



مدیریت و سازماندهی شاخص‌های طراحی مشاغل و ساختار سازمان

تألیف

دکتر نادر بهاری

ابوالقاسم یوسف سلطانیه

تهران

۱۳۹۱

انتشارات ساکو

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت و سازماندهی: شاخص‌های طراحی مشاغل و ساختار سازمان / مؤلف نادر بهاری. ابوالقاسم یوسف سلطانیه
مشخصات نشر : تهران: ساکو، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری : ۲۴۶ ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۷-۵۲-۰
وضعیت فهرست‌نویسی : فیا
موضوع : سازمان
موضوع : مشاغل - رده بندی
شناسه افزوده : یوسف سلطانیه، ابوالقاسم. ۱۳۵۶-
رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ ۸۲۲۵ ب۲/ف۲ HD۳۷۷
رده‌بندی دیویی : ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۲۹۸۷۶۹۴۱



انتشارات ساکو

www.nashresaco.com

نام کتاب : مدیریت و سازماندهی: شاخص‌های طراحی مشاغل و ساختار سازمان
مؤلف : نادر بهاری، ابوالقاسم یوسف سلطانیه
ناشر : ساکو
حروفچینی : انتشارات ساکو
صفحه‌آرایی : واحد تایپ انتشارات ساکو
طرح جلد : امیر غلامی کلیشمی
لیتوگرافی : طاووس رایانه
چاپخانه : آینده
سال نشر : ۱۳۹۱
نوبت چاپ : اول
شمارگان : ۱۲۰۰
قیمت : ۱۰۰۰۰ تومان

ISBN 978-600-6067-52-0

شابک : ۹۸۷-۶۰۰-۶۰۶۷-۵۲-۰

تلفن مرکز بخش : ۰۲۱-۶۶۵۷۲۶۹۲-۶۶۴۹۴۵۲۴

فهرست مطالب

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
پیشگفتار	۳	ساختاربرمبنای نوع بازار	۷۵
مقدمه	۴	ساختاربرمبنای زمان فعالیت	۷۵
		سازماندهی برمبنای نگرش پویا	۷۶
فصل اول: مفاهیم اساسی سازمان		ساختاربرمبنای برنامه و پروژه	۷۶
مقدمه	۱۰	ساختارخزانه ای (ماتریسی)	۷۸
تعریف سازمان	۱۱	سازماندهی باگروهای متداخل	۸۱
تعریف مدیریت	۱۲	ترکیب مختلط	۸۴
لزوم ایجادسازمان	۱۲	تحول نوین دفرآیندسازماندهی وطراحی ساختار	۸۵
سیرتحولات نظریه های سازمان	۱۴	ساختار تیمی	۸۵
ابعادسازمان	۱۷	سازماندهی برمبنای دانش	۸۶
ابعادساختاری	۱۷	سازمان باساختارآزاد	۸۷
ابعادمحتوایی	۲۱	الگوی پنج بخشی	۸۸
اجزای تشکیل دهنده سازمان	۲۶	سازمان های مجازی	۹۱
نقش استعاره هادرشناخت سازمان	۲۸	سازمان شامروک یا شیدری	۹۳
اصطلاحات وواژه های سازمانی	۳۱	سازمان سه بعدی	۹۵
خودآمایی	۴۶	سازمان یازندی	۹۵
		ساختارشبکه ای	۹۶
فصل دوم: سازماندهی		سازمان بدون مرز	۹۸
مقدمه	۴۸	خودآزمایی	۹۹
ماهیت سازماندهی	۴۸		
سازماندهی وضرورت تغییر	۴۹	فصل چهارم: هماهنگی	
مراتب سازماندهی	۵۰	مقدمه	۱۰۲
سازمان رسمی وغیررسمی	۵۲	دوغنصر کلیدی سازماندهی وطراحی ساختار	۱۰۲
ساختارسازمانی	۵۲	تفکیک	۱۰۲
نمودارسازمانی	۵۴	ترکیب	۱۰۳
ساختارسازمانی وفرآیندسازماندهی	۵۷	اصول ایجادهماهنگی	۱۰۴
تجدیدسازمان	۵۸	هدف ازایجادهماهنگی	۱۰۵
خودآزمایی	۵۹	انواع هماهنگی	۱۰۶
		هماهنگی عمودی	۱۰۶
فصل سوم: طراحی سازمان		هماهنگی افقی	۱۰۶
مقدمه	۶۲	هماهنگی مورب	۱۰۷
انواع کلی ساختارسازمان	۶۲	مکانیزم های هماهنگی	۱۰۷
ساختارمکانیکی	۶۲	خودآزمایی	۱۱۰
ساختارارگانیکی	۶۶		
سازماندهی وطراحی سازمان	۶۹	فصل پنجم: ارتباطات سازمانی	
سازماندهی بر مبنای نگرش ستنی	۶۹	مقدمه	۱۱۲
ساختاربرمبنای وظیفه	۶۹	مفهوم ارتباطات	۱۱۲
ساختاربرمبنای محصول	۷۰	اهمیت وهدف ارتباطات	۱۱۳
ساختاربرمبنای فرآیند	۷۲	فرآیندارتباطات	۱۱۴
ساختاربرمبنای ناحیه جغرافیایی	۷۲	موانع برقراری ارتباط	۱۱۵
ساختاربرمبنای مشتری	۷۳		

ابعاد و مراحل کوچک‌سازی.....	۱۴۱
خودآزمایی.....	۱۴۳

فصل هفتم: شاخص‌ها و معیارهای طراحی مشاغل و ساختار سازمان

مقدمه.....	۱۴۶
ضرورت تدوین و ارائه سند.....	۱۴۹
اهداف تدوین سند.....	۱۴۹
فرآیند تدوین سند.....	۱۵۰
مرحله اول: احصاء نمودن مقاصد و مأموریت‌های سازمان.....	۱۵۰
مرحله دوم: تعیین حوزه‌های کاری هر مأموریت ...	۱۵۰
مرحله سوم: تعیین تمرکز و عدم تمرکز حوزه‌های کاری در ستاد سازمان.....	۱۵۱
مرحله چهارم: تعیین وظایف اصلی هر حوزه کاری.....	۱۵۱
مرحله پنجم: تعیین سطوح وظایف.....	۱۵۱
جداول تعیین و تشخیص سطح وظایف.....	۱۵۲
مرحله ششم: تعیین حجم وظایف هر حوزه.....	۱۷۲
مرحله هفتم: تعریف شغل برای وظایف هر بخش.....	۲۰۳
مرحله هشتم: تعیین سطح مشاغل.....	۲۰۴
مرحله نهم: تعیین سطح سرپرستی.....	۲۰۵
نمونه‌های سازمانی.....	۲۰۶
خودآزمایی.....	۲۳۳

فصل هشتم: مسائل جاری در طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی

برخی از مسائل جاری در طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی.....	۲۳۶
منابع و مأخذ.....	۲۴۵

ساختار ارتباطی.....	۱۱۶
پردازش اطلاعات در ساختار سازمانی.....	۱۱۷
انواع ارتباطهای اطلاعاتی در سازمان.....	۱۱۷
ارتباطهای اطلاعاتی در سطح عمودی.....	۱۱۷
ارتباطهای اطلاعاتی در سطح افقی.....	۱۱۸
ارتباطهای اطلاعاتی مورب.....	۱۲۰
ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان.....	۱۲۱
خودآزمایی.....	۱۲۷

فصل نهم: طراحی و بازطراحی ساختار سازمان

مقدمه.....	۱۳۰
نمودار سازمانی.....	۱۳۰
اهمیت نمودار سازمانی.....	۱۳۱
هدف از طراحی و بازطراحی ساختار.....	۱۳۲
نمودار سازمانی مناسب و موفق.....	۱۳۳
ضرورت‌های بازطراحی ساختار.....	۱۳۳
تمهیدات و مقدمات لازم برای طراحی و بازطراحی ساختار سازمان.....	۱۳۴
روش‌های طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی.....	۱۳۴
طراحی ساختار از بالا به پایین.....	۱۳۴
طراحی ساختار از پایین به بالا.....	۱۳۵
طراحی ساختار بر اساس تجزیه و تحلیل هدف.....	۱۳۶
خصوصیات طراحان ساختار.....	۱۳۶
گامهای لازم برای طراحی و بازطراحی ساختار.....	۱۳۷
فرآیند طراحی مشاغل و ساختار سازمان.....	۱۳۹
ابزارهای مؤثر در طراحی و بازطراحی.....	۱۴۰
بیانیه مأموریت.....	۱۴۰
وضعیت شناسی (زمان شناسی).....	۱۴۰
جمع‌آوری اطلاعات و منابع.....	۱۴۰
مراحل کلی طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی.....	۱۴۱

پیشگفتار

سپاس فراوان خداوندی را که انسان را آفرید و به او کرامت عطا فرمود و امکان رشد و تعالی را برای دستیابی به سعادت فراهم نمود. اسباب اندیشه، تفکر و کسب مهارت را مهیا ساخت تا آدمی با تلاش، تدبیر و تعقل بتواند به اختیار تصمیم بگیرد و راه خویش را انتخاب نماید.

حمد و سپاس بر حضرت حق که توفیقمان بخشید تا گامی هرچند کوچک در ورای بی‌انتهای دانش گذاریم و درهای از حلاوت اقیانوس بی‌کران علم را دریابیم.

در زمینه مدیریت و سازماندهی کتاب‌های متعددی به رشته‌ی تحریر درآمده است، اما به جرأت می‌توان گفت که تاکنون مناسبتی در زمینه‌ی تدوین و ارائه‌ی شاخص‌ها و معیارهای طراحی مشاغل و ساختار سازمان به صورت علمی-کاربردی و به عنوان کتب درسی دانشگاهی به رشته‌ی تحریر در نیامده و همین امر، تألیف چنین اثری را ضروری و لازم نموده است.

جهت تدریس هر فصل ابتدا باید به اهداف آموزشی که برای هر فصل در نظر گرفته شده است، توجه شود. اهداف آموزشی در شروع هر فصل سبب می‌شود که کوشش و تلاش در جهت نیل به همان اهداف، به کار گرفته شود. در پایان هر فصل پرسش‌هایی در نظر گرفته شده و انتظار می‌رود دانشجویان عزیز بعد از مطالعه فصول بتوانند به آنها پاسخ دهند.

اکنون که نگارش این کتاب به لطف خداوند متعال پایان یافته است، امید است که مورد توجه اساتید فرزانه، دانشجویان عزیز، محققان گرامی و علاقه‌مندان به حوزه‌ی مدیریت و سازماندهی قرار گرفته و با اعلام نظرات، انتقادات و پیشنهادات اصلاحی خود، ما را در جهت بهبود و اعتلای این اثر یاری بخشند.

ابوالقاسم یوسف سلطانیه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

ehsan_soltanieh@yahoo.com

پاییز ۱۳۹۱

نادر بهاری

دانشجوی دکتری مدیریت

baharinader@yahoo.com

پاییز ۱۳۹۱

مقدمه

از گذشته تا به امروز، سازمان ها نقش قابل توجهی در بهبود امور حرفه‌ای و شغلی ایفا کرده‌اند. بشر امروز سازمانهایی را تجربه می کند که از ویژگیهای خاص خود برخوردارند. سازمان‌ها در طول قرون به واسطه گسترش علم و دانش، اکتشافات، اختراعات و ... دستخوش تغییرات زیادی شده اند. پیشرفتهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمانها و مدیران را با موضوع ها و مفاهیم جدیدی چون دهکده جهانی، جامعه مجازی، سپهر اطلاعات، فضای سایبرنتیک، جامعه اطلاعاتی و ... آشنا نموده و آنها را در معرض تحولات چشمگیری قرار داده که پیامدهای آنها تأثیرات متقابلی بر سازمانها گذاشته است.

پدیده‌هایی مانند شهروندان جهانی، رقبای جهانی، مشتریان جهانی، عرضه‌کنندگان جهانی و توزیع کنندگان جهانی باعث شده‌اند که ما در "دنیای بدون مرز" زندگی کنیم. امروزه، با ورود اینترنت و وب، بسیاری از کارهای روزمره از جمله جستجوی منابع از پایگاه داده‌ها (کتابخانه هاو...)، اطلاع از برنامه‌ها و فعالیتهای آموزشگاه‌ها، آگهی ها و خبرهای روز اجتماعی، ورزشی، اقتصادی و مهم‌تر از همه بهره‌مندی از خدمات و محصولات سازمانی و ... در فضای مجازی و به صورت غیرحضوری انجام می شود. همانطور که پیترو دراکر پیش بینی می کند سازمانهای آینده تخت تر شده و مبتنی بر دانش و حول تیمهای کاری، سازماندهی خواهند شد.

سازمانها باید به منظور سازگاری و انطباق با تغییرات مستمر محیطی و بکارگیری و استفاده بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و رسانه های نوظهور، زمینه سازی لازم و مطلوب را برای طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی (تجدیدساختار / بهبودساختار)، داشته باشند تا بتوانند در این راه، گامهای مهم و صحیح را در عرصه پیشرفت و ترقی سازمان بردارند.

دنیای امروز بیش از گذشته با یک پدیده ثابت و اجتناب ناپذیری همراه است که شدت، سرعت و عدم اطمینان آن با پدیده جهانی شدن، حیرت آور بوده که آن را "تغییر" نامیده‌اند و در تمام زمینه های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بنحوی ساری و جاری است و بررسی، ساخت، پیش بینی و انطباق با این تغییرات محیطی، مستلزم داشتن برنامه ها و استراتژیهای مناسب با نگاه به آینده و چشم انداز توأم با اخلاقیات و نوآوری می باشد که برای هر سازمانی، لازم و حیاتی است.

بررسی این تغییرات و تأثیر آنها بر ساختار و ابعاد سازمانی از جنبه های اقتصادی، فرهنگی، آموزشی و ارزش آفرینی برای مخاطبان از نظر بهبود کیفیت ارائه خدمات و محصولات و افزایش سرعت، دقت و کاهش هزینه ها و در کل بهبود بهره وری، حائز اهمیت است. بی تردید، پرداختن به مسائل مهمی چون طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی مستلزم داشتن معیارها و شاخص های طراحی مشاغل و ساختار سازمانی می باشد که هم لازم و هم ضروری است.

کتاب حاضر نیز به عنوان منبع علمی - کاربردی در تهیه "سند معیارها و شاخص های طراحی مشاغل و ساختار سازمان" تألیف شده و مطالب و مباحث مطرح شده در آن، هم راستا و منطبق با کتابهای علمی و جدید مدیریت می باشد. با توجه به جامعیت و غنای محتوا و به سبب نو بودن مطالب بویژه از نظر کاربردی، می توان از این اثر به عنوان یک کتاب درسی مفید و آموزنده نیز استفاده کرد و مدیران، دانشجویان و سایر علاقمندان به علم مدیریت را یاری نمود.

کتاب در هشت فصل تنظیم و تدوین شده است. فصل اول به معرفی و توصیف مفاهیم و اصطلاحات علمی سازمان می پردازد؛ در فصل دوم سازماندهی و ساختار سازمانی بررسی می شود؛ فصل سوم به طراحی سازمان اختصاص یافته و فصل چهارم مربوط به هماهنگی و

عوامل مؤثر بر آن است؛ در فصل پنجم ارتباطات سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است؛ فصل ششم طراحی ساختار سازمان را توضیح می‌دهد؛ موضوع فصل هفتم تدوین و ارائه‌ی شاخص‌ها و معیارهای طراحی مشاغل و ساختار سازمان است؛ و بالاخره فصل هشتم نکات و مسائل جاری در حوزه طراحی و بازطراحی ساختار سازمانی را مطرح می‌کند.

در خاتمه از زحمات بی‌شائبه اساتید و همکاران ارجمند به خاطر ارائه نظرهای اصلاحی خود به ویژه آقایان علیرضا محمودی (مدرس دانشگاه و رئیس کتابخانه شیخ صدوق) و سید جواد وثوق (مشاور معاونت نوسازی و تحول اداری ریاست جمهوری) که با سعه صدر مطالب را ویراستاری کرده و همچنین برادرگرامی جناب آقای مهندس عباس باباخانیان و سرکارخانم وحیده علاءالدینی به پاس همکاری صمیمانه و مؤثرشان، تشکر و قدردانی می‌گردد. امیداست مطالب این کتاب برای مدیران دانشجویان و سایر علاقمندان مفید بوده و زمینه مناسب و انگیزه لازم برای مطالعه بیشتر آنان را در این حوزه فراهم کند.

ابوالقاسم یوسف سلطانیه
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت
تابستان ۱۳۹۱

نادر بهاری
دانشجوی دکتری مدیریت
تابستان ۱۳۹۱