



سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش‌ها

(رشته مدیریت دولتی)

دکتر حسن درویش اصغر حیدری

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست

دوازده	پیشگفتار
۳	بخش اول: سازمان و محیط آن فصل اول- آشنایی با سازمان و مفاهیم کلیدی آن
۳	اهداف کلی
۳	اهداف رفتاری
۴	مقدمه
۴	۱-۱ مفهوم سازمان و اهمیت آن
۶	۲-۱ ماهیت سازمانها
۷	۳-۱ روشهای مختلف نگرش به سازمانها
۸	۴-۱ مکاتب و دیدگاه های کلاسیک مدیریت
۱۱	۵-۱ سازمان های بوروکراتیک
۱۴	۶-۱ ابعاد سازمانی
۱۵	۱-۶-۱ ابعاد ساختاری سازمان
۱۶	۲-۶-۱ ابعاد محتوایی سازمان
۱۸	۷-۱ ارکان سازمان
۱۹	۸-۱ بخش های سازمانی
۲۱	۹-۱ سطوح سازمانی
۲۲	۱۰-۱ سازمان رسمی
۲۳	۱۱-۱ سازمان غیررسمی
۲۶	۱-۱۱-۱ مزایا و معایب سازمان غیررسمی
۲۷	۱۲-۱ گروه بندی ساختارهای سازمانی
۲۷	۱-۱۲-۱ سیستم های مکانیکی
۲۷	۲-۱۲-۱ سیستم های ارگانیکی
۲۹	خلاصه فصل
۳۰	خودآزمایی تشریحی
۳۰	خودآزمایی تستی

بخش دوم: سازماندهی و طراحی سازمان فصل دوم - عناصر و مفاهیم سازماندهی ۳۵

۳۵	اهداف کلی
۳۵	اهداف رفتاری
۳۶	مقدمه
۳۶	۱-۲ مفهوم سازماندهی
۳۸	۲-۲ تفاوت ساختار سازمانی با نمودار تشکیلاتی
۳۸	۳-۲ اجزای اصلی ساختار سازمان
۳۹	۱-۳-۲ بافت سازمان
۴۰	۲-۳-۲ هرم سازمانی
۴۲	۴-۲ ساخت سازمانی
۴۳	۱-۴-۲ اجزاء و عناصر سازمان رسمی
۴۳	۲-۴-۲ اجزاء و عناصر سازمان غیررسمی
۴۵	۵-۲ ابزار رسمی کردن سازمان
۴۵	۱-۵-۲ نمودار سازمان
۵۸	۲-۵-۲ راهنمای سازمان
۵۷	۶-۲ طراحی سازمان
۵۹	۱-۶-۲ طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سستی
۶۰	۲-۶-۲ نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی
۶۴	۷-۲ تحول در روشهای سازماندهی و تنظیم ساختار
۶۴	۱-۷-۲ ساختار تیمی
۶۵	۲-۷-۲ ساختار شبکه‌ای
۶۷	۸-۲ سازمانهای ادھوکراتیک
۶۸	۹-۲ عوامل اقتضایی و طراحی سازمان
۶۸	۱-۹-۲ راهبرد (استراتژی)
۶۹	۲-۹-۲ فن آوری
۷۱	۳-۹-۲ محیط
۷۲	۴-۹-۲ اندازه و چرخه حیات
۷۳	۵-۹-۲ قدرت و توان کنترل
۷۴	۶-۹-۲ منابع انسانی
۷۵	خلاصه فصل
۷۶	خودآزمایی تشریحی
۷۶	خودآزمایی تستی

فصل سوم - ساختارهای نوین سازمانی ۷۹

۷۹	اهداف کلی
۷۹	اهداف رفتاری
۸۰	مقدمه
۸۰	۱-۳ سازمانهای نوین
۸۱	۱-۱-۳ ویژگیهای سازمانهای نوین
۸۱	۲-۳ سازمانهای پسانوین
۸۲	۱-۲-۳ ویژگیهای سازمانهای پست مدرن

۸۳	۳-۳ سازمانهای مجازی
۸۴	۱-۳-۳ ویژگیهای سازمانهای مجازی
۸۷	۲-۳-۳ ارتباطات در سازمانهای مجازی
۸۸	۳-۳-۳ ارتباطات الکترونیک در سازمانهای مجازی
۸۹	۴-۳-۳ انواع سازمانهای مجازی
۸۹	۵-۳-۳ مزایای سازمانهای مجازی
۹۰	۶-۳-۳ محدودیت‌های سازمانهای مجازی
۹۰	۴-۳ سازمانهای الکترونیک و سیستم‌های سازمانی
۹۱	۵-۳ سازمانهای مبتنی بر اعتماد
۹۱	۱-۵-۳ ویژگیهای سازمان مبتنی بر اعتماد
۹۲	۶-۳ سازمانهای کل‌گرا یا هولوگرافیک
۹۲	۱-۶-۳ اصول طراحی سازمانهای هولوگرافیک
۹۴	۷-۳ سازمانهای یادگیرنده
۹۵	۱-۷-۳ ویژگیهای سازمان یادگیرنده
۹۵	۲-۷-۳ عناصر سازمان یادگیرنده
۹۶	۸-۳ سازمانهای خلاق و نوآور
۹۷	۱-۸-۳ ویژگیهای سازمان خلاق
۹۸	۹-۳ سازمانهای کارآفرین
۹۹	۱۰-۳ سازمانهای فرابوروکراتیک
۱۰۰	۱-۱۰-۳ ویژگیهای سازمانهای فرابوروکراتیک
۱۰۱	۱۱-۳ شکل‌های جدید سازمانی ایجاد شده به وسیله فناوری
۱۰۳	۱۲-۳ سازمان‌های متناسب و شایسته
۱۰۵	خلاصه فصل
۱۰۷	خودآزمایی تشریحی
۱۰۷	خودآزمایی تستی

۱۱۱	فصل چهارم - طراحی سازمان
۱۱۱	اهداف کلی
۱۱۱	اهداف رفتاری
۱۱۲	مقدمه
۱۱۳	۱-۴ فراگرد سازماندهی رسمی
۱۱۴	۲-۴ مراحل سازماندهی رسمی
۱۱۴	۱-۲-۴ تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل اول و دوم)
	۲-۲-۴ ترکیب افقی، جابجایی برای کارکنان،
۱۲۳	و تنظیم شرح شغلها (مراحل سوم و چهارم)
۱۲۲	۳-۴ اصل تقسیم کار (وظایف)
۱۲۲	۴-۴ اهمیت تقسیم کار
۱۲۴	۵-۴ تقسیم وظایف
۱۲۴	۶-۴ صف و ستاد
۱۲۶	۷-۴ انواع واحدهای ستادی
۱۲۹	۸-۴ تعیین استاندارد

۱۲۹	۹-۴ تقسیم کار عمودی
۱۳۰	۱۰-۴ رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت
۱۳۲	۱۱-۴ تعیین ارتفاع ساخت سازمانی
۱۳۳	۱۲-۴ میزان تمرکز و عدم تمرکز
۱۳۳	۱۳-۴ روندهای جدید در سازماندهی
۱۳۴	۱۴-۴ هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی
۱۳۵	۱۵-۴ تفکیک
۱۳۵	۱۶-۴ ترکیب
۱۳۶	۱۷-۴ اصل وحدت فرماندهی
۱۳۷	۱۸-۴ اصل خط فرمان
۱۳۷	۱۹-۴ گردش ارتباطات در شبکه‌های سازمان
۱۴۰	۲۰-۴ اصل حیطه نظارت
۱۴۰	۲۱-۴ عوامل تعیین کننده حیطه نظارت
۱۴۲	۲۲-۴ مفاهیم ضمنی حیطه نظارت
۱۴۳	۲۳-۴ سطوح سازمانی و حیطه نظارت
۱۴۷	۲۴-۴ عوامل مؤثر در تعیین حیطه نظارت
۱۵۰	۲۵-۴ اصل تفویض اختیار و عدم تمرکز
۱۵۱	۲۶-۴ انواع اختیار
۱۵۳	۲۷-۴ نظریه‌های کلاسیک اختیار
۱۵۷	۲۸-۴ اصول تفویض اختیار
۱۵۹	۲۹-۴ محاسن تفویض اختیار
۱۶۱	۳۰-۴ موانع تفویض اختیار
۱۶۲	خلاصه فصل
۱۶۳	خودآزمایی تشریحی
۱۶۳	خودآزمایی تستی

بخش سوم: اصلاح ساختار تشکیلات و روش‌ها و تحول نظام اداری

فصل پنجم - ساختار و تشکیلات نظام اداری جمهوری اسلامی ایران

۱۶۹	اهداف کلی
۱۶۹	اهداف رفتاری
۱۷۰	مقدمه
۱۷۱	۱-۵ تعاریف و ضوابط تشکیلاتی مؤسسات دولتی ایران
۱۷۸	۲-۵ حقوق استخدامی
۱۷۸	۱-۲-۵ مستخدم عمومی
۱۷۹	۲-۲-۵ مستخدم دولت
۱۷۹	۳-۵ تکالیف و وظایف اداری مستخدمین عمومی
۱۸۱	۴-۵ شغل و پست
۱۸۱	۵-۵ مفهوم و موضوع حقوق اساسی
۱۸۲	۶-۵ شخصیت حقوقی سازمانهای اداری
۱۸۵	۷-۵ نقش‌های دولت
۱۸۵	۸-۵ مفروضات و انگاشته‌های دولت تصدی‌گرا و حاکمیتی

۱۸۸	۹-۵ وظایف دولت در ایران
۱۸۹	۱۰-۵ سازمان اداری استان
۱۹۱	۱۱-۵ سازمان اداری کشور در شهرستانها
۱۹۲	۱۲-۵ ساختار بوروکراسی و نظام اداری ایران
۱۹۳	۱۳-۵ مقام رهبری (ولایت فقیه)
۱۹۴	۱-۱۳-۵ شرایط و صفات رهبری
۱۹۴	۲-۱۳-۵ شیوه گزینش رهبر
۱۹۵	۳-۱۳-۵ وظایف و اختیارات مقام رهبری
۱۹۶	۱۴-۵ مجمع تشخیص مصلحت نظام
۱۹۷	۱۵-۵ شورای نگهبان
۱۹۸	۱۶-۵ سازماندهی نظام اداری دولت (حاکمیت)
۲۰۰	۱۷-۵ قوه مجریه
۲۰۱	۱۸-۵ رئیس جمهور ایران
۲۰۲	۱۹-۵ وزراء
۲۰۳	۲۰-۵ وزارتخانه‌ها
۲۰۴	۲۱-۵ سازمانها
۲۰۴	۲۲-۵ نهادهای وابسته
۲۰۵	۲۳-۵ شورای عالی امنیت ملی
۲۰۵	۲۴-۵ شرکت‌های دولتی
۲۰۶	۱-۲۴-۵ فلسفه وجودی شرکت‌های دولتی
۲۰۷	۲-۲۴-۵ نارسائیهای شرکت‌های دولتی
۲۰۸	۲۵-۵ تغییرات نظام اداری پس از پیروزی انقلاب اسلامی
۲۱۱	۲۶-۵ قوه مقننه
۲۱۱	۲۷-۵ مجلس شورای اسلامی
۲۱۵	۲۸-۵ کمیسیونها در مجلس
۲۱۶	۲۹-۵ دیوان محاسبات کشور
۲۱۷	۳۰-۵ قوه قضاییه
۲۱۸	۳۱-۵ دیوان عالی کشور
۲۱۹	۳۲-۵ سازمان بازرسی کل کشور
۲۲۰	۳۳-۵ دادگستری جمهوری اسلامی ایران
۲۲۰	۳۴-۵ سازمان دیوان عدالت اداری
۲۲۱	۳۵-۵ دستگاه‌های نظارت و بازرسی و انواع آن
۲۲۱	۱-۳۵-۵ نظارت سیاسی
۲۲۲	۲-۳۵-۵ نظارت اداری
۲۲۴	۳۶-۵ نظارت قضایی
۲۲۶	۳۷-۵ تشکیلات محلی بعد از پیروزی انقلاب اسلامی
۲۲۷	۳۸-۵ انواع شوراها در قانون اساسی
۲۳۳	خلاصه فصل
۲۳۴	خودآزمایی تشریحی
۲۳۴	خودآزمایی تستی

فصل ششم - بهبود سیستم، روش‌ها و فرآیندها

۲۳۷

۲۳۷

۲۳۷

۲۳۸

۲۳۸

۲۳۹

۲۴۱

۲۴۳

۲۴۳

۲۴۴

۲۴۴

۲۴۷

۲۴۷

۲۵۴

۲۵۶

۲۵۹

۲۵۹

۲۵۹

۲۶۰

۲۶۱

۲۶۲

۲۶۳

۲۶۳

۲۶۴

۲۶۵

۲۶۹

۲۷۳

۲۷۴

۲۷۵

۲۷۵

۲۷۶

اهداف کلی

اهداف رفتاری

مقدمه

۱-۶ سیستم

۱-۱-۶ مشخصات سیستم‌ها

۲-۱-۶ تجزیه و تحلیل سیستم

۲-۶ انواع روش

۳-۶ مستندسازی روشهای انجام کار

۴-۶ شناسایی روش‌های انجام کار

۵-۶ مراحل مستندسازی

۶-۶ اصلاح و بهبود روش‌های انجام کار

۷-۶ مراحل اصلاح و بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار

۸-۶ مدیریت فرآیند - فرآیندگرایی

۹-۶ مهندسی مجدد فرآیندها

۱۰-۶ نظام پیشنهادها

۱-۱۰-۶ تعریف نظام پیشنهادها

۲-۱۰-۶ موضوع نظام پیشنهادها

۳-۱۰-۶ عناوین موضوعات پیشنهادی از طرف کارکنان

۴-۱۰-۶ مزایای مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها

۵-۱۰-۶ رابطه میان نظام پیشنهادها و بهره‌وری

۶-۱۰-۶ ویژگی‌های یک نظام موفق پیشنهادها

۷-۱۰-۶ ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهادها

۸-۱۰-۶ تصویری کلان از گزارش کار در نظام پیشنهادها

۹-۱۰-۶ ابعاد نظام پیشنهادی

۱۱-۶ بهبود مستمر

۱۲-۶ عوامل مؤثر در موفقیت نظام ساماندهی

۱-۱۲-۶ مزایای نظام ساماندهی محیط کار

خلاصه فصل

خودآزمایی تشریحی

خودآزمایی تستی

فصل هفتم - تحول نظام اداری ایران و برنامه‌های توسعه

۲۷۹

۲۷۹

۲۷۹

۲۸۰

۲۸۰

۲۸۱

۲۸۲

۲۸۵

۲۸۵

اهداف کلی

اهداف رفتاری

مقدمه

۱-۷ مدیریت تحول ساختار

۲-۷ فساد اداری

۳-۷ فساد اداری در ایران

۴-۷ سیر تطور تحول نظام اداری ایران

۱-۴-۷ بوروکراسی در ایران

- ۲۸۶ ۲-۴-۷ پیدایش بوروکراسی دولتی مدرن
- ۲۹۵ ۳-۴-۷ بوروکراسی (نظام اداری) پس از انقلاب اسلامی
- ۲۹۶ ۵-۷ مشکلات نظام اداری در گزارش برنامه
- ۳۰۰ تحول نظام اداری (برنامه چهارم توسعه) (۱۳۸۴-۱۳۸۸)
- ۳۰۴ ۶-۷ عمده‌ترین موانع تحول در نظام اداری ایران
- ۳۰۴ ۷-۷ قوانین و ابزارهای اصلاحات
- ۳۰۴ ۸-۷ اصلاح دستگاه دولت
- ۳۰۵ ۹-۷ الگوی نوین مدیریت
- ۳۰۶ ۱-۹-۷ ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین
- ۳۰۸ ۱۰-۷ بازآفرینی بخش دولتی
- ۳۰۸ ۱۱-۷ برنامه‌ریزی برای بازمهندسی مدیریت دولتی
- ۳۰۹ ۱۲-۷ پاسخگویی در مدیریت دولتی
- ۳۱۰ ۱۳-۷ راهبردهای نظام اداری و اجرایی کشور
- ۳۱۱ ۱۴-۷ راهبردهای تأمین و گسترش عدالت در نظام اداری
- ۳۱۱ ۱۵-۷ راهبردهای ارتقای بهره‌وری نظام اداری
- ۳۱۱ ۱۶-۷ راهبردهای تأمین سلامت و ارتقای عزت و احیای منزلت اجتماعی نیروی انسانی و مدیریت
- ۳۱۲ ۱۷-۷ راهبردهای تأمین و ارتقای ثبات و امنیت اداری
- ۳۱۲ ۱۸-۷ راهبردهای نوسازی معنوی روابط دولت و مردم و خدمت رسانی مشفقانه
- ۳۱۳ ۱۹-۷ راهبردهای بهبود عملکرد دستگاههای دولتی
- ۳۱۴ ۲۰-۷ محورهای ده برنامه تحول در نظام اداری کشور ابلاغی از طرف مقام معظم رهبری
- ۳۱۷ ۲۱-۷ دولت الکترونیک
- ۳۱۸ ۲۲-۷ نظامهای دولت الکترونیکی
- ۳۱۸ ۱-۲۲-۷ نظام دولت الکترونیک و شهروندان
- ۳۱۹ ۲-۲۲-۷ نظام دولت الکترونیک و کارکنان دولتی
- ۳۱۹ ۳-۲۲-۷ نظام دولت الکترونیک و فعالیتهای بازرگانی
- ۳۱۹ ۴-۲۲-۷ نظام‌ها میان دولتی
- ۳۲۰ ۲۳-۷ خدمات دولت الکترونیکی
- ۳۲۰ ۲۴-۷ مراحل توسعه دولت الکترونیک
- ۳۲۱ خلاصه فصل
- ۳۲۳ خودآزمایی تشریحی
- ۳۲۳ خودآزمایی تستی
- ۳۲۵ پاسخنامه خودآزمایی‌ها

۳۲۷ منابع

تقدیم به روح پر فتوح پدرم حاج قربان (علی) درویش
و مادر عزیزتر از جانم که زلال وجودش همواره
آرام‌بخش لمظاتم بوده است

پیشگفتار

سازمانها و سیستم‌های اداری در جامعه امروز به شدت دستخوش تحولات و تغییرات تکنولوژیکی و الکترونیکی هستند، متخصصان، دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزان و شاغلین در این بخشها باید خود را با این تحولات منطبق نمایند در غیر اینصورت از انجام وظایف و انتظاراتی که جامعه بر عهده آنان می‌گذارد باز می‌مانند. امروزه در عصر ارتباطات و تکنولوژی اطلاعات، سازمانهای کارا، نیاز به بهبود، توسعه و گسترش عملیات اجرایی دارند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیت‌های مختلف امری ضروری کرده است.

در جهان معاصر سازمان‌های پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روشهای عملیاتی خاصی را در جهت تحقق اهداف خود طراحی و اجرا می‌کنند که با توجه به تحولات مختلف در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... یکی از شرایط اساسی در دستیابی اهداف و موفقیت در کار به روز نگه داشتن روشهای انجام کار و بهینه کردن آنهاست.

اهمیت اصلاح و بهبود روشها در نظام اداری انکارناپذیر است. هم اکنون به خوبی مشهود است که سازمانهای ما در تحقق اهدافشان چنانکه باید موفق نیستند در حالیکه به لحاظ منابع و امکانات نه تنها کمبودی نیست بلکه اغلب، منابع به هدر می‌رود. بررسی مطالعات محققین و تجارب مدیران موفق در کشورهای پیشرفته و یا در حال توسعه نشانگر آنست که اصلاح و تجدیدنظر مستمر در سیستم‌ها و روشهای انجام کار با توجه به پیشرفت علوم و فن‌آوری امری اجتناب‌ناپذیر است چرا که در غیراینصورت سیستم، پاسخگوی نیازهای جامعه نبوده و محکوم به زوال خواهد بود. سیستم‌ها و روشهای انجام کار از جمله عوامل نرم‌افزاری بهره‌وری هستند که در اثر

بهبود و اصلاح مستمر قابلیت انطباق با تغییرات محیط را در سازمانها امکانپذیر نموده و آن را در مقابله با مشکلات اجرایی یاری می‌نمایند.

امروزه به لحاظ شرایط داخلی و موقعیت بین‌المللی کشورمان، ضرورت تحول و اصلاح در نظام اداری کشور بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. با توجه به اینکه نظام اداری به ساختار و بنیان اجتماعی و اهداف فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور وابسته است.

هدف از تألیف کتاب حاضر آشنایی دانشجویان با نظریات، قواعد و فنون طراحی، ارزیابی سازماندهی و تشکیلات و روش‌ها در سازمانهای دولتی و خصوصی و نیز آشنایی با کلیات ساختار اداری دولت و سازمانهای دولتی و نظام قانونی می‌باشد.

کتاب پیش رو تحت عنوان سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روشها در راستای بهبود و اصلاح تشکیلات اداری در سه بخش وهفت فصل با عناوین و موضوعات زیر تدوین گردیده است.

بخش اول شامل یک فصل با عنوان سازمان و محیط آن می‌باشد و در آن به آشنایی با سازمان و مفاهیم کلیدی آن می‌پردازد که دربرگیرنده مفهوم سازمان و اهمیت آن، ماهیت سازمانها، ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان، ارکان، بخشها و سطوح سازمانی، سازمانهای رسمی و غیررسمی، مکاتب و دیدگاههای کلاسیک، سازمانهای مکانیکی و ارگانیکی و ویژگیهای آن می‌باشد.

بخش دوم، سازماندهی و طراحی سازمان نام دارد و شامل سه فصل است. فصل دوم عناصر و مفاهیم سازماندهی، آشنایی با مفهوم سازماندهی، طراحی سازمان، اجرای اصلی ساختار سازمانی، نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی، انواع نمودارهای سازمانی، طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سستی صف، ستاد و حیطه نظارت را دربرمی‌گیرد.

فصل سوم، ساختارهای نوین سازمانی را شامل می‌شود. این سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده‌اند و رکن اساسی آنها پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و شبکه‌هاست. در چند دهه اخیر تکنولوژی مدرن اطلاعات بر موقعیت و عملکرد بسیاری از جوامع، سازمانها و افراد اثرات قابل ملاحظه‌ای گذاشته و به موازات پیشرفت‌های شگرفی که در این زمینه بوجود آمده است، سرنوشت جوامع، سازمانها و افراد هر روز

بیش از گذشته به این فناوری مدرن گره می‌خورد. شناخت ساختار مناسب، الگوهای جدید ساخت سازمانی، سازمانهای مجازی، ویژگی سازمانهای مجازی و انواع سازمانهای مجازی مورد بحث قرار می‌گیرد، انواع ساختارها نیز متناسب با وجود آمدن سازمانها مطرح می‌گردد. سازمان یاد گیرنده، سازمانهای کل‌گرا، سازمانهای کارآفرین و سازمانهای پست مدرن موضوعات دیگر فصل را تشکیل می‌دهند.

فصل چهارم به طراحی سازمان می‌پردازد این فصل، آشنایی با مفاهیم فراگرد و مراحل سازماندهی رسمی، انواع سازماندهی، هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی، صف و ستاد، تعیین ارتفاع ساخت سازمانی، روندهای جدید در سازماندهی، هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی، گردش ارتباطات در شبکه‌های سازمان، عوامل تعیین‌کننده حیطه نظارت و تفویض اختیار را شامل می‌شود.

بخش سوم، اصلاح ساختار تشکیلات و روش‌ها و تحول نظام اداری دو فصل را شامل می‌شود. این بخش به سه فصل تقسیم‌بندی می‌شود.

فصل پنجم، ساختار و تشکیلات نظام اداری جمهوری اسلامی ایران را دربرمی‌گیرد آشنایی با مفاهیم کلیدی تشکیلات، سازماندهی و روش‌ها، طبقه‌بندی حقوقی سازمانها از نظر قانون اساسی، شخصیت حقوقی سازمانهای اداری، مؤسسات دولتی، مبانی سازماندهی، نظام تشکیلاتی جمهوری اسلامی ایران، وظایف و اختیارات قوای مقننه، مجریه و قضاییه، دستگاههای نظارتی و تشکیلات محلی بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران موضوعات این فصل را شکل می‌دهند.

فصل ششم، مربوط به بهبود سیستم، روش‌ها و فرآیندها آشنایی با مفاهیم سیستم و روشهای مستندسازی روشهای انجام کار، انواع روشها، مدیریت فرآیند و فراگیر نظام پیشنهادات و ساماندهی محیط کار می‌باشد.

فصل هفتم، تحول نظام اداری ایران و برنامه‌های توسعه را مورد مطالعه قرار می‌دهد. از آنجا که نظام اداری هر کشوری، سیستم تنظیم‌کننده کلیه فعالیتها برای نیل به هدفهایی است که ازپیش تعیین شده است. در این فصل اصلاح ساختار، تشکیلات و تحول نظام اداری بررسی می‌شود. همچنین برنامه تحول در نظام‌های مدیریتی فساد اداری مورد مطالعه قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین عواملی که نظام اداری را تهدید می‌کند، فساد اداری است. فساد اداری نابسامانی‌های بسیاری برای جوامع بشری به دنبال داشته و

جنگ‌های پی در پی، خشونت‌ها و قیام علیه تمدنهای حاکم، از بین رفتن سازمانها و در هم ریختن جوامع ناشی از فساد بوده است.

بوروکراسی پس از انقلاب اسلامی، ویژگی‌های مدیریت دولتی نوین، راهبردهای نظام اداری و اجرایی کشور و دولت الکترونیک دیگر موضوعات را شکل داده‌اند.

در پایان از آقای دکتر سید علی اکبر احمدی ویراستار محترم علمی کتاب کمال تشکر را داریم. همچنین زحمات مدیریت محترم تدوین و سرکار خانم کارگری کارشناس گروه مدیریت دولتی را ارج می‌نهم. ضمناً از سرکار خانم فاطمه محمدی که تایپ و صفحه‌بندی مطالب کتاب را برعهده داشته‌اند تشکر می‌نمایم.

بدیهی است در تدوین هر اثر علمی لغزش و خطا اجتناب ناپذیر است از این رو انتظار می‌رود مؤلفین، دانش‌پژوهان و دانشجویان ما را از نظرات اصلاحی خویش بهره‌مند سازند.

دکتر حسن درویش^۱

اصغر حیدری

تابستان ۱۳۹۱

1. Dr_darvish@pnu.ac.ir

بخش اول

سازمان و محیط آن

فصل اول: آشنایی با سازمان و مفاهیم کلیدی آن

فصل اول

آشنایی با سازمان و مفاهیم کلیدی آن

اهداف کلی

آشنایی با مفاهیم کلیدی سازمان مشتمل بر مفهوم سازمان و اهمیت آن، ماهیت سازمانها، ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان، ارکان، بخشها و سطوح سازمانی، سازمانهای رسمی و غیر رسمی، مکاتب و دیدگاههای کلاسیک، سازمانهای مکانیکی و ارگانیکی و ویژگیهای آن

اهداف رفتاری

انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل دانشجو بتواند:

۱. مفهوم سازمان و اهمیت آن را بیان نماید.
۲. ماهیت سازمانها را بشناسد.
۳. روشهای مختلف نگرش به سازمانها را بشناسد.
۴. مکاتب و دیدگاههای کلاسیک مدیریت را بیان نماید.
۵. ابعاد سازمانی را بشناسد.
۶. ارکان سازمان را بداند.
۷. بخشهای سازمانی را تعریف نماید.
۸. سطوح سازمانی را بیان نماید.
۹. گروه‌بندی ساختارهای سازمانی را شرح دهد.

مقدمه

هر جامعه‌ای برای رسیدن به اهداف خودش نیازمند سازمانهاست. تقریباً هر کالایی که شما مشتری آن هستید و هر خدمتی که می‌خواهید، از طریق تلاش جمعی دو یا چند نفر از افراد قابل حصول می‌باشد. سازمانها چیزهایی را تولید می‌کنند و دارای هدفی می‌باشند. یک سازمان مجموعه‌ای از افراد می‌باشد که برای رسیدن به اهدافی گرد هم می‌آیند. سازمانها در اطراف ما هستند و زندگی ما را به شیوه‌های متعددی شکل می‌دهند. آنها منابع را برای رسیدن به اهداف و ستاده‌های مطلوب با هم ترکیب می‌کنند و مصرف می‌نمایند و کالاها و خدمات را بطور کارا تولید کرده نوآوری را تسهیل می‌نمایند. سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده‌ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می‌کنند.

۱-۱ مفهوم سازمان و اهمیت آن

سازمان گروهی از افراد است که به صورت عمدی سازمان داده شده‌اند تا به یک یا مجموعه‌ای از اهداف کلی و مشترک دست یابند.

واژه «سازمان» در دو جنبه فیزیکی و مفهومی بکار می‌رود. از جنبه فیزیکی به معنای بنگاه یا مؤسسه است بدین معنی که محلی و ساختمانی همراه با افرادی در جهت اهدافی مشغول بکار هستند که در ادبیات علمی، معنای فیزیکی سازمان را با واژه «بنگاه» مشخص می‌نمایند. از جنبه مفهومی و در شکل رسمی، سازمان ساختاری ارادی و عمدی از نقش‌هایی است که در یک بنگاه به شکل رسمی سازماندهی شده‌اند. تعاریف متعددی از سازمان صورت گرفته است در یک تعریف، 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. سازمان به گونه‌ای هدفمند طراحی می‌شود و برخلاف جامعه، اجتماع یا خانواده، نه از طبیعت و فطرت روانی انسانی و نه از ضرورت‌های زیستی و تکنولوژیکی، ناشی نمی‌شود. یک سازمان همواره بر اساس تخصص شکل می‌گیرد و در اثر مسئولیت و وظیفه خاص خود، اهمیت پیدا می‌کند و تعریف می‌شود. در حالی که اجتماع و جامعه از طریق مجموعه‌ای شامل

زبان، فرهنگ، تاریخ یا تقسیمات جغرافیایی معنا و مفهوم پیدا می‌کند، یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت و وظیفه تخصص و تمرکز پیدا کند (اسکات، ۱۳۷۴: ۵۷).

- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی: سازمان رسمی، اشتراک مساعی آگاهانه، عمومی و هدفدار بین افراد می‌باشد.

- سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهند.

- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی: سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان هدف مشترک افراد آن بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند. این تعریف توجه خود را به ساختار رفتاری معطوف می‌کند.

- تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز: سازمان‌ها عبارت از سیستم‌هایی از فعالیت‌های وابسته به هم می‌باشند که ائتلافات 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 به وجود آوردن آن‌ها) احاطه می‌شوند.

سازمان موجودی اجتماعی و هدف مدار است و ساختار سنجیده‌ای دارد. موجود اجتماعی یعنی اینکه از دو یا چند فرد تشکیل شده است. هدف مدار یعنی اینکه طوری طراحی شده است تا به اهدافی مانند کسب سود، افزایش حقوق اعضا، برآوردن نیازهای معنوی، یا تأمین رضایت اجتماعی دست یابد. ساختار سنجیده بدین معناست که وظایف تقسیم شده و مسئولیت انجام دادن آن‌ها به اعضای سازمان واگذار شده است. این تعریف شامل تمام سازمانها، از جمله انتفاعی و غیرانتفاعی می‌شود. تعداد سازمان‌های کوچک، غیر معمول و غیرانتفاعی بسیار بیشتر از شرکت‌های بزرگ و آشکار است و اهمیت آن‌ها برای جامعه به اندازه شرکت‌های بزرگ و آشکار است (دفت، ۱۳۸۷: ۲۴، ترجمه سرلک و فیضی).

در بررسی سازمانی اهمیت سازمان می‌توان به اهداف هفت گانه‌ای اشاره کرد که هر سازمان باید به نوعی در صدد دست یافتن به این اهداف باشد، این اهداف عبارتند از (حقیقی، ۱۳۸۶: ۱۷):

۱. سازمان باید بتواند برای رسیدن به هدف منابع لازم را تهیه نماید.
 ۲. سازمان باید بتواند کالاها و خدمات ارائه شده را با کیفیتی مطلوب و راندمانی بالا ارائه نماید.
 ۳. سازمان باید بتواند نوآوری و خلاقیت را در بین اعضای سازمان تشویق و تسهیل کند.
 ۴. بهره‌برداری از کامپیوترها و سیستم‌های مکانیزه و تکنولوژی نوین را مورد استفاده قرار دهند
 ۵. سازمان باید بتواند خود را با محیط خارجی وفق داده، و همچنین بر محیط خارجی تأثیر بگذارد.
 ۶. سازمان باید بتواند به دیدگاه‌های صاحبان سرمایه، مشتریان و کارکنان توجه نماید و به ارزش‌های مورد نظر آنان احترام بگذارد و نیز بتواند به چالش‌های داخلی سیستم توجه نماید، تعارض، درگیری‌ها و تضادهای بی خود را از بین ببرد.
 ۷. در افراد سیستم ایجاد انگیزه نماید.
- این هفت هدف تقریباً برای تمامی سازمانها مهم می‌باشد که اگر ما سازمان را به عنوان یک سیستم باز بدانیم، مهمترین رکن آن تعامل داخلی سازمان و همچنین تطبیق سازمان با محیط خارجی است.

۲-۱ ماهیت سازمانها

هدف هر سازمان تولید کالا یا ارائه خدمت است. سازمانهای دولتی یا غیرانتفاعی، خدماتی برای رفاه عموم مثل بهداشت عمومی، آموزش و پرورش، دادرسی و نگهداری از بزرگراهها ارائه می‌دهند. شرکتهای بزرگ و کوچک کالاها و خدمات عمومی، مثل اتومبیل، لوازم خانگی، انواع غذا در رستورانها و مسکن را عرضه می‌کنند. اعلام هدفها به طور صریح، برای هدایت تمامی امور یک سازمان و اعضایش مهم می‌باشد. سازمانی که به نحو مطلوب فعالیت دارد، با هدف روشن و تقسیم وظایف مناسب،

هم‌افزایی^۱ کسب می‌کند که عبارت است از ایجاد یک مجموعه که بزرگ‌تر از مجموع تک تک آنها می‌باشد. سازمانها به فعالیتها و تلاش‌های جمعی افراد برای دستیابی به اهداف خویش وابسته هستند. با این درک، افراد اساس منابع انسانی سازمانها هستند، یعنی افراد و گروههایی که نتایج کارکردشان دستیابی سازمان را به هدفش ممکن می‌سازد. اما سازمانها برای بقا و پیشرفت به عواملی بیش از منابع انسانی نیاز دارند، آنها به منابع مادی شامل فنآوری اطلاعات، ابزار فیزیکی و تسهیلات، مواد اولیه و سرمایه نیز نیازمند هستند. تمامی این منابع و شاید بیشتر از آن، برای تولید نهایی محصول یا خدمات مفید، ضروری است (شرمرهون و دیگران؛ ۱۳۸۶، ۹).

۳-۱ روش‌های مختلف نگرش به سازمانها

سازمانها را از جهت مفهومی به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند برخی از این تعاریف که بیشتر متداول‌اند در ذیل بر می‌شماریم (الوانی، دانایی فرد، ۱۳۷۸: ۲۷)

۱. **پدیده‌های عقلانی**^۲، که اهدافی را دنبال می‌کنند. سازمانها برای تحقق اهدافی بوجود آمده‌اند و رفتار اعضای سازمان می‌تواند به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف تشریح شود.
۲. **ائتلاف ذینفع‌های قدرتمند**^۳، سازمانها متشکل از گروههایی‌اند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند. این گروهها قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان بکار می‌گیرند.
۳. **سیستم‌های باز**^۴، سازمانها سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستادهایی هستند که برای بقا خود به محیطشان متکی‌اند.
۴. **نظام‌های تولید کننده مفهوم ساز**^۵: سازمانها پدیده‌هایی هستند که بصورت مصنوعی ایجاد شده‌اند. اهداف بلند مدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و بوسیله مدیریت حصول می‌شود.

1. Synergy

2. Rational Entities

3. Coalition powerful constituencies

4. open system

5. meaning producing systems