

فصل نوزدهم: مدیریت فناوری و طراحی شغل

رویکردهای مختلف طراحی شغل

➤ رویکرد سیستم های فنی - اجتماعی

جنبه های فنی و اجتماعی شغل تواما بهینه می شوند

➤ مدل ویژگی های شغل

ابعاد پنجگانه اصلی شغل در این مدل عبارتند از :

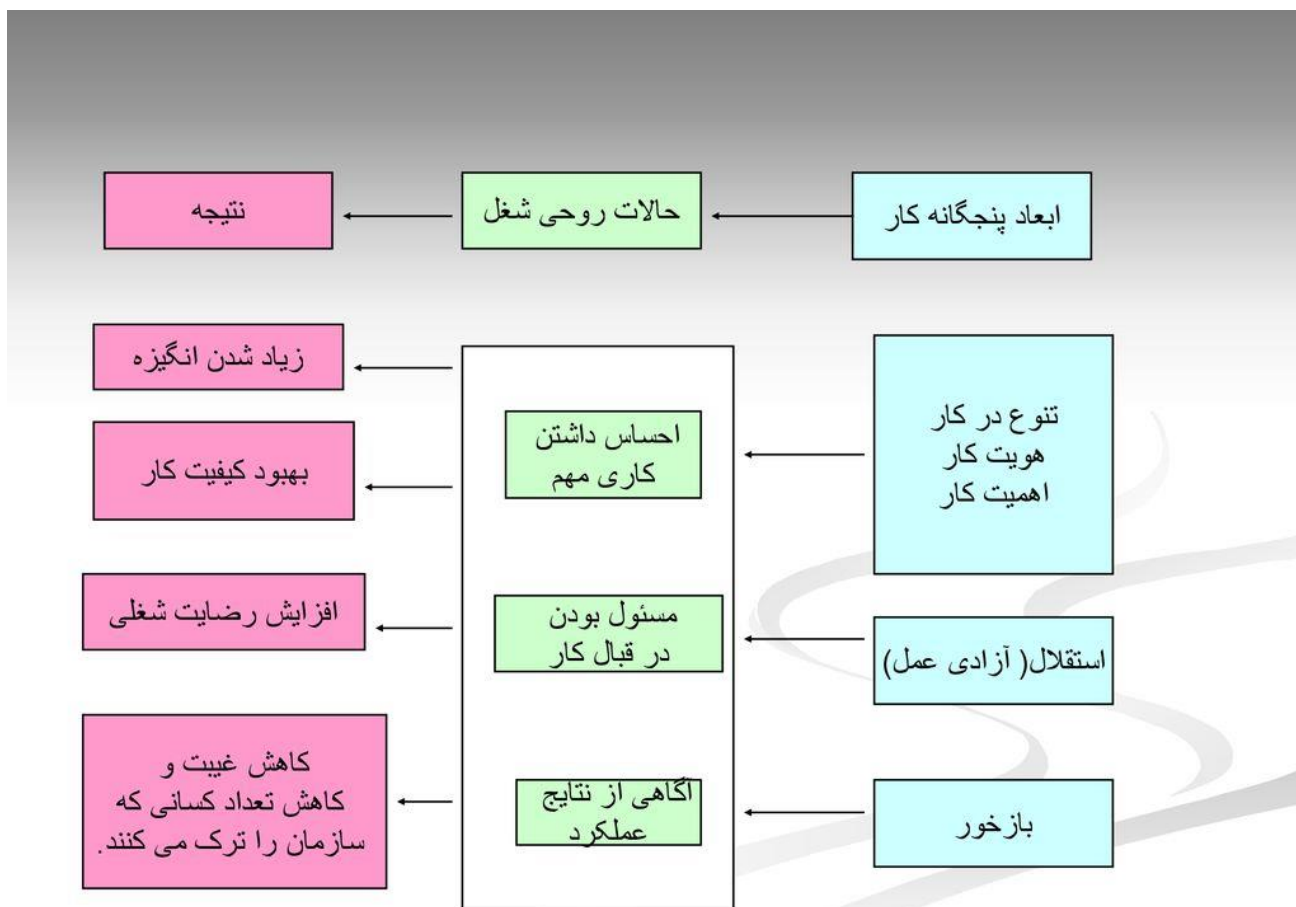
❑ تنوع مهارت

❑ معنی دار بودن وظیفه

❑ اهمیت وظایف

❑ استقلال و اختیار در کار

❑ بازخورد



ابعاد پنجگانه اصلی شغل

☐ ترکیب وظایف

☐ ایجاد واحدهای کاری طبیعی

☐ برقراری روابط با مشتری

☐ گسترش مشاغل به صورت عمودی

☐ ایجاد مجاری بازخورد



مکاتب فکری طراحی شغل

مکتب مهندسی ☐

مکتب روانشناختی ☐

مکتب مهندسی انسانی (ارگونومی) ☐

مکتب زیستی (بیولوژیک) ☐



شیوه های خاص طراحی شغل

توسعه شغلی

غنی سازی شغل

گروه های کاری منسجم

گروه کاری خودگردان (مستقل)



طراحی مجدد شغل

❑ هنگامی که کارکنان از مشاغل خود خسته و دل زده شده اند

❑ موقعی که نحوه پرداخت و شرایط کاری، قطعا مشکلی ندارد

❑ جایی که فناوری، تغییرات طرح شغل را از لحاظ اقتصادی ممکن می سازد(الزامات فناوریک)

❑ هنگامی که کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند

طراحی شغل آینده

❖ مسیر اول : باید در تناسب مشاغل با افراد، بیشتر به بُعد انسان گرایانه شغل توجه شود.

❖ مسیر دوم : باید در تناسب افراد با مشاغل شان هدف مدیریتی علمی را در نظر داشت و بر تخصص گرایی تاکید کرد.



سوالات

۱. بر اساس کدام رویکرد، باید هم نیازهای سازمان و هم نیازهای کارکنان در طراحی شغل مورد توجه قرار گیرند؟

- | | |
|----------------------|-----------------------------|
| (۱) ماشینی | (۲) مهندسی صنعتی |
| (۳) طراحی فردی مشاغل | (۴) سیستم‌های فنی - اجتماعی |

۲. در طراحی شغل با رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی، بر کدام اصل تأکید می‌شود؟

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| (۱) کنترل‌های داخلی | (۲) سازمان باز |
| (۳) فناوری به عنوان عامل تعیین کننده | (۴) مهارت‌های دقیق و ساده |

۳. ابعاد پنجگانه اصلی شغل در مدل ویژگی‌های شغل عبارت‌اند از:

- | | |
|--|---|
| (۱) تنوع، هویت، رضایت، اعتبار و بازخور | (۲) دقت، هویت، مهارت، اهمیت و اختیار |
| (۳) تنوع، معنی‌دار بودن، اهمیت، استقلال و بازخور | (۴) دقت، ارزشمندی، تنوع، استقلال و غنی بودن |

۴. بر اساس مدل ویژگی‌های شغل، «تنوع، معنی‌دار بودن و اهمیت» کدام حالت روانی را در شاغل ایجاد می‌کند؟

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| (۱) کار را غنی دانستن | (۲) کار را مهم و باارزش دانستن |
| (۳) آگاهی از نتایج واقعی کار | (۴) احساس مسئولیت در قبال نتایج |

۵. کدام شیوه طراحی کار، مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد و به عمق شغل می‌افزاید؟

- (۱) توسعه شغلی (۲) چرخش شغلی (۳) مهندسی شغل (۴) غنی‌سازی شغل

۶. کدام مکتب در طراحی شغل به اصولی نظیر ساده‌سازی کار، تخصص‌گرایی، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی متکی است؟

- (۱) مهندسی (۲) مهندسی انسانی (۳) روان‌شناختی (۴) زیستی

۷. اگر هدف سازمان افزایش پایایی سیستم سازمانی باشد، به کارگیری توصیه‌های کدام مکتب در طراحی شغل مؤثر است؟

- (۱) مهندسی (۲) زیستی (۳) مهندسی انسانی (۴) روان‌شناختی

۸. اگر توسعه شغلی در سطح گروهی اعمال شود، کدام ساختار ایجاد می‌شود؟

- (۱) گروه‌های کار خودگردان (۲) گروه‌های کاری منسجم
(۳) تیم‌های میان‌وظیفه‌ای (۴) کمیته‌های موقتی

۹. به کارگیری توصیه‌های مکتب مهندسی در طراحی شغل برای تحقق کدام هدف مناسب است؟

- (۱) بهبود کارایی (۲) رضایت کارکنان (۳) افزایش پایایی سازمان (۴) راحتی و رفاه کارکنان

فصل بیستم: مدیریت تغییر و محاکمات سازمانی

انواع تغییرات

➤ بر حسب «میزان پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان» سه نوع تغییر از هم تفکیک شده است که

به ترتیب از پیچیدگی و عدم اطمینان کم به زیاد عبارتند از :

❑ تغییر انطباقی: معرفی مجدد

❑ تغییر نوآورانه (ابداعی): سازمان

❑ تغییر نوآورانه (ابداعی) بنیادی: صنعت

عوامل تعیین کننده تغییر ساختاری

➤ ماشه‌های تغییر عواملی هستند که باعث ایجاد تغییر می شوند.

➤ ماشه‌ها یا عوامل تغییر شامل دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی سازمان است.

استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر

➤ اصطلاح استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر (استراتژی‌های مداخله) برای تشریح انتخاب وسایلی که به

مدد آن‌ها فرایند تغییر اعمال می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این استراتژی‌ها چهار نوع‌اند:

❑ افراد

❑ ساختار

❑ فناوری

❑ فرایندهای سازمان.

مدل سه مرحله ای تغییر سازمانی

➤ شکستن عادت های قبلی (خروج از انجماد)

➤ تغییر (حرکت به حالت جدید)

➤ تثبیت حالت جدید (انجماد مجدد)

مدل مدیریت تغییر لوین

انجماد دوباره



تغییر



ذوب شدن



تاکتیک های غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

➤ سازمان ها حداقل به چهار دلیل در مقابل تغییر مقاومت می کنند :

❑ اعضا و صاحبان قدرت می ترسند آنچه دارند از دست بدهند

❑ بیشتر سازمان ها طرح ساختاری بوروکراتیک دارند

❑ بسیاری از سازمان ها خودشان را در برابر تغییر ایمن سازی می کنند.

❑ فرهنگ های سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می کنند.



تاکتیک های غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

➤ مدیران یا دیگر عاملان تغییر، برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر از شش تاکتیک استفاده می کنند:

❑ آموزش و ارتباطات

❑ مشارکت

❑ تسهیل و حمایت

❑ مذاکره

❑ تدابیر زیرکانه و خریدن افراد

❑ زور

استراتژی	ابزار اجرایی	مزایا	معایب
ارتباطات و افزایش آگاهی	در زمان اطلاعات ناکافی و نامناسب	متقاعد سازی افراد و کمک به اجرای طرح	زمان بر بودن به دلیل تعداد بالای افراد
مشارکت و همکاری	در زمان اطلاعات ناکافی و عدم توجه	تعهد به اجرای طرح و تغییر با استفاده از اطلاعات لازم	زمان بر بودن بخاطر طراحی مناسب و موثر
تسهیل و مشاوره	سازگاری با وضعیت موجود	سازگاری با وضعیت موجود و عدم تغییر	زمان بر و هزینه بر
مذاکره و توافق	مقاومت گروهی در سازمان در برابر تغییر	دوری از تغییر با مذاکره و توافق	زمان بر و هزینه بر
اعمال نفوذ و همکاری غیر فعالانه	عدم تاثیر سایر روش ها	سریع و مقرون به صرفه	بروز مشکلاتی در آینده بخاطر مقاومت افراد
اجبار آشکار و پنهان	ضرورت تغییر و قدرت زیاد عاملان اجرایی	سریع و موثر	افزایش نارضایتی عمومی در داخل سازمان

روش های توزیع قدرت در اجرای تغییرات ساختاری

توضیح	روش	توزیع قدرت
شخص با داشتن حکم و اختیار رسمی، برای اجرای تغییر بر پست‌های رده پایین اعمال قدرت می‌کند.	۱. دادن حکم رسمی	قدرت فردی
افرادی در یک یا چند پست سازمانی کلیدی، جانشین تعدادی دیگر می‌شوند.	۲. جایگزینی	
تزریق خون جدید به داخل روابط گروهی و مدیریت، ساختار نقش‌ها را تغییر می‌دهد و روابط بین زیردستان را الزامی می‌سازد.	۳. ساختاری	
مشارکت به وسیله اعضای گروه در انتخاب و اجرای راهکارهایی که به وسیله دیگران ارائه شده است.	۴. تصمیم گروهی	قدرت مشارکتی
به اعضای مشارکت‌کننده فرصت بیشتری برای مشخص کردن مشکلات و حل آن‌ها داده شود.	۵. حل مسئله به صورت گروهی	
ارائه اطلاعات مرتبط و بازخور به کسانی که تغییر در سیستم آن‌ها انجام شده از طریق عامل تغییر داخلی یا خارجی سازمان.	۶. بحث پیرامون اطلاعات	تفویض قدرت
اعضا برای آگاه شدن بیشتر نسبت به فرایندهای فردی و گروهی آموزش می‌بینند.	۷. آموزش حساسیت	

❑ دادن حکم رسمی

❑ جایگزینی

❑ ساختاری

❑ تصمیم گروهی

❑ حل مسئله به صورت گروهی

❑ بحث پیرامون اطلاعات

❑ آموزش حساسیت

پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری

□ هر چه سازمانی پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه ای بیشتر است.

□ رسمیت و تمایل به تغییر رابطه معکوس دارند

□ تمرکز با تغییر برنامه ای رابطه معکوس دارد. بر اساس دیدگاه قدرت - کنترل ، صاحبان قدرت دریافتند که به نفع آن هاست

که از تغییر جلوگیری کنند، چون تغییرات ساختاری توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری

➤ دیدگاه توصیفی تغییر سازمانی بیان میکند که سازمان ها با دوره های طولانی رکورد و ثبات مشخص میشوند که در آن ها دوره های کوتاهی از تغییر جامع و کامل مشاهده می شود.

➤ بر اساس نظریه قدرت - کنترل ، تغییر واکنشی است در برابر خواسته هایی که به وسیله ذینفع های داخلی و خارجی سازمان ، ایجاد می شوند.

➤ اندازه سازمانی، یک عامل کلیدی تعیین کننده ساختار سازمانی در طی دوره رشد است، اما در دوره افول ، عامل قدرت - کنترل جایگزین آن می شود.

مدل لاری گرینر و تغییرات سازمانی

عملیات سازمانی	مرحله اول: خلاقیت	مرحله دوم: هدایت	مرحله سوم: تفویض	مرحله چهارم: هماهنگی	مرحله پنجم: همکاری
تمرکز مدیریت	ساختن و فروختن	کارایی عملیات	توسعه بازار	یکپارچه سازی سازمان	حل مسئله و نوآوری
ساختار سازمانی	غیررسمی	متمرکز و وظیفه‌ای	نامتمرکز و جغرافیایی	صف و ستاد و گروه‌های عمومی	ماتریسی
سبک مدیریت عالی	فردی و کارآفرینانه	دستوری	تفویضی	مراقبت و پاییدن	مشارکتی
سیستم کنترل	نتایج بازار	استانداردها و مراکز هزینه	گزارشات و مراکز سود	برنامه‌ها و مراکز سرمایه گذاری	هدف گذاری دوسویه
تأکید پاداش مدیریت	مالکیت	افزایش حقوق و شایستگی	پاداش‌های فردی	سهیم شدن در سود و سهام	پاداش تسمی

مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان ها

- ❖ افزایش تعارض
 - ❖ افزایش سیاسی کاری
 - ❖ افزایش مقاومت در برابر تغییر
 - ❖ از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی
 - ❖ تغییر در ترکیب نیروی کار
 - ❖ افزایش در ترک خدمت داوطلبانه
 - ❖ کاهش انگیزش کارکنان
- راه حل افول: تعیین و تبیین استراتژی سازمان، افزایش ارتباطات، تصمیم گیری متمرکز، طراحی مجدد مشاغل و توسعه رویکردهای نوآوری برای کوچک شدن سازمان ها.

سوالات

۱. از دیدگاه قدرت – کنترل، تغییر ساختاری چگونه دیده می شود؟

- (۱) فشارهایی از سوی صاحبان قدرت در سازمان
- (۲) اقدامی برنامه ریزی شده برای افزایش اثربخشی سازمان
- (۳) اقدامی برنامه ریزی شده در راستای منافع صاحبان قدرت
- (۴) واکنشی در برابر خواسته های ذی نفع های داخلی و خارجی سازمان

۲. هر چه سازمانی باشد، میزان تغییر برنامه ریزی شده بیشتر است.

- (۱) پیچیده تر
- (۲) رسمی تر
- (۳) متمرکز تر
- (۴) باثبات تر

۳. در مراحل رشد سازمان بر اساس مدل گرینر، تمرکز مدیریت در مرحله سوم بر کدام مورد است؟

- (۱) توسعه بازار
- (۲) حل مسأله و نوآوری
- (۳) یکپارچه سازی سازمان
- (۴) کارایی عملیات

۴. در مراحل رشد سازمان بر اساس مدل گرینر، ساختار سازمانی مناسب در مرحله پنجم کدام است؟

- (۱) متمرکز و وظیفه ای
- (۲) ماتریسی
- (۳) نامتمرکز و جغرافیایی
- (۴) ساختار غیررسمی

۵. معرفی مجدد یک عملیات یا فعالیت مشابه به سازمان، بیانگر کدام یک از انواع تغییرات است؟

- (۱) تغییر انطباقی (۲) تغییر نوآورانه (۳) تغییر نوآورانه بنیادی (۴) تغییر قالب‌شکن

۶. تغییر نوآورانه بنیادی عبارت است از:

- (۱) معرفی یک محصول کاملاً جدید به مشتریان
(۲) معرفی یک عملیات یا فعالیت جدید به سازمان
(۳) معرفی یک عملیات یا فعالیت جدید به صنعت
(۴) معرفی مجدد یک عملیات یا فعالیت مشابه به سازمان

۷. اجرای برنامه‌هایی به منظور ارزش نهادن به کیفیت و خدمت، مثالی از کدام یک از کانون‌های تغییر در سازمان است؟

- (۱) تغییر فردی (۲) تغییر ساختاری (۳) تغییر فرایند (۴) تغییر فرهنگ

۸. در مدل لَوین، سه مرحله تغییر سازمانی به ترتیب عبارت‌اند از:

- (۱) خروج از انجماد، تغییر و حرکت به حالت جدید
(۲) خروج از انجماد، انجماد مجدد و یادگیری خلاق
(۳) شکستن عادت‌های قبلی، تغییر و تثبیت حالت جدید
(۴) افزایش نیروهای وادارنده، کاهش نیروهای بازدارنده و تغییر

فصل بیست و یکم: مدیریت تعارض و مذاکره

کلیات

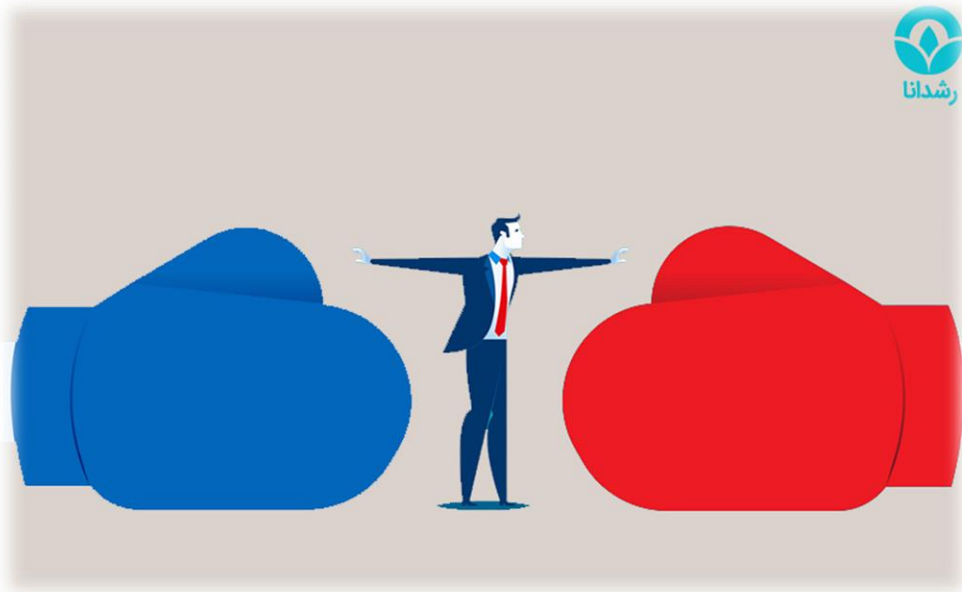
➤ موضوع تعارض بیش از هر چیز دیگری (به غیر خدا و عشق)، ذهن نوع بشر را به خود مشغول داشته است.

➤ دیدگاه های تعارض و اثر بخشی سازمان:

❑ نظریه سنتی تعارض

❑ نظریه تعامل گرایان

❑ دیدگاه روابط انسانی به تعارض



➤ چارچوب های مرجع و حدت گرا، کثرت گرا، رادیکال به مدیریت سازمان ها دیدگاه های متفاوتی به پدیده تعارض دارند.

یک واقعیت : ارزش های ضد تعارض در جامعه رایج است

➤ تحمل تعارض با بیشتر فرهنگ های ملل توسعه یافته سازگاری دارند.

➤ مدیرانی که میخواهند بقاء داشته باشند و احتمال تداوم حیات خود را افزایش دهند، تعارض در سازمانشان جدا ضروری است.

➤ حذف تعارض در سازمان های پیچیده امروز واقع گرایانه نیست ، چنین حذفی نمی تواند مطلوب باشد.

منابع ساختاری تعارض

- ❑ وابستگی متقابل وظیفه
 - ❑ وابستگی یک جانبه
 - ❑ تفکیک افقی بیش از حد واحدها
 - ❑ رسمیت کم
 - ❑ وابستگی به منابع مشترک کمیاب
 - ❑ تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم های پرداخت
 - ❑ تصمیم گیری مشارکتی
 - ❑ عدم تجانس اعضا
 - ❑ عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد
 - ❑ نارضایتی از نقش
 - ❑ تحریف ارتباطات
- مکتب اصالت عمل (عمل گرایی) مطرح می کند که یکی از منابع تعارض ارتباطی این است که بعضی از واحدها، اطلاعات مورد نیاز واحد های دیگر را درون خود مخفی می کنند.

فنون رفع تعارض

- ❑ اهداف فراگیر
- ❑ سیستم های استیناف
- ❑ کاهش وابستگی دو طرفه بین واحد ها
- ❑ اختیار رسمی
- ❑ افزایش روابط متقابل
- ❑ توسعه منابع
- ❑ حل مسئله به صورت دو طرفه
- ❑ معیارها و سیستم های پاداش جامع سازمان
- ❑ ادغام واحدهای متعارض

فنون ایجاد تعارض سازنده

ارتباطات ☐

عدم تجانس اعضاء ☐

رقابت ☐

سطوح تضاد در سازمان

❑ تضاد درون فردی

❑ تضاد بین فردی

❑ تضاد در نقش

• تضاد درون نقشی

• تضاد بین نقش ها

• تضاد متقابل شخصی

مدل های تعارض

➤ پاندي سه مدل مفهومي براي دسته بندي انواع تضادها در سازمان هاي رسمي مورد شناسايي قرار داده است.

❑ مدل چانه زني

❑ مدل بوروکراتيك

❑ مدل سيستم ها

سبک های مدیریت تعارض

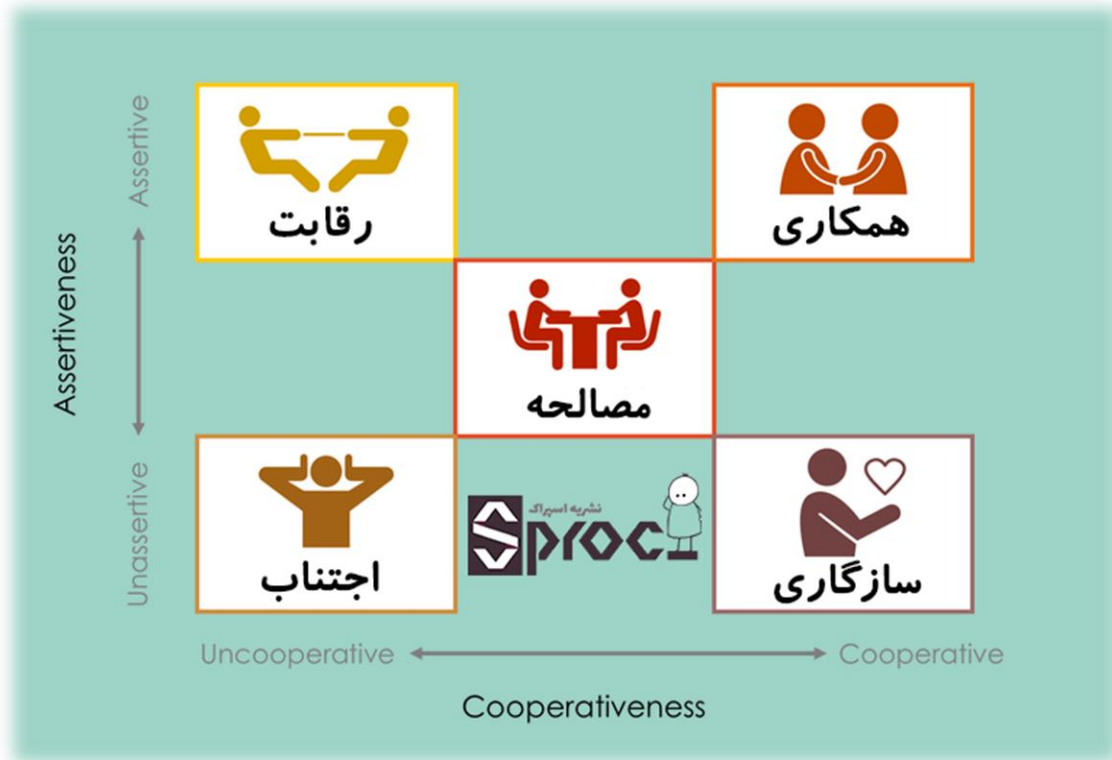
استراتژی اجتناب

استراتژی رقابت

استراتژی سازش

استراتژی مصالحه

استراتژی همکاری



مذاکره

➤ مذاکره را به عنوان جفت و جور کردن فرایند تصمیم گیری بین دو یا چند طرف تعریف میکنند.

➤ چانه زنی به عنوان عامل کلیدی در فرایند مذاکره بر دو گونه است:

❑ چانه زنی توزیعی

❑ چانه زنی ترکیبی

➤ بر این اساس، سه نوع استراتژی برای مذاکره وجود دارد:

❑ استراتژی رقابتی

❑ استراتژی همکاری

❑ استراتژی تبعیت

سبک های مذاکره

➤ چهار سبک عمده مذاکره وجود دارد که عبارتند از:

❑ سبک واقع گرایی

❑ سبک شهودی

❑ سبک هنجاری (تکلیفی)

❑ سبک تحلیلی

سوالات

۱. شخصی که مدیریت سازمان از او می‌خواهد تا به عنوان نماینده وی در مذاکره مدیریت - اتحادیه شرکت کند و از طرف دیگر کارگران نیز از او می‌خواهند که به عنوان نماینده آنها در مذاکره از کارگران دفاع نماید، دچار چه نوع تعارضی می‌گردد؟

(۱) تضاد بین فردی (۲) تضاد در نقش (۳) تضاد متقابل شخصی (۴) تضاد درون نقشی

۲. تضاد میان طرفین در روابط افقی بویژه مسائل مرتبط با هماهنگی افراد و گروه‌ها، در کدام مدل تعارض مطرح می‌شود؟

(۱) بوروکراتیک (۲) چانه‌زنی (۳) سیستم‌ها (۴) درون نقشی

۳. هنگامی که توجه مدیر به منافع خود «زیاد» و توجه وی به منافع دیگران «کم» باشد، سبک وی در مدیریت تعارض کدام است؟

(۱) رقابت (۲) سازش (۳) مصالحه (۴) همکاری

۴. تمایل به توافق و عقب‌نشینی از مواضع با دادن امتیاز به رقیب و گرفتن امتیاز از او، بیانگر کدام استراتژی مذاکره است؟

(۱) اجتناب (۲) سازش (۳) مصالحه (۴) همکاری

۵. زمانی که مدیر می‌خواهد به زیردستان فرصت دهد تا با یادگیری از اشتباهات، مهارت‌های خود را بهبود دهند، کدام سبک مدیریت تعارض مناسب است؟

- (۱) مصالحه (۲) همکاری (۳) اجتناب (۴) سازش

۶. وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند، کدام سبک مناسب است؟

- (۱) سازش (۲) رقابت (۳) اجتناب (۴) مصالحه

۷. فرض اساسی کدام سبک مذاکره این است که «مذاکره همان چانه‌زنی است»؟

- (۱) واقع‌گرایی (۲) تحلیلی (۳) شهودی (۴) هنجاری

۸. کدام دیدگاه، تعارض را به منزلهٔ مشخصه ذاتی و ریشه‌ای امور سازمانی تلقی می‌کند و جوانب بالقوه مثبت و کارکردی آن را مورد تأکید قرار می‌دهد؟

- (۱) وحدت‌گرایی (۲) کثرت‌گرایی (۳) رادیکال (۴) سیاسی

فصل بیست و دوم: فرہنگ سازمانی

کلیات

- فرهنگ سازمانی همان شخصیت سازمان است.
- فرهنگ سازمانی در طول زمان از جو سازمانی پایدارتر است.
- جو سازمانی از سطح فرد آغاز می شود و به سوی جمع تسری پیدا می کند ولی فرهنگ وابسته به جمع است و بر فرد تاثیر می گذارد.
- جو سازمانی، ادراک کارکنان از فرهنگ سازمانی است.



ویژگی های کلیدی فرهنگ سازمانی

☐ نوآوری فردی

☐ کنترل

☐ تحمل مخاطره

☐ هویت

☐ جهت دهی (هدایت)

☐ سیستم پاداش

☐ یکپارچگی و انسجام

☐ تحمل تعارض

☐ روابط مدیریت (حمایت مدیریتی)

☐ الگوهای ارتباطات

ابعاد فرهنگی ملی هافستد

☐ فردگرایی در مقایسه با جمع گرایی

☐ اختلاف در قدرت

☐ اجتناب از پدیده عدم اطمینان

☐ مردسالاری در مقابل زن سالاری

☐ بعدا به بعد دیگری به نام گرایش آینده (آینده نگری) به آن افزوده شد.

سطوح فرهنگ سازمانی

➤ در نظریه ادگار شاین، فرهنگ سازمانی سه سطح دارد که عبارتند از :

□ سطح اول (سطح ظاهری)

▪ مظاهر فیزیکی

▪ مظاهر رفتاری

▪ مظاهر کلامی

□ سطح دوم (سطح ارزش ها)

□ سطح سوم (مفروضات اساسی)

فرهنگ غالب و خرده فرهنگ ها

➤ یک فرهنگ غالب بر ارزش های بنیادی مشترک بین اعضاء سازمان تاکید می کند.

➤ خرده فرهنگ ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می شوند

فرهنگ : جانشینی برای رسمی سازی

➤ یک فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می دهد.

➤ به عنوان جانشینی برای رسمی سازی عمل کند.

➤ فرهنگ و رسمیت دو متغیر مختلف بوده که یک هدف مشترک دارند: کنترل و تنظیم رفتار کارکنان

ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ سازمانی

➤ ایجاد فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمان نتیجه تعامل دو عامل است :

❑ تعصبات و پیش فرض های موسسین

❑ آنچه اعضا اولیه در اثر تماس با موسسین یاد گرفته و یا تجربه کسب کرده اند.

➤ حفظ و صیانت فرهنگ

➤ انتقال و یاد دادن فرهنگ به کارکنان

❑ شیوه های انتخاب (گزینش) کارکنان سازمان

❑ داستان ها

❑ اعمال کردار مدیریت عالی

❑ شعائر (آداب و رسوم)

❑ نحوه جامعه پذیری سازمان

❑ نمادهای فیزیکی

❑ زبان

استراتژی و فرهنگ

ثابت و پایدار

متغیر و منعطف

ماموریتی

کارآفرینانه

محیط بیرونی

بوروکراتیک

قبیله ای

محیط درونی

سوالات

۱. اگر دو سازمانی که با هم ترکیب یا ادغام شده‌اند دارای دو فرهنگ قوی باشند، چه پیامدی حاصل می‌شود؟

- (۱) کاملاً با یکدیگر سازگار می‌شوند.
- (۲) فرهنگ غالب قوی‌تری شکل می‌گیرد.
- (۳) احتمال بالقوه برخورد فرهنگی اندک است.
- (۴) احتمال بالقوه برخورد فرهنگی خیلی زیاد است.

۲. در کدام یک از انواع فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان تا اندازه‌ای کم است اما سطح بالای سازگاری، همنوایی و همکاری در میان اعضا دارای ارجحیت بیشتری است؟

- (۱) بوروکراتیک
- (۲) مأموریتی
- (۳) قبیله‌ای
- (۴) کارآفرینانه

۳. «گردش‌های دسته‌جمعی سالانه شرکت» و «رویدادهای نقل شده در مورد مؤسسين سازمان» به ترتیب بیانگر کدام یک از روش‌های انتقال فرهنگ سازمانی هستند؟

- (۱) جامعه‌پذیری - زبان
- (۲) جامعه‌پذیری - داستان‌ها
- (۳) شعائر - داستان‌ها
- (۴) نمادهای فیزیکی - شعائر

۴. کدام مورد به عنوان ابزاری برای خروج از مرحله انجماد و تغییر در یک فرهنگ منسجم محسوب می‌شود؟

- (۱) یک بحران مهم
- (۲) مقاومت خرده‌فرهنگ‌ها
- (۳) عدم تغییر در پست‌های رهبری سازمان
- (۴) تعهد قوی کارکنان به فرهنگ فعلی

۵. در کشورهای با فرهنگ فردگرایی، کدام ویژگی غالب است؟

- (۱) وظیفه‌مداری (۲) رابطه‌مداری (۳) تعهد و وفاداری (۴) منافع جمعی

۶. میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد، کدام بعد فرهنگ سازمان را نشان می‌دهد؟

- (۱) یکپارچگی (۲) جهت‌دهی (۳) هویت (۴) روابط مدیریت

۷. در فرهنگ ملی کدام یک از کشورها فاصله قدرت «کم» است؟

- (۱) فرانسه (۲) مکزیک (۳) ژاپن (۴) سوئد

۸. در کدام کشور، اجتناب از عدم اطمینان «زیاد» است؟

- (۱) فرانسه (۲) کانادا (۳) آمریکا (۴) سنگاپور

۹. در مدل ادگار شاین، «تکنولوژی» و «ماهیت روابط انسانی» به ترتیب در کدام سطح فرهنگ قرار دارند؟

- (۱) اول - دوم (۲) دوم - سوم (۳) اول - سوم (۴) سوم - دوم