سازمانی نمایان می‌شود؛ نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است» (دفت، ۱۳۹۲ ص ۳۴۴).

ابعاد ساختاری، بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان و مبنایی است که می‌توان به وسیله آن سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند. مانند اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و اهداف آن که بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند (همان، ص ۲۸).

برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است (همان). در تعیین ابعاد ساختاری، با توجه به نگرش اندیشمندان به عوامل متعدد و متنوعی اشاره شده است. ساختار سازمانی، دارای ابعاد مختلفی است. از آن جمله می‌توان به رسمیت (رسمی بودن)، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله‌مراتب، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت‌های پرسنلی اشاره نمود (همان، ص ۳۲-۲۸). به‌طور کلی، از میان این متغیرها، سه بعد ساختاری، از اهمیت بالاتری برخوردار است که عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و به نوعی سایر متغیرها را نیز شامل می‌شود.

رایبیز، ساختار را به‌عنوان یکی از ابعاد مهم سازمان می‌داند که متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است (رایبیز، ۱۳۷۸، ص ۲۲). دفت، ابعاد سازمان را به دو گروه ساختاری و محتوایی تقسیم می‌کند. ابعاد ساختاری، بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان است و رسمیت، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله‌مراتب، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت‌های پرسنلی را شامل می‌شود. ابعاد محتوایی، معرف جایگاه کل سازمان است و اندازه، شامل تکنولوژی، محیط، اهداف و استراتژی‌ها و فرهنگ است. به گفته دفت ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند؛ یعنی ابعاد ساختاری سازمان‌ها باید با توجه به ابعاد محتوایی آنها تعیین شوند (دفت، ۱۳۹۲، ص ۳۳ - ۲۸).



پیچیدگی: مقصود از «پیچیدگی»، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود، یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بعد: افقی، عمودی و فضایی (جغرافیایی) سنجید (همان، ص ۲۹). همیشه و همه جا، سازمان‌های بزرگ پیچیده‌ترند (همان، ۱۳۹۲، ص ۲۸۶). پیچیدگی، بر اساس تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا انجام می‌شود، تعداد مشاغل و تعداد سلسله‌مراتبی، تعریف و اندازه‌گیری می‌شود (همان، ص ۲۰).

در سلسله‌مراتب اداری، پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. این پیچیدگی، ممکن است عمودی، افقی باشد (همان، ص ۲۸۶). مقصود از پیچیدگی عمودی، تعداد سطحی است که در سلسله‌مراتب اختیارات وجود دارد. پیچیدگی سازمان، از نظر فضایی، به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود (همان، ص ۳۰-۲۹). در نتیجه پیچیدگی، نخست اغلب، در سازمان‌های بزرگ باید تخصص‌های اضافی وجود داشته باشند. دوم، با بزرگ‌تر شدن دواير، در درون سازمان، مسئله تفکیک آنها به بخش‌های کوچک‌تر مطرح می‌شود (همان، ۱۳۷۸، ص ۱۸۸). پیچیدگی سازمان، ناشی از نبود اطمینان است که در محیط وجود دارد. محیط‌های پیچیده و متغیر، موجب افزایش در نبود اطمینان محیطی می‌گردد. بدین ترتیب، سازمان برای تطبیق با این افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، میزان پیچیدگی درونی خود را افزایش می‌دهد، سازمانی بسیار پیچیده خوانده می‌شود که دارای تعداد سطوح سلسله‌مراتب زیاد و حیطه نظارت گسترده بوده و از نظر جغرافیایی، پراکندگی بالایی داشته باشد (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۱). بنابراین، به هر میزان فعالیت‌های سازمان گسترده‌تر و به اجزای بیشتر تقسیم شده باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهد بود. هر اندازه پیچیدگی بیشتر باشد، به همان اندازه اطلاعات محیطی مرتبط وجود دارد که در عمل، توسط تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (جان چیلد، ۱۹۷۲، ص ۳).

رسمیت: دومین بعد ساختار سازمانی، رسمیت است. رسمی بودن، به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی نوشته می‌شوند که سازمان باید رعایت و اجراء کند. این اسناد، نشان‌دهنده نوع رفتار و فعالیت‌هاست. اغلب میزان رسمی بودن یک سازمان را از طریق شمارش تعداد صفحه‌های اسناد موجود تعیین می‌کنند (دفت، ۱۳۹۲، ص ۲۸).

به عبارت دیگر، رسمیت به مقررات، روش‌ها، و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آنها، شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و فرمان‌هایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا کنند، مشخص می‌شود (همان، ص ۲۸۵). اهمیت رسمیت، به‌عنوان یکی از ابعاد ساختار سازمانی، به گونه‌ای است که عده‌ای ساختار سازمانی را چارچوب سازمان، مقررات، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۲). وجود مقررات رسمی، این امکان را به وجود می‌آورد که مدیران عالی شرکت‌ها، بتوانند اعمال را کنترل و مقررات و قوانین، جایگزین نظارت‌های مستقیم شوند (دفت، ۱۳۹۲، ص ۲۸۵). افزایش رسمیت در سازمان، با هدف کاهش تنوع و تسهیل هماهنگی انجام می‌شود. میزان رسمیت بالا، ابهام را از بین می‌برد و به موجب آن، شرح شغل‌های



مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشنی درباره فرآیند کار در سازمان وجود دارند. در مقابل، اختیار تصمیم‌گیری و اعمال نظر شخصی را از افراد سلب می‌کند (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۲). وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعی، افراد در مشاغل خود، در به‌کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. همچنین، رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است؛ زیرا آزادی عمل فرد با رفتار برنامه‌ریزی شده، به وسیله سازمان رابطه معکوس دارد. از این رو، استاندارد کردن موجب می‌شود نظرات و نگرش‌های کارکنان در کاری که باید انجام گیرد کمتر دخالت داده شوند. سازمان‌های رسمی نیز، به‌عنوان سیستم‌هایی با فعالیت‌های هماهنگ و کنترل شده درک می‌شوند که در شبکه‌های پیچیده روابط تکنولوژیکی درون سازمان نمود پیدا می‌کند (میر و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۳۴۰).

تمرکز: «تمرکز» به سطوحی از سلسله‌مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و کسانی که در رأس سازمان هستند، حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر اتخاذ می‌شوند (دفت، ۱۳۹۲، ص ۲۹۸). تمرکز، بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد. به این ترتیب، هرگاه کلیه تصمیمات مهم در رده بالای ساخت سازمانی اتخاذ شود، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد و هرگاه با تفویض اختیار و حذف قوانین دست و پاگیر، امکان تصمیم‌گیری توسط مدیران سطوح میانی و عملیاتی افزایش یابد، و سازوکارهای کنترل به سطوح پایین‌تر واگذار گردد، از تمرکز کاسته می‌شود. در این صورت، سیستم را «غیرمتمرکز» می‌نامند. البته در سازمان غیرمتمرکز، کنترل مدیریت با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار می‌یابد و به هیچ وجه، مسئولیت مدیران عالی لوث نمی‌شود (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۱۸۸).

برای درک بهتر تمرکزگرایی، می‌توان تمرکز مطلق و عدم تمرکز مطلق را دو سر یک طیف در نظر گرفت. در تمرکز مطلق، که ممکن است که در سطوح متفاوت سیاسی، اقتصادی، مدیریتی، آموزشی و نظایر آن وجود داشته باشد، همه اختیارات در دست رئیس مرکز است و هیچ‌گونه حق تصمیم‌گیری به واحدهای مؤسسه‌ای پایین‌تر داده نشده است. همگی، مجری سیاست‌های اداره مرکزی‌اند. در سر دیگر طیف، یعنی در عدم تمرکز مطلق، اداره مرکزی تمام اختیارات را به واحدهای مؤسسه‌ای پایین‌تر واگذار می‌کند.

## ب. ابعاد مکانیکی یا ارگانیکی سازمان

برنز و استاکر با مطالعه بیست شرکت انگلیسی برای تعیین اینکه چگونه ساختار و اعمال مدیریتی این سازمان‌ها، ممکن است، بر اساس شرایط محیطی متفاوت باشند، از دو نوع ساختار ارگانیکی و مکانیکی نام می‌برند و نتیجه‌گیری می‌کنند که ساختار اثربخش، ساختاری است که خود را به صورتی اقتصادی با الزامات محیطی وفق دهد. ساختار مکانیکی، ساختاری است که در آن وظایف، روابط، امور، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و... ساده،

شفاف و مشخص هستند. ساختار ارگانیکی، ساختاری است که در آن وظایف، روابط، امور، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و... ساده، شفاف و مشخص نیستند. این امر ابتکار، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان را در انجام امور دو چندان می‌کند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۸۳). مکانیک یا ارگانیک بودن یک سازمان را با در نظر گرفتن ویژگی‌هایی مانند میزان رسمیت و تمرکز، میزان پیچیدگی محیطی و ... می‌توان مورد ارزیابی قرار داد.

### روش تحقیق

با توجه به اینکه پژوهشگر در این تحقیق، در نظر دارد وضعیت یک پدیده را از طریق نظرسنجی و با بررسی نظرات مدیران و کارشناسان در وضعیت فعلی بیان کند، روش تحقیق توصیفی - پیمایشی است. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات عبارتند از: مراجعه به اسناد و مدارک، مشاهده و عمدتاً پرسش‌نامه، که روش مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش استفاده از پرسش‌نامه استاندارد رابینر است. پرسش‌نامه شامل ۳۴ سؤال است که برای اندازه‌گیری بعد مکانیک و ارگانیک ۱۰ سؤال، اندازه‌گیری پیچیدگی ۷ سؤال، برای اندازه‌گیری رسمیت ۷ سؤال و برای اندازه‌گیری تمرکز ۱۰ سؤال ارائه شده است.

### جامعه آماری

جامع آماری مورد مطالعه این پژوهش، شامل مدیران، کارشناسان مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم می‌باشد. پرسش‌نامه، در میان تمامی کارکنان اداره هنرهای ادبی و سایر کارکنان توزیع گردید.

### تحلیل مؤلفه‌های ساختاری

در این قسمت، با توجه به مطالب مطرح شده در بخش چارچوب نظری تحقیق و با دیدی کلی، هدف پرداختن به تحلیل رابطه میان مؤلفه‌های ساختاری است. با بررسی رسمیت، تمرکز و پیچیدگی مرکز فرهنگی هنری و توجه به میزان هماهنگی آنها با یکدیگر، نتایج مفید و کاربردی پدید می‌آیند. با توزیع و تکمیل پرسش‌نامه، پیچیدگی بین کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف مرکز فرهنگی هنری، نتایج ذیل حاصل گردید:

با توجه به نمودار سازمانی مرکز فرهنگی هنری و نتایج پرسش‌نامه، می‌توان استنباط کرد که این مرکز از پیچیدگی عمودی متوسط رو به پایین برخوردار است و با نظر به اینکه در عمل، مفهوم پیچیدگی افقی به معنای عناوین شغلی و دوایر سازمانی استنباط است، مرکز فرهنگی هنری از پیچیدگی افقی متوسط رو به پایینی برخوردار است.

همچنین، از آنجاکه ادارات و دفاتر مرکز فرهنگی هنری دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، به صورت مجتمع در یک مکان موجودند، می‌توان گفت: مرکز فرهنگی هنری از پیچیدگی جغرافیایی متوسط رو به پایینی برخوردار است. با توجه به توضیحات فوق، نتایج پرسش‌نامه پیچیدگی، حاکی از پیچیدگی متوسط رو به پایین است.



است. براین اساس، مرکز فرهنگی هنری، سازمانی است با تمرکزگرایی متوسط، رسمیت متوسط رو به بالا و پیچیدگی متوسط رو به پایین. نگاره ۵ وضعیت مؤلفه‌های ساختاری مرکز فرهنگی هنری را به تصویر کشیده است:

نگاره ۵. وضعیت مؤلفه‌های ساختاری مرکز فرهنگی هنری

### وضعیت مؤلفه‌های ساختاری

پیچیدگی	• ۱۴ از ۳۵
رسمیت	• ۳۱ از ۳۵
تمرکز	• ۲۵ از ۵۰

بر این اساس، مرکز فرهنگی هنری، سازمانی است با تمرکزگرایی متوسط، رسمیت متوسط رو به بالا و پیچیدگی متوسط رو به پایین

به نظر می‌رسد، ابتدا باید به بحث ساختار اشاره شود؛ زیرا ساختار سازمان، یکی از عوامل مهم اثرگذار بر عملکرد سازمانی به صورت اعم و کارکنان سازمان به صورت اخص است. پویایی محیط خارج می‌تواند تأثیر زیادی بر مرکز داشته باشد و به شدت می‌تواند از آن تأثیر پذیرد. از آنجاکه محیط خارج مرکز، محیطی نامطمئن، پیچیده و ناپایدار است، باید تیپ ساختاری مرکز متناسب با آن باشد. بنابراین، تنها ساختار قابل استفاده برای مرکز، ساختار ارگانیک است. این از نتایج پرسش‌نامه قابل مشاهده است. ویژگی خاص یک سازمان آموزشی و حوزوی، ایجاب می‌کند که ساختار آن مکانیکی نباشد. در این تحقیق، نیز ساختار مرکز ارگانیک ارزیابی شده است.

با توجه بررسی‌های این تحقیق و تمرکزگرایی میان کارکنان و مدیران مرکز فرهنگی هنری، طرح چند نکته اساسی ضروری به نظر می‌رسد:

نخست آنکه، تمرکزگرایی و تمرکززدایی مطلق، ممکن و میسر نیست. با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی موجود بین اداره‌های مرکز، طبیعی است که راهکارهای تمرکزگرایی و تمرکززدایی هم در آنها متفاوت باشد. از این رو، هر بخش یا اداره‌ای برای ادامه حیات نظام، تصمیم‌گیری فعلی خود یا ایجاد اصلاحات در آن، باید نسبت خود را با برخی از پرسش‌های مهم مشخص نماید. برای مثال، اگر در نظام آموزشی و فرهنگی، تمایلی به حرکت در مسیر تمرکززدایی وجود دارد، ابتدا بحث راجع به چرایی و چگونگی تمرکززدایی، برای رسیدن به تبیین جدیدی از عدم تمرکز و میزان و شدت آن، ضروری است. برای عدم تمرکز، نیازهای هر اداره، با چارچوب‌های همان اداره مطابقت داده شوند و در بستر و زمینه فرهنگی همان اداره درک شوند.

مطلب اساسی سوم، که منظر جدیدی است و مورد غفلت واقع شده است، بلکه باید توجه داشت هدف بنیادین تمرکز یا عدم تمرکز، بالا بردن کیفیت نظام‌های آموزشی، فرهنگی و بهبود روند اجرا است. نکته دیگری که به نظر

می‌رسد در وضعیت فعلی نظام‌های آموزشی و فرهنگی از اهمیت برخوردار باشد، اینکه به طور عمده، نظام متمرکز راه، نظام‌های غیرکارآمد تلقی نمایند و آن را به اصطلاح نظام بورکراتیک می‌خوانند. لذا با توجه به استنباط مفاهیم بالا، می‌توان گفت: با توجه به ساختار ارگانیکی مرکز فرهنگی هنری، سعی شود از آرای مدیران و کارکنان برای تصمیم‌گیری و حمایت از پیشنهادات همه کارکنان از سوی مدیران ارشد مرکز به نحو شایسته استفاده شود، تا بتوان کیفیت نظام آموزشی و فرهنگی را ارتقا داد.

پیچیدگی سازمانی، نتیجه برخی از تعاملات درون سازمان و در مورد سازمان‌های شبکه‌ای، بیرون سازمان است. این نوع پیچیدگی، ریشه در گزینه‌های استراتژیک، مفهوم بیرونی مثل جو منظم و گزینه‌های عمده مثل سیستم‌های سازمانی و عملیاتی دارد.

هرگاه واحدهای سازمانی افزایش و تعداد تعاملات میان آنها بیشتر شود، مثل حرکت به سوی مناطق جغرافیایی بیشتر، خدمت به مشتری جدید و یا افتتاح یک مکان تولیدی جدید، پیچیدگی بیشتر می‌شود. با افزایش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی (ارتفاع یا عمق ساختار)، تفکیک عمودی افزایش یافته، پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. تفکیک عمودی پاسخی به تفکیک افقی است. مهم‌ترین عامل تفکیک افقی درون سازمان، تخصص‌گرایی است. با توجه به اینکه پیچیدگی سازمانی، برابندی از تفکیک عمودی، افقی و جغرافیایی است، می‌توان گفت: با توجه به نتایج تحقیق، مرکز فرهنگی هنری از پیچیدگی متوسط رو به پایین برخوردار است. اما بی‌شک اندازه فعلی مرکز و اداره‌های مربوط آن، با حجم و گستردگی مأموریت‌های آن سنخیت ندارد. در همین راستا، پیچیدگی مرکز نیز باید افزایش یابد.

با توجه به تحلیل نتایج از پاسخ ۴۰ نفر مدیران و کارشناسان مرکز فرهنگی هنری، می‌توان گفت: بالغ بر ۷۰ درصد پاسخگویان به تدوین مقررات سازمانی عقیده داشتند. این بدان معنی است که مرکز فرهنگی هنری، از رسمیت متوسط رو به بالا برخوردار است. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت، ممکن است به صورت صریح و روشن بیان شود، یا اینکه ضمنی باشد؛ یعنی آن، هم می‌تواند به صورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد. ولی نوع مکتوب آن، مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی، بالقوه رسمیت‌پذیرند. در مقابل، مشاغل که به مهارت‌های چندگانه نیاز دارند، رسمیت کمی دارند. رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است. استاندارد کردن، موجب می‌شود که نهادهای کارکنان (نظرات و نگرش‌ها)، در کاری که باید انجام گیرد، کمتر دخالت داده شود. بنابراین، تغییرپذیری کاهش می‌یابد. این امر، موجب افزایش هماهنگی در کار می‌گردد. از این رو، جای بسی تأمل است که مرکز فرهنگی هنری، از رسمیت رو به بالا تبعیت می‌کند؛ یعنی از یک سو ساختار ارگانیک حرف اول می‌زند، ولی از سوی دیگر، قوانین و مقررات منجر به دخالت کمتر نظرات و نگرش کارکنان گردیده‌اند.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

مسائل ساختاری، یکی از مشکلات اساسی کارایی و اثربخشی سازمان است. تحلیل ساختاری نقطه عطفی در

شناسایی وضع موجود یک سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و حرکت به سمت وضع مطلوب است. بر خورداری مرکز فرهنگی هنری از ساختاری ارگانیک، ملزوماتی مانند کمتر نمودن تمرکز و هماهنگ نمودن مدیران و کارکنان در جهت اتخاذ تصمیم‌های کاری را به همراه دارد. از سوی دیگر، هرچه ساختار سازمانی ارگانیک‌تر باشد، به دنبال آن رسمیت، پیچیدگی و تمرکز پایین است. اما نتایج این تحقیق، گویای چیز دیگری است. به عبارت دیگر، رسمیت متوسط به بالا، پیچیدگی متوسط به پایین و تمرکز متوسط است. علاوه بر این، در سازمان مورد مطالعه در این تحقیق کارکنان از درجه مشارکت خود، در فرایندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی رضایت چندانی ندارند و بر این باورند که مدیران، در مقابل شکست و اشتباهات کارکنان در نتیجه فعالیت‌ها و اقدامات نوآورانه، صبوری لازم را ندارند.

گردآوری اطلاعات در این تحقیق، از طریق توزیع پرسش‌نامه و بررسی مستندات موجود صورت پذیرفته است. بر مبنای این اطلاعات، نتایج ذیل حاصل گردیده است:

جدول (۲): نتایج سنجش مؤلفه‌های ساختاری مرکز

میزان / نوع	مؤلفه‌ها
متوسط به بالا	رسمیت
متوسط به پایین	پیچیدگی
متوسط	تمرکز
ارگانیک	تیب ساختاری

با توجه به نتایج این تحقیق، می‌توان پیشنهادهای زیر ارائه نمود:

نوع ساختار: با توجه به نیازها و محیطی که مرکز فرهنگی هنری در آن قرار دارد، باید از نوع ساختاری ارگانیک بهره‌بردار. هر چند در حال حاضر، از ساختار نسبتاً ارگانیک بهره‌می‌برد. لازمه وجود ساختار ارگانیک در یک سازمان، وجود یک محیط پویا، منعطف و داشتن کارکنانی خلاق و نوآور است. از این‌رو، با تکیه بر ویژگی‌های ساختار ارگانیک پیشنهاد می‌گردد که مدیران و کارکنان مرکز فرهنگی هنری، برای مبتلا نشدن به ضعف ساختاری، باید تغییرپذیری را سرلوحه کار خود قرار دهند و نسبت به محیط پیرامون خود، انعطاف‌پذیری دو چندان نشان داده، پاسخ‌گوی نیازهای خود باشند. به عبارت دیگر، اگر نتواند سازمان در برابر تغییرات محیط واکنشی مناسب نشان دهد، تصمیم‌گیری با تأخیر و یا بدون کیفیت است.

از یک سازمان ارگانیک، عدم تمرکز و رسمیت پایین و پیچیدگی متوسط انتظار می‌رود. از سوی دیگر، ساختار مکانیکی یک سازمان، تمرکز بالا و رسمیت بالا به همراه دارد که با نوع ساختاری که مرکز فرهنگی هنری از آن بهره‌می‌برد، منافات دارد.

رسمیت: منظور از «رسمیت»، مکتوب کردن بسیاری از رویه‌های شفاهی، در چارچوب مقررات، قوانین، روش‌ها و بخشنامه‌ها است. سازمان‌های بزرگ، به صورت رسمی اداره می‌شوند تا مدیریت بتواند از طریق آیین‌نامه‌های موجود و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جدید، تعداد زیادی از دوایر و افراد را تحت کنترل قرار دهد. در مرکز

فرهنگی هنری، رسمیت متوسط به بالا است. این با مفهوم ساختار ارگانیک تناقض دارد. لذا باید برای کارایی بهتر فعالیت‌های مرکز فرهنگی هنری رسمیت نیز تا حدی کاهش یابد. به عبارت دیگر، رسمیت این مرکز باید در حد معقول و میانه باشد که رسمیت این مرکز، تا حدی به رسمیت معقول نزدیک است. باید توجه داشت که افزایش رسمیت در سازمان، باید برای کاهش تنوع و تسهیل هماهنگی انجام پذیرد. در مقابل، اختیار تصمیم‌گیری و اعمال نظر شخصی را از افراد سلب می‌کند.

پیچیدگی: با توجه به اینکه میزان پیچیدگی با عواملی از جمله رسمیت پایین مرکز تناسب دارد، با لحاظ مأموریت مرکز فرهنگی هنری، باید پیچیدگی افزایش یابد. انتظار می‌رود پیچیدگی مرکز فرهنگی هنری، با داشتن مأموریت و شرح وظایف مشخص اشاره شده در بخش‌های قبلی، با داشتن دوایر متعدد سازمانی آن افزایش یابد. اما نتایج تحقیق حاکی از پیچیدگی متوسط به پایین است. لذا، با توجه به وضعیت فعلی اداره‌های مرکز فرهنگی هنری، باید متناسب با ظرفیت‌های مرکز پیچیدگی نیز افزایش یابد.

پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است. با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می‌کند. یک سازمان متعالی، باید از سطح متعادلی در سه حوزه پیچیدگی برخوردار باشد که مرکز فرهنگی هنری، تا حدودی این سه حوزه را پوشش می‌دهد.

تمرکز: همان‌گونه که اشاره شد، تمرکز مرکز فرهنگی هنری متوسط است. این میزان تمرکز در وضعیت فعلی، که رسمیت نیز متوسط به بالا است، قابل تأمل است. در صورتی که رسمیت در حد معقول و متناسب با ساختار ارگانیک افزایش یابد، این میزان تمرکز مطلوب نیست و کاهش بیشتر آن نیز مناسب است، از این رو، پیشنهاد می‌شود که تا حد امکان در این مرکز، تصمیم‌گیری‌ها به مدیران رده پایین واگذار گردد تا در نتیجه، از تمرکز زیاد نیز اجتناب شود.

لازم به یادآوری است که با وجود مزایای بی‌شمار عدم تمرکز و دریافت پیشنهادات سازنده کارکنان، می‌توان به این نتیجه رسید که عدم تمرکز مرکز فرهنگی هنری، می‌تواند تا حدودی مسائل و مشکلات سازمانی مرکز را برطرف نماید.

در پایان، با توجه به یافته‌های این پژوهش، ضمن اذعان به تناسب فعالیت‌های مرکز با بعد ارگانیک آن، به منظور کارایی و اثربخشی بیشتر، موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- برای ایجاد تنوع در محیط و کیفیت‌بخشی و تطابق بیشتر با نیازهای محیطی، تأسیس دوایر و نمایندگی‌های متعدد مرکز فرهنگی هنری، در مناطق جغرافیای مختلف ضروری می‌نماید.
- کارکنان برای پاسخگویی به نیازهای خود، و ارتقاء کیفیت در برنامه‌ها و فعالیت‌ها، تغییرپذیری را سر لوحه کار خود قرار دهند و نسبت به محیط پیرامون خود، انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دهند.
- توجه بیشتر به پیشنهادات، نقطه نظرات کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف و همچنین، مشارکت بیشتر آنان در فرایند تصمیم‌گیری ضروری است.
- صبوری بیشتر مدیران در مقابل شکست و اشتباهات کارکنان، در نتیجه فعالیت‌ها و اقدامات نوآورانه لازم است.

پرسش‌نامه شماره یک/ جنبه‌های مکانیک و ارگانیک

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	پرسش
					این سازمان قوانین و مقررات روشنی دارد که انتظار دارد هر فرد دقیقاً از آنها پیروی کند؟
					قبل از آنکه ختم‌شده‌ها اجرا شوند، توسط افرادی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند، مرور می‌شوند؟
					توجه عمده بر این است که هر شخص اجازه داشته باشد توانایی‌ها و استعدادها را بروز دهد؟
					هر کسی می‌داند که چه کسی سرپرست مستقیم اوست و خطوط سلسله‌مراتب گزارش‌دهی به روشنی تعریف شده است؟
					مشاغل به روشنی تعریف شده‌اند و همه دقیقاً می‌دانند که از آنها در هر جایگاه خاص چه انتظاری می‌رود؟
					گروه‌های کاری سازمان نوعاً موقتی بوده و اغلب در سازمان تغییر می‌کنند؟
					همه تصمیم‌ها باید توسط مدیر سطح بالاتر مورد بازنگری و تصویب قرار گیرد؟
					سازمان بر تطبیق مستمر و دائمی با تغییرات محیطی به طور اثربخش تأکید دارد؟
					مشاغل معمولاً به وظایف فرعی‌تر و به شکل بسیار تخصصی شکسته شده‌اند؟
					فعالیت‌های استاندارد همیشه به وسیله رويه‌ها که به صورت برجسته مشخص شده‌اند، تحت پوشش قرار می‌گیرند و اینکه شخص چه رشته فعالیت‌هایی را دنبال کند و چه انتظاری از او خواهد رفت، به دقت تعریف شده است؟

پرسش‌نامه شماره دو / پیچیدگی

۵	۴	۳	۲	۱	پرسش
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	عناوین شغلی این سازمان چندناست؟
۱۰۰ تا ۷۶	۷۵ تا ۵۱	۵۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۱۱	۱۰ تا ۰	چه درصدی از کارکنان تحصیلات عالی دارند یا سال‌های زیادی را به تحصیلات تخصصی برای شغل خود اشتغال داشته‌اند؟
۱۲ <	۱۲ تا ۹	۸ تا ۶	۵ تا ۳	۲ تا ۱	سلسله‌مراتب در بلندترین شاخه سازمان (فاصله از بالاترین رتبه تا پایین‌ترین رتبه) چندناست؟
۱۲ <	۱۲ تا ۹	۸ تا ۶	۵ تا ۳	۲ تا ۱	هر شاخه به صورت میانگین چند سطح دارد؟
۳۰ <	۳۰ تا ۱۶	۱۵ تا ۶	۵ تا ۳	۲ تا ۱	چند واحد از سازمان در نقاط مختلف جغرافیایی حضور دارند؟
۳۵۰۰ <	۳۵۰ تا ۵۰۱	۵۰۰ تا ۱۰۱	۱۰۰ تا ۱۱	۱۰ >	میانگین فاصله این واحدها از دفتر مرکزی چند کیلومتر است؟
۹۰ <	۹۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۳۶	۲۵ تا ۱۱	۱۰ >	چند درصد از نیروی انسانی سازمان در این واحدها به کار مشغولند؟

پرسش‌نامه‌ی شماره سه / تمرکز

۵	۴	۳	۲	۱	پرسش
۱۰۰ تا ۸۱	۸۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۰	مدیران عالی چند درصد در فرایند جمع‌آوری اطلاعات برای اخذ تصمیماتشان دخالت مستقیم دارند؟
۱۰۰ تا ۸۱	۸۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۰	مدیران عالی چند درصد در فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله دخالت مستقیم دارند؟
۱۰۰ تا ۸۱	۸۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۰	مدیران عالی چند درصد بر اجرای تصمیمات نظارت و هدایت مستقیم دارند؟



سرپرست عملیات چقدر می تواند در این موارد از نظر خود استفاده کند:

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	موارد
					تئوین بودجه واحد خود.
					تعیین چگونگی ارزیابی عملکرد واحد خود.
					استخدام و اخراج کارکنان.
					پاداش به کارکنان (افزایش حقوق، ارتقای شغلی و ...).
					خرید تجهیزات و منابع لازم.
					تئوین طرح یا برنامه جدید.
					تعیین چگونگی حل مسائل استثنایی.

پرسشنامه شماره چهار / رسمیت

۵		۴		۳		۲		۱		پرسش
عملیاتی و سرپرستی و میانی و عالی		عملیاتی و سرپرستی و میانی		عملیاتی و سرپرستی		عملیاتی				کدام بخش شرح وظایف و شغل دارند؟
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جاهایی که شرح شغل وجود دارد، چقدر نظارت وجود دارد تا از تطابق عملکرد کارکنان با ضوابط شغلی اطمینان حاصل شود؟					
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	انحراف از ضوابط و دستورالعمل ها چقدر برای کارکنان مجاز است و ایرادی ندارد؟					
۱۰۰ تا ۸۱	۸۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۰	چه درصدی از کارکنان (به جز از مدیران) دستورالعمل های لازم برای انجام وظایفشان را دریافت کرده اند؟					
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	این گروه، چقدر این دستورالعمل ها را رعایت می کنند؟					
خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سرپرستان و مدیران میانی چقدر می توانند مستقل از قوانین، مقررات و دستورالعمل ها تصمیم گیری کنند؟					
۱۰۰ تا ۸۱	۸۰ تا ۶۱	۶۰ تا ۴۱	۴۰ تا ۲۱	۲۰ تا ۰	چه درصدی از قوانین و مقررات سازمان مکتوب شده است؟					

## منابع

- آقاجانی، حسنعلی و همکاران، ۱۳۸۳، الف، «بررسی ارگانیکی یا مکانیکی بودن ساختار سازمانی موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس و تعیین ساختار ارجح از دیدگاه کارکنان»، *پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی*، سال چهارم، ش ۱۲.
- ۱۳۸۳، ب، «بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب»، *پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی*، سال چهارم ش ۱۶.
- دفت، ریچاردال، ۱۳۹۲، *مبانی تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۱۶.
- رایبیز، استیفن پی، ۱۳۷۸، *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار.
- رضائیان، علی، ۱۳۷۹، *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت.
- روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۸۸، «بررسی ساختار زمین‌شناسی و اکتشاف معدنی کشور با هدف ارائه مدل مطلوب»، *علوم زمین*، ش ۷۱.
- جمشیدی، علی، ۱۳۸۶، «بررسی رابطه ابعاد ساختاری (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) با تعهد سازمانی» *برنامه و بودجه*، ش ۱۰۵.
- محمدیان ساروی و همکاران، ۱۳۸۹، «بررسی تناسب بین ابعاد محتوایی و ساختاری دانشگاه آزاد اسلامی مطالعه موردی واحد فیروزکوه»، *مدیریت (پژوهشگر)*، سال هفتم، ش ۱۷.
- یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸، «بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی بانک‌های خصوصی شهر تهران، توسعه کارآفرینی، سال دوم، ش ۵.
- Child, John, 1972, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", Published by SAGE. British Sociological Association.
- Ledbetter, Rick, 2003, "organizational structure: Influencing Factors and Impact in The Grand prairie Fire Department", National Fire Academy, September.
- Meyer, John W 2012, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, V. 83 . N. 2 , p . 340-363.