



مرکز اطلاعات مدارک علمی ایران
تمیسه مدارک

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

این رساله در جلسه مورخ ۷۷،۶،۳۱
بیت رسیدگی با درجه و نمره ۵ - ۱۹۱ (نوزده) تصویب رسید

تقديم به :

خانواده ام

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.

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

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

منابع فصل دوّم ۶۲

فصل سوّم: روش تحقیق

روشهای جمع‌آوری 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 حلب‌سازی.....	۷۴
۲- واحد نقاشی.....	۷۵
۳- واحد نجاری.....	۷۵
۴- واحد سیم‌پیچی.....	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 مأخذ.....	۱۲۰
- ضمیمه ۱.....	۱۲۳
- ضمیمه ۲.....	۱۲۵
- ضمیمه ۳.....	۱۳۵

<u>صفحة</u>	<u>عنوان</u>
١٤٤	- ضمیمه ٤
١٤٩	- ضمیمه ٥
١٥٠	- ضمیمه ٦

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.

۲-۱- 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 گزارش‌دهی 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 لوژ شدن مسؤلیت وجود دارد. بنابراین لزوم بررسی ساختار فعلی کوی دانشگاه تهران و ارائه الگوی بهینه آشکار می‌شود.

۱-۳-۱- قلمرو تحقیق

۱-۳-۱-۱- چارچوب موضوعی

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

۱-۳-۱-۲- چارچوب مکانی

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

۱-۳-۱-۳- چارچوب زمانی

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

۱-۳-۱-۴- 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