

# بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب

حسنعلی آقاچانی\*

مجتبی طبری\*\*

مهري نوري\*\*\*

## چکیده

مستند به مرور پیشینه‌ی موضوعی مربوط به تحقیق حاضر، مشخص شده است که ساختار سازمان مهم‌ترین نقش را در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروزی، از کارگاه‌های تعمیراتی کوچک گرفته تا دولت‌های ملی جوامع مختلف ایفا می‌کند. بر این اساس با توجه به اهمیت و نقش ساختار بر کارکرد اثربخش سازمان‌ها، تعیین این که ساختار مناسب یک سازمان چیست؟ امری ضروری می‌نماید. در مقاله‌ی حاضر، با توجه به مرور پیشینه‌ی موضوعی مربوط به ساختار و نیز استفاده از مطالعات میدانی انجام شده، ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران با توجه به جامعه‌ی آماری ۹۸ موردی کارکنان ادارات مذکور، تعداد ۴۵ مورد به عنوان نمونه در نظر گرفته شده، سپس با جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم با استفاده از ابزارهای مراجعه به اسناد و مدارک، مصاحبه و به خصوص پرسشنامه در قالب روش تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی و استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS، به بررسی سه متغیر ساختاری: ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در وضع موجود اقدام شده، آنگاه به تبیین و ارائه‌ی الگوی مناسب ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران پرداخته شده است. نتیجه‌ی تحقیق نشان داده است که سازمان‌های مورد مطالعه دارای پیچیدگی کم، رسمیت زیاد و نیز تمرکز زیاد می‌باشند. به عبارت دیگر نتیجه‌گیری شده است که ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران متمایل به ساختار مکانیکی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده هم چنین نشان داده است که مشاغل موجود، مشاغلی ساده و تکراری بوده و لذا با ساختار سازمانی مکانیکی سازگار می‌باشند، سبک رهبری موجود با ساختار ارگانیکی هماهنگ می‌باشد و بالاخره این که فرهنگ سازمانی موجود فرهنگی مردسالار، جمع‌گرا، ریسک‌ناپذیر و همراه با توزیع ناعادلانه‌ی قدرت بوده و بنابراین با ساختار مکانیکی همخوانی دارد.

## واژه‌های کلیدی:

ساختار سازمانی، ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی

\* استادیار دانشگاه مازندران

\*\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## ۱- مقدمه

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به صورتی آگاهانه هماهنگ شده، دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهداف، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند. (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۱) افراد، قبائل، شهرها و ملت‌ها، به منظور نیل به اهداف و رسالاتی که به تنهایی قادر به دسترسی به آن‌ها نیستند در قالب تشکیل سازمان‌ها به هم می‌پیوندند و هماهنگ با هم عمل می‌کنند. (Turdik, 2000, p.2) اتزیونی، (Etzioni) اجتماع امروز را جامعه‌ی سازمانی معرفی می‌کند و معتقد است که انسان امروزی از لحظه‌ی تولد در بیمارستان تا لحظه‌ی مرگ و دفن شدن در گورستان، در سازمان‌ها به سر می‌برد. (Etzioni, 1961)

فایول (Fayol)، پیشتاز و بنیان‌گذار تئوری اداری و مکتب فرایندی سازمان و مدیریت، و به عنوان پدر مدیریت نو، (Koontz and etc, 1986, p.11) اولین بار مدیریت را در قالب پنج وظیفه‌ی کلاسیک مطرح کرده است. (Gazendam, 2000, p.8) بر مبنای تحلیل او از فرایند مدیریت، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی، با انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی (تقسیم کار) و هماهنگی شکل می‌گیرد. مینتزبرگ (Mintzberg) ساختار یک سازمان را مجموعه راه‌هایی می‌داند که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود. (مینتزبرگ، ۱۳۷۳، ص ۵) رابینز (Robbins) ساختار سازمانی را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان برشمرده و آن را متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌داند. (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۲۲)

در مقاله‌ی حاضر، ضمن مرور بر پیشینه‌ی موضوعی مربوط به ساختار و استفاده از مطالعات میدانی انجام شده، ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران با توجه به سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت سپس با بررسی سه متغیر ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی موجود، اقدام به تبیین و ارائه‌ی الگوی مناسب ساختار سازمانی گمرکات مذکور خواهد شد.

## ۲- بیان مسأله

ساختار سازمانی، یکی از اجزای مهم و تعیین‌کننده‌ی کارایی هر سازمان محسوب می‌شود. استفاده از ساختار سازمانی صحیح بهبودهای اساسی را در عملکرد سازمان موجب می‌شود. استقرار نظام اداری مناسب و دستیابی به ستانده‌ی مورد انتظار در شرایط وجود داده‌ها و منابع مطلوب، محتاج حضور این عامل می‌باشد. (فرنچ و اچ بل، ۱۳۷۹، ص ۱۹) ساختار سازمان، مهم‌ترین نقش را در کارکرد اثربخش سازمان‌های امروزی، از کارگاه‌های تعمیراتی کوچک گرفته تا دولت‌های ملی جوامع مختلف ایفا می‌کند. (Mintzberg, 1993) نوشته‌ها و منابع علمی مربوط به ساختار سازمان در چهارچوب مقالات و کتب دانشگاهی که بیشتر بر پایه‌ی تحقیقات تجربی استوار هستند فراوانند. بیشتر آن‌ها به دنبال این بوده‌اند که ساختار موجود چیست؟ و نه این که چه باید باشد؟ به عبارت دیگر، نویسندگان بیشتر به دنبال این بوده‌اند که در سازمان‌ها چه می‌گذرد؟ و نه این که چه باید بگذرد. (مینتزبرگ، ۱۳۷۳، ص ۱۵)

با توجه به مستندات مختصر فوق و از آن جا که تاکنون در سازمان گمرکات استان مازندران تحقیقی مستند در زمینه‌ی ساختار سازمانی انجام نشده است، طرح این سؤال که چه نوع ساختار سازمانی مناسب اداره‌ی مزبور می‌باشد؟ به خوبی مسأله‌ی تحقیق را بیان می‌کند.

## ۳- فرضیات (سوالات)

مرور پیشینه‌ی موضوعی مربوط به تحقیق نشان داده است که در گمرکات استان مازندران تاکنون تحقیقی در این رابطه انجام نشده است. بنابراین در این قسمت به جای بیان فرضیه (فرضیات)، سوالات ویژه‌ی تحقیق (ظهوری، ۱۳۷۸، ص ۶۰ و بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۳۷) بدین شرح بیان می‌گردند:

- وضعیت ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از نظر سه ویژگی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز چیست؟
- ساختار سازمانی مناسب برای گمرکات استان مازندران با توجه به سه متغیر ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی موجود چیست؟

#### ۴- مختصری از پیشینه‌ی تحقیق

در زمینه‌ی سازمان و مدیریت کمتر کتابی را می‌توان یافت که در مورد سازماندهی و تعیین ساختار سخن نگفته باشد. بر مبنای تحلیل فایول از فرایند مدیریت می‌توان نتیجه گرفت که ساختار سازمانی با انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی (تقسیم کار) و هماهنگی شکل می‌گیرد. (Gazendam, 2000, p.8) مینتزربرگ ساختار یک سازمان را مجموعه راه‌هایی می‌داند که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی ایجاد می‌شود. (مینتزربرگ، ۱۳۷۳، ص ۵) رابینز ساختار را به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان می‌داند که متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد. (Robbins, 1987, p.4)

در تعیین ساختار مناسب یک سازمان متغیرهای اقتصادی مختلفی دخالت دارند. (Ford & Slocum, 1977, pp. 561-575) این متغیرها چه به صورت تکی و چه به صورت ترکیبی، با توجه به شرایط زمانی و مکانی مختلف بر ساختار سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. (Robbins, 1987, p. 177) چندلر بر وجود رابطه‌ی تنگاتنگ بین ساختار و استراتژی سازمان‌ها تأکید می‌کند. (Chandler, 1962, p.13) مایلز و اسنو نیز با تأکید بر وجود رابطه بین ساختار و استراتژی، سازمان‌ها را بر اساس استراتژی انتخابی‌شان به چهار دسته‌ی تدافعی، آینده‌نگر، تحلیل‌گر و انفعالی تقسیم کرده‌اند. (Miles & Snow, 1978) وودوارد معتقد است که بین نوع تکنولوژی و ساختار سازمان رابطه‌ای مشخص وجود دارد و اثربخشی سازمان به متناسب بودن تکنولوژی و ساختار بستگی دارد. (Woodward, 1965) پرو برخلاف وودوارد که به تکنولوژی تولیدی توجه کرده بود مطالعات خود را در زمینه‌ی تکنولوژی اطلاعاتی انجام داد و معتقد است که روش‌های کنترل و هماهنگی در سازمان باید با نوع تکنولوژی اطلاعاتی سازگاری داشته باشد. (Perrow, 1967, pp.194-208) تامپسون، برخلاف وودوارد و پرو معتقد است که تکنولوژی تعیین‌کننده‌ی ساختار نیست بلکه در انتخاب استراتژی مناسب به منظور کاهش عدم اطمینان عامل مهمی تلقی می‌شود. (Thompson, 1967) در مورد تأثیر اندازه بر ساختار سازمان تحقیقات مختلفی انجام شده است. (Blau & Schoenherr, 1971 , Child & Mansfield, 1972, pp.1-22) و علی‌رغم انتقادات زیادی که از آن شده، باید اذعان داشت که اندازه‌ی سازمان یعنی

تعداد کارکنان، عاملی مهم در تعیین ساختار سازمانی است. (Robbins, 1987) برنز و استاکر با مطالعه‌ی بیست شرکت انگلیسی، برای تعیین این که 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 اقتضایی با الزامات محیطی وفق دهد. ساختار مکانیکی ساختاری است که در آن وظایف، روابط، امور، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و... ساده، شفاف و مشخص هستند و ساختار ارگانیکی ساختاری است که در آن وظایف، روابط، امور، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و... ساده، شفاف و مشخص نیستند و این امر ابتکار، خلاقیت و مشارکت بیشتر کارکنان را در انجام امور طلب می‌کند. (Burns & Stalker, 1961) امری و تریست ضمن تأیید یافته‌های برنز و استاکر، محیط‌ها را براساس پیچیدگی به چهار نوع تقسیم‌بندی کرده‌اند که عبارتند از: آرام و تصادفی، آرام و دسته‌بندی شده، آشفتگی و واکنشی و بالاخره حوزه‌ی متلاطم. (Emery & Trist, 1965, pp.21-32) لورنس و لورش با بررسی ده شرکت در سه صنعت مختلف پلاستیک، مواد غذایی و مخزن‌سازی، ضمن تأیید گفته‌های برنز و استاکر، بر اهمیت و تأثیر محیط بر ساختار سازمان و اثربخشی آن تأکید کرده‌اند. (Lawrence & Lorsch, 1967) تأثیر محیط بر یک سازمان تابعی است از میزان آسیب‌پذیری آن سازمان، و آسیب‌پذیری یک سازمان تابعی است از وابستگی آن به محیط. (Negandhi & Reimann, 1973, pp.203-224) مطالعات و تحقیقات نشان داده‌اند که هر چه محیط پویاتر باشد تأثیر بیشتری بر ساختار سازمان دارد. (Mintzberg, 1979) دفت، ابعاد سازمان را به دو گروه ساختاری و محتوایی (Structural & contextual dimensions) تقسیم می‌کند. ابعاد ساختاری بیان‌کننده‌ی ویژگی‌های درونی سازمان است و شامل رسمیت، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت‌های پرسنلی می‌باشند و ابعاد محتوایی بیان‌کننده‌ی جایگاه کلی سازمان است و شامل اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف، استراتژی‌ها و بالاخره فرهنگ می‌باشد. ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری تأثیر می‌گذارد یعنی ابعاد ساختاری سازمان‌ها باید به گونه‌ای اقتضایی با توجه به ابعاد محتوایی آن‌ها تعیین شود. (دفت، ۱۳۷۹، ص ۲۸)

در تعیین عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمان چایلد معتقد است که ابعاد محتوایی فقط پنجاه تا شصت درصد ساختار سازمانی را می‌توانند توجیه کنند. مدارک و شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد عامل قدرت و کنترل، توجیه کننده‌ی بخش بسیار بزرگی از سایر عواملی هستند که بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارند. (Child & Mansfield, 1972, pp.1-22) مینتزبرگ معتقد است که در هر سازمان پنج بخش اصلی وجود دارد که عبارتند از: رأس هرم راهبردی، ستاد تخصصی، هسته‌ی عملیاتی، بخش میانی و ستاد پشتیبانی. هر یک از این بخش‌ها می‌توانند سازمان را تحت کنترل خود در آورند و بر این اساس از پنج نوع ساختار سازمانی استفاده می‌کنند که عبارتند از: ساختار ساده، دیوانسالاری ماشینی، دیوانسالاری حرفه‌ای، ساختار بخشی و ادوکراسی. مینتزبرگ در نوشته‌های اخیر خود، بخش ششم یعنی ایدئولوژی سازمان و ساختار سازمانی رسالتی را نیز معرفی کرده است و در نهایت این که وی بخش هفتم یعنی گرایش‌های سیاسی سازمان را هم بیان کرده و معتقد است که نمی‌توان ساختار خاصی را برای آن متصور شد. (Mintzberg, 1993) فرهنگ و ساختار دو جزء مرتبط به هم هستند. فرهنگ سازمانی بیشتر در باورهای مشترک و هنجارهای رفتاری درونی سازمان نهفته است. فرهنگ سازمان با ساختار آن رابطه دارد و با یک دیگر وابسته هستند. فضای فرهنگی سازمان در شکل‌دهی ساختار رسمی به سهم خود دخالت می‌کند. (میرسپاسی، ۱۳۷۷) ساختار سازمانی با سبک رهبری نیز رابطه‌ی تنگاتنگی دارد. با توجه به وجود کاستی‌های مربوط به تئوری‌های ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، و پیدایش زمینه‌ی ظهور تئوری‌های اقتضایی، این تئوری‌ها به دنبال شناسایی رفتارهای خاص رهبر هستند که در موقعیت‌های مشخص مؤثرتر می‌باشند. (مقیم، ۱۳۷۷، ص ۲۸۲) از جمله تحقیقات انجام شده در این زمینه می‌توان به تئوری‌های رهبری فیدلر، هرسی و بلانچارد، تئوری مبتنی بر تبادل نظر اعضا و رهبر، و تئوری مسیر هدف اشاره کرد. ساختار سازمانی، علاوه بر رهبری، با طراحی شغل که اساساً با تخصص‌گرایی و استانداردسازی شغل همراه است و به عنوان یکی از ابعاد اصلی ساختار می‌باشند نیز ارتباط تنگاتنگ دارد. در این رابطه می‌توان گفت که رویکرد

مهندسی به طراحی شغل با شکل ساختاری بوروکراتیک بیشترین سازگاری را دارد.  
(رابینز، ۱۳۷۸، ص ۳۰۸ و ص ۳۸۴)

قلی‌پور در مورد تبیین سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده‌ی ساختار سازمانی در شرکت شتاب خودرو، اکبری و نیز کاظمی در مورد بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان و استان کرمان، نظری، ابراهیمی، خطیب‌زاده، کریمی، جنایی و آقاجانی نیز در مورد بررسی ساختار سازمانی در وضع موجود و ارائه‌ی راهنمایی‌های لازم جهت تبیین ساختارهای سازمانی مطلوب مطالعاتی انجام داده‌اند. (آقاجانی و علیزاده، ۱۳۸۰، ابراهیمی، ۱۳۷۵، اکبری، ۱۳۷۸، جنایی، ۱۳۷۶، خطیب‌زاده، ۱۳۷۸، قلی‌پور، ۱۳۷۷، کریمی، ۱۳۷۶، نظری، ۱۳۷۱، کاظمی، ۱۳۷۴) نهادها و دیگران و نیز دنیس و دیگران در مورد تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان، ملون و اسمیت در مورد مدل‌سازی عملکرد ساختار سازمانی، کوهلنبرگ در مورد بهره‌وری و ساختار سازمانی، کومینز و دیگران در مورد تأثیر ساختار سازمانی بر کارایی، امانوئل و دیگران در مورد یکپارچه‌سازی استراتژی شرکت، ساختار سازمانی و فرهنگ، الت و دیگران در مورد ساختار سازمانی و اثربخشی، میچلیز در مورد ساختار سازمانی و پیچیدگی، پرز در مورد فرهنگ‌ها و ساختارهای سازمانی جدید، و بالاخره چینگ یا یک تی‌سه در مورد تحلیل تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد مالی هم مطالعاتی انجام داده‌اند.

(Ching-Yick Tse, 1991, pp. 59-72, Denis & Denis, 1993, pp. 209-236, Cummins & etc, 2004, pp. 3113-3150, Ellett & etc, 1997, pp.273-282, Emmanuel & etc, 1998, pp. 65-84, Kohllenberg, 1992, pp. 271-275, Malone & Smith, 1989, p. 1190, Michelis, 1997, pp. 149-157, Nahma & etc, 2003, 281-306, Perez, 1991, pp. 410-411)

## ۵- روش‌شناسی تحقیق انسانی و مطالعات فرهنگی

در مورد روش‌شناسی تحقیق در کتاب‌های مختلف نظرها و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است. (ظهوری، ۱۳۷۸، ص ۲۷) تشنّت آرا به مانند سایر مباحث در علوم انسانی به حدّی است که نمی‌توان در این زمینه نظر واحدی ارائه کرد.

توجه به دو رویکرد خردگرایانه و طبیعت گرایانه (Naturalistic and rationalistic) و دو دسته روش‌های تحقیق منتجه از آن‌ها به نام‌های روش‌های کمی و کیفی (Quantitative and qualitative)، (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۷۷) تحقیق حاضر در هر دو گروه قرار می‌گیرد. با توجه به ویژگی آزمایشی و یا غیر آزمایشی (Experimental and nonexperimental) بودن تحقیقات، روش تحقیق حاضر، روشی پیمایشی (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۷۹) محسوب می‌شود. در کلی‌ترین تقسیم‌بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در تحقیق حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شده است. بر این اساس ابتدا جوانب و موضوعات مطالعاتی مربوط به ساختار و همچنین مطالعات و تحقیقات مشابه انجام شده در مورد موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. سپس با استفاده از مطالعات میدانی انجام شده، ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران با توجه به سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، مورد ارزیابی قرار گرفته، سپس با بررسی سه متغیر ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی موجود، اقدام به تبیین و ارائه الگوی مناسب ساختار سازمانی گمرکات مذکور شده است. در جمع‌بندی نهایی این که، در تحقیقات مدیریتی به دو روش فرضیات (سؤالات) تأیید و یا رد خواهند شد که عبارتند از: ۱- استفاده از فنون آماری ۲- استفاده از فنون غیرآماري مانند تحقیق در عملیات.

در گروه اول از فنون آمار استنباطی و آزمون فرضیات استفاده خواهد شد ولی در گروه دوم با استفاده از فنونی مانند تحقیق در عملیات از طریق بهینه‌سازی مسأله تصمیم، فرضیات (سؤالات) تأیید یا رد خواهند شد. (آذر، ۱۳۷۳، ص ۳۴) تحقیق حاضر با توجه به این تقسیم‌بندی در گروه اول قرار می‌گیرد.

جامعه‌ی آماری ۹۸ نفری تحقیق حاضر را کارکنان گمرکات استان مازندران شامل اداره کل گمرکات استان واقع در شهرستان نوشهر و سه شعبه‌ی دیگر واقع در شهرهای بابلسر، ساری و امیرآباد بهشهر تشکیل می‌دهند.

در تحقیق حاضر از نمونه‌گیری استفاده نشده است. اما با توجه به این که برخی از اعضای جامعه‌ی آماری حاضر به پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها نبوده‌اند از شش پرسشنامه‌ی مورد استفاده، در بدترین حالت تعداد حداقل ۴۵ نفر یعنی حدود پنجاه



درصد اعضای جامعه‌ی آماری به تمامی پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند که تحلیل‌های آماری مربوط نیز بر همین اساس انجام شده است.

ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات عبارتند از: مراجعه به اسناد و مدارک، مصاحبه، مشاهده و عمدتاً پرسشنامه، که در تحقیق حاضر از پرسشنامه‌های سنجش پیچیدگی، رسمیت و تمرکز آن گونه که رابینز مطرح کرده و نیز پرسشنامه‌های بررسی ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی آن گونه که واگنر و هولنبک، بوردنز و متزکاس، و دورفمن و هاوول Robbins, Wagner & Hollenbeck, Burdens & Metzcus, Dorfman & Howell ارائه کرده‌اند استفاده شده است. (Robbins, 1987, pp. 488-492, Wagner & Hollenbeck, 1995, pp. 553-554, Schermerhorn, 1993, pp. 105-106, Gannon, 1988, pp. 295-296) پس از استخراج داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و کدگذاری‌های لازم، تجزیه و تحلیل آن‌ها و انجام آزمون‌های آماری مربوط با نرم‌افزار SPSSwin انجام شده است که طی صفحات آتی تشریح خواهد شد.

#### ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

##### ۶-۱- معیارهای ارزیابی پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و ساختار سازمانی موجود

حداقل و حداکثر امتیازات حاصل از سه پرسشنامه‌ی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز (۳۵-۷)، (۳۵-۷) و (۵۰-۱۰)، و مجموع آن‌ها (۱۲۰-۲۴) خواهد بود. جدول زیر تعاریف عملیاتی متغیرهای شناخت ساختار موجود را نشان می‌دهد.

جدول شماره‌ی (۱) تعاریف عملیاتی متغیرهای شناخت ساختار موجود

تعریف عملیاتی	دامنه‌ی امتیازات	تعریف عملیاتی	دامنه‌ی امتیازات	متغیر
پیچیدگی زیاد	۳۵-۲۲	پیچیدگی کم	۲۱-۷	پیچیدگی
رسمیت زیاد	۳۵-۲۲	رسمیت کم	۲۱-۷	رسمیت
تمرکز زیاد	۵۰-۳۱	تمرکز کم	۳۰-۱۰	تمرکز
ساختار مکانیکی	۱۲۰-۷۳	ساختار ارگانیکی	۷۲-۲۴	ساختار

بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب ..... ۲۲

#### ۲-۶- آزمون فرضیات (سؤالات) ارزیابی ساختار موجود

به منظور آزمون فرضیات (سؤالات) و تعیین ساختار سازمانی موجود با توجه به تعاریف عملیاتی ارائه شده در جدول شماره‌ی یک، از آزمون دوجمله‌ای که توزیع یک یا چند متغیر دو حالتی (نوروسیس، ۱۳۷۸، ص ۱۷۳ و ص ۳۱۷) را با سطح احتمال مشخص مقایسه می‌کند استفاده شده است.

#### ۲-۶-۱- فرض پیچیدگی ساختار موجود

##### فرض‌های پژوهشی

فرض صفر: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از پیچیدگی کمی برخوردار است.

فرض مقابل: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از پیچیدگی زیادی برخوردار است.

##### فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$$H_0: M_c \leq 21$$

$$H_1: M_c > 21$$

##### Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
$M_c$	Group 1	$\leq 21$	63	.75	.50	.133
$M_c$	Group 2	$> 21$	21	.25		
	Total		84	1.00		
Mean=19						

نتیجه این که فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. یعنی ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از پیچیدگی کمی برخوردار است.

۲-۲-۶- فرض رسمیت ساختار موجود

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از رسمیت کمی برخوردار است.

فرض مقابل: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از رسمیت زیادی برخوردار است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$$H_0: M_f \leq 21$$

$$H_1: M_f > 21$$

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
M <sub>f</sub>	Group 1	<= 21	63	.75	.50	.031
M <sub>f</sub>	Group 2	> 21	21	.25		
	Total		84	1.00		
Mean=30						

نتیجه این که فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از رسمیت زیادی برخوردار است.

۲-۲-۶-۳- فرض تمرکز ساختار موجود

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از تمرکز کمی برخوردار است.

بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب ..... ۲۴

فرض مقابل: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از تمرکز زیادی برخوردار است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$$H_0: M_c \leq 30$$

$$H_1: M_c > 30$$

#### Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
$M_c$	Group 1	$\leq 21$	63	.75	.50	.037
$M_c$	Group 2	$> 21$	21	.25		
	Total		84	1.00		
Mean=36						

نتیجه این که فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از تمرکز زیادی برخوردار است.

۴-۲-۶- فرض ارگانیک (مکانیک) بودن ساختار موجود

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران ساختاری ارگانیکی است.

فرض مقابل: ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران ساختاری مکانیکی است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط: *مطالعات فرهنگی*

$$H_0: M_{om} \leq 72$$

$$H_1: M_{om} > 72$$

#### Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
--	--	----------	---	----------------	------------	------------------------

M <sub>om</sub>	Group 1	<= 72	63	.75	.50	.041
M <sub>om</sub>	Group 2	> 72	21	.25		
	Total		84	1.00		
Mean=85						

نتیجه این که فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی این که ساختار سازمانی موجود  
گمرکات استان مازندران ساختاری مکانیکی است.

۳-۶- معیارهای ارزیابی ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی  
حدأقل و حداکثر امتیازات حاصل از سه پرسشنامه ماهیت مشاغل، سبک رهبری  
و فرهنگ سازمانی (۱-۳۴۳)، (۲۹-۱۴۵) و (۵-۲۰) خواهد بود. جدول زیر تعاریف  
عملیاتی متغیرهای مذکور را نشان می‌دهد.

جدول شماره‌ی (۲) تعاریف عملیاتی متغیرهای تبیین ساختار مطلوب

تعریف عملیاتی	دامنه امتیازات	تعریف عملیاتی	دامنه امتیازات	متغیر
ساختار ارگانیکی	۳۴۳-۱۷۳	ساختار مکانیکی	۱۷۲-۱	ماهیت مشاغل
ساختار ارگانیکی	۱۴۵-۸۸	ساختار مکانیکی	۸۷-۲۹	سبک رهبری
ساختار مکانیکی	۲۰-۱۳	ساختار ارگانیکی	۱۲-۵	فرهنگ سازمانی

۴-۶- آزمون فرضیات (سؤالات) تبیین ساختار مطلوب  
به منظور آزمون فرضیات (سؤالات) مربوط به تبیین ساختار مطلوب با توجه به  
تعاریف عملیاتی ارائه شده در جدول شماره‌ی (۲)، در این جا نیز از آزمون دوجمله‌ای  
استفاده شده است.

بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب ..... ۲۶

۱-۴-۶- فرض سازگاری ماهیت مشاغل موجود با ساختار ارگانیکی (مکانیکی)

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: ماهیت مشاغل موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار مکانیکی سازگار است.

فرض مقابل: ماهیت مشاغل موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار ارگانیکی سازگار است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$H_0: M_{mps} \leq 172$

$H_1: M_{mps} > 172$

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
$M_{mps}$	Group 1 $\leq 172$	57	.81	.50	.133
$M_{mps}$	Group 2 $> 172$	13	.19		
	Total	70	1.00		
Mean=114.2					

نتیجه این که فرض  $H_0$  تأیید می‌شود. یعنی ماهیت مشاغل موجود در گمرکات استان مازندران ساده و تکراری بوده و با ساختار مکانیکی سازگار است.

۲-۴-۶- فرض سازگاری سبک رهبری موجود با ساختار ارگانیکی (مکانیکی)

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: سبک رهبری موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار مکانیکی سازگار است.

فرض مقابل: سبک رهبری موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار ارگانیکی سازگار است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$$H_0: M_{Is} \leq 87$$

$$H_1: M_{Is} > 87$$

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
$M_{Is}$	Group 1	$\leq 87$	16	.25	.50	.000
$M_{Is}$	Group 2	$> 87$	49	.75		
	Total		65	1.00		
Mean=94.31						

نتیجه این که فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی سبک رهبری موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار ارگانیکی سازگار است.

۶-۴-۳- فرض سازگاری فرهنگ سازمانی موجود با ساختار ارگانیکی (مکانیکی)

فرض‌های پژوهشی:

فرض صفر: فرهنگ سازمانی موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار ارگانیکی سازگار است.

فرض مقابل: فرهنگ سازمانی موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار مکانیکی سازگار است.

فرض‌های آماری و آزمون مربوط:

$$H_0: M_{oc} \leq 12$$

$$H_1: M_{oc} > 12$$

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (1-tailed)
$M_{oc}$	Group 1	$\leq 12$	22	.49	.50	.000
$M_{oc}$	Group 2	$> 12$	23	.51		
	Total		45	1.00		
Mean=14.76						

نتیجه این که فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی فرهنگ سازمانی موجود در گمرکات استان مازندران با ساختار مکانیکی سازگار است.

۵-۶- اعتبار و پایایی (Validity and reliability) ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه‌ها)  
روش‌های مختلفی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه‌گیری وجود دارد که یکی از آن‌ها پرسش از متخصصان و خبرگان است. (بازرگان و دیگران، ۱۳۷۷، ص ۱۷۱)  
پرسشنامه‌ی تحقیق حاضر دارای اعتبار است زیرا اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از پیشینه‌ی موضوعی تحقیق گرفته شده و به عبارتی توافق خبرگان امر در مورد آن‌ها اکتفا شده است. به منظور تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است. (Conca & et al, 2004, pp.683-697) سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود. (Cronbach, 1951, pp.297-334) این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Peterson, 1994, pp.381-391) اگرچه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقادیر ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است. (Nunnally, 1978 & Van de ven & Ferry, 1979) پرسشنامه‌ی تحقیق حاضر دارای قابلیت اعتماد است زیرا ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده بیش از ۰/۷ بوده است.

۱-۵-۶- پرسشنامه‌های پیچیدگی، رسمیت و تمرکز

N of Cases = 84      N of Items = 24      Alpha = .7298

۲-۵-۶- پرسشنامه‌ی شناخت شغل

N of Cases = 70      N of Items = 15      Alpha = .7447

۳-۵-۶- پرسشنامه‌ی سبک رهبری

N of Cases = 65      N of Items = 29      Alpha = .7237



N of Cases = 45      N of Items = 25      Alpha = .7103

#### ۷- نتیجه‌گیری و ارائه‌ی پیشنهادها

##### ۱-۷- نتیجه‌گیری

هدف از اجرای تحقیق حاضر پاسخ‌گویی به این دو فرضیه (سؤال) بوده است:

۱- وضعیت ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران از نظر سه ویژگی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز چیست؟ ۲- ساختار سازمانی مناسب برای گمرکات استان مازندران با توجه به سه متغیر ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی موجود چیست؟

در پاسخ به سؤال اول، داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داده است که سازمان‌های مورد مطالعه دارای پیچیدگی کم، رسمیت زیاد و نیز تمرکز زیاد هستند. لذا نتیجه‌گیری می‌شود که ساختار سازمانی موجود گمرکات استان مازندران متمایل به ساختار مکانیکی است.

در پاسخ به سؤال دوم نیز داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده و تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داده است که مشاغل موجود مشاغلی ساده و تکراری بوده و لذا با ساختار سازمانی مکانیکی سازگار می‌باشد، سبک رهبری موجود با ساختار ارگانیکی هماهنگ می‌باشد و بالاخره این که فرهنگ سازمانی موجود فرهنگی مردسالار، جمع‌گرا، ریسک‌ناپذیر و همراه با توزیع ناعادلانه قدرت است و بنابراین با ساختار مکانیکی همخوانی دارد.

یکی از یافته‌های جنبی این پژوهش، وجود ویژگی جمع‌گرایی در سطح بالا بوده است که به طور حتم مدیریت سازمان می‌تواند از این موضوع در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان استفاده کند.

##### ۲-۷- پیشنهادها و کاربردهای مدیریتی

۱-۲-۷- ساختار به عنوان یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر عملکرد سازمان‌ها به صورت اعم و منابع انسانی به صورت اخص می‌باشد. تناسب ساختار با سایر

بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب ..... ۳۰

اجزای سازمان می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی گردد. بنابراین توصیه‌ی محقق به هم‌سو نمودن نوع ساختار حاکم بر سازمان با سایر اجزای سازمانی می‌باشد. چنان‌چه استقرار ساختاری مکانیکی در سازمان مد نظر باشد بایستی سبک رهبری متناسب با آن اعمال شود و اگر استقرار ساختاری ارگانیکی مورد نظر باشد باید عواملی هم چون ماهیت مشاغل و فرهنگ سازمان نیز با آن متناسب گردد.

۲-۲-۷- با توجه به این‌که مشاغل موجود در گمرکات استان مازندران دارای ماهیتی ساده و تکراری می‌باشند و با عنایت به نقش غنی‌سازی شغل در بهبود زندگی کاری شخص و به دنبال آن سازمان، توصیه محقق بر طراحی مجدد مشاغل با تأکید بر غنی‌سازی شغل می‌باشد.

۲-۲-۳- با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش یا عدم پذیرش هر گونه تغییر و تحول جدید در سازمان‌ها، توصیه می‌گردد که قبل از هر گونه تغییر در ساختار سازمانی، زمینه‌های فرهنگی لازم جهت تحقق شرایط، ارزش‌ها و باورهای متناسب با آن فراهم آید و به کمک روش‌هایی چون آموزش و جذب نیروهای انسانی کارآمد، و یا وضع قوانین، مقررات و رویه‌های مناسب، در جهت بالابردن ابعاد زن‌سالاری، ریسک‌پذیری و توزیع عادلانه‌ی قدرت و هم‌چنین حفظ و تقویت جمع‌گرایی در فرهنگ سازمانی تلاش گردد.

۲-۲-۴- از ویژگی برجسته جمع‌گرایی کارکنان، در جهت حصول اهداف سازمانی استفاده‌ی بهینه به عمل آید و افزایش کارهای مشارکتی و تیم‌سازی ترغیب گردد.

### ۳-۷- برای تحقیقات آینده

۳-۷-۱- در تحقیق حاضر به مطالعه ساختار سازمانی با توجه به سه بعد ماهیت مشاغل، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی پرداخته شده است. توصیه‌ی محقق به سایر پژوهشگران این است که به تبیین و ارائه‌ی ساختار سازمانی مطلوب با توجه به دیگر عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر ساختار بپردازند.

### منابع و مأخذ

- ۱- آذر، عادل: فنون آمار استنباطی در پژوهش‌های مدیریتی و رفتاری، دانش مدیریت، (۲۶)، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۳.
- ۲- آقاجانی، حسنعلی و علیزاده، رمضان: بررسی ارگانیکی یا مکانیکی بودن ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس و تعیین ساختار ارجح از دیدگان کارکنان، چالوس: دانشگاه آزاد اسلامی واحد نوشهر و چالوس، معاونت پژوهشی، ۱۳۸۰.
- ۳- ابراهیمی، مهدی: بررسی ساختار سازمانی فعلی معاونت درمان سازمان تأمین اجتماعی و ارائه‌ی الگوی مناسب برای آن، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده‌ی علوم انسانی، تهران، ۱۳۷۵.
- ۴- اکبری، فضل‌الله: بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، مجتمع آموزش عالی قم، ۱۳۷۸.
- ۵- ال دفت، ریچارد، ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی: تئوری و طراحی سازمان، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۶- بازرگان، عباس و دیگران: روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، ۱۳۷۷.
- ۷- جنایی، شهرام: طراحی و تعیین الگوی ساختار سازمانی کارآمد برای انتشار روزنامه‌های بزرگ (پرتیراژ) کشور ایران، رساله‌ی دکترا، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۶.
- ۸- خطیب‌زاده، مریم: بررسی ساختار سازمانی زیباسازی شهرداری تهران و ارائه‌ی الگوی بهینه، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده‌ی علوم اداری، تهران، ۱۳۷۸.
- ۹- رابینز، استیفن‌پی: تئوری سازمان، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۷۸.

- ۳۲ ..... بررسی ساختار سازمانی گمرکات استان مازندران و تبیین الگوی مناسب
- ۱۰- رضاییان، علی: *سازماندهی و هماهنگی در مدیریت*، دانش مدیریت (۵)، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، تهران، ۱۳۶۸.
- ۱۱- ظهوری، قاسم: *کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت*، انتشارات میر، تهران، ۱۳۷۸.
- ۱۲- فرنچ، وندال بل و سیسیل، اچ: *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، تهران، ۱۳۷۹.
- ۱۳- قلی پور، آرین: *تبیین سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل تعیین‌کننده‌ی ساختار سازمانی در شرکت شتاب خودرو*، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۷.
- ۱۴- کاظمی، مهدی: *تجزیه و تحلیل تأثیر فرهنگ سازمان بر ساختار سازمان در استان کرمان*، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۵- کریمی، علی: *بررسی ساختار سازمانی بخش تدارکات داخلی شرکت ایران ترانسفو و طراحی و تبیین الگوی بهینه*، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۶.
- ۱۶- مقیمی، سید محمد: *سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی*، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷.
- ۱۷- نوروسپس، ماریا: *کتاب آموزشی آنالیز آماری داده‌ها با SPSS 8*، ترجمه‌ی اکبر فتوحی و فریبا اصغری، کانون نشر علوم، تهران، ۱۳۷۸.
- ۱۸- نظری، سعید: *بررسی ساختار شعب تامین اجتماعی و طراحی و تعیین الگوی ساختاری مناسب (بهینه) شعب*، رساله‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، تهران، ۱۳۷۱.
- ۱۹- میرسپاسی، ناصر: *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*، چاپ هفدهم، انتشارات میر، تهران، ۱۳۷۷.
- ۲۰- مینتزرگ، هنری: *سازماندهی: پنج الگوی کارسان*، ترجمه‌ی ابوالحسن فقیهی و حسین وزیری سابقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۳.

- 21- Burns, T. & Stalker, G. M., (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock.
- 22- Blau, P. M. & Schoenherr, R. A., (1971), *The structure of organizations*, New York: Basic Books.
- 23- Carlisle, H. M., (1976), *Management concepts & situations*, Chicago: Science Research Associates Inc.
- 24- Child, J. & Mansfield, R., (1972), *Technology, size and organization structure*, *Sociology*, pp. 1-22.
- 25- Chandler, A. D., (1962), *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge Mass: MIT Press.
- 26- Ching-Yick Tse, E., (1991), *An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry*, *International Journal of Hospitality Management*, (10)(1), pp. 59-72.
- 27- Conca, F. J. & et al, (2004), *Development of a measure to assess quality management in certified firms*, *European journal of operational research*, (156), pp. 683-697.
- 28- Cronbach, L. J., (1951), *Coefficient alpha and the internal structure of test*, *Psychometrika*, (16), pp. 297-334.
- 29- Denis, D. J. & Denis, D. K., (1993), *Managerial discretion, organizational structure, and corporate performance: A study of leveraged recapitalizations*, *Journal of Accounting and Economics*, (16)(1-3), pp. 209-236.
- 30- Cummins, J. D. & etc, (2004), *The effect of organizational structure on efficiency: Evidence from the Spanish insurance industry*, *Journal of Banking & Finance*, (28), pp. 3113-3150.
- 31- Ellett, C. D. & etc, (1997), *School learning environment, organizational structures and effectiveness: A synthesis of research in 443 schools*, *International Journal of Educational Research*, (27)(4), pp. 273-282.
- 32- Emery, F. E. & Trist, E. L., (1965), *The causal texture of organizational environments*, *Human relations*, pp. 21-32.
- 33- Emmanuel, C. & etc, (1998), *An approach to teaching international management accounting and control: Integrating corporate strategy, organizational structure and culture*, *Journal of Accounting Education*, (16)(1), pp. 65- 84.
- 34- Etzioni, A., (1961), *The modern organizations*, New York: The Free Press.

- 35- Ford, J. D. & Slocum, J. W., (1977), *Size, technology, environment and structure of organizations*, *Academy of management review*, pp. 561-575.
- 36- Gannon, M. J., (1988), *Management: Managing for results*, Boston: Allyn & Bacon.
- 37- Gazendam, H. W., (2000), *Coordination mechanisms in multi-actor systems*, Netherlands: Twente University.
- 38- Johnson, R. A. & etc, (1973), *The theory and management of systems*, 3th. Ed., Newyork: McGraw-Hill.
- 39- Kohllenberg, E. M., (1992), Faculty research productivity and organizational *structure in schools of nursing*, *Journal of Professional Nursing*, (8)(5), pp. 271-275.
- 40- Koontz, H. & etc, (1986), *Essentials of management*, Singapore: McGraw-Hill.
- 41- Lawrence, P. & Lorsch, J. W., (1967), *Organization and environments : Managing differentiation and integration*, Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- 42- Malone, T. W. & Smith, S. A., (1989), *Modeling the performance of organizational structures*, *Mathematical and computer modelling reports*, (12)(9), p. 1190.
- 43- Michelis, G. D., (1997), *Work processes, organizational structures and cooperation supports: Managing complexity*, *Annual Reviews in Control*, (21), pp. 149-157.
- 44- Miles, R. E. & Snow, C. C., ( ), *Organizational strategy structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- 45- Mintzberg, H., (1993), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- 46- Mintzberg, H., (1979), *The Structuring of organizations*, Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- 47- Nahma, A. Y. & etc, (2003), *The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance*, *Journal of Operations Management*, (21), pp. 281-306.
- 48- Negandhi, A. R. & Reimann, B. C., *Task environment, decentralization and organizational effectiveness*, *Human relations*, pp. 203-224.
- 49- Nunnally, J. C., (1978), *Psychometric theory*, Second ed., McGraw-Hill, New York.
- 50- Perez, A., (1991), *Openness to other cultures and new organizational structures*, *Utilities Policy*, (1)(5), pp. 410-411.

- 51- Perrow, C., (1967), *A framework for the comparative analysis of organizations*, *American sociological review*, pp. 194-208.
- 52- Peterson, R. A., (1994), *A meta-analysis of cronbachs coefficient alpha*, *Journal of consumer research*, (21), pp. 381-391.
- 53- Robbins, S. P., (1987), *Organization theory*, 2th. Ed., Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- 54- Schermerhorn, J. R., (1993), *Management for productivity*, New York: John wiley & sons Inc.
- 55- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in action: Social science bases administrative theory*, New York: McGraw-Hill.
- 56- Turdik, A., (2000), *Analysis of success factors of public/private partnership*, Netherlands: Twente University.
- 57- Van de ven, A. & Ferry, D., (1979), *Measuring and assessing organizations*, John Wiley, New York.
- 58- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R., (1995), *Management of organizational behavior*, New Jersey: Simon and Schuster Company.
- 59- Woodward, J., (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, London: Oxford University Press.

