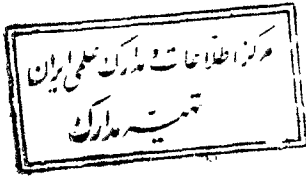


۱۳۲۸ / ۱ / ۱۶



دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

پایان نامه :

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

موضوع :

« بررسی ساختار سازمانی کوی دانشگاه تهران
و ارائه الگوی بهینه »

استاد راهنما :

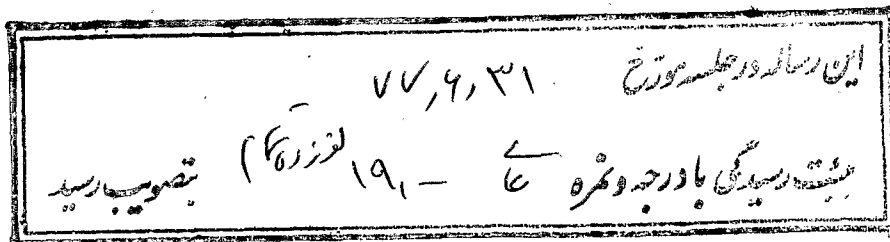
جناب آقای دکتر محمدسعید تسلیمی

استاد مشاور :

جناب آقای دکتر غلامرضا طالقانی

پژوهش و نگارش :

بهزاد مشعلی



۲۲۵۱۱

تقدیم به :

خانواده امام

تقدیر و تشکر

لازم است از تمام عزیزانی که در انجام این تحقیق همکاری نموده‌اند تشکر و قدردانی شود:

- از جناب آقای دکتر محمدسعید تسلیمی استاد محترم راهنما که با راهنماییهای خود همکاری نموده‌اند کمال تشکر را دارم.
- از جناب آقای دکتر غلامرضا طالقانی استاد محترم مشاور کمال تشکر را دارم.

- از جناب آقای دکتر مهرگان استاد محترم ناظر کمال تشکر را دارم.
- از آقایان دکتر داود سلیمانی و دکتر محمدکاظم کوهی در معاونت دانشجویی و کوی دانشگاه تهران که در جمع آوری اطلاعات همکاری نموده‌اند کمال تشکر را دارم.

- از دوست عزیزم آقای آرین قلی پور که در تمام مراحل تحقیق همکاری نموده‌اند کمال تشکر را دارم.

- از دوستان عزیزم آقایان الهیار تنهایی، علی الله قنبری، مسعود پوراسمعیل نیازی، عارف عزیززاده، حسین نظری و مراد نظری کمال تشکر را دارم.

- از خانمها سوسن قناتی مسؤل بخش مجلات و خانم عزآبادی و خانم عسگری در بخش تحصیلات تکمیلی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران کمال تشکر را دارم.

بهزاد مشعلی

فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲	- تعریف موضوع
۳	- اهمیت موضوع و ضرورت تحقیق
۴	- قلمرو تحقیق
۴	- چارچوب موضوعی
۴	- چارچوب مکانی
۴	- چارچوب زمانی
۴	- محدودیت‌های تحقیق
۵	- هدف تحقیق
۵	- فرضیات تحقیق
۶	- تعریف واژه‌ها

فصل دوم: ادبیات تحقیق

۸	۱- سازمان، ساختار سازمانی و نمودار سازمان و سازماندهی
۸	۱.۱- سازمان و سازماندهی
۱۰	- فراگرد سازماندهی
۱۱	۱.۲- ساختار سازمانی و نمودار سازمان
۱۴	- ساختارهای رسمی و غیررسمی
۱۵	۱.۳- بخش‌بندی Departmentation
۱۵	- روشهای بخش‌بندی
۱۵	الف) وظیفه

عنوان

صفحه

ب (محصول یا بازار	۱۶
ج (سازمان بر مبنای پروژه	۱۸
د (سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای	۱۸
ه (سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی	۱۹
- مکانیزم‌های ایجاد هماهنگی	۲۰
۲- عوامل اصلی ساختار سازمانی	۲۱
- شناخت ساختار	۲۱
- ابعاد ساختار سازمانی	۲۲
الف) پیچیدگی	۲۲
ب (رسمیت	۲۴
ج (تمرکز	۲۶
۳- عوامل تأثیرگذار بر ساختار	۲۷
۳.۱- استراتژی	۲۷
- تعریف استراتژی	۲۷
- نظریه چندلر	۲۸
- نظریه مایلز و اسنو	۲۹
۳.۲- اندازه سازمان	۳۱
- تعریف اندازه	۳۱
۳.۳- تکنولوژی	۳۲
- تعریف تکنولوژی	۳۲
- پژوهش وودوارد	۳۲
- پژوهش چارلز پرو	۳۴

عنوان

صفحه

پژوهش جیمز تامسون	۳۵
۳.۴- محیط	۳۸
- تعریف محیط	۳۸
- پژوهش برنز و استاکر	۴۰
- پژوهش امری و تریست	۴۰
- پژوهش لارنس و لورش	۴۲
۳.۵- قدرت - کنترل	۴۴
- مدل قدرت - کنترل	۴۵
۴- انواع ساختار سازمانی	۴۶
- بخشهای پنجگانه سازمان	۴۶
الف) هسته عملیاتی	۴۶
ب) رأس راهبردی	۴۷
ج) خط میانی	۴۷
د) ستاد تخصصی	۴۸
ه) ستاد پشتیبانی	۴۸
- انواع ساختار سازمانی	۴۸
الف) ساختار ساده	۴۸
ب) دیوانسالاری ماشینی	۵۱
ج) دیوانسالاری حرقه‌ای	۵۳
د) ساختار بخشی	۵۵
ه) ادھوکراسی	۵۶
- بوروکراسی	۵۸

منابع فصل دوم ۶۲

فصل سوم: روش تحقیق

- روشهای جمع آوری اطلاعات ۶۵

- جامعه آماری ۶۵

- آزمونهای استفاده شده برای آزمون فرضیات ۶۵

- آشنایی با کوی دانشگاه ۶۸

- واحدهای موجود در کوی دانشگاه تهران ۷۴

۱- واحد حلب سازی ۷۴

۲- واحد نقاشی ۷۵

۳- واحد نجاری ۷۵

۴- واحد سیم پیچی ۷۵

۵- واحد آهنگری ۷۶

۶- واحد برق ۷۷

۷- واحد دفتر ۷۷

۸- واحد نقلیه ۷۸

۹- واحد تعاونی کارکنان ۷۸

۱۰- واحد تعاونی کارگری ۷۸

۱۱- واحد کلیدسازی ۷۹

۱۲- واحد بایگانی ۷۹

۱۳- واحد پذیرش ۷۹

۱۴- خوابگاههای فاطمیّه ۸۰

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
۱۵- واحد خدمات.....	۸۷
۱۶- واحد کتابخانه.....	۸۸
۱۷- واحد بنایی.....	۸۸
۱۸- واحد تلفنخانه.....	۸۹
۱۹- واحد اموال.....	۸۹
۲۰- واحد لوله کشی و شوفاژ.....	۹۰
۲۱- واحد انتظامات.....	۹۱
۲۲- واحد تربیت بدنی.....	۹۲
۲۳- روابط عمومی و فرهنگی.....	۹۲
- واحدهای کوی دانشگاه به ترتیب الفبایی.....	۹۵
- معضلات موجود در کوی دانشگاه تهران.....	۹۶

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل فرضیات آماری

- آزمون فرضیات.....	۹۹
---------------------	----

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- نتایج.....	۱۱۴
- پیشنهادات.....	۱۱۵
- منابع و مآخذ.....	۱۲۰
- ضمیمه ۱.....	۱۲۳
- ضمیمه ۲.....	۱۲۵
- ضمیمه ۳.....	۱۳۵

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۴۴	ضمیمه ۴
۱۴۹	ضمیمه ۵
۱۵۰	ضمیمه ۶

فصل اول

کلیات

۱-۱- تعریف موضوع

از آنجاییکه ساختار سازمانی تعیین‌کننده نحوه ارتباطات، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه گزارش‌دهی و گزارش‌گیری و سلسله مراتب اختیارات است، شناسایی آن منعکس‌کننده شمای کلی سازمان است. با توجه به مواردی که ساختار تعیین می‌کند (قوانین حاکم بر روابط افراد و گروه‌ها)، وجود ساختاری مناسب با اهداف و نیازهای سازمان ضرورت دارد، چرا که در نهایت همه تصمیمات مدیریت در زمینه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل روی ساختار پیاده می‌شود و ساختار باید قدرت تحقق این تصمیمات را بنحو بایسته و شایسته دارا باشد. اینجاست که طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می‌یابد.

برخی از ساختارهای سازمانی بگونه‌ای است که سازمان نمی‌تواند خود را با تغییراتی که در محیط یا استراتژی و دیگر عوامل اثرگذار بر ساختار روی می‌دهد، سازگار کند و خود را با آنها وفق دهد. در چنین شرایطی، مدیران معمولاً در صدد تجدید ساختار سازمان بر می‌آیند. تجدید ساختار سازمان یک تغییر بنیادی است که در سازمان رخ می‌دهد، و روابط موجود در سازمان را بهم می‌ریزد، بنابراین بایستی این تغییر را بگونه‌ای بوجود آورد که در جهت مثبت بوده و منجر به بهبود اوضاع شود تا مورد قبول کارکنان نیز واقع گردد.

سازمانها هر کدام در چهارچوب قواعد، اختیارات، هنجارها، رویه‌ها و خط‌مشی‌های خاصی فعالیت می‌کنند و در آن چهارچوب، اقدامات ثابتی، بارها و بارها تکرار می‌شود. این وضعیت زمانی تغییر می‌کند که بهبود کمیت و کیفیت کالا و گسترش شبکه‌های صنفی و ستادی و مانند اینها مورد نیاز باشد. در این شرایط (شرایطی که نیاز به تغییر ساختار است) طراحی ساختار بهینه و مناسب ضرورت می‌یابد. ساختار سازمانی نتیجه کار سازماندهی است و نارساییهای ساختار نشانگر نقص سازماندهی است. بنابراین برای رفع نارساییهای ساختار بایستی سازماندهی مجدد (Reorganizing) انجام گیرد.

تحقیق حاضر در صدد است که ارکان اساسی ساختار (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) را در «کوی دانشگاه تهران» بررسی و میزان فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب ساختار را تبیین نماید و ساختار مناسب آنرا طراحی کند.

۱-۲- اهمیت موضوع و ضرورت تحقیق

ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که دو کار مهم را انجام دهد. (۱) ساختار باید بتواند چهارچوبی را ارائه دهد که بر مبنای آن ارتباطات درون سازمان از نظر گزارش دهی و گزارش‌گیری و گروه‌بندی (Departmentation) و هم‌چنین پست‌ها و مسئولیت‌های هر پست مشخص شود.

(۲) همچنین باید بتواند بین ارکان اصلی سازمان ارتباط برقرار کند و سازمان را بصورت مجموعه‌ای منسجم و واحد درآورد که همه فعالیت‌های درون آن هماهنگ باشد. اگر ساختار نتواند هر کدام از دو هدف فوق را برآورده کند، سازمان در رسیدن به اهداف خود و برآورده کردن نیازهایش با مشکل مواجه خواهد شد. بنابراین برای رفع این مشکل به سازماندهی مجدد روی می‌آورند.

کوی دانشگاه تهران (در این تحقیق کل خوابگاه‌های دانشگاه تهران مورد بررسی قرار می‌گیرد که به اختصار به همه آنها «کوی دانشگاه تهران» گفته می‌شود) مشتمل بر ۳۴ ساختمان (برادران، خواهران و متأهلین) می‌باشد که در حال حاضر دانشجویان ساکن این ساختمانها می‌باشند و دو ساختمان جدید برای متأهلین نیز در دست ساخت است که تاکنون به بهره‌برداری نرسیده‌اند. این مجموعه که از سال ۱۳۲۴ به دانشگاه تهران تحویل داده شد، (البته در آن سال فقط ۳۰۰ دانشجوی ساکن شدند و تعدادی از ساختمانها از آن سال به بعد ساخته شده‌اند) تاکنون فاقد یک نمودار سازمانی جامع که مورد قبول سازمان امور اداری و استخدامی قرار بگیرد می‌باشد.^(۱)

۱- نمودار سازمانی کوی دانشگاه در ضمیمه آورده شده است.

مجموعه کوی دانشگاه تهران (خوابگاههای دانشگاه تهران) در حال حاضر توسط ۴۶۴ کارمند اداره می‌شوند. این کارکنان شامل کارکنان رسمی، پیمانی و بیمه‌ای می‌باشند که بدون یک راهنمای کلی ارتباطات (نمودار سازمانی) که روابط کارکنان معین و مشخص شده باشد، امکان بوجود آمدن تعارض و دوباره کاریها و لوٹ شدن مسؤلیت وجود دارد. بنابراین لزوم بررسی ساختار فعلی کوی دانشگاه تهران و ارائه الگوی بهینه آشکار می‌شود.

۳-۱- قلمرو تحقیق

۳-۱-۱- چارچوب موضوعی

قلمرو موضوعی تحقیق تئوریهای مدیریت و نحوه بخش‌سازی Departmentation و روابط واحدهای صف و ستاد می‌باشد.

۳-۱-۲- چارچوب مکانی

قلمرو مکانی تحقیق تمام واحدهای موجود در کوی دانشگاه تهران که در شکل‌گیری و اداره این مجموعه سهیم هستند می‌باشد.

۳-۱-۳- چارچوب زمانی

قلمرو زمانی تحقیق از زمان تصویب طرح تحقیق (در تاریخ ۲۷/۱۰/۷۶) تا پایان مرداد ماه ۷۷ می‌باشد.

۳-۱-۴- محدودیتهای تحقیق

محدودیتهای تحقیق شامل عدم وجود سوابق و اسناد و مدارک کافی برای بررسی تاریخچه کوی دانشگاه تهران می‌باشد. محدودیت دیگر اینکه از تعداد ۴۶۴ نفر کارمند در کوی دانشگاه تهران، تنها ۲۷ نفر آنها دارای مدرک دیپلم و یا بالاتر می‌باشند و بقیه کارکنان

دارای مدرکی پایین‌تر و اکثراً در حد خواندن و نوشتن می‌باشند که استفاده از پرسشنامه را با محدودیت مواجه می‌کند و لزوم استفاده از مصاحبه را مطرح می‌کند که کاری وقت‌گیر می‌باشد و نیازمند صرف وقت زیادی است.

۱-۴- هدف تحقیق

این تحقیق درصدد بررسی ساختار سازمانی کوی دانشگاه تهران و تبیین عوامل مؤثر در ناکارابودن این ساختار و در نهایت ارائه یک الگوی ساختاری بهینه برای رفع مشکلات شناسایی شده می‌باشد.

۱-۵- فرضیات تحقیق

این تحقیق فرضیه‌های زیر را آزمون خواهد کرد:

فرضیهٔ مهم: ساختار سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران پاسخگوی هدفهای سازمانی آن نمی‌باشد.

فرضیات اخص:

۱- پیچیدگی سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب ابهام ارتباطات و عدم انتقال بموقع اطلاعات شده است.

۲- پیچیدگی سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب کندگی جریان تصمیم‌گیری شده است.

۳- رسمیت سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب ابهام ارتباطات و عدم انتقال بموقع اطلاعات شده است.

۴- رسمیت سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب کندگی جریان تصمیم‌گیری شده است.

۵- تمرکز سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب ابهام ارتباطات و عدم

انتقال بموقع اطلاعات شده است.

۶- تمرکز سازمانی فعلی کوی دانشگاه تهران موجب کندی جریان تصمیم‌گیری شده است.

۶-۱- تعریف واژه‌ها

- ساختار سازمانی Organizational Structure: مبین ترکیب رسمی و شکل معین روابط بین اجزاء مختلف و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان و تعیین‌کننده روابط رسمی و اجزاء و مشاغل مختلف در سازمان است. به تعریفی دیگر ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راههایی دانست که طی آن فعالیتهای سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود.
- ارتباطات Communication: نقل و انتقال اطلاعات، دیدگاهها، نگرشها یا احساسات از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر است.
- الگو Model: عبارت است از برقراری یک تمثیل سنجیده بین یک پدیده که قوانین آن معلوم است و پدیده دیگری که در دست تحقیق است.
- پیچیدگی Complexity: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد.
- رسمیت Formalization: مقصود میزان اتکاء سازمان به رویه‌ها برای هدایت رفتار کارکنان است.
- تمرکز Centralization: منظور سطحی است که قدرت تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز شده است.

فصل دوم

ادبیات تحقیق

۱- سازمان، ساختار سازمانی و نمودار سازمان و سازماندهی

۱-۱- سازمان و سازماندهی

سازمان (Organization) پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که (اجزاء تشکیل دهنده آن) بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند. (۱) علاوه بر آن می‌توان، سازمان را چنین تعریف کرد:

سازمان عبارتست از همکاری دو نفر یا بیشتر به گونه‌ای هماهنگ برای دستیابی به نتایج گروه. (۲)

سازمانها چه کوچک و چه بزرگ دارای سه ویژگی هستند:

الف) از مردم تشکیل و ترکیب یافته‌اند.

ب) برای دستیابی به اهدافی بوجود آمده‌اند.

ج) نیازمند اعمال محدودیتهایی بر رفتار اعضاء خود می‌باشند.

علاوه بر سه ویژگی بالا می‌توان گفت که سازمانها دارای مرزهای مشخصی هستند که آنها را از محیط جدا می‌سازد و همچنین دارای ساختار آگاهانه بوجود آمده‌ای هستند. از آنجائیکه بخش قابل توجهی از زندگی کاری ما در سازمانها سپری می‌شود، درک کامل از نحوه عملکرد سازمانها و اینکه چگونه می‌توانند بطور اثربخش اداره شوند حائز اهمیت است. برای مؤثر بودن، یک مدیر لازم است به سازماندهی منابع انسانی، عوامل فیزیکی، و وظایف - تولید، بازاریابی، امور مالی، پرسنلی و ... - به گونه‌ای که دستیابی به اهداف سازمان را اطمینان بخشند توانا باشد. در تعریف سازماندهی گفته می‌شود:

سازماندهی فراگرد تجویز و تحکیم روابط رسمی بین مردم و منابع برای

اجرای اهداف می‌باشد. (۳)

سازمانهای کارآمد نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی اند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب ناپذیر می سازد. یکی از روشهای ایجاد تحول و بهبود انجام اصلاحات سیستمی بطور جامع و بازنگریهای فراگیر است. طراحی و پایه ریزی یک نظام تحوّل پذیر نیازمند یک سلسله اطلاعات اولیه است که یکی از مهم ترین آنها، گردش کار یا فراگردهای داخلی همچون نحوه ارتباطات و حجم تبادلات میان بخشها و افراد، چگونگی تصمیم گیری در سازمان و ارکان یا قطب های تصمیم گیرنده، همسوییها، تعارضات و ناهمسوئیهای رفتاری و اجرایی در میان بخشها و افراد و بطور کلی ساختار سازمان است. برای ایجاد تحوّل در ساختار سازمان از سازماندهی یا سازماندهی مجدد Reorganization استفاده می کنند. ذکر این نکته لازم است که نتیجه کار سازماندهی، ساختار و نمودار سازمانی است، بنابراین تغییر و تحول در ساختار در نتیجه سازماندهی بوجود می آید. آلفرد مارشال^(۴) درباره «سازماندهی» چنین می نویسد:

«معمولاً عوامل تولید را زمین، کار و سرمایه می دانند گاه ظاهراً بهترین کار آن است که سازماندهی را بعنوان عامل تولید جداگانه در نظر آوریم».

قبلاً ذکر شد که سازماندهی مجدد سازمان یکی از روشهای تغییر و تحول در سازمان است و در اینجا ذکر این نکته مهم است که بهبود و بازسازی از یک سازمان به سازمان دیگر متغیر بوده، تابع ساختار آن است و بنابراین روش هر سازمان لزوماً در سایر سازمانها قابل تحقق نیست. هنگامیکه کارایی ساختارهای موجود به حدّی پایین تر از حد رضایتمندی می رسد، تصمیم گیرندگان سازمان بدنبال ساختارهای جایگزین می روند. البته سطح رضایتمندی ممکن است بین سازمانها و هم چنین در طول زمان متفاوت باشد^(۵). چون بهبود و بازسازی یک سازمان تابع ساختار آن است، بنابراین بایستی ساختار را طوری طراحی نمود که به بهبود و بازسازی کمک نماید نه اینکه بعنوان سدّی در مقابل بهبود و

بازسازی قرار بگیرد.

فراگرد سازماندهی

برای سازماندهی پنج مرحله را نام می‌برند: (۶)

الف) کارهایی را که باید برای تأمین هدفهای سازمان انجام داد، تعیین کنید.

ب) کل کارها را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کنید تا تعداد کمتری از افراد یا گروههای کوچکتر بتوانند به راحتی و به صورتی معقول و با راندمانی بالا آنها را انجام دهند. این عمل را «تقسیم کار» می‌نامند.

ج) به شیوه‌ای معقول کارها را دسته‌بندی کنید. معمولاً این نوع دسته‌بندی کارها و کارکنان را بخش بندی Departmentalization سازمانی گویند.

د) برای ایجاد هماهنگی در سازمان راههایی را تعیین نمایند. این هماهنگی و یکپارچگی افراد، گروهها و فعالیتهایی که در هر دایره یا بخش انجام می‌شود، موجب می‌شود تا کارها راحت‌تر انجام شود و هدفهای سازمان تأمین گردد.

ه) بر اثر بخشی ساختار سازمانی نظارت کامل داشته باشید و بهنگام ضرورت آنرا تعدیل کنید.

پنج مرحله سازماندهی به اختصار بیان شدند. ولی راجع به مرحله پنجم ذکر نکاتی ضروری بنظر می‌رسد. از مرحله پنجم چنین برداشت می‌شود که سازماندهی وظیفه‌ای دائمی (و نه دوره‌ای) است، و هرگاه مدیریت نیاز به سازماندهی مجدد را احساس نمود، می‌تواند ساختار جدیدی در سازمان بوجود بیاورد. فراگرد سازماندهی در نمودار (۱) به اختصار نمایش داده شده است (این نمودار پنج مرحله ذکر شده را دقیقاً نشان نمی‌دهد ولی از نمودار قابل استنباط هستند).