

فصل چهاردهم: اندازه‌سازمان

اندازه سازمان

➤ با افزایش اندازه سازمان تفکیک ساختاری با نرخ کاهنده افزایش می یابد.

➤ اندازه سازمان با تخصص گرایی، رسمی سازی و حیطه عمودی رابطه مثبت و با تمرکز رابطه منفی دارد.

➤ با افزایش اندازه سازمان پیچیدگی با نرخ کاهنده افزایش می یابد.

➤ با افزایش اندازه سازمان رسمیت آن افزایش می یابد

بحث در مورد نسبت کارکنان اداری

➤ رابینز نسبت ستادی ها به صفی ها را نسبت اعضا اداری تعریف کرده است.

☐ همبستگی مثبت

☐ همبستگی منفی

☐ رابطه غیرخطی



سوالات

۱. با افزایش اندازه سازمان:

- (۱) تخصص‌گرایی با نرخ فزاینده افزایش می‌یابد.
- (۲) رسمی‌سازی با نرخ فزاینده افزایش می‌یابد.
- (۳) حیطه عمودی با نرخ کاهنده کاهش می‌یابد.
- (۴) میزان تمرکز با نرخ کاهنده کاهش می‌یابد.

۲. افزایش در اندازه سازمان منجر به کدام ویژگی‌های ساختاری می‌شود؟

- (۱) تفکیک عمودی، رسمیت و تمرکز
- (۲) تفکیک افقی، رسمیت و عدم تمرکز
- (۳) تفکیک عمودی، رسمیت و عدم تمرکز
- (۴) تفکیک افقی، رسمیت کم و عدم تمرکز

۳. بر اساس فرضیه پارکینسون، به موازات افزایش در اندازه سازمان:

- (۱) نسبت اعضای اداری کاهش می‌یابد.
- (۲) نسبت اعضای اداری ثابت می‌ماند.
- (۳) اندازه نسبی اعضای اداری به طور نامناسب افزایش می‌یابد.
- (۴) اندازه نسبی اعضای صفی به طور نامناسب افزایش می‌یابد.

۴. مهمترین قضیه در خصوص اندازه سازمان، تأثیر قوی آن بر کدام بعد پیچیدگی ساختار است؟

(۱) تفکیک افقی (۲) تفکیک جغرافیایی (۳) تفکیک عمودی (۴) تفکیک مالکیتی

۵. به عقیده پارکینسون، مدیران سازمان‌ها به چه دلیل می‌کوشند بر تعداد مدیران زیر دست خود بیفزایند؟

(۱) جبران کُندکاری ناشی از ساختارهای سلسله مراتبی

(۲) افزایش نسبت اعضای ستادی به اعضای صفی سازمان

(۳) افزایش هماهنگی فرایندهای کاری در سازمان‌های اداری

(۴) توسعه بخشیدن به امپراطوری خود و بالا بردن مقام سازمانی

فصل پانزدہم: فناوری (تکنولوژی)

تحقیق و دوارد در رابطه با اثر فناوری بر ساختار

❑ گروه اول : تولید تک محصولی (واحدی) و دسته های کوچک

❑ گروه دوم : تولید انبوه و دسته های بزرگ

❑ گروه سوم : فرایند تولید مستمر

➤ اثر بخشی تابعی از تناسب بین مقتضیات ساختار و فناوری است.

➤ وی مطرح نمود که اصول نظریه پردازان کلاسیک بر اساس تجربیات خود در شرکت هایی که تولید انبوه داشته اند ؛

تدوین شده است.

➤ بنابراین، تحقیق و دوارد آغازی بوده برای پایان دادن به این نظریه که اصول سازمان و مدیریت جهانشمول است.

پژوهش چارلز پرو در رابطه با اثر فناوری بر ساختار

	تنوع کم	تنوع زیاد
غیر قابل تحلیل	فناوری هنری و صنعتگرانه	فناوری پیچیده یا غیر تکراری
قابل تحلیل	فناوری یکنواخت یا تکراری	فناوری مهندسی

پیش بینی های پرواز رابطه فناوری – ساختار

فناوری	ویژگی های ساختاری			
	رسمی بودن	تمرکزگرایی	حیطه کنترل	هماهنگی و کنترل
تکراری	زیاد	زیاد	وسیع	برنامه ریزی و قوانین خشک
مهندسی	کم	زیاد	متوسط	گزارش ها و جلسات
هنری و صنعتگرانه	متوسط	کم	متوسط به بالا	کارآموزی و جلسات
غیر تکراری	کم	کم	متوسط به پایین	هنجارهای گروهی و جلسات گروهی

پژوهش جیمز تامسون در تعریف و سنجش فناوری

❑ فناوری پیوسته مستمر (زنجیره ای)

❑ فناوری واسطه ای (میانجی)

❑ فناوری متمرکز (فشرده)

نوع شناسی و ویژگی های ساختاری سازمان های استفاده کننده از هر نوع فناوری

نوع فناوری	ویژگی های ساختاری	نمونه ها
واسطه ای	پیچیدگی کم و رسمیت زیاد	بانک ها، کارگزاری ها، شرکت های بیمه، خرده فروشی ها، مؤسسات کاریابی و خدمات رفاهی عمومی و ادارات پست
پیوسته مستمر	پیچیدگی متوسط و رسمیت زیاد	شرکت های دارای تولید انبوه و بوفه مدارس
متمرکز	پیچیدگی زیاد و رسمیت کم	بیمارستان ها و دانشگاه ها

نوع تکنولوژی	نوع وابستگی متقابل	سازوکارهای هماهنگی ساختاری
میانجی یا واسطه ای	وابستگی کلی و متمرکز	استاندارد سازی یکپارچه، رویه های تکراری و قواعد
زنجیره ای	وابستگی زنجیره ای	برنامه ریزی، رویه های استاندارد شده و کنترل
فشرده یا متمرکز	وابستگی دوجانبه	تنظیم متقابل، انعطاف پذیری، تعامل و رابط

سوالات

۱. بر اساس تحقیقات وودوارد، اثربخشی سازمان به تناسب ساختار با کدام عامل بستگی دارد؟

- (۱) محیط (۲) استراتژی (۳) فناوری (۴) اندازه سازمان

۲. پیچیده‌ترین نوع فناوری در نوع‌شناسی جون وودوارد کدام است؟

- (۱) انبوه (۲) فرایندی (۳) واحدی (۴) متمرکز

۳. کدام یک از تحقیقات انجام شده، نخستین تحولی بود که بوسیله محققان سازمان منجر به تبدیل دیدگاه

اصول‌گرا در تئوری سازمان و مدیریت به تئوری اقتضایی سازمان گردید؟

- (۱) تحقیق آلفرد چندلر پیرامون تأثیر استراتژی بر ساختار (۲) تحقیق چارلز پرو در مورد تأثیر تکنولوژی بر ساختار
(۳) تحقیق جون وودوارد پیرامون تأثیر فناوری بر ساختار (۴) تحقیق لارنس و لورش در مورد تأثیر محیط بر ساختار

۴. کدام نوع فناوری‌ها از استثنائات متعددی برخوردار بوده ولی می‌توانند به شیوه‌ای عقلایی، اصولی و

نظام‌مند به کار گرفته شوند؟

- (۱) تکراری (۲) مهندسی (۳) غیرتکراری (۴) هنری و صنعتگرانه

۵. در فناوری متمرکز، پیچیدگی و رسمیت به تریب چگونه است؟

(۱) کم - زیاد (۲) زیاد - کم (۳) متوسط - زیاد (۴) کم - کم

۶. سازمان‌های مشاوره مدیریت دارای کدام نوع فناوری هستند؟

(۱) پیوسته مستمر (۲) متمرکز (۳) واسطه‌ای (۴) زنجیره‌ای

۷. فناوری واسطه‌ای کدام نوع وابستگی را بین واحدهای سازمانی ایجاد می‌کند؟

(۱) وابستگی متمرکز (۲) وابستگی متوالی (۳) وابستگی دوجانبه (۴) وابستگی زنجیره‌ای

۸. در کدام یک از انواع فناوری، وظایف جدید و منحصر به فرد زیادی وجود دارد و روش‌های تکراری برای سر و کار داشتن با این وظایف وجود ندارد؟

(۱) مهندسی (۲) تکراری (۳) غیرتکراری (۴) هنری و دستی

۹. در فناوری متمرکز، مدیران از چه طریق به عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند؟

(۱) عقد قرارداد با توزیع کنندگان (۲) ادغام عمودی (۳) افزایش خدمات عمومی (۴) در دسترس داشتن منابع مختلف

فصل شانزدهم: محیط و مدیریت محیط

کلیات

- تعریف محیط سازمان عبارتست از تمام عواملی که در خارج از سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه دارند.
- قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان، و شامل حوزه ای است که سازمان، با توجه به تولیدات، خدمات و نوع بازار برای خود در نظر می گیرد.
- آنچه که به عنوان محیط مد نظر قرار می گیرد، محیط ذهنی ادراک شده است.
- عواملی محیطی از دو راه اساسی بر سازمان ها اثر می گذارند : (۱) نیاز سازمان به اطلاعات درباره محیط (۲) نیاز سازمان به منابع موجود در محیط.
- نامطمئن بودن محیط یا عدم اطمینان محیطی به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل مواجه می شوند.

چارچوبی برای ارزیابی محیط

پیچیده + پایدار = عدم اطمینان اندک تا متوسط ۱. تعداد زیادی عوامل خارجی وجود دارد و این عوامل متفاوت‌اند. ۲. عوامل به همان صورت باقی می‌مانند یا تغییری اندک دارند. نمونه: دانشگاه‌ها شرکت‌های بیمه شرکت‌های دارویی	ساده + پایدار = عدم اطمینان اندک ۱. تعداد کمی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل مشابه‌اند ۲. عوامل به همان صورت باقی می‌مانند یا تغییری اندک دارند. نمونه: تولیدکننده نوشابه تولیدکننده کانتینر تولیدکننده مواد غذایی
پیچیده + ناپایدار = عدم اطمینان زیاد ۱. تعداد زیادی عوامل خارجی وجود دارد و این عوامل متفاوت‌اند. ۲. عوامل به صورت مرتب و غیرقابل پیش‌بینی تغییر می‌کنند. نمونه: شرکت‌های الکترونیکی شرکت‌های فضاوردی شرکت‌های ارتباطات	ساده + ناپایدار = عدم اطمینان متوسط تا زیاد ۱. تعداد کمی عوامل خارجی وجود دارد و عوامل مشابه‌اند. ۲. عوامل به صورت مرتب و غیرقابل پیش‌بینی تغییر می‌کنند. نمونه: تولیدکننده لوازم آرایش صنعت موسیقی تولیدکنندگان اسباب‌بازی

عدم اطمینان

➤ پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی اشاره دارد.

➤ بُعد پایدار یا ناپایدار بودن محیط به درجه پویایی و

متغیر بودن عوامل محیطی مربوط می‌شود.

سطوح تجزیه و تحلیل محیط سازمان

- به زعم برنز و استاگر ، موثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد.
- آن ها تاکید کردند که هیچ کدام از دو نوع ساختار مکانیکی یا ارگانیکی نسبت به هم برتری ندارد.
- ماهیت محیط است که تعیین می کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد.

ویژگی	ماشینی (مکانیکی)	زیستی (ارگانیکی)
تعریف وظیفه	بدون انعطاف یا خشک	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	مهارت و خبرگی
کنترل	متمرکز	متنوع

تحقیق امری و تریست

➤ محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم (محیط آرام تصادفی)

➤ محیط ثابت با اجرای مرتبط به هم (محیط آرام خوشه ای)

➤ محیط متغیر واکنشی (محیط نا آرام انفعالی)

➤ محیط با عناصر کاملاً متغیر (محیط متلاطم)

تحقیق امری و تریست

واکنش سازمان	مشخصات	نوع محیط
ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک با فرایندهای استاندارد شده	ساده‌ترین نوع محیط، عدم اطمینان پایین، ثبات، تغییرات کم	ساکن تصادفی
برنامه‌ریزی و گاهی تمرکززدایی	عدم اطمینان متوسط، تعداد زیاد متغیرهای محیطی، تا حدی قابل پیش‌بینی	ساکن گروه‌بندی شده (خوشه‌ای)
ساختار منعطف و نامتمرکز متناسب با شرایط محیط	سطح عدم اطمینان و تغییر افزایشی، ناپایداری محیط و دشواری پیش‌بینی	ناآرام و انفعالی
ساختار بسیار سیال و انعطاف‌پذیر، مدیران و کارکنان منعطف در تمام سطوح سازمان	پیچیدگی بسیار زیاد، محیط به سرعت متغیر، وابستگی زیاد سازمان و محیط، عدم اطمینان زیاد	میدان متلاطم

تحقیق لارنس و لورش

- شرکت های موفق نسبت به شرکت هایی که در هر صنعت موفقیت کمتری دارند، محیط داخلی و خارجی آن ها با هم سازگاری داشتند.
- ساختار داخلی سازمان از یک دایره به دایره دیگر متفاوت بوده و هر دایره ویژگی های محیط فرعی که با آن در تعامل است، منعکس می کند.
- سازمان های موفق از طریق ایجاد سازگاری بین واحدهای فرعی داخلی خود با محیط های فرعی، مشکل وجود تفکیک و ادغام را در سازمان خود حل کرده اند.
- تلاش های اولیه برای تعیین چگونگی واکنش سازمان ها به عدم اطمینان بر مفاهیم قانون تنوع لازم هم شکلی تاکید داشت.
- قانون تنوع لازم از تئوری عمومی سیستم ها نشات گرفته شده و مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند، باید دارای میزان پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد.

نظریه محیط – جمعیت (مجموعه سازمان ها)

- نظریه محیط – جمعیت به اصول کلی بقاء زیستی بر اساس سازگاری، اتکای زیادی دارد.
- فرایند تغییر جمعیت سازمان ها بر اساس سه اصل قرار دارد که بیانگر سه مرحله هستند و عبارتند از تحول یا پیدایش، گزینش و بقای اصلح.
- اثربخشی سازمان ها را به عنوان ساده ترین نشانه بقاء تعریف می کند.
- این تئوری، توانایی ها و انگیزه های مدیریتی را نادیده می گیرد.
- این دیدگاه نشان می دهد که کاربردی محدود در سازمان های قدرتمند و بزرگ دارد.

رابطه محیط با متغیرهای سازمانی

□ رابطه محیط و ساختار

□ رابطه محیط و پیچیدگی

□ رابطه محیط و رسمیت

□ رابطه محیط و تمرکز

استراتژی های مدیریت محیط

➤ استراتژی های داخلی

□ انتخاب قلمرو

□ استخدام و بکارگیری

□ کنکاش محیطی

□ ایمن سازی

□ هموارسازی (یکنواخت سازی) تقاضا

□ سهمیه بندی

□ پراکندگی جغرافیایی

➤ استراتژی های خارجی

□ تبلیغات

□ عقد قرارداد

□ جذب عوامل تهدید کننده بقاء سازمان

□ ائتلاف

□ نفوذ در دستگاه قانونگذاری

رویکرد سنتی و نوین مدیریت محیط

➤ رویکرد سنتی برای روبرو شدن با عدم اطمینان محیطی، ایجاد واحدهای ضربه گیری (ایمن سازی) است.

➤ رویکرد جدیدتر برای مواجهه با محیط نامطمئن، کاستن از حجم ضربه گیرهای سازمان و مواجه ساختن

هسته فنی یا عملیاتی با محیط ناپایدار و نامطمئن است .

سوالات

۱. دعوت از رقبای خود برای همکاری و تشکیل هیئت مدیره تلفیقی، نمونه‌هایی از کدام استراتژی کاهش عدم اطمینان محیطی محسوب می‌شوند؟

- (۱) عقد قرارداد
- (۲) جذب عوامل تهدیدکننده
- (۳) تشکیل ائتلاف
- (۴) ایمن‌سازی یا ضربه‌گیری

۲. نظریه محیط - جمعیت، در پیش‌فرض‌های خود کدام مورد را به عنوان ساده‌ترین نشانه بقا تعریف می‌کند؟

- (۱) شانس
- (۲) تحول
- (۳) اثربخشی
- (۴) گزینش

۳. از دیدگاه زیست‌بوم‌شناسان، تنها عامل تعیین‌کننده اصلی ساختار سازمان کدام است؟

- (۱) محیط
- (۲) منابع
- (۳) قدرت
- (۴) مرحله حیات سازمان

۴. سازمان‌هایی که در محیط نسبتاً مطمئن فعالیت می‌کنند و تفکیک مناسبی نیز در آنها صورت نگرفته است، تمایل به انطباق با کدام نوع ساختارها را دارند؟

- (۱) بوروکراتیک
- (۲) تیمی
- (۳) ادوکراتیک
- (۴) افقی

۵. محدودیت کدام نظریه در تعیین ساختار این است که توانایی‌ها و انگیزه‌های مدیریتی را نادیده می‌گیرد؟

- (۱) گزینش راهبردی
- (۲) جمعیت - محیط
- (۳) انتخاب عمومی
- (۴) وابستگی منابع

۶. کدام یک از انواع محیط‌ها به کندی تغییر کرده ولی تهدیدات محیطی موجود بر علیه سازمان به صورت خوشه‌ای هستند؟

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| (۱) محیط متغیر واکنشی | (۲) محیط با عناصر کاملاً متغیر |
| (۳) محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم | (۴) محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط به هم |

۷. در کدام یک از انواع محیط‌ها، تعداد زیادی از رقبا هدف مشابهی را دنبال می‌کنند و نسبت به واکنش‌های دیگر سازمان‌ها حساس بوده و عمل مقابله به مثل انجام می‌دهند؟

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| (۱) محیط متغیر واکنشی | (۲) محیط با عناصر کاملاً متغیر |
| (۳) محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم | (۴) محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط به هم |

۸. اگر محیط یک سازمان دارای عدم اطمینان درک شده در حد متوسط باشد، ساختار آن باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

- | | |
|--|--------------------------------------|
| (۱) پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز | (۲) پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز |
| (۳) پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز | (۴) پیچیدگی کم، رسمیت کم و تمرکز |

۹. کدام یک از استراتژی‌های مدیریت محیط به وسیلهٔ حصول اطمینان از اینکه عرضه مواد اولیه کافی بوده و

ستاده‌ها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف در عملیات سازمان را کاهش خواهد داد؟

(۱) ایمن‌سازی (۲) کنکاش محیطی (۳) هموارسازی تقاضا (۴) جذب عوامل تهدیدکننده

۱۰. بر اساس تحقیقات لارنس و لورش، در شرایط عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی بیشتر، سطح نیاز به تفکیک و

ادغام در ساختار به ترتیب چگونه است؟

(۱) بیشتر - بیشتر (۲) بیشتر - کمتر (۳) کمتر - بیشتر (۴) کمتر - کمتر

۱۱. در کدام یک از استراتژی‌های مدیریت محیط، بیشترین توجه روی به کارگیری افراد دولتی در شرکت‌های

خصوصی است؟

(۱) انتخاب قلمرو (۲) ائتلاف (۳) جذب عوامل تهدیدکننده (۴) استخدام

۱۲. مدیران در محیط‌های پیچیده و پایدار، چه میزان عدم اطمینان محیطی را درک می‌کنند؟

(۱) عدم اطمینان اندک (۲) عدم اطمینان زیاد

(۳) عدم اطمینان اندک تا متوسط (۴) عدم اطمینان متوسط تا زیاد

فصل ہفتم: قدرت-کنترل

کلیات

➤ بر اساس این دیدگاه، در هر زمان ساختار سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهند به کمک آن کنترل خود را حداکثر سازند.



منطق گزینش استراتژیک

➤ اگر چه مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی با محدودیت هایی مواجه اند، ولی باز هم در اتخاذ گزینش های خود از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند.



چالش های دیدگاه اقتضایی و دیدگاه قدرت – کنترل

- دیدگاه اقتضایی مطرح می کند که ساختار سازمان بر اساس تغییرات حاصل در استراتژی، اندازه، فناوری و محیط تغییر خواهد کرد. این دیدگاه یک سلسله پیش فرض های ضمنی درباره تصمیم گیری ارائه می کند.
- دیدگاه اقتضایی در گرداب عقلایی بودن و خردگرایی گرفتار است.
- ائتلاف حاکم به گروهی که درون سازمان صاحب قدرت بوده و نتایج تصمیمات را تحت تاثیر قرار می دهند، اشاره دارد.
- در دیدگاه اقتضایی، ائتلاف حاکم و مدیریت عالی یکی قلمداد شده و چنین فرض می شود که هر دو یکی هستند.
- حامیان دیدگاه قدرت – کنترل بر این باورند که این پیش فرض ها صحیح نیستند و تصمیمات راجع به ساختار واقعی یک سازمان، به وسیله صاحبان قدرت یعنی ائتلاف حاکم اتخاذ می گردد.
- مدافعین این دیدگاه نوعی فرایند تصمیم گیری را پیشنهاد می کنند که با ویژگی هایی از قبیل غیر عقلانی بودن، منافع ناهمسو، ائتلاف حاکم و قدرت شناخته می شود.

مسیرهای دستیابی به قدرت



❑ اختیار رسمی (سلسله مراتبی)؛

❑ کنترل منابع؛

❑ در مرکز شبکه بودن

➤ این دیدگاه، تاثیر عوامل اقتضایی نظیر اندازه و فناوری بر ساختار سازمان را نادیده نمی گیرد بلکه در فرایند سیاسی سازمان آن ها را به عنوان نوعی محدودیت مورد توجه قرار می دهد.

➤ طرفداران دیدگاه قدرت – کنترل بر این باورند که ساختار یک سازمان نتیجه تنازع قدرت میان ائتلاف های درونی سازمان بود.

کاربرد های نظریه قدرت – کنترل

- فناوری و محیط : در مقوله فناوری و محیط، از ائتلاف حاکم انتظار می رود که فناوری های تکراری را برگزیند تا از طریق مدیریت محیطی ، عدم اطمینان را کاهش دهد.
- ثبات و ساختارهای ماشینی: در صورتی که هدف، ابقاء یا حفظ کنترل باشد، ساختار ماشینی بهترین راه برای سازماندهی است نه عملکرد.
- پیچیدگی و دیدگاه قدرت – کنترل: می توان انتظار داشت که مدیریت کمترین میزان پیچیدگی را به منظور حداکثر نمودن کنترل خود و متناسب با معیارهای رضایت بخش برای اثر بخشی سازمانی برگزیند.
- رسمیت و دیدگاه قدرت – کنترل: باید انتظار داشت که فناوری و محیط هایی را برگزینند که با سطوح بالای رسمیت سازگار باشد.
- تمرکز و دیدگاه قدرت – کنترل: صاحبان قدرت خواهان تمرکز هستند.

رفتارهای سیاسی در سازمان

➤ عوامل موثر بر بروز رفتارهای سیاسی عبارتند از :

❑ عوامل فردی

❑ عوامل سازمانی

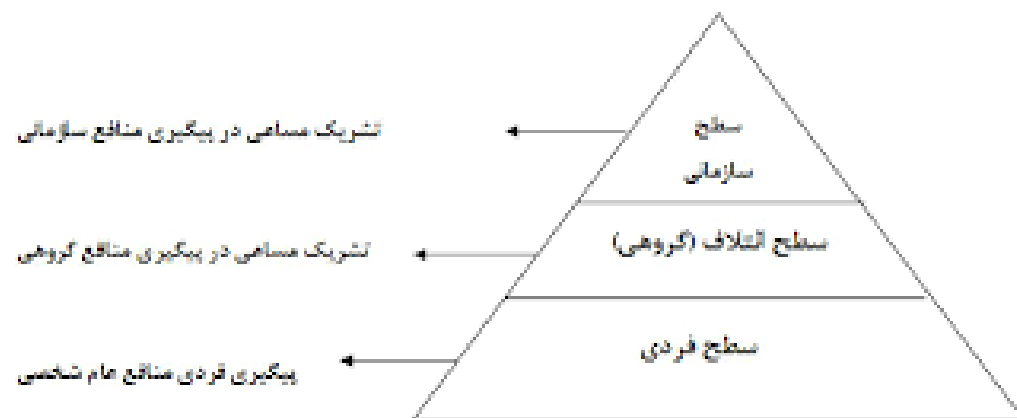


سطوح عمل سیاسی

□ سطح فردی

□ سطح ائتلاف یا گروه

□ سطح شبکه یا سازمان



تاکتیک های نفوذ

➤ برخی از تاکتیک های نفوذ و رفتار سیاسی در سازمان عبارتند از :

❑ متوسل شدن به مقامات بالاتر

❑ تکتیک های مبادله

❑ تاکتیک های ائتلاف

❑ تاکتیک های فشار

❑ تعریف و تمجید

❑ متقاعد کردن منطقی

❑ متوسل شدن به ارزش ها

❑ تاکتیک مشاوره



سوالات

۱. بر اساس دیدگاه قدرت – کنترل، تصمیم راجع به ساختار واقعی یک سازمان از چه طریق اتخاذ می گردد؟

- (۱) فشارها و انتظارات ذینفعان بیرونی
- (۲) اختیار رسمی مدیران ارشد سازمان
- (۳) متغیرهای اقتضایی مانند فناوری و محیط
- (۴) به وسیله صاحبان قدرت یا ائتلاف حاکم

۲. از دیدگاه قدرت – کنترل، فرایند تصمیم گیری درباره ساختار با کدام چهار ویژگی شناخته می شود؟

- (۱) عقلایی بودن، منافع همسو، ائتلاف غالب و کنترل
- (۲) غیر عقلایی بودن، منافع ناهمسو، ائتلاف حاکم و قدرت
- (۳) غیر عقلایی بودن، اقتضایی بودن، منافع ناهمسو و قدرت
- (۴) عقلایی بودن، اقتضایی بودن، منافع سازمان و شگردهای سیاسی

۳. بر اساس نظریه قدرت – کنترل، انتخاب ساختار سازمان به وسیله چه کسانی صورت می گیرد؟

- (۱) مدیران ارشد
- (۲) همه اعضای سازمان
- (۳) صاحبان قدرت
- (۴) رابطین محیطی

۴. مسیرهای دستیابی به قدرت در سازمان عبارت اند از:

- (۱) اختیار سلسله مراتبی، کنترل منابع و در مرکز شبکه بودن
- (۲) اختیار رسمی، دوستی با تصمیم گیران و دسترسی به اطلاعات
- (۳) قدرت رابطه، در مرکز شبکه بودن و دسترسی به مدیریت ارشد
- (۴) اختیار رسمی، کنترل اطلاعات و عضویت در گروه های غیررسمی

۵. رفتارهای سیاسی اغلب در سازمان‌هایی وجود دارد که دارای:

- (۱) فرهنگ دموکراتیک، قدرت نامتمرکز و تصمیم‌گیری مشارکتی هستند.
- (۲) فرهنگ بوروکراتیک، قدرت متمرکز و تصمیم‌گیری غیرمشارکتی هستند.
- (۳) فرهنگ بوروکراتیک، قدرت نامتمرکز و تصمیم‌گیری مشارکتی هستند.
- (۴) فرهنگ دموکراتیک، قدرت متمرکز و تصمیم‌گیری غیرمشارکتی هستند.

۶. کدام سطح رفتارهای سیاسی را «مرزهای فازی» می‌نامند؟

- (۱) سطح شبکه
- (۲) سطح ائتلاف
- (۳) سطح فردی
- (۴) سطح بین فردی

۷. از نظر سیاسی، شبکه‌ها و ائتلافات به ترتیب دارای کدام ویژگی هستند؟

- (۱) گروه‌محور - فردمحور
- (۲) فردمحور - گروه‌محور
- (۳) انسان‌مدار - موضوع‌مدار
- (۴) موضوع‌مدار - انسان‌مدار

۸. در کدام یک از تاکتیک‌های نفوذ و رفتار سیاسی، فرد برای متقاعد کردن طرف مقابل از حمایت دیگران بهره

می‌جوید و حمایت آنان را پشتوانه درخواست خود قرار می‌دهد؟

- (۱) تاکتیک‌های ائتلاف
- (۲) تاکتیک‌های مبادله
- (۳) متوسل شدن به مقامات بالاتر
- (۴) متقاعد کردن منطقی

فصل هجدهم: نگارهای دقیق به بوروکراسی و ادب و کراسی

تبغات غیرکاری کردن (مُخل) بوروکراسی

➤ جابجایی هدف

➤ کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

➤ از خود بیگانگی کارکنان

➤ تمرکز قدرت

➤ سرخوردگی ارباب رجوع



دو دیدگاه پیرامون بوروکراسی: مرگ بوروکراسی ، یا اغراق در مورد مرگ بوروکراسی

➤ دیدگاه اول : فرا رسیدن مرگ بوروکراسی

➤ دیدگاه دوم : اغراق در مرگ بوروکراسی



یک واقعیت و موضوع بدیهی این است : بوروکراسی در همه جا وجود دارد!

- کارآمدی بوروکراسی
- اندازه بزرگ سازمان ها
- نظریه انتخاب طبیعی، بوروکراسی را مرجح می سازد
- ارزش های اجتماعی تغییر نمی کنند
- در تغییر و تحولات محیطی اغراق شده است
- ظهور بوروکراسی حرفه ای
- بوروکراسی، کنترل را حفظ می کند

ادھوکراسی

➤ ساختارهای ادھوکراتیک در زیر تشریح می شوند:

❑ ساختار ماتریسی

❑ ساختار موازی (جانبی)

➤ نمونه های دیگر از ساختارهای ادھوکراسی:

❑ گروه عملیاتی

❑ ساختار کمیته ای

❑ ساختار گروه های آموزشی



سوالات

۱. الگوی بوروکراسی وبر با تأکید بر استخدام بر مبنای شایستگی، در صدد چه دستاوردی بود؟

- (۱) زدودن پارتی‌بازی از سازمان
- (۲) استانداردسازی فرایندهای کاری
- (۳) بالا بردن درجه تخصص‌گرایی سازمان
- (۴) کسب بالاترین میزان نظم و انضباط

۲. موضوع اصلی بوروکراسی وبر چیست؟

- (۱) استانداردسازی
- (۲) جانشین‌پروری
- (۳) تمرکز قدرت
- (۴) جابجایی اهداف

۳. بوروکراسی، بیشتر به کدام علت مورد انتقاد شدید واقع شده است؟

- (۱) از خودبیگانگی کارکنان
- (۲) جابجایی هدف و وسیله
- (۳) تمرکز قدرت
- (۴) سرخوردگی ارباب رجوع

۴. بر اساس انتقادات صاحب‌نظران، کدام مورد مصداق «جابجایی اهداف» در بوروکراسی نیست؟

- (۱) تأکید بیش از حد بر قوانین
- (۲) انجام حداقل کار در حد رفع تکلیف
- (۳) تقدم پیدا کردن اهداف واحدهای فرعی بر اهداف سازمانی
- (۴) انجام کورکورانه فعالیت‌های تکراری بدون توجه به تغییر شرایط

۵. هزینه عمده‌ای که بوروکراسی برای سازمان به همراه دارد، کدام است؟

- (۱) تمرکز قدرت
- (۲) جابجایی اهداف
- (۳) از خودبیگانگی کارکنان
- (۴) سرخوردگی ارباب رجوع

۶. علیرغم انتقادات متعدد به بوروکراسی، به چه دلیل شکل‌های ساختاری بوروکراسی باز هم در حال رشد هستند؟

- (۱) تغییر ارزش‌های اجتماعی
- (۲) کارآمدی بوروکراسی
- (۳) رشد سازمان‌های کوچک و متوسط
- (۴) تغییر و تحولات مستمر محیطی

۷. کدام شکل بوروکراسی نتایج غایی مدل بوروکراسی وبر را محقق می‌سازد؟

- (۱) بوروکراسی ماشینی
- (۲) بوروکراسی کامل
- (۳) بوروکراسی حرفه‌ای
- (۴) شبه بوروکراسی

۸. کدام یک از تبعات غیرکارکردی بوروکراسی به معنای واکنش در برابر یک وضعیت غیرعادی به شیوه‌ای مشابه واکنش به یک وضعیت عادی است؟

- (۱) تمرکز قدرت
- (۲) جابجایی هدف
- (۳) از خودبیگانگی کارکنان
- (۴) کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

۹. از دیدگاه قدرت - کنترل، کدام ساختار نسبت به سایر اشکال ساختاری ترجیح دارد؟

- (۱) بوروکراسی
- (۲) ادهوکراسی
- (۳) مریتوکراسی
- (۴) تخت