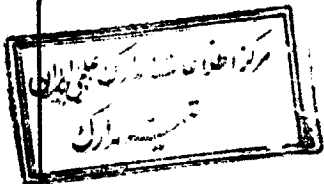


۳۲۲۰۱



بسمه تعالی

دانشگاه شهید بهشتی

دانشکده علوم اداری

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

موضوع:

بررسی ساختار سازمانی زیباسازی شهرداری تهران

و ارائه الگوی بهینه

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر علی رضائیان

۱۹۳۱۹

بالمورد

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمدعلی حقیقی

~~مهره~~

تهیه و تنظیم:

مریم خطیبزاده

تقدیم به:

**مادر عزیزم که در تمامی مراحل زندگی، راهنما و
مشوقی مهربانتر از او نیافتیم.**

تقدیم به:

**همسر مهربانم به پاس همراهی و حمایت
بی دریغش.**

نام خانوادگی: خطیبزاده

نام: مریم

دانشکده: علوم اداری

رشته تحصیلی: مدیریت دولتی

نام استاد راهنما: جناب آقای دکتر علی رضائیان

تاریخ فراغت از تحصیل: ۱۳۷۸

عنوان پایان نامه: بررسی ساختار سازمانی زیباسازی شهرداری تهران و ارائه الگوی پیشنهادی

چکیده

ساختار سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آنها فعالیت های سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی بوجود می آید. سازمان با توجه به اندازه، نوع فعالیت، فن آوری، شرایط محیطی و ... ساختار سازمانی و مسائل خاص خود را دارد.

سازمان زیباسازی شهر تهران به عنوان سازمان مستقل زیرمجموعه شهرداری تهران می باشد که وجود مشکلات فراوان در زمینه های ساختاری انگیزه ای جهت تحقیق و بررسی دلایل ایجاد آن گردید. فرضیات پژوهش عبارتند از اینکه تفاوت معنی داری میان ارتباطات و هماهنگی، تقسیم کار، اختیار و مسئولیت و همچنین رضایت شغلی در وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد که در خصوص تقسیم کار فرضیه مربوطه رد و در بقیه موارد فرضیات مورد نظر اثبات گردید. همچنین در بررسی اولویت هر یک از شاخص ها رضایت شغلی در حادترین وضعیت قرار گرفت. در نهایت براساس نتیجه گیریهای بدست آمده پیشنهادهای در جهت رفع مشکلات موجود ارائه گردید.

۱

پیشگفتار

۲

فصل اول: کلیات

۳

۱-۱- عنوان تحقیق

۳

۱-۲- طرح مساله

۶

۱-۳- فرضیه‌های تحقیق

۶

۱-۴- پیشینه تحقیق

۶

۱-۵- محدوده مسأله

۷

۱-۶- روشهای آزمون فرضه‌ها

۸

۱-۷- مشکلات فرا راه پژوهش

۸

۱-۸- تعریف واژه‌ها

۱۰

فصل دوم: ادبیات پژوهش

۱۱

۲-۱- سازمان و سازماندهی

۱۵

۲-۲- مفاهیم بنیادی سازمان

۱۵

۲-۲-۱- تقسیم کار

۱۵

۲-۲-۲- اختیار و مسوولیت

۱۶

۲-۲-۳- حیطه نظارت

۱۷

۲-۲-۴- وحدت فرماندهی

۱۷

۲-۳- انواع سازمان

۱۷

۲-۳-۱- سازمان رسمی

۱۸

۲-۳-۲- سازمان غیر رسمی

۲۰

۲-۴- تعریف ساختار

۲۱

۲-۵- ابعاد ساختار

۲۱

۲-۵-۱- پیچیدگی

۲۱

۲-۵-۲- رسمیت بخشی

۲۲

۲-۵-۳- تمرکز

۲۳

۲-۶- عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی

۲۳	۲-۶-۱- استراتژی
۲۵	۲-۶-۲- اندازه سازمان
۲۶	۲-۶-۳- فن آوری
۲۸	۲-۶-۴- محیط
۳۰	۲-۶-۵- قدرت - کنترل
۳۲	۲-۷- انواع طراحی ادارات
۳۲	۲-۷-۱- ساختار مبنی بر نوع وظیفه
۳۳	۲-۷-۲- ساختار مبنی بر نوع محصول
۳۵	۲-۷-۳- ساختار برحسب منطقه جغرافیایی
۳۶	۲-۷-۴- ساختار پروژه‌ای
۳۸	۲-۷-۵- سازمان ماتریسی
۴۰	۲-۸- اطلاع رسانی در ساختار سازمانی
۴۳	۲-۹- بخشهای پنجگانه سازمان
۴۴	۲-۹-۱- هسته عملیاتی
۴۴	۲-۹-۲- رأس راهبردی
۴۵	۲-۹-۳- خط میانی
۴۶	۲-۹-۴- ستاد تخصصی
۴۶	۲-۹-۵- ستاد پشتیبانی
۴۸	۲-۱۰- انواع ساختار سازمانی
۴۸	۲-۱۰-۱- ساختار ساده
۵۱	۲-۱۰-۲- دیوانسالاری ماشینی
۵۳	۲-۱۰-۳- دیوانسالاری حرفه‌ای
۵۶	۲-۱۰-۴- ساختار بخشی
۵۸	۲-۱۰-۵- ادھوکراسی
۶۱	۲-۱۱- بوروکراسی
۶۳	فصل سوم: روش تحقیق
۶۴	۳-۱- ابزار جمع آوری اطلاعات

۶۴	۳-۲-۳- روشهای آزمون فرضیه‌ها
۶۴	۳-۲-۱- مقایسه‌های زوجی
۶۶	۳-۲-۲- آزمون علامت
۶۷	۳-۲-۳- آزمون مجموع رتبه‌ای «من-ویتنی»
۶۸	۳-۲-۴- آزمون به روش فرید من
۶۹	۳-۲-۵- جدول‌های توافقی
۷۰	۳-۲-۶- آزمون آلفای کرونباخ
۷۲	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۳	۴-۱- جامعه آماری پژوهش
۷۴	۴-۲- تعیین پایایی و اعتبار پرسشنامه
۷۴	۴-۳- مطالعات جمعیت شناختی
۷۴	۴-۳-۱- وضعیت سنی جامعه آماری پژوهش
۷۵	۴-۳-۲- سابقه خدمت جامعه آماری پژوهش
۷۵	۴-۳-۳- وضعیت اشتغال تخصصی - غیرتخصصی جامعه آماری پژوهش
۷۸	۴-۳-۴- بررسی وضعیت تحصیلات جامعه آماری پژوهش
۷۹	۴-۳-۵- بررسی وضعیت حقوق (درآمد) جامعه آماری پژوهشی
۸۰	۴-۳-۶- بررسی پست سازمانی کارکنان جامعه آماری پژوهشی
۸۱	۴-۳-۷- بررسی وضعیت (نوع) استخدام کارکنان جامعه آماری پژوهش
۸۲	۴-۴- آزمون فرضیه‌ها
۸۲	۴-۴-۱- فرضیه اول
۸۲	۴-۴-۲- فرضیه دوم
۸۳	۴-۴-۳- فرضیه سوم
۸۴	۴-۴-۴- فرضیه چهارم
	۴-۵- مقایسه تفاوت میانگین رتبه‌ای ارتباطات، تقسیم کار، رضایت شغلی و اختیار و مسئولیت
۸۴	میان دو گروه کارکنان و مدیران در وضعیت فعلی و مطلوب
۸۴	۴-۵-۱- مقایسه ارتباطات و هماهنگی در وضعیت فعلی و مطلوب کارکنان و مدیران
۸۵	۴-۵-۲- مقایسه تقسیم کار در وضعیت فعلی و مطلوب میان کارکنان و مدیران

- ۸۵ ۴-۵-۳- مقایسه وضعیت اختیار و مسئولیت در حالت فعلی و مطلوب در میان کارکنان و مدیران
- ۸۶ ۴-۵-۴- مقایسه میزان رضایت شغلی در وضعیت فعلی و مطلوب میان کارکنان و مدیران
- ۸۶ ۴-۶- بررسی اولویت و اهمیت شاخص‌های پژوهشی (ارتباطات - تقسیم کار - رضایت شغلی و اختیار و مسئولیت) در جامعه آماری پژوهش
- ۸۷ ۴-۷- شاخص‌های جمعیت شناختی
- ۸۷ ۴-۷-۱- رابطه رضایت شغلی با سطوح شغلی (مدیر - کارمند)
- ۸۷ ۴-۷-۲- رابطه رضایت شغلی با سن جامعه آماری پژوهش
- ۸۸ ۴-۷-۳- رابطه رضایت شغلی با سابقه خدمت جامعه آماری پژوهش
- ۸۸ ۴-۷-۴- رابطه رضایت شغلی با وضعیت اشتغال (تخصصی - غیر تخصصی)
- ۸۸ ۴-۷-۵- رابطه رضایت شغلی با سطوح تحصیلی جامعه آماری پژوهشی
- ۸۸ ۴-۷-۶- رابطه میان رضایت شغلی و پست سازمانی جامعه آماری پژوهش
- ۸۸ ۴-۷-۷- رابطه میان رضایت شغلی و وضعیت استخدامی (رسمی، قراردادی و سایر) در جامعه آماری پژوهش
- ۸۹ ۴-۷-۸- رابطه میان رضایت شغلی کارکنان با میزان حقوق دریافتی
- ۹۰ **فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات**
- ۹۱ ۵-۱- نتیجه‌گیری
- ۹۳ ۵-۲- پیشنهادات
- ۹۶ منابع و مأخذ
- فصل ششم: ضمائم**
- ۹۹ ۶-۱- آشنایی با سازمان زیباسازی شهرداری تهران
- ۱۲۲ ۶-۲- پرسشنامه
- ۱۲۸ ۶-۳- آئین‌نامه انضباطی
- ۱۳۲ ۶-۴- آزمونهای کامپیوتری

پیشگفتار

هدف کارکنان پرتلاش و کوشای سازمان زیباسازی شهرداری تهران خدمت به شهر تهران و شهروندان تهرانی از طریق اهداف تعریف شده سازمان می‌باشد لیکن کاستیها و ناهماهنگی‌های موجود شغلی (که مواردی از آنها در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است) از فعال شدن استعدادهای نیروی انسانی و بالندگی آنان جلوگیری می‌کند که موجب فشار روانی و سلب آسایش فکری و روحی آنها گردیده است.

این گزارش به طور ساده و خلاصه نتایج حاصله از مطالعه و پژوهش درخصوص ساختار سازمانی سازمان زیباسازی را منعکس می‌نماید. هدف گزارش نمایاندن و جمع‌بندی مسائل و مشکلات موجود در زمینه ارتباطات، تقسیم کار، اختیارات و مسوولیتها و در نهایت رضایت شغلی پرسنل در ساختار فعلی می‌باشد. در تهیه و توزین نتایج کوشش شده با شناخت دقیق مشکلات در مدت زمانی محدود با جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از منابع گوناگون، ساختار پیشنهادی سازمان به نحوی باشد که مشکلات فعلی سازمان تا حد ممکن برطرف شود.

در خاتمه لازم می‌دانم از استادان ارجمند: جناب آقای دکتر علی رضائیان به عنوان استاد راهنما و جناب آقای دکتر محمدعلی حقیقی به عنوان استاد مشاور و سرکار خانم دکتر قره‌چه معاون محترم تحصیلات تکمیلی دانشکده که در تهیه و انجام این تحقیق راهنمایی و همکاری لازم را مبذول فرموده‌اند نهایت تشکر و قدردانی را بنمایم و همچنین از کارکنان محترم سازمان زیباسازی شهرداری تهران که با در اختیار نهادن اطلاعات و نظرات اصلاحی خود موجب پربارتر شدن این گزارش شده‌اند صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم.

«فصل اول»

کلیات

۱-۱- عنوان تحقیق:

بررسی ساختار سازمانی، سازمان زیباسازی شهرداری تهران و ارائه الگوی بهینه

۱-۲- طرح مساله:

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند.

به عبارتی ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آنها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تامین می‌شود. سازمان با توجه به اندازه، نوع فعالیت، فن‌آوری، شرایط محیطی و ... ساختار سازمانی و مسائل خاص خود را دارد. مسایل سازمانی را میتوان از سه بُعد: تقسیم کار، ارتباطات، هماهنگی، اختیار و مسوولیت مورد بررسی قرار داد. حال سوال این است که چه میزان تقسیم کار در سازمان مورد نیاز است و وظایف تا چه حد باید تخصصی گردند، ارتباطات و هماهنگی چگونه باید باشد و میزان اختیار و مسوولیت کارکنان سازمان چه مقدار باشد تا سازمان بتواند به اهداف خود برسد.

در سازمان زیباسازی شهرداری تهران، مشکلات را از سه بُعد مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهیم. بررسی‌های اولیه حاکی از وجود مشکلاتی در نحوه تقسیم کار می‌باشد. حجم و میزان کاری که افراد عهده‌دار هستند نامناسب توزیع شده است. و این توزیع وظایف متناسب با تخصص و تواناییهای کارکنان نمی‌باشد افراد از نوع فعالیت‌های کاری و میزان کاری که در یک محدوده زمانی دریافت می‌دارند رضایت ندارند و این مساله مشکلاتی را در کل سازمان ایجاد می‌نماید.

تقسیم نامناسب وظایف علاوه بر مشکلات فوق، مساله ارتباطات و هماهنگی را نیز در پی داشته است،

طولانی بودن چرخه ارتباطات رسمی که موجب کندی در انجام وظایف و حل مسائل سازمانی و شخصی افراد سازمان می‌گردد. این امر منجر به ایجاد ارتباطات غیررسمی مخرب می‌گردد. چرا که افراد از این طریق می‌توانند قوانین و مقررات را زیر پا گذاشته و از طریق کانال ارتباطی غیررسمی برای رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود در مدیران نفوذ کنند. طولانی بودن مسیر ارتباطی، تحریف اطلاعاتی را نیز موجب می‌گردد این تحریف اطلاعاتی باعث می‌گردد که افراد برای جلوگیری از این امر به دنبال ارتباط با منبع اصلی و حذف مسیرهای ارتباطی واسطه باشد. یعنی کارمندان برای حل کوچکترین مسائل خود مستقیماً با مدیرعامل سازمان تماس می‌گیرند. اعتقاد کارکنان این است که اگر این ارتباط از طریق سلسله مراتب صورت می‌گرفت احتمالاً مساله طور دیگری در نزد مدیران رده عالی جلوه می‌نمود و آنان به مساله توجه کمتری می‌نمودند.

دیدگاه کارکنان این است که رجوع مستقیم به رده‌های بالاتر کارسازتر می‌باشد.

مشکلات ارتباطات میان واحدها نیز مشهود است. چهاربخش سازمان شامل معاونت امور مالی و اداری، تبلیغات، هماهنگی امور مناطق و طرح و برنامه می‌باشد. ارتباط این بخشها به طور مناسب صورت نمی‌گیرد. به ویژه این ارتباطات نامناسب در میان بخشهای هماهنگی امور مناطق، تبلیغات و طرح و برنامه حاد می‌باشد. عدم هماهنگی بین این واحدها و مناطق بیستگانه شهر تهران موجب تداخل وظایف، دوباره کاری و مشکلات متعددی گردیده است.

عدم تفویض اختیارات و عدم تناسب میان اختیار و مسئولیت مدیران و کارکنان سومین بُعد مسأله ساختار سازمانی می‌باشد کارکنان از اختیار کافی جهت تصمیم‌گیری در مورد مسائل جزئی کار خود را نیز ندارند. مدیران اختیارات مناسب جهت تصمیم‌گیریهای مالی و انگیزش را ندارند. معمولاً وظایفی که بر عهده مدیران بخشها است توسط رده بالای سازمانی (مدیرعامل) کنترل شدید می‌گردد و عملاً این مدیران عالی هستند که کلیه تصمیمات را اتخاذ می‌نمایند. با این وجود، میزان مسئولیت‌های خواسته شده از مدیران و کارکنان بسیار فراتر از اختیارات تفویض شده به آنان می‌باشد و این امر موجب نارضایتی شدید آنها گردیده است.

وجود مشکلات و مسائل فوق، توجه ما به بحث رضایت شغلی جلب می نماید. یعنی کارکنان با داشتن ساختار سازمانی که مشکلات متعددی را برای آنها ایجاد نموده است، چه میزان رضایتی شغلی خواهند داشت رضایت شغلی را نگرش کلی یک فرد نسبت به شغل تعریف می نماید. با بررسی اولیه رضایت شغلی، عوامل ایجاد نارضایتی را می توان به صورت ذیل عنوان نمود:

- کارها و وظایف چالشی نیستند.

- حقوق و مزایا به صورت عادلانه توزیع نمی گردد.

- روابط میان همکاران، سطوح مدیریت و کارکنان مناسب نمی باشد.

- تناسب شغل با فرد رعایت نشده است.

مجموعه این مشکلات موجب کنجکاوی و تلاش برای بررسی دلایل ایجاد آن گردیده است. در پژوهش

حاضر مسأله را از دیدگاه ساختاری و میزان رضایت حاصل از آن بررسی می نمایم.

حال سؤالیهای پژوهش این است که:

۱- آیا ارتباطات و هماهنگی در سازمان نامناسب است؟ و آیا کارکنان این نحوه ارتباطات را نامناسب می دانند؟

۲- آیا تقسیم کار در سازمان به طور منطقی و مناسب صورت گرفته است؟ کارکنان چه دیدگاهی نسبت به آن دارند؟

۳- آیا اختیارات کافی و لازم میان مدیران و کارکنان تفویض شده است؟ نظر این دو گروه نسبت به این امر چیست؟

و آیا مسؤولیت واگذار شده متناسب با اختیارات تفویض شده است؟

۴- آیا کارکنان از شرایط حاکم بر سازمان رضایت دارند؟ و وضعیت مطلوب آنان چگونه است؟

به منظور پاسخگویی به این سؤالات، پژوهش حاضر را انجام داده ایم تا بتوانیم نتایج فرضیه های پژوهش را که

در ذیل آمده است روشن سازیم:

۳-۱- فرضیه‌های تحقیق

- ۱- میان ارتباطات و هماهنگی در حالت فعلی و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۲- میان تقسیم کار در حالت فعلی و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۳- میان اختیار و مسؤلیت در حالت فعلی و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴- میان رضایت شغلی در حالت فعلی و مطلوب اختلاف معنی داری وجود دارد.

۴-۱- پیشینه تحقیق :

- بررسی ساختار سازمانی کوی دانشگاه تهران و ارائه الگوی بهینه

بهزاد مشعلی ۱۳۷۷ استاد راهنما: دکتر الوانی

- بررسی ساختار شعب تأمین اجتماعی و طراحی و تبیین الگوی ساختاری مناسب

سعید نظری ۱۳۷۷ استاد راهنما: دکتر علی رضائیان

- تجزیه و تحلیل و بررسی ساختار تشکیلاتی سازمان بیمه خدمات درمانی

محمد رضا امینی مشهدی

۵-۱- محدوده مسأله :

قلمرو پژوهش در سه حیطة ذیل مورد بررسی قرار گرفته است.

۱- قلمرو مکانی پژوهش : سازمان زیباسازی شهرداری تهران - سطوح مدیران، کارشناسان، کارمندان (کلیه

پرسنل سازمان)

۲- قلمرو زمان پژوهش : سال ۱۳۷۸

۳- قلمرو موضوعی پژوهش :

۱- ساختار سازمانی :

الف : ارتباطات و هماهنگی^۱

ب : تقسیم کار (تخصصی کردن شغل)^۲

پ : اختیار و مسوولیت^۳

۲- رضایت شغلی^۴

۶-۱- روشهای آزمون فرضیه‌ها :

بررسی و مطالعه فرضیه‌ها، یافته‌های جانبی پژوهش و مطالعات جمعیت شناختی با استفاده از ابزارهای

تحلیلی و آماری ذیل صورت می‌گیرد :

۱- آزمون مقایسه‌های زوجی که تفاوت میانگین دو وضعیت موجود و مطلوب در فرضیه‌ها را در شرایط نرمال

بودن جامعه آماری پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲- آزمون علامت که تفاوت میانگین رتبه‌ای وضعیت موجود و مطلوب در فرضیه‌ها را در صورت فرض نرمال

نبودن جامعه آماری پژوهش مورد بررسی قرار می‌دهد.

۳- آزمون «من - ویتنی» که تفاوت میان رده مدیران و کارکنان را در مورد شاخص علمی مورد سنجش فرضیه‌های

پژوهش نشان می‌دهد.

۴- آزمون فریدمن که اهمیت و تأثیر هر کدام از شاخص ما را در سازمان بر حسب میزان فاصله وضعیت موجود و

مطلوب نشان می‌دهد.

۵- بررسی رابطه میان رضایت شغلی و ویژگیهای جمعیت شناختی (سن، سابقه و...) با استفاده از آزمون

1- Communication

2- Division of work (Job Specialization)

3- Authority - Responsibility

4- Satisfaction