

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نکات مهم و پرتکرار

سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش ها

ویژه دانشجویان دانشگاه پیام نور

## فصل اول

- ۱ - هر جامعه ای برای رسیدن به اهداف خودش نیازمند سازمانها است .
- ۲ - سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می‌کنند .
- ۳ - سازمان گروهی از افراد است که به صورت عمدی سازمان داده شده‌اند تا به یک یا مجموعه‌ای از اهداف کلی و مشترک دست یابند.
- ۴ - واژه سازمان در دو جنبه به کار می‌رود :  
اول . از جنبه فیزیکی ← به معنای بنگاه یا مؤسسه است بدین معنی که محلی و ساختمانی همراه با افرادی در جهت اهدافی مشغول به کار هستند که در ادبیات علمی، معنای فیزیکی سازمان را با واژه ( بنگاه ) مشخص می‌نمایند .  
دوم . از جنب مفهومی و در شکل رسمی، سازمان ساختاری ارادی و عمدی از نقش‌هایی است که در یک بنگاه به شکل رسمی سازمان دهی شده‌اند .
- ۵ - سازمان به گروهی از انسان اطلاق می‌شود که از افراد متخصص تشکیل یافته و آنها در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک، دوش به دوش یکدیگر کار می‌کنند .
- ۶ - یک سازمان همواره بر اساس تخصص شکل می‌گیرد .
- ۷ - یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت و وظیفه تخصص و تمرکز پیدا کند .
- ۸ - تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی ← سازمان رسمی، اشتراک مساعی آگاهانه ، عمومی و هدفدار بین افراد می‌باشد . ( مهم )
- ۹ - سازمانها گروه‌هایی هستند که جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهند .
- ۱۰ - تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی ← سازمانها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان هدفی مشترک افراد آن بوده و آنها با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند. این تعریف توجه خود را به ساختار رفتاری معطوف می‌کند . ( مهم )
- ۱۱ - تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز ← سازمانها عبارت از سیستم‌هایی از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشند که انتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط‌هایی که در آنها عمل می‌کنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم محیط در بوجود آوردن آنها) احاطه می‌شوند . ( مهم )
- ۱۲ - سازمان موجودی اجتماعی و هدف مدار است .
- ۱۳ - ساختار سنجیده بدین معناست که وظایف تقسیم شده و مسئولیت انجام دادن آنها به اعضای سازمان واگذار شده است .
- ۱۴ - اگر ما سازمان را به عنوان یک سیستم باز بدانیم ، مهم‌ترین رکن آن تعامل داخلی سازمان و همچنین تطبیق سازمان با محیط خارجی است .

۱۵ - هم‌افزایی عبارتست از ایجاد یک مجموعه که بزرگتر از مجموع تک تک آنها می‌باشد .

۱۶ - افراد اساس منابع انسانی سازمان‌ها هستند .

۱۷ - روش‌های مختلف نگرش به سازمان‌ها (خیلی مهم)

اول . پدیده‌های عقلانی ← که اهدافی را دنبال می‌کنند . سازمان‌ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده‌اند و رفتار اعضای سازمان می‌تواند به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف تشریح شود .

دوم. ائتلاف ذی‌نفع‌های قدرتمند ← سازمان‌ها متشکل از گروهایی اند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند. این گروه‌ها قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان به کار می‌گیرند .

سوم. سیستم‌های باز ← سازمان‌ها سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستاده‌هایی هستند که برای بقاء خود به محیط شان متکی‌اند .

چهارم . نظام تولیدکننده مفهوم‌ساز ← سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند. اهداف بلندمدت و مقاصد شان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت حصول می‌شود .

پنجم. سیستم‌هاگی به هم پیوسته منعطف ← سازمان‌ها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده‌اند که می‌توانند اهداف مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند .

ششم. سیستم‌های سیاسی ← سازمان‌ها مرکب از جناح‌های قدرتمند داخل اند که هر کدام کنترل بر فرایند تصمیم‌گیری را به منظور منافع خود خواهانند و پیگیر آنند .

هفتم. ابزار تسلط یا حاکمیت ← سازمان‌ها اعضای خود را در قالب شغلی قرار می‌دهند. که این امر آنچه را که آنها می‌توانند با آنها در تعامل باشند محدود می‌کند و مضافاً اینکه سازمان برای آنها رئیس تعیین می‌کند که اختیار صدور دستور دارند.

هشتم. واحدهای پردازش اطلاعات ← سازمان‌ها محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. فعالیت شان را هماهنگ می‌سازند و به وسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق یک سلسله‌مراتب ساختاری تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند .

نهم . زندان‌های روح ← سازمان‌ها از طریق پی تدوین شغل ، ایجاد دوائر ، بخش‌ها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیر قابل قبول اعضای خود را محدود و مقید می‌سازند . وقتی این محدودیت‌ها پذیرفته شوند، نوعی موانع مصنوعی می‌شوند که انتخاب‌های کار و مکان را محدود می‌کنند .

دهم . قراردادهای اجتماعی ← سازمان‌ها مرکب از مجموعه ای از توافقات غیر مکتوب بوده که بدان وسیله اعضا در مقابل دریافت حق الزحمه ، رفتارهای ویژه سازمان را از خود بروز می‌دهند .

۱۸ - مکاتب و دیدگاه‌های کلاسیک مدیریت (خیلی مهم)

اول. مدیریت علمی تیلور

• رویکرد خود را مدیریت علمی نامید . وی معتقد بود از طریق نظارت دقیق می‌توان کارایی را افزایش داد. تیلور باور داشت که قبول اصول مدیریتی از طرف دست‌اندرکاران صنعت، مقدمه ورود به دوره جدیدی از امنیت صنعتی می‌شود .

- تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد :
- الف - مدیریت باید علمی باشد.

نکته : مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کار کرد بر اساس آن است .

- ب - انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد .
- ج - آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد .
- د - روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان و تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان به طوری که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند .
- تیلور و پیروانش اصرار داشتند که تجزیه علمی وظایفی که از سوی کارگران انجام می‌گیرد برای کشف رویه ای جهت کسب حداکثر بازده با حداقل داده ها اعم از انرژی و منابع، امکان پذیر است .

### دوم . نظریه اداری فایول

- دومین دیدگاه که هم‌زمان با مدیریت علمی توسعه یافت، بر وظایف مدیریت تأکید داشت و کوشش می نمود تا اصول کلی اداری برای عقلایی کردن فعالیت‌های سازمان را تدوین نماید .
- هنری فایول بنیان‌گذار مکتبی است که به اصول گرایان یا نظریه اداری مدیریت موسوم است .
- رویکرد اصول‌گرایان بر غلبه نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تأکید دارد و مدعی است مدیریت، یک حرفه است که قابل آموزش است .
- پنج کارکر فایول برای مدیریت عبارتند از برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگ سازی و کنترل.
- چهارده اصل مدیریتی فایول : ( مهم )

اول . تقسیم کار	دوم. تفویض اختیار	سوم. انتظام	چهارم. وحدت سمت‌وسو	پنجم. پاداش
ششم. تمرکز گرایی	هفتم . سلسله مراتب	هشتم . نظم	نهم . برابری	دوازدهم. روح کار گروهی
دهم . امنیت شغلی	یازدهم . ابتکار عمل	سیزدهم. وحدت فرماندهی	چهاردهم . هضم نفع شخصی در نفع جمعی	

### سوم . نظریه بوروکراسی وبر

- از دیدگاه وبر فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلایی - قانونی و سستی دارای ثبات کافی بوده و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی را ارائه می‌دهد .
- ویژگی‌های بوروکراسی وبر
- تقسیم کار، با تعریف روشن اختیار و مسئولیت همراه است .
- پست ها در سلسله قدرت سازماندهی شدند .
- پرسنل بر اساس توانایی‌های فنی انتخاب می‌شوند و ارتقا می‌یابند .
- مدیران تابع قوانین و رویه‌هایی هستند که رفتار آنان قابل اطمینان است و قابلیت پیش‌بینی دارد .
- اعمال اداری و تصمیم‌ها به طور مکتوب ضبط می‌شود .
- مدیریت از مالکیت سازمان‌ها جداست .

## چهارم. نظریه رفتار اداری سایمون

سایمون دیدگاهی انتقادی به خشک بودن اصولی که از سوی فایول و دیگران در مدیریت پدیدآمده بود، داشت . سایمون پیشنهاد جایگزینی انسان اقتصادی را با چهره انسانی‌تری به نام انسان اداری ارائه کرد .

### ۱۹ - ابعاد سازمانی (خیلی مهم)

اول. **ابعاد ساختاری سازمان** ← به ویژگی‌ها و مشخصه‌های درونی سازمان مانند درجه تمرکز، رسمیت و پیچیدگی مربوط می‌شود و شامل :

**رسمی بودن** ← به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارند. در این اسناد روشها ، شرح وظایف ، مقررات و سیاست‌هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت‌هاست .

**تخصصی بودن** ← یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد . نکته : گاهی تخصصی بودن را تقسیم کار هم می‌نامند .

**داشتن استاندارد** ← به‌موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند .

**سلسله‌مراتب اختیارات** ← مقصود مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهند و نسبت به رفتار چه کسانی باید مسئول باشند . حیطه نظارت هر یک از مدیران را مشخص می‌سازد . این سلسله مراتب اختیارات از طریق کشیدن خط‌های عمودی مشخص می‌شوند و حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می‌کند .

**پیچیدگی** ← مقصود از پیچیدگی ، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارند .

**متمرکز بودن** ← به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد . هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته می‌شود آن سازمان را متمرکز می‌نامند .

**حرفه‌ای بودن** ← به سطح و یا آموزش غیر رسمی کارکنان اطلاق می‌شود .

**نسبت پرسنلی** ← بیان‌کننده به‌کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دواير گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند . دوم . **ابعاد محتوایی سازمان** ← به زمینه و بستر طراحی سازمان مربوط می‌شود و بر ابعاد ساختار نفوذ داشته و آنها را شکل می‌دهد و شامل :

**اندازه سازمان** ← عبارت از بزرگی آن، که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد .

**تکنولوژی سازمان** ← عبارت از: ماهیت سیستم تولید، و شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید (تبدیل اقلام مصرفی به تولیدی) می‌شود.

نکته : تکنولوژی پیام‌کننده دانش به کار گرفته شده از بعد فنی و غیرفنی (نرم‌افزاری) در سازمان است.

**محیط** ← شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند که بر روی سازمان اثر می‌گذارند ولی سازمان کنترل کاملی بر روی آنها ندارد .

**اهداف و استراتژی سازمان** ← در این مقوله هدف و شیوه‌های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند مشخص می‌شود. معمولاً هدف‌ها به صورت اسناد نوشته هستند که بیان‌کننده و نشان‌دهنده مقصود نهایی و همیشگی شرکت می‌باشد.

استراتژی عبارت است از، یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌گردد.

**فرهنگ** ← نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که یک سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد .

## ۲۰ - ارکان سازمان

اول . **ساختار اجتماعی** ← به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده روابط موجود میان افراد یک سازمان اشاره می‌کند .

دوم. **افراد سازمانی** ← عاملان اجتماعی کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف سازمان را یاری می‌دهند .

سوم . **اهداف** ← مهم‌ترین و بحث‌انگیزترین جنبه از مطالعه سازمان‌ها می‌باشد

چهارم . **تکنولوژی** ← هر سازمانی که کاری انجام می‌دهد تکنولوژی انجام آن را در اختیار دارد .

پنجم . **محیط** ← هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد . هیچ سازمانی خودکفا نیست .

## ۲۱ - بخش‌های سازمانی

اول. بخش عالی سازمان ← مدیران عالی رتبه در قسمت فوقانی بوده و مسئولیت خط مشی گذاری مؤسسه را عهده‌دار می‌باشند .

دوم. بخش میانی ← مدیران و مسئولانی هستند که پخش عالی را به بخش عملیاتی سازمان مرتبط می‌سازند .

سوم. بدنه اصلی عملیات ← متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان عهده‌دار می‌باشد .

چهارم. بخش ستاد فنی ← متشکل از تحلیلگران و متخصصان است که مسئولیت استانداردهای سازمان را برعهده دارد .

پنجم. پخش ستاد و پشتیبانی ← متشکل از افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می‌دهند .

### نکات مهم

- اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات غیر متمرکز شده **بروکراسی حرفه ای** ایجاد می‌گردد .
- هر گاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد ، کنترل متمرکز ایجاد شده، نوعی **ساختار ساده متمرکز** حاصل می‌گردد.
- هرگاه بخش میانی غالب شود، واحدهای تقریباً " مستقلی تشکیل شده **ساختار بخشی یا شعبه‌ای** ایجاد می‌گردد .
- زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیلگران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل‌ها از طریق استانداردها و ضابطه‌های دقیق اعمال شده ، **بروکراسی ماشینی** به وجود می‌آید .
- هر گاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضای سازمان اعمال شده و **سازمان ویژه یا ادھوکراسی** حاصل می‌گردد .

۲۲ - عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری کامل روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات **ادهوکراسی** است .

### ۲۳ - سطوح سازمانی

اول . سطح فنی ← بخشی از سازمان که کارکرد تولید را انجام داده و وارده ها را به صادره هایی تبدیل می‌کند .  
دوم. سطح مدیریتی ← بخشی از سازمان می‌باشد که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده ، وارده ها را تدارک دیده و صادره ها را تنظیم کرده و پرسنل را تأمین و تخصیص می‌دهد .  
سوم. سطح نهادی ← بخشی از سازمان می‌باشد که سازمان را به محیط فراگیر آن ارتباط می‌دهد و آن را تعیین می‌کند .  
نکته : دیدگاه سیستم عقلایی مناسب سطح فنی ، دیدگاه سیستم طبیعی مناسب سطح مدیریتی و دیدگاه سیستم باز مناسب سطح نهادی می باشد .

### ۲۴ - سازمان رسمی

ساختاری برنامه ریزی شده از نقش ها است .  
به معنای ساخت هدف دار از نقش ها در یک سازمان است .

### ۲۵ - سازمان غیر رسمی

می توان یک دولت ناپیدا در درون سازمان رسمی به شمار آورد . (مهم)  
بیانگر حالت واقعی سازمان است .  
حاصل تعامل اجتماعی مداوم است .

### ۲۶ - جنبه های منفی بروکراسی

اول . خشکی و انعطاف ناپذیری ← جمود شخصیت انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان نادیده می گیرد . به همین علت گاهی به آن سازمان بدون انسان گفته می شود . سوم . دوگانگی اهداف چهارم . خود جاودانگی و ....

### ۲۷ - گروه‌بندی ساختارهای سازمانی

اول. سیستم‌های مکانیکی  
بر اساس قانون مندی تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علی ذانی اش عملی کند .  
دوم . سیستم‌های ارگانیکی  
سیستم‌هایی هستند که حداقل یک هدف یا مقصود از خودشان دارند. مثل حفظ بقا که رشد برای آن اغلب امری ضروری تلقی می‌شود .  
سیستم های ارگانیکی ضرورتاً " باز هستند یعنی تحت تاثیر عوامل بیرونی قرار دارند .

ویژگی‌های سازمان‌هایی مکانیکی و ارگانیکی (مهم)

سبج. رجبی، ۱۳۹۷

الگوهای مکانیکی	ویژگیهای مورد مقایسه	الگوهای ارگانیکی
مرزبندی مشخص بین تخصصها و شغل‌های متفاوت زیاد	نوع و میزان تخصص	مرزبندی کم رنگ و تعداد شغل‌های متفاوت کم
استاندارد کارها و وظایف از پیش تعیین شده	میزان استاندارد	استاندارد قابل انعطاف و وظایف بستگی به تصمیم فرد دارد
تأکید بر روش و وسیله کار	نحوه توجیه ذهنی کارکنان	تأکید بر هدف و نتیجه کار
بوسیله رده بالاتر	روش حل اختلاف	از طریق تمایلات شخصی
بر مبنای سلسله مراتب و روابط قراردادی و رسمی و مکتوب	اختیار کنترل و ارتباطات	بر مبنای شبکه ارتباطات و تعهدات و عمدتاً از نوع شفاهی
در بالای سازمان	مرکز مشروعیت و پذیرش	در جاییکه مهارت و شایستگی و تخصص وجود دارد
عمودی	تعاملات کاری	افقی
دستور و راهکار	نوع ارتباطات	راهنمایی اطلاعات
به سازمان	وفاداری	به پروژه و همکاران
از سازمان و شغل سازمان	کسب پرستیژ	از نوع و میزان ارائه فکر و خدمت
یکنواخت و همگن	تکنولوژی	پیچیده و متغیر
تقریباً مشخص و ثابت	محیط	نامشخص و متغیر
رسمی و خشک	سلسله مراتب	غیر رسمی و انعطاف پذیر
برنامه ریزی شده	تصمیم گیری	موردی و آنی
نتیجه گرا	نوع عملکرد	فرآیند گرا
به روابط کار	گرایش	به روابط انسانی
بلند با سطوح عالی	ساختار سازمانی	تحت با سطوح محدود
متمرکز	سیستم مدیریتی	غیر متمرکز



## فصل دوم

- ۱ - سازماندهی عمل فراگردی است که طی آن ، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود .
- ۲ - ساختار سازمان حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانین است که به طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمان را شکل می‌دهند . (مهم)
- ۳ - سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقشی مهمی در کسب هدف‌های سازمان ایفا می‌کند .
- ۴ - تفاوت ساختار سازمانی با نمودار تشکیلاتی  
در این است که در ساختار به چگونگی تجزیه کردن یک سازمان و ترکیب مدیریت اساسی در کل پرداخته می‌شود ولی در نمودار تشکیلاتی کلیه اجزای تشکیل دهنده هر مدیریت مشخص می‌شود .
- ۵ - اجزای اصلی ساختار سازمان (خیلی مهم)
  - اول. رسالت سازمان ← دلیل وجودی هر سازمان
  - دوم. استراتژی طریق رسیدن به رسالت سازمان
  - سوم . اهداف سازمانی ← ترکیب‌بندی افراد، بازارها، سیستم‌های مدیریتی و اجرایی و فنی به منظور هم پایانی بهره‌وری سازمانی .
  - چهارم. سیاست‌های سازمان ← رهنمودهای درازمدت برای عمل و تفکر سازمانی
  - پنجم. اهداف کوتاه مدت سازمان ← اهداف فرد، تیم‌ها و واحدهای سازمانی
  - ششم. اهداف روزانه سازمان ← اهداف به صورت ساعتی، روزانه، هفتگی و ماهیانه
  - هفتم. تاکتیک سازمانی ← برنامه‌های عملیاتی کوتاه مدت سازمان
  - هشتم . وظایف سازمانی ← کار های مخصوص قابل انجام تعریف‌شده در مشاغل سازمان
  - نهم . وظایف شغلی ← مجموعه مشاغل مشابه در واحدهای سازمانی
  - دهم . ترتیب سازمانی
  - یازدهم. سیستم‌های سازمان
- ۶ - مناطق چهارگانه هرم سازمانی (خیلی مهم)
  - اول . منطقه مدیران اداری ← در قسمت بالای هرم سازمانی واقع شده است خط مشی و سیاست کلی سازمان از دیدگاه برنامه‌ها و سیستم اجرای وظایف در این منطقه تدوین می‌شود .
  - این منطقه باید کنترل کلی سازمان را از جهت حسن اجرای امور بر عهده داشته باشند . (مهم)
  - دوم. منطقه مدیران اجرایی ← بعد از منطقه مدیران اداری تقریباً " منطقه میانی سازمان محسوب می‌شود . در این منطقه مدیران ادارات کل با عناوین مدیر کل، مدیر امور، مدیر منطقه قرار دارند که با همکاری معاونین خود در اجرای یک یا چند وظیفه بدون دخالت در تعیین خط مشی کلی سازمان اعمال مدیریت می‌نمایند .

سوم . منطقه مدیران سرپرست

بیشتر فعالیت‌های اجرایی و اصلی سازمان انجام می‌شود. در این منطقه روسای قسمت‌ها و یا ادارات و یا کارگاه‌های تولیدی قرار دارند که در تماس نزدیک با کارکنان می‌باشند و مسئول حسن اجرای وظایف و عملیات آنها هستند .

چهارم . منطقه عملیات

این منطقه در قاعده هرم سازمانی واقع شده است. افرادی در این منطقه قرار دارند که هیچ گونه وظایف و مسئولیت سرپرستی نداشته، فقط اجرای عملیات اصلی سازمان را برعهده دارند .

منطقه مدیریت	نوع مسئولیت و وظایف	افراد شاغل
منطقه مدیران اداری	تعیین خط‌مشی کلی مسئولیت نهایی - نظارت عالی	بالاترین مقام سازمانی، وزیر یا رئیس کل یا مدیرعامل به اتفاق معاونین و مشاورین خود
منطقه مدیران اجرایی	بر انجام یک یا چند وظیفه اعمال نظارت می‌نمایند در سازمانهای تولیدی، مسئولیت تولید یک یا چند محصول را به عهده دارند	مدیران میانی، مدیر کل، مدیر امور، مدیر تولید و ... با معاونین و دستیاران
منطقه مدیران سرپرست	بر انجام یک یا چند وظیفه اعمال مدیریت می‌نمایند	رؤسای ادارات، قسمت‌ها، مسئولان شعب
منطقه عملیات	مستقیماً در جهت هدف و در خطوط و وظایف اصلی و کمکی انجام وظیفه می‌نمایند	کارکنان: کارگر و کارمند

#### ۷ - اجزاء و عناصر سازمان رسمی (مهم)

سازمان رسمی سازمانی است که از یک سلسله همبستگی و بر روابط بین مقامات و مشاغل بر حسب یک سلسله مراتب سازمانی به وجود آمده است. اجزاء و عناصر آن عبارتند:

- تعاریف و شرح مشاغل
- مبانی تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف
- حیطة نظارت و سطوح سلسله‌مراتب
- هدف‌ها، مقاصد و مأموریت‌های سازمانی
- خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی
- خط‌مشی‌ها و قدرت رسمی
- معیارهای ارزیابی اثربخشی
- بازدهی

## ۸ - اجزاء عناصر سازمان غیررسمی (خیلی مهم)

در این سازمان، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد. اجزاء عناصر سازمان غیررسمی را در قالب زیر می‌توان بیان نمود:

- روابط و قدرت نفوذ حاکم بر افراد
- برداشت شخصی از سازمان و شایستگی‌های فردی
- الگوهای روابط بین افراد گروه‌ها
- استاندارد و معیارهای گروهی
- درک افراد، نقش‌ها و ارزش‌ها
- نیازها و تمایلات و احساسات عاطفی
- روابط موثر بین روسا و مرئوسین
- درجه رضایت خاطر و ایجاد معیارها و سنجش اثربخشی

## ۹ - مهم‌ترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از نمودار سازمانی و راهنمای سازمان. (خیلی مهم)

۱۰ - یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان تنظیم می‌شود نمودار سازمانی است.

۱۱ - خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم شود، باید نشان دهنده روابط سازمانی آنها باشد. (خیلی مهم)

۱۲ - اگر خط ارتباطی میان دو واحد، فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد، آن را با خط چین (---) نشان می‌دهند.

۱۳ - یکی از مهم‌ترین کاربردهای نمودارهای سازمانی ← ابزار طرح‌ریزی سازمان

۱۴ - اساسی‌ترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از فرایند پویای عکس‌العمل‌های انسانی است.

## ۱۵ - انواع نمودارهای سازمانی (مهم)

### اول. نمودار سازمانی جهت طرح کلی سازمان

این نمودار نمایشگر سطوح مختلف سازمان و سلسله‌مراتب اداری و واحدهای مختلف انجام دهنده کار می‌باشد. در این نمودار مجاری و خطوط ارتباطی سازمان و تقسیم کار و نحوه سازماندهی مشخص شده است.

### دوم. نمودار وظایف

این نمودار نمایشگر وظایف واحدهای مختلف سازمان است.

معمولاً نمودار وظایف برای یک واحد اصلی تهیه می‌شود که وظایف واحد مزبور با قسمت‌ها و ادارات تابعه در داخل چهارگوش نوشته شده است.

### سوم. نمودار نیروی انسانی (پرسنلی)

این نمودار که به نمودار پرسنلی و یا کارگزینی معروف شده نمایشگر نیروی انسانی سازمان و استقرار آن در واحدهای مختلف می‌باشد.

در این نمودار نیز هر واحد به صورت مربع مستطیل (چهارگوش) نمایش داده می‌شود.

### چهارم. نمودارهای تلفیقی

نمودار سازمانی و پرسنلی توأم با عکس نیروی انسانی، نمودار سازمانی به روی نقشه جغرافیایی و سایر نمودارهایی که برای

راهنمایی ارباب رجوع، ایجاد کنترل، هماهنگی و ... می‌توان تهیه و ارائه نمود.

## پنجم. سایر نمودارهای متداول

مهم‌ترین آنها عبارتند از: نمودارهایی جریان کار، تقسیم وظایف، صرفه‌جویی در حرکات و ...

۱۶ - **طراحی سازمان** عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف‌ها و انجام رسالت سازمان.  
۱۷ - **ماکس وبر** با تأکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان‌های بوروکراتیک را غیرقابل اجتناب می‌دانست سازمان‌هایی که با تخصص‌گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می‌شوند .

## ۱۸ - روش‌های سازماندهی (خیلی مهم)

اول . **سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه**

اگر به جای محصول ، برنامه‌ها و طرح‌های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم ، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می‌گیرد. در این نوع سازماندهی، کل سازمان به بخش‌های کوچک‌تری (به صورت گروه‌های مستقل) تقسیم می‌شود .

## دوم. سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی)

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (مشتری یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدیدی برای سازماندهی به دست می‌آید که آن را سازماندهی خزانه‌ای می‌نامند .

در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند و به انجام وظیفه می‌پردازند. برای هر پروژه زمان شروع و پایان معینی در نظر گرفته می‌شود و اعتبار ویژه‌ای برای انجام آن اختصاص می‌یابد.

از ساختار خزانه‌ای به امید بهره‌مندی هم‌زمان از مزایای ساختار مبتنی بر محصول استفاده می‌شود.

سازماندهی خزانه‌ای در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چندجانبه است و برای سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است. از این شیوه سازماندهی بیشتر در سازمان‌های مشاوره‌ای، مراکز آموزشی و مراکز علمی- تحقیقاتی استفاده می‌شود.

سازماندهی ماتریسی، نوعی سازماندهی موقتی است نه دائمی .

در این نوع سازماندهی، وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، روابط متقابل صف و ستاد مفهومی ندارد، سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد .

## سوم. سازماندهی با گروه‌های متداخل

سازمان را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروه‌های متداخل تصور کرد، در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می‌کند، در یک گروه دیگر در نقش مرئوس قرار گیرد، یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد.

وجود چنین ساختاری، زمینه بیشتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می‌کند.

یکی از راه‌های همسو سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی، مشارکت دادن افراد در برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل است.

این نوع ساخت سازمانی را گاهی سیستم تعامل اثربخش نیز می‌نامند.

در چنین ساختاری ممکن است سرپرست یک گروه کاری در رده عملیاتی، عضو عادی یک گروه کاری در رده بالاتر باشد.

در این ساختار مشارکت در تصمیم‌گیری و توسعه مجاری ارتباطی به سراسر سازمان تسری می‌یابد و مورد حمایت و تشویق واقع می‌شود و امکان تبادل اطلاعات در همه سطوح سازمان به وجود می‌آید. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که این شیوه سازماندهی موجب کندی انجام کار می‌شود و این تفکر را برای کارکنان ایجاد می‌کند که از هر آنچه در واحدهای سازمانی می‌گذرد آگاهی یابند.

#### چهارم. سازماندهی بر مبنای دانش

سازمان‌هایی که به نشر دستاوردهای فعالیت‌های فکری می‌پردازند و برای جذب مشاوره‌های فکری از سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی در محیط تلاش می‌کنند. این سازمان‌ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی (به جای سیستم‌های رسمی متمرکز) با هم در تعاملند.

#### ۱۹ - انواع ساختار سازمانی (خیلی مهم)

##### اول. ساختار تیمی

در این نوع ساختار برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسئله در سراسر سازمان، از تیم‌هایی استفاده می‌شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می‌شوند و معمولاً مجموعه‌ای مرکب از اعضای بخش‌های تخصصی متعدد را به کار می‌گیرند تا عملیات عادی سازمان را تکمیل کنند. اعضای این تیم‌ها علاوه بر انجام مأموریت‌های کاری خود را بر حسب نیاز، با همکاری یکدیگر به حل مسائل و کشف فرصت‌ها می‌پردازند. این گونه سازمان‌ها به امید دستیابی به سازمان‌هایی با (ساختار واقعا" افقی) در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاشی کرده‌اند.

##### دوم. ساختار شبکه‌ای

یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است. این سازمان‌ها را گاهی سازمان مجازی نیز می‌نامند. با استفاده از این ساختار، سازمان‌ها می‌توانند ضمن انجام فعالیت‌ها و عملیات گسترده خود، سیستم‌های کوچک‌تری داشته باشند و از پیچیدگی ساختارهای بزرگ اجتناب کنند. این شبکه‌ها مزیت امکان فعالیت در مقیاس جهانی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. تا زمانی که مدیران در جستجوی راه‌های کسب و افزایش مزایای رقابتی خود از طریق کاهش هزینه‌های سربار و افزایش کارایی عملیاتند، این گونه سازمان‌ها متداول‌تر می‌شوند.

#### ۲۰ - سازمان‌های ادھوکراتیک (مهم)

##### اول. سازمان‌های ضربانی

سازمانی است که با ریتمی منظم منبسط و منقبض می‌شود. این سازمان‌ها بر اساس کمیت و تعداد کارکنان به راحتی انقباض و انبساط پیدا می‌کنند و کاهش و افزایش کارکنان مطابق ضرورت اهداف سازمان و استفاده از نیروی کار است.

## دوم. سازمان تک ضربانی

مانند گروه‌های فیلم‌برداری که پس از اتمام پروژه‌ها پراکنده می‌شوند و با ضربانی به وجود می‌آید و تا ضربان بعدی از بین می‌روند.

## سوم. سازمان های دو چهره

واحد کاملاً دوچهره ای است که دارای دو نوع خدمات هستند که در یک موقعیت از زمان یک نوع چهره و در موقعیتی دیگر مخالف آن رفتار را دارند .

## چهارم. سازمان شطرنجی

در این سازمان قرار بر این است که هر گروهی که در مکان اول قرار می‌گیرد اعضای گروه مخالف را در مناصب دوم قرار دهد .

## پنجم . سازمان کمیسری

خواهان نظارت بر سازمان‌های اجرایی هستند. در رأس هر واحد فضایی، یک مقام سیاسی هم هست و دو کانال اطلاعاتی برای توزیع اطلاعات وجود دارد یک کانال به حزب و یک کانال به مجلس و دولت .

## ششم. سازمان فئودالی

یک زیردست خیلی نیازمند به ارتباط با مقام بالادست خود اوست و بالادست نیز به ارتباط با پایین‌دست نیاز دارد.

## هفتم . سازمان موشی خرمایی

هدف را می‌دهند، منابع را هم می‌دهند ، آزادی عمل فراوانی می‌دهند تا کارکنان با استفاده از دانایی و دست زدن به ابتکار و نوآوری دستشان باز باشد.

## هشتم. سازمان تیمی خودانگیزه

یعنی افرادی که بدون این که سازمان برای آنها تعیین تکلیف کرده یا مأموریتی داده باشد، خودسرانه با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی با مرکز اطلاعاتی جهان پیرامون موضوعی خاص تماس می‌گیرند و دستاوردهای خود را به شکل طرح یا نقشه ای در اختیار سازمان قرار می‌دهند.

۲۱ – وودوارد فناوری اصلی تولید را به **۳دسته** تقسیم کرد:

اول . تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک

در کارگاه های تولید در مقیاس کوچک هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مختصات مورد نظر مشتریان، به گونه‌ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود.

در این کارگاه‌ها تجهیزات ساده‌ای برای تولید به کار می‌روند ، ولی کارگران باید از سطوح مهارتی عالی برخوردار باشند.

دوم. تولید انبوه

تعداد زیادی از محصولات هم شکل ، در سیستم خط تولید ساخته می‌شوند. کار کارکنان کاملاً به یکدیگر وابسته است.

در تولید انبوه تجهیزات پیچیده ای به کار گرفته می‌شود، ولی کارکنان معمولاً به مشاغل ساده‌ای اشتغال دارند و باید از دستورالعمل‌های تفصیلی و دقیقی برای انجام کار تبعیت کنند، بنابراین به سطوح مهارت بالا نیاز ندارند.

سوم. فراگرد تولید مستمر

با تزریق مستمر مواد اولیه محصولاتی به تدریج تکمیل و ارائه می‌شوند .

این سیستم‌های مجهز معمولاً با تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره اند .

کارگاه‌های خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاه‌های نفت در شمار فراگردهای تولید مستمر قرار می‌گیرند .

۲۲ – منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر دارند.

۲۳ – منظور از محیط خاص مجموعه سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها و افرادی است که سازمان باید با آنها تعامل داشته باشد تا بتواند به حیات خود ادامه دهد و رشد کند.

۲۴ – هر چه محیط از عوامل پویاتری تشکیل شده باشد و پیش‌بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد، محیط نامطمئن‌تر است.

۲۵ – یکی از راه‌های برخورد با مسئله (اندازه بزرگ) سازمان، کوچک سازی است .

۲۶ – قدرت در سازمان به توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم دلالت دارد. بخشی از این قدرت که از

منصب‌های سازمانی افراد ناشی می‌شود، اختیار نامیده می‌شود. اختیار همراه منصب سازمانی است. قدرت ابعاد سه‌گانه ای

دارد، یعنی گاهی از وظیفه، گاهی از سلسله مراتب و گاهی از مرکز بودن سرچشمه می‌گیرد در حالی که اختیار فقط از

جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب‌های سازمانی ریشه می‌گیرد. قدرت فرد هم به جایگاه وی در سلسله مراتب عمودی و

هم به فاصله وی از مرکز یا هسته قدرت سازمانی بستگی دارد .

## فصل سوم

### ۱ - سازمان‌های نوین

سلسله مراتب رسمیت در آن مطرح می‌شود و مرزهای سازمانی برای حفظ و نگهداری رفتار فرد کمتر می‌شود .

#### ❖ ویژگی های سازمان‌های نوین

- مشاغل متعددی در یک شغل ادغام می‌شوند.
- تصمیم‌ها توسط کارکنان اتخاذ می‌گردد.
- گام‌های فرآیند در توالی طبیعی صورت می‌گیرند.
- فرایندها دارای نسخه‌های متعددی هستند.
- کار در جایی صورت می‌گیرد که عقلایی‌تر است.
- تطبیق و کنترل کاهش می‌یابد.
- رفع مغایرت حداقل می‌گردد.
- آمیزه‌ای از تمرکز و عدم تمرکز برقرار می‌گردد .

### ۲ - سازمان‌های پسانوین

پسا مدرنیسم بر اهمیت عناصر نمادی، فرهنگی نظام اجتماعی تأکید می‌ورزد .

در حیطه سازمانی، امروزه بقا یا زوال سازمان‌های پیشرو به نحوی انطباق مستمر آنان با تغییرات محیطی گسترده‌ای بستگی دارد .

#### ❖ ویژگی‌های سازمان‌های پست مدرن

- جابجایی سریع منابع مالی و منابع تولید
- استفاده به موقع از منابع ← این ویژگی به منظور کاهش دادن زمان تجدید موجودی‌ها و با هدف بازگشت سریع سرمایه طراحی شده است .
- ترتیبات کاری انعطاف‌پذیری
- پروژه به جای شغل ← سازماندهی فرایندهای کاری حول پروژه‌ها، منجر به تغییرات مستمر در نقش‌ها و روابط کاری در درون سازمان‌ها شده است .
- افول دفاتر شخصی
- اداره کردن عدم اطمینان
- سازمان‌های اشباع شده
- هویت و نقش‌های فردی منعطف
- تأکید بر نقش‌ها ، تجارب، هویت‌ها و دیدگاه‌های متعارض .



### ۳ - سازمان های مجازی

یک گروه مستقل از بنگاه های مستقل است که به یکدیگر ارتباط دارند و یک سازمان موقت واحد را تشکیل می دهند. در حقیقت سازمان مجازی یک سازمان مبتنی بر شبکه است. یا به عبارت دقیق تر سازمان مجازی یک شبکه از سازمان های مستقل و پراکنده از لحاظ جغرافیایی است. سازمان های مجازی عملیات خود را فراتر از زمان، مکان، فرهنگ و مرزهای سازمان انجام می دهند.

#### ❖ ویژگی های سازمان های مجازی

- مبتنی بر شایستگی های اصلی
- شبکه ای از سازمان های مستقل
- دارای هویت واحد
- مبتنی بر فناوری اطلاعات
- فاقد سلسله مراتب
- متمایز بودن سطح استراتژی از سطح عملیاتی
- کوچک بودن اندازه شرکا
- مرزهای سیال و مبهم زمان ها
- روابط نیمه پایدار
- مبتنی بر فرصت گرایی
- مبتنی بر اعتماد
- مالکیت تسهیم شده
- رهبری تسهیم شده
- وفاداری تسهیم شده
- شبکه پویا
- متکی بر نوآوری

#### ۴ - انواع سازمان های مجازی (خیلی مهم)

اول. سازمان پارندی

به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را در زمینه هایی متمرکز کند که سازمان مزیت رقابتی دارد .

دوم. سازمان شبکه ای

گروهی از واحدهای سازمان های مختلف است که برای نیل به هدف استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند .

سوم . سازمان بدون مرز

در این ساختار جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی ، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی شناسد .

۵ - سازمان های الکترونیکی به بهترین شکل ممکن، نمایانگر ساختار ارگانیک هستند .

## ۶ - سازمان‌های مبتنی بر اعتماد

سازمانی است که از ظرفیت‌های خود با اعتمادسازی و انتقال حس قابل اعتماد بودن به دیگران استفاده می‌کند .

## ۷ - سازمان‌های کل‌گرا یا هولوگرافیک (خیلی مهم)

سازمان‌هایی با حافظه شگفت‌انگیز هستند که به شیوه‌ای غیرمتمرکز سازماندهی شده‌اند و در دسترس قرار گرفته‌اند .

آنها دارای نقطه نظرات بسیار متفاوتی در امر مدیریت هستند .

در این سازمان‌ها ظرفیت‌ها، اطلاعات ویژه و کنترل به گونه‌ای توزیع شده است که به هر فرد منفرد اجازه می‌دهند تا به یک جزء حیاتی از کل تبدیل شود .

مغزهای هوشمند خود سازماندهی می‌باشند که منعکس‌کننده تمام خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده هستند .

### ❖ اصول طراحی سازمان‌های هولوگرافیک

اصل اول طراحی و ساخت کل در اجزاء

اصل دوم اهمیت در نظر گرفتن ظرفیت اضافی ← طبق این اصل ، هر سیستم جهت اعمال قابلیت خود مدیریتی و خود سازماندهی باید تا اندازه‌ای برخوردار از ظرفیت اضافی باشد تا به مدد این ظرفیت بالقوه بتواند توسعه آتی در خود و اجزای خود را امکان‌پذیر نماید .

اصل سوم تنوع لازم ← این اصل بیان می‌کند که تنوع و پیچیدگی درونی سیستم باید متناسب با پیچیدگی محیط بیرونی باشد. بر اساس این اصل باید میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه‌ای مورد نیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص کنیم به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ دهند.

اصل چهارم اصل حداقل مشخصات اساسی ← بر طبق این اصل اگر یک سیستم بخواهد از امکان خود سازماندهی برخوردار باشد در این صورت باید از میزان خاصی از آزادی عمل برخوردار باشد. به عبارت دیگر ضوابط و مقررات باید به اندازه نیاز واقعی سیستم باشد و نه بیش از آن .

## ۸ - سازمان‌های یادگیرنده (خیلی مهم)

سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند .

سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند . علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است .

تمرکز بر مفهوم یادگیری در سازمان نشان دهنده رویکرد شناختی است.

### ❖ عناصر سازمان یادگیرنده

اول. تسلط فردی ← تمام اعضای سازمان‌ها متعهد هستند تا درک عمیقی از کار خود به دست آورند و با چالش‌های فرا روی خود آشنا شوند .

دوم. مدل ذهنی

سوم. یادگیری تیمی

چهارم. چشم‌انداز مشترک

پنجم. تفکر سیستمی

۹ - یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیریت کمک می‌کند فرهنگ مردم است .

۱۰ - هدف نهایی از سازمان‌های خلاق و نوآور ، توجه به نیازمندی‌های اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است .

۱۱ - سازمان‌های کارآفرین (خیلی مهم)

سازمان‌هایی هستند که تعهدات جدی نسبت به نوآوری‌های تدریجی به عنوان یک استراتژی در فضای رقابتی دارند. قادر به ایجاد یک جریان مستمر و سیستماتیکی از نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها می‌باشند . در این سازمان‌ها به علت وجود شرایط مناسب، فرآیند نوآوری در میان بخش‌های گوناگون مورد توجه قرار می‌گیرد. این سازمان‌ها یک روحیه کارآفرینی را در فرهنگ خود وارد کرده و به یک تعهد استراتژیک بلندمدت اعتقاد دارند . ❖ ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های کارآفرین

ابعاد ساختاری	سازمان‌های کارآفرین
رسمیت	قوانین و مقررات اندک ارتباطات غیر رسمی واقعی حداقل ضوابط و استانداردهای شغلی آزادی عمل بیشتر کارکنان
تمرکز	تصمیم‌گیری‌های غیر متمرکز گروه‌های کاری خود مختار تفویض اختیار با سطوح پایین‌تر
پیچیدگی	حداقل تقسیم کار و حداقل سلسله مراتب اداری حداقل تنوع و تعدد مشاغل حداقل تنوع و تعدد سطوح مدیریت

۱۲ - سازمان‌های فرا بوروکراتیک

به‌کارگیری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها و ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیند عملیات سازمانی منجر به شکل‌گیری این گونه سازمان‌ها شده است .

❖ ویژگی‌های سازمان‌های فرا بوروکراتیک

- رسمیت تماماً حذف شده است
- سازمانی است که به تسهیم و توزیع اطلاعات می‌پردازد .
- در این سازمان اثربخشی گفت‌وگو، نفوذ دوجانبه و افناع ، بستگی به دسترسی برابر افراد به اطلاعات و توزیع گسترده اطلاعات مرتبط با منابع و عملکرد سازمانی دارد .
- استفاده انحصاری از اطلاعات به منظور اعمال کرد و هر کس به مزیت‌های مورد نیاز حدود و با مدل فرا بوروکراتیک در تضاد می‌باشد .
- اعمال و رفتار سازمانی در نقش‌های رسمی و شرح شغل‌ها محدود نمی‌باشد .
- تقابلات، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها از مسائل و پروژه‌ها نشأت می‌پذیرد .
- در این نوع سازمان، تیم‌های چند وظیفه‌ای که مرکب از کارکنان بخش و در سطوح مختلف سازمان است به منظور حل نمودن مسائل و کار بر روی پروژه با یکدیگر همکاری می‌نمایند .

- در این نوع سازمان به خاطر وجود سطوح بیشتر تعاملات عمودی و افقی، دانش بیشتری در خصوص نقاط ضعف و قوت کارکنان وجود دارد .
- در این سازمان باید هر کدام از اعضا با هدف موفق شدن کل، مسئولیت بپذیرند .
- ۱۳ - به عقیده **پیتز دراکر** نوآوری فرایندی است که باید سازمان داده شود .
- ۱۴ - **آلوین تافلر** عقیده دارد که مدیران باید مبدل به مدیران سازگار شوند .
- ۱۵ - **دی گرین** بر این باور است که سازمان‌ها بایدحالت سازگاری به خود بگیرند.
- ۱۶ - **تافلر** می‌نویسد که ساختار اصلی یک سازمان باید سازگار با محیط بیرونی آن باشد .
- ۱۷ - **دراکر** می‌گوید مدیری که نوآوری می‌کند یا خود را سازگار می‌سازد، شخصی بی‌پروا و کارآفرین است .
- ۱۸ - به عقیده **بین** ، همه سازمان‌های عمومی در درون خود خود نوآوران بسیاری دارند .
- ۱۹ - به گفته **گرین** ، **مشارکت**، کلیدی دستیابی به یک سازمان برازنده و شایسته است .
- ۲۰ - **گیولیک** بر عقیده است که یک سازمان به راستی می‌تواند مردم‌سالار، آزاد و مشارکت جویانه باشد .
- ۲۱ - **دان استون** تأکید دارد که مدیران دولتی باید در درون سازمان‌های خود کارهایی انجام دهند که سازمان از یک سازمان معمولی و قراردادی به یک سازمان جهشی و بی‌پروا مبدل شود .

## فصل چهارم

- ۱ - سازماندهی دومین وظیفه مدیریت است .
- ۲ - اصلاحات ساختاری از حساس‌ترین و مهم‌ترین اقداماتی محسوب می‌شوند که مدیران در طول دوره کاری خود همواره با آن سروکار دارند .
- ۳ - اصولاً وظایف سازمان به دو نوع تقسیم می‌شوند:  
اول . وظایف خاص مدیریت ← شامل وظایفی می‌گردد که برای هدایت و رهبری فعالیت‌های دیگران که مأمور اجرای عملیات هستند صورت می‌گیرد
- دوم . وظایف مربوط به اجرای عملیات ← شامل کلیه فعالیت‌های مختلفی می‌گردد که برای انجام رساندن کار ضرورت دارد .
- ۴ - ملاک اساس تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی هدف اصلی آن سازمان می‌باشد .
- ۵ - بنا بر نظریه هانری فایول ، تقسیم کار یکی از قوانین طبیعی است که منظور از آن به دست آمدن نتیجه بهتر می‌باشد .
- ۶ - یکی از عوامل افزایش بازدهی تخصص است که در اثر تقسیم کار صحیح حاصل می‌گردد .
- ۷ - تقسیم مجموعه کارها و فعالیت‌های سازمان در قالب وظایف جداگانه و تعریف‌شده را ، تقسیم وظایف می‌نامند .
- ۸ - انواع واحدهای ستادی (خیلی مهم)  
اول. ستاد شخصی ← واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد . معمولاً مدیران اجرایی پر مشغله کلیه کارهای خود را به کمک نیروهای ستادی انجام دهند . این نیروها حتی به منزله مأمورانی از طرف مدیران اجرایی بر فعالیت مدیران رده‌های پایین‌تر نظارت می‌کنند .
- دوم. ستاد تخصصی ← واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی .
- سوم . ستاد عمومی ← واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن، مانند سایر واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی‌شود .
- ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند :  
الف - ستاد عمومی شخصی ← فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند و همانند چشم و گوش در خدمت وی قرار می‌گیرد .
- ب - ستاد عمومی تخصصی ← واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی و نظایر آن ایجاد می‌شود و با توجه به اهداف و منابع کلی سازمان به انجام وظایف می‌پردازد .
- ۹ - برای سازماندهی می‌توان دو مبنا را مدنظر قرار داد:  
اول . سازماندهی بر مبنای هدف  
دوم. سازماندهی بر مبنای فراگرد
- ۱۰ - اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب‌تر است در حالی که اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بیشتر از زمان محدود اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای

**هدف** مناسب‌تر است و اگر هر دو مورد (افزایش کارایی و هماهنگی امور و بهره‌برداری بیشتر از زمان) حائز اهمیت باشند استفاده از **الگوی خزانه‌ای** مناسب‌تر است.

- ۱۱ - در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان، **استاندارد کردن** کار امری ضروری و حائز اهمیت است. منظور از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع می‌پیوندند مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند.
- ۱۲ - **حیطه نظارت** به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد.
- ۱۳ - **درجه تمرکز** بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد.
- ۱۴ - میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، **رابطه‌ای معکوس** وجود دارد.
- ۱۵ - **حیطه نظارت** بر میزان تمرکز در سازمان تأثیر می‌گذارد.
- ۱۶ - هرچه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد حیطه نظارت **محدودتر** و میزان تمرکز **بیشتر** خواهد شد.
- ۱۷ - **مفهوم تمرکز** بر چگونگی اخذ تصمیمات دلالت دارد.
- ۱۸ - **روندهای جدید در سازمان**

اول. کوتاه ساختن خط فرمان ← با حذف سطوح مدیریتی غیرضروری

دوم. کاهش وحدت فرماندهی ← با استفاده از تیم‌های ترکیبی و گروه‌های ضربتی

سوم. گسترش حیطه کنترل و نظارت ← اهتمام به توانمندسازی کارکنان اولویت بیشتری می‌یابد

چهارم. افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان

پنجم. افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز

۱۹ - **هماهنگی** فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند.

۲۰ - **ترکیب** بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. منظور از ترکیب این است که کلیه وظایف و اموری که در یک سازمان با یکدیگر مشابه هستند و یا ماهیت آنها طوری است که به جهت انجامشان یک نوع تخصص مورد نیاز است در یک جا متمرکز می‌شود.

۲۱ - بر اساس **اصل وحدت فرماندهی** هر کارمند فقط باید برای یک مدیر پاسخگو باشد.

۲۲ - یکی از اصول اساسی در تحقق سازمان، **اصل وحدت و سامان‌دهی** است و برای ایجاد هماهنگی و جلوگیری از اختلاط مسئولیت به کار می‌رود.

۲۳ - گردش ارتباطات در شبکه‌های سازمانی

اول. ارتباطات عمودی ← از طریق سلسله‌مراتب و مجازی رسمی سازمان به عمل می‌آید و از نوع ارتباطات داخلی در بافت

کلی سازمان محسوب می‌شود این نوع ارتباطات خود به دو شکل تقسیم می‌شود:

الف - ارتباط از بالا به پایین سازمان ← به صورت دستور می‌باشد.

ب - ارتباط از پایین به بالای سازمان ← شکل دوم ارتباط گزارش می‌باشد.

دوم. ارتباطات افقی یا مستقیم ← به گونه‌ای دیگر از ارتباطات سازمانی اطلاق می‌شود که بین دو واحد و یا واحدهایی که به نحوی عملیات آنها با یکدیگر همبستگی نزدیک دارند به لحاظ سرعت عمل و هماهنگی عملیات برقرار می‌گردد.

نکته : ارتباط افقی در سطوح مختلف سازمان و به منظور سرعت بخشیدن به کارها ایجاد هماهنگی تبادل اطلاعات و اجرای امور برقرار می‌شود .

۲۴ - عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت

اول . ویژگی‌های شخصی

دوم. عوامل شغلی

سوم . متغیرهای محیطی ← فن آوری و نوع آن در شمار مهم‌ترین متغیرهای محیطی مؤثر به حیطه نظارت در نظر گرفته می‌شود .

در صنایع دستی، حد مطلوب حیطه نظارت در مورد ۵ الی ۶ نفر است در حالی‌که در تولید انبوه می‌توان ۴۰ الی ۶۰ نفر را تحت نظر یک سرپرست قرار داد .

نکته : حیطه نظارت مدیران عالی معمولاً مشتمل بر حداکثر پنج تا هفت نفر از مدیران میانی است .

۲۵ - یکی از روش‌هایی تعیین حدود حیطه نظارت ، استفاده از جدول سنجش متغیرها است .

۲۶ - عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت (خیلی مهم)

حیطه نظارت گسترده	↔	حیطه نظارت محدود	متغیرهای مورد نظر	
زیاد	↔	کم	- یکنواختی کار افراد	عوامل مربوط به ماهیت کار
زیاد	↔	کم	- ثبات نسبی وظایف کاری	
زیاد	↔	کم	- میزان شباهت وظایف افراد	
زیاد	↔	کم	- میزان بستگی وظایف کارکنان به یکدیگر	
زیاد	↔	کم	- میزان قوانین و رویه‌های رسمی موجود	
زیاد	↔	کم	- میزان نیاز به کنترل و نظارت	
زیاد	↔	کم	- میزان مهارت و ورزیدگی	عوامل مربوط به کارکنان
زیاد	↔	کم	- تمایل کارکنان به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	
زیاد	↔	کم	- میزان ورزیدگی و مهارت	عوامل مربوط به مدیران و سرپرستان
زیاد	↔	کم	- تمایل مدیر به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	
زیاد	↔	کم	- تنوع و تعدد وظایف مدیر	
زیاد	↔	کم	- امکان استفاده از افراد دیگر برای نظارت	

۲۷ - سازماندهی وسیله‌ای برای تعیین تعداد سطوح سازمانی جهت محدود کردن حیطه نظارت به شمار می‌آید . به عبارت دیگر فلسفه وجودی سطوح سازمانی این است که یک مدیر در هر صورت تعداد افراد معینی را می‌تواند به طور مؤثر سرپرستی کند .

۲۸ - مزایا و معایب سازمان با حیطة نظارت محدود و وسیع (خیلی مهم)

معایب	مزایا	نوع سازمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل هماهنگی دشوار می‌شود</li> <li>اعمال کنترل و نظارت ضعیف می‌شود</li> <li>مستلزم وجود مدیران استثنایی و بسیارکاردان است</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقامات مجبور می‌شوند که تفویض اختیار کنند</li> <li>خط‌مشی‌های روشن باید تدوین شود</li> <li>زیردستان باید به دقت انتخاب شوند</li> <li>مجاری ارتباطات کوتاه‌تر می‌شود</li> </ul>	سازمان افقی (حیطه نظارت وسیع)
<ul style="list-style-type: none"> <li>سرپرستان گرایش پیدا می‌کنند که در کار زیردستان دخالت کنند</li> <li>سطوح مدیریت زیاد می‌شود</li> <li>در نتیجه سطوح زیاد، هزینه‌ها افزایش می‌یابد</li> <li>وجود فاصله زیاد بین سطوح پایین بالای سازمان، طولانی شدن مجاری ارتباطات را سبب می‌شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سرپرستی از نزدیک اعمال می‌شود، کنترل از نزدیک به عمل می‌آید</li> <li>ارتباطات بین مرئوسین و روسای بلافاصله سرعت برقرار می‌شود</li> <li>هماهنگی بهتر و سریع‌تر برقرار می‌شود</li> </ul>	سازمان عمودی (حیطه نظارت محدود)

۲۹ - حیطة نظارت به تعدادی از کارکنان که مستقیماً زیر نظر یک مدیر کار می‌کنند اطلاق می‌شود .

۳۰ - گریکوناس اظهار داشت که تعداد افراد زیر نظر یک سرپرست به طور **خطی** زیاد می‌شود در حالی که تعداد روابط به صورت **هندسی** افزایش می‌یابد .

۳۱ - لیندال ارویک می‌گوید که تعداد مطلوب افراد زیر نظر مقامات بالای سازمان می‌بایستی **چهار نفر** و در سطوح پایین سازمان که مسئول انجام وظایف مشخصی هستند **بین ۸ تا ۱۲ نفر** باشد .

۳۲ - عوامل مؤثر در تعیین حیطة نظارت

اول. تشابه وظایف

اگر افراد زیردست عملیات متعدد و متنوعی را برعهده داشته باشند ، موقعیت **پیچیده‌تر** می‌شود و لذا حیطة نظارت باید **محدودتر** شود .

دوم. پیچیدگی وظایف

سوم. نزدیکی محل جغرافیایی کارکنان

پنجم. ویژگی‌های زیردستان

ششم. وجود کارشناسان ستادی برای مدیریت

هفتم. تفویض اختیار

هشتم . روشنی برنامه‌ها

دهم. سرعت تغییر

یازدهم . فنون ارتباطات

۳۳ - **تفویض اختیار** عبارت است از اینکه یک مدیر قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان انتقال دهد .

۳۴ - **در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد: (خیلی مهم)**

اول. اختیار صفی

رابطه‌ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است .

رئیس هر واحد سازمانی برای هدایت فعالیت کارکنان تحت امرش از این نوع اختیار استفاده می‌کند .

جریان اعمال اختیارات صفی ، ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد .



دوم. اختیار ستادی

ماهیتی مشورتی دارد. مدیرانی که اختیار ستادی دارند بر مبنای بازرسی و ارزشیابی واحدهای مختلف، توصیه‌هایی به مدیران صغی ارائه می‌کنند .

سوم . اختیار کارکردی

رابطه‌ای است که به موجب وظایف یک فرد یا واحد ، با افراد یا واحدهای دیگر برقرار می‌شود .

۳۵ – اطلاعات از منابع مهم اعمال قدرت محسوب می‌شود .

۳۶ – برخی از مدیران در حدود ۸۰٪ از وقت خود را به تبادل اطلاعات اختصاص می‌دهند .

۳۷ – مراحل تفویض اختیار

سوم. تعیین مسئولیت

دوم. اعطای اجازه

اول . واگذاری وظایف

۳۸ – نظریه‌های کلاسیک اختیار

نظریه‌های متداول اختیار ناشی از فلسفه قدیم بوروکراسی است که **ماکس وبر** جامعه شناس آلمانی مبتکران به شمار می‌رود .

بنا بر نظریه وبر ، قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفاً به اعتبار اینکه شاغل مقام معینی است که قانون حدود

اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زیردست لازم‌الاجرا می‌باشد .

نظریه چستر بارنارد

چنانچه دستوری مورد قبول مرئوس قرار گیرد در این صورت اختیار دستوردهنده در صدور آن دستور محرز می‌گردد.

اختیار عبارت از قدرت تحمیل فرمان‌برداری است که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف زیر دست می‌باشد یعنی **منشأ**

اختیار قبول ضمنی دستور و تمایل کارمندان به اطاعت از آن است .

۳۹ – طبق نظریه کلاسیک منشأ اختیار قانون و مقررات می‌باشد .

۴۰ – در نظریه های کلاسیک اختیار تابع حق فرماندهی است .

۴۱ – به نظر ماری پارکر فالت قانون موقعیت جوهر مدیریت علمی است .

۴۲ – یکی از اصول کلی که همیشه باید در تفویض اختیار رعایت گردد، **حفظ نظارت مرکزی** است .

۴۳ – محاسن تفویض اختیار

سوم. تقویت همکاری دسته‌جمعی

دوم. ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه

اول. افزایش بازدهی

پنجم. جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

چهارم. تکامل انفرادی

۴۴ – موانع تفویض اختیار

اول. برخی از مقامات تصور می‌کنند که خود بهتر از دیگران می‌توانند تصمیم بگیرند .

دوم. نداشتن اعتقاد نسبت به زیردستان

سوم . فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی مدیر

چهارم. ملاحظات سیاسی

پنجم. اعتقاد به اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات

## فصل پنجم

- ۱ - ضوابط تشکیلاتی ← معیارهایی که چگونگی توزیع وظایف، تعداد سطوح و تعداد واحدهای سازمانی را تعیین می‌نماید .
- ۲ - ساختار سازمانی ← روابط میان واحدهای سازمانی که حدود اختیارات، سلسله‌مراتب، سطوح فرماندهی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف میان واحدها را نشان می‌دهد و شامل شرح وظایف، نمودار سازمانی و پست‌های سازمانی می‌باشد .
- ۳ - سطح سازمانی ← هر یک از مقاطع تشکیل‌دهنده سلسله مراتب سازمانی است که جزء رده فرماندهی قرار می‌گیرد .
- ۴ - واحد سازمانی ← از اجزای ساختار سازمانی است که در قالب یکی از انواع تشکلهای سازمانی، معاونت، اداره کل، دفتر، مدیریت، اداره و سایر موارد مذکور در بندهای بعدی این ضوابط عهده‌دار انجام وظایف متجانس و مرتبط با اهداف دستگاه اصلی می‌باشد .
- ۵ - واحد تابعه ← واحدی است که از نظر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و نیز امور اداری و مالی و تشکیلاتی تابع دستگاه اصلی می‌باشد .
- ۶ - مؤسسه دولتی ← واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد و زیر نظر یکی از قوای سه‌گانه اداره می‌شود و عنوان وزارتخانه ندارد .
- ۷ - گروه ← سطح سازمانی است که عهده‌دار انجام چند وظیفه از وظایف دفتر یا مدیریت می‌باشد. ماهیت وظایف گروه مطالعاتی و تحقیقاتی است. گروه فاقد واحد تابعه است و در راس آن رئیس گروه قرار دارد .
- ۸ - اداره ← سطح سازمانی است که عهده‌دار انجام چند وظیفه از وظایف اداره کل و مدیریت می‌باشد. وجه غالب وظایف اداره اجرایی است. اداره فاقد واحد تابعه است و در رأس آن رئیس قرار می‌گیرد .
- ۹ - دفتر ← عهده دار انجام بخشی از وظایف متجانس معاونت و یا دستگاه است و وجه غالب وظایف آن مطالعاتی، آموزشی یا تحقیقاتی است. در راس دفتر مدیرکل قرار می‌گیرد .
- ۱۰ - اداره کل ← عهده دار انجام بخشی از وظایف متجانس و یا دستگاه می‌باشد و وجه غالب وظایف آن اجرایی است . در راس اداره کل، مدیر کل قرار می‌گیرد .
- ۱۱ - مدیریت ← انجام بخشی از وظایف معاونت و یا دستگاه را در زمینه فعالیت‌های مطالعاتی، تحقیقاتی و اجرایی بر عهده دارد و در مقایسه با دفتر و اداره کل از نظر اندازه و حجم فعالیت‌ها در حد نازل‌تری است. در رأس مدیریت، مدیر قرار می‌گیرد .
- ۱۲ - معاونت ← بالاترین سطح سازمانی پس از بالاترین مقام مؤسسه دولتی می‌باشد که انجام بخشی از وظایف، مرتبط با اهداف دستگاه را بر عهده دارد .
- ۱۳ - رؤسای مؤسسات گروه الف حداکثر ۲ پست مشاور و رؤسای گروه ب حداکثر ۱ پست مشاور می‌توانند در ساختار خود در نظر بگیرند .
- ۱۴ - استخدام ← پذیرفتن شخص برای خدمت در نهاد و اشتغال به کار با حکم رسمی .
- ۱۵ - انتصاب ← عبارت است از تخصیص پست‌های سازمانی به کارکنان نهاد با در نظر گرفتن شرایط احراز پست مورد نظر

۱۶ - **شغل** ← مجموعه وظایف و مسئولیت‌های مرتبط و مستمر و مشخص است که از طرف نهاد به عنوان کار واحد شناخته شده است .

۱۷ - **رسته** ← عبارت است از مجموعه رشته‌های مشاغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه، رشته تحصیلی و تجربی وابستگی نزدیکی داشته باشند .

۱۸ - **پست سازمانی** ← عبارت از محلی است که در نهاد به طور مستمر برای یک شغل و ارجاع آن به یک مستخدم رسمی یا پیمانی در نظر گرفته شده اعم از اینکه دارای متصدی یا بدون متصدی باشد .

۱۹ - **ارتقاء** ← عبارت است از تغییر گروه شغلی با داشتن شرایط احراز گروه بالاتر .  
۲۰ - تکالیف و وظایف اداری مستخدمین عمومی

اول . سکونت در حوزه اداره متبوع      دوم. اشتغال به طور شخصی      سوم. اشتغال به طور تمام وقت  
چهارم. اشتغال به طور مستمر      پنجم. رعایت قوانین و مقررات

ششم. رعایت انضباط ← یعنی اطاعت مستخدمین از اوامر روسای مافوق، از جمله تکالیف مهم و اساسی آنهاست و این اصل یکی از اصول مهم سازمانی است. فلسفه این اصل آن است که مافوق اداری مسئول حسن اداره امور است و اصل مسئولیت ایجاد می‌کند که وی برای اداره امور اختیارات لازم را داشته باشد و کارها طبق دستور و با نظر او انجام گیرد .

هفتم. حفظ اسرار اداری ← هدف قانون گذار از ایجاد این تکلیف گاهی حفظ منافع عمومی است و گاهی حفظ منافع افراد هشتم. عدم سودجویی      نهم. انجام وظیفه      دهم. رعایت بی‌طرفی در کار و شغل دولتی

یازدهم. وفاداری و صمیمیت مستخدمین عمومی

۲۱ - وجود چند شغل ثابت سازمانی در یک سازمان که از نظر وظایف و مسئولیت‌ها و دشواری های کار مشابه یکدیگرند و شرایط احراز آنها یکی است به گونه‌ای که می‌توان نام واحدی بر آنها اطلاق کرد، یک **طبقه شغلی** نامیده می‌شود .

۲۲ - حقوق اساسی رشته ای از **حقوق عمومی داخلی** است .

۲۳ - در علم حقوق ، **شخصیت حقوقی** به معنی توانایی دارا شدن حقوق و تکالیف و توانایی اجرای آنها است .

۲۴ - شناختن شخصیت حقوقی برای یک گروه یا جمعیت به این معنی است که اولاً گروهی از اشخاص طبیعی که برای نیل به مقصود مشترکی همکاری می‌کنند منافع مشترکی دارند و این منافع مورد حمایت رسمی است، ثانیاً این منافع مخصوص آنهاست و به کلی از منافع سایر افراد جدا و متمایز است، ثالثاً از لحاظ حقوقی اعضای آن گروه یا جمعیت حکم واحد دارند، به

گونه ای که مثلاً چنانچه نماینده گروه یا جمعیت قراردادی منعقد کند و یا اعمالی حقوقی انجام دهد در حکم این است که تمام اعضا متعهد شده اند .

۲۵ - اشخاص حقوقی اعم از عمومی و خصوصی تابع **اصل تخصص** اند .

نکته : تنها استثنا از این قاعده، دولت است.

۲۶ - **اصل تخصص و صلاحیت** یکی از اصول مهم حقوقی است و ضمانت اجرای آن بطلان اعمال شخص حقوقی است .

۲۷ - یکی از اصول مهم حقوق عمومی، **اصل حاکمیت قانون** است .

۲۸ - **نقش‌های دولت ( خیلی مهم )**

اول . نقش تخصیصی ← فرایندی که طی آن، چگونگی استفاده از کلیه منابع و امکانات جهت تولید کالاها و خدمات عمومی تعیین می‌گردد. هدف ایفای نقش تخصیص به خاطر ناتوانی بازار از تخصیص بهینه عوامل تولید است .

دوم. نقش ثبات بخشی (ثبیتی) ← مجموعه خطمشی‌هایی که جهت حصول به وضعیت پایداری در قیمت‌ها، رشد مطلوب در تولیدات و اشتغال و وجود تناسبی معقول در تراز پرداخت‌ها اعمال می‌گردد مانند نرخ بهره و تعدیل تعرفه‌ها. هدف جلوگیری از نوسانات شدید اقتصادی است.

سوم. نقش عدالت‌خواهانه (توزیعی) ← تعدیل‌هایی که در وضع درآمدها و ثروت‌ها صورت می‌گیرد تا جامعه به شرایطی نایل شود که توزیع نهایی عادلانه و منصفانه گردد. مانند خدمات رایگان. هدف توزیع عادلانه درآمدها است.

چهارم. نقش قانون‌گذاری (قانونی) ← تدابیر مربوط به تدوین و حفظ مقررات اقتصادی وظیفه قانونی حکومت را نشان می‌دهد. هدف ایجاد بستر حقوقی برای فعالیت سالم اقتصادی و تعیین حقوق مالکیت و طرز اعمال آن است.

## ۲۹ - وظایف دولت در ایران

اول. امور حاکمیتی

تحقق آن موجب اقتدار حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه می‌گردد.

از امور حاکمیتی دولت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد :

سیاست‌گذاری، برقراری عدالت و تأمین اجتماعی، ایجاد فضای سالم، فراهم نمودن زمینه‌ها و مزیت‌های لازم، قانون‌گذاری، حفظ تمامیت ارضی کشور، صیانت از هویت ایرانی، اداره امور داخلی، حفظ محیط زیست، علوم و تحقیقات بنیادی و پیشگیری از بیماری‌های واگیر.

دوم. امور تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی

آن دسته از وظایفی است که منافع اجتماعی حاصل از آنها نسبت به منافع فردی برتری دارد و موجب بهبود وضعیت زندگی افراد می‌گردد مانند آموزش و پرورش عمومی، فنی و حرفه‌ای، علوم و تحقیقات، بهداشت و درمان، تربیت‌بدنی و ورزش و ... سوم. امور زیربنایی

آن دسته از طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه‌ای است که موجب تقویت زیرساخت‌های اقتصادی و تولیدی کشور می‌گردد. نظیر طرح‌های آب و خاک، عمران شهری و روستایی و شبکه انرژی رسانی و ارتباطات و حمل و نقل.

چهارم. امور تصدی‌های اقتصادی

آن دسته از وظایفی است که دولت، متصدی اداره و بهره‌برداری از اموال جامعه است و مانند اشخاص حقیقی و حقوقی در حقوق خصوصی عمل می‌کند. مانند تصدی در امور صنعتی، کشاورزی، حمل و نقل و بازرگانی و ...

۳۰ - از لحاظ اداری امور عمومی بر دو قسم اند :

اول. ملی ← اموری که همه افراد از منافع و فواید آن سود می‌برند.

دوم. محلی ← اموری را که مربوط به محل و یا منطقه معینی مانند ده یا شهر یا شهرستان باشد.

۳۱ - عدم تمرکز اداری بهترین و مناسب‌ترین شیوه اداره است.

۳۲ - ایران دارای یک نظام سیاسی متمرکز است

۳۳ - نظارت رهبری بر بوروکراسی، بر اساس تعیین سیاست‌های کلی نظام، امضای حکم ریاست جمهوری پس از انتخاب مردم، حل اختلاف و تنظیم روابط قوای سه‌گانه و دیگر وظایف رهبری اعمال می‌گردد.

۳۴ - نظارت قوه مقننه بر بوروکراسی، از طریق وضع قوانین، تصویب برنامه‌ها و لوایح، رای اعتماد به وزرا و استیضاح وزرا و رئیس‌جمهور و همچنین نظارت بر عملکرد مالی دولت به وسیله دیوان محاسبات و دیگر راه‌های قانونی اعمال می‌گردد.

۳۵ - نظارت قوه مجریه بر بوروکراسی از طریق کنترل بر عملکرد وزارتخانه‌ها، عزل وزرا و دیگر راه‌های قانونی اعمال می‌گردد .

۳۶ - نظارت قوه قضائیه بر بوروکراسی از طریق نظارت بر حسن اجرای قوانین انجام می‌گیرد .

۳۷ - سازمان‌های تحت نظارت قوه قضائیه شامل دیوان عدالت اداری و سازمان بازرسی کل کشور نقش کلیدی در اعمال نظارت بر بوروکراسی را بر عهده دارند .

۳۸ - عامل اعلامیت در بینش فقهی و صلاحیت علمی در مسائل اجتماعی بر سایر ویژگی‌های رهبری مقدم است .

۳۹ - مجمع تشخیص مصلحت نظام

یکی از نهادهای نظام جمهوری اسلامی ایران است که قانون اساسی وظیفه تعیین اعضای آن را بر عهده مقام رهبری گذاشته است .

وظایف:

- مسئولیت تصمیم‌گیری در سیاست‌های کلان داخلی و خارجی ایران و حل اختلاف میان قوای سه‌گانه و همچنین ناظر بر فعالیت های آنان .

- وظیفه تدوین برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله (از ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۴) و نظارت بر اجرای آن

- نظارت بر عملکرد قوای سه‌گانه

۴۰ - شورای نگهبان

از نهادهای نظارتی نظام جمهوری اسلامی دانست که از ۱۲ عضو تشکیل شده است .  
وظایف :

- تشخیص عدم مغایرت مصوبات مجلس شورای اسلامی با حکم اسلام

- تشخیص عدم تعارض مصوبات مجلس شورای اسلامی با قانون اساسی

- تفسیر قانون اساسی

- نظارت بر انتخابات مجلس خبرگان رهبری، ریاست جمهوری، مجلس شورای اسلامی و همه پرس‌رسی

نکته : هرگاه مجلس دیدگاه‌های شورای نگهبان را رعایت کند مصوبه به صورت قانون در می‌آید و گرنه برای داوری به مجمع تشخیص مصلحت نظام فرستاده می‌شود .

۴۱ - قوه مجریه در دو بعد نقش دارد :

اول . نقش حاکمیت ← در این نقش به عنوان یکی از قوای سه‌گانه مسئولیت اجرای قانون اساسی را بر عهده دارد .

دوم . نقش حکومت ← در این نقش مسئولیت اجرای خدمات عمومی مملکت را به جز در امور اجرایی که به مقام رهبری مربوط می‌شود بر عهده دارد .

۴۲ - وزارتخانه ← واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون به این عنوان سازمانی شناخته می‌شود و در راس آن وزیر قرار دارد . وزارتخانه از نظر سازمانی بزرگ‌ترین و از نظر قانونی بالاترین دستگاه‌های اداری - اجرایی مملکت است .

۴۳ - مؤسسه دولتی ← در اصطلاح اداری مؤسسه دولتی واحد سازمانی مشخص است که بر اساس قانون و به منظور

اجرای بخشی از اهداف دولت ایجاد می‌شود و دولت آن را اداره می‌کند . هدف دولت از تأسیس مؤسسه دولتی، اجرای

تکالیف حاکمیت و تصدی‌گری دولت به صورت فنی و تخصصی در جامعه و ارائه خدمت است .

#### ۴۴ - مؤسسه دولتی مستقل

واحد سازمانی مشخص است که بر اساس قانون برای اجرای وظایف خاص ایجاد می‌شود و دولت آن را اداره می‌کند. خدماتی این مؤسسات غیرانتفاعی است و وظایف آنها با سایر سازمان‌ها تفاوت دارد. این مؤسسات از استقلال اداری-مالی و استخدامی برخوردارند مانند مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی .

#### ۴۵ - مؤسسه دولتی وابسته

واحد سازمانی مشخص و غیرانتفاعی است که وظایف آن بخشی از فعالیت‌ها و وظایف وزارتخانه یا سازمانی مشخص است .

۴۶ - **شرکت دولتی** ← به آن نوع از مؤسسات عمومی کشور گفته می‌شود که مانند مؤسسه دولتی با اجازه قانون ولی به صورت شرکت تأسیس یافته و بیش از ۵۰٪ از سرمایه آن متعلق به دولت است .

۴۷ - پس از مقام رهبری، **رئیس‌جمهور** عالی‌ترین مقام رسمی کشور است و مسئولیت اجرای قانون اساسی و ریاست قوه مجریه را جز در اموری که مستقیماً به رهبری مربوط می‌شود بر عهده دارد

۴۸ - **رئیس‌جمهور ایران** ریاست شورای عالی امنیت ملی ایران و ریاست شورای عالی انقلاب فرهنگی را نیز برعهده دارد .

۴۹ - تعداد وزرا و حدود اختیارات هر یک از آنان را **قانون** معین می‌کند .

۵۰ - دولت جمهوری اسلامی ایران تا سال ۱۳۹۰ دارای ۲۱ وزیر و وزارت خانه بود اما از آن سال پس از ادغام چند وزارتخانه و تأسیس وزارت ورزش و جوانان، تعداد وزارتخانه‌هایش به عدد ۱۸ رسید .

۵۱ - مصوبات شورای عالی امنیت ملی پس از تأیید **مقام رهبری** قابل اجرا است .

**نکته :** شورای عالی امنیت ملی به تناسب وظایف خود شوراهای فرعی از قبیل شورای دفاع و شورای امنیت کشور تشکیل می‌دهد .

۵۲ - تحلیلگران معتقدند که هر شرکتی که **۵۱٪** سهامش متعلق به دولت باشد شرکت دولتی نامیده می‌شود .

#### ۵۳ - نارسایی‌های شرکت‌های دولتی

نخست اینکه کنترل این شرکت‌ها از نظر دولت دشوار است زیرا مدیران شرکت‌های دولتی می‌توانند اقدامات خلاف قانون فراوانی انجام دهند .

دوم اینکه چون زیان مستمر شرکت‌های دولتی به ورشکستگی آنها منجر نمی‌شود عملیات شرکت‌های دولتی می‌تواند غیر اثر بخش باشد .

۵۴ - **نهاد** معادل کلمه انیستیتو ۱ ، تشکل سازمانی و قانونی است که در شرایط خاص در جامعه بر اساس ضرورت‌ها و نیازها به وجود می‌آید و پس از رفع شرایط خاص به نظام تبدیل یا حذف می‌شود .

۵۵ - نهادها در نظام اداری ایران بر **دو دسته** تقسیم می‌شود :

اول. نهادهای انقلاب مانند نهاد ریاست جمهوری

دوم. نهادهای عمومی غیردولتی مانند هلال احمر یا شهرداری‌ها

نکات : نهادهای انقلابی از قبیل جهاد سازندگی ، بنیاد شهید ، نهضت سواد آموزی و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی و کارکنان آنها مشمول **قانون کار نبوده** و به ارگان هایی اطلاق می شود که بنا بر نیاز دوران بعد از انقلاب اسلامی ایران با تصویب مراجع قانون گذار به وجود آمده اند .

نهادهای انقلابی که در امور **رفاهی** فعالیت دارند عبارت اند از : کمیته امداد امام خمینی (ره) ، بنیاد ۱۵ خرداد ، بنیاد مستضعفان و جانبازان ، ستاد بسیج اقتصادی و بنیاد مسکن انقلاب اسلامی .

نهادهای انقلابی که در امور **عمرانی** فعالیت دارند : جهاد سازندگی ، هیات ۷ نفره واگذاری زمین ، سازمان صنایع ملی و ستاد مرکزی مناطق جنگ زده .

نهادهای انقلابی که در امور **آموزشی** فعالیت دارند : جهاد دانشگاهی ، شورای عالی انقلاب فرهنگی ، سازمان تبلیغات اسلامی ، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی و نهضت سواد آموزی .

نهادهای انقلابی که در امور **سیاسی** فعالیت دارند : دادگاه های انقلاب ، نهاد سپاه پاسداران و بسیج مستضعفان .

۵۶ - استیضاح وزیران وقتی قابل طرح در مجلس است که با **امضای حداقل ۱۰ نفر از نمایندگان به مجلس** تقدیم شود .

۵۷ - برای استیضاح رئیس جمهور **امضای حداقل یک سوم از نمایندگان مجلس** مورد نیاز است.

۵۸ - تعداد اعضای کمیسیونها **حداکثر ۷ و حداقل ۱۱ نفر** است مگر کمیسیونهای اصل ۷۶، ۸۸ و ۹۰ قانون اساسی که حداکثر ۳۱ نفر است .

۵۹ - تشخیص صلاحیت نمایندگان برای عضویت در کمیسیونهای دائمی و ویژه مجلس بر عهده **هیئت رئیسه مجلس** می باشد .

۶۰ - **دیوان محاسبات** یکی از ابزارهای نظارت مالی قوه مقننه بر قوه مجریه است . که در فصل ششم مالیه عمومی و بودجه دولتی زیر عنوان نظارت قضایی و پارلمانی آورده شده است .

هدف دیوان محاسبات عبارت است از اعمال کنترل و نظارت مستمر مالی به منظور پاسداری از بیت المال .

۶۱ - **دیوان عالی کشور** نام بلندپایهترین مرجع قضائی در کشورها است .

۶۲ - **دستگاههای نظارت و بازرسی و انواع آن**

اول. **نظارت سیاسی شامل :**

نظارت مدیریتی پارلمان

نظارت مالی پارلمان

نظارت عامه پارلمان ← کمیسیون اصل ۹۰ عهده دار این نوع نظارت است .

نظارت شورای نگهبان

دوم. نظارت اداری شامل :

نظارت مقام رهبری

نظارت رئیس‌جمهور

نظارت وزرا

نظارت سازمان‌های دولتی ناظر

سوم . نظارت قضائی شامل :

نظارتی دیوان محاسبات کشور

نظارت قوه قضائیه

نظارت دیوان عالی کشور

نظارت قضائی سازمان اداری در حقوق ایران

۶۳ - انواع شوراها در قانون اساسی (مهم)

اول. شورا هائی که با عنوان نهادهای قانونی در امور اداری، تفنیقی و قضائی فعالیت دارند مانند مجلس شورای اسلامی، شورای نگهبان، دیوان عالی کشور یا سورای عالی امنیت ملی

دوم. شوراهای اسلامی محلی

اعضای هر شورا به تناسب جمعیت برای مدت چهار سال توسط مردم همان محل انتخاب می‌شود .

سوم . سورای عالی استانها

هدف این شوراها جلوگیری از تبعیض و جلب همکاری در تهیه برنامه‌های عمرانی و رفاهی استانها و نظارت بر اجرای هماهنگ آنها است .

چهارم . شوراهای صنفی

به منظور تأمین قسط اسلامی و همکاری در تهیه برنامه‌ها و هماهنگی در پیشبرد امور در واحدهای تولیدی، صنعتی، کشاورزی و ... با حضور نمایندگان آنان تشکیل می‌شود . مانند شورای عالی کار و شورای اداری استان یا شهرستان .



## فصل ششم

۱ - برای طبقه‌بندی سیستم‌ها معمولاً از دو ضابطه استفاده می‌نمایند که عبارتند از پیچیدگی و قابلیت پیش‌بینی نتایج کار سیستم .

۲ - اصطلاح سیستم به مجموعه ای از اجزاء وابسته اطلاق می‌شود. به عبارت دیگر سیستم به معنای یک کل به کار می‌رود که از ترکیب اجزای متعددی تشکیل یافته است .

۳ - مشخصات سیستم‌ها

اول . وارده

دوم. عملیات

سوم. صادره ها

مشخصات فوق در هر سیستمی قابل رویت است .

۴ - مشخصات سیستم‌های اجتماعی و اداری (مهم)

اول. گردش دایره‌ای ← سیستم‌ها به نحوی محصول خود را به خارج صادر می‌کنند و وجود همین صادره ها است که باعث می‌شود سیستم بتواند مجدداً برای تجدید فعالیت از محیط خود نیرو و مواد کسب کند .

دوم. حالت نیل به کمال ← سیستم‌ها در طول زمان رو به پیچیدگی و کمال می‌نهند .

سوم . حالت نیل به نابودی ← این حالت ناشی از وجود یک بی‌نظمی در سیستم ها است به صورت قانون طبیعی جلوه می‌کند. برای اینکه سیستمی زنده بماند لازم است که با این حالت مبارزه شود و بدین منظور یک سیستم می‌بایستی بیش از آن حدی که نیرو و مواد صادر می‌کند نیرو و مواد وارد نماید و همین تفاوت نیرو را صرف مبارزه با بی‌نظمی نماید .

چهارم. حالت نیل به تعادل ← هر سیستم عبارت از کل متشکل از اجزای مربوط به هم می‌باشد .

پنجم. تناسب اجزاء

ششم. همبستگی و اختلاف بین اجزاء از لحاظ اهمیت

هفتم . مجموع واحد نه جمع اجزاء

۵ - روش ← عبارت است از یک رشته عملیات و مراحل که برای اجرای کل یا قسمتی از یک سیستم انجام می‌شود .

۶ - شیوه ← عبارت است از تشریح جزئیات و نحوه انجام دادن کار .

۷ - علائم قراردادی مورد استفاده در رسم نمودار گردش کار عبارتند از :

عمل اقدام ○

بازرسی □

تصمیم‌گیری ◇

توقف یا بایگانی ▽

● حرکت و نقل و انتقالات

۸ - جمع‌آوری اطلاعات از مراحل مهم تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها به شمار می‌رود .

۹ - فرایند مجموعه ای از فعالیت‌ها و یا عملیات که یک یا چند ورودی را تبدیل به خروجی ای می‌نماید که برای مشتری یا ذینفعان ایجاد ارزش می‌نماید .

۱۰ - تفاوت میان وظیفه و فرایند همان تفاوت میان جزء و کل است .

۱۱ - وظیفه فعالیتی است که معمولاً یک فرد انجام می‌دهد اما فرایند گروهی از وظیفه‌های هم پیوند است که با یکدیگر نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورد .

۱۲ - مهندسی مجدد فرایندها

بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی حیرت‌آور در معیارهای حساسی چون هزینه، کیفیت خدمات و سرعت .

۱۳ - اهداف مهندسی مجدد عبارتند از :

سازمان‌ها نبوده بلکه فرایندها هستند .

در پی سازماندهی مجدد کار و نه کاهش نیروی انسانی است .

کوچک سازی نیست

کار را حذف می‌کند و نه شغل یا افراد را

به معنای کار بیشتر با امکانات کمتر است .

۱۴ - تفاوت مهندسی مجدد با بهبود مستمر (خیلی مهم)

بهبود مستمر	مهندسی مجدد
■ تغییر تدریجی	■ تغییر اساسی
■ سرمایه‌گذاری کم	■ سرمایه‌گذاری زیاد
■ تأکید بر اقدامات و افراد	■ تأکید بر فن‌آوری و افراد
■ بهبود وضع موجود	■ ساخت مجدد

۱۵ - **نظام پیشنهادها** فرمان‌بری از دانایی و به‌گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد به رای است .

۱۶ - اعضای کمیته‌های تخصصی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها بر اساس پیشنهاد **شورای تحول اداری** تعیین می‌شود .

۱۷ - **بهبود مستمر**

تأیید ثابتی است که هدف آن فقط نگهداری وضعیت موجود و بلکه ارتقای آن نیز می‌باشد .

۱۸ - **روش‌های مختلف بهبود مستمر (خیلی مهم)**

اول . ۵S

نظامی که با جلب مشارکت کارکنان ، محیطی سازمان یافته را در کلیه سطوح سازمان به وجود می‌آورد .

پایه‌ای ترین ابزار ارتقای بهره‌وری است که در بسیاری از کشورهای آسیایی پیاده شده است از آن به عنوان خانه داری خوب یاد می‌شود .

گام اول و الفبای فعالیت‌های توأم با سلامتی، راحتی و بهره‌وری برای کلیه کارکنان یک سازمان است .

در واقع ابتدایی‌ترین اصل بهبود بهره‌وری می‌باشد . و در حالت کلی مجموعه تمهیداتی برای نگهداری اوضاع سازمان به صورت مطلوب می‌باشد .

این کلمات و مفاهیم به شرح زیر می‌باشند:

**تشخیص و سامان‌دهی ( seiri )** مشخص کردن و جدا سازی اقلام ضروری از غیر ضروری و رهایی از غیر ضروری ها به نحو مناسب .

**نظم و ترتیب ( seiton )** مرتب کردن اقلام ضروری به صورت قابل دسترس به سریع‌ترین شکل ممکن .

پاکیزه سازی ( seiso ) پاکیزه نمودن محیط کاری به منظور عدم وجود مکان آلوده و کثیف .

استانداردسازی ( seiketsu ) تدوین استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از اجرای مراحل S۱ ، S۲ و S۳.

فرهنگ و انضباط ( shitsuke ) آموزش کارکنان برای ایجاد شرایط و فرهنگ رعایت قوانین و مقررات توسط آنها برای نیل به عادات کاری مناسب .

اولین پیش نیاز برای موفقیت در برنامه 5S ، وجود تعهد و پشتیبانی مدیریت عالی از نظام ساماندهی می باشد .

دوم . KSS ( نظام پیشنهادات کایزن )

بر روحیه مشارکت پذیری و بالا بردن سطح منافع عمومی تأکید دارد .

سوم . مفهوم QCC ( چرخه کنترل کیفیت )

مجموعه کوچکی است که فعالیت های کنترل کیفیت را در محیط کار اجرا می کند ، وظایف شرکت را به طور مداوم انجام داده و آموزش و بهره وری را به طور همزمان به انجام می رساند .

چهارم . مفهوم TQC (کنترل کیفیت جامع)

مجموعه ای است از فعالیت های سازمان یافته بهبود مستمر که همه افراد یک شرکت را در یک تلاش گروهی برای بهره وری در سطوح مختلف سهیم می سازد .

## فصل هفتم

### ۱ - فساد اداری

اول. فساد جزیی ← به افزونه خواهی هایی جزیی اشاره دارد که کارکنان دولت بر اثر پایین بودن حقوق و دستمزدشان برای پرداخت هزینه های خانواده خود از شهروندان دریافت می کنند .

دوم. فساد کلان ← توسط آن دسته از مقامات عالی رتبه دولتی صورت می گیرد که در زمینه انعقاد قراردادهای دولتی بزرگ تصمیم گیری می کند .

۲ - نخستین رکن راهبرد پیشگیری از فساد در کشور افزایش پاسخ گویی رهبران سیاسی است .

۳ - در نظام سیاسی کشورهایی همچون ایران، رهبری رکن اصلی مدیریت کلان کشور قلمداد می شود .

۴ - آموزه های دینی در صورتی به کلیدی ترین رکن راهبرد پیشگیری از فساد تبدیل می شوند که به گونه ای مناسب و مطلوب و یا با ابزارها و الگوهای مناسب در اذهان قشرهای جامعه تزریق شوند .

### ۵ - پیدایش بوروکراسی دولتی مدرن

دوره نخست از سال ۱۳۰۰-۱۲۵۰ ← این دوره با اصلاحات مشیرالدوله شروع گردید .

دوره دوم هر سال ۱۳۲۰-۱۳۰۰ ← در این دوره یک نظام سیاسی جدید با به قدرت رسیدن رضاشاه شکل گرفت .

ویژگی های این دوره :

تفکیک ادارات دولتی از دربار

جدایی منافع اداری و منافع شخصی

گزینش اعضای بوروکراسی از طریق امتحان ورودی

اصلاح نظام قضایی

تأمین امنیت شهرها توسط نیروهای پلیس (شهربانی)

ورود زنان به بوروکراسی

ایجاد نظام آموزشی نوین به منظور تربیت نیروهای متخصص مورد نیاز بوروکراسی

ایجاد نظم و انضباط بوروکراتیک در نظام اداری

تقسیمات جدید کشوری

ایجاد یک نظام بایگانی منظم

پایان دادن انحصاری و موروثی بودن مشاغل و منصب

دوره‌ای سوم (از ۱۳۲۰ به بعد)

۶ - در زمان محمدرضا شاه پنج برنامه توسعه تدوین و اجرا کردید :

برنامه اول توسعه (۱۳۲۲-۱۳۲۸) ← با تأکید بر بخش کشاورزی طرح و اجرا نمود

برنامه دوم (۱۳۴۱-۱۳۴۴) ← با تأمین مالی آمریکا و بانک جهانی از طریق وام و همچنین درآمد حاصل از فروش نفت طرح و اجرا گردید .

هدف عمده آن گسترش زیربنایی اقتصادی به ویژه سیستم‌های حمل و نقل و ارتباطات و آغاز فرآیند صنعتی شدن بود .

برنامه سوم توسعه (۱۳۴۶-۱۳۴۱) ← به کمک مستشاران آمریکایی تدوین و با درآمدهای نفتی تأمین مالی شد .

برنامه چهارم توسعه (۱۳۵۱-۱۳۴۷)

برنامه پنجم (۱۳۵۶-۱۳۵۲)

۷ - بوروکراسی (نظام اداری) پس از انقلاب اسلامی

برنامه اول توسعه (۱۳۷۲-۱۳۶۸)

برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۴)

برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹)

ویژگی‌های بوروکراسی بعد از انقلاب :

موازی کاری

بی‌توجهی به شایسته‌سالاری

غیررقابتی بودن نظام‌های منابع انسانی

عمل‌گرایی و کم‌توجهی به دانش نظری

حاکمیت رویکرد وظیفه‌گرایی ← تأکید زیاد بر ساختار و غفلت از رفتار

فردگرایی

تمرکزگرایی

نبود ارتباط ارگانیک بخش دولتی و بخش غیردولتی

نبود تبیین نقش کارکرد دولت در فرآیند توسعه و وجود قوانین و مقررات ناسخ و منسوخ

نداشتن مدل جامع و تقلیدی بودن مدل‌های توسعه

سیاست‌زدگی فزاینده گامی به سوی انعکاسی شدن بیشتر تصمیمات

۸ - صاحب‌نظران، دهه ۱۹۹۰ را پایان دوران استیلای حاکمیت تحت کنترل مستقیم دولت لقب داده اند .

۹ - به تعبیر لوستر تارو مبنای ثروت آفرینی در دنیای امروز **دانش و تخصص** است و کارآفرینان از دانش و اطلاعات ثروت می‌آفرینند .

۱۰ - **ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین**

اول. بازگرایی ← اولویت دولت‌های جدید برای رویارویی با کمبود و خلأ‌های توسعه‌ای عبارت است از توجه به ترجیحات و نیازهای پایدار با هدف ایجاد رقابت و کاهش هزینه .

دوم . برون سپاری ← تشویق دولت به اعطای قدرت و واگذاری قدرت، انحصارزدایی و خصوصی سازی .

سوم . نتیجه‌گرایی ← تاکید بر نتایج ارزش آفرین و برداشتن محدودیت‌های قانونی و بوروکراسی زاید اداری به گونه‌ای که مدیر می‌تواند مافوق انتظارات، مقررات و دستورالعمل‌ها ظاهر شود .

چهارم . تمرکززدایی ← دولت‌ها با اعطای قدرت قانونی به واحدهای منطقه ای ، محلی، شوراها و مجامع مردمی دولتی، نیمه دولتی و غیردولتی رویایی تصمیمات خود را افزایش دهند .

پنجم . مشتری مداری ← گسترش آزادی‌های فردی و آزادی عمل بیشتر به مشتریان، مدیران و کارکنان در تأمین نظرات مشتری و توجه هرچه بیشتر به دانش مشتریان در ارائه بهتر خدمات .

ششم . رقابت گرایی ← تاکید بر انضباط کار و پیروی از منطق هزینه در تصمیمات اداری و مدیریتی با تاکید بر مدل‌های عقلایی و حذف انحصارات و ایجاد قدرت برابر به بازیگران عرصه‌های مختلف .

هفتم . کیفیت‌گرایی ← تاکید بر کارایی و بازده، کاهش تشریفات زاید اداری، شفاف‌سازی مقررات و تاکید بر شاخص‌های حرفه‌ای و تخصصی در کلیه اجزای سازمان .

هشتم . مشارکت جویی ← توجه به سازمان‌های غیردولتی، نهادهای مردمی و بخش خصوصی به منظور گسترش ساز و کارهای بازار در ارائه بهتر خدمات .

نهم . حرفه ای گرایی ← بر شایستگی‌های مدیران در فضای رقابتی تأکید دارد و دست مدیران را در ایفای نقش خود فراتر از مقررات و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده باز می‌گذارد و از این رو بر کارآفرینی، خلاقیت، و مدیریتی و آینده‌نگری رهبری سازمان‌ها در شرایط بحران برای مدیران تأکید دارد .

دهم . تأکید بر استانداردها و سنجش عملکرد

### ۱۱ - پاسخ‌گویی در مدیریت دولتی (مهم)

اول. پاسخ‌گویی قانونی ← تا چه حد متصدیان امور عمومی از قوانین و مقررات تبعیت می‌کنند ؟

دوم. پاسخ‌گویی مالی ← تا چه حد متصدیان عمومی منابع مالی را به اثربخش‌ترین شیوه مصرف می‌کنند؟

سوم . پاسخ‌گویی عملکردی ← تا چه حد متصدیان امور عمومی اهداف و انتظارات سیاست‌مداران را محقق می‌سازند ؟

چهارم. پاسخ‌گویی مردم سالار ← تا چه حد متصدیان امور عمومی به ارزش‌های مردم سالاری ارج نهاده، فرایندهای مردم‌سالار را تقویت می‌کنند ؟

پنجم. پاسخ‌گویی اخلاقی ← تا چه حد متصدیان امور عمومی استاندارد امور عمومی استانداردها و اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند ؟

۱۲ - مهم‌ترین نظام برای دولت الکترونیکی برقراری ارتباط صحیح بین سازمان‌ها ماه تا و در کارهای دولتی و عمومی اساس است (G2G)

### ۱۳ - مراحل توسعه دولت الکترونیک (مهم)

اول . مرحله ظهور ← طی آن تعدادی وب سایت های ساده و مستقل از هم توسط دستگاه‌های دولتی ایجاد می‌شود که بر روی آنها اطلاعات محدود و پایه‌ای قرار می‌گیرد .

دوم. مرحله تکامل یافته ← در این مرحله بر تعداد سایت‌های دولتی افزوده می‌شود . در این مرحله اطلاعات غنی‌تر و پویا هستند و تغییرات با تواتر بیشتری در سایت ها اعمال می‌شوند و کاربران انتخاب‌های بیشتری در دسترسی به اطلاعات دارند .

سوم . مرحله تعاملی ← در این مرحله کاربران از فرم‌های الکترونیک استفاده می‌کنند و از طریق اینترنت با بخش‌های دولتی برای انجام کار خود تماس برقرار می‌نمایند .



چهارم. مرحله تراکنش ← طی آن کاربران می‌توانند پرداخت هزینه خدمات و یا انجام تبادلات مالی را از طریق شبکه اینترنت و به صورت امن صورت دهند .

پنجم. مرحله یکپارچه ← در این مرحله تمامی فعالیت های دولتی به صورت یکپارچه توسط یک مدخل واحد بر روی شبکه اینترنت ارائه خواهد شد .