

مبانی سازمان و مدیریت

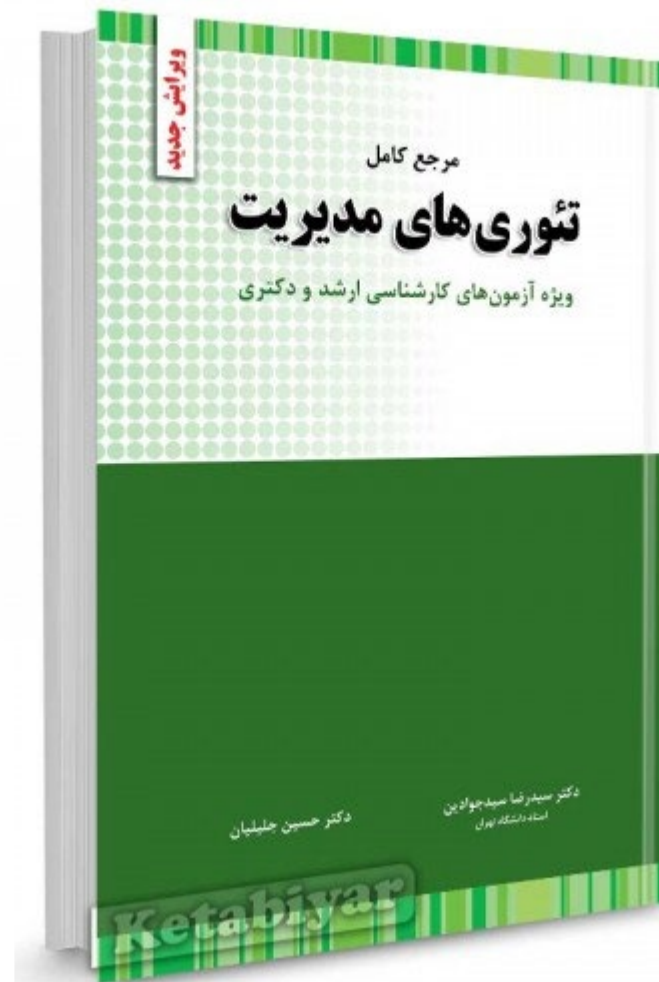
استاد: محمدرضا ضرغامی

معرفی



- ❖ مدرس دروس تخصصی مدیریت (بازاریابی، تئوری مدیریت، مدیریت استراتژیک و مدیریت اسلام)
- ❖ مولف کتاب مدیریت بازاریابی انتشارات نگاه دانش
- ❖ دانشجوی برگزیده دکتری دانشگاه علامه طباطبائی
- ❖ رتبه ۱۴ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۹
- ❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال ۱۳۹۸
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت کارآفرینی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت منابع انسانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱ رشته مدیریت بازرگانی دریایی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۳ رشته مدیریت فناوری اطلاعات کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۳ رشته مدیریت تکنولوژی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۴ رشته مدیریت حمل و نقل دریایی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۶ رشته مدیریت دولتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ رتبه ۱۰ رشته مدیریت صنعتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال ۱۳۹۵
- ❖ کسب بالاترین تراز در کارنامه کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت در ادوار گذشته
- ❖ دانشجوی نمونه دانشگاه تهران در مقطع کارشناسی ارشد سال ۱۳۹۵

معرفی منبع



جلسہ اول

فصل اول: سازمان و مدیریت

سابقه مدیریت

- مدیریت به عنوان یکی از **فعالیت های اجتماعی** انسان سابقه ی بسیار دیرینه ای دارد
- برخی از پژوهشگران، سابقه مدیریت را به **آغاز پیدایش انسان** نسبت می دهند
- آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توان **سال های پایانی قرن نوزدهم و آغاز قرن بیستم** دانست.
- اولین مکتب مدیریت، **مدیریت علمی** و اولین اصل مدیریت علمی، استفاده از روش های علمی و پرهیز از **آزمون و خطا** و محاسبات سرانگشتی بود.

تعریف مدیریت

۱- مدیریت عبارتست از انجام کار از طریق **دیگران** برای رسیدن به **اهداف مورد نظر**.

۲- مدیریت عبارتست از فرایند کسب اهداف به طور **کارا و موثر** از طریق دیگران.

۳- مدیریت عبارتست از فراگرد به کارگیری **موثر و کارآمد** منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف معین صورت می گیرد.

تعریف مدیریت

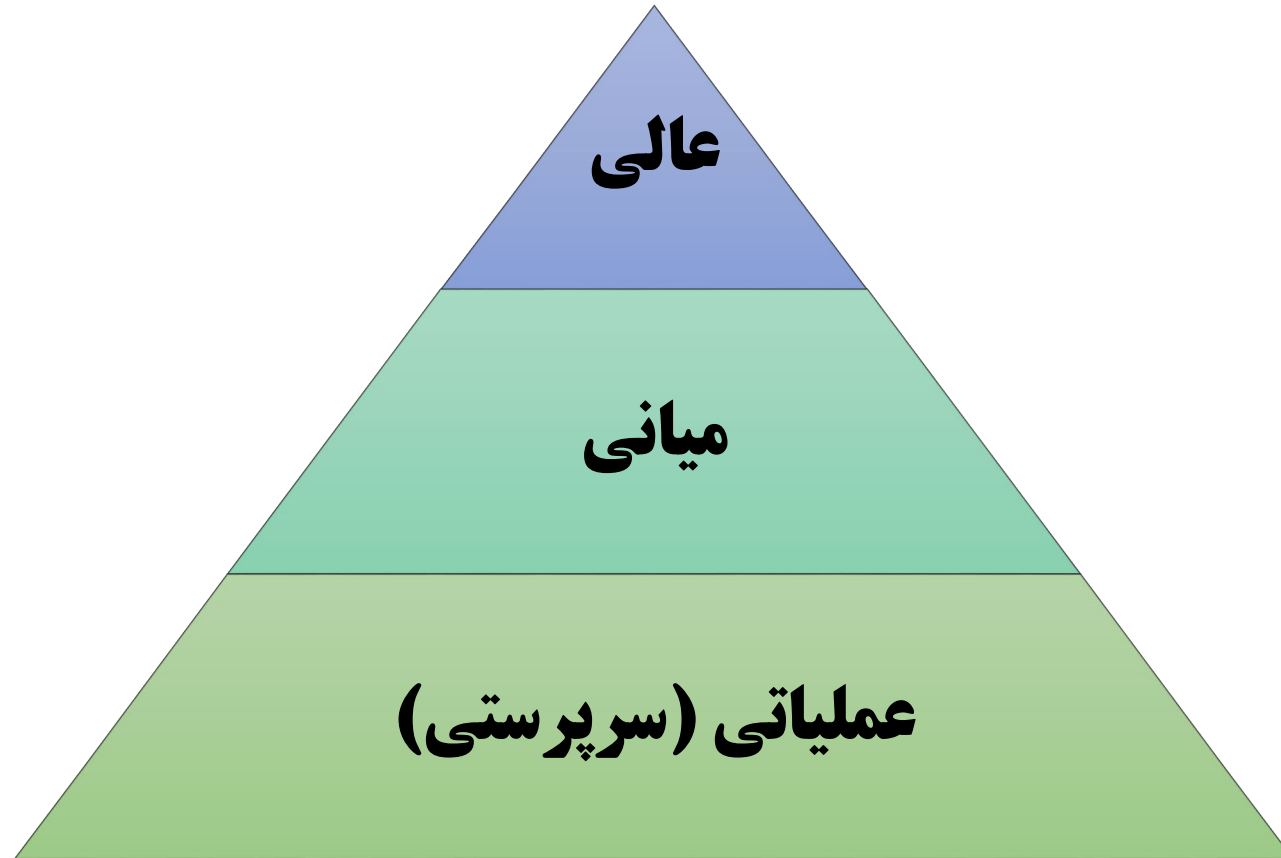
- مدیریت یک فراگرد است
- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی تاکید دارد.
- مدیریت موثر (اثربخش) مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
- مدیریت کارا متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.
- مدیریت بر فعالیت های هدف دار متمرکز است.
- مدیریت موضوع میان رشته ای است.
- مدیریت فرایندی مستمر است.
- مدیریت هم علم و هم هنر است.

اهمیت مدیریت

مدیریت برخی از دلایل اهمیت مدیریت به شرح زیر است:

- به اعتقاد پیتر دراکر، پدر مدیریت نوین جهان، **عضو اصلی و حیات بخش** هر سازمان، مدیریت آن است.
- بسیاری از صاحب نظران، موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در **نحوه مدیریت آن ها** می دانند.

سطوح مدیریت



مدیریت علم، هنر یا حرفه ؟!؟

شایستگی های رفتاری مدیران و مشخصه ها و سبکهای مرتبط				
شایستگی های رفتاری مدیران	ماهیت مدیریت	مشخصه ها	سبک مدیریتی	کشور نمونه سبک
سازماندهی اطلاعات	علم	فنون عقلایی و نظام یافته مدیریت	حل مسئله	آلمان
سازماندهی افراد	هنر	بینش های خلاق و چشم اندازهای جذاب	محشوری	انگلستان
سازماندهی عمل	مهارت	تجربه مستقیم، آزمایش و عمل	بصیرت بخشی	آمریکا

وظایف مدیریت

وظایف مدیریت عبارتند از:

- وظایف و فعالیت های عام مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل
- هنری فایول: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل
- برنامه ریزی (Planing)، سازماندهی (Organizing)، کارگزینی (Staffing)، هدایت (Directing)، هماهنگی (Coordinating)، گزارش دهی (Reporting) و بودجه بندی (Budgeting)

نکته: حروف اول این کلمات، آغازه ی "POSDCORB" را برای معرفی وظایف مدیریت به وجود آوردند



تفاوت وظایف مدیران در سازمان های بزرگ و کوچک

تفاوت وظایف مدیران در سازمان های بزرگ و کوچک		
وظایف	سازمان های بزرگ	سازمان های کوچک
برنامه ریزی	اهداف و برنامه های رسمی و مکتوب	اهداف و برنامه های غیر رسمی
سازماندهی	ساختارهای رسمی و مشاغل تخصصی	ساختارهای غیر رسمی و طراحی کلی مشاغل
هدایت	مدیریت مشارکتی	مدیریت اقتدارمآبانه
کنترل	سیستم های کنترلی پیشرفته و کامپیوتری	مشاهده مستقیم

نقش های مدیران

نقش	گروه
رسمی رهبری ارتباطی	نقش های روابط بین فردی
ناظر توزیع کننده سخنگو	نقش های اطلاعاتی
کارآفرینی مشکل گشا تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده	نقش های تصمیم گیری

نقش های مدیران

میتنزرگ معتقد است که این ده نقش را نمی توان از هم تفکیک کرد بلکه دارای ماهیتی هستند که در یک مجموعه و کل تلفیق شده اند. میتنزرگ بر اساس مطالعات خود دریافت که :

□ مدیران فروش زمان نسبتاً بیشتری را صرف نقش های میان فردی می کنند.

□ مدیران تولید توجه بیشتری را به نقش های تصمیم گیری مبذول می دارند

□ مدیران ستادی بیشترین زمانشان صرف نقش های اطلاعاتی می شود.

شایستگی های مدیران

مهمترین رویکرد برای تعریف شغل مدیران، رویکرد شایستگی های مدیریت است.

□ هوش شناختی: تفکر سیستمی، تشخیص الگو.

□ هوش عاطفی: خودآگاهی عاطفی

□ هوش اجتماعی

□ آگاهی اجتماعی: همدلی، آگاهی سازمانی

□ خودمدیریتی: خودکنترلی عاطفی، انطباق پذیری، موفقیت گرایی، نقطه نظر مثبت

□ مدیریت روابط: رهبری الهام بخش، نفوذ، مربی گری یا مرشدی، مدیریت تضاد، کار تیمی

تعریف سازمان

صاحب نظران تعاریف مختلفی از سازمان ارائه داده اند که مهمترین این تعاریف به شرح زیر است:

- سازمان عبارتست از مجموعه ای از افراد که برای **تحقق اهدافی** معین همکاری می کنند. در همه ی سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و همه آنها هدفمند بوده، از "**تقسیم کار**" بهره می گیرند (شرمرهورن)
- سازمان یک **نهاد اجتماعی** است که مبتنی بر **هدف** می باشد، **ساختار** آن آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و با **محیط خارجی** ارتباط دارد. (ریچارد دفت)



عناصر سازمان

عناصر چهارگانه سازمان عبارتند از:

❖ مشارکت کنندگان

❖ اهداف

❖ ساختار اجتماعی

❖ تکنولوژی (فناوری)



اهمیت سازمان

بعضی از دلایل اهمیت سازمان ها به شرح زیر است :

- پیتر دراکر معتقد است که " امروزه جوانان باید سازمان ها را همان گونه بیاموزند که اجدادشان **کشاورزی** را آموختند "
- تسلط سازمان ها بر تمام جنبه های **زندگی اجتماعی**، یک دلیل بر اهمیت آن هاست.
- دلیل دیگر اهمیت سازمان ها، مطرح کردن سازمان ها به عنوان منشا بسیاری از مشکلاتی است که جوامع کنونی را به ستوه آورده است.



سازمان ها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز

ریچارد اسکات در کتاب سازمان ها، سه تعریف از سازمان ارائه می کند:

➤ **سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی:** رسمیت بالا، کارکردی و فنی، کارایی، انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آنها

➤ **سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی:** سیستم ارگانیک، ساختار رفتاری، بقای سازمان، به شکل غیر رسمی ساختار یافته اند، مناسب محیط های پویا

➤ **سازمان به عنوان سیستم باز:** وابستگی متقابل اجزا، احاطه شده توسط محیط



انواع سازمان ها:

➤ از دیدگاه بلاو و اسکات: در تقسیم بندی خود بر مبنای ذینفعان اصلی، ۴ نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

- انجمن های مبتنی بر منافع متقابل
- شرکت های بازرگانی
- سازمان های خدماتی
- سازمان های مبتنی بر منفعت عمومی

➤ از دیدگاه آمیتای اتزیونی: در تقسیم بندی خود بر مبنای ساختار قدرت و اختیار، ۴ نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

- غلبه زور و اختیار
- غلبه منفعت گرایی و قدرت قانونی-عقلایی
- غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی
- ساختارهای ترکیبی

کارکردهای سازمان ها:

➤ از دیدگاه پارسونز: کلیدواژه AGIL

- انطباق
- نیل به هدف
- انسجام
- کمون (نهفتگی)

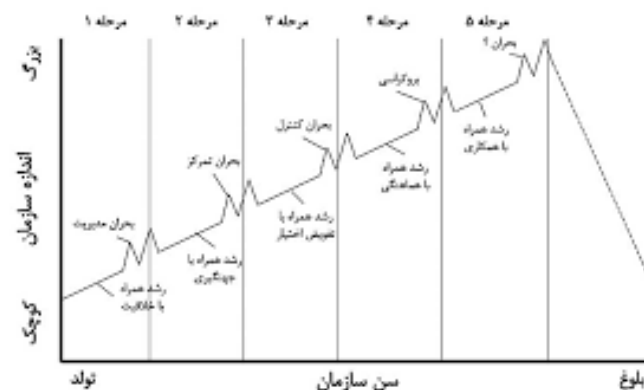
➤ از دیدگاه کتز و کاهن: در تقسیم بندی خود، ۴ کارکرد اصلی سازمان را شناسایی کرده اند:

- تولیدی یا اقتصادی
- نگهدارنده جامعه
- انطباقی
- مدیریتی-سیاسی

مراحل رشد واحدهای سازمانی:

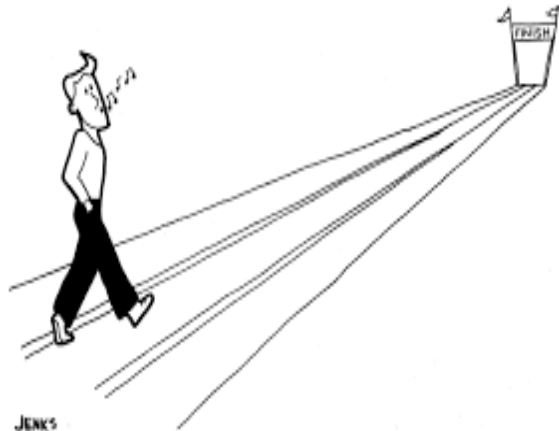


مدل لاری گرینر		
مراحل رشد سازمان	بحران	راه حل بحران
رشد از طریق خلاقیت	بحران رهبری	هدایت
رشد از طریق هدایت	بحران استقلال	تفویض اختیار
رشد از طریق تفویض اختیار	بحران کنترل	هماهنگی
رشد از طریق هماهنگی	بحران تشریفات زائد اداری	همکاری
رشد از طریق همکاری	اشباع روانی کارکنان	—



قانون پارکینسون

قانون پارکینسون زمینه **گسترش بی رویه بروکراسی** ها را بیان می کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. به عبارت دیگر **"کار گسترش می یابد تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند"**. پارکینسون، انگیزه ی گسترش بروکراسی ها را **تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر** می داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.



قانون پتر (اصل حد بی کفایتی)

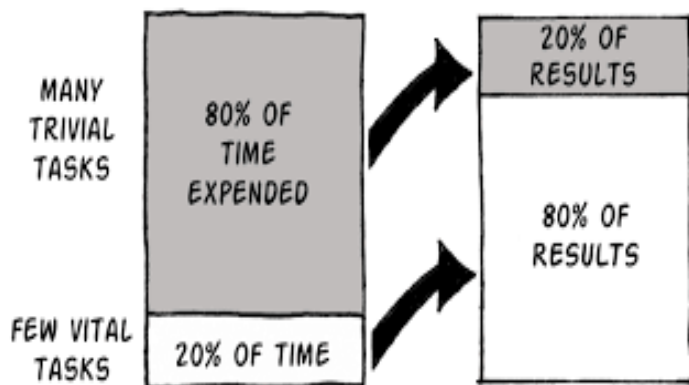
اصل پتر ادعا دارد که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه می یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند. به بیان دیگر، قانون پتر بیان می دارد که "در سلسله مراتب سازمانی هر کارمند تا سطح **عدم شایستگی خود ارتقا می یابد**". لارنس پتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان ها، همه ی کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند



قانون پارتو (اصل ۸۰/۲۰)

کارکرد قانون پاره تو در این است که مشخص می کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد.

برای مثال، طبق قانون پاره تو ۲۰ درصد مشتریان، ۸۰ درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می کنند یا ۲۰ درصد کارکنان ۸۰ درصد بهره وری شرکت را حاصل می کنند.



چرخه حیات سازمان:

مراحل و مشخصه های هر مرحله از چرخه حیات سازمان		
مدل سنتی	مدل پنج مرحله ای	مشخصه ها
شکل گیری	کارآفرینی	سازمان نوپا، اهداف مبهم، خلاقیت بالا
رشد	شکل گیری اولیه	ارتباطات و ساختار غیر رسمی، تعهد بالا، تداوم خلاقیت، وضوح رسالت سازمان
بلوغ	رسمیت و کنترل	رسمیت، ساختار ثابت، تاکید بر کارایی و ثبات، عدم تاکید بر نوآوری
	پیچیده شدن ساختار	ساختار پیچیده، عدم تمرکز، محصولات و بازارهای متنوع
افول	افول	جابجایی و ترک خدمت کارکنان، افزایش تعارض، تمرکز

نقاط عطف و تحولات مدیریت در تمدن های بزرگ

- ❑ قدیمی ترین تفکرات و ایده های مدیریت مربوط به **سومریان** است.
- ❑ نخستین تشکیلات منظم اداری و مالی توسط **داریوش** شکل گرفته است.
- ❑ سیاست های اقتصادی مانند جانشینی واردات، توسعه صادرات و مزیت های تجاری نسبی به **دوره اشکانیان** بر می گردد.
- ❑ قواعد تصمیم گیری استراتژیک و مبانی مدیریت استراتژیک به **سان تزو (کتاب هنر جنگ)** بر می گردد.
- ❑ **حضرت شعیب** اولین مشاور مدیریت نام گرفته است / استفاده از اصل مدیریت بر مبنای استثنا توسط **حضرت موسی** به کار گرفته شده است.
- ❑ **سقراط** اولین اثر مکتوب در خصوص مدیریت را تحریر کرده است.
- ❑ **افلاطون** بحث تقسیم کار و تخصص گرایی در جامعه را مطرح کرده است.
- ❑ **تاجران ونیزی** مبانی حقوقی و قانونی تجارت را تدوین کرده اند.
- ❑ **ماکیاولی** تفکر مدیریت در نظام سیاسی را پایه گذاری کرد.

سوالات

۱. کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟

الف) بهره وری ب) کارایی ج) اثربخشی د) کارآمدی

۲. نقش «ترکیب کنندگی مدیر» به کدام خرده سیستم سازمانی مربوط می شود؟

الف) اداری - ساختاری ب) انسانی - اجتماعی ج) فناوری - اقتصادی د) اطلاعاتی - تصمیم گیری

۳. موسسات دولتی از لحاظ سنخ شناسی پارسونز در پی کدام کارکرد اجتماعی هستند؟

الف) انطباق ب) انسجام ج) نیل به هدف د) کمون

۴. بر اساس کدام قانون در مدیریت کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد؟

الف) قانون پاره تو ب) قانون پارکینسون ج) قانون پیتز د) قانون گسترش سازمانی

۵. مرحله کارآفرینی در چرخه حیات سازمانی مترادف کدام مرحله است؟

الف) رسمیت ب) بلوغ و رشد ج) تثبیت د) شکل گیری

سوالات

۶. خلق دانش جزو کدام یک از کارکردهای سازمان ها می باشد؟

الف) تولیدی ب) مدیریتی ج) نگهدارنده د) انطباقی

۷. پیشرفت در فناوری اطلاعات، فلسفه وجودی کدام نوع مدیران را کم رنگ ساخته است؟

الف) عالی ب) میانی ج) عملیاتی د) سرپرستی

۸. طراحی سازمان بر اساس سیستم طبیعی، برای چه محیطی صورت می پذیرد؟

الف) ایستا ب) متلاطم ج) پویا د) نسبتاً پایدار

۹. پیچیدگی ساختاری در کدام مرحله از چرخه حیات سازمان رخ می دهد؟

الف) رسمیت ب) بلوغ ج) افول د) شکل گیری

۱۰. مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان را مهارت می نامند.

الف) ادراکی ب) انسانی ج) فنی د) مدیریتی

فصل دوم: سیر تحول مکاتب و نظریه‌های سازمان و مدیریت

طرح نظریه های سازمان

□ نظریه پردازی در مدیریت شامل دو مرحله است: الف) توصیفی و ب) تجویزی.

□ در هر مرحله نظریه پرداز باید سه گام را طی کند: الف) مشاهده، ب) طبقه بندی و ج) تعیین روابط

□ هربرت سایمون نظریه های مدیریت را در قالب ضرب المثل ها یا تمثیل های مدیریت و گرت مورگان در قالب استعاره های سازمان تبیین کرده است.

□ آغاز طرح نظریه های سازمان و مدیریت را می توان سال های پایانی قرن نوزدهم و آغاز قرن بیستم دانست. یعنی زمانی که نظریه های بوروکراسی، مدیریت علمی و مدیریت اداری، و سپس نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه ی ۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه سیستمی و اقتضایی ظهور پیدا کرد. امروزه مکتب سیستمی و اقتضایی، تفکر غالب در مدیریت و سازمان است

طبقه بندی نظریه های سازمان و مدیریت

❖ طبقه بندی تاریخی (۴ نظریه)

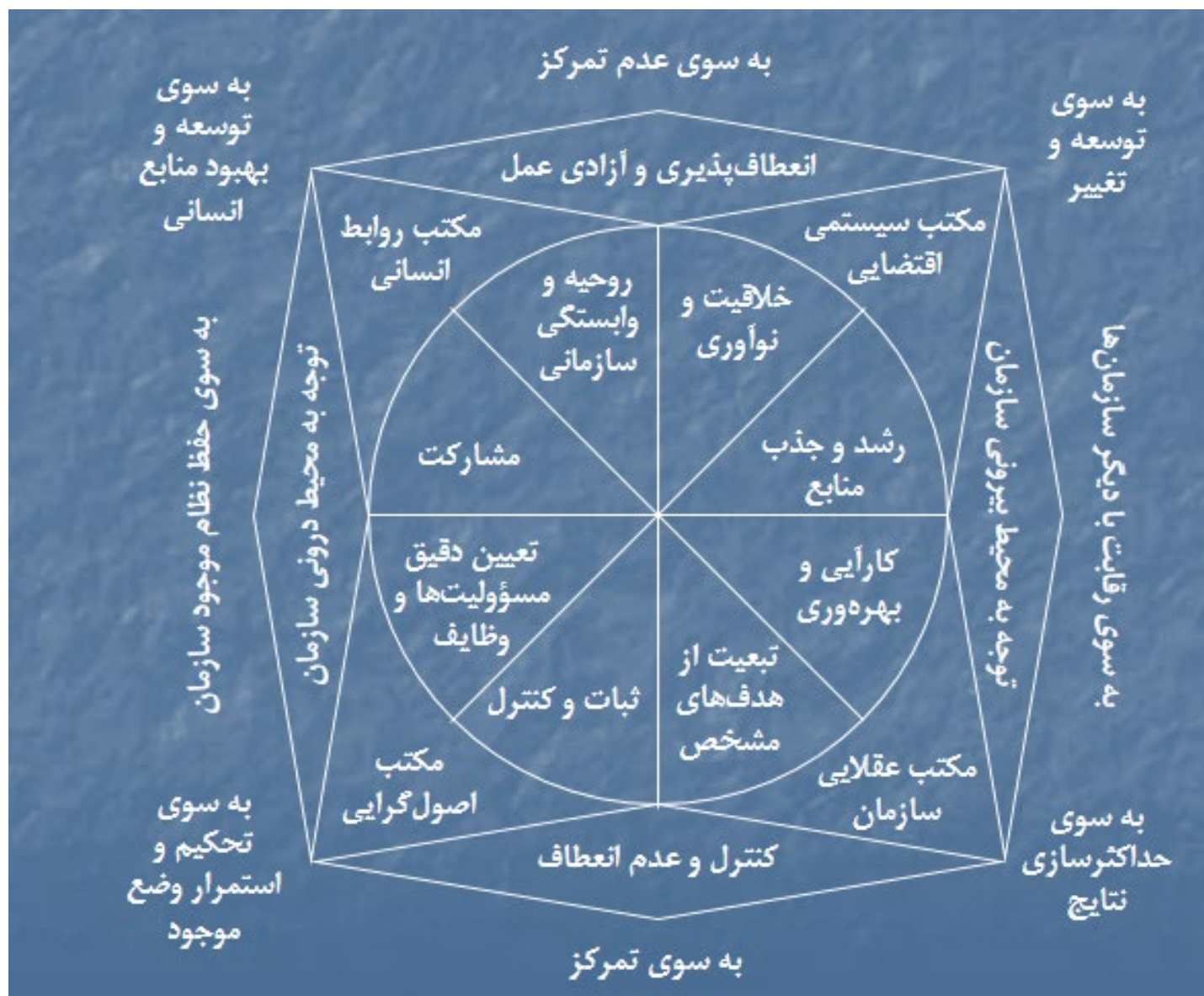
❖ طبقه بندی مجموعه ای (۴ نظریه)

❖ طبقه بندی موضوعی (۴ نظریه)

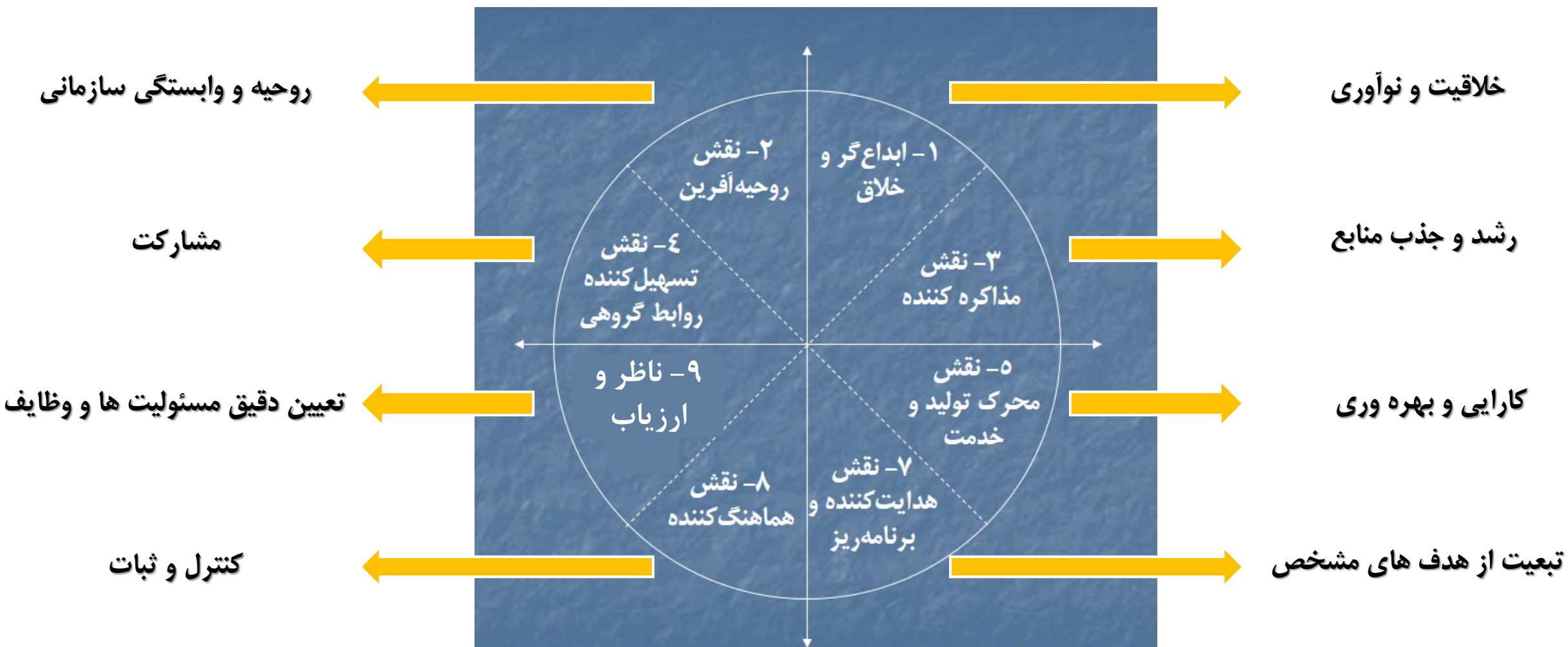
طبقه بندی های تاریخی

❖ نظریه های گونه اول	←	(سیستم بسته-رفتار منطقی)
❖ نظریه های گونه دوم	←	(سیستم بسته-رفتار اجتماعی)
❖ نظریه های گونه سوم	←	(سیستم باز-رفتار منطقی)
❖ نظریه های گونه چهارم	←	(سیستم باز-رفتار اجتماعی)

طبقه بندی های مجموعه ای



نقش های مدیر در هر مکتب مدیریت



طبقه بندی های موضوعی

دیدگاه	واحد تجزیه و تحلیل
❖ صنعتی-سازمانی	← (وظایف)
❖ عوامل انسانی	← (فرد)
❖ روانشناسی اجتماعی	← (گروه و فرد در گروه)
❖ جامعه شناسانه	← (گروه و سازمان)

رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت

- ❑ رویافت های سنتی (کلاسیک)
- ❑ رویافت های روابط انسانی (نئوکلاسیک)
- ❑ رویافت های کمی (علم مدیریت یا تحقیق در عملیات)
- ❑ رویافت های سیستمی و اقتضایی

رهیافت های سنتی (کلاسیک) به مدیریت

❖ مدیریت علمی (فردریک تیلور آمریکایی)

❖ مدیریت اداری (هنری فایول فرانسوی)

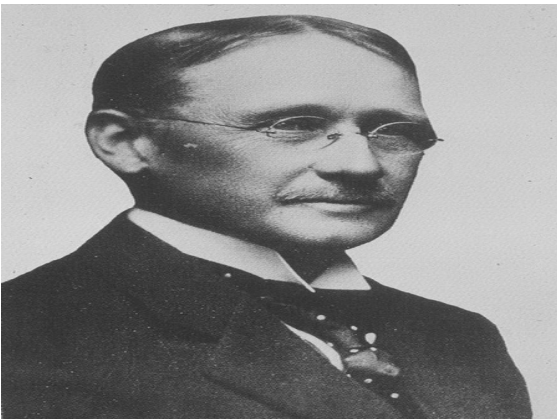
❖ نظریه بوروکراسی (ماکس وبر آلمانی)

مدیریت علمی

در مکتب مدیریت علمی، انسان و سازمان با **دید مکانیکی** مورد بررسی قرار می گیرند. تیلور معتقد بود که برای انجام هر کاری **یک بهترین راه** وجود دارد. این نکته اصلی ترین فلسفه وجودی مدیریت علمی است.

اصول مدیریت علمی (اصول چهارگانه تیلور) عبارتند از :

- علمی کردن فعالیت های هر شغل
- انتخاب دقیق کارکنان
- آموزش دقیق کارکنان
- حمایت از کارکنان



مدیریت اداری (فایول)

نظریه مدیریت اداری مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. این مکتب را هنری فایول فرانسوی مطرح کرد. فایول را پدر مدیریت اداری می نامند.

فایول، حاصل تجربیات خود را در **چهارده اصل** برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد. این اصول عبارتند از :

تمرکز	تقسیم کار
سلسله مراتب	اختیار
نظم	انضباط
عدالت (انصاف)	وحدت فرماندهی
ثبات و استمرار خدمت کارکنان	وحدت مدیریت
ابتکار عمل	تبعیت اهداف و منافع از اهداف و منافع عمومی
روحیه جمعی	جبران خدمات کارکنان



نظریه بوروکراسی (وبر)

سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به **بالاترین سطح کارایی** را دارد و از نظر **دقت، ثبات، رعایت انضباط، و قابلیت اعتماد** بر هر نوع دیگری از سازمان برتری دارد، در واقع بوروکراسی **قابلیت پیش بینی رفتار افراد و سازمان** را افزایش می دهد و هم از حیث کارایی زیاد و هم از حیث قلمرو عملیات بر انواع دیگر سازمان برتری دارد و بطور رسمی، برای انجام هرگونه کار اداری قابل استفاده است

برخی از ویژگی های خاص بوروکراسی وبر عبارتند از:

- تقسیم کار روشن
- سلسله مراتب اختیارات روشن
- قواعد و رویه های رسمی
- برخورد غیر شخصی (رسمی)
- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی



نظریه بوروکراسی (وبر)

مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی وبر عبارتند از:

- تاخیر در تصمیم گیری
- ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی
- ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی
- جایگزینی وسیله به جای هدف
- عدم حساسیت نسبت به مسائل فردی
- عدم انعطاف پذیری در رفتار
- انحراف در شخصیت
- اجتناب از قبول مسئولیت
- قرار دادن افراد ناشایسته در منصب های مهم



رهیافت های روابط انسانی (نئوکلاسیک) به مدیریت

- ❖ نظریه مری پارکر فالت
- ❖ نظریه چستر بارنارد
- ❖ نظریه روابط انسانی از التون مایو
- ❖ نظریه نیازهای انسانی (سلسله مراتب نیازها) از آبراهام مزلو
- ❖ نظریه X و نظریه Y از داگلاس مک گریگور
- ❖ نظریه شخصیت و سازمان از کریس آرچرلیس

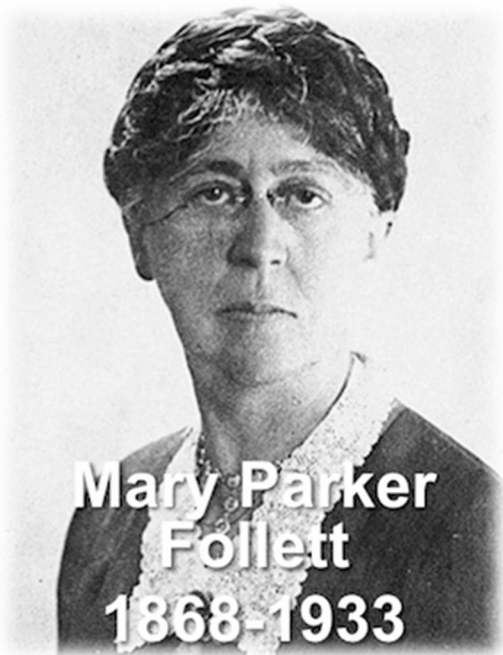
نظریه مری پارکر فالت

فالت از نظر فکری متعلق به **عصر انسان اجتماعی** بود و پیشگام، مرشد و مبلغ مدیریت در برخی زمینه ها همچون نظریه سیستم ها، اقدام پژوهی و رهبری می باشد.

فالت سازمان را به عنوان نهادی اجتماعی و کار را به عنوان یک **خدمت اجتماعی** تلقی می کند که در قالب بافتاری به نام **کارآفرینی اجتماعی** به هم گره خورده اند. وی همچنین معتقد بود که مدیران باید دارای **مسئولیت پذیری شرکتی** باشند.

برخی از ایده های فالت در مورد سازمان عبارتند از:

- اصل گروهی: انسان کامل
- حل تعارض: تنها ترکیب شیوه مناسب حل تعارض است.
- فیلسوف کسب و کار: اصول به کار گرفته شده در علوم سیاسی
- اختیار و قدرت: قانون موقعیت به ضرورت اقدام مطابق با الزامات منحصر به فرد و جدایی ناپذیر هر موقعیت اشاره دارد.
- وظیفه رهبری: ظرفیت برای تفکر سازماندهی شده



نظریه چستر بارنارد

دیدگاه های علمی چستر بارنارد عبارتند از:

- سیستم های همکاری: سازمان رسمی نوعی همکاری آگاهانه، خردمندانه و هدفمند است. کارایی همکاری نتیجه کارایی های فردی است و کارایی درجه ای است که نیازهای افراد ارضا شود. تنها معیار کارایی سیستم همکاری، ظرفیت ان برای بقاست.
- سازمان های رسمی: تمامی سیستم ها دارای سه عنصر تمایل به خدمت، هدف مشترک و ارتباطات هستند. دو دسته محرک برای ترغیب افراد به همکاری: محرک های عینی / تغییر نگرش های ذهنی افراد از طریق متقاعدسازی
- تئوری پذیرش اختیار: دامنه یکسان بینی
- وظایف مدیر اجرایی: ارتباطات هسته مرکزی دیدگاه های بارنارد را تشکیل می دهد. سه وظیفه مهم برای مدیران اجرایی عبارتند از: فراهم سازی سیستم های ارتباطاتی، ارتقای حراست از تلاش های ضروری، تنظیم و تعریف هدف.



نظریه روابط انسانی از التون مایو

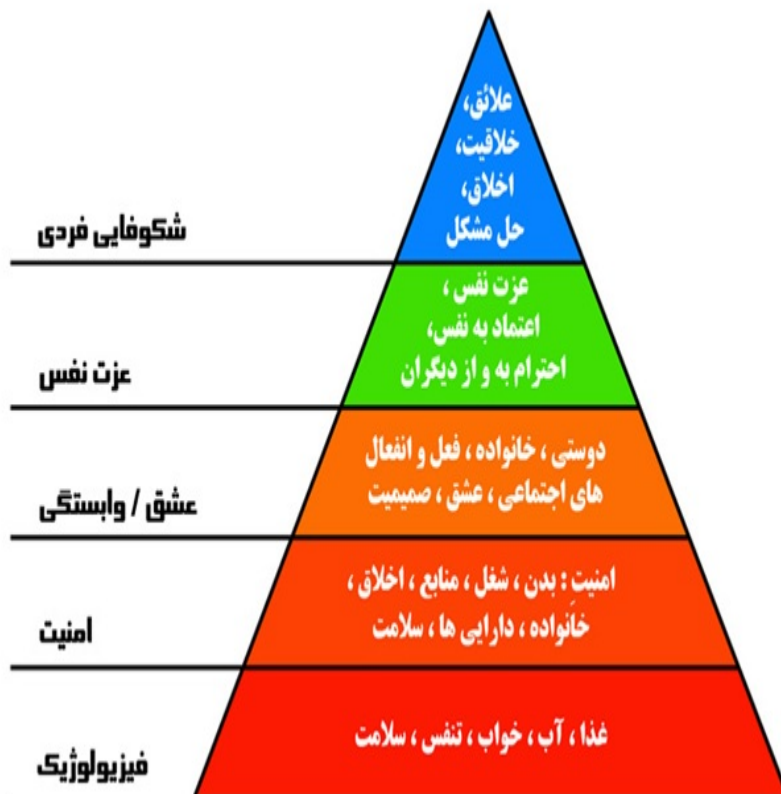
دستآورد التون مایو این بود که مدیران با یک سیستم اجتماعی سر و کار دارند نه یک سیستم مکانیکی. از دیگر نتایج مطالعات هاثورن شناخت عامل انسانی (و روابط و سازمان غیر رسمی) در شرایط کار بود و این که افزایش تولید به خاطر روابط صمیمانه و اعطای شخصیت به افراد اتفاق افتاد.

درس هایی از مطالعات هاثورن. طبق یافته های مطالعات هاثورن، نتایج زیر بدست آمد:

- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر نگرش آنان دارد.
- نگرش های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند.
- سرپرستی اثربخش در حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان اهمیت دارد.
- درباره شخصیت گروه های غیر رسمی و تاثیر آن ها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.



نظریه نیازهای انسانی (سلسله مراتب نیازها) از آبراهام مزلو



پنج فرض عمده این نظریه عبارتست از :

- اصل منسجم بودن وجود انسان
- اصل موقتی بودن ارضاء نیاز
- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان
- اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده
- اصل توالی

نظریه X و نظریه Y از داگلاس مک گریگور

دستاورد داگلاس مک گریگور معتقد بود مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات **نظریه Y** قرار دهند به همین دلیل آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر **نظریه X** دارند، را به تغییر مبانی نگرش فرا می خواند.

مفروضات نظریه X

- ☐ بیشتر انسان ها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند
- ☐ بیشتر انسان ها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند
- ☐ برای انگیزش انسان ها باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد
- ☐ قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعدا محدودی (مدیریت و رهبری) از افراد یافت می شود
- ☐ بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند

نظریه X و نظریه Y از داگلاس مک گریگور

مفروضات نظریه Y عبارتند از :

- ❑ کار بطور طبیعی مانند بازی (انگیزاننده) است.
- ❑ معمولاً افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند
- ❑ شیوه خودکنترلی موثرتر از کنترل توسط دیگران است
- ❑ قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل بطور طبیعی بین جمعیت انسان ها توزیع شده است.
- ❑ اگر افراد به کار خود علاقمند باشند بطور مناسبی برانگیخته می شوند.



نظریه شخصیت و سازمان از کریس آرجریس

طبق نظر آرجریس، بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ با اقدام ها و فعالیت های مدیریتی سازمان است. طبق نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی آرجریس، افراد با رشد خود از ویژگی های یک انسا نابالغ به سوی ویژگی های انسان بالغ تغییر پیدا می کنند.

ویژگی های رشد نیافتگی	ویژگی های رشد یافتگی
فعال مستقل بودن رفتار به چند طریق علاق عمیق داشتن دید بلند مدت وضعیت برابر با بالادست حساس بودن به خود	غیر فعال وابسته بودن رفتار به چند طریق محدود علاق سطحی داشتن دید کوتاه مدت وضعیت زیر دست بودن فاقد حساس بودن به خود

رهیافت های کمی به مدیریت

اساس رهیافت کمی به مدیریت، بر این فرض استوار است که استفاده از روش های ریاضی، به بهبود تصمیم گیری حل مسائل مدیریتی کمک می کند. هدف نهایی علم مدیریت، فراهم نمودن مبنایی منطقی، علمی و کمی برای تصمیم گیری مدیران است. تحقیق در عملیات، مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات (IT) سه زیر مجموعه اصلی رویکرد کمی یا علم مدیریت هستند.

روش ها و فنون رهیافت کمی، دارای این ویژگی ها هستند:

❑ تمرکز بر تصمیم گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیت های مدیریتی

❑ استفاده از شاخص های اقتصادی تصمیم گیری

❑ استفاده از مدل های ریاضی

❑ استفاده از رایانه

رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

مبانی اصلی رویافت های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند. در این رویافت ها بر این نکته تاکید می شود که هیچ مدل یا نظریه ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد. آرمان نظریه عمومی سیستم ها را می توان وحدت نظری بین علوم مختلف دانست.

فرض نظریه پردازان در رویافت سیستمی و اقتضایی این است که انسان پیچیده است. در دیدگاه سیستمی «انسان به عنوان موجودی پیچیده» و در دیدگاه اقتضایی به عنوان «انسان چند بعدی» در نظر گرفته می شود.

برتالانفی بر قسمتی از تئوری سیستم های عمومی به نام «سیستم های باز» تاکید می کند. اساس مفهوم سیستم باز، حفظ تعادل پویای سازمان است.



ویژگی های سیستم های باز

ویژگی های سیستم های باز از منظر تئوری سیستم های عمومی عبارتند از:

☐ تعامل و وابستگی متقابل عناصر

☐ کل گرایی

☐ هدف جویی

☐ فرآیند دگردیسی یا تغییر شکل

☐ ورودی و خروجی ها

☐ آنتروپی

☐ تنظیم گری

☐ سلسله مراتب

☐ تفکیک

☐ هم پایانی یا چندغایتی

نظریه سیستمی

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک **کل نظام یافته** در نظر گرفت. در تفکر سیستمی، نگرش **حفظ ارتباط با محیط خارجی** برای سازمان اهمیت حیاتی دارد.

مهمترین خصوصیات مکتب سیستم ها عبارتند از :

سازمان یک **سیستم اجتماعی** است

روابط هم در **محیط درونی و هم محیط بیرونی** سازمان وجود دارد

همکاری در میان اعضای گروه جهت تحقق اهداف سازمان ضروری است

برای مدیریت اثربخش باید بین اهداف سازمان و گروه های ذینفع **هماهنگی و سازگاری** بوجود آید

نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که « **کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است** »



نظریه ها	نگاه به سازمان	نوع تفکر	جهت اندیشیدن
مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی	جزء نگری	تحلیلی	از خارج به داخل
نظریه سیستمی	کل نگری	ترکیبی	از داخل به خارج

جهت گیری های جدید در تفکر سیستمی

در عصر حاضر دو جریان فکری بسیار متفاوت، تفکر سیستمی را به جهت های جدید و جالبی سوق می دهند. این دو جریان عبارتند از :

- نظریه یادگیری سازمانی
- نظریه آشوب



نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک « سیستم باز صاحب اندیشه و زنده » در نظر می گیرد. حاصل یادگیری سازمان، بی از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است. اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از :

☐ مدل های ذهنی

☐ مهارت شخصی

☐ تفکر سیستمی

☐ بصیرت مشترک

☐ یادگیری گروهی

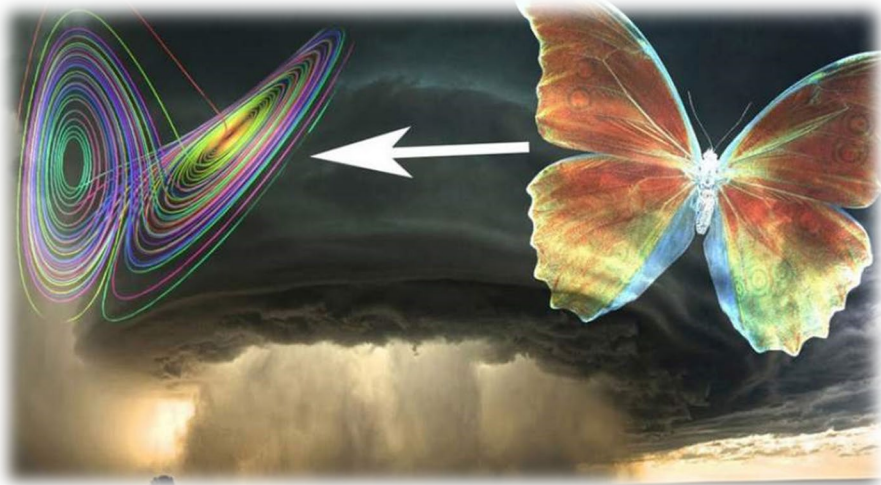


نظریه آشوب

طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده های مختلف-از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمان ها و بازارهای بورس-نوعی نظم وجود دارد. فرضیه شگفت آور نظریه آشوب این است که «هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند» طبق نظریه آشوب معمولاً در درون بی نظمی الگویی از نظم وجود دارد که بطور شگفت انگیزی زیباست. سه حالت مختلف از آشوب در سیستم های سازمانی عبارتند از: تعادل ایستا، آشوب قابل کنترل و آشوب غیر قابل کنترل

چهار ویژگی عمده این تئوری عبارتند از:

- ☐ اثر پروانه ای
- ☐ سازگاری پویا
- ☐ خود مانایی
- ☐ جاذبه های غریب



نظریه اقتضایی

نظریه اقتضایی که برگرفته از مکتب سیستمی در مدیریت است ، مطلق گرایی در مدیریت را خطا می داند، و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشند. این نظریه ها نظریه « بستگی دارد » نیز نامیده اند.

رهیافت اقتضایی بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تاکید دارد و شعور متعارف نیز ضرورت استفاده از رهیافت اقتضایی در رفتار مدیریت را تأیید می کند.



نظریه اقتضایی

- ❑ دیدگاه سیستمی (کل نگر): همه چیزها | سیستم های دارای ویژگی های مشترک ساخته شده اند
- ❑ دیدگاه اقتضایی (واقع بینانه): مجموعه روابط میان فنون مدیریت و وضعیت های گوناگون، قابل طبقه بندی است.
- ❑ دیدگاه وضعیتی (موردی و جزیی): هر وضعیت کاملاً منحصر به فرد است



مراحل نظریه پردازی در مدیریت شامل سه نوع متغیر است:

- ✓ متغیرهای اقتضایی
- ✓ متغیرهای واکنش
- ✓ متغیرهای عملکرد

❖ رویکردهای اقتضایی در سه حوزه فرعی مدیریت شکل گرفته اند: تئوری سازمان، مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی

نظریه کمال مدیریت

علل موفقیت بهترین شرکت های آمریکایی در کتاب در جستجوی کمال عبارتست از :

- تعصب به عمل
- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری
- تمایل به استقلال و کارافرینی
- افزایش بهره وری با استفاده از افراد
- برخورد شفاف و ارزشی
- تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود
- استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک
- حفظ توانان انعطاف پذیری و عدم انعطاف

فرانوگرایی در نظریه سازمان

پست مدرنیسم در مقابل مدرنیسم شکل گرفته است و از نوگرایان به دلیل ارزش بی چون و چرایی که برای **عقلانیت** قائلند و کوششی که برای ارائه **نظریه های جامع و فراگیر** بر مبنای اصول و روش های علمی مبذول داشته اند، انتقاد می کند.

فرانوگرایان **تنوع** را به منزله ارزشی مهم در نظر می گیرند و بر این باورند که به طور کلی **دانش نیز به صورت پراکنده** به دست می آید.

سازمان ها در آینده **کوچک تر، غیرمتمرکزتر، غیر رسمی تر و منعطف تر** خواهند شد.

در آینده سازمان ها **گلچین کننده تر، مشارکتی تر و خوداتکاتر** از گذشته بوده و اعضای آنها با **معضلات، تناقض ها و ابهام های بیشتری** مواجه خواهند شد.



پیشنهاد فرانوگرایان برای جبران عدم تعادل در توزیع قدرت، **آوا دادن به سکوت** می باشد.

تفاوت دیدگاه های نظری در مورد سازمان

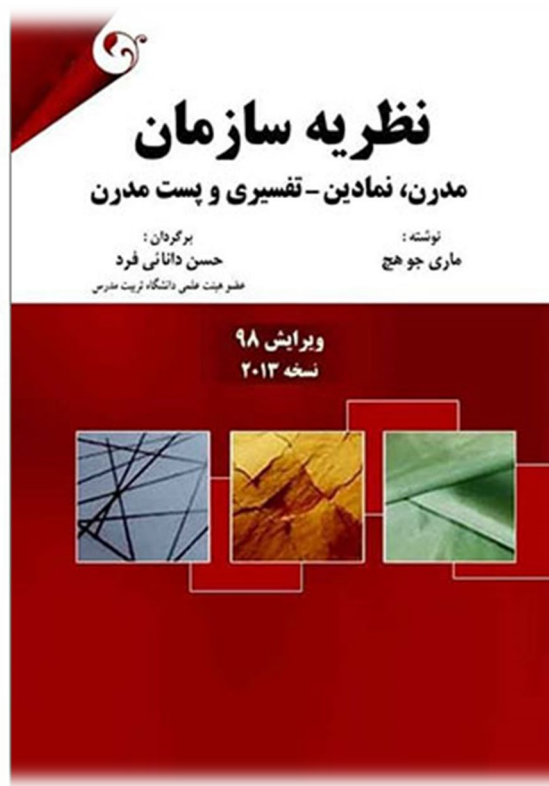
ماری جو هچ چهار دیدگاه در مورد سازمان ارائه کرده است:

☐ کلاسیک

☐ نوگرایی

☐ تفسیری / نمادین

☐ فرانوگرایی



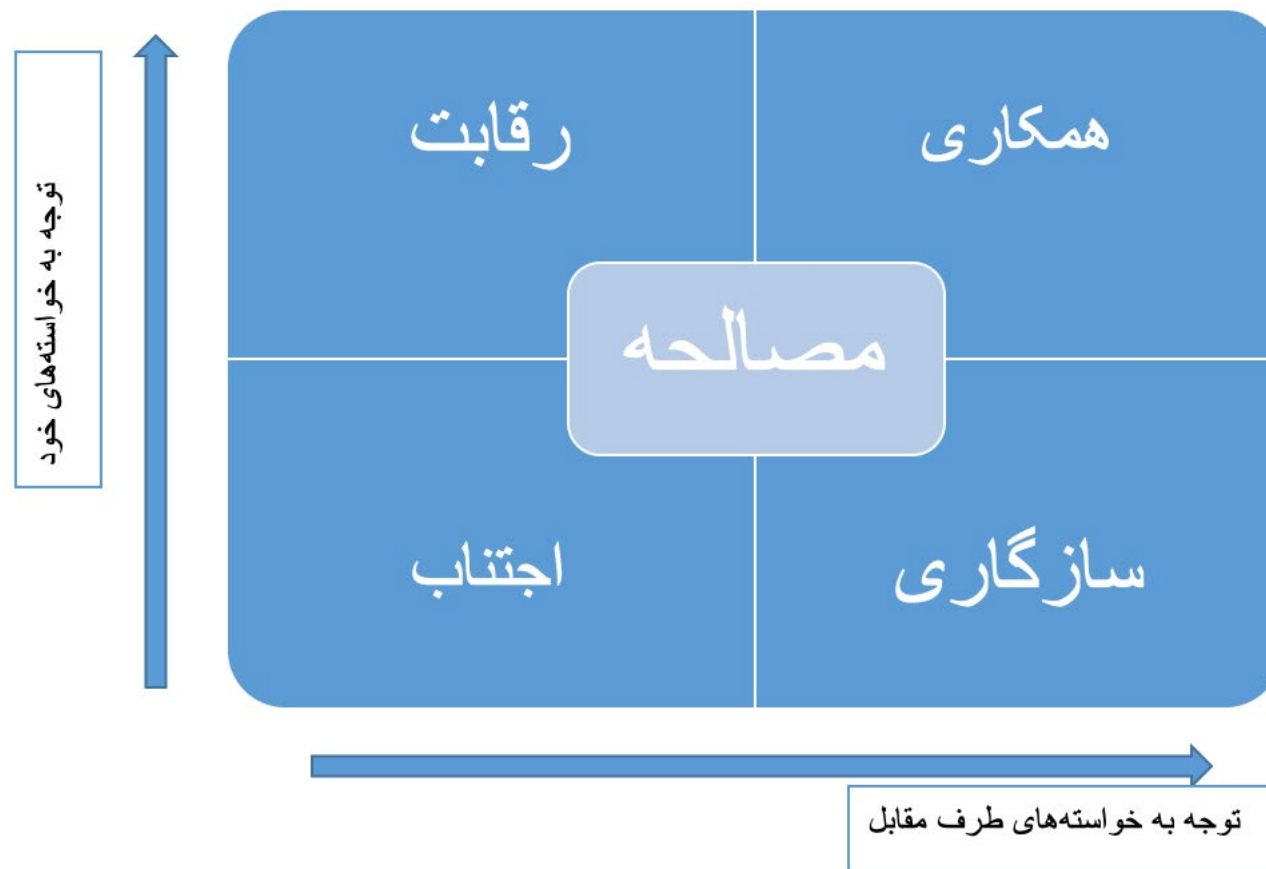
استعاره های سازمان

- سازمان به مثابه ماشین
- سازمان همچون موجودی زنده (دیدگاه زیستی یا بیولوژیک)
- سازمان به مثابه مغز
- سازمان همچون زندان روح
- سازمان به عنوان پدیده دگرگون شونده و متغیر (سیال و متحول)
- سازمان به عنوان ابزار سلطه
- سازمان به مثابه فرهنگ (تشکل فرهنگی)
- سازمان به مثابه یک نظام سیاسی
- سازمان به مثابه یک اثر هنری (پرده نقاشی یا کولاژ)

چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگی های آن ها

فرهنگ سازمانی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله مراتبی
هدف سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	تحقق اهداف گسترده و رسالت سازمان	اجرای فرامین و دستورات
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان سازمان	حمایت خارج از گروه	اتفاق و انسجام
مرجع اختیار	رئیس	رهبر کاریزما	عضویت در گروه
منبع قدرت	شایستگی	ارزش ها	منابع غیر رسمی
نحوه تصمیم گیری	عقلایی	قضاوتی	مشارکتی
سبک رهبری	هدایتی و هدف مدار	فردی و مخاطره پذیر	حمایتی و دوستانه
شیوه پیروی و قبول	بر اساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزش ها	تعهد به گروه
معیار ارزشیابی اعضا	بازدهی ملموس	شدت تلاش ها	کیفیت روابط
انگیزش	توفیق	رشد	صمیمیت و همبستگی
			امنیت

سبک های مدیریت تعارض



دسته بندی سیستم های بولدینگ

- سطح اول؛ سیستم های ساخت یا دارای ساختار ایستا Structure or Framework
- سطح دوم؛ سیستم های متحرک یا پویای ساده Dynamics
- سطح سوم؛ سیستم های بازخور یا سایبرنتیک Cybernetic
- سطح چهارم؛ سیستم های تک یاخته ای Cell
- سطح پنجم؛ سیستم های گیاهی یا تکاملی رستنی
- سطح ششم؛ سیستم های حیوانی
- سطح هفتم؛ انسان
- سطح هشتم؛ سیستم های اجتماعی Social Systems
- سطح نهم؛ سیستم های متعالی و فوق طبیعی Transcendental



فصل سوم: خلاقیت، کارآفرینی و نوآوری

خلاقیت

خلاقیت توانایی دیدن «آگاه شدن» و پاسخ دادن است

بطور کلی خلاقیت عبارتست از بکارگیری **توانایی های ذهنی** برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

رکن اصلی خلاقیت و نوآوری **ذهن افراد** است

اندیشه های آفرینش گر و خلاق تابعی از **نیروی تخیل** خلاق انسان هستند



تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو، و نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر نو است

خلاقیت لازمه ی نوآوری و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است

خلاقیت بستر رشد و پیدایی نوآوری هاست

خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه های نو اشاره دارد

نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.



تقسیم بندی سازمان ها بر اساس خلاقیت و نوآوری

خلاق و نوآور	تقلید کننده و نوآور
خلاق در امور نظری و نه عملی	محافظه کار و سنتی

بسیار زیاد

بسیار کم

میزان توجه به توسعه
و تغییر در سازمان

بسیار خلاق

تقلید کننده

میزان خلاقیت

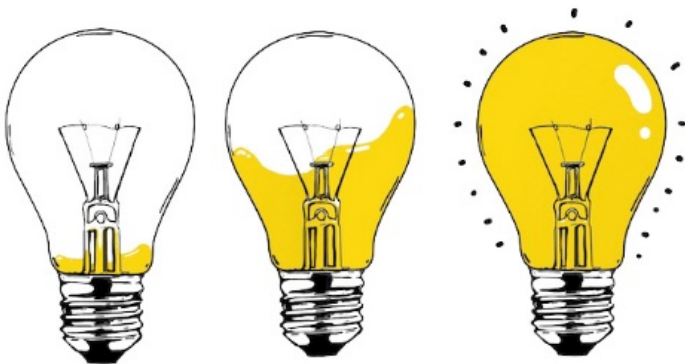
موانع خلاقیت

برخی از موانع اصلی خلاقیت عبارتند از :

- ☐ فقدان اعتماد به نفس
- ☐ ترس از انتقاد و شکست
- ☐ تمایل به هم‌رنگی با جماعت
- ☐ فقدان تمرکز ذهنی

برخی از موانع فرهنگی خلاقیت عبارتند از:

- ☐ میزان دانش افراد در مراحل پیشین
- ☐ گروه و جمع دوستان
- ☐ و نهادهایی که بر الگوهای رفتاری فرد نفوذ دارند



موانع نوآوری

موانع نوآوری در سازمان عبارتند از :

- ☐ محدود بودن راه های ارتباط با مدیر عالی
- ☐ حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه
- ☐ وجود افراد ذینفع در حفظ وضع موجود
- ☐ تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت
- ☐ تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر
- ☐ اعطای پاداش های نامناسب
- ☐ تاکید بیش از حد بر الزامات بروکراتیک





انواع نوآوری

۱. نوآوری در فراگرد:

که موجب بهینه شدن راه های انجام کار می شود

۲. نوآوری در محصول:

که به تولید، محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می شود

فراگرد نوآوری در محصول

- ایجاد فکر جدید
- آزمایش های اولیه
- تعیین امکان پذیری
- کاربرد نهایی

□ نکته: یکی از ویژگی های عمده فراگرد نوآوری در سازمان اینست که همواره باید بر مبنای نیازهای سازمان و بازار آن انجام پذیرد.

□ نکته: یکی از پدیده های فرآیند نوآوری، تاخر نوآوری است که به مدت زمان تبدیل یک ایده جدید به تقاضای بازار اشاره دارد.

ویژگی های افراد خلاق

☐ دانش

☐ تحصیلات

☐ هوش

☐ توانایی های ذهنی

☐ شخصیت

☐ دوران کودکی

☐ عادت های اجتماعی



فراگرد خلاقیت

خلاقیت عبارتست از توانایی تلفیق ایده ها به شیوه ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین

ایده های مختلف. بطور کلی خلاقیت فرایندی است که دارای مراحل زیر است :

❑ آمادگی

❑ نهفتگی (خواب بر روی مساله)

❑ اصرار و پا فشاری (سماجت)

❑ بینش و بصیرت (اشراق)

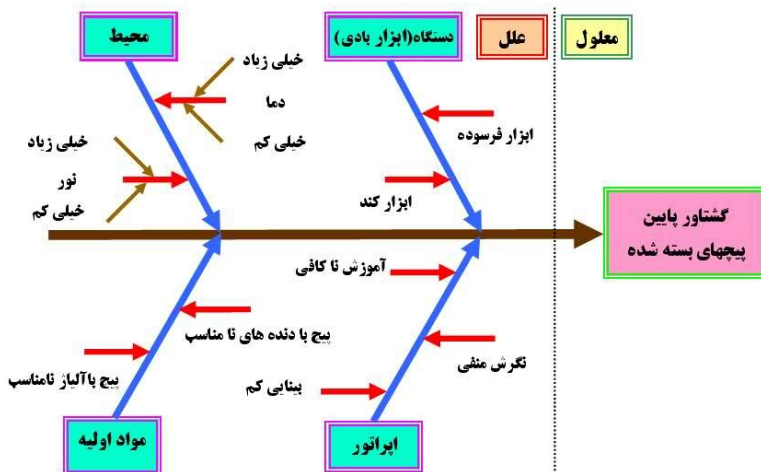
❑ رسیدگی و تحقیق (وارسی)



فنون خلاقیت و نوآوری

برخی از فنون و تکنیک های تحقق خلاقیت و نوآوری عبارتند از :

- تحلیل شبکه (ارتباط اجباری)
- تکنیک گروه اسمی
- هم اندیشی مستقیم (طوفان فکری)
- الگو برداری از طبیعت
- هم اندیشی غیرمستقیم (گردش تخیلی یا فن گوردون)
- تفکر موازی
- هم اندیشی رقابتی مستقیم
- حل ابداعانه مسائل یا روش تریز
- تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (ریخت شناسانه)
- نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)
- پرسش های ایده براگیز
- روش قیاسی



عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان ها

برخی از عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان عبارتند از :

❑ ساختار ارگانیک

❑ وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان

❑ ایجاد هسته های پژوهش و نوآوری در سازمان

❑ تبادل فرهنگی میان سازمان ها

❑ به کارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان



عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان ها

برخی از عوامل تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری در سازمان عبارتند از :

❑ امکانات مناسب تحقیقات و مالی

❑ آزادی عمل کافی در انجام فعالیت ها و تلاش های خلاق

❑ دادن پاداش مناسب به افراد خلاق

❑ روحیه نوجویی و نداشتن روحیه محافظه کارانه

❑ مانوس نشدن با روش ها و رویه های موجود



کار آفرینی

کارآفرینی عبارت است از فراگرد شکار فرصت ها به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمان ها) بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن ها.

رهیافت های کار آفرینی

عبارتند از :

❑ رویافت محتوایی یا صفات مشخصه

❑ رویافت فراگردی یا رفتاری



مکاتب کار آفرینی

مکتب کار آفرینی	محور
مکتب انسانی	کار آفرین
مکتب محیطی	نیروهای محیط خارجی
مکتب ریسکی	کار آفرین، محیط و ایده مخاطره آمیز

استعاره ها درباره کار آفرینان

□ تسهیل گر اجتماعی

□ ورزشکار المپیک

□ رهبر ارکستر سمفونیک

□ خلبان هواپیمای جنگی

□ غزال تیز پا



فصل چہارم: تقسیم گیری و حل مسائل

تصمیم گیری

تصمیم گیری جوهره تمامی فعالیت های مدیریت است و می توان تصمیم

گیری و مدیریت را مترادف دانست زیرا تصمیم گیری جز اصلی مدیریت است

تصمیم گیری سازمانی

تصمیم گیری سازمانی را بدین صورت تعریف می کنند

□ فرایند شناسایی

مرحله شناسایی مساله زمانی است که اطلاعات درباره اوضاع سازمانی و شرایط محیطی تحت اختیار و

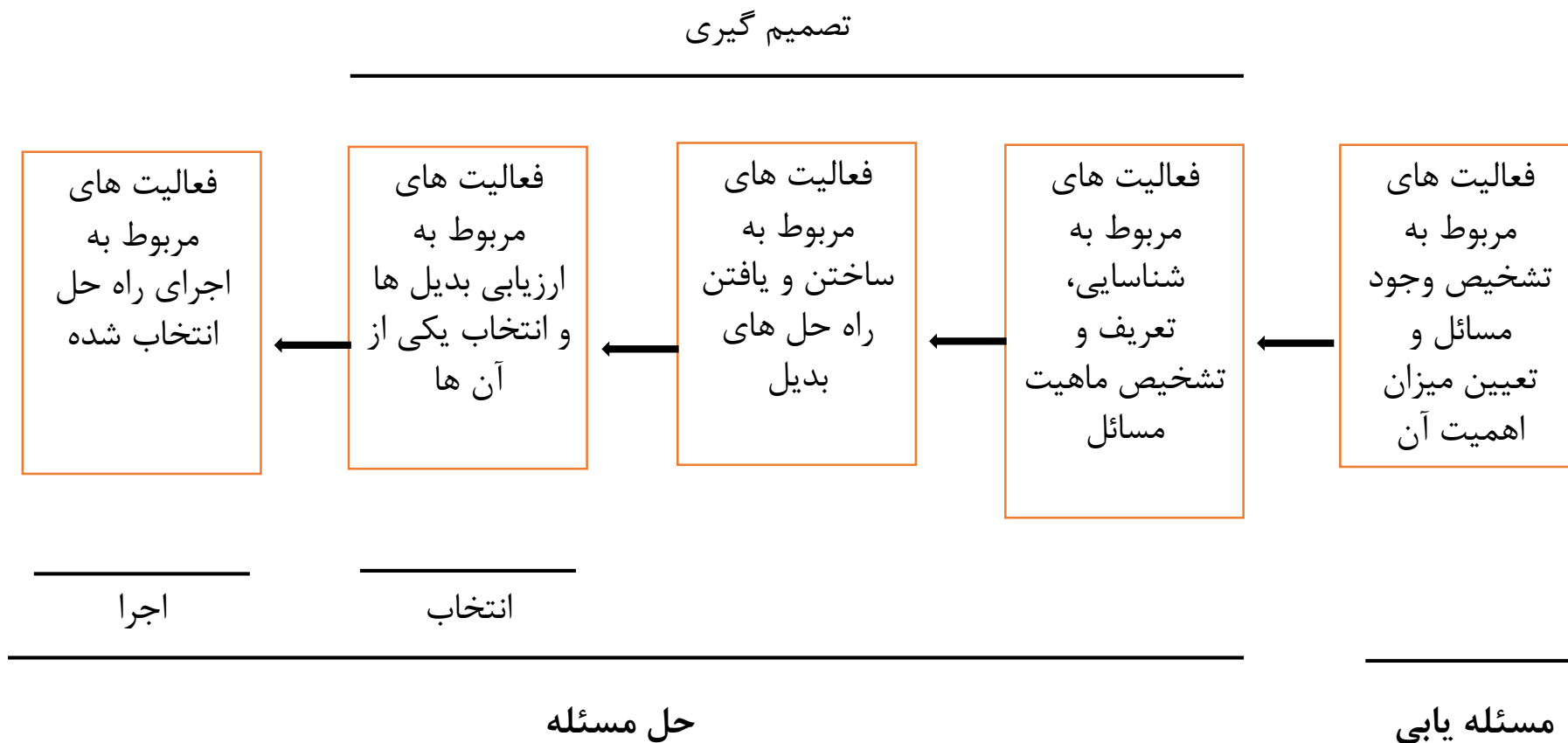
کنترل قرار می گیرند تا مشخص شود که آیا عملکرد رضایت بخش است یا خیر

□ حل مسائل

مرحله حل مساله زمانی است که راه حل های گوناگون مورد توجه قرار می گیرند، یکی از راه حل ها

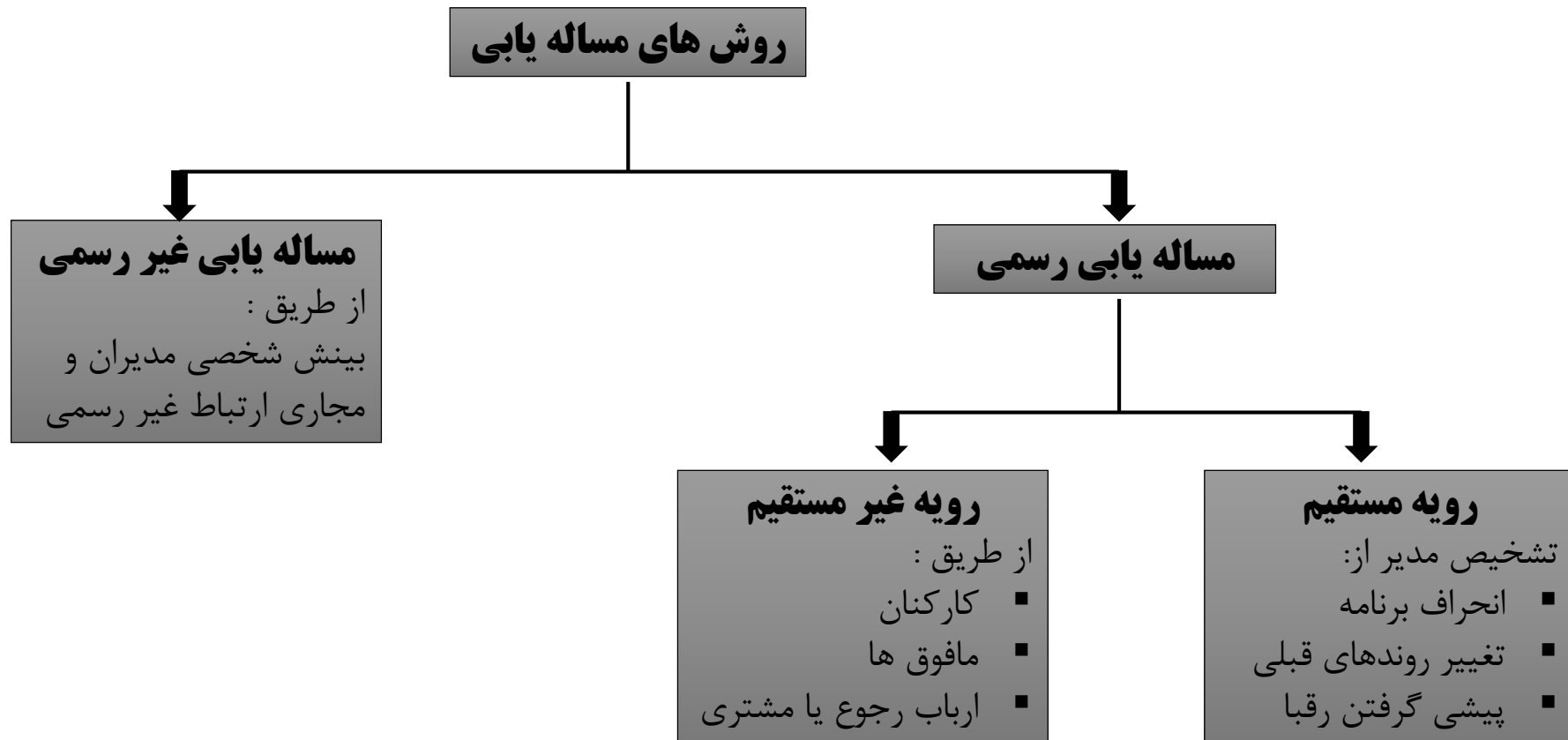
انتخاب می شود و به اجرا درمی آید.

تفاوت مراحل مسئله یابی، تصمیم گیری، انتخاب و حل مسئله



فراگرد مساله يابی

برای آگاهی از وجود مساله در سازمان، مجموعه ای از روش ها به صورت رسمی و غیر رسمی به کار می روند



طبقه بندی تصمیم ها از نظر میزان اطمینان

- ☐ تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل
- ☐ تصمیم گیری در شرایط ریسک یا مخاطره
- ☐ تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

طبقه بندی تصمیم ها بر اساس مراحل

❑ تصمیم های برنامه ریزی شده

❑ تصمیم های برنامه ریزی نشده

مشخصه ها	تصمیمات برنامه ریزی شده	تصمیمات برنامه ریزی نشده
نوع مساله	ساختار یافته	ساختار نیافته
سطح مدیریتی	سطوح پایین تر (عملیاتی)	سطوح عالی تر
کثرت	تکراری و روزمره	جدید و غیر عادی
اطلاعات	دسترسی آسان	مبهم و ناقص
اهداف	روشن و دقیق	گنگ و نامشخص
چارچوب زمانی برای راه حل	کوتاه مدت	نسبتاً بلند مدت
اتکای راه حل ها	رویه ها، قواعد و خط مشی ها	قضاوت و خلاقیت

بحران، مسئله و فرصت

بحران عبارتست از پیش آمدن حادثه ای ناگهانی نظیر ورشکستگی

مسئله عبارتست از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد

فرصت عبارتست از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می سازد

بحران، مسئله و فرصت

مسئله بر وجود اختلاف میان وضع موجود و وضع مطلوب دلالت دارد
تهدید آمیزترین نوع مسئله «**بحران**» است که بطور غیرمترقبه رخ می دهد.
به عقیده پیتر دراگر **کشف فرصت ها** رمز اصلی موفقیت مدیران و سازمان ها است.

نحوه ی اتخاذ تصمیم برای حل مسائل

❑ میزان سهولت و آسانی مسئله

❑ احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان

❑ تعیین مرجع تصمیم گیری

روش های میان بر حل مساله

استفاده از روش های قدیمی ☐

تصمیم گیری با استفاده از اختیارات مدیر ولی بر اساس توصیه کارشناسان ☐

روش آزاد از تجربه ☐

فراگرد منطقی حل مساله

❑ شناسایی وضعیت

❑ راه حل یابی

❑ ارزیابی و انتخاب

❑ اجرا و پیگیری

معیارهای ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم

❑ کیفیت عینی تصمیم

❑ پذیرش تصمیم توسط مجریان آن

موانع حل مساله

☐ اجتناب آرام

☐ تغيير آرام

☐ اجتناب دفاعی

☐ ترس

موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم

❑ تفاوت ارزش های اجتماعی تصمیم گیرندگان

❑ ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم

❑ عدم اطمینان نسبت به آینده

❑ اکتفا به راه حل رضایت بخش

❑ اکتفا به عقلانیت نسبی

❑ مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت

انواع سبک های تصمیم گیری مدیران

☐ آمرانه

☐ تحلیلی

☐ ادراکی

☐ رفتاری

ابزارهای کمی تصمیم گیری مدیران

❑ ماتریس سود

❑ تحلیل نقطه سر به سر

❑ درخت تصمیم

❑ تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه

❑ شبیه سازی

مدل های تصمیم گیری

☐ مدل کلاسیک

☐ مدل اداری

☐ مدل تغییرات تدریجی

☐ مدل استراتژی انطباقی

☐ مدل سطل زباله

☐ مدل سیاسی

چالش های معاصر تصمیم گیری

☐ معیارهای چندگانه

☐ عوامل نامشهود

☐ مخاطره و عدم اطمینان

☐ آثار بلندمدت

☐ اطلاعات میان رشته ای

☐ مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری

☐ قضاوت های ارزشی

سبک های پردازش اطلاعات

☐ سبک اندیشه

☐ سبک شهود

دو نوع سبک اندیشیدن در فرآیند تصمیم گیری

☐ تفکر خطی

☐ تفکر غیرخطی

سلسله مراتب اطلاعات

داده ☐

اطلاعات ☐

دانش ☐

هوشمندی ☐

حکمت ☐

دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری

دام های سه گانه ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری عبارتند از :

☐ دام ظاهرنگری

☐ دام تعهدات احساسی و اجتماعی

☐ دام اعتماد بی از حد

سوگیری و خطاهای تصمیم گیری

- ☐ خطای کامروایی آنی یا رضایتمندی فوری
- ☐ اثر لنگراندازی (خطای تکیه گاه-تعدیل)
- ☐ خطای راستی آزمایی (خطای تائید)
- ☐ خطای بازنمایی (نمونه یا نماینده)
- ☐ خطای واپسگرایی یا قهقراگرایی (خطای پس گویی)

تصمیم‌گیری بر اساس درجه توافق بر سر اهداف و شیوه‌ها

☐ مدل عقلایی

☐ مدل آزمون و خطا

☐ شیوه ائتلافی

☐ مدل سطل زباله

فنون تصميم گيرى گروهى

چهار شيوه براى تصميم گيرى گروهى پيشنهاد شده است كه گروه انديى را كاهش مى دهند

❑ طوفان مغزى

❑ روش گروه اسمى

❑ فن دلفى

❑ ملاقات هاى الكترونيكى

❑ جانبدارى حيله گرانه و پرسش جدلى

❑ تكنيك نردبان تاشو

مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی

مزایا:

- اطلاعات بیشتر
- گزینه ها و شقوق تصمیم گیری بیشتر
- درک و پذیرش
- تعهد

معایب:

- هم‌رنگ شدن با جماعت
- غلبه اقلیت
- الزامات زمانی

فصل پنجم: برنامه ریزی

برنامه ریزی

- برنامه ریزی یعنی تفکر منظم در مورد آینده
- برنامه ریزی وظیفه ی اساسی و شالوده مدیریت است
- مهمترین عنصر برنامه ریزی پیش بینی است
- برنامه ریزی شامل دو جنبه مهم است :
 - اهداف
 - برنامه ها

اصل و هدف از برنامه ریزی

اصل برنامه ریزی :

برای تحقق هدف قبل از استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود

هدف از برنامه ریزی :

- افزایش احتمال رسیدن به هدف
- افزایش منفعت اقتصادی
- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف
- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

اصول برنامه ریزی

اصول برنامه ریزی عبارتند از :

☐ اصل جامعیت

☐ اصل کارایی

☐ اصل احتساب

☐ اصل آگاه سازی

☐ اصل تلفیق سازی

☐ اصل پیامد منطقی

☐ اصل شفافیت

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی جامع یا استراتژیک	برنامه ریزی عملیاتی
انجام برنامه ریزی در سطوح عالی سازمان	انجام برنامه ریزی در سطوح میانی و پایه سازمان
تاکید بر اثربخشی	تاکید بر کارایی و بازدهی
تاکید بر منافع آتی و دید بلند مدت	تاکید بر منافع فعلی و دید کوتاه مدت
منعطف در نظر گرفتن ساختار سازمانی و محیط	نسبتاً با ثبات در نظر گرفتن ساختار سازمانی و محیط
روش های نو و تجربه نشده	روش های کاری غالباً تجربه شده و قدیمی
مخاطره بیشتر	مخاطره کمتر

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی عملیاتی

☐ نمودار جریان کار

☐ نمودار گانت

☐ برنامه ریزی خطی

☐ تجزیه و تحلیل هزینه و فایده

☐ مدیریت پروژه

☐ مدیریت زمان

☐ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

☐ PERT & CPM

☐ SWOT

برنامه ریزی نیروی انسانی

➤ برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی

❑ روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف

❑ روش نرخ روند

➤ برنامه ریزی تامین نیروی انسانی

رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

❑ برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

❑ برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

❑ برنامه ریزی بر مبنای هدف

❑ برنامه ریزی بر مبنای استثناء

❑ برنامه ریزی اضطراری

❑ برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

□ برنامه ریزی از داخل به خارج

برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد
و هدف آن یافتن بهترین شیوه ی انجام کار است.

□ برنامه ریزی از خارج به داخل

در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای استفاده
از فرصت ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد

برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا

□ برنامه ریزی از بالا به پایین

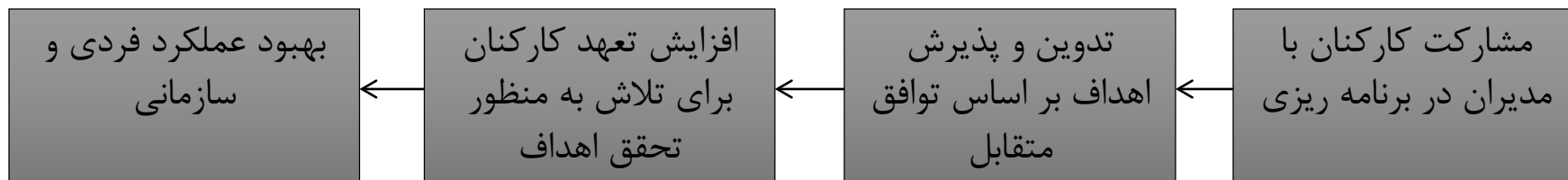
در برنامه ریزی از بالا به پایین، ابتدا مدیر عالی هدف های کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدف های کلان، برنامه های خود را تدوین کنند

□ برنامه ریزی از پایین به بالا

برنامه ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون آنکه به محدودیت های کلی سازمان توجه شود

برنامه ریزی بر مبنای هدف MBO

بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسایل سازمان را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای همه ی واحدها و بخش های تابعه آن ها، و متعاقباً برای همه ی افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم هدفگذاری نمود



برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا

بر اساس این نگرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص های عملیاتی گردد و نحوه ی انجام امور به مسئولین واحدها واگذار شود، به این ترتیب مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند.

برنامه ریزی اضطراری

بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش بینی می گردند و عکس العمل ها و پاسخ های مناسب برای آن ها در نظر گرفته می شود.

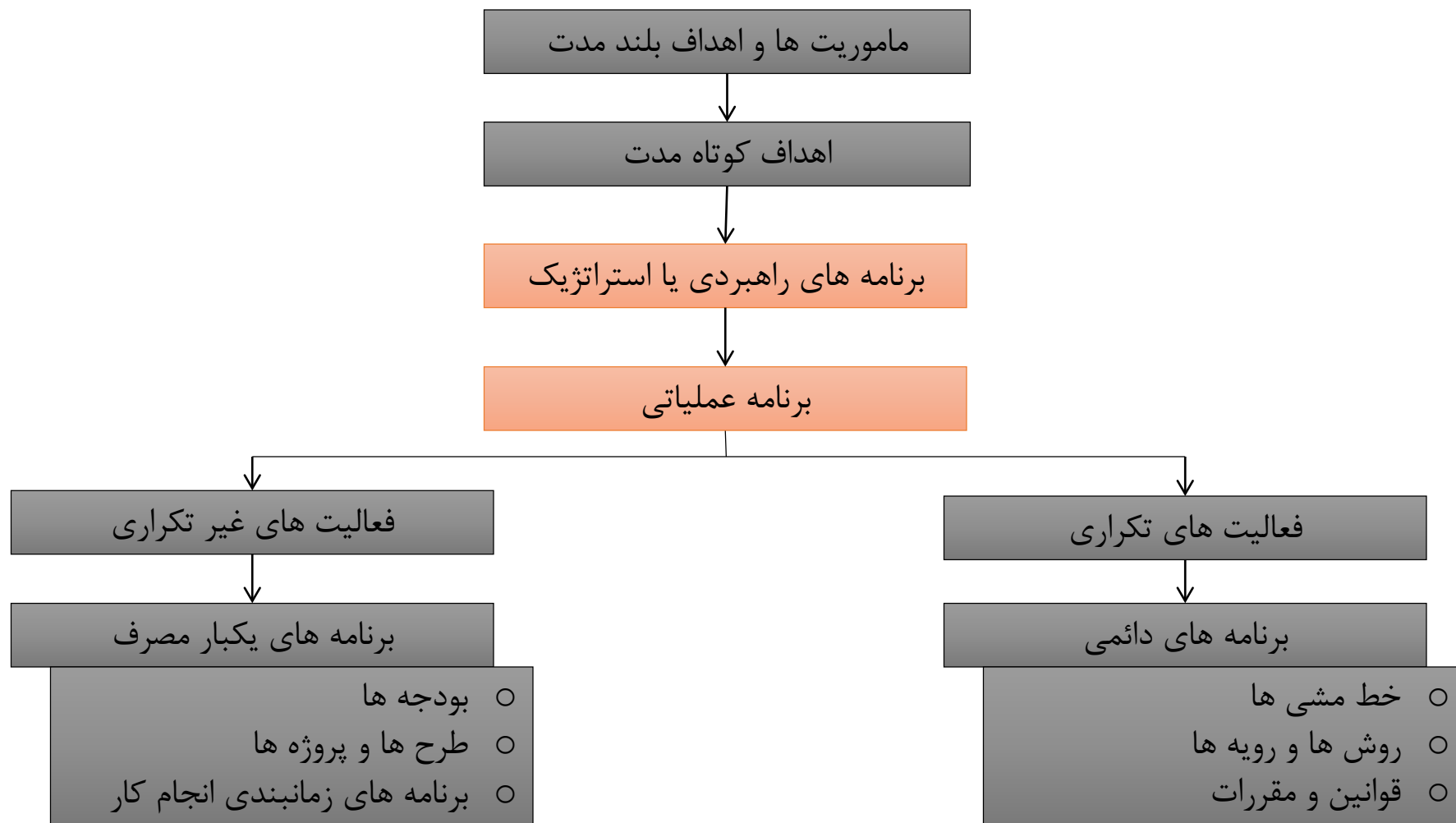
برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد یکی از گزینه ها قابل اجرا خواهند بود

دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

- تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران و عدم درگیری مستقیم خودشان
- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورتواضح)
- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی
- مجزا پنداشتن برنامه ریزی جامع از سایر جنبه های فراگرد مدیریت
- عدم بازنگری و ارزیابی نکردن برنامه های بلند مدت روسای بخش ها و واحدها توسط مدیریت عالی

انواع برنامه



سلسله مراتب برنامه ها

- ماموریت ها و اهداف بلندمدت
- اهداف کوتاه مدت
- راهبردها
- خط مشی ها
- رویه ها و مقررات
- برنامه های عملیاتی
- بودجه

استراتژی های تخصیص منابع و بودجه بندی

- بودجه بندی ساده هزینه ای
- بودجه بندی برنامه ای
- بودجه بندی بر مبنای صفر
- بودجه بندی افزایشی یا تدریجی
- بودجه بندی عملکرد-محرك
- بودجه بندی مسئولیت-مركز هزینه

اصل تعهدات

یکی از مسائل مهمی که هنگام برنامه ریزی مطرح می شود آن است که برنامه باید برای چه مدتی تنظیم شود. رمز انتخاب **مدت اجرای برنامه**، توجه به اصل تعهدات است. مبنی بر اینکه «برنامه ریزی منطقی» باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم های اتخاذ شده در آن مدت امکان پذیر باشد.

تست های کنکور دکتری

برای حل کدام بحران، کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را می گیرد؟

- (۱) استقلال (۲) رهبری (۳) کنترل (۴) تشریفات زائد اداری

ایده خواهی برای حل مسأله در نشست های رودررو و از راه دور، به ترتیب، به کدام روش افزایش سلاست فکری اشاره دارد؟

- (۱) گشت و گذار - تریز (۲) فن گوردون - تفکر موازی
(۳) گروه کاغذی - سیستم خبرگی (۴) هم اندیشی مستقیم - هم اندیشی غیرمستقیم

کدام عبارت در مورد «کارت امتیازی متوازن» به عنوان یک سیستم مدیریت استراتژیک صحیح نیست؟

- (۱) در پیوند میان استراتژی بلندمدت سازمان و عملکردهای کوتاه مدت آن ناتوان است.
(۲) شرکت ها را وادار به یکپارچه سازی برنامه استراتژیک و روندهای بودجه بندی می کند.
(۳) به مثابه «مظهر استراتژی واحد کسب و کار» باید با ارکان و هیئت مدیره سازمان ارتباط برقرار کند.
(۴) اهداف استراتژیک سطح بالای سازمان به نحوی به اهداف و معیارهای عملکردی برای واحدهای عملیاتی و افراد ترجمه می شود.

تست های کنکور دکتری

«توجه به تمامی گزینه های مهم» و «درک روشن ذی نفعان از چگونگی عملکرد فرایند برنامه ریزی» به ترتیب، بیانگر کدام یک از اصول برنامه ریزی هستند؟

(۲) تلفیق سازی - پیامد منطقی

(۱) کارایی - آگاه سازی

(۴) جامعیت - آگاه سازی

(۳) جامعیت - شفافیت

در کدام نوع استراتژی ها، سازمان ضمن حفظ و تقویت موقعیت خود در بازار فعلی، محصولات فعلی را نیز مورد توجه قرار می دهد؟

(۲) رسوخ در بازار

(۱) یکپارچگی و ادغام

(۴) توسعه محصول

(۳) توسعه بازار و تنوع

بر اساس دیدگاه کدام اندیشمندان، در بوروکراسی، مقررات و رویه های رسمی که برای تسهیل در تحقق اهداف وضع می شوند، بیش از هدف مورد تأکید قرار می گیرند؟

(۲) آلوین گلدنر

(۱) وارن بنیس

(۴) پیتر دراگر

(۳) رابرت مرتون

تست های کنکور دکتری

کدام ابزار علم مدیریت برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون استفاده می شود؟

- (۱) نظریه صف (۲) برنامه ریزی خطی (۳) مدل های شبکه (۴) مدل سازی موجودی انبار

گرایش به یادگیری و انعطاف پذیری توأم با هماهنگی شدید افقی از ویژگی های ساختار سازمانی کدام استراتژی است؟

- (۱) تمایز (۲) رهبری هزینه (۳) تحلیل گر (۴) تدافعی

در کدام نقش «مینتزبرگ» می گوید، مدیران اطلاعاتی را در ارتباط با برنامه ها و عملیات و فرایندهای سازمانی در

اختیار مراجع خارج از سازمان قرار می دهند؟

- (۱) سخنگو (۲) اشاعه دهنده (۳) کارآفرین (۴) رابط

کدام مورد به عنوان اجزای اصلی سازمان یادگیرنده است؟

(۱) مدل های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی

(۲) مدل های ذهنی، سبک رهبری، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی

(۳) مدل های ذهنی، مهارت شخصی، تصمیم گیری شهودی، یادگیری گروهی

(۴) مدل های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، چشم انداز مشترک، ارتباطات اثربخش

تست های کنکور دکتری

توانایی مدیر در «فرصت شناسی» و «یافتن نظم در بی نظمی ها» بر اساس کدام ویژگی نظریه آشوب ضرورت می یابد؟

(۱) هولوگرافیک - اثر پروانه ای

(۲) هولوگرافیک - جاذبه های غریب

(۳) جاذبه های غریب - حساسیت به شرایط اولیه

(۴) اثر پروانه ای - جاذبه های غریب

کدام اصول برنامه ریزی، به ترتیب، بر ضرورت درک روشن ذینفعان از «نتایج برنامه» و «چگونگی عملکرد برنامه» تأکید دارند؟

(۱) اصل احتساب - اصل شفافیت

(۲) اصل شفافیت - اصل احتساب

(۳) اصل شفافیت - اصل آگاه سازی

(۴) اصل آگاه سازی - اصل شفافیت

نظریه تیلور، در کدام سطح تحلیلی قرار دارد؟

(۱) روان شناسی اجتماعی

(۲) ساختاری

(۳) سازمانی

(۴) محیط کلان

اصول راهنما در مدل سطل زباله چیست؟

(۱) قدرت

(۲) تجربه و مقایسه

(۳) شانس و تصادف

(۴) نظریه و عمل

تست های کنکور دکتری

منطق نمادین – تفسیرگرایی بر چه باوری استوار گردیده است؟

- (۱) واقعیت‌های سازمان از طریق تعامل افراد با هم و معنا بخشیدن آنان به تجاربشان به صورت اجتماعی ساخته می‌شود.
- (۲) واقعیت‌های سازمانی به صورت نمادهایی در ذهن محققان علم‌الاجتماع شکل گرفته و به صورت نظریه درآمده‌اند.
- (۳) نمادهای مختلفی در سازمان وجود دارند که هر کدام نماینده توصیف بخشی از تعاملات اجتماعی سازمان است.
- (۴) تفسیر افراد مهم‌تر از وقایعی است که در رابطه با عینیت‌های بیرونی شکل می‌گیرند.

در کدام یک از فنون تصمیم‌گیری گروهی، یک مسأله به دو گروه از افراد داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود تا با بررسی گزینه‌ها یک راه حل را انتخاب کنند؟

- (۱) گروه اسمی (۲) نردبان تاشو (۳) پرسش جدلی (۴) جانب‌داری حيله گرانه

اتکاء به مقررات موجود و رویکرد اجتماعی به مسائل، به ترتیب در کدام سبک تصمیم‌گیری مطرح است؟

- (۱) تحلیلی - رفتاری (۲) آمرانه - ادراکی (۳) ادراکی - رفتاری (۴) آمرانه - تحلیلی

ایجاد استراتژی با استفاده از شناسایی فرصت‌ها در محیط کسب و کار، انطباق منابع و صلاحیت‌ها به منظور بهره‌گیری از مزیت‌های آن‌ها چه نامیده می‌شود؟

- (۱) پذیرش استراتژیک (۲) تحول استراتژیک (۳) تناسب استراتژیک (۴) موقعیت استراتژیک

تست های کنکور دکتری

در تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، از مقایسهٔ تهدیدات با قوت‌ها کدام مورد مشخص می‌شود؟

- (۱) مسائل (۲) محدودیت‌ها (۳) اهرم‌های نفوذ (۴) آسیب‌پذیری

کیفیت سیستم‌های اطلاعاتی از جمله شاخص‌های مورد تأکید در کدام بعد کارت امتیازی متوازن به شمار می‌رود؟

- (۱) مشتری (۲) مالی (۳) یادگیری و رشد (۴) فرایندهای داخلی

«بی‌توجهی به کرامت انسانی» و «منفعت‌جویی» به ترتیب، در کدام استعاره‌های سازمان مطرح می‌شود؟

- (۱) ابزار سلطه - ابزار عقلایی (۲) ابزار سلطه - نظام سیاسی
(۳) زندان روح - ابزار سلطه (۴) نظام تولیدکنندهٔ مفهوم‌ساز - نظام سیاسی

عدم ایفای کدام نقش، مدیر را به فردی سوداگر، بحران‌آفرین و بیش از حد مقرراتی تبدیل خواهد کرد؟

- (۱) ابداعی (۲) اجرایی (۳) تولیدی (۴) ترکیبی

تست از مطلب جدید فصل پنجم:

در نگاشت ذینفعان، کدام گروه از ذی‌نفعان سازمان دارای قدرت زیاد بوده اما سطح توجه آن‌ها به یک موضوع استراتژیک خاص، کم است؟

(۱) بازیگران کلیدی فعال (۲) غول‌های خفته راضی نگه داشته شده

(۳) مزاحمین مطلع نگاه داشته شده (۴) تلاش حداقلی نامشکوف

پاسخ: «نگاشت ذینفعان» ابزاری برای دسته‌بندی ذینفعان و حضور آن‌ها در اولویت‌های استراتژیک است که بر اساس آن، «میزان قدرت و توجه ذینفعان» را مشخص می‌کند. قدرت و توجه احتمالی ذینفعان مختلف به مسائل، دو بعد اساسی از «**ماتریس قدرت-توجه**» را شکل می‌دهد. قدرت، توانایی افراد یا گروه‌ها برای متقاعد کردن یا وادار کردن دیگران به پیروی از استراتژی‌های خاص است. توجه نیز میزان اهمیتی است که ذینفعان به مسائل خاص درون-سازمانی و استراتژی سازمان می‌دهند و آن‌ها را به دقت دنبال می‌کنند.

زیاد سطح توجه کم

قدرت	A بازیگران کلیدی که فعالانه سازمان را پرورش می‌دهند.	B غول‌های خفته راضی نگه‌داشته شده
	C خرمگس‌های (مزاحمین) مطلع نگه داشته شده	D تلاش حداقلی نامشکوف
کم		

نگاشت ذینفعان: ماتریس قدرت-توجه

حمایت از بازیگران کلیدی (مانند سرمایه‌گذاران) از اهمیت بالایی برخوردار است. غول‌های خفته نیز مهم هستند و ممکن است تنظیم‌کننده‌های دولتی باشند. اگرچه این ذینفعان ممکن است نسبتاً منفعل باشند اما وقتی توجه آن‌ها در اثر نارضایتی برانگیخته شود و به خانه A بروند، مشکلاتی به وجود می‌آید و ممکن است استراتژی را به چالش بکشند. خرمگس‌ها (همانند گروه‌های تبلیغاتی جامعه) تا حد زیادی با ارائه اطلاعات از سوی سازمان مدیریت می‌شوند اما باید آن‌ها را از خود دور نکنیم. به عنوان مثال، کمپین‌ها یا پویش‌های این گروه ممکن است غول‌های خفته را بیدار کند. ایجاد ائتلاف‌های ذینفع، هسته مرکزی استراتژی است و ماتریس قدرت-توجه ابزار مفیدی برای تجزیه و تحلیل ائتلاف‌های احتمالی ذینفعان است.

تست از مطلب جدید فصل اول:

کدام یک از انواع عمومی قابلیت های پویا به این معناست که سازمان ها باید به طور مداوم فرصت ها را در بازارها و فناوری های مختلف جستجو کنند؟

۱) حسگری ۲) بهره برداری ۳) تسخیر ۴) پیکره بندی مجدد

پاسخ:

دیوید تیس برای اشاره به ضرورت توسعه منابع و قابلیت های سازمان برای موفقیت در بلندمدت، مفهوم «**قابلیت های پویا**» را مطرح کرد که توانایی سازمان در تجدید و بازآفرینی منابع و قابلیت های خود برای پاسخگویی به نیازهای محیط های متغیر را نشان می دهد. «**قابلیت های معمولی**» سازمان ها را موفق به کسب معاش می کند ولی تضمین کننده بقای بلندمدت و مزیت رقابتی سازمان در آینده نیست.

اصطلاح «**مبادله اکتشاف-بهره برداری**» به دشواری های ایجاد تعادل مطلوب بین قابلیت های معمولی و قابلیت های پویای سازمان اشاره دارد. سه نوع عمومی از قابلیت های پویا عبارت اند از:

۱. **حسگری**: یعنی سازمان ها باید به طور مداوم، فرصت ها را در بازارها و فناوری های جدید جستجو کنند. مانند درک تهدیدها و فرصت های موجود در بازار تبلت ها توسط مایکروسافت. تحقیق و توسعه و بررسی نیازهای مشتریان از فعالیت های حسگری است.

۲. **تسخیر**: یعنی استفاده از فرصت ها و تسخیر بازار از طریق محصولات یا خدمات جدید. مانند راه اندازی خط تولید تبلت و خدمات رایانش ابری توسط مایکروسافت.

۳. **پیکره بندی مجدد**: یعنی نیاز به تجدید و پیکره بندی مجدد قابلیت های سازمانی و سرمایه گذاری در فناوری های جدید، تولید، بازارها و غیره. مانند تغییرات عمده مایکروسافت در منابع مرتبط با رایانه شخصی و بازی های رایانه ای و نرم افزارها و برنامه های مربوطه.

تست از مطلب جدید فصل چهارم:

کدام مورد، نظریه‌ای جدید در حوزه نوآوری سازمانی است و به بررسی فرایندی می‌پردازد که از طریق آن اطلاعات به افراد یا سازمان‌ها در طول زمان منتقل می‌شود و منجر به استفاده از نوآوری می‌شود؟

(۱) مدل بسته نوآوری (۲) نظریه چشم‌انداز (۳) مدل باز نوآوری (۴) نظریه انتشار نوآوری‌ها

پاسخ: رویکرد سنتی برای نوآوری که «مدل بسته نوآوری» نامیده می‌شود، تکیه بر منابع داخلی سازمان (آزمایشگاه‌ها، بخش‌های بازاریابی و غیره) است که نوعی روش مخفیانه بوده و سازمان برای محافظت از مالکیت معنوی و اجتناب از رقابت آزاد ایده‌ها با رقبای، دائماً در اضطراب است. در مقابل، رویکرد جدید یعنی «مدل باز نوآوری»، نوآوری باز شامل واردات و صادرات (تبادل) سنجیده و معقول دانش توسط یک سازمان به منظور تسریع و افزایش نوآوری و تولید بهتر و سریعتر محصولات است. «نظریه انتشار نوآوری‌ها» نیز یکی از نظریه‌های مطرح در حوزه نوآوری سازمانی است که به بررسی فرایندی می‌پردازد که از طریق آن اطلاعات به افراد یا سازمان‌ها در طول زمان منتقل می‌شود و می‌تواند منجر به استفاده از نوآوری شود. در این فرایند، یک نوآوری (کالا، خدمت عمل یا ایده جدید) از طریق کانال‌های ارتباطی به افراد یک سیستم اجتماعی منتقل شده و یا به اشتراک گذاشته می‌شود و منجر به درک جمعی در مورد نوآوری می‌شود.

«نظریه چشم‌انداز» تلاش می‌کند تا تصمیماتی که افراد در شرایط عدم قطعیت و ریسک می‌گیرند را توضیح دهد. قبل از طرح این نظریه، عموماً اعتقاد بر این بود که افراد تصمیمات خود را بر اساس «سود مورد انتظار» و محاسبات منطقی ریسک و بازده استوار می‌کنند اما مارکوویتز این ایده را مطرح کرد که گزینه‌های تصمیم‌گیری از این حیث ارزیابی می‌شوند که دارای چشم‌اندازهایی از سود یا ضرر احتمالی هستند. این تصور، سنگ بنای نظریه چشم‌انداز است.

«کارآفرینی خط‌مشی» که نقطه ثقل الگوهای جدید تصمیم‌گیری و تدوین خط‌مشی است، مفهومی است که به دنبال تبیین تغییر خط‌مشی متناسب با فرصت‌های نوپدید است و دارای چهار بعد است: تیزفهمی و ذکاوت اجتماعی، تعریف مسئله، تیم‌سازی و هدایت بر مبنای نمونه‌ها و قاعده‌های کلی. کارآفرینان خط‌مشی برای پیشبرد تغییرات در خط‌مشی‌ها از پنجره‌های فرصت استفاده می‌کنند. آن‌ها به عنوان بازیگران کلیدی، نقش مهمی در ظهور موضوعات سیاست‌های عمومی نوآورانه ایفا می‌کنند و «کارآفرینان حکمرانی» و «کارآفرینان سیاسی» نیز نامیده می‌شوند؛ زیرا به فرایندهای توسعه کمک می‌کنند و از طریق شبکه‌سازی، پافشاری بر مذاکره و ظرفیت‌سازی برای اقدام، در جامعه حضور فعالی دارند.

تست از مطلب جدید فصل پنجم:

کدام مفهوم، پدیده‌ای شایع در سازمان‌هاست که بیانگر تمایل استراتژی‌ها برای توسعه تدریجی بر اساس تأثیرات سنت تاریخی و فرهنگ سازمان است که نمی‌توانند با محیط در حال تغییر، همگام باشند؟

(۱) کارآفرینی خط‌مشی (۲) مشکل مهندسی (۳) رانش استراتژیک (۴) نوآوری بسته

پاسخ: «رانش استراتژیک» (Strategic Drift) پدیده‌ای شایع در سازمان‌هاست که بیانگر تمایل استراتژی‌ها برای توسعه تدریجی بر اساس تأثیرات سنت تاریخی و فرهنگ سازمان است که نمی‌توانند با محیط در حال تغییر، همگام شوند. رانش استراتژیک توضیح می‌دهد که چرا سازمان‌ها غالباً در توسعه استراتژی و عملکرد خود دچار رکود می‌شوند. چهار مرحله رانش استراتژیک که می‌تواند منجر به مرگ سازمان یا تغییر دگرگون‌کننده شود، عبارت‌اند از:

۱. تغییرات استراتژیک تدریجی: اولین مرحله که شامل تغییرات کوچک است. در جایی که محیط به آرامی تغییر می‌کند، در دوره‌های طولانی، استراتژی‌های تعیین شده تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند یا تغییر اندکی می‌کند.

۲. رانش استراتژیک: هنگامی ظاهر می‌شود که میزان تغییرات محیطی از سرعت تغییرات استراتژیک سازمان پیشی بگیرد. در این شرایط، نرخ تغییر سازمان تدریجی است که این امر منجر به شکاف فزاینده با تغییرات محیطی می‌شود.

۳. افت عملکرد: تغییرات پی در پی موجب افت عملکرد ناشی از شکاف فزاینده بین سازمان و محیط می‌شود. در این مرحله استراتژی‌ها ممکن است تغییر کنند اما جهت مشخصی ندارند و ممکن است معکوس (بازگشت به جای قبلی) شوند. همچنین در مورد انتخاب استراتژی آینده با اتکا به قابلیت‌های تاریخی یا قابلیت‌های جدید، اختلاف نظر وجود دارد.

۴. تغییر شکل یا مرگ: آخرین مرحله است و دو احتمال در آن وجود دارد: الف) مرگ سازمان از طریق ورشکستگی یا تصاحب شدن توسط سازمان دیگر؛ ب) تحول یا تغییر شکل سازمان با رسیدن به سطح تغییرات محیطی که قبلاً باعث شکاف شده بود.

مایلز و اسنو بر این باورند که استراتژی‌های سازمان از نحوه برخورد آن‌ها به سه مشکل ناشی می‌شوند:

- مشکل کارآفرینی: مدیریت سهم بازار
- مشکل مهندسی: پیاده‌سازی راه‌حل مرتبط با مشکل کارآفرینی
- مشکل مدیریتی: چطور ساختار یک سازمان، خودش دو مشکل اول را مرتفع می‌سازد.

تست از مطلب جدید فصل دوم:

ماکس وبر، سلطه دیوانسالارانه را واجد کدام نوع عقلانیت می داند؟

(۱) نظری (۲) عملی (۳) صوری (۴) جوهری

پاسخ: عقلانیت اصلی ترین موضوع در آثار وبر بوده و بر چهار نوع است: (۱) **عقلانیت عملی:** هر شیوه ای از زندگی که فعالیت های دنیوی را در ارتباط با علائق کاملاً عملگرایانه فرد ارزیابی می کند و به عنوان مظهر ظرفیت انسان برای انجام اقدامات منطقی معطوف به هدف است. (۲) **عقلانیت نظری یا فکری:** تسلط آگاهانه بر واقعیت از طریق ساختن مفاهیم انتزاعی یا فرایندهای فکری مانند استنتاج و استقراء برای شکل گیری معانی نمادین. (۳) **عقلانیت صوری:** به حوزه های زندگی همانند اقتصادی، حقوقی و علمی و ساختار سلطه مربوط می شود. وبر سلطه دیوانسالارانه را واجد عقلانیت صوری می داند چون کنش در آن منطبق با قواعد و قوانین است. (۴) **عقلانیت جوهری یا ذاتی:** به عنوان تجلی ظرفیت ذاتی انسان برای کنش منطقی ارزشی است. کمونیسم، فنودالیسم و سوسیالیسم، نمونه هایی از عقلانیت جوهری هستند.

تست از مطلب جدید فصل دوم:

لیپسکی با طرح کدام ایده، تحلیلی بر شکاف بین واقعیت های عملیاتی با ایده آل های خدمات عمومی که در قالب خط مشی های مدون ترسیم گردیده، ارائه نمود؟

(۱) کارآفرینی خط مشی (۲) بوروکراسی سطح خیابان

(۳) هماهنگی و همدلی نوین (۴) کارآفرینی حکمرانی

پاسخ: مایکل لیپسکی با طرح ایده «**بوروکراسی سطح خیابان**» تحلیلی بر شکاف بین واقعیت های عرصه عملیاتی با ایده آل های خدمات عمومی دولت ارائه کرد. سطح خیابان به معنای فاصله از مرکز است که اقتدار و اختیار قانونی در آن مستقر شده است. مفهوم بوروکرات سطح خیابان بیانگر **ارائه دهندگان خدمات عمومی** است که معمولاً شهروندان با آنها تعامل برقرار می کنند؛ مانند معلمان، پلیس، قضات و کارکنان خدمات بهداشتی. شهروندان به طور مستقیم با دولت روبرو نمی شوند، بلکه از طریق این بوروکرات ها با خط مشی های دولت مواجه می شوند. بنابراین بوروکرات های سطح خیابان واسطه **رابطه دولت و شهروندان** هستند. آنها نمی توانند کار را دقیقاً مطابق با ایده آل های تعیین شده در خط مشی های مدون انجام دهند؛ زیرا **در عمل محدودیت هایی در ساختار انجام وظایف وجود دارد**. اما بسیاری از آنها می توانند با موفقیت در مورد شکاف ایجاد شده با شهروندان مذاکره و مصالحه کنند.

فصل ششم: سازماندهی

تعریف سازماندهی

سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آن ها، برای کسب اهداف تلاش می شود. بنابراین سازماندهی بر دو

اصل استوار است :

- تقسیم کار
- هماهنگی



مراحل فراگرد سازماندهی

فراگرد سازماندهی مشتمل بر سه مرحله ی زیر است :

- ❑ طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری
- ❑ دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده
- ❑ برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، الگوی روابط در میان پست های سازمان و افراد است. ساختار سازمانی به تعریف و تبیین وظایف، مسئولیت ها، نقش های کاری، روابط و کانال های ارتباطی می پردازد. ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش های محیطی است.



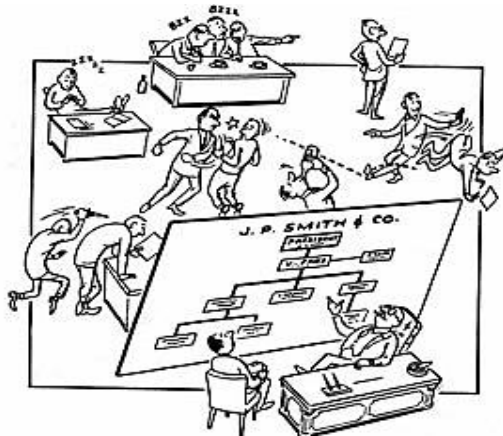
سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

سازمان رسمی :

آن است که بطور قانونی بنیان گذاری و تصویب می شود، تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه ی انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد

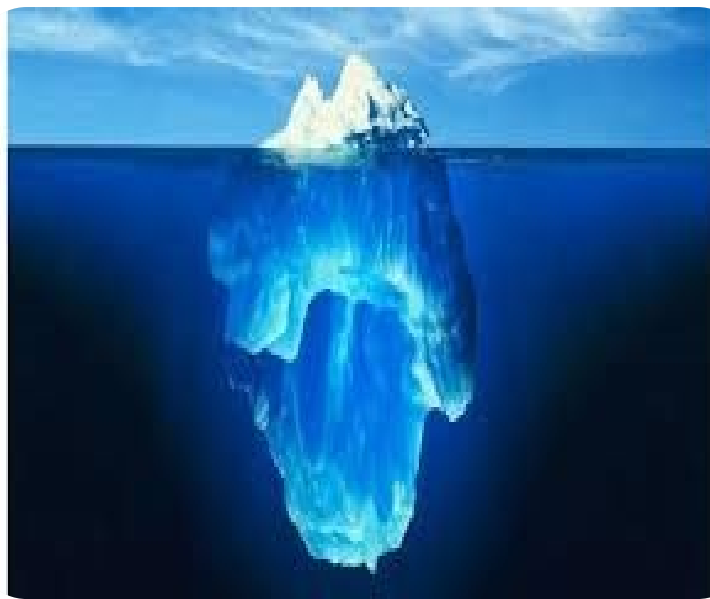
سازمان غیر رسمی :

هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان شود.



سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

می توان سازمان را به کوه یخی شناور تشبیه کرد که قسمت قابل رویت آن به منزله سازمان رسمی است و بخش بزرگتر و نامرئی آن که زیر آب پنهان است، در حکم سازمان غیررسمی تلقی کرد.



ابزارهای رسمی کردن سازمان

مهمترین ابزارهای رسمی کردن سازمان عبارتند از:

الف: نمودار سازمانی

ب: راهنمای سازمان



الف: نمودار سازمانی

مواردی که در نمودار سازمانی قابل تشخیص هستند عبارتند از:

☐ تقسیم کار

☐ روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)

☐ مسیرهای ارتباطی

☐ واحدهای فرعی عمده

☐ سطوح مدیریت



الف: نمودار سازمانی

نمودار سازمانی موارد زیر را نشان نمی دهد :

- ☐ تفاوت میان مسئولیت ها و اختیارات منصب های سازمانی هم سطح و مسئولان هم رده
- ☐ تفاوت واحدهای صفی و ستادی
- ☐ معیار مقایسه میزان اهمیت و شان مقام ها و منصب های سازمانی
- ☐ مجاری ارتباط فرعی، مابین واحدهای جزء
- ☐ مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی
- ☐ سازمان غیر رسمی و مجموعه روابط غیر رسمی



ب : راهنمای سازمان

راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعاتی نظیر موارد زیر است :

- اهداف سازمانی
- خط مشی ها و رویه ها
- نمودارها
- شرح شغل مدیران اجرایی اصلی
- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است در حالی که سازمان ها معمولاً بر اساس روابط غیر رسمی اداره می شوند

صف و ستاد

بطور کلی واحدهای متعدد سازمان به دو دسته تقسیم می کنند :

واحدهای صف :

واحدهای صف واحدهایی هستند که مستقیماً مجری هدف اصلی سازمان اند

واحدهای ستادی :

کمک کننده و یاری دهنده واحدهای صف در انجام وظایفشان هستند و نقش مشورتی دارند

نکته : ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی **هدف اصلی** آن سازمان است

سه مبنای کلی سازماندهی

الف: سازماندهی بر مبنای هدف

ب: سازماندهی بر مبنای فراگرد

ج: الگوی خزانه ای (ماتریسی)



الف: سازماندهی بر مبنای هدف

اگر برای سازمان هماهنگی ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود اهمیت داشته باشد سازماندهی بر مبنای هدف مناسب است.



الف: سازماندهی بر مبنای هدف

اگر عوامل زیر، عوامل حائز اهمیت برای سازمان باشند، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب تر است :

- امکان ایجاد هماهنگی
- قابلیت انطباق با تغییر
- سهولت در سنجش بازده ها یا نتایج
- امکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر
- امکان کاهش تضاد واحدهای اداری
- امکان جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع



ب: سازماندهی بر مبنای فراگرد

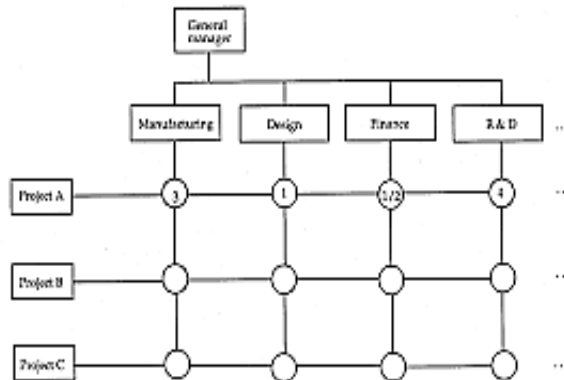
اگر عوامل زیر، عوامل حائز اهمیت برای سازمان باشند، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب تر است :

- کارایی
- کاهش هزینه
- استفاده بهینه از منابع تولید
- امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر



ج : ساختار خزانه ای (ماتریسی)

هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم «هدف» و هم «فراگرد» را مد نظر قرار دهند و از ساختار خزانه ای (ماتریسی) استفاده کنند



استانداردسازی

منظور از استاندارد کردن آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که بطور مرتب به وقوع می پیوندند، مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند.



تقسیم کار عمودی

1. تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی

2. حیطة نظارت

3. درجه تمرکز

تمرکز زدایی در سازمان

□ سه عامل در میزان تمرکز زدایی سازمان تاثیر دارد:

- اعتماد
- اطلاعات
- گستره تاثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر

□ سه نوع عدم تمرکز سازمانی عبارتند از:

- عدم تمرکز عمودی
- عدم تمرکز افقی
- پراکندگی جغرافیایی

ارتفاع ساخت سازمانی

نوع هرم سازمانی	مرتفع (بلند)	مسطح (تخت)
سرعت تصمیم گیری	کم	زیاد
تعداد سطوح تصمیم گیری	زیاد	کم
وسعت حیطه نظارت	کم	زیاد
میزان تمرکز	زیاد	کم

درجه تمرکز بر جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان دلالت دارد

حیطه نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهند ، دلالت دارد

تعیین ارتفاع ساخت سازمانی

- طبق نتایج مطالعات، هر چه اندازه سازمان بزرگ تر شود، ارتفاع ساخت آن افزایش می یابد
- با افزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد.
- اگر مدیران تصور کنند که کارکنان «افرادی ناتوان، تنبل، و غیر قابل اعتمادند» ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.
- در صورتی که مدیران درصدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.

روندهای جدید در سازماندهی

❑ کوتاه ساختن خط فرمان

❑ کاهش وحدت فرماندهی

❑ گسترش حیطه نظارت

❑ افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان

❑ افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز

❑ کاهش بخش ها و واحدهای ستادی

فرآیند سازماندهی کلاسیک

- مرحله اول: تقسیم بندی افقی
- مرحله دوم: تقسیم بندی عمودی
- مرحله سوم: ترکیب افقی
- مرحله چهارم: جایابی و تثبیت نیروها و تنظیم شرح شغل ها

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی

➤ سازماندهی بر مبنای وظیفه

➤ سازماندهی بخشی

• سازماندهی بر مبنای نوع تولید (محصول)

• سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی

• سازماندهی بر مبنای مشتری

• سازماندهی بر مبنای نوع بازار

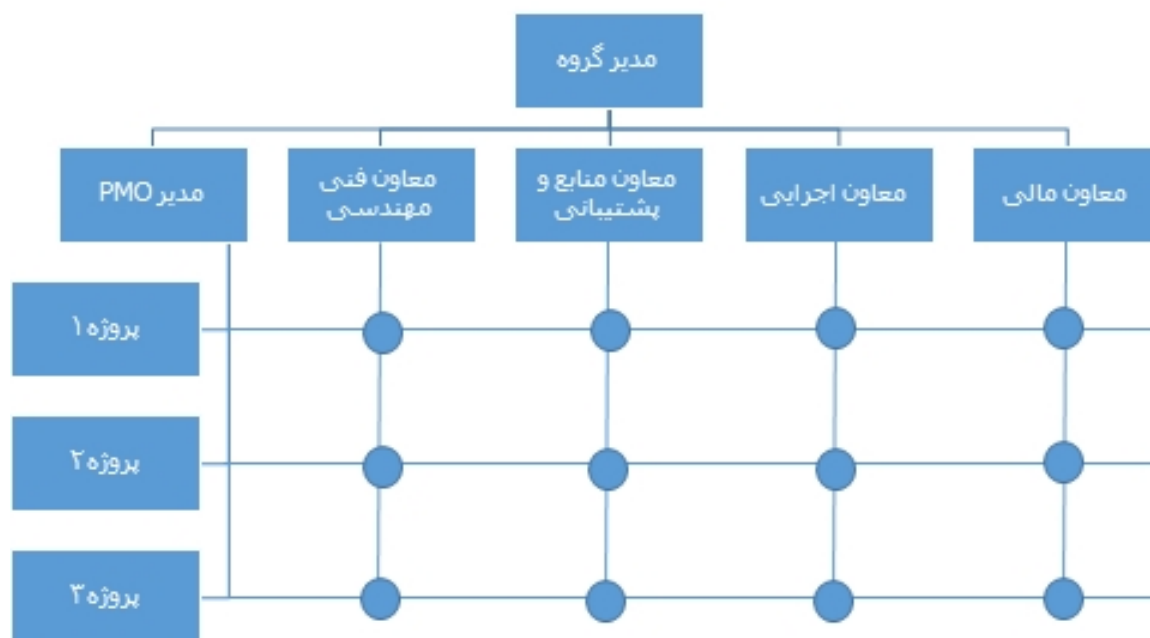
➤ سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

الگوهای جدید ساختارهای سازمانی

- سازماندهی بر مبنای پروژه
- ساختار شبکه ای
- سازمان ماتریسی
- سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش)
- ساختار افقی
- سازمان با واحدهای مستقل
- ساختار سازمانی چندبخشی
- سازمان با ساختار آزاد
- ساختار پیوندی
- ساختار تیمی
- الگوهای پنج بخشی و شش بخشی

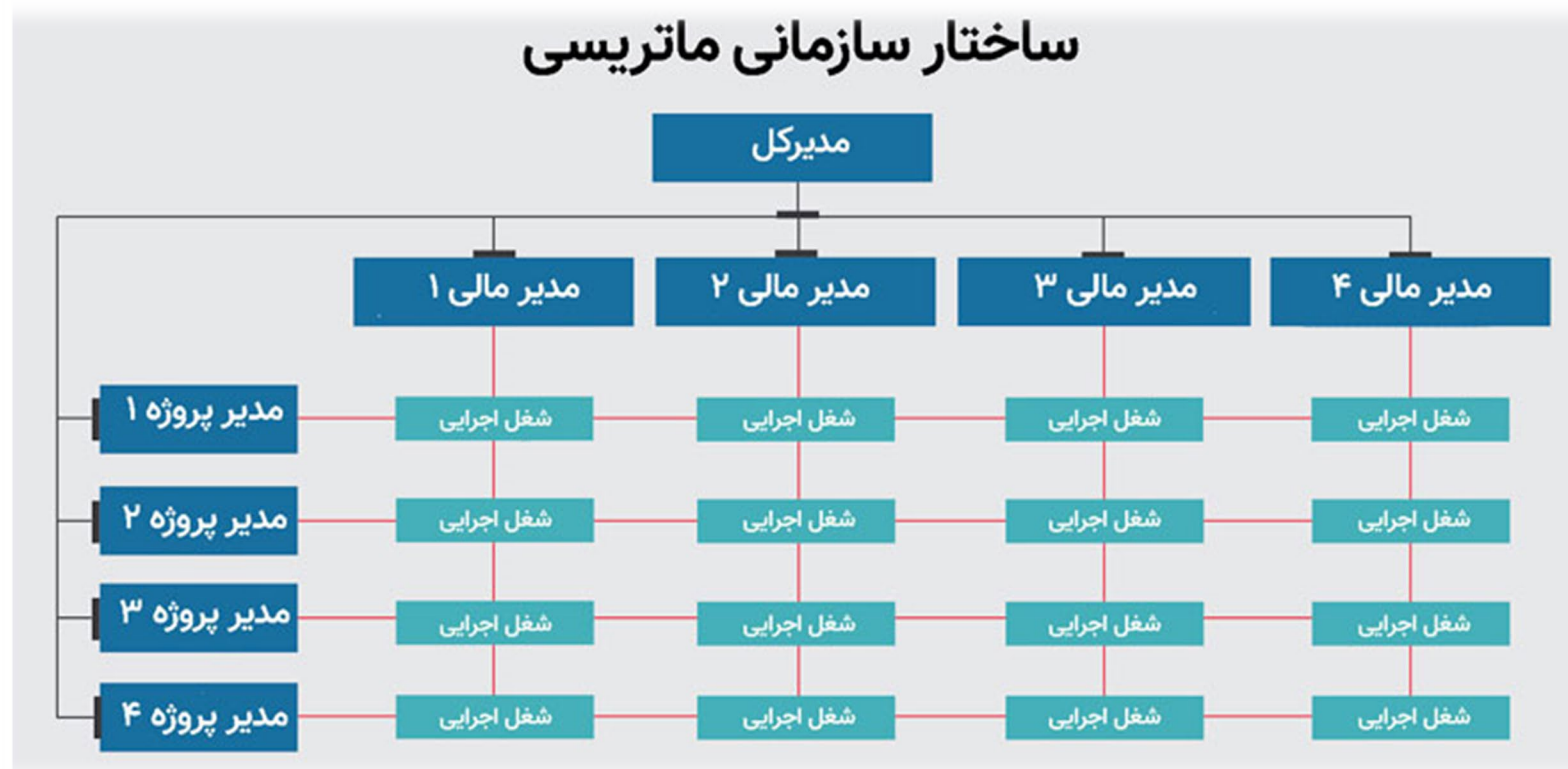
سازماندهی بر مبنای پروژه

سازماندهی بر مبنای پروژه: اگر به جای محصول، برنامه ها و طرح های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می گیرد که بیشتر در صنایع نظامی و شرکت های مقاطعه کاری به کار می رود.



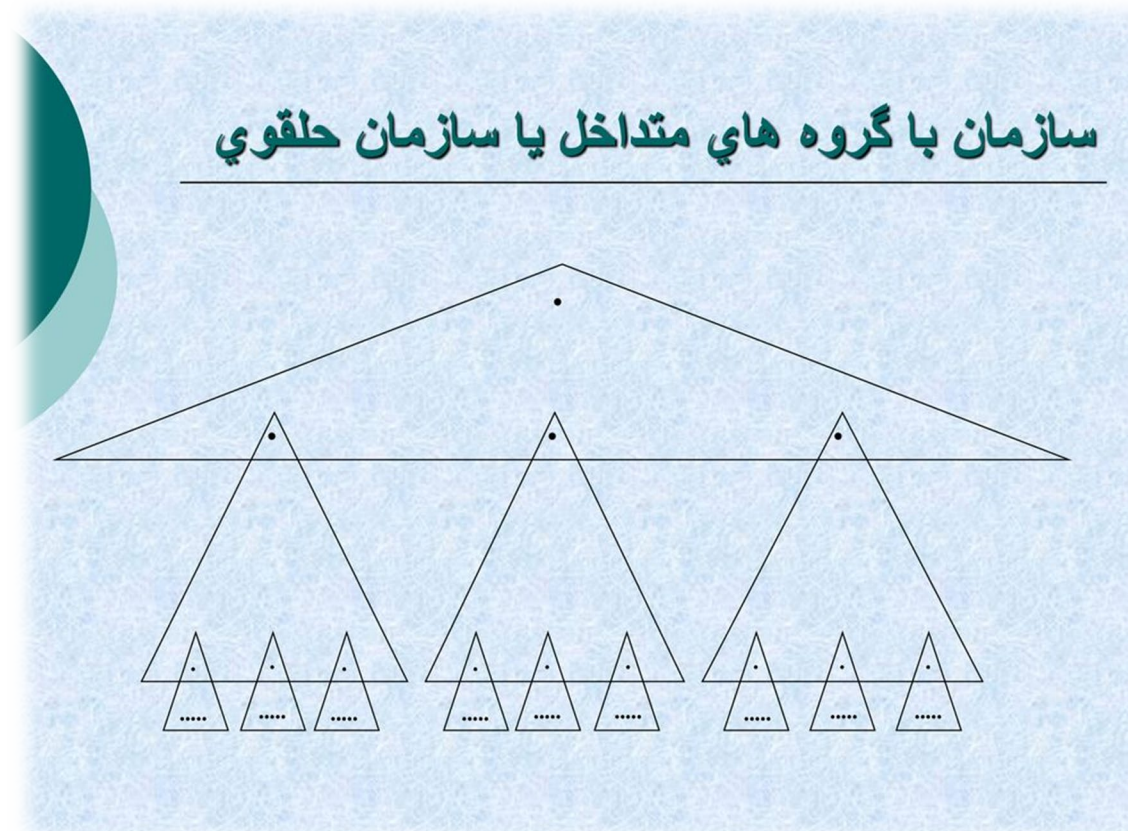
سازمان ماتریسی

سازمان ماتریسی: سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی (خزانه ای) را به وجود می آورد. در این شیوه سازماندهی، افراد متخصص تحت دو نوع سرپرستی قرار می گیرند. ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و تغییر شکل یافته است. مثلاً از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته است.



سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش)

سازمان بر مبنای گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثربخش): در این ساختار، رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساختار سنتی می شود. این ساختار بیانگر سیستم چهار (گروه مشارکتی) در دسته بندی لیکرت است.



سازمان با واحدهای مستقل / ساختار آزاد / ساختار تیمی

□ سازمان با واحدهای مستقل: در این سازمان مدولار یا پارندی، سازمان در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می شود و هر واحد می کوشد مولد باشد و بتواند هزینه های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهد.

□ سازمان با ساختار آزاد: این سازمان بسیار انعطاف پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی گیرد بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می سازد. این ساختار شباهت بسیاری با سازمان های ویژه و موقت (ادھوکراسی) دارد.

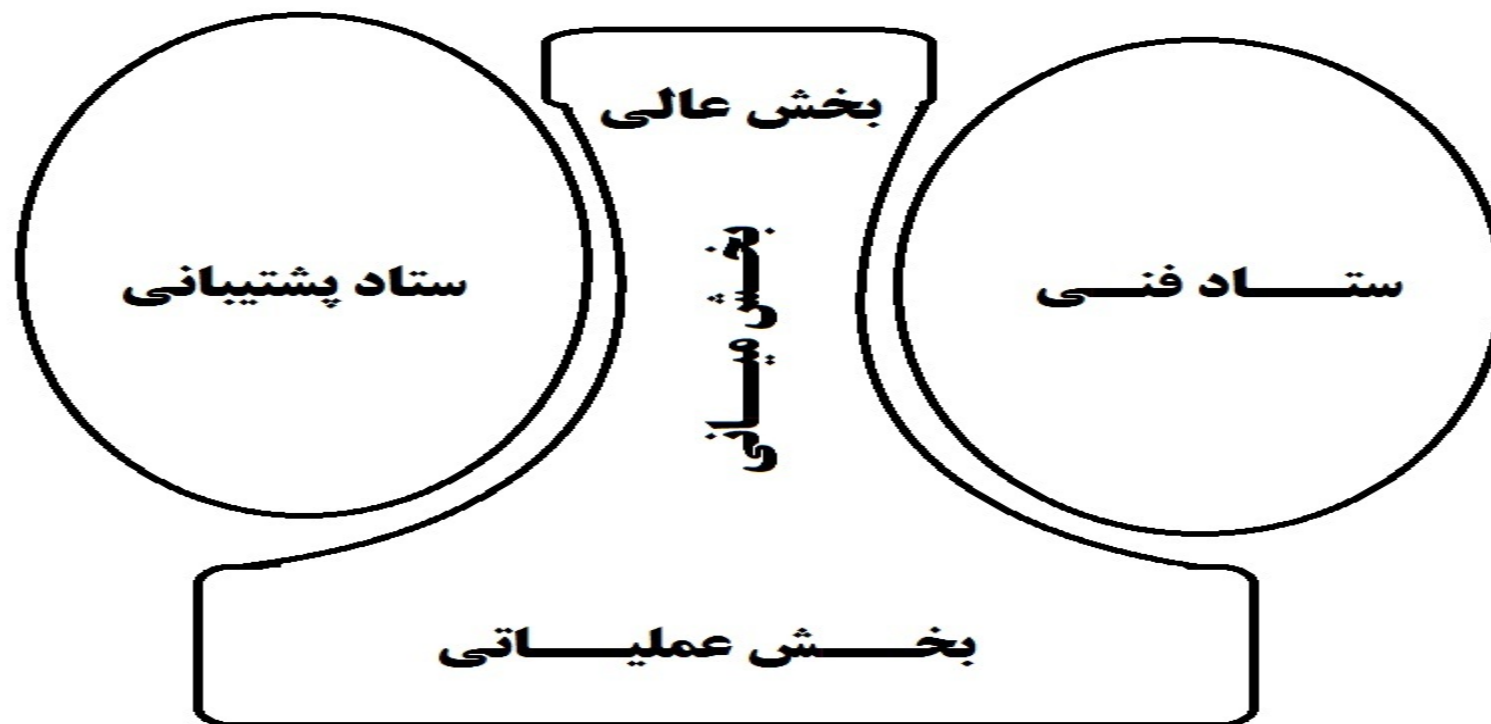
□ ساختار تیمی: این ساختار برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مساله در سراسر سازمان از تیم هایی استفاده می شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می شوند و معمولاً مجموعه ای مرکب از اعضای بخش های تخصصی متعدد را به کار می گیرند.



سازمان با ساختار شبکه ای / بر مبنای دانش / ساختار افقی / ساختار پیوندی

- ❑ سازمان با ساختار شبکه ای: در ساختار شبکه ای یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است. این سازمان ها را گاهی سازمان مجازی نیز می نامند و مزیت «امکان رقابت در مقیاس جهانی» را برای سازمان ها ایجاد می کند.
- ❑ سازمان بر مبنای دانش: این سازمان بسیار انعطاف پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی گیرد بلکه بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل می دهد و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می سازد. این ساختار شباهت بسیاری با سازمان های ویژه و موقت (ادھوکراسی) دارد.
- ❑ ساختار افقی (بازمهندسی): این ساختار کارکنان را حول فرآیندهای محوری و اصلی سازماندهی می کند. بازمهندسی فرآیند کسب و کار اساساً به معنی طراحی مجدد یک سازمان عمودی در امتداد فرآیندها و جریان های کار افقی آن است.
- ❑ ساختار پیوندی: ریچارد دفت ساختارهای پیوندی را گروه بندی چندکانونی می نامد که بر اساس آن، سازمان به طور همزمان از دو یا چند نوع گروه بندی ساختاری استفاده می کند.

الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی



الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

۱- بدنه اصلی عملیات: کارکنان مرتبط باتولید (کارهای اصلی)

تصمیمات غیر متمرکز و ساختار بوروکراسی غیر حرفه ای

۲- بخش عالی سازمان: مدیران عالی دارای مسئولیت کلی سازمان

کنترل متمرکز و ساختار ساده

۳- بخش میانی: پیوند هسته عملیاتی به بخش عالی

سازمان بابخشهای خودگردان زیاد و ساختار شکل بخشی

۴- متخصصین فنی: تحلیل گرایان مسئولان اجرای استاندارد سازی ها

کنترل با استاندارد سازی و ساختار بوروکراسی ماشینی

۵- بخش ستاد پشتیبانی: واحدهای ستادی (خدمات پشتیبانی)

کنترل با نوعی تبادل و توازن دوسویه و ساختار ادھوکراسی

الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

- اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد تصمیمات بصورت غیر متمرکز اتخاذ می شوند و بوروکراسی حرفه ای به وجود می آید.
- هر گاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد. کنترل متمرکز ایجاد می شود و نوعی ساختار ساده متمرکز ایجاد می شود.
- اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان شود، واحدهای تقریباً مستقل تشکیل می شوند و ساختار بخشی یا شعبه ای ایجاد می شود.

الگوی پنج بخشی و شش بخشی ساختار سازمانی

- زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل گران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل ها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال می شوند و **بوروکراسی ماشینی** به وجود می آید.
- هر گاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضای سازمان اعمال می شود و **سازمان ویژه یا ادهوکراسی** حاصل می شود

ارتباط بین ساختار سازمانی و ابعاد فرهنگ ملی کشورها

کشور نمونه	اجتناب از عدم اطمینان	فاصله قدرت	نوع تمرکز زدایی	بخش کلیدی سازمان	سازوکار اصلی هماهنگی	انواع ساختار
چین	کم	زیاد	تمرکز زدایی افقی و عمودی	راس استراتژیک	سرپرستی مستقیم	ساختار ساده
فرانسه	زیاد	زیاد	تمرکز زدایی افقی محدود	ساختار فنی	استانداردسازی فرآیندهای کاری	بروکراسی ماشینی
آلمان	زیاد	کم	تمرکز زدایی افقی و عمودی	هسته عملیاتی	استاندارد سازی مهارت ها	بروکراسی حرفه ای
آمریکا	متوسط	متوسط	تمرکز زدایی عمودی محدود	خط میانی	استاندارد سازی خروجی ها	بروکراسی بخشی
انگلستان	کم	کم	تمرکز زدایی گزینشی	ستاد پشتیبانی	تنظیم طرفینی	ادهوکراسی

مزایا و معایب ساختار افقی و ساختار عمودی

نوع سازمان	مزایا	معایب
سازمان افقی (حیطه نظارت وسیع)	- مقامات مجبور می شوند که تفویض اختیار کنند - باید خط مشی های روشن تدوین شود - زیردستان باید به دقت انتخاب شوند - مجاری ارتباطات کوتاه تر می شوند	- عمل هماهنگی دشوار می شود - اعمال کنترل و نظارت ضعیف تر می شود - مستلزم وجود مدیران استثنایی و بسیار کاردان است
سازمان عمودی (حیطه نظارت محدود)	- سرپرستی و کنترل از نزدیک به عمل می آید - ارتباطات بین مرئوسان و روسا بلافاصله و به سرعت برقرار می شود - هماهنگی، بهتر و سریع تر برقرار می شود	- سرپرستان گرایش پیدا می کنند که در کار زیردستان دخالت کنند - سطوح مدیریت زیاد می شود و هزینه ها را افزایش می دهد. - وجود فاصله زیاد بین سطح پایین و بالای سازمان، طولانی شدن مجاری ارتباطات را سبب می شود.

طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارتست از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدف ها و انجام رسالت سازمان. دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی عبارتند از :

متغیرها / نوع طرح سازمانی	سازمان های بوروکراتیک (طرح های مکانیکی)	سازمان های انطباق پذیر (طرح های ارگانیکی)
اختیار	متمرکز	غیر متمرکز
میزان قواعد و رویه های جاری	بسیار	کم
حیطه کنترل	محدود	گسترده
ماهیت کارها	تخصصی	مختلط
میزان استفاده از تیم های کاری	کم	زیاد
شیوه ایجاد هماهنگی	رسمی و غیرشخصی	رسمی و شخصی

خلاصه ای از ویژگی های طرح های ساختاری پنج گانه

ویژگی ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه ای	بوروکراسی بخشی	ادهوکراسی
تخصص گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
طبقه بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

تفاوت سازمان های ماشینی، بروکراتیک و ارگانیک از دیدگاه هچ

نوع سازمان	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
ارگانیک	کم	کم	کم
ماشینی	زیاد	زیاد	زیاد
بروکراتیک	زیاد	زیاد	کم

عوامل اقتضایی و طراحی سازمان

از دیدگاه اقتضایی بهترین شیوه برای طراحی ساختار سازمانی که بتوان آن را در همیشه و در همه سازمان ها به کار گرفت وجود ندارد. عوامل اقتضایی موثر بر شکل گیری ساختار عبارتند از :

- راهبرد (استراتژی)
- فناوری (تکنولوژی)
- محیط
- اندازه و چرخه حیات سازمان
- قدرت و توان کنترل
- منابع انسانی
- فرهنگ سازمانی

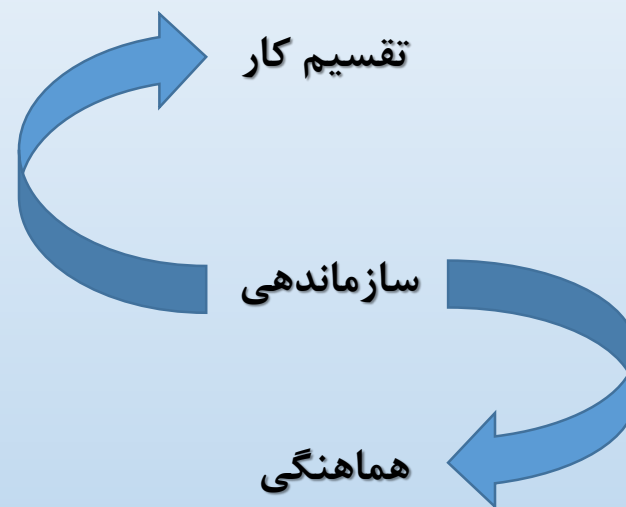
فصل ہفتم: ہما، ہسکی

تعریف هماهنگی

منظور از هماهنگی در سازمان عبارتست از به کارگیری مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای سازمان، بمنظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی، طراحی می شوند.



هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی



هماهنگی < تفکیک ← سازماندهی بر مبنای وظیفه "کارایی بالا"

هماهنگی > تفکیک ← سازماندهی جغرافیایی یا محصول "نیازهای متنوع مشتریان"

هماهنگی = تفکیک ← سازماندهی ماتریسی "کارایی + نیازهای متنوع"

انواع ساز و کار ایجاد هماهنگی

ساز و کارهای هماهنگی عمودی	ساز و کارهای هماهنگی افقی
▪ تدوین قواعد و رویه ها ▪ ارجاع سلسله مراتبی ▪ برنامه ریزی	▪ برقراری تماس مستقیم میان مدیران ▪ ایجاد نقش رابط ▪ استفاده از گروه های ضربت ▪ تشکیل تیم های کاری ▪ به کارگیری سازمان های ماتریسی

اصول ایجاد هماهنگی

اصول سه گانه ایجاد هماهنگی عبارتند از :

❑ اصل وحدت فرماندهی

❑ اصل خط فرمان (سلسله مراتب)

❑ اصل حیطه نظارت



عوامل تعیین کننده حیطه نظارت

☐ ویژگی های شخصی

☐ عوامل شغلی

☐ متغیرهای محیطی

☐ سطح مدیریت



انواع وابستگی

انواع وابستگی میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان عبارتند از:

الف: وابستگی مجموعه ای (کلی)

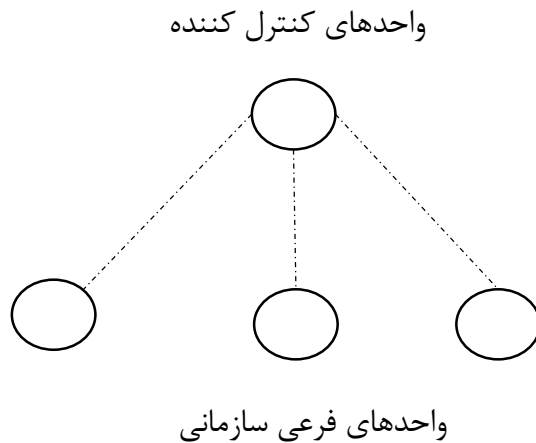
ب: وابستگی ترتیبی

ج: وابستگی طرفینی



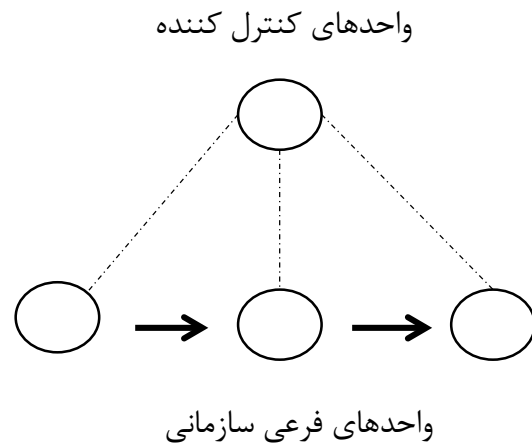
وابستگی مجموعه ای (کلی)

این نوع وابستگی وقتی موجود است که تک تک واحدهای سازمانی برای انجام وظایف محوله روزانه خود به یکدیگر وابستگی نداشته باشند ولی در عین حال حیات و بقای نهایی آن ها بستگی به انجام موفقیت آمیز هر یک از واحدها داشته باشد. مثل بانک های تجاری



وابستگی ترتیبی (پیوسته یا متوالی)

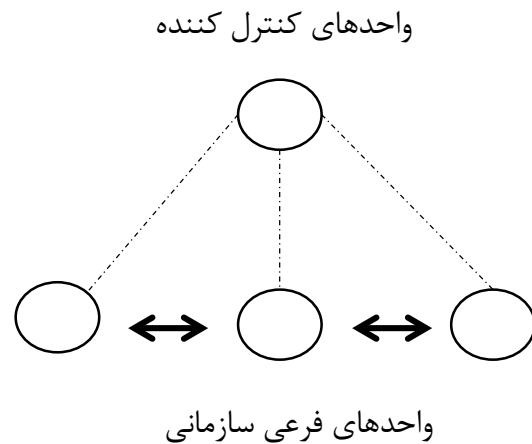
در وابستگی ترتیبی فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است و بازدهی هر واحد برای واحد بعدی به منزله‌ی داده‌ی تلقی می‌شود. مثل خط تولید خودرو



وابستگی طرفینی (دوجانبه یا متقابل)

در این حالت بازده ی یک واحد به مثابه داده ی ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می گیرد و در مرحله ی بعد ممکن است بازده ی واحد دوم به مثابه داده ی ورودی واحد اول به کار گرفته شود.

مثل بیمارستان



اهداف ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد ذیل صورت گیرد :

☐ بازداشتن

☐ اصلاح کردن

☐ تنظیم کردن

☐ بهبود دادن



مسائل و مشکلات هماهنگی

چهار نوع تفاوت در نگرش و سبک کار افراد و واحدهای سازمانی، ایجاد هماهنگی فعالیت های

سازمانی را پیچیده و دشوار می سازد :

❑ تفاوت در نگرش نسبت به هدف های خاص

❑ تفاوت در نگرش نسبت به زمان

❑ تفاوت در سبک برقراری ارتباط شخصی

❑ تفاوت در نگرش نسبت به ارزیابی ها



ساز و کارهای چهارگانه ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی معمولاً از چهار ساز و کار استفاده می شود :

☐ هماهنگی غیر رسمی و برنامه ریزی نشده

☐ هماهنگی رسمی و برنامه ریزی شده

☐ هماهنگی به وسیله افراد

☐ هماهنگی به وسیله گروه ها



روش های اثربخش کردن هماهنگی

❖ سلسله مراتب فرماندهی ❖ روش ها، رویه ها، دستورالعمل ها و آیین نامه ها ❖ هدف ها، برنامه ها و طرح ها	۱- فنون اساسی مدیریت
❖ سیستم های اطلاعاتی عمودی ❖ ارتباطات افقی یا جانبی	۲- افزایش امکانات بالقوه برای هماهنگی
❖ ایجاد منابع اضافی ❖ ایجاد واحدهای مستقل	۳- کاستن نیاز به هماهنگی

رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سرپرستی

در یک تقسیم بندی، سه سبک کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی مطرح شده اند:

☐ سبک بروکراتیک محافظه کار

☐ سبک مشارکتی لیبرال ماب

☐ سبک میانه رو



هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

➤ راه های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی عبارتند از:

❑ افزایش رسمیت

❑ استفاده از روش های مناسب برای طراحی واحدهای سازمانی

❑ استاندارد کردن فعالیت ها

➤ راه های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی عبارتند از:

❑ تعیین حیطه نظارت

❑ افزایش تمرکز

فصل هشتم: ارتباطات سازمانی

اهمیت ارتباطات

❑ با توجه به گستردگی حوزه مسائل ارتباطی در سازمان و مدیریت، می توان ادعا کرد که بسیاری از مشکلات سازمانی و اجتماعی

از ضعف ارتباطات نشئت می گیرند.

❑ تحقیق و بررسی در محیط سازمان ها و زندگی کاری نشان می دهد که مدیران سطوح مختلف بطور متوسط بین ۷۵٪ تا ۹۰٪ از

اوقات خود را صرف ارتباطات و پیام رسانی می کنند.

❑ ارتباطات موثر را قلب مدیریت می دانند.



تعریف ارتباطات سازمانی

ارتباطات عبارتست از :

« انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بی واسطه »

ارتباطات سازمانی عبارتست از :

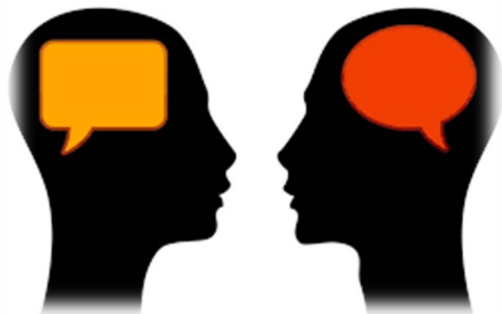
بر فراگردی دلالت دارد که طی آن مدیران به تبادل اطلاعات و معانی با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می پردازند.



فراگرد ارتباط

در الگوی ساده ارتباط، فرایند ارتباط شامل سه جزء اصلی است :

- ☐ فرستنده پیام
- ☐ پیام
- ☐ گیرنده پیام



عناصر فراگرد ارتباط

فراگرد ارتباطات از عناصر متعدد ذیل تشکیل می شود :

- ☐ فرستنده (منبع)
- ☐ گیرنده (مقصد)
- ☐ مفهوم ذهنی پیام
- ☐ نماد عینی پیام
- ☐ وسایل و مجاری ارسال پیام
- ☐ دریافت و ثبت پیام
- ☐ تبدیل کردن پیام به مفهوم ذهنی
- ☐ ادراک پیام
- ☐ عوامل ایجاد اختلال یا موانع ارتباطی
- ☐ بازخور



غلبه بر موانع ارتباطی

روش های عمده ای که برای غلبه بر موانع ارتباطی قابل توصیه اند عبارتند از :

☐ استفاده از بازخور

☐ استفاده از ارتباطات شفاهی و رو در رو

☐ تشریح محتوای پیام

☐ افشا یا ارائه اطلاعات معتبر و کافی به گیرندگان پیام

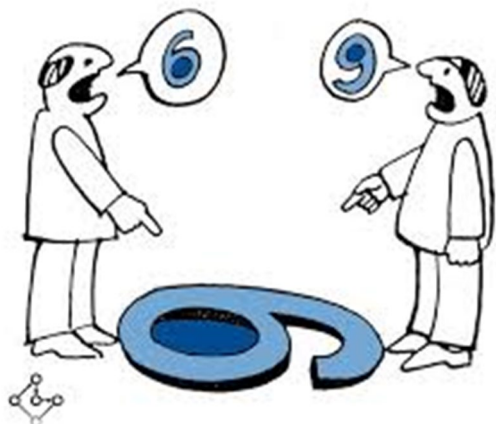
☐ استفاده از زبان ساده و قابل فهم



نقش ادراک در ارتباطات

همه ی ارتباطات میان افراد، تحت تاثیر ساختار ادراکی آنان قرار دارد. از آنجا که تعبیر و تفسیر افراد از موضوعات و چیزهای یکسان، متفاوت است، ممکن است یک پیام معین، به وسیله افراد مختلف به صورتی کاملاً متفاوت تعبیر و تفسیر شود.

برخی مواقع بین پیام های ارسالی از طریق ارتباطات غیرکلامی و ارتباطات کلامی ناسازگاری و تناقض وجود دارد که اصطلاحاً به آن «بن بست دوسویه» می گویند.



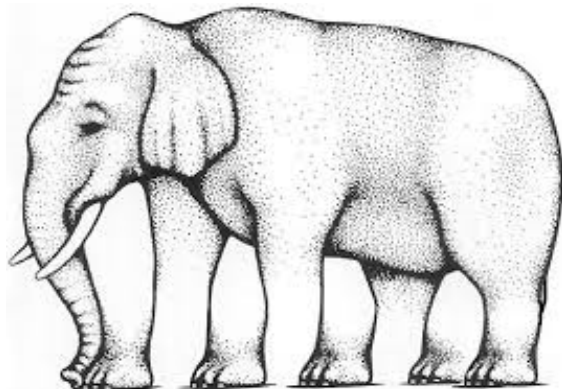
خطاهای ادراکی در تصمیم گیری

☐ برخورد کلیشه ای

☐ خطای هاله ای

☐ دفاع ادراکی

☐ ادراک انتخابی



خطاهای ادراکی در تصمیم گیری

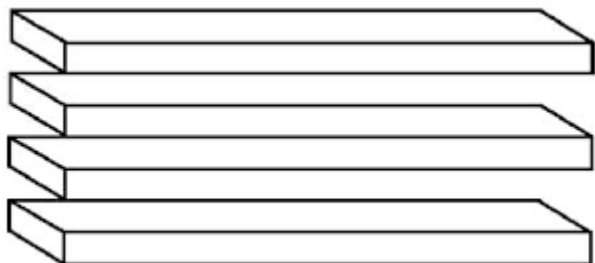
☐ فرافکنی

☐ اثر اولین برخوردها

☐ اثر مقایسه ای

☐ خطای نمونه یا نماینده

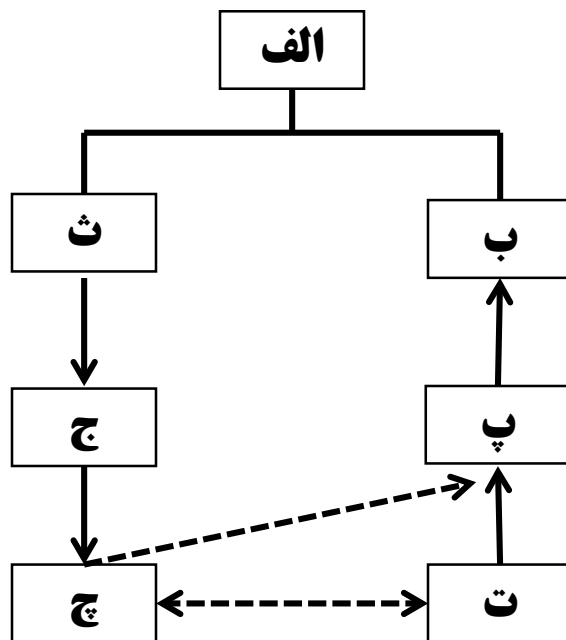
☐ اثر تقدم و تاخر



انواع مسیرهای ارتباطی

مسیرهای ارتباطی را با توجه به جهت ارسال پیام در سطوح سلسله مراتب سازمانی، به

سه نوع تقسیم می کنند.



□ ارتباطات افقی

□ ارتباطات عمودی

□ ارتباطات مورب

ارتباطات در سطح سازمان

شبکه های ارتباطی سازمان از حیث شکل، ساختار و عملکرد بر دو نوع اند

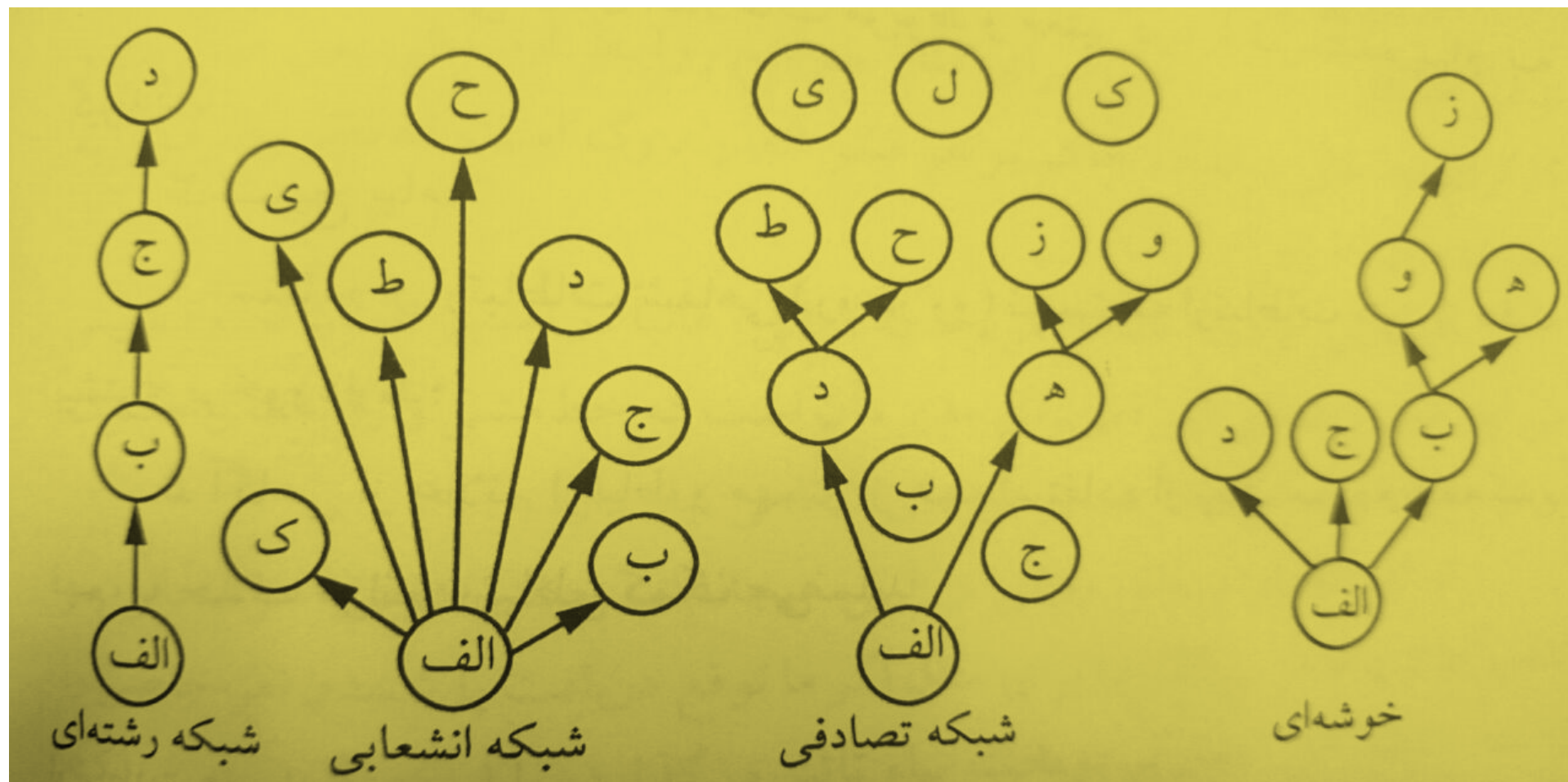
□ شبکه های غیر رسمی و سیستم هایی که بر اثر تعامل افراد ایجاد می شوند

□ شبکه های رسمی و سیستم هایی که در اثر فراگردهای رسمی سازمان بوجود می آیند.

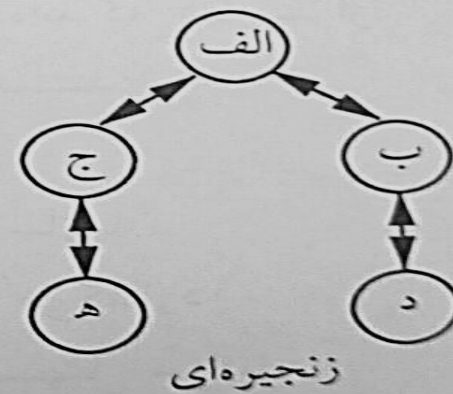
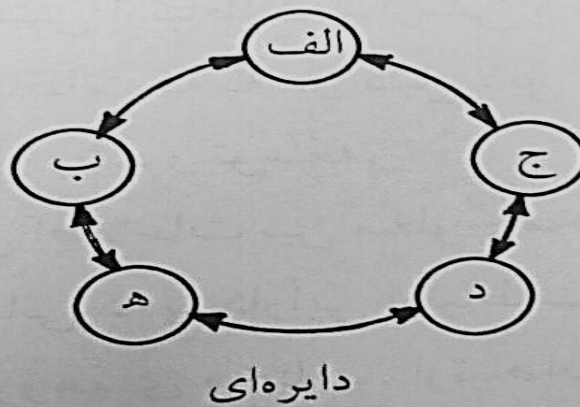
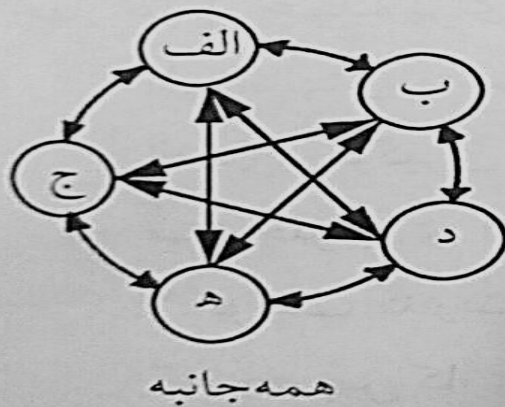
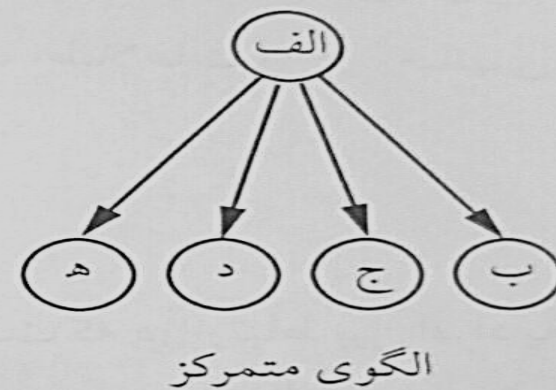
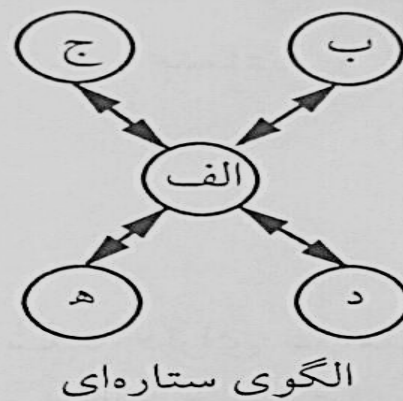
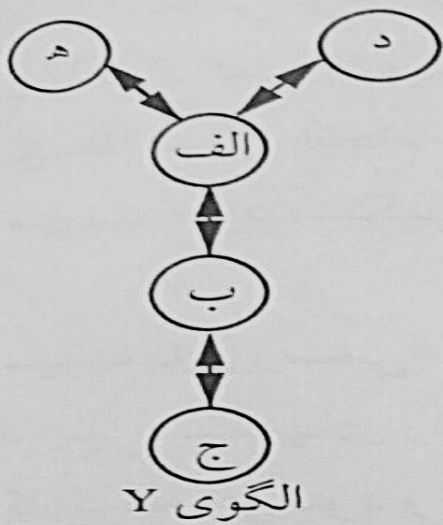


الگوها یا سیستم های ارتباطات غیر رسمی

- ارتباطات غیر رسمی ختره ها



الگوها یا سیستم های ارتباطات رسمی



مقایسه کارکردهای شبکه های ارتباط رسمی

همه جانبه	دایره ای	سه شاخه	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	
سریع	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	دقت
فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل گیری	پایدار، ولی در حال شکل گیری	پایدار متشکل	پایدار (با شکل گیری فوری)	ثبات ساختار ارتباطی
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	میزان وضوح جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	روحیه افراد

سبک های ارتباطات

سبک ارتباطی هر فرد بر مهارت وی در برقراری ارتباط با دیگران قرار دارد. چهار سبک

ارتباطی عبارتند از :

☐ سبک دستوری

☐ سبک ترغیبی

☐ سبک حمایتی

☐ سبک تفویضی



تفاوت ارتباطات در مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک

متغیر ارتباطی	مکتب کلاسیک	مکتب نئوکلاسیک
محتوا	مربوط به شغل	مربوط به شغل و جامعه
جهت	عمودی و از بالا به پایین	عمودی و افقی
کانال	مکتوبات	چهره به چهره
سبک	رسمی	غیر رسمی

تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده ای

در تجزیه و تحلیل تعاملی اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدرانه، بالغ و کودکانه قرار می گیرند. این حالات در افراد بدون توجه به سن تقویمی آنان، به درجات و مراتب گوناگون وجود دارند



تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده ای

جنبه های چهارگانه رفتاری افراد در روش تجزیه و تحلیل تعاملی عبارتند از :

-من نمی دانم چه کار کنم، تو همه چیز رو می دانی، بگو چی کار کنم (حالت خودکم بینی)

-من می دانم چه کار کنم، تو نمی دانی چه کار کنی (حالت خود بزرگ بینی)

-من نمی دانم چه کار کنم، تو هم نمی دانی چه کار کنی (حالت پوچی)

-من می دانم چه کار کنم، تو هم می دانی چه کار کنی (شخصیت سالم)

پنجره جو - هری

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین خود و دیگران پنجره جو - هری است

جو- هری	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت ندارد
فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد	من آگاه	من نهفته
فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد	من نابینا	من ناآگاه

فصل نهم: کنٹرل

اهمیت کنترل

شاید به جرات بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان بدون اعمال کنترل های لازم با موفقیت همراه نمی شود. شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را در سازمان ضروری می سازد، آن باشد که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم هستند و کنترل، تنها راه اصلاح عملیات است.



تعریف کنترل

کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود‌ها، پیش‌بینی‌ها را با عملکرد‌ها مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهد.

مدیران می‌توانند با استفاده از ترسیم مجدد برنامه‌ها یا تعدیل کردن اهداف خود به اصلاح انحرافات بپردازند که این نوع اقدامات را اصل دگرگون‌سازی مسیریابی می‌نامند.



انواع کنترل

- کنترل قبل از عمل (آینده نگر) ← ورودی (ایده آل ترین)
- کنترل حین عمل (حال نگر) ← فرآیند (مدیریت بر مبنای سرکشی)
- کنترل پس از عمل (گذشته نگر) ← خروجی (متداول ترین، نوشداروی بعد از مرگ)



روش های کنترل

❖ کنترل های پیش گیرنده

❖ کنترل های اصلاح کننده



تعیین استاندارد یا الگوی مناسب

❖ شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده ایم استاندارد نام دارد.

❖ انواع استاندارد ها:

✓ استانداردهای تاریخی

✓ استانداردهای تطبیقی یا خارجی

✓ استانداردهای مهندسی یا کارسنجی

✓ استانداردهای نظری

❖ انواع استاندارد ها:

✓ استانداردهای فیزیکی

✓ استانداردهای هزینه

✓ استانداردهای سرمایه

✓ استانداردهای درآمد

✓ استانداردهای غیرملموس

نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

- ❖ بر اساس اصل پاره تو ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها بیشترین اثر را بر سیستم داشته باشند.
- ❖ نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقشی مهم و تعیین کننده دارد.
- ❖ نقاط کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش، قابل تسری به سایر بخش ها باشد.
- ❖ برخی از نقاط استراتژیک در کنترل عبارتند از:



- درآمد
- هزینه ها
- فهرست موجودی
- کیفیت محصول
- غیبت کارکنان

رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

در طراحی سیستم کنترل مسئله هزینه کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت بسیار است، به طور کلی رابطه هزینه و نتیجه را می توانیم در نامساوی مقابل خلاصه کنیم:

هزینه کنترل > نتیجه کنترل

تدابیر و وسایل کنترل

برخی تدابیر و وسایلی که مدیران هنگام کنترل و نظارت استفاده می کنند؛ عبارتند از:

- ☐ کنترل عملیات
- ☐ بودجه
- ☐ گزارش های بررسی آماری
- ☐ گزارش های عملیاتی ویژه
- ☐ داده های حاصل از ارزشیابی داخلی
- ☐ کنترل مستمر
- ☐ کنترل عملکرد مدیریت
- ☐ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
- ☐ نمودار گانت
- ☐ فنون تجزیه و تحلیل شبکه



سیستم ها و تدابیر جدید کنترل در سازمان ها

❑ ارزش افزوده اقتصادی (EVA): Cost & Benefit

❑ ارزش افزوده بازاری: ارزش فعلی و آتی بازار

❑ هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC): اعتبارات هزینه ای بیشتر برای فعالیت های دارای ارزش افزوده بیشتر

❑ حکمرانی شرکتی: جایگاه هیئت مدیره برای حراست از منافع مالکان و سهام داران شرکت



مشخصات سیستم کنترل مؤثر

❖ نقاط حساس و کلیدی

❖ جامعیت

❖ عینیت

❖ اقتصادی

❖ واقع بینانه

❖ انعطاف

❖ وسیله اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات

❖ روحیات کارکنان و فرهنگ

❖ کمیّات و کیفیات به طو متناسب

❖ کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد



مدیریت بر مبنای شفافیت

➤ مدیریت بر مبنای شفافیت دارای رویکردی چهار مرحله‌ای که عبارتند از :

❑ تسهیم‌سازی

❑ آموزش

❑ توانمندسازی

❑ پرداخت‌های مالی

فلسفه‌های کنترل و نظارت در سازمان

□ کنترل سلسله مراتبی

□ کنترل نامتمرکز

رویکردهای کنترل و نظارت سازمانی

❖ کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری

❖ کنترل هنجاری (تکلیفی) در مقابل کنترل عقلایی

❖ کنترل محسوس در مقابل کنترل نامحسوس



استراتژی‌های کنترل سازمانی

❑ کنترل ساده

❑ کنترل فنی

❑ کنترل بوروکراتیک

❑ کنترل فرهنگی

❑ کنترل همگانی



استراتژی‌های اصلی کنترل

دانش از فرآیند تولید

کامل

ناقص

کنترل رفتاری یا پیامدی
(ستاده ای)

کنترل پیامدی
(ستاده ای)

کنترل رفتاری

کنترل ارزشی-هنجاری
(قومی)

توانایی سنجش

بالا

ستاده ها

پائین

انواع سیستم‌های کنترل

➤ سیستم‌های کنترل را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد:

❑ تشخیصی

❑ تحدیدی

❑ تعاملی

❑ ارزشی



مراحل ایجاد بحران

❑ مرحله ایجاد شوک

❑ مرحله وخامت بحران

❑ مرحله مزمن شدن بحران

❑ مرحله مهار یا حل بحران

❖ تعمیم نمادین بدین معنی است که بر اثر تشابه نمادهای مورد استفاده سازمان با نمادهای منفی در نظر

دیگران، نوعی تداعی منفی ایجاد می شود.

استراتژی‌های پیشگیری از بحران

❑ پیش‌بینی راهبردی

❑ برنامه ریزی اقتضایی

❑ تجزیه و تحلیل مباحث و مسائل

❑ تجزیه و تحلیل سناریو

اقدامات اثربخش برای کنترل و مدیریت بحران

❑ اقدامات استراتژیک

❑ اقدامات ساختاری و فنی

❑ اقدامات مربوط به شناسایی و ارزیابی

❑ اقدامات ارتباطی

❑ اقدامات روانی و فرهنگی



ضمائم بخش اول

ضمیمه ۱: نظریه Z

❑ خصوصیات شیوه مدیریتی آمریکایی (نظریه A) شیوه مدیریت ژاپنی (نظریه J) و نظریه Z در جدول زیر آمده است.

مدیریت $A+J=Z$

مدیریت Z تلفیق هر دو مدیریت

- استخدام بلند مدت
- تصمیم گیری گروهی
- مسئولیت فردی
- ارزشیابی و پیشرفت آهسته
- کنترل غیر رسمی و ضمنی با اقدامات رسمی و قاطع
- استخدام دائمی و تخصصی متعادل
- توجه کامل به کارمند و خانواده او

- مدیریت نوع آمریکایی A
- استخدام کوتاه مدت
- تصمیم گیری فردی
- مسئولیت فردی
- ارزشیابی و ترقی سریع
- مکانیزم کنترل موثر
- استخدام دائمی تخصصی
- توجه به کارمند به صورت انتزاعی

- مدیریت نوع ژاپنی J
- استخدام مادام العمر
- تصمیم گیری گروهی
- مسئولیت گروهی
- ارزشیابی و پیشرفت آهسته
- مکانیزم کنترل ضمنی
- استخدام دائمی غیر تخصصی
- نگرش به کارمند به عنوان انسان

ضمیمه ۲: فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن

➤ گروهی از صاحب‌نظران رفتار سازمانی، استرس را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده‌اند.

➤ به طور کلی دو نوع استرس وجود دارد:

❑ استرس سازنده و خوش خیم

❑ استرس مخرب و بدخیم

➤ تعارض ناشی از هدف را به سه نوع تقسیم کرده‌اند:

❑ تعارض خواست - خواست

❑ تعارض خواست - ناخواست

❑ تعارض ناخواست - ناخواست

ضمیمه ۲: فشارهای عصبی در سازمان‌ها و راه‌های مقابله با آن

➤ تظاهرات ناشی از استرس را عارضه سازگاری عمومی نامگذاری کرده‌اند.

➤ نشانه‌های سازگاری عمومی سه مرحله‌اند:

❑ واکنش هشداردهنده

❑ مرحله مقاومت

❑ مرحله تحلیل رفتگی

ضمیمه ۳: مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی

➤ برطبق مدل سهامدار در تئوری «حکمرانی شرکتی»، سازمان‌ها فقط در مقابل مالکان و سهامداران خود پاسخگو نیستند؛ بلکه در مقابل تمامی کسانی که به نوعی در فعالیتهای سازمانی ذینفع هستند، باید پاسخگو باشند. «قانون آهنین مسئولیت پذیری» بیانگر این واقعیت است که در خصوص عملکرد سازمان‌ها در عصر حاضر بدبینی وجود دارد و تقاضاها از سازمان‌ها برای اینکه مسئولانه‌تر عمل کنند، امری واضح و روشن است. جنبه‌های مالی، اجتماعی و محیطی فعالیتهای سازمانی باید به صورت توأمان در نظر گرفته شوند. مفهوم «توسعه پایدار» ناشی از تعامل هم‌افزایی این سه جنبه است.



محورهای مسئولیت اجتماعی (CSR)

رویکردها و تقسیم‌بندی‌های مسئولیت اجتماعی

➤ الف: مسئولیت اجتماعی از بعد درونی و بیرونی

➤ ب: مسئولیت اجتماعی واکنشی و مسئولیت اجتماعی استراتژیک

مدل چهار سطحی مسئولیت اجتماعی



مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی سازمان

- اولین مسئله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی، مشخص ساختن حدود و ثغور این مسئولیت است.
- یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی، عدم توجه به محیط رقابت آمیز خارج سازمان ها است.
- مسئله دیگر مسئولیت اجتماعی، ماهیت اختصاصی آن است.
- پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد.

ضمیمه ۴ : سازمان‌های یادگیرنده

- شرط لازم سازمان یادگیرنده، داشتن کارکنان و مدیران یادگیرنده است.
- سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی (شرط کافی) باید هم‌ذهنی و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند.
- در مدل سازمان یادگیرنده پیتر سنج، پنج اصل وجود دارد که عبارتند از :

❑ سرآمدی شخصی

❑ مدل ذهنی

❑ یادگیری تیمی

❑ بینش مشترک

❑ تفکر سیستمی

ضمیمه ۵ : سازمان مجازی

➤ سازمان مجازی، تلفیقی است میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی باهم پیوند خورده‌اند.

➤ در سازمان مجازی، عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند، واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تامین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست.

سازمان پابندی

➤ سازمان پابندی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص کرده و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند.

سازمان شبکه‌ای

➤ سازمان شبکه‌ای، مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی باهم فعالیت می‌کنند.

سازمان بدون مرز

➤ این سازمان، فلسفه سنتی سازمان را به هم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد.

سازمان مجازی

➤ سازمان مجازی یک شبکه موقتی از واحدهای مستقل است که بوسیله تکنولوژی اطلاعات به هم متصل شده است تا در مهارت ها، هزینه ها و بازارهای یکدیگر سهیم شوند.

➤ تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می شود و آن حالتی است که نوآوری مستقل و منفرد بوده و نیرو و توانمندی لازم برای تحقق آن در سازمان های دیگر وجود دارد.

ضمیمه ۶: دیدگاه‌های پست مدرنیسم در مدیریت

➤ ویژگی‌های مدرنیسم:

- ❑ موجودیت مستقل و متمایز
- ❑ دنیای واقعی دنیایی است جدای از نگاه ما
- ❑ طبیعت و آثار آن
- ❑ فرد دارای اولویتی بالاتر نسبت به جامعه است
- ❑ تاکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده
- ❑ موضوع زبان و تاکید بر قدرت انتقال مفاهیم بوسیله آن
- ❑ مدرنیست‌ها قائل به خنثی بودن ارزش‌ها در فرآیند تحقیق‌اند.

ضمیمه ۶: دیدگاه‌های پست مدرنیسم در مدیریت

➤ ویژگی‌های پست مدرنیسم:

- ❑ از دیدگاه پست مدرنیسم، زبان زائیدهٔ فرآیندهای فرهنگی جوامع است و نشان دهنده اندیشه‌های درونی انسان نیست.
- ❑ پست مدرنیست‌ها فراساختارگرا هستند.
- ❑ ساختارهای پست مدرن دارای ویژگی‌هایی هستند که انعکاس شرایط اقتصادی-اجتماعی پیرامون آنهاست و تخصص‌گرایی و تقسیم کار در آن بسیار انعطاف‌پذیر و سیال است.
- ❑ در پست مدرنیست ایده وجود یک نظریه برتر، واقع‌گرا و ثابت مردود است و تأکید بر بی‌ثباتی ذاتی در سازمان‌هاست.

ضمیمه ۷: مدیریت دانش

➤ هدف تولید دانش، ایجاد نوآوری مستمر می باشد که منجر به کسب مزیت رقابتی می شود.

➤ تعریف مدیریت دانش:

❑ خلق و ایجاد دانش

❑ سازماندهی و ذخیره دانش

❑ انتقال و توزیع دانش

❑ کاربرد دانش

ضمیمه ۷: مدیریت دانش

➤ موانع مدیریت دانش:

□ سلسه مراتب

□ تخصصی شدن دانش



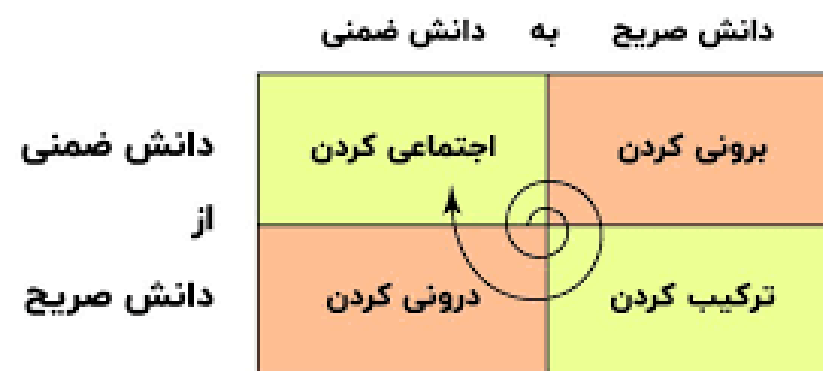
الگوی چهار مرحله ای خلق دانش

➤ بارزترین الگوی خلق دانش مدل نوناکا است. در این مدل دانش به دو دسته تقسیم می شود:

❑ دانش صریح و آشکار

❑ دانش ضمنی یا نهفته

مارپیچ دانش نوناکا و تاکوچی



ضمیمه ۸ : سرمایه فکری و اجتماعی

➤ سه بعد سرمایه فکری عبارتند از:

☐ سرمایه انسانی

☐ سرمایه ساختاری

☐ سرمایه ارتباطی

➤ سرمایه اجتماعی حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است. سرمایه اجتماعی دارای سه بعد است:

☐ ساختاری

☐ رابطه ای

☐ شناختی

ضمیمه ۹ : منطق عقلی جدید و نظریه های سازمانی

➤ نظریه های سازمانی با تکیه بر تعقل ابزاری که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی در غرب است توصیفی محدود و نارسا از پدیده ها به دست می دهند و تنها هدف کاربردی بودن و مفید واقع شدن را دنبال می کنند.

➤ تعقل جوهری یا ارزشی عبارتست از عمل اندیشه انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می افکند، به آدمی قدرت قضاوت و داوری می بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می سازد. این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می دهد.

ضمیمه ۱۰: مدیریت بر مبنای ارزش ها

➤ مدیریت بر مبنای ارزش ها (MBV) برای مدیران امکان مقابله با پیچیدگی های زمانه و بی نظمی و آشوب های محیطی را فراهم می آورد، بنابراین جذب کننده و دفع کننده پیچیدگی ها و نظم دهنده آشوبناکی هاست.



ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۱: نظریه قابلیت های پویا (Dynamic capabilities)

- «قابلیت پویا» توانایی سازمان در تجدید و بازآفرینی منابع و قابلیت های خود برای پاسخگویی به نیازهای محیط متغیر را نشان می دهد.
- «قابلیت های معمولی» تضمین کننده بقای بلندمدت و مزیت رقابتی سازمان در آینده نیستند.
- اصطلاح «مبادله اکتشاف- بهره برداری» به دشواری های ایجاد تعادل مطلوب بین قابلیت های معمولی و پویای سازمان اشاره دارد. بحث در مورد نوعی از تغییر است: تغییر هدفمند منابع اساسی.



- سه نوع قابلیت های پویا عبارتند از:
- ❑ حسگری: درک تهدیدات و فرصت های محیطی / تحقیق و توسعه و بررسی نیازهای مشتریان
- ❑ تسخیر: استفاده از فرصت ها و تسخیر بازار از طریق محصولات و خدمات جدید
- ❑ پیکره بندی مجدد: پیکره بندی مجدد قابلیت های سازمانی و سرمایه گذاری در فناوری های جدید، تولید، بازارها و ...

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۲: جنبه های عقلانیت

- عقلانیت اصلی ترین موضوع در آثار وبر بوده است که بر چهار نوع است:
- ❑ عقلانیت عملی: ظرفیت انسان برای انجام اقدامات منطقی معطوف به هدف
- ❑ عقلانیت نظری: تسلط آگاهانه بر واقعیت از طریق ساختن مفاهیم انتزاعی
- ❑ عقلانیت صوری: به حوزه های مختلف زندگی مربوط می شود. وبر سلطه دیوانسالارانه را واجد عقلانیت صوری می داند.
- ❑ عقلانیت جوهری (ذاتی): تجلی ظرفیت ذاتی انسان برای کنش منطقی ارزشی است. مانند: کمونیسم، فئودالیسم و سوسیالیسم

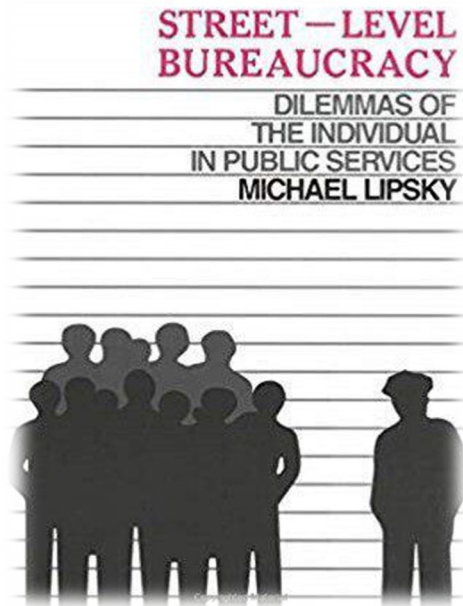


ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۳: بروکراسی سطح خیابان (Street-Level Bureaucrats as Policy Makers)

- «بروکراسی سطح خیابان» تحلیلی برای شکاف بین واقعیت های عرصه عملیاتی با ایده آل های خدمات عمومی دولت است.
 - مفهوم بروکرات سطح خیابان بیانگر ارائه دهندگان خدمات عمومی است که معمولاً شهروندان با آنها تعامل برقرار می کنند.
- مانند: معلمان، پلیس، قضات و ...

- بروکرات های سطح خیابان کانون واکنش های شهروندان هستند.



ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۴: نظریه اقتضایی و تناسب

➤ دو رویکرد مختلف «تناسب» عبارتند از:

❑ رویکرد سنتی: رابطه دو یا چند متغیر مستقل

❑ رویکرد سیستمی: کل نگری و نظام یافتگی در تعاملات همزمان بین متغیرها و احتمالات چندگانه

➤ سه نوع تناسب از هم قابل تفکیک است:

❑ تجانس: مرتبط بودن متغیر مورد نظر با عوامل سازمانی

❑ احتمال وقوع: تاثیر یک متغیر بر متغیر دیگر به سطح متغیر سوم ارتباط داشته باشد.

❑ پیکره بندی کل نگر: وابستگی متقابل متغیرهای چندگانه ای که همزمان در حال وقوع هستند.



ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۵: نظریه ظرفیت جذب

➤ نظریه ظرفیت جذب، به کسب اطلاعات و دانش ارزشمند از محیط بیرونی جهت دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد که این جذب توسط «دروازه بان» صورت می پذیرد.

➤ چهار قابلیت لازم برای جذب دانش جدید عبارتند از:

- | | | |
|------------------|---|---|
| ظرفیت جذب بالقوه | { | ❑ توانایی اکتساب: شدت، سرعت و مسیر کسب دانش جدید |
| | | ❑ قابلیت جذب: روال ها و فرآیندهای سازمان برای کسب دانش جدید |
| ظرفیت جذب بالفعل | { | ❑ قابلیت دگرگونی: افزودن، حذف، ترکیب و پیکره بندی مجدد دانش |
| | | ❑ قابلیت بهره برداری: تغییر روال ها برای استفاده از دانش جدید |



➤ دو نوع ظرفیت جذب وجود دارد: الف) کشش تقاضا (از بازار و مشتریان) ب) رانش علم (از منابع تحقیقاتی و علمی)

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۶: نظریه ساختارگرایی اجتماعی (Social constructionism)

➤ فرآیند خلق معانی شامل سه جز اساسی است که عبارتند از:

❑ نشانه ها: که از محیط فعلی به دست می آید.

❑ چارچوب ها: ساختارهای دانشی هستند که از گذشته نشات می گیرند.

❑ پیوند میان چارچوب ها و نشانه ها: که این برقراری ارتباط سبب ایجاد معانی می شود.

➤ هفت ویژگی خلق معانی عبارتند از:

❑ خلق معانی در ساخت هویت بسترسازی می شود.

❑ مداوم و مستمر است.

❑ گذشته نگر است.

❑ از نشانه های اقتباس شده استفاده می کند.

❑ از محیط محسوس نشات می گیرد.

❑ قابل قبول بودن مهم تر از دقت است.

❑ اجتماعی است.

ضمیمه ۱۱: نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۷: نظریه هزینه و مبادله: در ابتدا بر دوگانگی بین ساختن و خریدن متمرکز بود اما اخیراً بر «ترتیبات مبتنی بر همکاری که حکمرانی ارتباطات یا ائتلافات» نامیده می شود متمرکز شده است.

۸: نظریه بوم شناختی جمعیت: (۱) دلایل وجود انواع مختلف شکل های سازمانی (۲) توزیع این اشکال مختلف سازمانی در محیط های مختلف (۳) تاثیر محیط بر توزیع اشکال سازمانی (۴) نرخ تغییر اشکال سازمانی (۵) نحوه ترکیب و بهم پیوستگی فرآیندهای کوتاه مدت برای ایجاد ویژگی های سازمانی در بازه های زمانی طولانی

۹: نظریه تعیین دستور کار (Agenda setting): دولتمردان در میان حجمه موضوعاتی که می توانند به آن رسیدگی کنند، تنها به بررسی بعضی از آنها می پردازند. بنابراین شایسته است که بگوییم فرایند دستور کار موضوعات متنوع نیازمند توجه را به تعداد محدودی از موضوعات که در واقعیت بررسی می شوند کاهش می دهد.

۱۰: کارآفرینی خط مشی: به دنبال تبیین تغییر خط مشی متناسب با فرصت های جدید است. «کارآفرینان حکمرانی یا سیاسی» نیز گفته می شوند.

۱۱: نظریه چشم انداز: این نظریه مطرح می کند که گزینه ها از این حیث ارزیابی می شوند که دارای چشم اندازهایی از سود یا ضرر احتمالی هستند.

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۱۲: نظریه تصویر

- این نظریه از اصطلاح «تصویر» برای اشاره به طرح واره های درگیر در تصمیم گیری استفاده می کند.
- بر اساس این نظریه، تصمیمات به صورت شهودی و غیرارادی و ناخودآگاه اتخاذ می شوند و افراد با استفاده از فرآیندهای ساده، غیرتحلیلی و سریع تصمیم گیری می کنند.
- در این نظریه سه نوع تصویر وجود دارد:
 - ❑ تصویر ارزش: اخلاقیات و معنویت
 - ❑ تصویر مسیر: وضعیت آینده مطلوب
 - ❑ تصویر استراتژیک: شامل برنامه ها، استراتژی ها و تاکتیک های مختلف برای دستیابی به تصویر مسیر است.

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۱۳:نگاشت دینفعان

سطح توجه

پائین

بالا

غول های خفته	بازیگران کلیدی
تلاش حداقی نامکشوف	خرمگسان (مزاحمین)

بالا

قدرت

پائین

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۱۴: رانش استراتژیک

➤ به زعم مینتزبرگ، تدوین استراتژی یک فرآیند مداوم و منظم نیست، بلکه فرآیندی نامنظم و ناپیوسته است که دوره هایی از ثبات و بی ثباتی در آن وجود دارد. در دوره های انحراف استراتژیک (رانش استراتژیک، حسیض استراتژیک، بی مقصد بودن استراتژیک، تغییر جهت تدریجی استراتژیک) که ممکن است نتیجه رکورد یا اینرسی سازمانی باشد، مدیریت بر این باور است که استراتژی فعلی مناسب است و فقط نیاز به تغییرات اندک دارد.

➤ چهار مرحله رانش استراتژیک عبارتند از:

❑ تغییرات استراتژیک تدریجی

❑ رانش استراتژیک

❑ افت عملکرد

❑ تغییر شکل یا مرگ

ضمیمه ۱۱ : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

۱۵: نظریه ساختاردهی

- نظریه ساختارگرایی فرض را بر این می گذارد که ویژگی های ساختاری سیستم های اجتماعی، شکل دهنده کنش افراد است و ساختار نیز نتیجه کنش انسانی است. یعنی عاملیت و ساختار به صورت جدایی ناپذیری در هم تنیده شده اند. (دوگانگی ساختار و عمل)
- نظریه ساختاردهی با هدف پایان دادن به سلطه نظریه های ساختارگرایی و کارکردگرایی، به طرز پیچیده ای به تلفیق عناصری از این رهیافت ها می پردازد.

فصل دهم: کلیات تئوری سازمان

کلیات تئوری سازمان

➤ مبانی اختلاف بین محققان در مطالعه سازمان عبارتند از:

❑ تنوع در علائق، آموزش و مشاغل

❑ تفاوت در سطوح تجزیه و تحلیل

• الف) سطح روانشناسی اجتماعی

• ب) سطح ساختاری

• ج) سطح اکولوژیکی

❑ دیدگاه های متفاوت

رویکردهای تئوری سازمان

❑ مدرنیست: نظم و عقلانیت

❑ نئومدرنیست: سازمان های دموکراتیک و انسان محور / کنترل فرهنگی / موج سواری بر روی موج جدید

❑ پست مدرنیست:

- ضد اثبات گرایی / بنیان های عینیت گرایی و طبیعت گرایی را سست می کند.

- انعطاف پذیری زیاد، مهارت چندگانه، افزایش اهمیت کار دانشی، فرو ریختن سلسله مراتب سازمانی و انعطاف

پذیری نیروی کار

- ساختارگرایی اجتماعی و نظریه معنابخشی



نظریه سازمان انعکاسی

➤ این رویکرد به دنبال روش هایی است تا بر اساس آن، افراد و گروه ها هویت سازمانی برای خود ایجاد نمایند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود.



پارادایم های جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی

❑ کارکرد گرایی: عقلایی و عملگرا

نظم دهی

تغییر بنیادی

ساختارگرایی بنیادی	کارکردگرایی
انسان گرایی بنیادی	تفسیرگرایی

عینی

❑ تفسیرگرایی: نظریه های پدیدار شناسی و هرمنوتیک

ذهنی

❑ انسان گرایی افراطی: نگرش به سازمان به عنوان ضد انسان / نظریات خودبیگانگی

❑ ساختارگرایی افراطی: چگونه سازمان ها، ایدئولوژی های مدیریتی و سیستم های تولیدی، طبقه کارگری را سرکوب می کنند.

روش های مختلف ده گانه نگرستن به سازمان ها

☐ پدیده های عقلایی

☐ سیستم های سیاسی

☐ ائتلاف ذینفعان قدرتمند

☐ ابزار تسلط یا حاکمیت

☐ سیستم های باز

☐ واحدهای پردازش اطلاعات

☐ نظام های تولید کننده معناساز

☐ زندان های روح

☐ سیستم های بهم پیوسته منعطف

☐ قراردادهای جمعی

دیدگاه سیستمی

➤ ویژگی های یک سیستم باز عبارتند از:

❑ آگاهی از محیط

❑ بازخور

❑ ویژگی دورانی

❑ آنتروپی منفی

❑ وضعیت ثبات

❑ حرکت به سوی رشد و توسعه

❑ تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی

❑ هم پایانی

❑ کل گرایی و هم افزایی



نظریات جدید تئوری سازمان

➤ برخی نظریات جدید تئوری سازمان:

❑ نظریه ساختار گرایی اجتماعی

❑ تئوری وابستگی منابع

❑ تئوری هزینه مبادله

❑ تئوری بوم شناسی جمعیت

تئوری نهادی

➤ تئوری نهادی به این موضوع اشاره دارد که سازمان ها می توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذی نفعان فراهم سازند.

➤ اینکه چرا سازمان ها شبیه به یکدیگر می شوند رد قالب سه فرآیند تبیین می گردد:

❑ هم شکلی اجباری

❑ هم شکلی تقلیدی

❑ هم شکلی هنجاری



فصل یازدهم: اثر بخشی سازمانی

اثربخشی

➤ آزمون نهایی اثربخشی سازمان، بقاء است.

➤ رویکردهای چهارگانه اثربخشی:

❑ نیل به هدف: میزان تحقق اهداف

❑ سیستمی: میزان تامین منابع، امکانات و ورودی ها

❑ ذی نفعان استراتژیک: درجه تامین خواسته ها و انتظارات عوامل کلیدی محیطی

❑ ارزش های رقابتی: بهترین معیار وجود ندارد. " رویکرد اقتضایی "



اثر بخشی

➤ رویکردهای سنجش اثربخشی سازمان از دیدگاه دفت:

❑ روش مبتنی بر تامین منابع

❑ روش مبتنی بر فرآیندهای درونی

❑ روش مبتنی بر تامین هدف

➤ اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می شود که هدف آن بهبود عملکرد

سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش های سازمانی است.

فصل دوازدهم: ابعاد ساختار سازمانی

ابعاد سه گانه ساختار سازمانی

➤ ابعاد سه گانه ساختار سازمانی عبارتند از:

پيچيدگي ☐

تفکيک افقی ✓

تفکيک عمودی ✓

تفکيک جغرافيايي ✓

رسميت ☐

تمرکز ☐



ابعاد ساختار سازمانی

➤ از دیدگاه ریچارد آل دفت ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند:

✓ ساختاری

✓ محتوایی

فصل سیزدهم: استراتژی

استراتژی

اهداف	محیط	ساختار	رویکرد طراحی ساختار
کارایی و هزینه	با ثبات و پایدار	مکانیکی (وظیفه ای)	کارایی
تمایز، انعطاف و نوآوری	پویا	ارگانیکی (تیمی، افقی و بخشی)	یادگیری

دو رویکرد تعریف استراتژی

➤ دو نظریه در مورد استراتژی مطرح است:

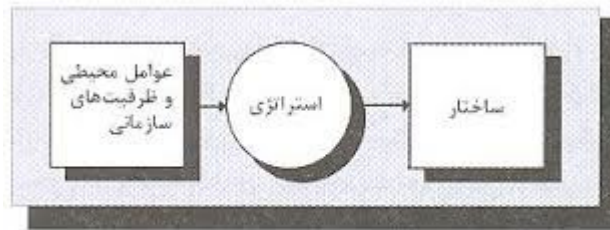
✓ نظریه حالت طرح ریزی

✓ نظریه حالت تکاملی: از نظر مینتزبرگ، استراتژی رویداد یا واکنشی اضطراری به شرایط غیرقابل پیش بینی است و نه چیزی که از قبل برنامه ریزی شده باشد.

استراتژی، ساختار و محیط

➤ باید بین استراتژی، ساختار سازمانی و محیط، رابطه هماهنگ و متوازی وجود داشته باشد.

➤ تغییرات در محیط منجر به تغییر در استراتژی شرکت می‌شود و تغییر در استراتژی نیز موجب تغییر ساختار سازمان می‌گردد.



شکل ۱-۲: تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

فصل چهاردهم: اندازه‌سازمان

اندازه سازمان

➤ با افزایش اندازه سازمان تفکیک ساختاری با نرخى كاهنده 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 نرخى كاهنده 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



فصل پانزدہم: فناوری (تکنولوجی)

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

☐ فناوری یکنواخت یا تکراری

☐ فناوری هنری و صنعتگرانه

☐ فناوری مهندسی

☐ فناوری پیچیده یا غیر تکراری

پژوهش جیمز تامسون در تعریف و سنجش فناوری

❑ فناوری پیوسته مستمر (زنجیره ای)

❑ فناوری واسطه ای (میانجی)

❑ فناوری متمرکز (فشرده)

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

- پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی اشاره دارد.
- بُعد پایدار یا ناپایدار بودن محیط به درجه پویایی و متغیر بودن عوامل محیطی مربوط می شود.

سطوح تجزیه و تحلیل محیط سازمان

❑ سطح اول: صحن های سازمانی

❑ سطح دوم : جمعیت های سازمانی

❑ سطح سوم : میدان های حوزه ای سازمان

❑ سطح چهارم: میدان های کارکردی سازمان

➤ به زعم برنز و استاکر ، موثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد.

➤ آن ها تاکید کردند که هیچ کدام از این دو نوع ساختار نسبت به هم برتری ندارد. ماهیت محیط است که تعیین می کند

چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد.

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 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 نشأت گرفته شده و مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند، باید دارای میزان پیچیدگی مساوری 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 مواجهه ساختن

هسته فنی یا عملیاتی با محیط ناپایدار و نامطمئن است .

ابعاد موثر بر عدم قطعیت محیطی

☐ درجه تجانس - عدم تجانس

☐ درجه ثبات - تغییر

☐ درجه بیم - اطمینان

☐ درجه همبستگی - جدایی

☐ درجه هماهنگی - ناهماهنگی

ابعاد موثر بر وابستگی سازمان به محیط

□ درجه فراوانی - کمیابی

□ درجه تمرکز - پراکندگی

□ درجه هماهنگی - ناهماهنگی

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



فصل هجدهم: نگارهای دقیق به بوروکراسی و ادب و کراسی

تبعات غیر کاری 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



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 :

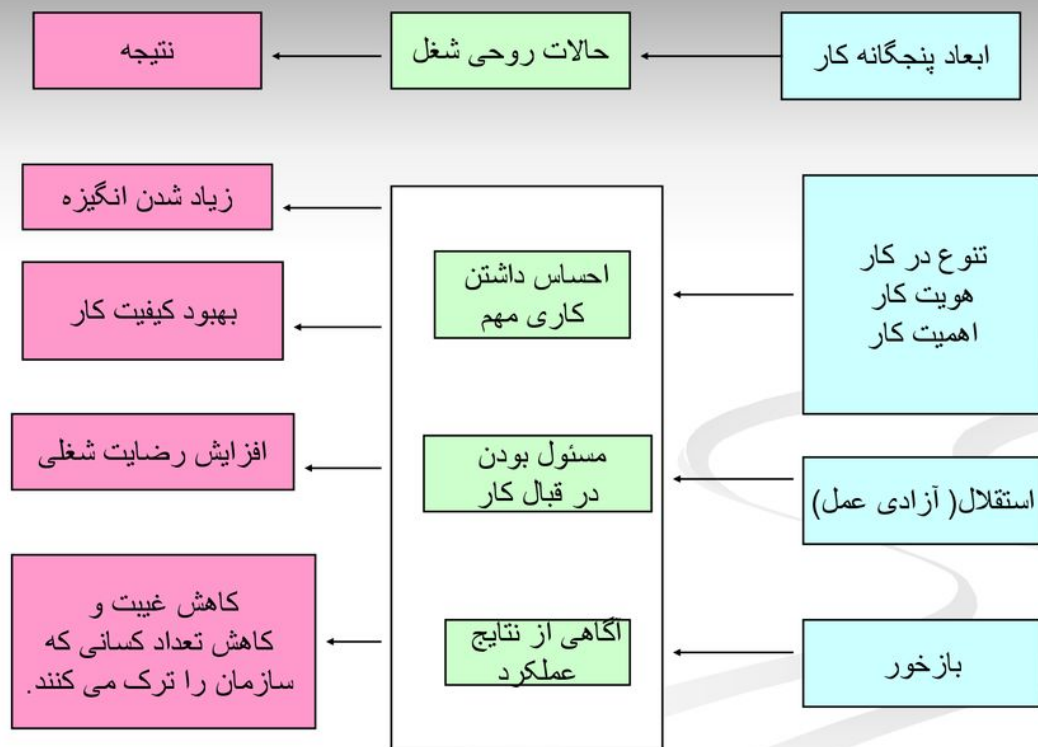
❑ تنوع مهارت

❑ 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.



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

❑ تغییر نوآورانه (ابداعی)

❑ تغییر نوآورانه (ابداعی) بنیادی.

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.

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:

□ استراتژی‌های ایجاد تغییر در افراد، ساختار، فناوری و 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)

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

❑ بیشتری سازمان 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 حماقت

❑ مذاکره

❑ تدابیر زیرکانه و خریدن افراد

❑ زور

روش های توزیع قدرت در اجرای تغییرات ساختاری

☐ 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.

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.

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 زنی

❑ مدل بوروکراتیک

❑ مدل سیستم 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

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
- ❑ تحمل مخاطره
- ❑ جهت دهی (هدایت)
- ❑ یکپارچگی و انسجام
- ❑ روابط مدیریت (حمایت مدیریتی)
- ❑ کنترل
- ❑ هویت
- ❑ سیستم پاداش
- ❑ تحمل تعارض
- ❑ الگوهای ارتباطات

ابعاد فرهنگی ملی

❑ 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

☐ فرهنگ کارآفرینانه

☐ فرهنگ ماموریت

☐ فرهنگ قبیله ای

☐ فرهنگ بوروکراتیک

ضمائم بخش دوم

مدیریت کیفیت جامع TQM

- اصلاح مستمر فرایندهای سازمانی
- توجه زیاد به مشتری
- توجه به بهبود مستمر
- بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد
- سنجش یا اندازه گیری دقیق
- تفویض اختیار

مهندسی مجدد (بازسازی فرایند)

➤ مهندسی مجدد کسب و کار ، عبارت از تفکر اساسی و طراحی بنیادی کار در فرایند کار به منظور دستیابی به

بهبودهای چشمگیر در عملکردهای فعلی

➤ برای مهندسی مجدد سازمان سه زکن اصلی مورد توجه قرار میگیرد که عبارتند از : شایستگی های ویژه یا

ممتاز ، فرایندهای هسته ای ، و تجدید سازمان در سطح افقی

بهبود (توسعه) سازمانی

- مفهوم جدیدی از انسان
- مفهومی نوینی از قدرت
- مفهومی جدید از ارزش های سازمانی
- مدیریت تغییر و بهبود تیم
- در بهبود سازمانی از کاربرد دانش و فنون علوم رفتاری استفاده می شود .

فناوری اطلاعات و ساختار سازمان

➤ فناوری اطلاعات دو جنبه مهم انعطاف و سرعت تحول را در بر دارد.

➤ تبعات انقلاب فناوری اطلاعات :

❑ تمرکز و عدم تمرکز همزمان

❑ سازمان های تخت تر (مسطح تر)

❑ کارکردن در منزل

بخش سوم

فصل بیست و سوم: مقدمه ای بر رفتار سازمانی

دیدگاه مطالعه رفتار سازمانی

➤ در این ارتباط دو دیدگاه متفاوت وجود دارد که عبارتند از :

□ دیدگاه اثبات گرا، رفتارگرا یا قطعیت گرا

□ دیدگاه پدیدار شناسانه، تفسیری یا شناختی

فصل بیست و چهارم: ادراک

سازمان ادراکی

➤ فراگرد دسته بندی محرک های محیطی در الگوهای قابل تشخیص را سازمان ادراکی می گویند. بعضی از اصولی که شخص

در سازماندهی ادراکاتش به کار می برد، عبارتند از:

☐ زمینه

☐ مشابهت - همانندی

☐ نزدیکی - مجاورت

☐ تکمیل

خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری

- ☐ برخورد کلیشه‌ای
- ☐ خطاهای هاله‌ای
- ☐ دفاع ادراکی
- ☐ ادراک انتخابی
- ☐ نظریه‌های ضمنی شخصیت
- ☐ فرافکنی
- ☐ اثر اولین برخوردها (اثر تقدم یا رجحان)
- ☐ اثر مقایسه‌ای
- ☐ تشدید تعهد
- ☐ تمایل به تایید
- ☐ خطای تکیه‌گاه . تعدیل
- ☐ خطای دسترسی و اثر قالب بندی
- ☐ خطای نمونه یا نماینده
- ☐ خطای شانس - خرافات
- ☐ توهم یا خطای پس‌گویی
- ☐ اطمینان پیش از حد
- ☐ اثر تقدم و تاخر
- ☐ اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت

کاربردهای نظریه ادراک

➤ کاربردهای نظریه ادراک در مدیریت: کامیابی فراخود (اثر پیگمالیون) / اثر گالاتیا / اثر گلم

➤ نظریه اسناد

□ اختصاص (تفاوت ، تمایز)

□ اجماع

□ ثبات (تداوم، استمرار)

➤ مدیریت تصویرسازی فرایندی است که فرد آگاهانه می کوشد ادراکات دیگران را از خودش شکل داده، کنترل یا مدیریت

کند. تصویر سازی با نظریه اسناد ارتباط دارد. زیرا فرد می کوشد برای تصویر سازی ، نتایج خوب را به خود و نتایج بد را به

دیگران اسناد دهد.

فصل بیست و پنجم: انگلیزیش

کلیات

- دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارتند از: «انگیزه» و «هدف»
- عدم تجانس شناختی هنگامی رخ می دهد که ادراکات مرتبط با هم در تعارض باشند.
- دو عامل مهمی که بر شدت نیاز تاثیر می گذارند، انتظار و امکان دسترسی به هدف است.
- عجز و ناکامی. ناکامی حاصل عدم ارضای نیاز شدید برای مدت طولانی است. رفتارهای غیر منطقی ناشی از ناکامی عبارتند از :
 - ❑ پرخاشگری
 - ❑ دلیل تراشی
 - ❑ برگشت به گذشته یا رفتار واپس گرایانه
 - ❑ تثبیت یا خو گرفتگی
 - ❑ تسلیم، لاقیدی، یا بی تفاوتی

نظریه های محتوایی انگیزش

- ☐ نظریه سلسله مراتب نیازها از آبراهام مازلو
- ☐ نظریه دو جنبه ای انسان (نظریه X و Y)
- ☐ نظریه دو عاملی انگیزش (عوامل انگیزاننده و بهداشت) از فردریک هرزبرگ
- ☐ نظریه انگیزش موفقیت از دیوید مک کله لند
- ☐ نظریه مراحل مختلف زندگی از گریوز
- ☐ نظریه نیازهای زیستی ، تعلق ، رشد (ERG) از آلدرفر
- ☐ نظریه نیازهای اکتسابی از دیوید مک کله لند

نظریه های فرایندی انگیزش

☐ نظریه تقویت و اصلاح رفتار

☐ نظریه انتظار

☐ نظریه برابری

☐ نظریه اسناد

☐ نظریه هدف گذاری

☐ نظریه ارزیابی شناختی

الگوی اقتضایی انگیزش

□ الگوی اقتضایی انگیزش ، نگرشی وسیع تر و همه جانبه به مسئله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغلی و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد.

فصل بیست و هشتم: یادگیری

کلیات

➤ «کولب» چهار سبک یادگیری را مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از :

❑ سبک سازگاری با محیط (تطبیق دهنده)

❑ سبک واگرا

❑ سبک همگون سازی (ادغام کننده)

❑ سبک همگرا



فصل بیست و هشتم: نکرش شغلی و رفتار

کارکردهای نگرش

➤ نگرش ها دارای کارکرد اساسی هستند:

❑ دانش

❑ نشانگری (ابراز ارزش)

❑ کارسازی

❑ دفاع شخصی

کارکردهای نگرش

دانشی، آنچه برای تصمیم فوری درمورد یک شی نیاز داریم

وسیله ای و سازگارانه: افزایش پیامدهای مثبت و اجتناب از عواقب بد

ابراز ارزش: ابراز ارزشهایی که تناسب بیشتری با خودپنداره دارد

دفاع از خود: محافظت از خود در برابر عواقب پذیرش برخی از حقایق

تعهد سازمانی

➤ تعهد سازمانی عبارت است از هویت بخشی به افراد از طریق درگیر ساختن و سهیم نمودن آنان در سازمانی خاص.

➤ تعهد سازمانی سه بعد متمایز دارد:

☐ تعهد عاطفی

☐ تعهد به تداوم وضع (مستمر)

☐ تعهد هنجاری (تکلیفی)



فصل بیست و نهم: گروه ویومایی گروهی

گروه و پویایی گروهی

➤ انواع گروه های رسمی و غیر رسمی:

گروه های غیررسمی	گروه های رسمی
گروه دوستی گروه ذی نفعان گروه مرجع	گروه های فرماندهی (کارکردی) گروه کار گروه پروژه انواع شوراها

➤ بر اساس نتایج مطالعات میدانی، زمانی که فناوری یا مسئله پیچیده باشد ساختار مناسب گروه برای آن تفکیک عمودی زیاد است زمانی که فناوری یا مسئله غیرقابل پیش بینی باشد ساختار مناسب گروه باید تفکیک افقی زیاد شکل بگیرد.

فصل سی: فراکرد ارتباطات از دیدگاه رفتار سازمانی

کلیات

➤ سبک های غیرکارکردی ارتباطات:

☐ ارتباطات منفعل

☐ ارتباطات تهاجمی

☐ ارتباطات انفعالی - تهاجمی

➤ سبک های سه گانه شنود:

☐ نتیجه ای

☐ چرایی

☐ فراگردی

فصل سی و یکم : رہبری

کلیات

➤ مهم ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است.

➤ طبقه بندی پنج گانه قدرت:

❑ قدرت مرجعیت

❑ قدرت قانونی (مشروع)

❑ قدرت تخصصی (خبرگی)

❑ قدرت پاداش

❑ قدرت تنبیه (اجبار)



ابعاد قدرت رهبران



➤ به طور کلی قدرت دارای سه بعد است:

❑ دامنه قدرت

❑ حوزه قدرت

❑ ضریب قدرت

➤ تمایز مدیریت و رهبری:

❑ در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست

❑ در رهبری عضویت ضرورت ندارد

❑ رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد

❑ رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدف ها

❑ رهبران با کارهای فکری سروکار دارند

رهیافت های عمده رهبری

➤ نظریه خصوصیات فردی رهبری یا رهیافت صفات مشخصه: بر ویژگی های شخصی رهبر تمرکز دارند.

➤ نظریه های رفتاری رهبری:

❑ مطالعات دانشگاه آیووا

❑ مطالعات دانشگاه میشیگان

❑ مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو

❑ سبک سنج مدیریت (شبکه مدیریت)

❑ سیستم های مدیریت لیکرت

رهیافت های عمده رهبری

➤ نظریه های اقتضایی رهبری: رهبری را تابع سه عامل «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» می دانند.

❑ شبکه مدیریت سه بعدی

❑ نظریه اقتضایی رهبری فیدلر

❑ نظریه رهبری مسیر - هدف

❑ نظریه دوره زندگی

❑ نظریه رهبری وضعیتی

❑ نظریه جانشین های رهبری

ضمانت بخش سوم

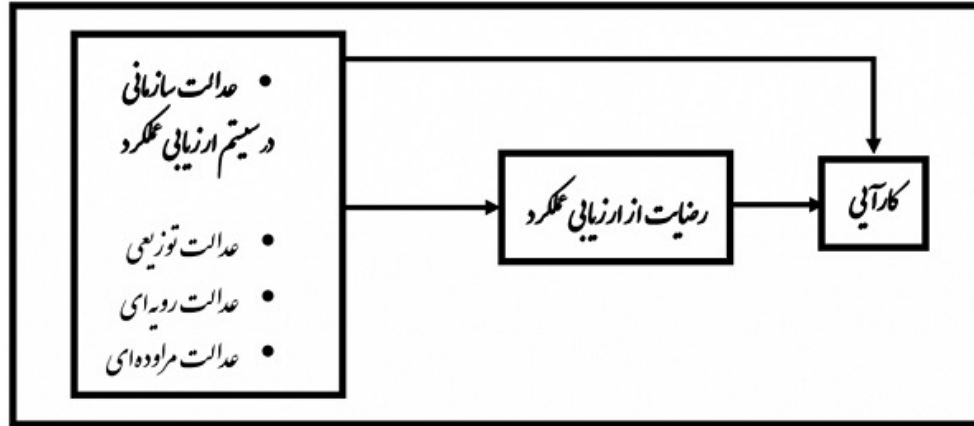
کلیات

➤ عدالت سازمانی دارای سه عنصر با بعد اساسی است:

❑ عدالت توزیعی

❑ عدالت رویه ای (روشی)

❑ عدالت تعاملی (مراورده ای)



➤ سه رویکرد در خصوص اخلاقیات سازمانی وجود دارد که عبارتند از :

❑ اخلاق اجتماعی

❑ اخلاق اشراقی و فوق طبیعی

❑ اخلاق تاکتیکی

اعتماد سازمانی

➤ عبارت است از «میزان آسیب پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل به اقدامات طرف مقابل (با توجه به

انتظاری که از عملکرد طرف مقابل در انجام رفتاری خاص دارد، که برای اعتمادکننده دارای اهمیت است).

بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارتی که فرد بر طرف مقابل دارد.»

❑ اعتمادسازی شناخت مدار

❑ اعتماد سازمانی عاطفه مدار



هوشمندی سازمانی

➤ هوش مجموعه ای از توانایی های شناختی است که به ما اجازه می دهد تا نسبت به

جهان اطرافمان آگاهی پیدا کنیم، یادگیریم و مسائل و مشکلات را حل کنیم.

☐ هوش کمی ☐ مدیریت روابط (مهارت های اجتماعی)

☐ هوش عاطفی ☐ هوش فرهنگی

☐ خودآگاهی ☐ هوش اجتماعی

☐ خودمدیریتی ☐ هوش معنوی

☐ آگاهی اجتماعی ☐ هوش سازمانی