



رابطه بین ساختار سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری در شرکت خدمات بیمه ایران خودرو

تالیف
سوده نجفی

ویراستار
محمد رسول نجفی

انتشارات قانون‌یار

۱۳۹۶

سرشناسه	: نجفی، سوده، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: رابطه بین ساختار سازمانی و شیوه تصمیم گیری در شرکت خدمات بیمه ایران خودرو/تالیف سوده نجفی.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات قانون یار، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۸ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۹۶-۵۵-۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: شرکت خدمات بیمه ایران خودرو
موضوع	: کارآمدی سازمانی
موضوع	: Organizational effectiveness
موضوع	: تصمیم گیری
موضوع	: Decision making
زده بندی کنگره	: HD۵۸/۹/ن۳ر۲ ۱۳۹۶
زده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۴۳۹۷۵

انتشارات قائم یار

رابطه بین ساختار سازمانی و شیوه تصمیم گیری در شرکت خدمات بیمه ایران خودرو

تألیف: سوده نجفی

ویراستار: محمد رسول نجفی

ناشر: قانون یار

ناظر فنی: محسن فاضلی

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۱۰۰ جلد

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان

شابک: 978-600-8796-55-8

مرکز فروش: تهران، میدان انقلاب، خ منیری جاوید، پلاک ۹۲

تلفن: ۶۶۹۷۳۹۶۰ کتابفروشی رسولی

فهرست مطالب

۷	فصل اول
۷	طرح تحقیق
۱۷	فصل دوم
۱۷	بررسی و تحلیل ادبیات تحقیق
۹۴	فصل سوم
۹۴	تجزیه و تحلیل داده ها
۱۱۷	فهرست و منابع

فصل اول

طرح تحقیق

مقدمه

آثار به جای مانده از تمدن های عظیم باستانی مانند چین، ایران، مصر، روم، یونان و... بیانگر آن است که موضوع سازمان و مدیریت آن پدیده نوینی نیست که انسان در عصر حاضر به آن پرداخته باشد بلکه از زمانی که بشر زندگی اجتماعی و مدنی را آغاز نموده از طریق تقسیم کار به امر سازماندهی و تدبیر امور پرداخته است. در ایران باستان، پادشاهان هخامنشی نمونه بارزی از الگوی مدیریت بودند. آنها به خوبی سازماندهی و بودجه بندی می کردند و در مورد رعایت روابط انسانی ضرب المثل بودند. تصمیم گیری ها بر اساس شورا و مشورت و جمع آوری اطلاعات انجام می شد. توافق نظر اکثر صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت نیز بر این است که سازمانها برای موفقیت و برآورده ساختن اهداف خود، نیازمند ساختار سازمانی مناسب می باشند، و جهت امر تصمیم باید با توجه به ساختار سازمانی آن اقدام به شیوه تصمیم گیری مناسب نمایند. به عبارتی این ساختارها هستند که به سازمانها معنی و مفهوم می بخشند. یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان ها، چگونگی طراحی ساختار سازمانی می باشد. طرح های سازمانی در گذر زمان تکامل یافته اند. طرح ساختار سازمانی تجلی دیدگاه سیستمی است که ساختار را مرکب از عناصر سخت و عناصر نرم می داند و ترکیبی از رابطه بین عناصر سازمانی است. به وسیله ساختار سازمان، می توان برخی از مسائل را در درون



سازمان اندازه‌گیری نمود و با هم مقایسه کرد مانند رسمی بودن، تخصصی بودن استانداردها، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، تمرکز و....

همواره علت عدم موفقیت سازمان‌های کشور، بی‌توجهی مدیران به دلیل فقدان دانش مدیریت است. بنابراین سازمان خود را نشناخته، ساختار سازمانی را مناسب انتخاب ننموده و هنگام تصمیم‌گیری از آن غافل‌اند. بستگی بین ساختار سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری می‌تواند به عنوان موضوعی که ارزش کار پژوهشی دارد در ذهن جای گیرد.

۲-۱. بررسی موضوعی و ماهیتی بحث

"تصمیم‌گیری" فرایندی بسیار جامع و گاهی پیچیده است، زیرا باید کلیه مولفه‌ها لحاظ شوند و انعطاف کافی داشته باشند تا در دنیای متلاطم امروزی با پیش‌آمدهای غیر مترقبه طبیعی، اجتماعی و سیاسی سازمان‌ها دچار شوک و مدیران دچار سر درگمی نشوند.

همان‌گونه که "کونتز" و "اودانل" در کتاب "مدیریت" اظهار می‌دارند "تصمیم‌گیری" فرایندی است که مدیریت در آن متبلور می‌شود. بنابراین مدیریت موفق است که با جمع‌آوری اطلاعات لازم و با اشراف کامل به وضعیت و ساختار سازمان متبوعش تصمیم بگیرد.

ولی متأسفانه یا تصمیم‌گیری‌ها آنقدر از سرعجله و بدون توجه به خصوصیات سازمان گرفته می‌شود که در عمل با ناکامی و تحمل هزینه زیاد مواجه می‌شوند و یا آنقدر تصمیم‌ها بطئی گرفته می‌شوند که زمان مناسب آن سپری شده و دیگر فرسنگ‌ها از بهنگام بودن فاصله گرفته‌اند. چنانچه در تصمیم‌گیری‌ها ساختار سازمانی لحاظ نشود، احتمالاً ممکن است تصمیم‌ها نتیجه از پیش تعیین شده را محقق نکنند. فی‌المثل به گفته دانشمندان، سازمانی که تمرکز در آن وجود دارد، تصمیم‌گیری از نوع بخردانه یا عقلایی را می‌طلبد، و سازمانی که در آن رسمیت بالاست یعنی تابع صرف قواعد و مقررات است، دیگر در آن مشورت جایگاهی ندارد، بنابراین تصمیم‌گیری بر اساس چارچوب قانون است، و یا سازمانی که پیچیدگی در آن بالاست اعم از جغرافیایی یا غیره نیاز به تصمیم‌گیری با روشی مناسب مانند "دلفی" دارد.



چون مشکل عمده سازمان ها در تصمیم گیری ها عدم توجه به ساختار سازمانی است ، بدین جهت پژوهشگر تصمیم گرفت بدین موضوع تقرب کند . بررسی رابطه ابعاد ساختار سازمان با شیوه تصمیم گیری امری لازم و ضروری می نماید ، زیرا سازمانهای امروزی با عوامل محیطی عدیده ای مواجهه هستند که مسئولیت های بیشتری را می طلبند . وهمین مساله ، نیازمند پاسخگویی بیشتر از طرف سازمان هاست ، بدین جهت هر تصمیمی به سادگی نتیجه نخواهد داد (عسکریان ، ۱۳۸۰ : ۹۱).

ساختار مکانیکی ساختاری است که در آن شبکه های اطلاعاتی محدود است ، و تصمیم گیری متمرکز جهت رسیدن به اهداف برنامه ریزی و طراحی شده صورت می گیرد (مومنی ، ۱۳۸۳ : ۱۰۲). سازمان های دولتی در ایران به گفته دانشمندان ، از نوع مکانیکی است .

با توجه به این که در جامعه امروز ایران ، بحث بیمه بسیار مطرح و موضوع مورد توجه است ، و به خصوص بیمه خودرو یکی از ضروری ترین نیازهای شهروندان می باشد که امنیت خاطر فراهم می آورد ، تحقیق در این سازمان نتیجه مفیدی می تواند برای مدیران داشته باشد . بیمه ایران خودرو از سازمان هایی است که به نظر می رسد امروزه با توجه به تغییرات جهانی و عوامل محیطی بین المللی نیازمند مدیریت مدبرانه است . لذا لازم است که با توجه به نوع سازمان و ساختار آن از شیوه تصمیم گیری مناسب استفاده نماید . حال این سوال پیش می آید که : چه رابطه ای بین ساختار سازمانی و شیوه تصمیم گیری وجود دارد؟

موضوع تصمیم گیری از مهمترین وظایف مدیران ارشد سازمان است . به طوری که می توان گفت مدیریت در " تصمیم گیری " متبلور میشود . چنانچه توجه کافی بدان نشود کشتی سازمان به ساحل امن نخواهد رسید و همواره دچار طوفان بحران خواهد شد . متاسفانه مدیران سازمان های ما وقت بسیار اندکی را برای تصمیم گیری اختصاص می دهند و اگر هم بخواهند تصمیمی بگیرند آنقدر دچار روزمرگی شده اند که فقط توجه به اهداف کوتاه مدت دارند و در نتیجه سازمان ها یا در جا می زنند یا پس رفت دارند . بدین جهت این تحقیق بنا دارد که رابطه بین سه مولفه ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) و تصمیم گیری را بررسی



نماید تا بلکه ، راهی برای آینده مدیران بگشاید که چگونه بر اساس ساختار سازمانی محل اشتغال خود ، شیوه تصمیم‌گیری مناسب را انتخاب نمایند.

در میان عوامل موثر بر شیوه تصمیم‌گیری ، ساختار سازمانی بنا به نظر دانشمندان مدیریت ، یکی از عوامل تاثیر گذار بر شیوه تصمیم‌گیری است که یکی از مهمترین موضوع های پژوهش و تحقیق در اکثر کشورها و شرکت های بزرگ است . به طوری که شرکت ((جنرال الکتریک)) نمونه ای از این شرکت هاست که کوشیده با حذف بسیاری از رویه های مدیریتی حاکم ، ساختار سازمانی خود را از یک ساختار بوروکراتیک پر پیچ و خم به سمت ساختار منعطف سوق دهد و با استفاده از تغییر شیوه تصمیم‌گیری از سطح فردی به گروهی ، در دوره رشد رقابت جهانی به بقا و حیات خود ادامه دهد (مورگن ، ۱۳۸۲ : ۳۹۶).

همچنین موفقیت شرکت بزرگی مانند ((جنرال موتور)) تا حد زیادی به علت وجود یک ساختار بخشی و غیر متمرکز بوده ، که با مدیریت بهتر و نحوه صحیح تصمیم‌گیری که به وسیله "دوپونت" انجام شد که با جداسازی مالکیت و کنترل ، توسط مدیران حرفه ای به صنایع مشابه مثل ((فورد)) در سراسر جهان نفوذ کرده و تقاضای مشتریان را برآورده کند و با اصلاح ساختار موجب بهبود تصمیم‌ها گشت (همان ، ۹-۱۵۸).

شرکت ((فورد)) نیز پس از گذشت سالیان همچنان در بازارهای جهانی نقش مهمی را بر عهده دارد به طوری که در رده دوم شرکت های خودرو سازی آمریکا قرار دارد . "هنری فورد" زمانی که شرکتش در آستانه سقوط قرار گرفت "تصمیم" به "تغییر ساختار" سازمان خود گرفت و توانست به سرعت بازارهای اروپا ، آمریکای لاتین و آسیا را تسخیر کند (دفت ، ۱۳۷۷ : ۱۲۲).

شرکت "آی . بی . ام" از این جهت همواره متحمل ضربه ، ضرر و زیان شده بود که نمی توانست از فرصت های به دست آمده استفاده کند و در تصمیم‌گیری با تاخیرهای زیادی اقدام می کرد . پس از تغییر مدیر عامل و تغییر در ساختار سازمانی و شیوه تصمیم‌گیری این شرکت



مانع خسارت های قبلی شد و با تغییر در نوع تصمیم گیری این شرکت توانست به زودی در بازارهای جهانی گسترش یابد (همان).

شرکت خدمات عمومی "آریزونا" در طول عمر ۴۰ ساله خود دارای شیوه ی مدیریت مبتنی بر اعمال کنترل شدید بود و همه تصمیم ها به وسیله مقام های ارشد گرفته میشد. مدیر عامل جدید "مارک دومیشل" متوجه شد که برای سازش با عوامل نامطمئن محیط و برای افزایش رقابت جهانی باید تغییراتی در ساختار شرکت خود به وجود آورد. او کارکنان را در امور دخالت داد و با تغییر نوع ساختار سازمان و شیوه تصمیم گیری از روش فردی و بوروکراتیک به سمت روش های گروهی، خود را جز یکی از شرکت های موفق دنیا نمود (همان، ۸-۱۶۷). بر اساس مطالعات انجام شده در این حوزه در کشورهای مختلف، همه ی مستندها و مشاهده ها حاکی از آن است که همه شرکت های موفق دنیا با تغییر ساختار خود و به دنبال آن تغییر شیوه تصمیم گیری که با توجه به تغییر ساختار داشته اند به مزیت رقابتی بالاتری رسیده اند و موفق تر از قبل عمل نموده اند. بنابراین ضرورت مطالعه و بررسی این مقوله و عوامل تاثیر گذار بر آن را در جامعه مورد پژوهش برجسته تر می کند.

در صورتی که تصمیم ها به روش مناسب تری در سازمان اتخاذ شود، پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی مثبت زیادی برای جامعه در پی خواهد داشت.

به طور خلاصه، با توجه به این که موفقیت کشورهای پیشرفته و شرکت های بزرگ با تغییر ساختارهای آن ها و به تبع آن شیوه تصمیم گیری به دست آمده است و همچنین نظر صاحب نظرانی مانند "سایمون" در مورد اهمیت شیوه تصمیم گیری می توان به اهمیت موضوع پی برد.

از سوی دیگر چون یکی از عوامل مهم در تحول سازمانها، ساختار سازمانی می باشد و برای ایجاد تحول در سازمانها سه عامل دخیل اند: افراد، ساختار و تکنولوژی (برومند، ۱۳۸۴: ۳۹).

از سوی دیگر چون تصمیم گیری از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت به شمار می رود و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است (در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدف ها



، در طراحی سازمان و ... تصمیم‌گیری جز اصلی و رکن اساسی است و از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است . مدیر همواره مواجه با مواردی است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب می کند و کیفیت و چگونگی این تصمیم ها است که میزان توفیق و تحقق هدف های سازمان را معین می کند (الوانی ، ۱۳۸۶ : ۱۹۳). بنابراین با عنایت به اصل فوق در این تحقیق به ساختار و نقشی که در شیوه تصمیم‌گیری دارد پرداخته می شود .

۳-۱ چارچوب نظری

چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است ، بدین معنی که بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند تاکید دارد . این چارچوب از پیوندهای درونی میان متغیر هایی که سرانجام درپویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند گفتگو می کند . پدید آوردن منبع چارچوب مفهومی به محقق کمک می کند تا روابط خاصی را در نظر بگیرد و آنها را بیازماید و درک خود را در زمینه پویایی موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت بگیرد بهبود بخشد(سکاران ، ۱۳۸۱ : ۸۱). ساختار یک 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 ایجاد شود (میتنزبرگ ، ۱۳۸۸ : ۳). ظهور و پیدایش ساختار سازمانی یک فرایند مستمر است ، ساختار سازمانی سه نقش یا وظیفه اصلی را بر عهده دارد . **نخست** و مهمترین وظیفه ساختار سازمانی این است که باید بدان وسیله هدف های سازمان تامین گردد . **دوم** : ساختار بدین سبب طرح ریزی می گردد که قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه ها مقرر گردد .

سوم : ساختار، حوزه یا محدوده اعمال قدرت را تعیین می کند و به عبارت دیگر میزان اختیار که هر پست یا مقام سازمانی دارد مشخص می شود و تصمیم ها باید در این محدوده قدرت گرفته شود (هال ، ۱۹۹۶ : ۸۴).

ساختار سازمانی دارای ابعاد پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز می باشد که بیانگر ویژگی های درون سازمان ها هستند (رایبزن ، ۱۹۹۸ : ۷۷۰).



در میان ابعاد ساختاری تمرکز مطمئن ترین دست آویز برای هماهنگ کردن تصمیم گیری در سازمان است ، به طوری که سازمان های امروزی به عدم تمرکز روی می آورند ، زیرا دریافت همه مسائل و گرفتن همه تصمیم ها در یک مرکز شدنی نیست و دلیل دیگر ضرورت عدم تمرکز این است که سازمان ها می توانند دشواری های بومی را به سرعت از میان بردارند و عدم تمرکز وسیله ای برای ایجاد انگیزش است ، زیرا کارکنان باهوش و مبتکر در سازمان در جستجوی فرصت هایی برای نمایاندن نوآوری هستند که بتوانند بهترین تصمیم ها را از میان گزینه های مختلف برگزینند (میتزبرگ ، ۱۴۸).

در سازمان های متمرکز ، مدیران ارشد و آنان که در راس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند ، و در بسیاری از این سازمان ها آنها هستند که بر سازمان کنترل کامل اعمال می کنند (دفت ، ۱۸۷). بسیاری از سازمان ها نیز، تصمیم گیری را به رده های پائین سازمان واگذار نموده ولی از طرفی ، با تدوین خط مشی ها ، تصمیم گیرندگان را با محدودیت مواجه می نمایند ، زیرا راه کارهای تصمیم به وسیله خط مشی ها محدود می شوند و تصمیم گیرندگان به طور ساختگی اتخاذ تصمیم می کنند . بنابراین اگر چه ممکن است کارکنان رده پائین سازمان تصمیم های متعددی را اتخاذ نمایند ولی چون به وسیله خط مشی های سازمان برنامه ریزی می شوند این امر خود میزان بالایی از تمرکز را نشان می دهد (رابینز ، ۳۴۶).

به عبارت دیگر ، هر گاه کلیه ی تصمیم های مهم در رده بالای ساخت سازمانی اخذ شود ، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد و هر گاه با تفویض اختیار و حذف قوانین دست و پا گیر ، امکان تصمیم گیری توسط مدیران سطوح میانی و عملیاتی افزایش یابد و ساز و کارهای کنترل به سطوح پائین تر واگذار گردد ، از تمرکز کاسته می شود (بونه و کرتز ، ۱۹۹۲ : ۸-۲۲۶).

ساختار مکانیکی با ویژگی هایی نظیر پیچیدگی ، رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می شود (رابینز ، ۱۹۸۷ : ۱۵۴). سازمان های ایران امروزه بیشتر از نوع مکانیکی هستند .



در ساختارهای مکانیکی تصمیم‌ها در مورد تمامی ساختار سازمانی و امور فنی آن بدون کسب تکلیف از رهبران صاحب قدرت اتخاذ نمی‌شود و حوزه قدرت و اختیارات هر واحد سازمان واضح است و برای اطمینان از انجام منظم و مداوم وظایف و مسئولیت‌ها، مقررات و خط‌مشی‌ها و آئین‌نامه‌هایی تدوین می‌شود و تصمیم‌ها ممکن است در سطح بالاتر سازمان اتخاذ شود (هیگ و کولت، ۱۹۸۷: ۳۲۸).

در سازمان‌های مکانیکی وظایف به تعداد زیاد تخصصی و جزئی شده‌اند. ساختار کنترل اختیارات و ارتباطات به صورت سلسله‌مراتبی است. اطلاعات مربوط به عملیات و موقعیت سازمان به طور رسمی در اختیار مدیران عالی سازمان قرار می‌گیرد و ارتباطات بین مدیریت و زیر دست عمدتاً عمودی است (مقیمی، ۱۳۸۶: ۱۴۶). اتخاذ تصمیم‌ها نیز به صورت متمرکز توسط افراد در راس هرم صورت می‌گیرد (اسکات و تی جیف، ۱۳۷۵: ۲۱). چنانچه درجه رسمیت در سازمان زیاد باشد، از میزان تصمیم‌گیری‌های کارکنان و نوآوری‌هایشان کاسته می‌شود. در واقع کارکنان سازمان‌های رسمی گرا باید در چارچوب آنچه تدوین شده اقدام نمایند (نجف بیگی، ۱۳۸۶: ۱۲۵). ساخت رویه‌ای یا رسمی معمولاً با محدود کردن ارتباطات میان افراد و گروه‌ها، روابط کار در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (رضائیان، ۱۸۶: ۲۷۵). در این سازمان‌ها مشورت جایگاهی ندارد و بیشتر تصمیم‌ها در چنین سازمانی از نوع بوروکراتیک می‌باشد.

در گذشته نیز سازمان‌هایی که پیچیدگی در آنها زیاد بود، بدین معنی که پراکندگی جغرافیایی باعث می‌شد که مدیریت سازمان نتواند به صورت گروهی تصمیم‌گیری کند تصمیم‌ها به صورت فردی اتخاذ می‌شد، اما امروزه وسایل الکترونیکی این مشکل را حل نموده، ویدئو کنفرانس‌ها و جلساتی که گوشه و کنار دنیا را در آن واحد می‌تواند به یکدیگر متصل نماید نمونه‌ای از آن می‌باشد. بنابراین امروزه حتی در پراکندگی‌های جغرافیایی بالا می‌توان ادعا نمود که تصمیم‌گیری گروهی امکان‌پذیر است.



- ۲۲- خاکی ، غلامرضا ، ۱۳۷۸ ، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی ، نشر مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت
- ۲۳- دسلر ، گری ، ۱۳۷۱ ، مبانی مدیریت ، ترجمه : داوود مدنی ، انتشارات پیشبرد ، چاپ دوم
- ۲۴- سرمد ، زهره ، بازرگان ، عباس و حجازی ، الهه ، ۱۳۸۳ ، روشهای تحقیق در علوم رفتاری ، نشر آگاه
- ۲۵- فیضی فرهمند ، ناصر ، ۱۳۸۱ ، مدیریت پویای سازمان ، انتشارات فروزش ، چاپ اول
- ۲۶- کازمایر ، لئونارد ، ۱۳۷۵ ، اصول مدیریت ، ترجمه : اصغر زمردیان و آرمان مهرورزان ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ سوم
- ۲۷- مانتانا ، پاتریک ، ۱۳۷۴ ، فرهنگ فراگیری دانش مدیریت ، ترجمه : سهراب خلیلی شورینی ، یادواره کتاب ، چاپ اول
- ۲۸- نادری ، عزت الله و سیف نراقی ، مریم ، ۱۳۶۸ ، روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی ، انتشارات بدر ، چاپ اول
- ۲۹- امیر کبیری ، علیرضا ، ۱۳۸۵ ، رویکردهای سازمان و مدیریت رفتار سازمانی ، انتشارات نگاه دانش ، چاپ اول
- ۳۰- اصغر پور ، محمد جواد ، ۱۳۶۵ ، تصمیم گیری و تحقیق عملیات در مدیریت ، انتشارات دانشگاه تهران ، چاپ سوم
- ۳۱- جاسبی ، عبد الله ، ۱۳۸۴ ، اصول و مبانی مدیریت ، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد ، چاپ پانزدهم
- ۳۲- دراگر ، پیتر اف ، ۱۳۷۵ ، مدیریت آینده ، ترجمه : عبد الرضا رضائی نژاد ، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا ، چاپ دوم
- ۳۳- نو فرستی ، محمد ، ۱۳۷۶ ، آمار در اقتصاد و بازرگانی ، (جلد های ۱ و ۲) ، موسسه خدمات فرهنگی رسا ، چاپ چهارم



- ۳۴- استیفن ، رایبیز ، ۱۳۸۷ ، تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی) ترجمه : سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد ، انتشارات صفار - اشراقی ، چاپ بیست و سوم
- ۳۵- جمعی از اساتید ، ۱۳۷۸ ، ساختار سازمانی (مجموعه اول) ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول
- ۳۶- خلیلی ، ناصر و دانشوری ، ابراهیم ، ۱۳۷۸ ، روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت ، نشر آروین ، چاپ اول
- ۳۷- اعرابی ، محمد ، ۱۳۸۲ ، طراحی ساختار سازمانی ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۳۸- هال ، ریچارد ، ۱۳۷۶ ، سازمان ، ساختار ، فرایند و ره آوردها ترجمه : پارسائیان ، محمد و اعرابی ، سید محمد
- ۳۹- حاضر ، منوچهر ، ۱۳۷۴ ، تصمیم‌گیری در مدیریت ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، چاپ اول
- ۴۰- کلی ، کیت ، ۱۳۸۱ ، فنون تصمیم‌گیری گروهی (تیمی) ، راهنمای علمی نتایج پیروزمندانه کارهای گروهی ، ترجمه : امین‌الله علوی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۴۱- رایبیز ، استیفن پی ، ۱۳۸۴ ، رفتار سازمانی ، مفاهیم ، نظریه‌ها و کاربردها ، جلد سوم ، ترجمه : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، چاپ هفتم
- ۴۲- دنهارت ، رابرت بی ، ۱۳۸۰ ، تئوری‌های سازمان دولتی ، ترجمه : مهدی الوانی و حسن دانایی فرد ، صفار - اشراقی
- ۴۳- ظهوری ، قاسم ، ۱۳۷۸ ، کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی ، انتشارات میر ، چاپ اول
- ۴۴- ایران نژاد پاریزی ، مهدی ، ۱۳۷۸ ، روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی ، مدیریت ، اقتصاد ، حسابداری ، علوم سیاسی ، انتشارات مدیران
- ۴۵- فرهنگی ، علی اکبر و صفرزاده ، حسین ، ۱۳۸۵ ، روش‌های تحقیق در علوم انسانی (با نگرشی بر پایان‌نامه نویسی) ، انتشارات پیام پویا



۴۶- الوانی ، سید مهدی ، ۱۳۸۶ ، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی ، انتشارات سمت ،

چاپ نهم

۴۷- منوریان ، عباس ، ۱۳۷۸ ، طراحی ساختار سازمانی ، مرکز آموزش مدیریت دولتی

۴۸- دفت ، ریچارد ال ، تئوری سازمان و طراحی ساختار ، ترجمه : علی پارسائیان وسید

محمداعرابی ، موسسه مطالعاتی و پژوهش های بازرگانی

