

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹

## رویکردی خلاقانه در طراحی سازمان دانشگاه فرهنگیان

سلمان محمدی بابازیدی<sup>۱</sup>

عباس عباسپور<sup>۲\*</sup>

حمید رحیمیان<sup>۳</sup>

سعید غیاثی ندوشن<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه: اداره سازمان ها در دنیای رقابت انگیز امروزه، بسیار پیچیده و دشوار است. در این شرایط راه حل های گذشته دیگر پاسخگوی مسائل امروزی نیست. در این میان سازمان هایی که ظرفیت ایجاد خلاقیت و نوآوری دارند، سریعتر و بهتر از سازمان های غیر خلاق می توانند به چالش های محیطی پاسخ دهند دانشگاه یکی از محیط های اجتماعی است که دانشجویان، بسیاری از زمان خود را در آن صرف می کنند و به لحاظ آموزشی، انگیزشی و مهارتی، تأثیر زیادی از آن می پذیرند.

هدف: پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی طراحی سازمان برای دانشگاه فرهنگیان با رویکرد یکپارچگی بود. روش: این پژوهش از نوع پژوهش های کیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و مدیران پردیس های استانی دانشگاه فرهنگیان بود؛ که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند در مجموع تعداد ۱۴ نفر از مطلعین کلیدی به عنوان مشارکت کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. داده ها به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته و بحث گروه کانونی جمع آوری شدند. برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از روش کدگذاری استفاده شد.

یافته ها: نتایج این پژوهش نشان می دهد که طراحی سازمانی دانشگاه فرهنگیان دارای هفت مؤلفه اصلی ۱. رهبری ۲. محیط ۳. ساختار ۴. فرهنگ ۵. هدف ۶. افراد ۷. استراتژی بود. سپس ضمن شناسایی مؤلفه های محوری، مقوله ها در درون مؤلفه های اصلی قرار گرفتند و مدل نهایی شکل گرفت.

نتیجه گیری: برای ایجاد یک دانشگاه با حداقل اتلاف و بیشترین ارزشمندی می بایست یک نگرش سیستماتیک و همه جانبه در قالب عوامل و مؤلفه های رهبری، محیط، ساختار، فرهنگ، هدف، افراد، استراتژی مورد توجه قرار گیرد.

**واژه های کلیدی:** آموزش عالی، طراحی سازمانی، یکپارچگی، دانشگاه فرهنگیان.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران salmanbabazeidi@gmail.com

۲. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) abbaspour1386@gmail.com

۳. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران hamrahimian@yahoo.com

۴. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ghiasi.saeed@gmail.com

## پیشگفتار

امروزه اداره سازمان‌ها در دنیای پر جنب و جوش و رقابت‌انگیز، بسیار پیچیده و دشوار است. در این شرایط راه‌حل‌های گذشته دیگر پاسخگوی مسائل امروزی نیست. در این میان سازمان‌هایی که ظرفیت ایجاد خلاقیت و نوآوری دارند، سریعتر و بهتر از سازمان‌های غیر خلاق می‌توانند به چالش‌های محیطی پاسخ دهند (خطیر و همکاران، ۱۳۹۵). در واقع خلاقیت به عنوان عاملی تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی حائز اهمیت است و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش تعهد کارکنان، کاهش هزینه‌ها و تنوع تولیدات اثر دارد (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵). تولید و بهره‌گیری از ایده‌ها و اندیشه‌های نو و بدیع فرصتی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا بتوانند با شرایط متغیر بازار منطبق شوند، به تهدیدها و فرصت‌ها عکس‌العملی به‌موقع و مناسب دهند و بستر را برای بالنده شدن فراهم آورند (شومیکر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). ایده‌ها زمانی بدیع هستند که شامل ترکیب دوباره‌ی مواد موجود یا توسعه موارد کاملاً جدید باشند و ایده‌ها زمانی کاربردی هستند که پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم، کوتاه‌مدت و بلندمدت برای سازمان فراهم کنند (جنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

دانشگاه یکی از محیط‌های اجتماعی است که دانشجویان، بسیاری از زمان خود را در آن صرف می‌کنند و به لحاظ آموزشی، انگیزشی و مهارتی، تأثیر زیادی از آن می‌پذیرند. در حقیقت، جو دانشگاه، یکی از زمینه‌های محیطی مهم است که در ادبیات پژوهش‌های حیطه خلاقیت مخصوصاً در کشور ما مورد غفلت واقع شده است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۵). چنانچه در این وضعیت ساختار مناسبی برای دانشگاه طراحی نشود، سازمان از مسیر اهداف خود منحرف خواهد شد که کمترین خسارت آن ائتلاف منابع سازمان خواهد بود، علاوه بر این تنش و تعارض در سازمان نیز مانع ابتکار و خلاقیت که اساسی‌ترین و برجسته‌ترین کنش یک سازمان عملی است می‌شود (ایزدی و همکاران، ۱۳۸۵). سازمان‌ها از طریق نیروی انسانی و

1 . Schoemaker  
2 . Jeng

ساختار آن شناخته می‌شوند بنابراین سازمانی که ساختار مناسب و نیروی انسانی شایسته‌ای داشته باشد همه چیز برای اثربخشی آن آماده است (صفایی و باقری، ۱۳۹۵).

هم‌اکنون در سراسر جهان توسعه و کیفیت تربیت معلم مورد توجه زیادی قرار گرفته است. چالش اصلی قرن بیست و یکم در خصوص چگونگی کیفیت بخشی به تعلیم و تربیت معلمان این است که؛ سازمان‌های تربیت معلم باید چگونه باشند تا معلمانی تربیت کنند که بتوانند در محیط‌های آموزش و یادگیری پیچیده‌ی کنونی، دانش آموزان با نیازهای متنوع آموزشی را حمایت کنند (هلگولود<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

دارالمعلمین و دارالمعلمات در سال (۱۲۹۷ ه. ش) مسئولیت تربیت اشخاصی که آگاه به اصول تعلیم و تربیت برای تدریس بودند را بر عهده گرفتند تا سال ۱۳۹۲ که وزارت آموزش و پرورش با درک جایگاه رفیع معلم در نظام آموزشی و به منظور حرکت در جهت پیشرفت و تعالی کشور و باهدف تحقق سند چشم‌انداز بیست‌ساله و مطابق سند جامع علمی کشور و مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اساسنامه دانشگاه فرهنگیان را به‌عنوان نهادی که مسئولیت تربیت معلمان آگاه اندیشمند و پایبند به ارزش‌های دینی و اخلاقی باشد، به تصویب شورای انقلاب فرهنگی رساند. تربیت معلم و ساختار و سازمان آن با سیاست‌ها، رویکردها و طراحی‌های مختلف اداره می‌شود (مهر محمدی، ۱۳۹۲). این دانشگاه مسئولیت تأمین، تربیت، و توانمند سازی منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش را دارد و پیشرو در آموزش، پرورش و تولید علم نافع است (دهقان و همکاران، ۱۳۹۵).

صاحب‌نظران منابع انسانی بر اهمیت برنامه‌ریزی برای تعیین کمیت و کیفیت منابع انسانی در سازمان برای تحقق اثربخش اهداف تأکید دارند چرا که معلمان به عنوان اجرا کننده های

اصلی برنامه های آموزش و پرورش نقشی بسیار اساسی را ایفا می کنند(اوکه<sup>۱</sup> و کفاس<sup>۲</sup> ۲۰۱۹؛ رافل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ رستگار و همکاران، ۱۳۹۷).

یک سازمان نباید تنها هرچند مدت یک بار وضع خود را تغییر، بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند و در مسیر نوآوری و تغییر گام بردارند و این نه بدان سبب است که بخواهند بر رونق و موفقیت خود بیفزایند بلکه که در دنیای پرقابیت امروز، بقای آنان در گرو داشتن چنین رویه ای خواهد بود(ابراین<sup>۴</sup> و ماراکاس<sup>۵</sup>، ۱۳۸۹). در چنین شرایطی تغییرات سازمان ها باید طوری باشد تا به تقاضاهای جدید پاسخ دهد(استوتن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، بنابراین در شرایط کنونی نیاز به سازمان هایی است که افراد با مهارت های خاص را جذب کند و با تنظیم مجدد منابع و وظایفی که افراد انجام می دهند تغییراتی را در سطح عملیاتی ایجاد کنند. حال با توجه به نقش تأثیرگذار نیروی انسانی در پیشبرد اهداف سازمان ها در دنیای پرقابیت کنونی سؤال این است که چه باید کرد؟ و از کجا باید شروع کرد؟

باید دانشگاهی متناسب با نیاز دستگاه ها جهت تأمین نیروی مورد نیاز آن ها را ساخت و برای این کار باید از آموزش و پرورش و مقدم بر آن، مکان تربیت نیروی انسانی مورد نیاز، یعنی معلمان این دستگاه ها شروع کرد. بهره گیری از دانشگاهی ویژه و متناسب با نیازهای این دستگاه و نقش و رسالتی که معلم برعهده گرفته است یعنی «دانشگاه فرهنگیان». طراحی مناسب سازمان مهم ترین فاکتور در محقق ساختن اهداف سازمان است (میرکمالی و فرهادی، ۱۳۹۲). صاحب نظران منابع انسانی، الگوهای مختلفی برای طراحی سازمان ارائه داده اند(کابرا<sup>۷</sup>

1 . Oke  
2 . Kefas  
3 . Raffles  
4 . O'Brien  
5 . Marakas  
6 . Stouten  
7 . Cabrera

و همکاران، ۲۰۱۸؛ ساندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). دفت<sup>۲</sup> (۱۳۹۲) ابعاد طرح سازمان را دو گروه طبقه‌بندی می‌کند:

۱- ابعاد ساختاری: که بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند، آن‌ها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و باهم مقایسه کرد و شامل مؤلفه‌هایی از قبیل «رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، تمرکز، حرفه‌ای بودن و نسبت‌های پرسنلی» است.

۲- ابعاد محتوایی: که معرف کل سازمان هستند و شامل مؤلفه‌هایی از قبیل «اندازه، تکنولوژی، اهداف و استراتژی، محیط و فرهنگ» است.

طراحی سازمان یک مفهوم کلی است که باید بین ابعاد محتوایی و ساختاری انسجام ایجاد کند به عبارتی طرح سازمان نشان‌دهنده راهی است که اهداف و استراتژی‌های سازمان به انجام می‌رسند و به عبارتی یعنی مدیریت و اجرای برنامه‌های استراتژیک.

در این بین، عدم یکپارچگی بین ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان یک مشکل اساسی است. از منظر سازمانی، یکپارچگی وضعیتی است که سازمان با بازطراحی و چیدمان متناسب اجزاء و مؤلفه‌های خود و استفاده از سازوکارهای خاص مدیریتی، آن‌ها را در سطحی از همسویی، توازن، سازگاری و پیوند قرار می‌دهد که برآیند عملکرد این اجزاء منجر به افزایش قابلیت و توانمندی سازمان در مواجهه با عوامل اثرگذار محیط پیرامون سازمان و مقابله با آثار و عارضه‌های منفی افزایش سطح تفکیک سازمانی می‌شود (شریف پور، ۱۳۸۹). شریف پور (۱۳۸۹) چهار بعد را برای رویکرد یکپارچگی در سازمان‌ها مطرح نموده است که عبارت‌اند از:

1 . Saunders  
2 . Daft

توازن: ایجاد توازن بین اجزاء و عناصر یک سیستم معمولاً در فاز عملیاتی سیستم و پس از طراحی سیستم صورت می‌پذیرد با این کار ایجاد حلقه‌های ضعیف و آسیب‌پذیر به منظور حفظ تعادل پایدار سیستم و پیشگیری به عمل می‌آید.

سازگاری: ایجاد سازگاری بین اجزاء و عناصر یک سیستم معمولاً در فاز طراحی اجزاء سیستم و در جهت سازگاری ذاتی این عناصر و اجزاء با یکدیگر و باهدف پیشگیری از بروز اختلال در عملکرد سیستم صورت می‌گیرد.

پیوند: ایجاد پیوند بین اجزاء و عناصر یک سیستم معمولاً در فاز طراحی اجزاء سیستم و در جهت تسهیل ارتباطات و تبادل داده، اطلاعات و سایر اقلام بین اجزای سیستم صورت می‌گیرد.

همسویی: شکل‌گیری اولیه همسویی بین اجزاء و عناصر یک سیستم و بین خود سیستم و عوامل محیطی آن معمولاً در فاز طراحی مفهوم سیستم و در ارتباط با همسویی خود سیستم و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن با اهداف و راهبردهای کلان سیستم صورت می‌گیرد.

با توجه به مطالب گفته‌شده و نبود یک الگوی مناسب یکپارچه بین ابعاد محتوایی و ساختاری برای طراحی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان؛ محقق در این تحقیق درصدد است به این سوال پاسخ دهد که الگوی مناسب طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی در دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

## روش پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های الگوی طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی دانشگاه فرهنگیان است و برای این منظور به داده‌های کیفی - تفصیلی نیاز بود، رویکرد کیفی به‌عنوان گام اصلی در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب شد. در رویکرد کیفی، افراد، ادراکات آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها به‌عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی

می شود و از آنجا که در این پژوهش محقق به دنبال ادراکات مصاحبه‌شوندگان، معانی و شناخت آن‌ها در خصوص طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی بوده است، لذا از پژوهش کیفی استفاده شده است. در این نوع پژوهش، روش مصاحبه تکنیک قابل قبولی برای کشف، فهم و شناخت فردی و جمعی افراد است. در این مرحله، پژوهش از نوع مطالعه موردی بوده که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش رئیس دانشگاه، معاونین پشتیبانی و اداری و مالی و رؤسای پردیس‌های استانی دانشگاه فرهنگیان است. از آنجایی که رئیس دانشگاه، معاونین پشتیبانی و اداری و مالی و رؤسای پردیس‌های استانی دانشگاه فرهنگیان که در حوزه طراحی سازمانی تسلط داشته باشند به وضوح قابل شناسایی نیستند از این رو از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در ابتدا تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشتند. علاوه بر این روش، در ادامه از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا خبره‌های دیگری را که در این زمینه صاحب نظر هستند معرفی نمایند که اشاره به نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش‌های کیفی دارد. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین خبره و صاحب نظر از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده شد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. در شروع کار معیارهایی برای انتخاب هدفمند خبرگان در نظر گرفته شد. بر مبنای این معیارها لیستی از این خبرگان تهیه شد تا هماهنگی‌های لازم برای تنظیم وقت و انجام مصاحبه صورت بگیرد. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه شامل: متخصصین دانشگاه فرهنگیان (رئیس دانشگاه، معاونین پشتیبانی و اداری و مالی و رؤسای پردیس‌های استانی) با سابقه‌ی حداقل یک فعالیت یا اثر علمی در حوزه مورد پژوهش بود. تعداد نمونه با توجه به سطح اشباع نظری<sup>۱</sup> انتخاب شد. یعنی محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر شود. با این فرایند تعداد ۱۴ خبره برای مصاحبه، کافی تشخیص داده شد.

---

1 . Theoretical saturation

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بود. در تحقیق حاضر جهت شناسایی شاخص‌ها و همچنین الگوی طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی دانشگاه فرهنگیان، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه دانشگاه فرهنگیان استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این بود که علاوه بر ایجاد امکان تبادل نظرات و تفکر بتوانیم بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت کنیم. پس از تعیین مصاحبه‌شوندگان هماهنگی لازم برای زمان و مکان تشکیل جلسه مصاحبه صورت گرفت. قبل از تشکیل جلسه شاخص‌های شناسایی شده در بخش مرور ادبیات، سؤالات مصاحبه و اهداف پژوهش در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا آمادگی لازم را برای انجام مصاحبه داشته باشند. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و حفظ کامل اطلاعات ارائه‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان این مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط صوت ثبت شده و در ادامه روی کاغذ پیاده‌سازی شد.

سؤالات ارائه‌شده به مصاحبه‌شوندگان:

۱. طراحی ساختار دانشگاه فرهنگیان دارای چه مؤلفه‌هایی است؟
  ۲. برای یکپارچگی ساختار سازمانی باید چه مؤلفه‌هایی را لحاظ کرد؟
  ۳. رویکرد یکپارچگی چگونه در طراحی سازمان می‌تواند موثر واقع شود؟
  ۴. عوامل موثر بر رویکرد یکپارچگی در طراحی سازمان کدامند؟
  ۵. برای برطرف کردن خلا یکپارچگی در طراحی سازمان باید چه کارهایی را انجام داد؟
- جهت اطمینان از روایی پژوهش، محقق از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی منابع داده‌ها استفاده کرده است. مثلث‌سازی منبع داده‌ها، به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای تحلیل یک پدیده یکسان اطلاق می‌شود. برای این کار سه منبع اصلی یعنی رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی و محققان حیطه طراحی سازمانی برای گردآوری داده‌ها در مورد طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی استفاده شد تا اطلاعات همه‌جانبه‌تری از منابع مختلف درگیر با موضوع به دست آید. این کار باعث شد تا از دیدگاه‌های مختلفی داده‌ها گردآوری شود تا وسعت و عمق داده‌ها بهبود یابد. علاوه بر این سه گروه منبع



گردآوری داده، ادبیات نظری و پژوهشی طراحی سازمانی بر اساس رویکرد یکپارچگی نیز منبع دیگری بود که اطلاعات جامع‌تری را در مورد پدیده مورد مطالعه در اختیار محقق قرار داد. این امر نشان داد که مثلث سازی به شکل مناسبی صورت گرفته و پدیده از زاویه منابع مختلف و متنوعی بررسی شده است.

برای محاسبه پایایی از طریق روش توافق دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی دکتری، که بر موضوع این تحقیق اشراف داشتند درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند؛ سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود را محاسبه نمود.

پایایی بین دو کدگذار ۷۹ درصد بود که چون از ۶۰ درصد بیشتر است قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید شد.



در تجزیه و تحلیل داده‌ها مراحل هفتگانه زیر طی شده است: ۱. مرور داده‌ها، ۲. تدوین راهنمای کدگذاری، ۳. سازماندهی داده‌ها، ۴. طبقه بندی داده‌ها، ۵. کدگذاری باز، ۶. کدگذاری محوری، ۷. تدوین گزارش نهایی.

ابتدا متن مصاحبه‌ها به‌صورت مکرر مورد مطالعه قرار گرفت به‌طوری که محقق به تمام مصاحبه‌ها تسلط نسبی پیدا کرد و با مفاهیم و معانی مستتر در متون مصاحبه آشنایی پیدا کرد. سپس به‌صورت دستی و مرور مصاحبه‌ها کدهای اولیه شناسایی شد. این فرایند به شکل کشیدن خط زیر کلماتی بود که محقق آن‌ها را به‌عنوان کدهای اولیه شناسایی می‌کرد. این کار مستمراً صورت گرفت تا کدهای نادیده گرفته‌شده در مراحل اولیه نیز شناسایی شود. در ادامه کدها و مفاهیم مشابه که به یک حوزه یا موضوع خاصی اشاره داشتند در یک طبقه قرار گرفتند. در این مرحله محقق به‌صورت رفت و برگشتی کدهایی که به یک مضمون مشترک اشاره داشتند را دسته‌بندی کرده و در یک طبقه قرارداد. در مرحله بعدی محقق طبقات مختلف را مورد بازبینی مجدد قرارداد و به‌وسیله تعریف و بازبینی کردن ماهیت

مشترکی که در داخل طبقات وجود داشت، اسم مناسب را برای طبقات در نظر گرفت که به عنوان تم شناخته می‌شود. در واقع در این مرحله محقق بر اساس معانی مشترکی که بین کدهای یک طبقه وجود داشت یک نام مشخص و جامع برای آن تعریف کرد. در نهایت محقق با توجه به تم‌های شناسایی شده الگو مفهومی پژوهش را ترسیم کرد. یافته‌های حاصل از گردآوری و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به دست آمده به تفکیک هر یک از سؤال‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بدین منظور، جهت تحلیل داده‌ها در این فصل پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، ابتدا داده‌ها بر اساس رویکرد کدگذاری باز و محوری به همراه شواهد مستند ارائه می‌شود. در پایان تحلیل داده‌های کیفی الگوی پیشنهادی تحقیق تدوین شد.



### تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، بر اساس دیدگاه مصاحبه شونده‌گان در ارتباط با مؤلفه‌های طراحی سازمان بر اساس الگوی یکپارچگی، ابعاد گسترده‌ای شناسایی شد.

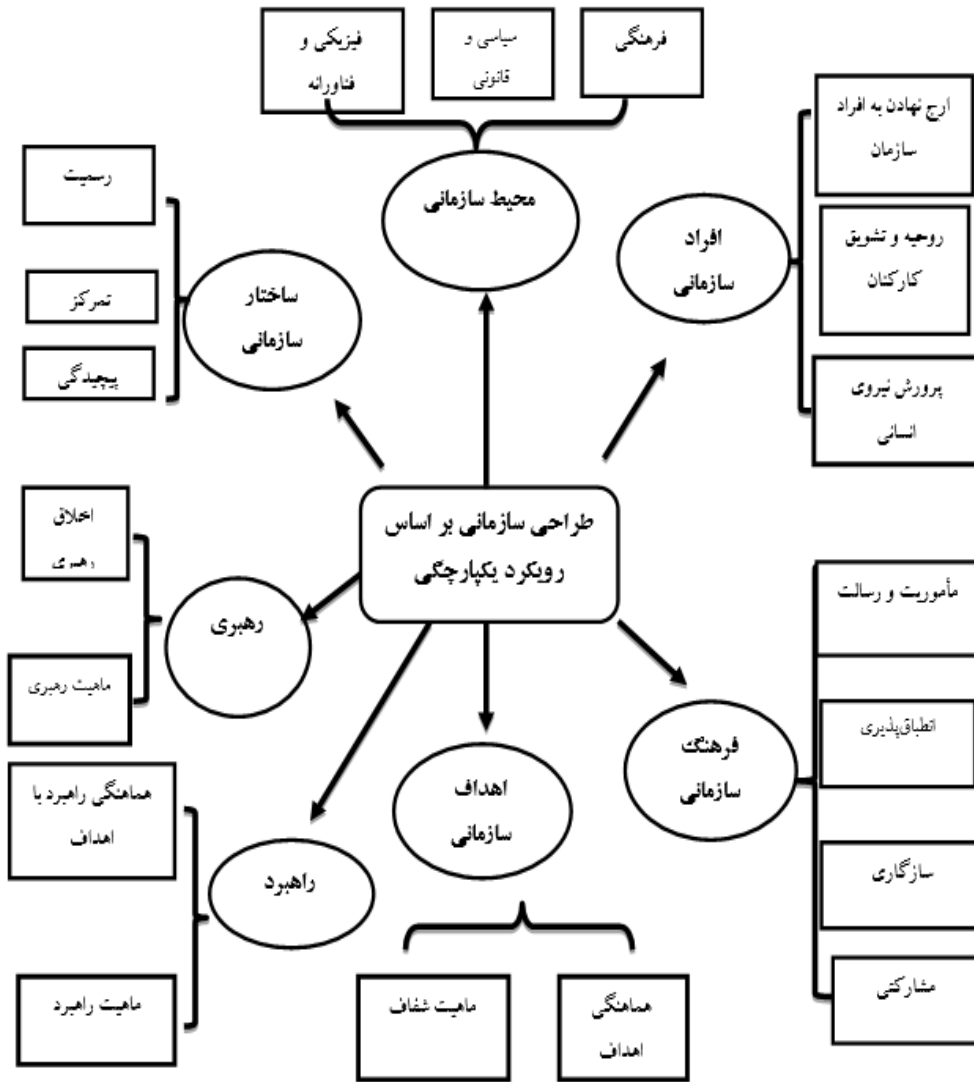
با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده و نتایج خلاصه‌شده در جدول ۱، در پاسخ به سؤال اول پژوهش که هدف آن شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده طراحی سازمان با تأکید بر الگوی یکپارچگی در دانشگاه فرهنگیان بود، با استفاده از تحلیل نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی دو مرحله کدگذاری و نیز با الهام از پیشینه پژوهش، در مجموع به ۷ مؤلفه اصلی در طراحی سازمانی و ۱۹ زیر مؤلفه رسیدیم که عبارت‌اند از ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی)، رهبری (ماهیت رهبری، اخلاق رهبری)، راهبرد (ماهیت راهبرد، هماهنگی راهبرد با اهداف)، اهداف سازمانی (ماهیت شفاف اهداف، هماهنگی اهداف)، فرهنگ سازمانی (مأموریت و رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری، مشارکتی)، افراد سازمانی (پرورش نیروی انسانی، ارج نهادن به

افراد سازمان، روحیه و تشویق کارکنان) و محیط سازمانی (فرهنگی، سیاسی و قانونی، فیزیکی و فناوریانه).

بر این اساس الگوی پیشنهادی تحقیق ارائه شد (شکل شماره ۱).

**جدول ۱. مؤلفه‌های شناسایی شده برای طراحی سازمان بر اساس الگوی یکپارچه‌گی دانشگاه فرهنگیان**

مؤلفه‌های اصلی	زیر مؤلفه‌ها	مفاهیم (کدهای) شناسایی شده
ساختار	رسمیت	وجود ساختار غیررسمی، نبود ارتباط بین بخش‌ها و روابط سیستماتیک روابط ریس و مرنوس، ساختار نامناسب، ساختار مناسب و منعطف، وجود قوانین و مقررات، ساختار مناسب و
	تمرکز	بازطراحی ساختارها، هماهنگی بین واحدها، ارتباطات سازمانی، بازطراحی ساختار دانشگاه فرهنگیان، هماهنگی واحد، ارتباطات درون سازمان، توجه به ساختار سازمانی و هماهنگی بین واحدها، هم جهت بودن واحدها، ایجاد یک ساختار منعطف، ساختار مناسب و یکپارچه
	پیچیدگی	شفافیت در ساختار، همسویی و هم راستایی بخش‌ها، ساختار مناسب و یکپارچه، روابط و ساختار مشخص، ساختار روشن
محیط سازمان	فرهنگی سیاسی و قانونی فیزیکی و فناوریانه	توجه به شرایط محیطی، پاسخگویی در برابر محیط، توجه به شرایط تاثیر گذار، پیچیدگی محیط اطراف و حاکم، توجه به محیط و نیازهای جامعه، پاسخگویی به محیط، محیط آشفته
هدف	ماهیت شفاف اهداف هماهنگی اهداف	داشتن هدف، داشتن اهداف سازمانی، همسویی ارزش‌ها و اهداف، داشتن اهداف مناسب، شناسایی اهداف، وجود برنامه و هدف، اهداف روشن و شفاف، داشتن هدف سازمانی، داشتن هدف، خاص بودن استراتژی‌ها، تناسب در استفاده از راهبرد تناسب بین اهداف و راهبردها
افراد (کارکنان)	پرورش نیروی انسانی ارج نهادن به افراد سازمان روحیه و تشویق کارکنان	افراد، توجه به کارکنان، توجه به کارکنان، تعامل در روابط، توجه به زیردستان، توجه به نیازهای زیردستان، لحاظ کردن انگیزه‌های زیردستان
راهبرد	ماهیت رهبری اخلاق رهبری	رهبر قوی، رهبر قوی، مدیر موفق، مدیر وظیفه شناس، رهبری سازمانی، وجود رهبران بزرگ، وجود رهبری وظیفه شناس، رهبران دلسوز، رهبران وظیفه شناس، نفوذ در کارکنان
	ماهیت راهبرد هماهنگی راهبرد با اهداف	راهبردها، وجود راهبردها و استراتژی، خاص بودن استراتژی‌ها، تناسب در استفاده از راهبرد، تناسب بین اهداف و راهبردها، تناسب بین اهداف و راهبردها، وجود راهبرد مناسب، ناهماهنگی بین استراتژی‌ها و اهداف، عدم همخوانی بین راهبرد و اهداف، راهبرد هماهنگ
فرهنگ	مأموریت و رسالت	روابط و جو دانشگاه، ارزش‌های حاکم بر دانشگاه، توجه به ارزش‌های سازمان، صداقت و تعهد، صداقت رهبر و مدیر، مشارکت کارکنان، تعهد کاری، فرهنگ سازگاری و انطباق،
	انطباق پذیری سازگاری	شناسایی ارزش‌ها، فرهنگ یادگیری، فرهنگ یادگیری مناسب در دانشگاه، فرهنگ مشارکت، فرهنگ سازمانی خاص، محتوای و ارزش‌های خاص دانشگاه فرهنگیان، فرهنگ سازمانی خاص، محتوای و ارزش‌های خاص دانشگاه فرهنگیان، فرهنگ کیفیت بخشی، وجود ارزش‌های حاکم
	مشارکتی	



شکل ۱. الگوی طراحی سازمان برای دانشگاه فرهنگیان با رویکرد یکپارچگی

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ما به دنبال شناسایی مؤلفه‌های طراحی سازمانی دانشگاه فرهنگیان به‌عنوان دانشگاهی که تولید کننده نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش است بودیم که با توجه به نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان به ۷ مؤلفه اصلی در طراحی سازمانی و ۱۹ زیر مؤلفه رسیدیم که عبارت‌اند از ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی)، رهبری (ماهیت رهبری، اخلاق رهبری)، راهبرد (ماهیت راهبرد، هماهنگی راهبرد با اهداف)، اهداف سازمانی (ماهیت شفاف اهداف، هماهنگی اهداف)، فرهنگ سازمانی (مأموریت و رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری، مشارکتی)، افراد سازمانی (پرورش نیروی انسانی، ارج نهادن به افراد سازمان، روحیه و تشویق کارکنان) و محیط سازمانی (فرهنگی، سیاسی و قانونی، فیزیکی و فناوریانه).

۴۷

مدیران در سازمان‌ها به‌منظور کسب اهداف و مقاصد، ساختار خاصی را طراحی می‌کنند تا به آن‌ها کمک کنند، در واقع می‌توان گفت ساختار سازمانی ابزاری است که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌کند. داشتن ساختاری متناسب با محیط و بهره‌گیری مناسب از فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی منعطف از مهم‌ترین ابزار و مقدماتی است که سازمان‌ها باید در پی ایجاد آن‌ها باشند (میم و همکاران، ۲۰۱۰).

در مطالعه ما برای مؤلفه ساختار سازمانی سه زیر مؤلفه تمرکز، رسمیت و پیچیدگی به دست آمد. منظور از تمرکز، قدرت یا شاخصی است که مرکز تصمیم‌گیری را با توجه به خط‌مشی‌های اصلی ویژه سازمان منعکس می‌کند یا میزانی از اطلاعات است که بین سطوح مختلف سازمان پخش می‌شود. همچنین میزان مشارکت افراد در برنامه‌ریزی‌ها بلندمدت است. پیچیدگی به تعداد متخصصان و فعالیت‌های حرفه‌ای و همچنین طول دوره آموزشی و حرفه‌ای کارکنان اشاره دارد و رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. رایبیز نیز ابعاد ساختار سازمانی را به سه مؤلفه تمرکز، رسمیت و پیچیدگی تقسیم کرد که با نتایج مطالعه ما همسو است (رایبیز، ۱۳۹۸).

برای مؤلفه محیط سازمان، سه زیر مؤلفه محیط فرهنگی، محیط سیاسی و قانونی و محیط فیزیکی و فناوریانه احصاء شد. رایینز (۱۳۹۸) محیط سازمان را تحت دو عنوان کلی محیط عمومی و محیط اختصاصی طبقه‌بندی کرده است. از نظر این پژوهشگر، محیط عمومی هر چیز را در برمی‌گیرد. موضوعاتی نظیر عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، اوضاع و احوال اجتماعی، ساختار حقوقی و وضعیت زیست بومی.

رفتار رهبری یکی از عوامل مهم سازمانی است. رهبران می‌توانند شرایطی را ایجاد کنند که به کارکنان امکان دهد مهارت خود در کسب و بهره‌برداری از دانش را به کار گرفته، آن را تقویت کرده و پرورش دهند تا منابع دانش شخصی خود را تولید کرده و دسترسی آسان‌تری به دانش‌های مرتبط به کار خود پیدا کنند. همچنین، رفتارهای رهبری می‌تواند موانع عمده‌ای بر سر راه خلق و اهرم‌سازی دانش ایجاد نماید (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸). در مطالعه ما برای مؤلفه رهبری دو زیر مؤلفه ماهیت رهبری و اخلاق رهبری شناسایی شد. در این خصوص مطالعات نشان دادند که مدیریت و رهبری اخلاقی از زمره مهم‌ترین متغیرهای مطرح امروزی در سازمان‌ها و محیط کاری است. این اهمیت در نظریه‌های گسترده‌ای که امروزه در این حوزه‌ها وجود دارد به‌خوبی به چشم می‌خورد (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰).

سرمایه انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهد شد. به دلیل تغییرات تکنولوژیکی که در دهه‌های اخیر رخ داده است، نقش سرمایه انسانی به عنوان یک منبع سازمانی مهم مشخص شده است که در این رابطه، یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران هر سازمان برانگیختن کارکنان به عنوان سرمایه‌های راهبردی سازمان است (نیک پی و زندکریمی، ۱۳۹۷؛ عباسی و همکاران، ۱۳۹۷) در مطالعه ما برای مؤلفه افراد سازمان زیر مؤلفه‌های (پرورش نیروی انسانی، ارزش نهادن و روحیه و تشویق کارکنان) بدست آمد.

در مطالعه حاضر برای مؤلفه راهبرد دو زیر مؤلفه (ماهیت راهبرد و هماهنگی راهبرد با اهداف) بدست آمد. در این خصوص ترک زاده و همکاران نشان دادند که برای تقویت رویکرد راهبردی باید تمامی سطوح فردی، گروهی و سازمانی را توانمند کرد. همچنین نشان دادند این توانمند سازی از طریق هماهنگی بین رویکرد سیستمی، آینده نگری، پاسخگویی به محیط، توسعه و تقویت نگرش استراتژیک به دست می آید (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

فرهنگ سازمانی، شیوه ی زندگی یک سازمان است و عملکرد افراد به مثابه یکی از مهمترین منابع سازمانی، متأثر از فرهنگ آن سازمان است (عزیزی نژاد و قالی زاده کلهر، ۱۳۹۷). در مطالعه ما برای مؤلفه فرهنگ سازمانی زیرمؤلفه های (مأموریت و رسالت، انطباق پذیری، سازگاری و مشارکتی) بدست آمد. رابینز در مطالعه خود نشان داد هفت ویژگی مهم و بنیادین، ماهیت فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد شامل: خلاقیت و ریسک پذیری، توجه به جزئیات، نتیجه محوری، فردمداری، تیم گرایی، جسارت و شجاعت، ثبات سازمانی (رابینز، ۱۳۹۸). در این راستا نتایج مطالعه عزیزی نژاد (۱۳۹۷) و همکاران نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن (مشارکت و سازگاری) با موفقیت شغلی مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اهداف، عنصر اصلی برنامه ریزی بوده و برنامه ها برای دستیابی به آن طراحی و سپس اجرا می شوند. در مطالعه ما برای مؤلفه اهداف سازمانی زیر مؤلفه های (ماهیت شفاف اهداف، هماهنگی اهداف) بدست آمد. مطالعات نشان داده اند که هدف سازمان، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که سازمان قصد دستیابی به آن ها را دارد و ابهام موجود در نقشه استراتژیک بیشتر به دلیل تعدد و پیچیدگی روابط میان اهداف استراتژیک بوده است و بیان می دارد که با نتایج ما هم راستا می باشند (هوانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ کوزادا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

1 . Huang  
2 . Quezada

تحقیق مورد نظر به مانند سایر پژوهش‌های دارای محدودیت‌هایی بود که از جمله آن‌ها می‌توان به عدم همکاری روسا و مدیران دانشگاه فرهنگیان اشاره کرد، همچنین نبود دانش نظری تخصصی درخصوص رویکرد یکپارچگی بین مصاحبه شوندگان از دیگر عواملی بود که تحقیق مورد نظر را با محدودیت روبرو کرده بود؛ همچنین پیشنهاد می‌شود که الگوی ارائه شده در این پژوهش به عنوان مبنایی برای طراحی سازمانی در دانشگاه فرهنگیان قرار بگیرد.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع و مأخذ

- ابراین، جیمز؛ ماراکاس، جرج. (۱۳۸۹). *مبانی سیستم‌های اطلاعاتی*. ترجمه امیر مانیان، مهدی فتاحی، بهاره واثق. چاپ ششم، انتشارات نگاه دانش.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد، بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۵). بررسی و تحلیل ساختار سازمانی دانشگاه تربیت‌معلم. *مجله پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۰، ۱۶.
- ترک زاده، جعفر، محمدی، مهدی، سلیمی، قاسم، فروغ، بازمحمد. (۱۳۹۶). توانمندسازی دانشگاهی با رویکرد راهبردی: چارچوب موقعیتی برای برنامه‌ریزی توسعه دانشگاه بامیان افغانستان. *مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۶(۱۱)، ۱۳۳-۱۵۷.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۹۲). *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



دهقان، عبدالمجید؛ مهram، بهروز و کرمی، مرتضی. (۱۳۹۵). ارزشیابی برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان از حیث تربیت معلم پژوهشگر (مورد: پردیس های شهید بهشتی و شهید هاشمی نژاد). *مطالعات برنامه درسی آموزش عالی*. ۷(۱۳)، ۷۸-۱۰۰.

دهقانی سلطانی، مهدی؛ مصباحی، مریم و طالبی، یاسمن. (۱۳۹۷). تأثیر ارزش های سازمانی و رهبری دانش گرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۸(۳)، ۴۳-۷۴.

رابینز، استیون پی. (۱۳۹۸). *تئوری سازمان (ساختار و طراحی سازمانی)*. ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد. تهران: صفار.

رستگار، احمد، صیف، محمد حسن، علی محمدی معدنویی، زهرا. (۱۳۹۷). رابطه مؤلفه های سبک رهبری اصیل مدیران مدارس با هیجان های مثبت تدریس معلمان: نقش میانجی سرمایه روان شناختی. *مدیریت مدرسه*. ۶(۲)، ۱۶۳-۱۸۵.

شریف پور، حسین. (۱۳۸۹). *رابطه ابعاد یکپارچگی سازمان با وجود نقصان در عملکرد سازمانی در شرکت ملی نفت ایران*. رساله دکتری دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

صفایی، ناصر، باقری، زهرا. (۱۳۹۵). برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*. ۸(۳)، ۱۵۹-۱۸۱.

عباسی سروک، لطف اله؛ باقری، مریم و کردستانی، فرشته. (۱۳۹۷). بررسی رابطه سرمایه انسانی با خلاقیت و نوآوری کارکنان مدارس دولتی شهر تهران. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. ۸(۲)، ۲۰۹-۲۲۸.

عزیزی نژاد، بهاره و قالی زاده کلهر، احمد. (۱۳۹۷). رابطه بین فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی با موفقیت شغلی مدیران مدارس. *مدیریت مدرسه*. ۶(۱)، ۲۲۷-۲۴۳.

کاظمی، سیده فاطمه؛ نادری، حبیب الله؛ هاشمی، سهیلا و میکاییلی، فرزانه. (۱۳۹۵). محیط اجتماعی و خلاقیت: بررسی تأثیر جو دانشگاه بر پیشرفت خلاقانه دانشجویان. *پژوهش های روانشناسی اجتماعی*. ۶(۲۲)، ۴۷-۶۶.

گل پرور، محسن؛ جوادیان، زهرا و حسین زاده، خیراله. (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی. *فصلنامه روان شناختی تحلیلی شناختی*، ۲(۷)، ۲۱-۳۲.

مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس الدین و پریشانی فروشانی، حمیده. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه خلاقیت در رابطه ی بین توانمندی روانشناختی و تعهد کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۵(۸۱)، ۱۰۱-۱۲۱.

مهرمحمدی، محمود. (۱۳۹۲). برنامه درسی تربیت معلم و الگوی اجرایی مشارکتی آن؛ راهبرد تحولی برای تربیت معلم در ایران. *نظریه و عمل در برنامه درسی*. ۱(۱)، ۵-۲۶.

موسوی خطیر، سید جلال، نادری، ابوالقاسم، ایلی، خدایار. (۱۳۹۵). نقش مکانیزم های مدیریت دانش جهت بهبود نوآوری در دانشگاه های دولتی شهر تهران. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۶(۳)، ۱۷۹-۲۱۲.

میرکمالی، سیدمحمد، فرهادی راد، حمید. (۱۳۹۲). کنکاشی در ساختارهای سازمانی دانشگاه به منظور ارائه یک مدل تلفیقی. *فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۱۷)، ۷۵-۱۰۰.

نیک پی، ایرج، زندکریمی، مریم. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر بی تفاوتی سازمانی با نقش میانجی خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه لرستان). *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۸(۲)، ۲۲۹-۲۶۴.

Cabrera, D., Cabrera, L., Powers, E., Solin, J., & Kushner, J. (2018). Applying systems thinking models of organizational design and change in community operational research. *European Journal of Operational Research*, 268(3), 932-945.

Helgevold, N., Næsheim-Bjørkvik, G., & Østrem, S. (2015). Key focus areas and use of tools in mentoring conversations during internship in initial teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 49, 128-137.

Huang, H.-C., Lai, M.-C., & Lin, L.-H. (2011). Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm:

Using the BSC hierarchy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 4875-4881 .

Jeng, S. P. (2018). Enhancing the creativity of frontline employees: The effects of job complexity and customer orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1), 387-408 .

Mihm, J., Loch, C. H., Wilkinson, D., & Huberman, B. A. (2010). Hierarchical structure and search in complex organizations. *Management science*, 56(5), 831-848 .

Oke, T. I., & Kefas, S .R. (2019). Education and Human Resources Planning for Sustainable National Development in Nigeria. *KIU Journal of Humanities*, 3(4), 17-25 .

Quezada, L. E., Palominos, P. I., & Gonzalez, M. A. (2013). Application of AHP in the Design of a Strategy Map. *iBusiness*, 5(03), 133 .

Raffles, H., Fadhlan, F., & Asmar, A. (2018). A Strategy of Human Resources Pass Through the Education and Training. Adabi: *Journal of Public Administration and Business*, 1(1), 16-31 .

Saunders, C. (2019). The Enterprise Content Services Organization. *Technical Communication*, 66(2), 163-176 .

Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42 .

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D.(2018) Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788 .

