



سازماندهی و اصلاح تشکیلات و

روش‌ها

تألیف:

مهدی مهدی زاده رستم^۲

غلامرضا معمارزاده طهران^۱

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سروستان

- سرشناسه : معمارزاده طهران، غلامرضا، ۱۳۲۴ -
- عنوان و نام پدیدآور : سازمان‌دهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها = Improving constituencies & Organizing methods / غلامرضا معمارزاده طهران، مهدی مهدی‌زاده رستم.
- مشخصات نشر : تهران: اندیشه‌های گوهربار، ۱۳۹۰.
- مشخصات ظاهری : ۲۴۰ص: مصور، جدول، نمودار.
- شابک : ۵۰۰۰۰ ریال 9 - 32 - 8250 - 964 - 978 :
- وضعیت فهرست نویسی : فیبا
- موضوع : سازمان‌دهی کارآمد
- موضوع : مدیریت
- شماره افزوده : مهدی‌زاده رستم، مهدی، ۱۳۲۵ -
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۰ س۲/م۶/HD۵۸/۹
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۲
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۴۸۵۸۲۴
- تاریخ درخواست : ۱۳۹۰/۰۶/۲۲
- تاریخ پاسخگویی : ۱۳۹۰/۰۷/۰۶
- کد پیگیری : ۲۴۸۲۹۷۵

❖ نام کتاب	: سازمان‌دهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها
❖ تألیف و ترجمه	: دکتر غلامرضا معمارزاده طهران - مهدی مهدی‌زاده رستم
❖ ناشر	: اندیشه‌های گوهربار
❖ تیراژ	: ۲۰۰۰
❖ نوبت چاپ	: اول - پاییز ۱۳۹۰
❖ قیمت	: ۵۰۰۰ تومان
❖ چاپ و صحافی	: گوهربار
❖ شابک	: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۸۲۵۰ - ۳۲ - ۹ :
حق چاپ محفوظ و متعلق به ناشر است	

پیش گفتار

با توجه به اینکه سازماندهی به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریتی از پیچیدگی بالایی برخوردار می‌باشد، تلاش شده است، ضمن تشریح مباحث تشکیلات و روش‌ها و سازماندهی، کلیه عناصر مرتبط به سازماندهی بر اساس شیوه نظام یافته به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته است.

- فصل اول مربوط به مباحث سازمان می‌باشد که مواردی همچون؛ دیدگاه‌های مربوط به سازمان، اصول سازمان، ویژگی‌ها و تفاوت‌های واحدهای صف و ستاد می‌باشد.

- فصل دوم مربوط به مباحث تشکیلات و روش‌ها می‌باشد که مواردی همچون؛ اهداف و مزایای تشکیلات و روش‌ها تشریح شده است.

- در فصل سوم در خصوص سازماندهی، مواردی همچون مراحل و دیدگاه‌های مربوط به سازماندهی می‌باشد.

- در فصل چهارم به مباحث ساختار و نمودار سازمانی پرداخته شده و مواردی همچون، اجزای اصلی ساختار سازمانی، موانع ساختاری، ضعف‌های ساختارهای سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل محتوایی و انواع نمودارهای سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

- در فصل پنجم به بررسی اندازه سازمان به عنوان یکی از عوامل محتوایی در ساختار سازمانی در ارتباط با ساختارهای نظری مورد بحث قرار می‌گیرد، در این فصل نظرات موافق و مخالف در خصوص تأثیر اندازه سازمان با ساختار نظری بررسی شده است.

- در فصل ششم به بررسی رابطه استراتژی به عنوان یکی دیگر از عوامل محتوایی بر ساختارهای نظری مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

- در فصل هفتم ارتباط تکنولوژی به عنوان یکی دیگر از عوامل محتوایی مهم در ساختارهای نظری بر اساس نظریات و تحقیقات مختلف مورد تحلیل قرار می‌گیرد. در این فصل به بررسی تأثیر سیستم تکنولوژی پیشرفته به عنوان یکی از عوامل مؤثر در عصر کنونی به ساختارهای سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. با مطالعه این فصل این تصور به ذهن می‌رسد با روند تغییرات فزاینده در تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، ساختارهای سازمانی سازمان‌ها در آینده شکل جدیدی به خود می‌گیرد که می‌بایست به پیش بینی آن پرداخت.

- در فصل هشتم، ارتباط اهداف سازمان به عنوان یکی از عوامل محتوایی بر ساختارهای نظری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این فصل با توجه به اهداف مدیران و سازمان‌ها می‌توان نوع ساختار سازمان آن را پیش بینی نمود.

- در فصل نهم به بررسی ارتباط محیط با ساختارهای نظری می‌پردازد. در این فصل محیط و ابعاد مختلف مورد شناسایی قرار می‌گیرد و با توجه به نظرات مختلف به بررسی تأثیر محیط‌های گوناگون با ساختارهای نظری می‌پردازد.

- در فصل دهم به بررسی قدرت به عنوان یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر در تعیین ساختارهای سازمانی می‌پردازد. با توجه به قدرت غالب در سازمان‌ها می‌توان نوع ساختارهای سازمانی را مورد شناسایی قرار داد. در سازمان‌ها منابع قدرت، افراد، گروه‌ها و صاحبان قدرت تعیین کننده ساختارهای سازمانی می‌باشند.

- فصل یازدهم به بررسی دیدگاه‌های مینتزبرگ در خصوص انواع ساختارهای سازمانی به تشریح ویژگی‌های آن‌ها پرداخته شده است. در این فصل سازمان همانند بدن یک انسان

در نظر گرفته شده که در صورت تعادل قدرت در تمامی قسمت‌ها می‌تواند شکل خاصی به خود گیرد.

- در فصل دوازدهم به بررسی و تحلیل انواع ساختارهای عملی پرداخته شده است. در این فصل، ویژگی‌ها، مزایا و معایب و نمونه‌های ساختارهای عملی که مبتنی بر ساختارهای نظری می‌باشد، تشریح شده است.

این کتاب به عنوان یک منبع اصلی در درس سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها در رشته مدیریت دولتی و به عنوان منبع فرعی از درس تئوری سازمان و مدیریت در نظر گرفته شده است.

در پایان از راهنمایی‌ها و پیشنهادهای اصلاحی استادان و صاحب نظران در جهت اصلاح کتاب حاضر در چاپ جدید کمال تشکر را داریم.

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران

مهدی مهدی زاده رستم

مقدمه

در عصر کنونی سازمان‌های بزرگ و پیچیده وجود دارند و مدیران باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تنبیر آن‌ها آگاه باشند. برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی ضروری می‌باشد و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌شود.

در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم می‌باشد که مدیران همواره با آن روبه‌رو هستند و منحصر به طراحی سازمان در شروع فعالیت نمی‌باشد. به همین خاطر بعضی از صاحب نظران سازمان و مدیریت، این وظیفه مدیر را سازماندهی مجدد با فرایند انتخاب دائم نام نهادند، به نظر آنان مدیران باید در محیط متغیر و متحول امروز بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. زمانی که مدیران ساختاری را برای سازمان طراحی می‌کردند و این ساختار مدت‌ها پاسخگوی نیازها بوده، سپری شده است و مدیران امروز باید دائماً درصدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند.

پویایی مدیریت ایجاد می‌کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر، فناوری‌های جدید و سایر سازمان‌ها استمرار داشته باشد و در این راه کارآمدتر عمل کند. البته مستمر بودن کار سازماندهی به معنای آن نمی‌باشد که سازمان دائماً دستخوش دگرگونی‌های بنیادی است، بلکه هر تغییر و اصلاحی در ساختار سازمان که به اثر دریافت باز خورد از محیط‌های مؤثر بر سازمان حاصل می‌شود، گویای این واقعیت است که هر سازمان را تغییر داد و آن را با محیط هماهنگ و سازگار ساخت.

فهرست

فصل اول سازمان		۲۴
تعریف سازمان	۱	۲۵
بیانیه مأموریت سازمان	۱	۲۶
اهداف سازمان	۲	۲۶
دیدگاه سیستمی در مورد سازمان	۳	۲۷
اجزای تشکیل دهنده یک سازمان	۳	۲۷
اصول سازمان	۴	۲۹
مزایای تفویض اختیار	۵	۳۹
موانع تفویض اختیار	۵	۳۹
صف و ستاد	۶	۴۱
عوامل ایجاد توسعه واحدهای ستادی	۶	۴۱
انواع ستاد	۸	۴۲
مشکلات روابط بین صف و ستاد	۱۰	۴۳
راه‌های حل مشکل بین صف و ستاد	۱۲	۴۳
انتقادات کارکنان صف به اعضای ستاد	۱۲	۴۴
انتقادات اعضای ستاد به کارکنان صف	۱۲	۴۵
ویژگی‌های سازمان‌های موفق امروزی	۱۳	۴۵
تعریف سازمان دولتی	۱۴	۴۹
عناوین واحدهای داخلی سازمان‌های دولتی	۱۴	۴۹
انواع سازمان‌های دولتی در ایران	۱۷	۵۰
وظایف مدیریت	۱۸	۵۱
فصل دوم تشکیلات و روش‌ها		۵۲
واحد تشکیلات و روش‌ها	۲۳	۵۳
محل سازمانی واحد تشکیلات و روش‌ها	۲۶	۵۳
اهداف واحد تشکیلات و روش‌ها	۲۶	۵۴
مزایا و فواید استقرار واحد تشکیلات و روش‌ها	۲۶	۵۵
ویژگی‌های کارکنان واحد تشکیلات و روش‌ها	۲۷	۵۵
فصل سوم سازماندهی		۵۶
تعریف و مفهوم سازماندهی	۲۹	۵۷
مفاهیم و اصطلاحات سازماندهی	۲۹	
مراحل سازماندهی رسمی ازدیدگاه اندیشمندان	۳۲	
کلاسیک		
دیدگاه‌های سازماندهی	۳۳	۵۸
دیدگاه کلاسیک	۳۳	۵۹

۹۹	تنوع	۶۰	طرفداران تعیین کننده بودن اندازه سازمان
۹۹	نجزیه پذیری	۶۲	انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه سازمان
۱۰۰	جارچوب	۶۵	نتیجه گیری در رابطه اندازه و ساختار سازمانی
۱۰۰	تکنولوژی ساده (یکتواخت)	۶۵	نسبت کارکنان اداری
۱۰۰	تکنولوژی عمیری	۶۶	همبستگی مثبت
۱۰۱	تکنولوژی مهندسی	۶۷	همبستگی منفی
۱۰۱	تکنولوژی پیچیده	۶۸	بحث غیر خطی بودن رابطه نسبت اعضای اداری و اندازه سازمان
۱۰۲	طراحی واحدهای سازمانی	۶۸	اندازه و پیچیدگی
۱۰۶	نظریه تامپسون - وابستگی درون سازمانی	۷۰	اندازه و رسمیت
۱۰۷	انواع وابستگی	۷۱	اندازه و تمکز
۱۰۹	اولویت های ساختاری	۷۲	یک سؤال بسیار مهم: چه اندازه ای بزرگ است
۱۱۱	گازبرد ساختاری	۷۲	موضوعات ویژه در ارتباط با اندازه سازمان
۱۱۳	سیستم مکانیزه منسجم	۷۳	نتیجه گیری
۱۱۸	کاربرد ساختاری		فصل ششم ارتباط استراتژی با ساختارهای نظری
۱۱۹	شرکت های خدماتی	۷۵	تعریف استراتژی
۱۲۱	ساخار	۷۶	استراتژی چیست
۱۲۳	تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی	۸۰	پژوهش
۱۲۳	سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی	۸۱	نتایج
۱۲۵	کاربردهای تکنولوژی بیترغده اطلاعاتی در مدیریت	۸۲	انواع چهارگانه سازمان های استراتژیک
۱۲۷	اثرات تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار سازمانی	۸۵	پیش بینی از نگاه استراتژی های چهارگانه
		۸۶	محدودیت های تعیین کننده بودن استراتژی
	فصل هشتم ارتباط اهداف با ساختار نظری	۸۸	رابطه صنعت و ساختار
۱۳۰	ارتباط اهداف با ساختار نظری	۸۹	نیاز سرمایهای
	فصل نهم ارتباط اهداف با ساختار نظری		فصل هفتم ارتباط تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات با ساختارهای نظری
۱۳۳	تعریف محیط	۹۱	تعریف تکنولوژی
۱۳۳	محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی	۹۳	سطح تکنولوژی در سازمان
۱۳۴	محیط واقعی در برابر محیط ذهنی	۹۴	گروه اول. تولید نک محصولی و دسته های کوچک
۱۳۵	عدم اطمینان محیط	۹۴	گروه دوم. تولید انبوه و دسته های بزرگ
۱۳۶	تحقیقات عمده درباره محیط	۹۴	گروه سوم. فرایند تولید مستمر
۱۳۶	پیچیدگی محیطی	۹۶	استراتژی، تکنولوژی و عملکرد
۱۳۸	فلمرو محیط		

محیط کاری	۱۲۹	ساخترهای ایدئولوژیکی (حس ششم)	۱۸۸
محیط بین المللی	۱۴۰	فصل دوازدهم انواع ساختارهای عملی	
محیط نامطمئن	۱۴۳	ساختار سازمانی بر حسب تعداد	۱۹۱
نامطمئن بودن	۱۴۴	معایب	۱۹۲
ساده یا پیچیده بودن محیط	۱۴۴	محاسن	۱۹۲
پایدار یا نا پایدار بودن محیط	۱۴۵	ساختار سازمانی بر حسب زمان	۱۹۲
نظریه برنز و استاکر	۱۴۶	مزایای بخش بندی بر حسب زمان	۱۹۳
نظریه امری و تریت	۱۴۷	معایب بخش بندی بر حسب زمان	۱۹۴
نظریه لارنس و لکورش	۱۵۰	ساختار سازمانی بر حسب اویاب رجوع یا مشتری	۱۹۴
ترکیب نظریه ها : تعریف و سنجش محیط	۱۵۳	مزایای بخش بندی بر حسب مشتری	۱۹۴
فصل دهم ارتباط قدرت و کنترل با ساختار سازمانی		معایب بخش بندی بر حسب مشتری	۱۹۴
قدرت	۱۵۶	ساختار سازمانی بر حسب فرآیند کار (ایزار کار)	۱۹۴
قدرت در سازمان ها	۱۵۷	مزایای بخش بندی بر حسب فرآیند کار	۱۹۵
ترکیب دیدگاه قدرت کنترل	۱۶۰	معایب بخش بندی بر حسب فرآیند کار	۱۹۵
قدرت و توان کنترل	۱۶۰	ساختار سازمانی بر حسب اولویت بازار کار و کانال های بازاریابی	۱۹۶
فصل یازدهم انواع ساختارهای سازمانی بر اساس مینتربرگ		مزایای بخش بندی بر حسب اولویت بازار	۱۹۶
انواع ساختارهای سازمانی	۱۶۵	معایب بخش بندی بر حسب اولویت بازار	۱۹۶
عناصر مشترک در سازمان ها	۱۶۵	ساختار سازمانی بر حسب وظیفه	۱۹۷
نقاط قوت و ضعف ساختار ساده	۱۶۸	مزایای بخش بندی بر حسب وظیفه	۱۹۷
کاربرد	۱۶۸	معایب بخش بندی بر حسب وظیفه	۱۹۷
بروکراسی ماشینی	۱۷۰	طراحی ساختار سازمانی بر حسب نوع وظیفه	۱۹۸
نقاط قوت و ضعف	۱۷۲	مزایای ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه	۲۰۰
کاربرد	۱۷۴	معایب ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه	۲۰۰
بروکراسی حرفه ای	۱۷۵	ساختار سازمانی بر حسب واحدهای بازرگانی	۲۰۰
نقاط ضعف و قدرت	۱۷۸	استراتژیک	
کاربرد	۱۷۸	ساختار سازمانی بر اساس مناطق جغرافیایی	۲۰۱
ساختار بخشی (شعبه ای)	۱۷۹	مزایای بخش بندی بر اساس مناطق جغرافیایی	۲۰۱
نقاط ضعف و قوت	۱۸۰	معایب بخش بندی بر اساس مناطق جغرافیایی	۲۰۱
کاربرد	۱۸۲	ساختار سازمانی بر اساس خدمات در سازمان	۲۰۲
ادھوکراسی	۱۸۳	مزایای بخش بندی بر اساس خدمات	۲۰۲
نقاط ضعف و قوت	۱۸۵	معایب بخش بندی بر اساس خدمات	۲۰۲
کاربرد	۱۸۷	ساختار سازمانی بر اساس پروژه	۲۰۳
		مزایای بخش بندی بر اساس پروژه	۲۰۴

۲۱۳	الگوهای سازمان	۲۰۴	معایب بخش بندی براساس پروژه
۲۱۸	علل تغییر شکل الگوهای سازمانی	۲۰۷	ساختار سازمان ماتریسی
۲۱۸	ساختار سازمانی پیوندی	۲۰۷	مزایای بخش بندی ماتریسی
۲۱۸	ویژگی‌ها	۲۰۷	معایب بخش بندی ماتریسی
۲۱۹	نقاط قوت و ضعف	۲۰۸	ساختار مبتنی بر نوع محصول
۲۲۱	ویژگی‌های ساختار پیوندی	۲۰۸	مزایای ساختار مبتنی بر نوع محصول
۲۲۲	ساختار شبکه‌ای	۲۰۹	معایب ساختار مبتنی بر نوع محصول
۲۲۷	منابع و مأخذ	۲۱۱	ساختار سازمانی بر مبنای گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی
		۲۱۲	ساختار سازمانی مازولار (پیمانه‌ای یا پارندی)