

گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ)

اکبر بیات

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران (نویسنده مسئول).

akbarbayat14@gmail.com

چکیده

زمینه و هدف: تصمیم‌گیری در سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های فرهنگ محور به عنوان یک فرآیند اساسی در تعیین سیاست‌های فرهنگی است. این پژوهش، با هدف گونه‌شناسی و طراحی الگو درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل انجام شده است.

روش‌ها: جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و گونه‌شناسی که حدود ۱۹ مقاله و کتاب؛ همراه با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از جامعه آماری که تعداد هشت نفر اساتید دانشگاه آزاد اسلامی و مدیران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بودند، استفاده شد؛ در مرحله بعدی، با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل، سطوح جدید و روابط و علل روابط بین معیارها با استفاده از تعداد هشت پرسش‌نامه‌های زوجی تهیه شده از خبرگان تعیین شد.

یافته‌ها: در گونه‌شناسی تعداد پنج گونه نماینده با سه نوع کرانه به دست آمد و از مصاحبه خبرگان همراه با تحلیل محتوا ششمین گونه برای ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) مشخص شد و در مرحله سوم با استفاده از روش TISM گونه‌های نماینده در چهار سطح مشخص گردیدند.

نتیجه‌گیری: ساختار ساده دارای بالاترین قدرت نفوذ و ساختار بوروکراسی حرفه‌ای دارای بالاترین قدرت وابستگی است. ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) دارای نیروی هم‌افزایی از جمع پنج ساختار هستند و با یک نوع تمرکز نسبی یک قسمت مهمی به نام ایدئولوژی سازمانی را خلق می‌نمایند.

کلید واژه‌ها: تمرکزگرایی، تمرکز و عدم تمرکز، گونه‌شناسی، ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) TISM.

مقدمه

تصمیم‌گیری در سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های فرهنگ محور به عنوان یک فرآیند اساسی در تدوین استراتژی‌ها، انتخاب راهبردها و تعیین سیاست‌های فرهنگی مدنظر قرار می‌گیرد. ارتقا در سطح تصمیم‌گیری و ایجاد انسجام فرایندهای سیاست‌گذاری، چارچوب اساسی در مهندسی فرهنگی کشور است که پویایی فرهنگی را برای تحقق سیاست‌های فرهنگی فراهم می‌نماید (رحمتی زنجان طلب و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین توانایی سازمان در تصمیم‌گیری سریع و انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی می‌تواند به عنوان یک عامل کلیدی در تحقق پویایی و رشد سازمان محسوب شود (شارما و همکاران^۱، ۲۰۲۱) و مهم‌ترین عامل در فرایند تصمیم‌گیری، درجه تمرکزگرای است که شامل تمرکز و یا عدم‌تمرکز در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است (میتزبرگ^۲، ۲۰۰۷). همچنین، درجه تمرکز در سازمان‌ها می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی در تحقق اهداف سازمانی، توسعه سازمان‌ها و بهبود کیفیت خدمات فرهنگی که سازمان‌ها ارائه می‌دهند، داشته باشد. این تأثیر شامل همه جوانب سازمانی مانند توزیع منابع و مسئولیت‌پذیری در سازمان‌های دولت‌های نیز می‌شود (رون‌دینلی^۳، ۲۰۱۷).

اهمیت و ضرورت پژوهش

در سازمان‌های فرهنگ محور، تصمیم‌گیری و توزیع قدرت تصمیم‌گیری دو عامل حیاتی هستند که تأثیر بزرگی بر عملکردهای فرهنگی و انعطاف‌پذیری آنها دارند. تصمیم‌گیری‌های صحیح در تدوین استراتژی‌ها، انتخاب راهبردها، تخصیص منابع و تعیین سیاست‌های فرهنگی نقش مهمی دارند. از طرفی، توزیع قدرت تصمیم‌گیری نیز در ساختار سازمانی تأثیر زیادی دارد. واگذاری بخشی از اختیارات به زیردستان می‌تواند مدیر را از مسائل جزئی و عملیاتی آزاد کند و به او امکان تمرکز بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را بدهد. باید توجه داشت که تمرکز زیاد قدرت تصمیم‌گیری می‌تواند منجر به کاهش انعطاف‌پذیری و مشکلات مدیریتی شود؛ لذا توزیع مناسب قدرت

تصمیم‌گیری با توجه به نیازها و موقعیت‌های سازمان‌ها مهم است تا تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام شود و سازمان‌ها از منابع خود بهینه‌تر استفاده کنند.

از مهم‌ترین معضلات عمده در نظام ساختارهای فرهنگی، عدم شناخت ساختارهای فرهنگی، و یا عدم وجود ساختارهای مدون و رسمی و تعریف شده برای این نوع ساختارها هست و این یکی از مهم‌ترین مباحثی است که باید در پژوهش‌های دانشگاهی موردبحث و تحقیق قرار بگیرد و یک نیاز لازم و بایسته خصوصاً برای کشور جمهوری اسلامی ایران است که نظامی فرهنگ محور و ایدئولوژیک محور بر آن حاکم است. همچنین عدم وجود انتظارات و خواسته‌های مشخص و رسمی جامعه به علت عدم وجود گروه‌های سیاسی رسمی که می‌تواند ارائه دهنده خواسته‌های جامعه باشد و عدم همکاری با متخصصان و گروه‌های فرهنگی برای اشراف بیشتر به مسائل فرهنگی که در فرآیند حل مسائل مهم هستند، و در نتیجه عدم ارائه بدیل‌های مطلوب در فرایند حل مسائل فرهنگی، نارسایی در تعریف ایدئولوژی سازمانی که یک متغیر مهم در ساختارهای فرهنگ محور است؛ در نتیجه با عدم شناخت از ساختار و همچنین محیط محاط شده بر ساختارها، وجود عدم اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های فرهنگی را به دنبال خواهد داشت؛ لذا موارد فوق از ضرورت‌های تبیین گونه‌شناسی و طراحی الگو درجه تمرکزگرای تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است.

بیان مسئله

پرسش بنیادی در تمرکز و عدم‌تمرکز این است که تصمیم‌ها در کجای سازمان گرفته می‌شود چه کس یا کسانی در تصمیم‌گیری درگیرند و نقش آنان چیست؟ لذا چون تمرکز و عدم‌تمرکز در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری دارای اهمیت زیادی است. در نتیجه، برای درک بهتر از بکارگیری مناسب درجه تمرکزگرای در ساختارهای متناسب با آن؛ (چون هر ساختاری درجه تمرکزگرای

که تمرکز به میزانی از تصمیم‌گیری که در یک قسمت، در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. در عین حال، تراکم قدرت در یک نقطه به تمرکز اشاره داشته و عدم تراکم و یا تراکم کم عدم تمرکز را نشان می‌دهد. (میرسعیدی، ۱۳۹۰). تمرکز به جمع شدن قدرت تصمیم‌گیری در یکجا یا توسط یک نفر اشاره می‌کند، در حالی که عدم تمرکز به پراکندگی قدرت و اختیار تصمیم‌گیری در چند جا یا توسط چند نفر می‌پردازد. لذا چون گونه‌شناسی در علوم اجتماعی با رویکرد کیفی و براساس تمایز بین گروه‌ها و با تأکید بر انواع روابط بین طبقات به کار گرفته می‌شود مثل الگوی پنج‌گانه سازمان‌ها از نظر میتزبرگ (لطیفی، ۱۳۹۷) که در این مقاله محقق با اضافه نمودن الگوی ششم و جدید به انواع ساختارها این نوع درجه تمرکزگرایی را بر این اساس گونه‌شناسی نموده است. بنابراین تمرکز و عدم تمرکز به دو نوع عمده تقسیم می‌شوند: ۱) تمرکز و عدم تمرکز عمودی، و ۲) تمرکز و عدم تمرکز افقی.

تمرکز عمودی^۱: در تمرکز عمودی، قدرت تصمیم‌گیری و کنترل بر روی تصمیم‌ها به صورت متمرکز در سطوح سازمانی بالاتر یعنی سطح عالی سازمان قرار دارد. این نوع تمرکز معمولاً در سازمان‌هایی با ساختار سلسله مراتبی تخصصی و یا ساختارهای ساده مورد استفاده قرار می‌گیرد. عدم تمرکز عمودی^۲: در عدم تمرکز عمودی، قدرت تصمیم‌گیری و کنترل بر روی تصمیم‌ها و فعالیت‌ها به صورت توزیع شده در سطوح پایین‌تر سازمان قرار دارد. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری‌ها و منابع قدرت در سطوح پایین‌تر سازمان تفویض می‌شود. کارکنان در سطوح پایین‌تر قدرت تصمیم‌گیری بیشتری دارند و مسئولیت اجرای تصمیمات به آنها واگذار می‌شود که می‌توان به دو نوع تقسیم شوند که شامل: ۱) عدم تمرکز عمودی محدود و ۲) عدم تمرکز عمودی نامحدود (گسترده) که غالباً برای دومی اکثر مواقع لغت گسترده و یا نامحدود آورده نمی‌شود. عدم تمرکز عمودی محدود: وضعیتی که در آن قدرت و مسئولیت‌ها به طور متناسب تا سطوح میانی سازمان توزیع

متناسب به خود را می‌طلبند) یک نیاز اساسی و بایسته در مطالعات مدیریت است تا مدیران سازمان‌های مختلف بتوانند ارزیابی دقیق و صحیحی از عملکرد زیردستان و سازمان‌های خود به دست آورند. در نتیجه، تحقیق حاضر را در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان که یکی از غنی‌ترین و با سابقه‌ترین مراکز فرهنگی است انتخاب گردید تا متناسب با ساختار ششم که همان ساختار سازمان‌های فرهنگ محور (مُبلغ) است، باشد. همراه با استفاده از خبرگان و اساتید رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی این پژوهش انجام گردید و در پی پاسخگویی به این سؤال اساسی است که: گونه‌شناسی و طراحی الگو درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) چگونه است؟ پس بر آن شدیم که گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری را در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد آزمایش قرار دهیم؛ لذا در این پژوهش، به دنبال پاسخ سؤال‌های زیر هستیم:

- ۱- گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در انواع ساختارها خصوصاً ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) دارای چه نوع گونه نماینده‌ای هستند؟
- ۲- کران‌های گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری با چه ساختارهایی دارای ارتباط هستند؟
- ۳- کران‌های گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری با چه قسمت‌های ساختارها دارای ارتباط هستند؟
- ۴- الگوی مفهومی درجه تمرکزگرایی از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟
- ۵- مؤلفه‌های الگوی مفهومی تمرکزگرایی نسبت به هم در چه سطوحی قرار دارند؟
- ۶- روابط به دست آمده در الگوی مفهومی تمرکزگرایی بر چه اساسی باهم ارتباط دارند؟

مبانی نظری

انواع تمرکز و عدم تمرکز

پیچیدگی و درجه تمرکز به عنوان ابعاد مهم در هر ساختار سازمانی مدنظر هستند. بیشتر نظریه‌پردازان نیز توافق دارند

واحدها و زیر سازمان‌های کوچک‌تر است. این تقسیمات معمولاً براساس وظایف، منطقه جغرافیایی، محصولات یا خدمات و سلسله مراتب سازمانی انجام می‌شود. تقسیمات سازمانی باعث تخصصی شدن وظایف و فعالیت‌ها می‌شود و به هماهنگی و کارایی در دستیابی به اهداف سازمان کمک می‌کند. اهمیت تمرکز و عدم تمرکز و تقسیمات سازمانی بستگی به میزان تطابق آنها با نیازها و هدف‌های سازمان دارد. برخی مواقع، تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری متمرکز در سازمان‌ها منجر به بهبود یکپارچگی و کارایی می‌شود، از طرف دیگر، عدم تمرکز و تقسیمات سازمانی ممکن است برای تشویق نوآوری، مشارکت کارکنان و رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان مؤثرتر باشد. نکته مهم این است که هر سازمان باید ساختاری را انتخاب کند که با نیازها و شرایط خاص خود سازگاری داشته باشد و بتواند براساس آن به بهترین نحو از منابع و توانمندی‌های خود استفاده کند. این انتخاب باید با توجه به ویژگی‌ها و هدف‌های سازمان صورت گیرد تا سازمان بتواند به طور مؤثر و کارآمد اهداف خود را دنبال کند. انواع قسمت‌های سازمان با نوع تمرکز عمودی و انواع در جدول شماره (۱) نمایان است.

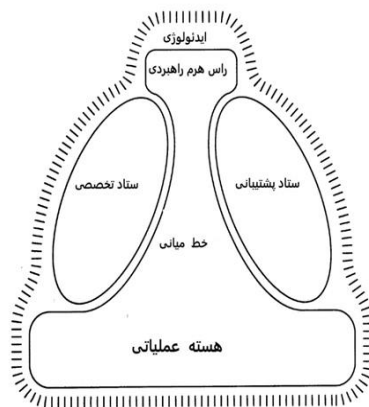
می‌شود و سطوح میانی از میزان قابل توجهی از استقلال و تصمیم‌گیری برخوردارند. ولی سطوح عملیاتی هنوز هم در تصمیم‌گیری‌ها نمی‌تواند دخالت کند. و هنوز برای شرکت سطح عملیاتی تصمیم‌گیری‌ها محدودیت وجود دارد. عدم تمرکز عمودی نامحدود: در آن وضعیت تمامی سطوح سازمانی از سطح عالی تا سطح میانی و عملیاتی در اخذ تصمیمات سازمانی مشارکت می‌نمایند. به طور کلی پس می‌توان گفت سازمان دارای سه سطح است که سطح عالی دارای تمرکز عمودی است و سطح میانی دارای عدم تمرکز عمودی محدود است و سطح عملیاتی دارای عدم تمرکز عمودی نامحدود است. هدف اصلی سازمان‌دهی در هر دو حالت تمرکز و عدم تمرکز، بهبود توزیع منابع و قدرت با استفاده بهینه از تخصص‌ها، افزایش تصمیم‌گیری محلی و تسهیل جریان اطلاعات است. برای این منظور، سازمان‌ها می‌توانند بخش‌ها یا واحدهای خاصی را برای تمرکز یا عدم تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری انتخاب کنند که این انتخاب بستگی به نیازها و هدف‌های سازمان، محیط کسب‌وکار و ساختار سازمانی خاص دارد. تقسیمات سازمانی به معنای تقسیم و تجزیه سازمان به بخش‌ها،

جدول ۱- تمرکز و عدم تمرکز

انواع ساختارها	قسمت قدرتمند هر ساختار	تمرکز عدم تمرکز و عمودی	عدم تمرکز و تمرکز افقی	تمرکز و عدم تمرکز افقی و عمودی
ساختار ساده	رأس هرم راهبردی	تمرکز عمودی	تمرکز افقی	تمرکز افقی و عمودی
بوروکراسی ماشینی	ستاد تخصصی	عدم تمرکز عمودی محدود	عدم تمرکز افقی محدود	تمرکز عمودی* و عدم تمرکز افقی محدود
بوروکراسی حرفه‌ای	هسته عملیاتی	عدم تمرکز عمودی (نامحدود)	عدم تمرکز افقی	عدم تمرکز افقی و عمودی
ساختاربخشی	خط میانی	عدم تمرکز عمودی محدود	تمرکز افقی	عدم تمرکز عمودی محدود و تمرکز افقی
ساختار ادوکراسی	ستاد پشتیبانی	عدم تمرکز عمودی محدود	عدم تمرکز افقی محدود	عدم تمرکز گزینشی*
ساختار فرهنگ محور (مُبلغ)	ایدئولوژی	***	***	عدم تمرکز نسبی

تمرکز افقی: در این حالت، تمرکز به معنای جمع بودن قدرت تصمیم‌گیری در یک نقطه مشخص در سازمان

قسمت یک سازمان شامل: (۱) رأس هرم راهبردی (۲) خط میانی (۳) هسته عملیاتی صفی هستند و دو قسمت آن شامل: (۱) ستاد تخصصی (۲) ستاد پشتیبانی هر دو همان‌طور که از اسمشان مشخص است ستادی هستند.



شکل ۱- نمودار قسمت‌های مختلف ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ)

است که در افقی یک شرط دیگر اضافه می‌شود؛ یعنی باید هم در یک مکان و یا فرد متمرکز باشد و هم باید آن قسمت جزء قسمت‌های صفی سازمان باشد و همان‌طور که می‌دانیم و براساس شکل شماره (۱) سه

در این جدول نکته مهم و حائز اهمیت وجود دارد که با ستاره نمایان است و یکی در ساختار بوروکراسی ماشینی است که به جای تمرکز عمودی محدود که به تمرکز عمودی تبدیل شده است و دلیل آن به علت گروه واره بودن ستاد تخصصی است. طبق تعریف دکتر الوانی گروه‌هایی که متشکل از صاحبان فن و متخصصان امور هستند و به حساب خود اعمال نفوذ نمی‌کنند؛ بلکه آنها برای سایر گروه‌ها و قسمت‌ها این عمل را انجام می‌دهند و می‌توان گفت که گروه‌واره‌ها همیشه از تخصص و مهارت خود استفاده می‌نمایند و اختیار و قدرت خود را که از تخصص به دست می‌آورند به یک قسمت بالاتر از خود که در اینجا رأس هرم راهبردی است واگذار می‌کنند؛ یعنی اگر دارای عدم تمرکز عمودی محدود باشد به تمرکز عمودی تبدیل می‌شود. به سخن دیگر این‌گونه می‌توان گفت که سازمان‌هایی که برای هماهنگی ساختار و کارکنان خود به هماهنگی استانداردهای ستاد تخصصی روی می‌آورند در بعد عمودی و تا حدودی در بعد افقی خود سرشت تمرکزی دارند. نکته دوم هم عدم تمرکز گزینشی است که قبلاً گفته شد هر وقت دو نوع درجه تمرکزگرایی که دارای محدودیت باشند؛ (محدود+ محدود= گزینشی) تبدیل به گزینشی می‌شوند. ساختار

عدم تمرکز افقی: در این نوع عدم تمرکز گاهی اوقات می‌تواند در یک قسمت و یا یک نفر جمع باشد؛ ولی دارای عدم تمرکز افقی باشد به این علت که اگر ستادی باشد آن قسمت در نتیجه نمی‌تواند دارای تمرکز افقی باشد. عدم تمرکز گزینشی: در عدم تمرکز گزینشی، تمرکز قدرت و تصمیم‌گیری بر روی بخش‌ها یا واحدها و یا افراد خاصی از سازمان تمرکز می‌شود، درحالی‌که بخش‌های دیگر از تصمیم‌گیری و قدرت کمتری برخوردار هستند. این نوع عدم تمرکز معمولاً در سازمان‌هایی با ساختار ماتریسی و یا دارای قسمت‌های موقت وجود دارد که در آن بخش‌ها و واحدها به تفکیک وظایف و فعالیت‌های مشخص، تصمیم‌گیری‌ها و قدرت خاصی دارند. این بخش‌ها به عنوان "مراکز تصمیم‌گیری" شناخته می‌شوند و مسئولیت تصمیم‌گیری در زمینه‌های خاص به آنها واگذار می‌شود. در عین حال، هر زمانی که دو نوع عدم تمرکز افقی محدود و عدم تمرکز عمودی محدود در یک ساختاری وجود داشته باشد به عنوان عدم تمرکز گزینشی می‌توان نام برد. حالا هر دو درجه تمرکزگرایی افقی و عمودی را باهم ترکیب و جمع می‌کنیم که برای هر ساختار یک نوع از درجه تمرکزگرایی خاصی به وجود می‌آید که در جدول شماره (۱) نمایان است.

سیستمی کاملاً پیشرفته و عمیقاً ریشه‌دار است که دارای باورها و ارزش‌هایی است که یک سازمان را از بقیه سازمان‌ها متمایز می‌نماید؛ و گاهی اوقات هم ایدئولوژی سازمانی در یک سازمان خاص (مُبلغ) آن قدر قوی می‌شود و قدرت تصمیم‌گیری را در اختیار می‌گیرد که ساختار کلی آن سازمان خاص حول محور همان ایدئولوژی سازمانی ساخته می‌شود. در این زمان پیکربندی جدیدی به وجود می‌آید که آن را می‌توان ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) نامید.

پیشینه تحقیق

بیات و مرادی (۱۴۰۱) در پژوهشی که با عنوان شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های مُبلغ در دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام دادند. نتایج نشان دادند که معیار ایدئولوژی سازمانی جزء معیارهای اساسی و بازیکنان کلیدی است که در سازمان‌های مُبلغ وجودش ضروری است و باید مورد توجه قرار گیرد.

بیات و همکاران (۱۳۹۸) این پژوهش با موضوع تحلیل رابطه بین ایدئولوژی سازمانی و اسطوره‌های پزشکی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی حماسه سازمانی در سازمان مأموریت محور دانشگاه علوم پزشکی انجام شد. یافته‌ها نشانگر این موضوع است که با افزایش توجه به اسطوره‌های سازمانی و اسطوره‌سازی که منتج به ایجاد حماسه‌های سازمانی می‌شود، گامی در تقویت و توسعه ایدئولوژی سازمانی خواهد بود. هر چند که این پژوهش به‌نوبه خود در ادبیات تحقیق داخل کشور از متغیرهای اسطوره سازمانی و حماسه سازمانی که دارای خلأ تئوریک و ادبیاتی هستند؛ استفاده شده است.

مهدی‌زاده رستم، پیروز و اخروی (۱۳۹۹) در پژوهشی که با موضوع تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی با تمرکززدایی انجام شد. نتایج نشان دادند که در تفویض اختیار مدیران می‌بایست از هرگونه ابهام در تفویض اختیار پرهیزند و به زیردستان انگیزه بیشتری برای داده و انگیزش آنها را تقویت کنند برای انجام امور واگذار شده به آنها. در این پژوهش مباحث در جامعه آماری مورد آزمون قرار

ششمی که سازمان مُبلغ است؛ قسمت مهم آن ایدئولوژی سازمانی است (بیات و مرادی، ۱۴۰۱) که یکی از ویژگی‌های بنیادی آن رهبری فرهمند است که این ویژگی خاص ساختارهای ساده است و کار این ساختار همچون بوروکراسی ماشینی است که بیشتر به صورت روزانه، تکراری و ساده است و افراد آن نیز همچون افراد ساختاریبخشی در واحدهای نیمه مستقل فعالیت دارند و مانند افراد ادوکراسی آماده همکاری با یکدیگرند در نتیجه جمعی از پنج ساختار در ساختار ششم است یعنی می‌توان گفت که ساختار ششم کلیتی از تمامی ساختارهای پنج‌گانه است؛ بنابراین یک عدم‌تمرکز شناور و به صورت نسبی را دارا است.

سازمان‌های فرهنگ محور (مُبلغ)

فرهنگ سازمانی کلیت به هم تافته و پیوسته‌ای از باورها، هنجارها، فضائل و ارزش‌ها (شریفی و دماوندی‌نیا، ۱۴۰۲)، اعتقادات، ایدئولوژی، شعائر دینی، افسانه‌ها، اسطوره‌ها، حماسه‌ها، عادات و رسوم است (بیات، ۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از «حقایق زندگی سازمانی» پذیرفته شده است و در نتیجه ایدئولوژی سازمانی نیز حقیقی از فرهنگ سازمانی است؛ لذا به ایدئولوژی سازمانی به عنوان یکی از وجوه زندگی اجتماعی و سازمانی در میان وجوه دیگر نگریسته می‌شود. ایدئولوژی جزء اصلی و اساسی جوهره وجودی هر فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود (مزملنی و همکاران، ۲۰۱۵).

لذا می‌توان گفت که ایدئولوژی سازمانی هسته مرکزی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد که با فرهنگ سازمانی دارای تفاوت‌های نیز است قلب فرهنگ سازمانی عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی است که متوجه ارزش‌های اصلی و اهداف سازمان است؛ یعنی آنچه اصطلاحاً ایدئولوژی سازمانی نامیده می‌شود (مک کولی، دوبرلی و جانسون، ۲۰۰۷) که به قول دومونت «کانون واقعی» فرهنگ سازمانی است (تامپسون، ۲۰۱۳).

در نهایت می‌توان گفت معتقد است که ایدئولوژی سازمانی،

نتایج نشان دادند که مدل پنج‌بخشی می‌تازبرگ را می‌توان با موفقیت در ایجاد یک ساختار سازمانی منعطف استفاده نمود. در این مقاله به ارتباط مدل پنج‌بخشی می‌تازبرگ و تأثیر آن را در طراحی ساختار سازمانی مورد بررسی قرار داده است و اشاره مطلوبی به ساختار ششم سازمانی می‌تازبرگ نموده است که در نهایتاً می‌تازبرگ این مدل را ارتقا داده است.

لسمان و مارکوارت^{۱۱} (۲۰۱۶) در پژوهشی که باهدف تعیین ارتباط بین تمرکززدایی و اثربخشی کمک‌ها انجام شد. نتایج نشان دادند که عدم‌تمرکز سیاسی مانع اثربخشی کمک‌ها می‌شود و تمرکزگرایی مال بر اثربخشی کمک‌ها تأثیر منفی دارد.

یمینی و همکاران (۲۰۱۶) هدف از این مقاله شناسایی عوامل سازمان‌های مأموریت‌محور بود؛ که نهایتاً باعث شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سازمان مأموریت‌محور در صنعت بیمه است؛ و ویژگی کلی برای کلیه ساختارهای مأموریت‌محور را بیان نمی‌کند؛ و مهم‌تر اینکه اصلاً از ایدئولوژی سازمانی صحبتی نشده و بیشتر از دیدگاه مأموریت در ساختارهای استراتژیک محور مطالعه گردیده است.

دوبوا و فاتوره^{۱۲} (۲۰۰۹) در پژوهشی که با موضوع گونه‌شناسی در پژوهش مدیریت دولتی؛ مورد تحقیق تمرکززدایی انجام شد. نتایج نشان دادند که موضوع تمرکززدایی به عنوان یکی از مباحث مهم در مدیریت عمومی مورد توجه قرار گرفته است و تعاریف و طبقه‌بندی‌های مختلفی برای این موضوع وجود دارد. این تعاریف و طبقه‌بندی‌ها می‌توانند به محققان و پژوهشگران کمک‌کننده باشند تا موضوع تمرکززدایی را بهتر درک کنند و در تحقیقات خود از آنها بهره‌برداری کنند.

موضوع مورد تحقیق به علت جدید بودن کمتر مقالاتی یافت می‌شود و مقالات انجام شده نیز بیشتر از همین محقق است. در بیشتر مقالات فوق ساختارهای مُبلغ از دیدگاه مأموریتی بودن آنها مورد ارزیابی قرار گرفته است که می‌تواند ابعادی به غیر از دیدگاه مأموریتی ساختارهای مُبلغ که همان

نگرفته است و فقط جمع آماری مطالب در مورد تمرکزگرایی و تمرکززدایی می‌باشد.

خسرو انجم، خدیور و توکلی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارزیابی تأثیر ابعاد ساختاری بر ابعاد محتوایی در طراحی ساختار سازمانی بود. یافته‌ها نشان داد که درجه تمرکز از اهمیتی بسیار زیادی در طراحی ساختار بانک تجارت برخوردار است و متغیر رسمیت از اهمیتی کمتری نسبت به دیگر متغیرها برخوردار است.

لگزیان و نوری (۱۳۹۴) در پژوهشی که با موضوع بررسی اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی انجام شد. نتایج نشان دادند که از بین مراحل تفویض اختیار مراحل آماده‌سازی برنامه‌ریزی و قردادانی دارای اثربخشی معناداری هستند.

دهقان و مرادی آیدیشه (۱۳۹۰) این پژوهش با هدف مقایسه نوع بوروکراسی حاکم بر دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی با اقتباس از الگوی اولیه انجام شده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی دانشکده‌های مورد مطالعه تطبیقی با ساختار بوروکراسی ماشینی و حرفه‌ای، با اندکی گرایش به طرف ساختار بوروکراسی ماشینی است. همچنین میزان عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی در این دانشکده‌ها مساوی بوده و حاکی از عدم اختلاف قابل ملاحظه‌ای است.

فقیهی و وزیری (۱۳۷۰) در پژوهشی که با موضوع مفاهیم نو در عدم‌تمرکز سازمانی انجام شد. نتایج نشان دادند که سازمان‌ها بیش از نیاز خود تمایل دارند که در ابعاد افقی و عمودی تمرکز داشته باشند و عدم‌تمرکز را در ستاد تخصصی و پشتیبانی آن هم در رده‌های بالای آن اعمال نمایند.

کال^۹ (۲۰۲۱) در پژوهشی که با موضوع تمرکززدایی و اثرات بازخورد آن انجام شد. در این مقاله به تعاریف مختلف از تمرکززدایی‌های مختلف از نظر سازمانی بازار و سیاسی و بازخوردهای تاریخی آن می‌پردازد.

تومانک^{۱۰} (۲۰۱۶) هدف بررسی کاربرد تئوری پیکربندی ساختار سازمانی می‌تازبرگ در طراحی ساختار سازمانی بود.

پنج سؤال از جامعه آماری استفاده شد که از مصاحبه نهم به بعد تکرار اطلاعات دریافتی مشاهده و در واقع معیار اشباع نیز به دست آمد و در جدول (۲) نمایان است.

این پژوهش شامل سه نوع روش تحقیق کیفی به ترتیب: روش تحلیل محتوا؛ گونه‌شناسی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل است که برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و گونه‌شناسی و برای تعیین سطوح از مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، هشت نفر از اساتید دانشگاهی و متخصصان حوزه مدیریت در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بوده است روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند با رعایت‌کردن اصل نمونه‌گیری کیفی «بازنمایی نمادین» استفاده شد.

مباحث فرهنگی است؛ مورد ارزیابی قرار گیرد؛ لذا به علت گسترده بودن این نوع ساختارها می‌توانیم از معیار بسیار مهم فرهنگی، به علت اینکه ایدئولوژی سازمانی در این ساختارها قسمت بسیار مهم ساختاری است، نیز مورد ارزیابی قرار بگیرد که این خلأ در این پژوهش‌ها نمایان است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف بنیادی است، و روش پژوهش کیفی و بر مبنای پارادایم تفسیری است. جمع‌آوری اطلاعات برای ادبیات و مبانی نظری پژوهش از منابع کتابخانه‌ای که در روش تحلیل محتوا و گونه‌شناسی از حدود ۱۹ مقاله و کتاب؛ همراه با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (داده‌های میدانی) با

جدول ۲- سؤال‌های مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه جنابعالی سازمان‌های فرهنگ محور چگونه تعریف می‌شود؟
۲	از دیدگاه جنابعالی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری چگونه تعریف می‌شود؟
۳	به نظر شما سازمان‌های فرهنگ محور از چه نوع کرانه برای درجه تمرکزگرایی استفاده می‌کنند؟
۴	به نظر شما درجه تمرکزگرایی در ساختارهای فرهنگ محور چه تأثیری دارد؟
۵	آیا به نظر جنابعالی ایدئولوژی سازمانی به‌عنوان یک قسمت مهم از ساختارهای فرهنگ محور محسوب می‌گردد؟

در روش TISM برای تعیین سطوح و روابط بین معیارها به تعداد هشت پرسش‌نامه زوجی طراحی و در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفت.

روش گونه‌شناسی^{۱۴}

گونه‌شناسی در علوم اجتماعی با رویکردهای کیفی، براساس تمایز بین گروه‌ها و مفاهیم و با تأکید بر نوع رابطه بین شاخص‌ها و طبقه‌ها به کار گرفته می‌شود (مانند الگوی پنج‌گانه ساختارها از نظر مینتزبرگ). گونه یکی از مفاهیمی است که از مجموعه مصادیق همسان انگاشته شده شکل می‌گیرد و می‌تواند برچسبی برای مصادیق خارجی و یا ذهنی است که به انواع گونه‌های قطبی نماینده ممتاز و آرمانی تقسیم‌بندی می‌شوند (لطیفی، ۱۳۹۷). در گونه‌شناسی حداقل دو نوع گونه متضاد در دو سر طیف قرار می‌گیرد و بقیه انواع براساس

در روش گونه‌شناسی براساس راهبرد مفهومی از رویکرد قیاسی و در تحلیل محتوا و مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل براساس راهبرد جربی از رویکرد استقرایی استفاده گردیده است. برای سنجش روایی، گونه‌ها، با مطالعه مبانی نظری، پیشینه پژوهش و مشاهده و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به تعداد هشت نفر از خبرگان و اعتبارسنجی به وسیله زاویه‌بندی داده و زاویه‌بندی تحلیلی انتخاب و مورد تأیید قرار گرفت، همچنین برای سنجش پایایی با قابلیت اعتماد، مرحله اول، کدگذاری با مطالعه متون و منابع به صورت دستی انجام گرفت و در مرحله دوم کدگذاری رایانه‌ای با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (۱۲) انجام شد. نتایج این دو کدگذاری، با هم مقایسه و با روش هولستی^{۱۳} ضریب توافق بین دو روش کدگذاری ۸۹٪ بود.

میزان فاصله از این دو قطب شناخته می‌شود که گونه قطبی و شش مفهوم کران ساز دارا است که در جدول نماینده نام می‌گیرند که پژوهش حاضر دو نوع گونه (۳) نمایان است.

جدول (۳) گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری

افقی				ابعاد
عدم تمرکز	عدم تمرکز محدود	تمرکز	کران‌ها	شش
***	بوروکراسی ماشینی	ساختار ساده	تمرکز	
**	ادهوکراسی	ساختاربخشی	عدم تمرکز محدود	
بوروکراسی حرفه‌ای	**	***	عدم تمرکز	

روش تحلیل محتوا

درجه تمرکزگرایی پنج‌گانه ساختارها براساس نظریه میتزبرگ براساس مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل داده‌ها از گونه‌شناسی استفاده شده است و برای ساختار ششم که ساختارهای فرهنگ محور (مُبلغ) است براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و از روش تحلیل محتوا و برای طراحی الگو براساس نظر خبرگان از پرسشنامه زوجی و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل استفاده گردیده است.

شیوه تحلیل داده‌ها از روش‌های کارآمد تحلیل کیفی، روش تحلیل محتوا است. پژوهش کیفی باید قابلیت اعتبار داشته باشد تا بتواند تناسب در مطالب استخراجی نهایی را نشان دهد. لینکلن و گوبا^{۱۵} (۱۹۸۵)، چهار معیار را برای تشخیص میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی مطرح می‌کنند (بیات، ۱۳۹۸) که جدول اعتبارپذیری این پژوهش را، نشان می‌دهد.

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. متون ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته چندین بار مطالعه شد و سپس تمام جمله‌های کلیدی و معنادار استخراج شد. در مرحله بعد به هر کدام، براساس کدگذاری‌های فرایندی، ساختاری، اکتشافی و بدوی یک کد اختصاص یافت. همچنین یادداشت‌های تحلیلی مکتوب گردید و در مرحله دوم کدگذاری نیز براساس کدگذاری‌های الگویی، تنظیمی، نظریه‌ای و محوری براساس راهبردهای مفهومی و تجربی که منتج به رویکرد قیاسی و یا استقرایی می‌گردد انجام شد؛ و ۳۵ کد نهایی تهیه شد؛ که در نتیجه مقوله‌های اصلی به تعداد ۱۶ مقوله تهیه و در نهایت پنج گونه نماینده برای پنج ساختار و یک مضمون نهایی برای ساختار فرهنگ محور (مُبلغ) استخراج گردید. برای ارائه

جدول ۴- اعتبارپذیری پژوهش

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	۱- پژوهشگر در حدود ۲ ماه به مطالعه داده و اسناد پرداخت. ۲- طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین داده‌ها و مصاحبه‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و خبرگان پژوهش صورت پذیرفت. ۳- به طور هم‌زمان از دو کدگذار به صورت دستی و هم به صورت رایانه‌ای انجام شد.
انتقال‌پذیری	۱- داده‌های مطالعه شده و مصاحبه‌های پژوهش، دارای بهترین دانش و داده در حوزه تمرکزگرایی بودند. ۲- در مورد یافته‌های پژوهش مجدداً از طریق پرسشنامه‌های مقایسه‌ای زوجی با خبرگان موضوع پژوهش، مشورت شد.
قابلیت اطمینان	۱- در تمامی مراحل پژوهش، جزئیات و یادداشت‌های تحلیلی حاصل از مطالعه اسناد و مصاحبه‌های مربوطه، ثبت و ضبط شد.
تأییدپذیری	۱- علاوه بر ثبت و ضبط تمام مراحل، انسجام درونی نتایج نیز بررسی شد.

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل^{۱۶} (TISM):

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک روش مناسبی برای مقابله با مسائل پیچیده در جهت شناسایی تعیین سطح و روابط بین عناصر کیفی (بیات، ۱۳۹۸) و مناسب برای ارائه مدل نهایی است (زینی و نند مقدم و همکاران، ۱۴۰۰). مراحل روش فوق به شرح ذیل است.

در مرحله اول با نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند، خبرگان شناسایی و تشکیل شدند و معیارهای زبانی برای عناصر به دست آمده که باید ارتباط و سطوح آنها مشخص شود، طراحی شد. در مرحله دوم برای تعیین روابط میان عناصر از روابط زمینه‌ای نوع ماهیت

وجودی^{۱۷} استفاده شد و ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها که براساس تجمیع از مد نظرات خبره تشکیل شد. در مرحله سوم از ماتریس خود تعاملی که به یک ماتریس دوه‌دو تبدیل شده بود، ماتریس دستیابی اولیه^{۱۸} (RM) استخراج شد. در مرحله چهارم، با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط معیارها، به وسیله برنامه نوشته شده در نرم‌افزار متلب ماتریس دستیابی اولیه سازگاری و ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد که در جدول (۵) نمایان است و نهایتاً به تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (MICMAC) منتهی شد که در جدول شماره (۶) نمایان است.

جدول ۵- ماتریس دستیابی نهایی

معیارها	حرفه‌ای	ماشینی	ساده	ادهوکرایی	بخشی	نفوذ
ساختاربخشی	۱	۰	۰	۱	*۱	۳
ساختار ادهوکرایی	۱	۰	۰	*۱	۱	۳
ساختار ساده	۱	۱	*۱	*۱	۰	۴
بوروکراسی ماشینی	۱	*۱	۰	۱	*۱	۴
بوروکراسی حرفه‌ای	*۱	۰	۰	۰	۰	۱
وابستگی	۵	۲	۱	۴	۳	---

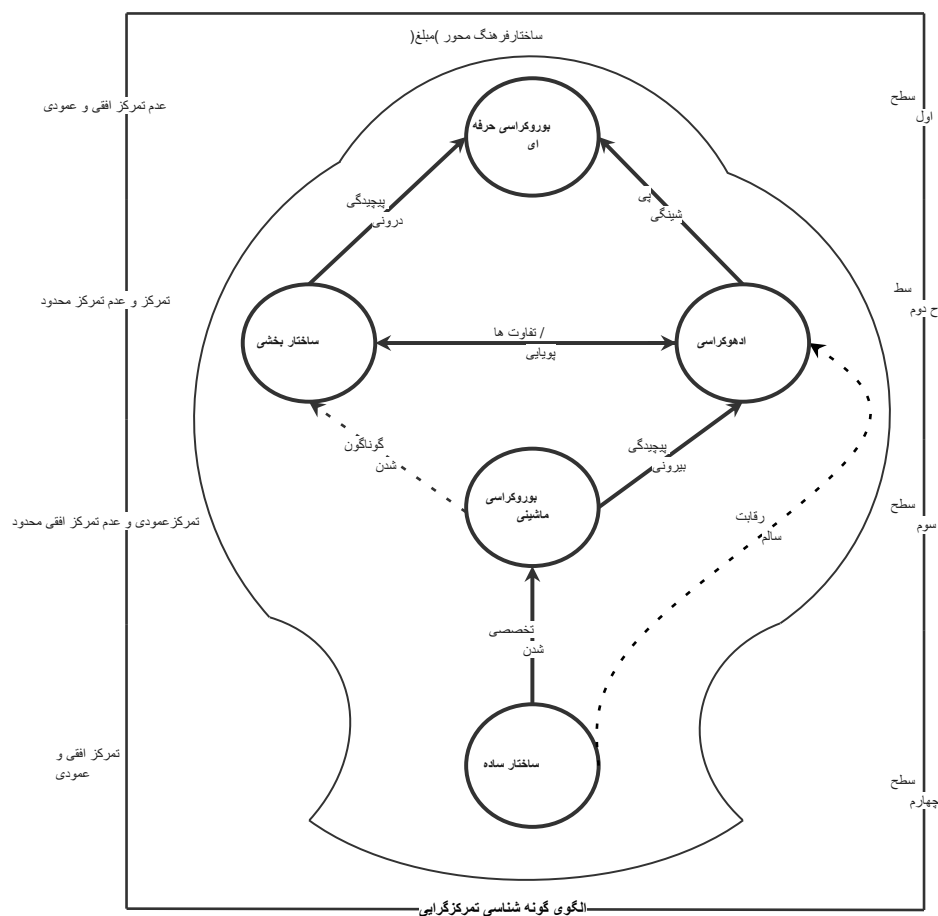
مرحله پنجم، پس از اینکه تعیین مجموعه قابل دستیابی و مجموعه متقدم برای هر یک از متغیرها مشخص شد و در نهایت مجموعه مشترک تعیین و سطح‌بندی معیارها انجام شد؛ و با به دست آوردن اشتراک دو

مجموعه قابل دستیابی و متقدم، مجموعه مشترک به دست آمد. این عملیات تا تعیین سطوح تمامی متغیرها تکرار شد که کلیه نتایج در جدول نمایان است.

جدول ۶- خلاصه‌شده تعیین سطوح

عامل	مجموع دستیابی	مجموعه مقدم	مجموع مشترک	سطح	گروه
بوروکراسی حرفه‌ای	۵-۴-۳-۲-۱	۵	۵	۱	وابسته
ساختاربخشی	۴-۲-۱	۱-۲	۱-۲	۲	رابط
ساختار ادهوکرایی	۴-۳-۲-۱	۲-۱	۱-۲	۲	رابط
بوروکراسی ماشینی	۳-۴	۴	۴	۳	مستقل
ساختار ساده	۳	۳	۳	۴	مستقل

در مرحله آخر از اطلاعات تلفیقی و تفسیری در ماتریس تعامل مستقیم و غیرمستقیم برای ترسیم نمودار استفاده شد.



نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیتی که موضوع فوق دارد، پژوهش حاضر، تلاش نموده است تا گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور را شناسایی و سطوح و روابط معیارها را براساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل، تفسیر و مشخص نماید. بدین منظور شش معیار؛ از داده‌های نظری با روش کتابخانه‌ای همراه با در نظر گرفتن دیدگاه خبرگان برای درجه تمرکزگرایی تصمیم‌گیری در ساختارهای فرهنگ محور استخراج گردید. بر این اساس همان‌طوری که در جدول (۳) گونه‌شناسی درجه تمرکزگرایی به دست آمده است نمایان است؛ گونه نماینده ساختار ساده دارای کرانه‌های تمرکز افقی و تمرکز عمودی است؛ و در جدول (۵) تجزیه و تحلیل میک مک که از طریق روابط مستقیم و به دلیل برقراری

سازگاری درونی، روابط غیرمستقیم به دست آمده است جزء متغیرهای مستقل، کلیدی و پیشران است که در پایین‌ترین سطح در نمودار قرار دارد یعنی اینکه بر تمامی معیارهای فوق تأثیرگذار است و از هیچ معیاری تأثیر نمی‌پذیرد و ساختار ساده به‌صورت مستقیم براساس نظام فنی و تخصصی شدن بر بوروکراسی ماشینی تأثیر می‌گذارد یعنی اینکه زمانی که تخصصی شدن به ساختار ساده تزریق شود ساختار ساده به بوروکراسی ماشینی تبدیل می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت براساس گونه نماینده که در جدول (۱) نمایان است قدرت از رأس هرم راهبردی به قسمت ستاد تخصصی منتقل می‌گردد؛ و در نتیجه نوع تمرکزهای عمودی و افقی نیز تغییر می‌نماید. همچنین ساختار ساده از طریق رقابت سالم بر ساختار ادھوکراسی به‌صورت غیرمستقیم تأثیرگذار است یعنی اینکه اگر محیط دارای رقابت سالم باشد ساختار

براساس پویای محیط به ساختار ادهوکراسی و براساس پیچیدگی درونی به ساختار حرفه‌ای تبدیل می‌شود و تأثیر خود را می‌گذارد. که با تحقیقات مینتزرگ (۲۰۰۶) همسو است. نهایتاً گونه نماینده بوروکراسی حرفه‌ای که دارای کرانه‌های عدم‌تمرکز افقی و عمودی است و در بالاترین سطح و یا همان اولین سطح طبقه‌بندی از نظر TISM قرار دارد و از تمامی معیارها و گونه‌های نماینده تأثیر می‌پذیرد و بر هیچ‌گونه نماینده‌ای نمی‌تواند تأثیر بگذرد همان‌طوری که عدم‌تمرکز دارای کمترین تأثیرگذاری را دارد. همان‌طوری که از تحلیل محتوا و مصاحبه‌های انجام شده از خبرگان ششمین ساختار که ساختار فرهنگ محور است که همسو با تحقیقات بیات و همکاران (۱۴۰۱) است و ششمین نوع تمرکزگرایی که یک نوع عدم‌تمرکز نسبی است و نسبت به نوع و مقدار قدرت تصمیم‌گیری در هر قسمتی از ساختار قرار بگیرد و یا ترکیبی از قدرت تصمیم‌گیری در قسمت‌های مختلف در ساختار ششم نمایان می‌گردد. ایدئولوژی سازمانی به‌عنوان یک‌قسمتی از سازمان که به صورت هاله‌ای در اطراف کل سازمان نشان داده شده است؛ و با تحقیقات انجام شده توسط مینتزرگ (۲۰۲۰، ۲۰۰۷) و بیات و همکاران (۱۴۰۱) و بیات (۱۳۹۸) همخوانی دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که وقتی ایدئولوژی سازمانی قوی می‌شود، می‌تواند ساختار سازمانی خاصی به وجود آورد؛ که سازمان فرهنگ محور (مُبلغ) نامیده می‌شود.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های و نتایج این پژوهش که گونه نماینده ساختار سازمانی و بوروکراسی ماشینی یکی از گونه‌های مهم و مستقل و کلیدی در این مدل مفهومی هستند و اکثر ساختارها باید از این نوع ساختارها گذر نمایند و یا در آنها وجود داشته باشند پیشنهاد می‌گردد به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ساختار متناسب با خودش که غالباً دارای کرانه‌های عدم‌تمرکز افقی و

ساده سعی به تبدیل شدن ساختار ادهوکراسی دارد و قدرت به ستاد پشتیبانی منتقل خواهد شد ولی در این میان سعی می‌شود قبل از آن به ساختار دیگری تبدیل و بعد به ادهوکراسی تبدیل شود که از این میان می‌توان از انواع ساختارهای ساده نام برد. که با یافته‌های مینتزرگ (۲۰۰۷) و بیات و همکاران (۱۴۰۱) همسو است. گونه نماینده و معیار بوروکراسی ماشینی که در جدول (۳) گونه‌شناسی دارای کرانه‌های تمرکز عمودی و عدم‌تمرکز افقی محدود است و در جدول (۵) تجزیه و تحلیل میک مک از طریق روش مستقیم و غیرمستقیم جزء متغیرهای مستقل است و در نمودار نیز در سطح سوم قرار دارد؛ یعنی از ساختار ساده تأثیر می‌پذیرد و بر تمامی معیارهای دیگر تأثیر می‌گذارد. بوروکراسی ماشینی براساس پیچیدگی بیرونی که از محیط متأثر می‌شود بر ساختار ادهوکراسی تأثیر می‌گذارد و به این ساختار تبدیل می‌گردد. و به‌صورت غیرمستقیم براساس گوناگونی بر ساختاربخشی تأثیر می‌گذارد که با تحقیقات مینتزرگ (۲۰۰۷) و بیات و همکاران (۱۴۰۱) همسو است. گونه‌های نماینده و معیارهای ساختاربخشی که دارای کرانه‌های تمرکز افقی و عدم‌تمرکز عمودی محدود و ساختار ادهوکراسی نیز که دارای کرانه‌های عدم‌تمرکز افقی محدود و عدم‌تمرکز عمودی محدود (یا همان عدم‌تمرکز گزینشی) که هر دو متعلق به گروه رابط یا همان متغیرهای اعتماد می‌باشند که دارای ویژگی اهرمی هستند. یعنی هرگونه تغییرات بر روی این معیارها باعث تغییر در سایر معیارها می‌شود؛ و درواقع شاخص‌های ناپایداری در سیستم می‌باشند و به دلیل وابستگی به سایر متغیرها تأثیرات را جذب و به علت نفوذ، تأثیرات را انتقال می‌دهند. همچنین قابلیت برهم زدن ناپایداری در سیستم را هم دارا می‌باشند. همچنین هر دو در سطح دو نمودار قرار دارند ساختار ادهوکراسی براساس تفاوت‌های محیطی بر ساختاربخشی و براساس پیشینگی بر ساختار حرفه‌ای تأثیر می‌گذارد و ساختاربخشی نیز

اسطوره‌های پزشکی و ایدئولوژی سازمانی با نقش میانجی حماسه‌سازمانی در سازمان مأموریت محور دانشگاه علوم پزشکی. مدیریت بهداشت و درمان. بیات، اکبر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های شکل‌دهنده ایدئولوژی سازمانی. مدیریت دولتی.

خسرو انجم، داود؛ خدیور، آمنه؛ توکلی، شقایق (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمانی بانک تجارت با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی. فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق). دهقان، نبی‌اله؛ مرادی آیدیشه، شعبان (۱۳۹۰). مقایسه دیوان‌سالاری دانشکده‌های دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی براساس الگوی میتزبرگ، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول.

رحمتی زنجان طلب، فرشاد؛ صالحی امیری، سید رضا؛ رضایی، علی‌اکبر و زمانی مقدم، افسان. (۱۴۰۱). طراحی مدل فرایندی سیاست‌گذاری فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی ایران. مدیریت فرهنگی.

زینی‌وند مقدم، رضا؛ باقرزاده، محمدرضا؛ قلی‌پور کنعانی، یوسف؛ متانی، مهرداد و عارف‌نژاد، محسن (۱۴۰۰). طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت. شریفی، سعید و دماوندی‌نیا، محمد (۱۴۰۲). نقش عوامل فرهنگی بر گرایش به استفاده از کالاهای فرهنگی (با تأکید بر مطالعه روزنامه در میان مردم ساری). مدیریت فرهنگی.

فقیهی، ابوالحسن و وزیری، حسین (۱۳۷۰). مفاهیم نو در عدم‌تمرکز سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. لطیفی، میثم (۱۳۹۷). روش‌شناسی گونه‌شناسی: رهنمونی بر نظریه‌پردازی در دانش مدیریت. مطالعات مدیریت دولتی ایران. لوزیان، محمد و نوری، سیدرضا (۱۳۹۴). بررسی

عمودی است را انتخاب نمایند و فرایندهای گذر از این ساختارهای اساسی را فراهم نمایند؛ یعنی سعی نمایند از مدیریت مشارکتی استفاده کرده و از نیروهای پایین سلسله مراتب سازمانی در امر تصمیم‌گیری‌های سازمانی خصوصاً برنامه‌ریزی‌های استراتژیک نیز استفاده نمایند و برای رسیدن به عدم‌تمرکز می‌تواند از تفویض اختیار و واگذاری مسئولیت به زیردستان و مبلغین استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های مختلف به تناسب نوع ساختارها از تمرکز یا عدم‌تمرکز و تفویض اختیار متناسب با ساختار خود استفاده نمایند. برای پژوهش‌های آتی نیز پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های به دست آمده در الگوی گونه‌شناسی تمرکزگرایی در **Error! Reference source not found.**

ود و ابعاد پنج‌گانه و ارتباط‌های آنها را مجدداً براساس روش‌های آماری دیگر مورد آزمون قرار گیرد. به عنوان مثال بررسی تأثیر رقابت سالم بر انواع ساختارهای سازمانی؛ لذا پیشنهاد می‌شود تمرکززدایی که مبحث بسیار مهمی در مدیریت دولتی است گونه‌شناسی‌های آن با نوع ساختار حاکمیتی با رویکرد مطالعه تطبیقی مورد بررسی قرار گیرد و تمرکززدایی خاموش نیز مورد بررسی قرار گیرد؛ همچنین مقالات متعدد جدیدی با استفاده از متغیرهای قید شده در الگو مورد نظر می‌تواند انجام شود. این پژوهش محدود به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است و سایر سازمان‌ها در سایر نقاط کشور را در برنمی‌گیرد؛ بنابراین در تعمیم‌یافته‌ها به کارکنان سایر سازمان‌ها و شهرهای دیگر احتیاط شود.

منابع

بیات، اکبر و مرادی، مرتضی (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های مُبلغ (مأموریت‌محور) در دانشگاه علوم پزشکی تهران. مدیریت بهداشت و درمان ۱۳(۴). بیات، اکبر؛ لطیفی، میثم؛ مرادی، مرتضی و اسلامبولچی، علیرضا (۱۳۹۸). تحلیل رابطه بین

Communication, 3 Volume Set, John Wiley & Sons.

McAuley, J, Duberley, J and Johnson, P (2007). *Organization theory: Challenges and perspectives*, Pearson Education.

Mintzberg, H & Laasch, O (2020). *Mintzberg on (ir) responsible management. Research handbook of responsible management.*

Mintzberg, H (2007). *Mintzberg on Management*, Free Press.

Mintzberg, H (2006). *Power in and around organizations*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

Rondinelli, D. A (2017). *Decentralization and development. In International development governance.* Routledge.

Sharma, M, Soni, R, Naik, P. J, Kumar, P & Malik, A. K (2021). *Importance of Decision Making in Business Organization.* Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry.

Thompson, J. B (2013). *Ideology and modern culture: Critical social theory in the era of mass communication,* John Wiley & Sons.

Tomanek, R. (2016). *Koleje Slaskie as an example of H. Mintzberg's Structural Configuration Theory Application in designing organizational structure of a railway operator.* In *Transport Development Challenges in the Twenty-First Century: Proceedings of the 2015 TranSopot Conference.* Springer International Publishing.

Yamini, S, Sarlak, M. A, Pourezat, A. A & Ahmadi, A. A (2016). *Defining Mission-oriented organization factors for insurance industry.* International Journal of Humanities Cultural Studie.

اهمیت راهبردی تفویض اختیار بر اثربخشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: شهرداری مشهد). بهبود مدیریت.

میرسعیدی، سیده سارا (۱۳۹۰) ساختار سازمانی و ماهیت کارکنان: مدیریت فاصله؛ تمرکز یا واگذاری اختیار. توسعه مدیریت.

مهدی‌زاده رستم، مهدی؛ پیروز، پیمان و اخروی، حسین (۱۳۹۹). تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت.

Dubois, H. F & Fattore, G (2009). *Definitions and typologies in public administration research: the case of decentralization.* Intl Journal of Public Administration.

Kaal, W. A (2021). *Decentralization and Feedback Effects.* U of St. Thomas (Minnesota) Legal Studies Research Paper.

Lagzian, M & Nouri, S. R (2015). *Investigation the Strategic Importance of Delegation of Authority for Governmental Organizations Effectiveness (Case Study: Municipality of Mashhad).* Journal of Improvement Management.

Lessmann, C & Markwardt, G (2016). *Aid, growth, and devolution: Considering aid modality and different types of decentralization.* World Development.

Lincoln, Y. S & Guba, E. G (1985). *Naturalistic inquiry.* sage.

Mazzoleni, G, Barnhurst, K. G, Ikeda, K. i, Wessler, H and Maia, R. C (2015). *The International Encyclopedia of Political*

یادداشت‌ها

¹Sharma, Soni, Naik, Kumar, & Malik

²Mintzberg

³Rondinelli

⁴Vertical Centralization

⁵Vertical Decentralization

⁶Mazzoleni

⁷McAuley Duberley and Johnson

⁸Thompson

⁹Kaal

¹⁰Tomanek

¹¹*Lessmann & Markwardt*

¹²*Dubois & Fattore*

¹³*Holsti*

¹⁴*Typology*

¹⁵*Lincoln & Guba*

¹⁶*Total Interpretive structural modeling*

¹⁷*Intent*

¹⁸*reachability matrix*