

مبانی سازمان و مدیریت

محمد رضا ضرغامی

آزمون سال 1404

❖ مدرس دروس تخصصی مدیریت (مدیریت بازاریابی، تئوری های مدیریت، مدیریت استراتژیک و مدیریت اسلام)

❖ مولف کتاب مدیریت بازاریابی انتشارات نگاه دانش

❖ مولف کتاب تاثیر تبلیغات در محیط گوشی های هوشمند

❖ مولف کتاب مدیریت محصول و مدیریت برند

❖ رتبه 14 رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال 1399

❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور دکتری سال 1398

❖ کسب بالاترین تراز در کارنامه کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت در ادوار گذشته

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت کارآفرینی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت منابع انسانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۱ رشته مدیریت بازرگانی دریایی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۲ رشته مدیریت بازرگانی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه 3 رشته مدیریت فناوری اطلاعات کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۳ رشته مدیریت تکنولوژی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه 4 رشته مدیریت حمل و نقل کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۶ رشته مدیریت دولتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ رتبه ۱۰ رشته مدیریت صنعتی کنکور کارشناسی ارشد مجموعه مدیریت سال 1395

❖ دانشجوی نمونه دانشگاه تهران در مقطع کارشناسی ارشد سال 1395



تئوری های مدیریت



جلسه 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.
- تحول عمده در مدیریت با شروع انقلاب صنعتی در انگلستان در قرن هجدهم به وقوع پیوست.



تعریف مدیریت

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

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

3- 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.

علت موفقیت سازمان ها ، تمرکز آن ها بر روی بهترین شناخته شده ها و بهترین اجراهاست که به آن ها شایستگی های محوری گفته می شود.



محور تعاریف مدیریت

تعاریف مدیریت	محور تعاریف
مدیریت عبارتست از هنر دانستن اینکه چه از دیگران می خواهید و چگونگی انجام کار با کمترین زمان و هزینه	بهره وری و کارایی
مدیریت عبارتست از کار با و به وسیله افراد	انسان مداری
مدیریت فرآیند تصمیم گیری و کنترل اقدامات کارکنان به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده است.	تصمیم گیری
مدیریت تشکیلاتی چندمنظوره است که شامل اداره امور یک سازمان، اداره مدیران و مدیریت کارکنان و کار است.	رهبری
مدیریت عبارتست از استفاده اثربخش از منابع انسانی و مواد اولیه برای دستیابی به اهداف سازمان	نتیجه محوری یا هدف محوری
مدیریت عبارتست از پیش بینی و برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل.	فرآیند محوری یا وظیفه محوری
مدیریت عبارتست از هنر و علم سازماندهی و هدایت انسانی، کنترل نیروها و استفاده از مواد اولیه و طبیعی برای انتفاع انسانها	علم و هنر

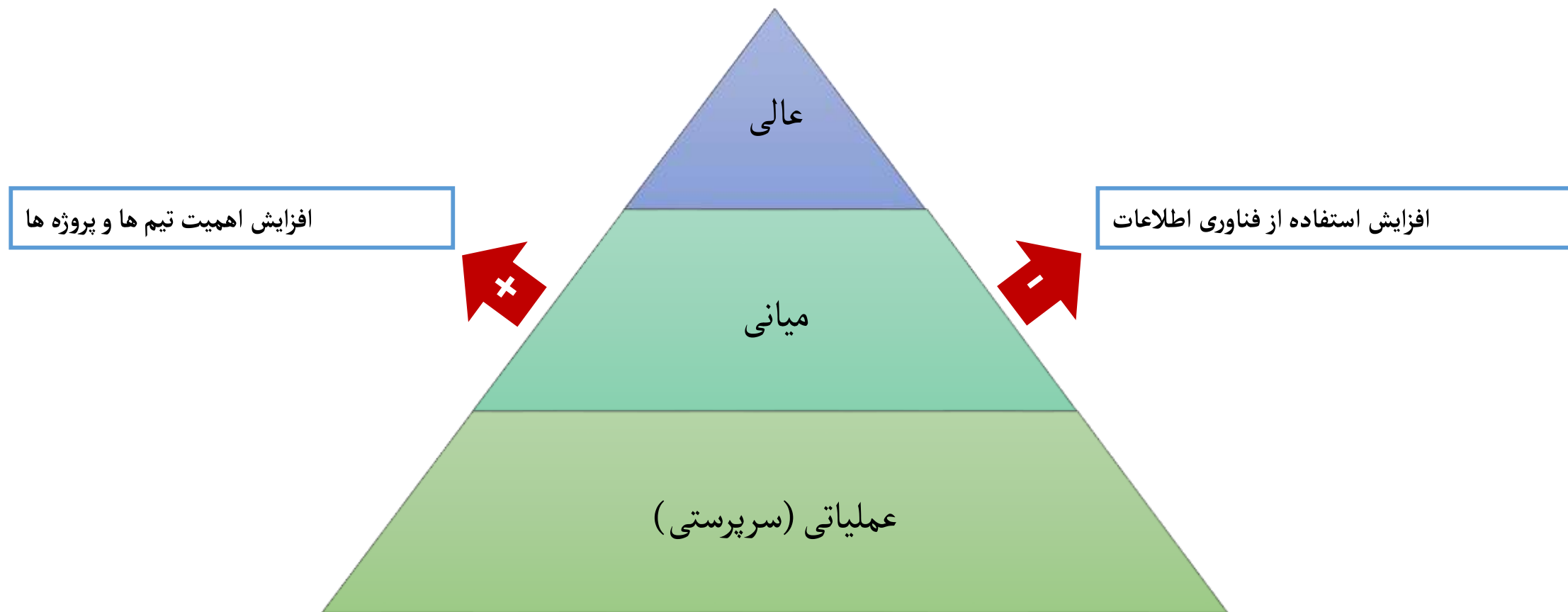
اهمیت مدیریت

□ برخی از دلایل اهمیت مدیریت به شرح زیر است:

- به اعتقاد پیتر دراگر ، 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.
- مورخین و جامعه شناسان نهادی را نیافته اند که بدون سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد.



سطوح مدیریت





مدیریت علم، هنر یا حرفه ؟!؟

شایستگی های رفتاری مدیران و مشخصه ها و سبکهای مرتبط

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

مدیریت موفق و مدیریت موثر

❑ سه عامل عمده برای موفقیت مدیر وجود دارد که عبارتند از :

$$S = A * M * O$$

❑ منابع قدرت مدیر عبارتند از:

➤ منابع قدرت ناشی از منصب و مقام

(1) قدرت پاداش

(2) قدرت تنبیه

(3) قدرت مشروعیت

➤ منابع قدرت ناشی از توان شخصی مدیر

(1) قدرت مهارت

(2) قدرت صلاحیت



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

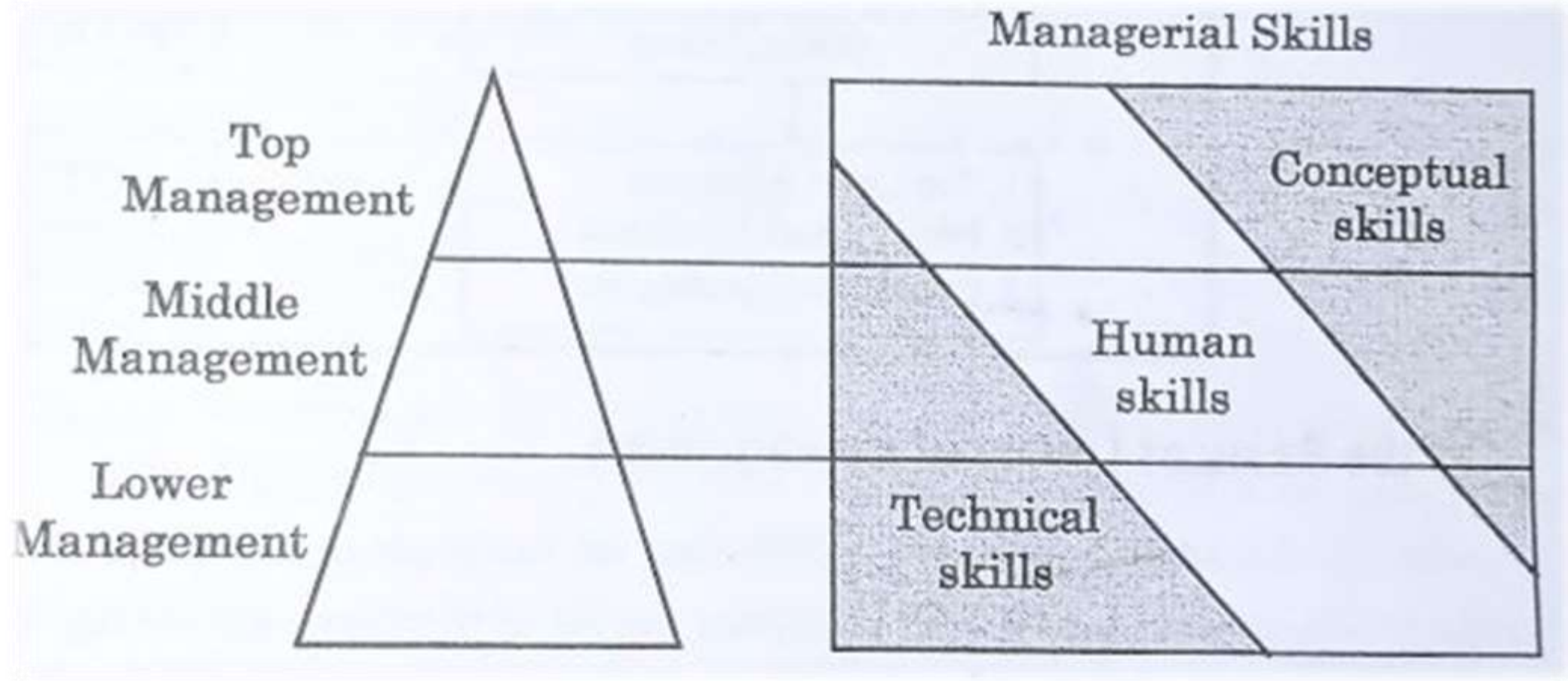


- مدیران عالی: برنامه ریزی و سازماندهی
- مدیران میانی: هماهنگی
- مدیران عملیاتی: هدایت
- تمامی سطوح مدیریت: کنترل

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

مهارت های مدیران



نقش های مدیران

هنری مینتزبرگ در کتابش با عنوان «مدیریت از دیدگاه مینتزبرگ: درون دنیای عجیب سازمان ها» ، به 10 نقش اساسی مدیران اشاره کرد. این نقشها عبارت اند از رئیس تشریفاتی، رهبر، رابط، گیرنده، اشاعه دهنده، سخنگو، کارآفرین، آشوب زدا، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده. او این نقش ها را به سه دسته تقسیم کرد: ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری.



نقش های مدیران

❖ مینتزرگ 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. مینتزرگ بر اساس مطالعات خود دریافت که :

☐ مدیران فروش زمان نسبتاً بیشتری را صرف نقش های میان فردی (ارتباطی) می کنند. (R)

☐ مدیران تولید توجه بیشتری را به نقش های تصمیم گیری مبذول می دارند. (T)

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

❖ نقش های مدیران از دیدگاه آدیزس عبارتند از:

☐ نقش تولیدی ← "فناوری - اقتصادی"

☐ نقش اجرایی ← "اداری - ساختاری"

☐ نقش ابداعی ← "اطلاعاتی - تصمیم گیری"

☐ نقش ترکیبی ← "انسانی - اجتماعی"

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

«تفکر سیستمی» و «تشخیص الگو» به ترتیب جزء کدام شایستگی های مدیریتی هستند؟ ارشد 1401

(۲) هوش شناختی - هوش شناختی

(۴) هوش اجتماعی - هوش اجتماعی

(۱) هوش شناختی - هوش اجتماعی

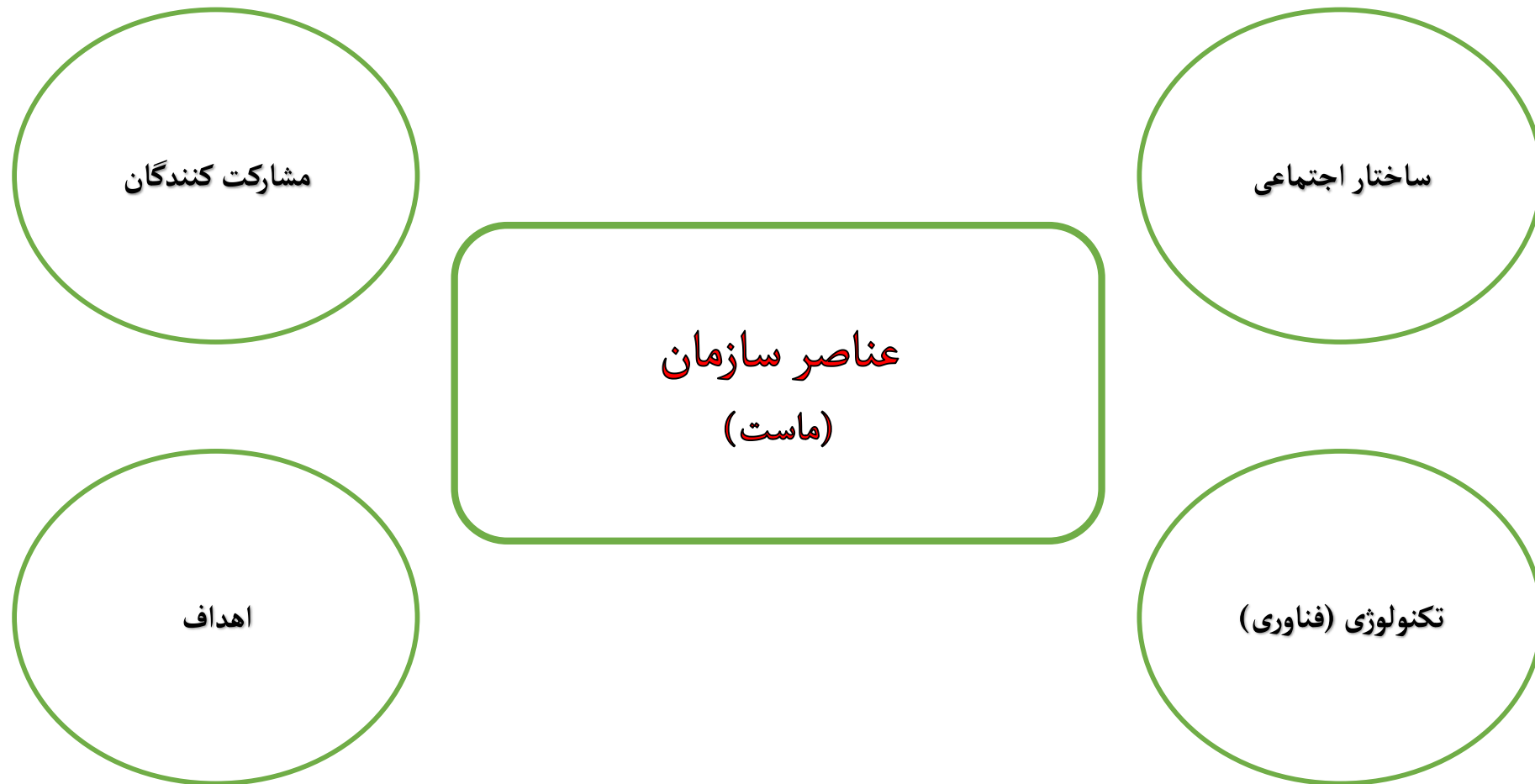
(۳) هوش اجتماعی - هوش شناختی

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)





اهمیت سازمان

بعضی از دلایل اهمیت سازمان ها به شرح زیر است :

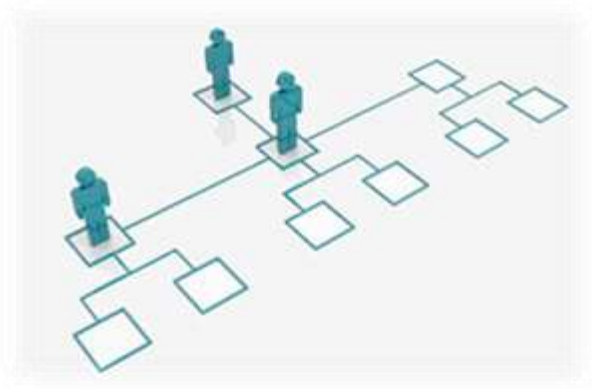
- پیتر دراگر معتقد است که " امروزه جوانان باید سازمان ها را همان گونه بیاموزند که اجدادشان کشاورزی را آموختند ".
- تسلط سازمان ها بر تمام جنبه های زندگی اجتماعی ، یک دلیل بر اهمیت آن هاست.
- دلیل دیگر اهمیت سازمان ها ، مطرح کردن سازمان ها به عنوان منشا بسیاری از مشکلاتی است که جوامع کنونی را به ستوه 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 ارگانیسم ، ساختار رفتاری ، بقای سازمان ، به شکل غیر رسمی ساختار یافته اند ، مناسب محیط های پویا
- سازمان به عنوان یک سیستم باز: وابستگی متقابل اجزا ، احاطه شده توسط محیط



انواع سازمان ها از دیدگاه بلاو و اسکات

➤ بلاو و اسکات در تقسیم بندی خود بر مبنای ذینفعان اصلی ، 4 نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

نوع سازمان	ذینفع اصلی	نمونه ها
انجمن های مبتنی بر منافع متقابل	اعضای انجمن ها	انجمن های حرفه ای و اتحادیه ها
شرکت های بازرگانی	مالکین کسب و کار	شرکت های واردات خودرو
سازمان های خدماتی	مشتریان و ارباب رجوع	شرکت های بیمه
سازمان های مبتنی بر منفعت عمومی	عامه مردم	آتش نشانی و پلیس

انواع سازمان ها از دیدگاه آمیتای اتزیونی

➤ آمیتای اتزیونی در تقسیم بندی خود بر مبنای ساختار قدرت و اختیار ، 4 نوع سازمان را شناسایی کرده اند:

نوع سازمان	نمونه ها
غلبه زور و اقتدار	زندان ها و اردوگاه های کار اجباری
غلبه منفعت گرایی و قدرت قانونی-عقلایی	کسب و کارهای بازرگانی ، صنایع ، اتحادیه های تجاری و ارتش
غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی	نهادهای مذهبی ، انجمن های حرفه ای ، دانشگاه ها ، سازمان های دانشجویی و موسسات خیریه
ساختارهای ترکیبی	سازمان های نظامی (اجبار- هنجار) ، اتحادیه ها (منفعت گرایی- هنجاری) ، شهرک های صنعتی و مزارع کشاورزی و کشتیرانی (منفعت گرایی- اجباری)

انواع سازمان ها از دیدگاه پارسونز

➤ پارسونز با کلیدواژه **AGIL** چهار کارکرد اصلی سازمان را ارائه می کند.

نمونه ها	نوع سازمان	کارکرد اجتماعی
شرکت های بازرگانی	سازمان های دارای تولید اقتصادی	انطباق
مؤسسات دولتی مثل بانک ها	سازمان های متمایل به اهداف سیاسی	نیل به هدف
دادگاه ها و حِرَف قانونی ، احزاب سیاسی و کارگزاران کنترل اجتماعی	سازمان های منسجم	انسجام
سازمان های فرهنگی مانند موزه ها ، سازمان های آموزشی و مذهبی	سازمان های با بنیادهای حافظ الگو	کمون (نهفتگی)

انواع سازمان ها از دیدگاه کتز و کاهن

➤ کتز و کاهن نیز در تقسیم بندی خود ، 4 کارکرد اصلی سازمان را شناسایی کرده اند:

کارکرد اجتماعی	معنی	نمونه ها
تولیدی یا اقتصادی	خلق ثروت یا تولید کالا و خدمات	شرکت های بازرگانی
نگهدارنده جامعه	جامعه پذیری و مراقبت های عمومی	مؤسسات تربیتی ، درمانی ، آموزش و پرورش
انطباقی	خلق دانش	دانشگاه ها و مؤسسات پژوهشی
مدیریتی-سیاسی	فعالیت های قضاوت ، هماهنگی و کنترل منابع	سیستم های قضایی ، پلیس ، احزاب سیاسی ، گروه های ذینفع و سازمان های دولتی

آنچه که در مؤسسات تربیتی و آموزش و پرورش صورت می گیرد، بیانگر کدام کارکرد سازمان ها است؟

دکتری 1402

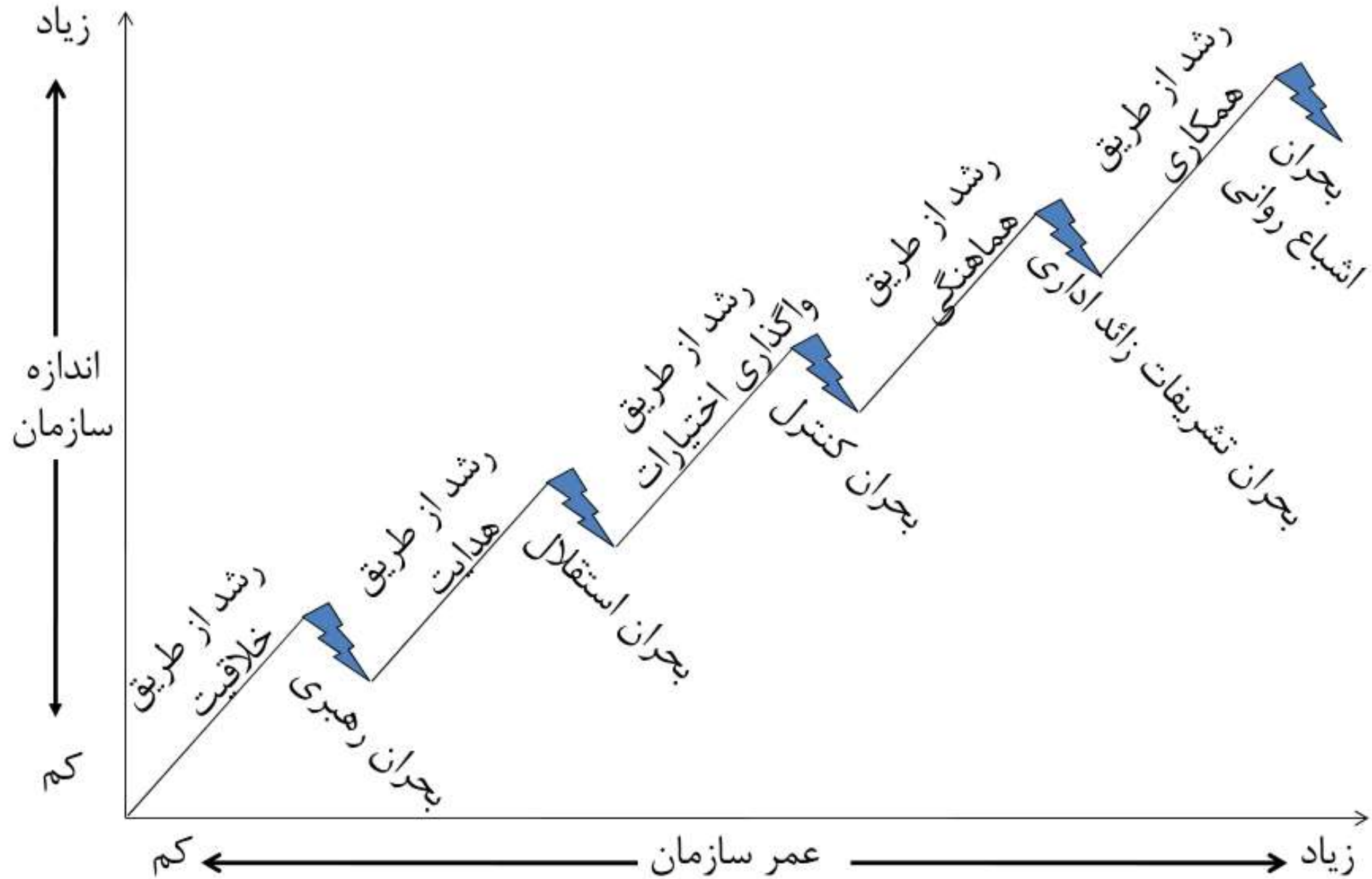
(۲) نگهدارنده جامعه

(۴) مدیریتی

(۱) تولیدی

(۳) انطباقی

نظریه مراحل رشد سازمانی (گرینر)



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 پیتر (اصل حد بی کفایتی)

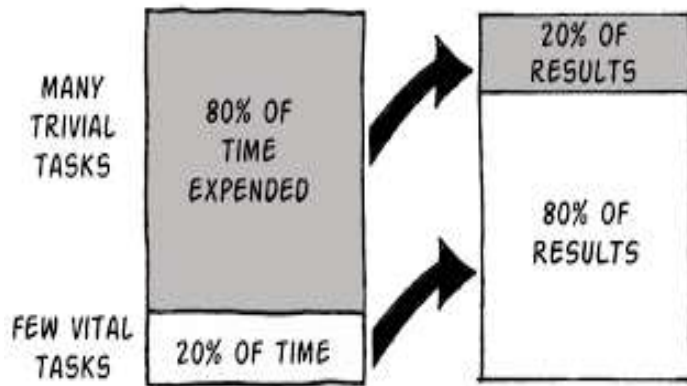
اصل پیتر ادعا دارد که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل ، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه می یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند. به بیان دیگر ، قانون پیتر بیان می دارد که "در سلسله مراتب سازمانی هر کارمند تا سطح عدم شایستگی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



قانون پارتو (اصل 20/80)

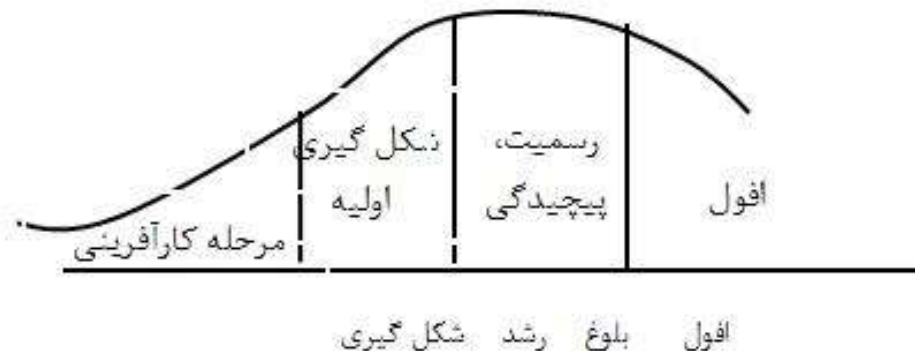
کارکرد قانون پاره تو در این است که مشخص می کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد.

برای مثال ، طبق قانون پاره تو 20 درصد مشتریان ، 80 درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می کنند یا 20 درصد کارکنان 80 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

1. کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟

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

2. 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

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

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

4. 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 پیترو د) قانون گسترش سازمانی

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

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

سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

10. 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 نظریه های سازمان و مدیریت

طرح نظریه های سازمان

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

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

☐ هرگاه آزمون روابط مدل تأیید نشود، بدین معنی است که نظریه نتوانسته است پیامدهای حاصله را تشریح کند که به این حالت **اعوجاجات یا نامتعارف ها** می گویند.

☐ 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 30 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

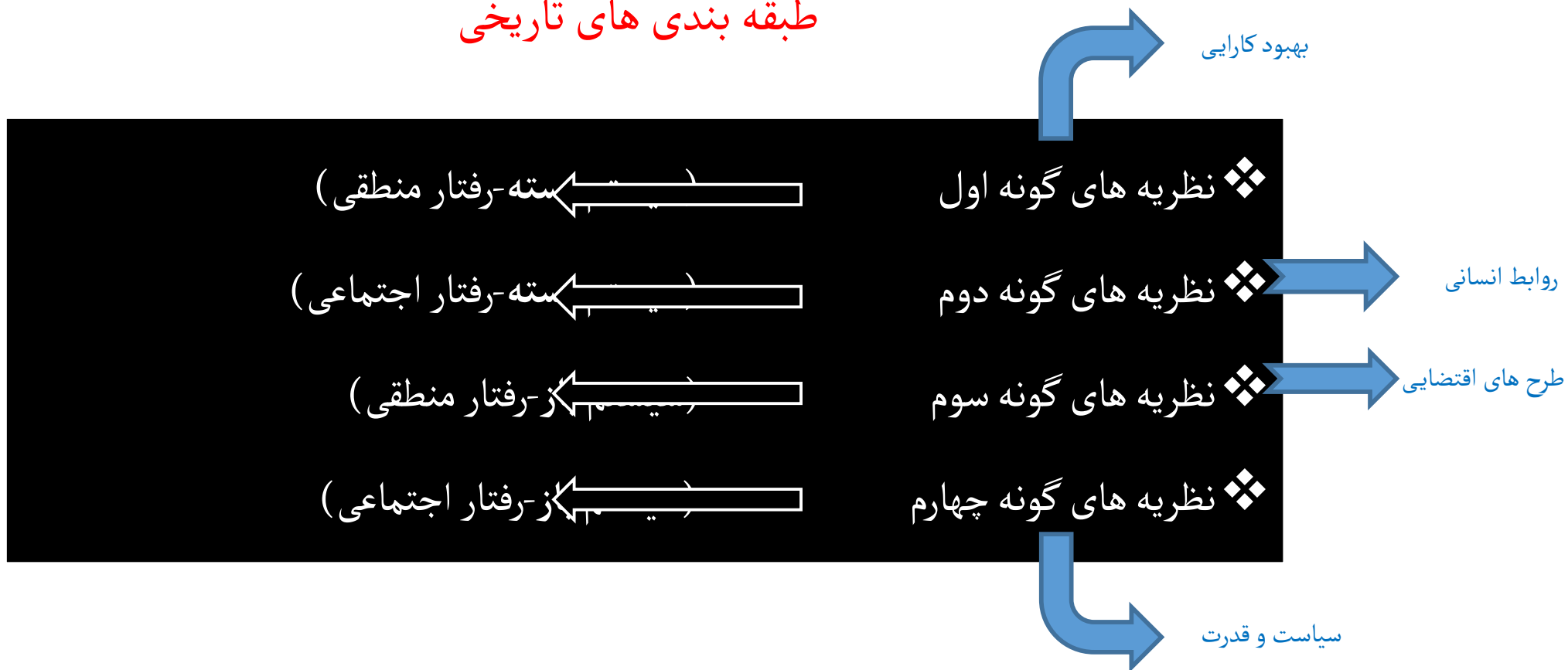
❖ طبقه بندی تاریخی (4 نظریه)

❖ طبقه بندی مجموعه ای (4 نظریه)

❖ طبقه بندی موضوعی (4 نظریه)



طبقه بندی های تاریخی



ارشد 1402

در نظریات گونه های سوم و چهارم نظریات سازمان و مدیریت، به ترتیب، کدام نگرش حاکم است؟

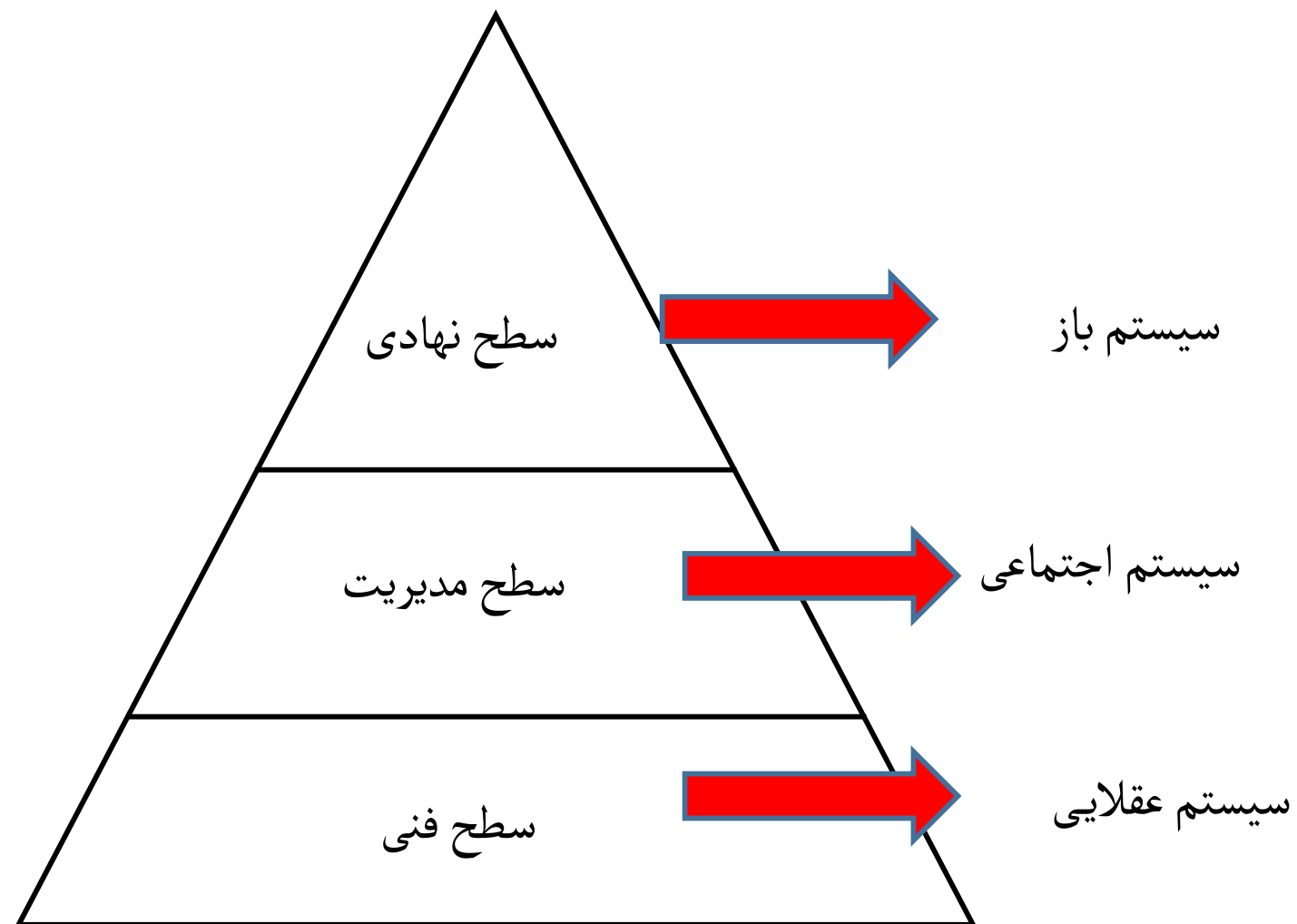
(۴) بسته - بسته

(۳) باز - باز

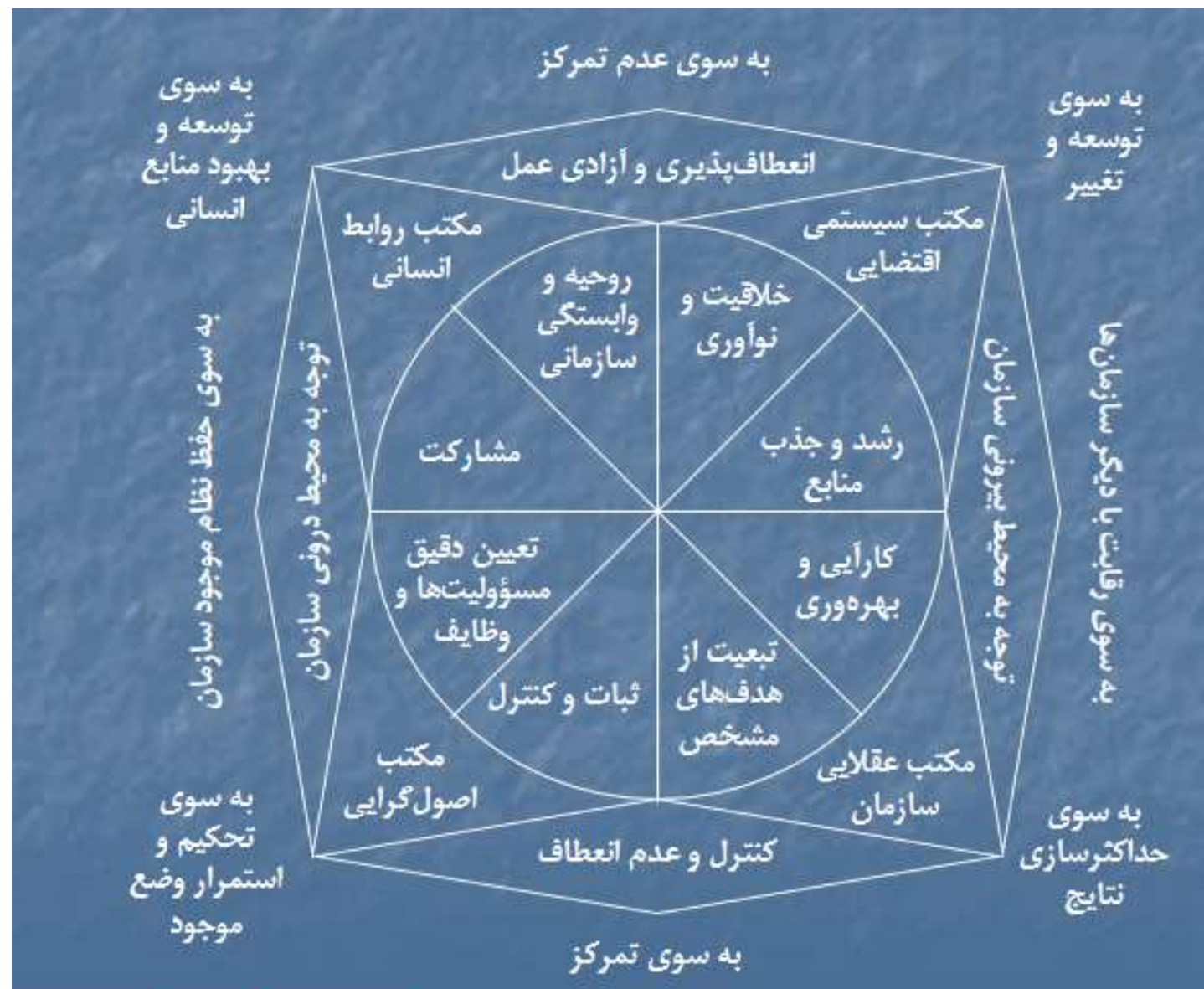
(۲) بسته - باز

(۱) باز - بسته

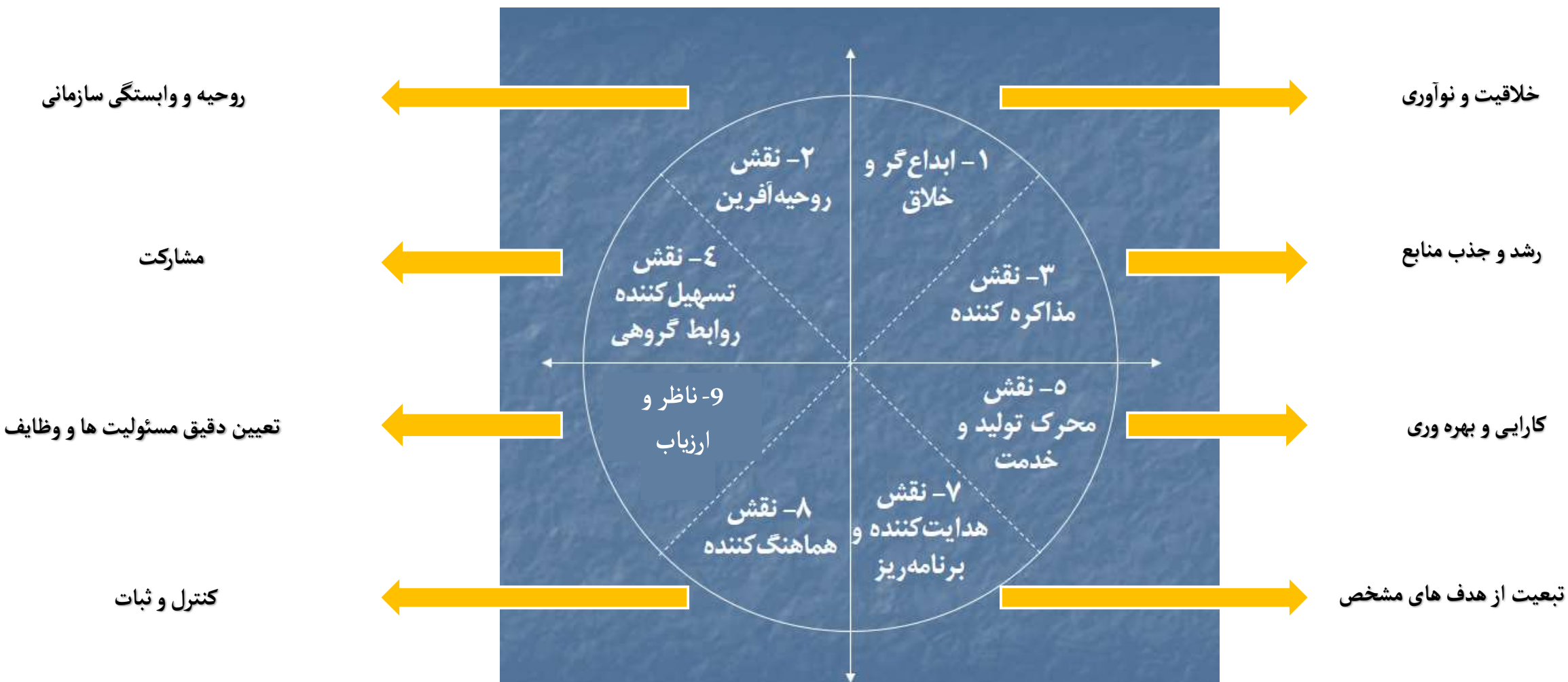
تقسیم بندی جیمز تامپسون از سطوح سازمانی



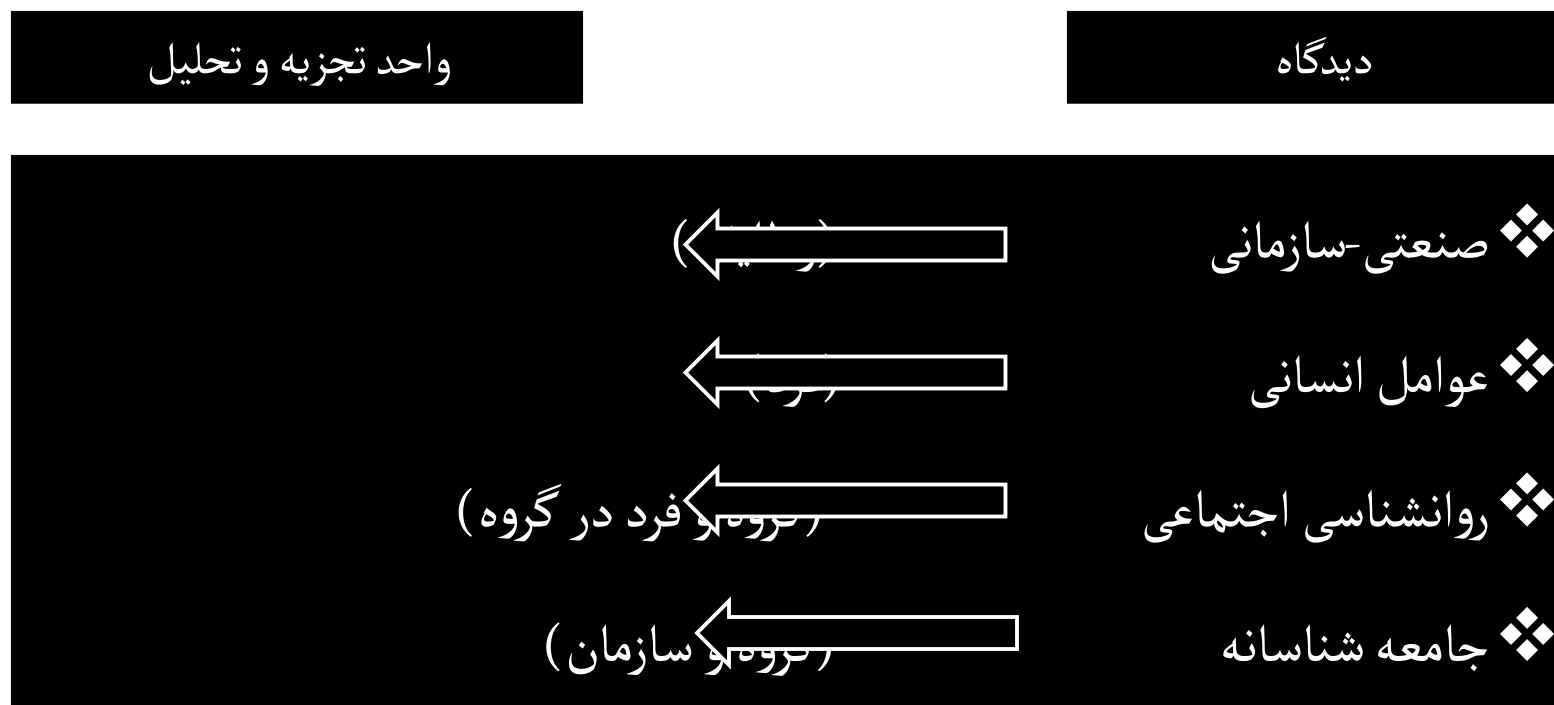
طبقه بندی های مجموعه ای



نقش های مدیر در هر مکتب مدیریت



طبقه بندی های موضوعی



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)

انسان منطقی

انسان عقلایی — اقتصادی

انسان منفعت طلب

مدیریت علمی

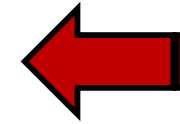
- در مکتب مدیریت علمی ، انسان وسازمان با دید مکانیکی و ماشینی مورد بررسی قرار می گیرند. تیلور معتقد بود که برای انجام هر کاری یک بهترین راه وجود دارد.
- جوهره و هسته مرکزی تئوری تیلور و نهضت مدیریت علمی ، کارایی است.
- مفهوم کم کاری در نقشه ذهنی تیلور ، کلیدی ترین و محوری ترین مفهوم بوده است.
- تئوری کاسه نیروی کار ، بیان می کند که برای انجام کار در جهان تعداد کارگران ثابتی مورد نیاز است و افزایش تولید هر کارگر منجر به کاهش تعداد مشاغل در دسترس می شود.



اصول مدیریت علمی تیلور

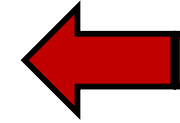
اصول مدیریت علمی (اصول چهارگانه تیلور) عبارتند از :

■ ایجاد علم صحیح و تخصصی سازی



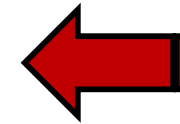
1. سرپرستی چندگانه ، 2. مدیریت بر مبنای استثناء ، 3. حسابداری هزینه

■ انتخاب علمی و آموزش کارکنان



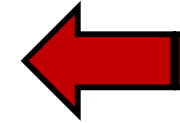
در گذشته انسان مقدم بود ولی در آینده سیستم باید مقدم باشد.

■ هماهنگی در اقدام گروهی



سازمان ، سیستمی از همکاری انسانی حول یک هدف مشترک است.

■ همکاری (تفکیک برنامه ریزی و اجرا)



جدا سازی برنامه ریزی و اجرا / جنبش کار سعادتمندانه /
فوردیسم - استخوانویسم

فاقد بصیرت جامعه
شناسی



مدیریت اداری (فایول)

➤ این مکتب را که هنری فایول فرانسوی مطرح کرد مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود.

➤ نظریه جهانشمول بودن مدیریت را نخستین بار فایول مطرح کرد و به همین جهت وی را پدر مدیریت اداری و مکتب او را مکتب اصول گرایی نیز می نامند.

➤ فایول مهم ترین توانایی مورد نیاز کارگران را توانایی فنی و مهم ترین توانایی مدیران عالی را بینش و بصیرت می داند.

➤ فایول ، حاصل تجربیات خود را در چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد.



مدیریت اداری (فایول)

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

جایگاه تصمیم گیری در سازمان / استفاده بهینه از تمامی ظرفیت کارکنان / تضاد با اصل مشارکت	تمرکز	تقسیم کار	آدام اسمیت / تخصص گرایی / مهارت زدایی
سازوکار پل ارتباطی برای مقابله با تاخیرات احتمالی	سلسله مراتب	اختیار	مسئولیت / اقتدار رسمی / اقتدار شخصی
انتخاب صحیح افراد و قرار دادن آنها در جای درست	نظم	انضباط	کتابی ، شفاهی ، روان شناختی / توان رهبری مدیر
عدالت + خیرخواهی = انصاف	عدالت (انصاف)	وحدت فرماندهی	نقض اصل سرپرستی چندگانه تیلور
اعطای فرصت کافی به کارمندان	ثبات و استمرار خدمت کارکنان	وحدت مدیریت (وحدت جهت)	هر گروه از فعالیت ها زیر نظر یک رئیس باشد.
قدرت تفکر در طرح و اجرای برنامه	ابتکار عمل	تبعیت اهداف فردی از اهداف عمومی	از بین بردن بی خردی ، جاه طلبی و تنبلی
قدرت در اتحاد است.	روحیه جمعی	جبران خدمات کارکنان	بر اساس زمان یا شغل یا قطعه کاری

نظریه بوروکراسی (وبر)

✓ توجه ماکس وبر معطوف به چگونگی طراحی ساختار سازمان ها بود.

✓ از دیدگاه وبر ، مسئله مشخص رشد عقلانیت در غرب بود و او به دنبال عقلانی سازی جامعه بود.

✓ وبر ، مذهب را ریشه کلیدی تغییر در جوامع انسانی می دانست.

✓ 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.

✓ 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
- رویه های رسمی
- برخورد غیر شخصی
- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی



نظریه برووکراسی (وبر)

✓ سه اصل محوری برووکراسی عبارتند از:

☐ رسمیت

☐ ابزارگرایی

☐ اختیار عقلایی - قانونی

✓ وبر در گونه شناسی مشهور خود سه نوع قدرت را مشخص می کند:

☐ قدرت سنتی

☐ قدرت کارزماتیک (جاذبه های شخصی)

☐ قدرت عقلایی - قانونی

✓ واژه ایده آل برووکراسی به معنی شرح و بسط دادن به مشخصه های انتزاعی است و نه بیان وضعیت مطلوب.

✓ نوع ایده آل در تئوری وبر به معنای مجموعه ای از گزاره هاست که عناصر مختلف برووکراسی را به هم مرتبط می سازد.

مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی وبر

- تاخیر در تصمیم گیری
- ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی
- ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی
- شخصیت بروکراتیک و عدم انعطاف پذیری در رفتار
- جابجایی هدف و وسیله: رابرت مرتون و فیلیپ سلزنيک
- برخورد غیرشخصی یا عدم حساسیت نسبت به مسائل فردی
- انحراف در شخصیت
- تضعیف رابطه میان سخت کوشی و پاداش
- قرار دادن افراد ناشایسته در منصب های مهم
- معضل اختیار
- بحران کاغذبازی: خفقان کارآفرینی
- ازخودیگانگی کارکنان: ماشین واره های بی احساس
- افزایش هرم سازمانی: قانون پارکینسون
- اصل حد بی کفایتی پیتر: Push & Pull
- فقدان توجه به سازمان غیر رسمی
- محدودسازی رشد روانی کارکنان: نظریه کریس آرجریس
- عدم رعایت قوانین و مقررات (اجتناب از قبول مسئولیت)



سه الگوی بروکراسی

الوین گلدنر معتقد است که نوع ایده آل یا ناب دیوانسالاری در قالب سه الگو قابل تبیین است:

- دیوانسالاری کاذب یا شبه دیوانسالاری: توسط یک سازمان بیرونی تنظیم می شود.
- دیوانسالاری نمایندگی: توسط متخصصان تنظیم می شود.
- دیوانسالاری تنبیه مدار: بیشترین ارتباط را با بروکراسی وبر دارد.



رهیافت های روابط انسانی (نئوکلاسیک) به مدیریت

❖ گذر از مکتب کلاسیک به روابط انسانی

□ 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 گرگور

❖ نظریه شخصیت و سازمان از کریس آرجریس

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: مبنای فکری فالت با تاثیرپذیری از نهضت گشتالت ، «انسان کامل» بود. / فالت از مفاهیمی همچون با هم بودن ، تفکر گروهی ، خواستن جمعی برای تبیین جامعه نوین مبتنی بر گروه ها استفاده نمود.

✓ حل تعارض: تسلیم ، پیروزی ، مصالحه و ترکیب / تنها ترکیب شیوه مناسب حل تعارض است.

✓ فیلسوف کسب و کار: اصول به کار گرفته شده در علوم سیاسی برای کسب و کارها نیز قابل کاربرد است.

✓ اختیار و قدرت: مفهوم تعاون / قانون موقعیت به ضرورت اقدام مطابق با الزامات منحصر به فرد و جدایی ناپذیر هر موقعیت اشاره دارد.

کسی که دارای دانش تقاضا توسط موقعیت خاص است ، مدیریت بهتری خواهد داشت و رهبر خواهد شد ، در واقع دانش جایگزین اختیار می شود.

✓ وظیفه رهبری: ضلع سوم فلسفه فالت ، زیربنا قرار دادن فرآیندهای روان شناختی ضروری برای دستیابی به اهداف از طریق هماهنگی و

کنترل تلاش هاست. / آموزش مدیران اجرایی با عنوان «ظرفیت برای تفکر سازماندهی شده»



نظریه چستر بارنارد

دیدگاه های علمی چستر بارنارد عبارتند از:

- سیستم های همکاری: الف) از منظر بارنارد کاستی های اجتماعی در طول تاریخ ناشی از کوتاهی و ناکامی در فراهم ساختن همکاری انسانی در سازمان های رسمی بوده است. ب) سازمان رسمی نوعی همکاری آگاهانه، خردمندانه و هدفمند است. ج) کارایی همکاری، نتیجه کارایی های فردی است و کارایی درجه ای است که نیازهای افراد ارضا شود. د) تنها معیار کارایی سیستم همکاری، ظرفیت آن برای بقاست. ه) آنتروپی منفی
- سازمان های رسمی: الف) 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 / ب) نقش سازمان غیررسمی در دستیابی به تعادل در درون یک سیستم
- تئوری پذیرش اختیار: الف) طبق دیدگاه بارنارد منبع و منشاء اختیار در پذیرش یا عدم پذیرش اختیار از سوی زیردستان است. / ب) (دامنه یکسان بینی، ناحیه بی تفاوتی): همه سازما ها به رهبرانی متکی هستند که بتوانند ظرفیت و تمایل به تبعیت و پیروی را در دیگران ایجاد نمایند.
- وظایف مدیر اجرایی: الف) اولین اعلامیه پارادایمی رشته مدیریت / ب) ارتباطات هسته مرکزی دیدگاه های بارنارد را تشکیل می دهد. ج) سه وظیفه مهم برای مدیران اجرایی عبارتند از: فراهم سازی سیستم های ارتباطاتی، ارتقای حراست از تلاش های ضروری، تنظیم و تعریف هدف. د) اهمیت گروه های غیر رسمی و لزوم رعایت اخلاق



رهیافت های نئوکلاسیک به مدیریت

- ویژگی خیلی مهم تئوری نئوکلاسیک سازمان آن است که بعد ناقص تئوری کلاسیک یعنی عنصر انسان یا افراد سازمانی را موضوع قرار داد.
- اولین نویسنده ای که توجه به کارکنان در محیط کار را مورد توجه قرار داد رابرت اون بود که او را پدر مدیریت پرسنلی نوین می دانند. با این وجود مری پارکر فالت و چستر بارنارد بنیانگذاران اصلی رویکرد انسانی به مدیریت هستند.
- مکتب رفتاری را می توان در سه گروه فرعی مورد بررسی قرار داد:

1. نهضت روابط انسانی: مطالعات هاثورن ، انسان گرایی صنعتی و اتحادیه گرایی / اثربخشی نشئت گرفته از درون افراد است. / مهارت های شناختی و مهارت های روابط میان فردی

2. رویکرد منابع انسانی: مزرعه پرورش گاو / نظریه سلسله مراتب نیازها و نظریه X و Y / توسعه و بهبود سازمانی (OD) / بهره گیری از روان شناسی و جامعه شناسی

3. رویکرد علوم اجتماعی: تلفیق سیستم های فنی و اجتماعی / تلفیق کارایی و احساسات / تلفیق الزامات فنی و انسانی



انسان اجتماعی و
خودشکوفا

نظریه روابط انسانی از التون مایو

❑ دستاورد التون مایو در مطالعات هاثورن 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.

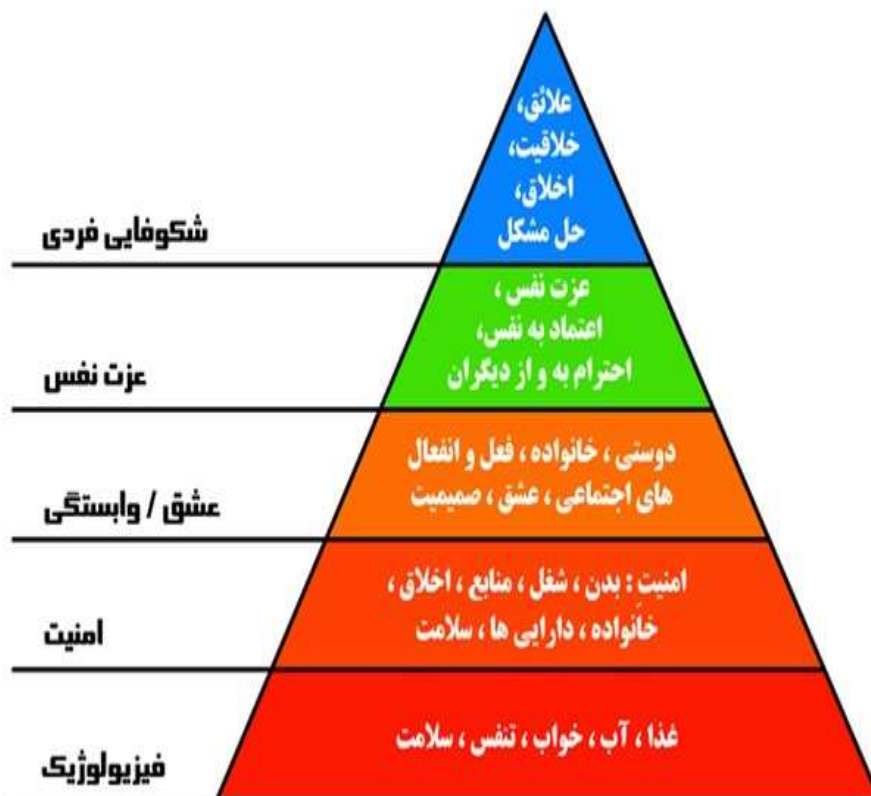
❑ روان شناسی موقعیت فراگیر: التون مایو در این شیوه از یک رویکرد گفتمانی مستقیم یا غیرمستقیم برای مصاحبه با کارگران استفاده می کرد و مستلزم یک نقش سرپرستی صادق ، صریح ، علاقه مند ، و توجه کننده به کارکنان بود.

❑ 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 اقدامات و فعالیت های مدیریتی سازمان است.

□ آرجریس معتقد است که :

- اصل تخصص گرایی مدیریت علمی ممکن است مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار شود.
- ممکن است سلسله مراتب بروکراسی به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بیانجامد.
- رعایت اصل وحدت مدیریت فایول ممکن است زمینه عدن موفقیت روانی افراد را فراهم آوزد.

□ طبق نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی آرجریس ، افراد با رشد خود از ویژگی های یک انسان نابالغ به سوی ویژگی های انسان بالغ تغییر پیدا می کنند.

ویژگی های رشد نیافتگی	ویژگی های رشد یافتگی
غیر فعال	فعال
وابسته بودن	مستقل بودن
رفتار به چند طریق محدود	رفتار به چند طریق
علاقه سطحی	علاقه عمیق
داشتن دید کوتاه مدت	داشتن دید بلند مدت
وضعیت زیر دست بودن	وضعیت برابر با بالادست
فاقد حساس بودن به خود	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.
- ☐ کاربردهای متداول علم مدیریت عبارتند از: پیش بینی های ریاضی- مدل سازی موجودی انبار- برنامه ریزی خطی- نظریه صف- مدل های شبکه- شبیه سازی
- ☐ تحقیق در عملیات ، مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات (IT) سه زیر مجموعه اصلی رویکرد کمی یا علم مدیریت هستند.
- ☐ سطوح و کاربردهای سیستم های اطلاعاتی: مدیریت عالی (سیستم های پشتیبان مدیریت عالی) / مدیریت میانی (سیستم های اطلاعات مدیریت و سیستم های پشتیبانی از تصمیم) / مدیریت عملیاتی (سیستم پردازش تبادلی)
- ☐ نقطه ضعف علم مدیریت این است که پاسخ های آن اغلب کمتر از آنچه به نظر می رسد دقت دارند و بیشتر داده های مرتبط با برآوردهای انسانی خیلی قابل اتکا نیستند.



سوالات

1. بر اساس دیدگاه کدام اندیشمند، در بروکراسی مقررات و رویه های رسمی که برای تسهیل در تحقق اهداف وضع می شوند، بیش از هدف مورد تاکید قرار می گیرند؟

- (1) وارن بنیس (2) آلوین گلدنر (3) رابرت مرتون (4) پیتر دراگر

2. اصول، گونه شناسی و «یک بهترین راه» دستاورد کدام مکتب مدیریتی است؟

- (1) اقتضایی (2) کلاسیک (3) روابط انسانی (4) سیستمی

3. «اطلاعت کورکورانه از رویه ها» و «بی تمایلی افراد برای مشارکت» در اثر کدام سازوکارهای طراحی سازمان با نگاه ماشینی ایجاد می شوند؟

- (1) شخصیت بروکراتیک - وحدت هدایت (2) تخصص گرایی شغلی - تخصص گرایی اجتماعی

- (3) وحدت هدایت - وحدت فرماندهی (4) انضباط - تمرکز

4. در کدام مکتب مدیریتی، به انعطاف و محیط بیرونی تاکید می شود؟

- (۱) اصول گرایی (۲) سیستمی اقتضایی
(۳) عقلایی (۴) روابط انسانی

5. کدام اصل چهارده‌گانه هنری فایول نشئت گرفته از یک ساختار خردمندانه است و برای یکپارچه‌سازی اقدامات ضروری است؟

- (۱) تمرکز (۲) اختیار (۳) وحدت هدایت (۴) وحدت فرمان

6. برای تحقق هدف ثبات و کنترل، کدام نقش مهم است؟

- (۱) هماهنگ‌کننده (۲) هدایت‌کننده (۳) ارزیاب (۴) مذاکره‌کننده

7. مهم‌ترین فراز تئوری اختیار بارنارد این است که همه سازمان‌ها به رهبرانی متکی هستند که بتوانند را در دیگران ایجاد نمایند.

- (۱) ظرفیت و تمایل به تبعیت و پیروی (۲) نفوذ دو جانبه و متقابل
(۳) اصل وحدت ترکیبی (۴) فرایندهای منطقی اندیشیدن

8. اثرگذارترین پژوهش سازمانی مؤثر بر شکل‌گیری نظریه ساختار فیزیکی سازمان کدام مطالعه است؟

- (۱) هاثورن (۲) نمادین
(۳) فضا‌مندی (۴) فالت

9. دیدگاه و چشم‌انداز فردریک وینسلوتیلور و هنری فایول به ترتیب در چه سطحی قرار دارد؟

- (۱) ساختاری - روانشناسی اجتماعی (۲) مدیریت عالی - سرپرستی
(۳) کارگاه - مدیریت عالی (۴) ساختاری - سرپرستی

10. هنری فایول برای مقابله با تأخیرات احتمالی به سبب کدام اصل مدیریت، سازوکاری بنام «پل ارتباطی» (gangplank) را ایجاد نمود؟

(۱) انضباط (۲) تمرکز (۳) وحدت فرمان (۴) وحدت مدیریت

11. مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط که رفتار جامعه و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در نظریه نهادی چه نامیده می‌شود؟

(۱) محیط نهادی (۲) هم‌شکلی نهادی (۳) مشروعیت نهادی (۴) فرهنگ اجتماعی

12. کدام مکتب مدیریت، پاسخ‌هایی که ایجاد می‌کند، اغلب کمتر از آنچه به‌نظر می‌آیند از دقت کافی برخوردار هستند و بیشتر داده‌های مرتبط با برآوردهای انسانی از قابلیت اتکای پایینی برخوردار هستند؟

(۱) سیستم‌ها (۲) کمی (۳) اقتضایی (۴) کلاسیک

13. هدف اصلی کدام اصل مدیریت هنری فایول، استفاده بهینه از تمامی ظرفیت کارکنان است؟

(۱) وحدت مدیریت (۲) وحدت فرمان (۳) انضباط (۴) تمرکز

14. در رویکرد علوم اجتماعی برای ایجاد تعادل بین دستیابی به هدف اقتصادی و رضایت کارکنان، باید بین چه مؤلفه‌هایی تعادل برقرار شود؟

(۱) کیفیت زندگی کاری و اثربخشی سازمانی (۲) گروه‌های غیررسمی و اتحادیه‌های کارگری

(۳) تحقق کارآیی و اثربخشی (۴) الزامات فنی و انسانی

15. کدام مورد درباره بروکراسی وبر مصداق دارد؟

- (۱) استفاده از سازه «نوع ایده‌آل» برای تجسم عناصر هم به صورت مستقل و هم به صورت مرتبط.
- (۲) اختیار کریزماتیک به عنوان کارآترین و عقلانی‌ترین وسیله برای جلب اطاعت اعضای سازمان.
- (۳) ابزارگرایی مرکز ثقل بروکراسی است که به میزان مقررات، رویه‌ها و تکالیف شغلی اشاره دارد.
- (۴) عقلانی سازی جامعه به معنای محافظت از وضع موجود از طریق مقررات برای پیشبرد امور انسانی.

16. وبر در بروکراسی و جوامع مدرن بر کدام نوع کنش تأکید می‌کند؟

- (۱) سنتی
- (۲) عاطفی
- (۳) عقلانی معطوف به هدف
- (۴) عقلانی معطوف به ارزش

17. از دیدگاه تیلور، معنای بهبود بهره‌وری کدام مورد می‌باشد؟

- (۱) مدیریت باید خودش تغییر کند.
- (۲) بین کارکنان اشتراک مساعی به وجود آید.
- (۳) مدیریت باید اصل استثناء را مبنا قرار دهد.
- (۴) کارکنان درست در جاهای درست قرار گیرند.

18. تالکوت پارسونز، برخی کژکارکردهای بوروکراسی‌ها را در چه قالبی مطرح می‌کند؟

- (۱) شخصیت بوروکراتیک
- (۲) بحران کاغذبازی
- (۳) معضل اختیار
- (۴) حد بی کفایتی

19. مکتب کلاسیک در مدیریت، براساس کدام یک از ارزش‌های مدیریتی زیر، صورت‌بندی شده است؟
(۱) کنترل (۲) کارایی (۳) عدالت (۴) بهره‌وری

20. کدام مکتب مدیریتی، برای نخستین‌بار، نقش محیط سازمانی را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی به رسمیت شناخت؟
(۱) وابستگی منابع (۲) نهادی
(۳) وضع و امنیت (۴) بوم‌شناختی جمعیت سازمانی

21. براساس دیدگاه وبر، مشروعیت اختیار بوروکراتیک برخاسته از چیست؟
(۱) جایگاه رسمی سازمانی (۲) عقلانیت سازمانی
(۳) شخصیت بوروکراتیک (۴) بوروکراسی نمایندگی

رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

❑ مبانی اصلی رهیافت های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند. در این رهیافت 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 رهیافت 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، موجودی زنده و دارای سازمان و کلیت یکپارچه است. یک موجود زنده سیستمی باز است که قادر به حفظ ماندگاری خود و تغییر از طریق ورود انرژی و مواد جدید است تا تعادل پویای آن حفظ شود.



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 (هم افزایی)

☐ هدف جویی

☐ فرآیند دگردیسی یا تغییر شکل

☐ ورودی و خروجی ها

☐ آنتروپی

☐ تنظیم گری (حفظ تعادل پویا)

☐ سلسله مراتب

☐ تفکیک

☐ هم پایانی یا چندگایتی



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. «هم افزایی»



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



Chaos Theory

نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی ، سازمان را به مثابه یک « سیستم باز صاحب اندیشه و زنده » در نظر می گیرد. سازمان ها مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول متکی به دریافت بازخور هستند. حاصل یادگیری سازمان ، بیش 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. نظریه آشوب یک اصل علمی برای تشریح وضعیت غیر قابل پیش بینی سیستم هاست.

□ سه حالت مختلف از آشوب در سیستم های سازمانی عبارتند از: تعادل ایستا، آشوب قابل کنترل و آشوب غیر قابل کنترل

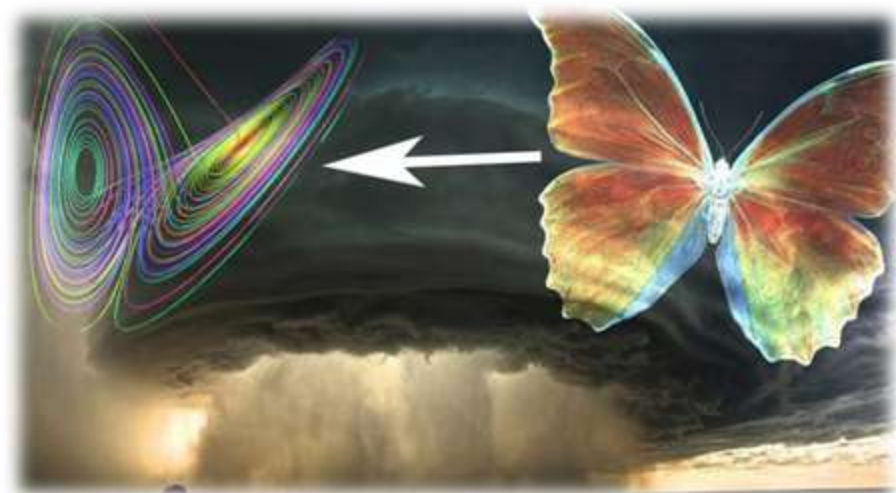
□ چهار ویژگی عمده این تئوری عبارتند از:

➤ اثر پروانه ای: خاصیت اهرمی

➤ سازگاری پویا: خود سازمان دهنده

➤ خود مانایی: خاصیت هولوگرافیک

➤ جاذبه های غریب: نظم در بی نظمی



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.
- رویکرد اقتضایی بر روابط «اگر-آنگاه» تاکید دارد. «قانون موقعیت» مری پارکر فالت بیان می دارد که مفاهیم مدیریتی متناسب با شرایط باید به کار گرفته شود.
- 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 ا 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 جزئی) : 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

مقایسه مفروضات رویکردها و نظریه های مدیریت

با رویکرد مقایسه ای ، چکیده مفروضات مکاتب مدیریت عبارتند از:

- رویکرد کلاسیک: ایجاد «یک بهترین روش» از طریق تمرکز بر «مشاغل و ساختار»
- رویکرد رفتاری: ایجاد «یک بهترین روش» از طریق تمرکز بر «افراد و خشنودسازی آنها»
- علم مدیریت: به کارگیری روش های کمی و کامپیوتری
- رویکرد سیستم ها: سازمان به عنوان یک کل و مجموعه ای از اجزای مرتبط با یکدیگر
- رویکرد اقتضایی: ترکیبی از نظریات پیشین متناسب با موقعیت ایجاد شده



سطوح تجزیه و تحلیل نظریه های سازمان

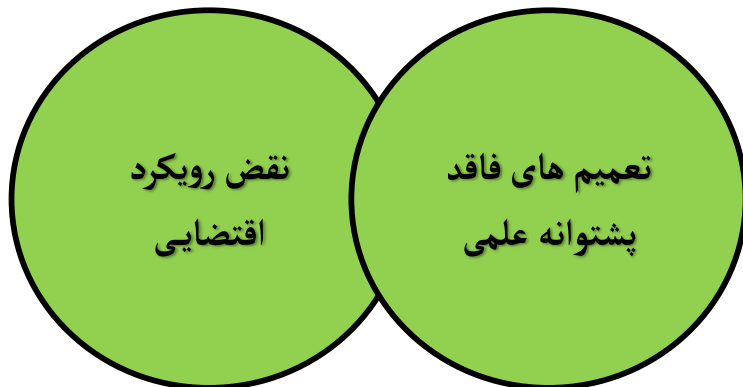
سه سطح تجزیه و تحلیل نظریه های سازمان عبارتند از:

- **سطح روان شناسی اجتماعی:** در این سطح ویژگی های سازمان به عنوان محیط در نظر گرفته شده و محقق درصدد بررسی تاثیر آن ها بر روی نگرش و رفتار افراد است. مطالعات محققان اولیه سازمان مانند مدیریت علمی تیلور در سطح روانشناسی اجتماعی بوده است.
- **سطح ساختاری:** نظریات این سطح بر اجزای تشکیل دهنده سازمان مانند واحدهای فرعی همچون گروه های کاری و واحدهای سازمانی تمرکز دارند. نظریه بروکراسی ماکس وبر و مدیریت اداری فایول در سطح ساختاری قرار می گیرند.
- **سطح اکولوژیکی یا بوم شناختی:** نظریات این سطح بر سازمان به عنوان یک کنشگر اجتماعی در یک سیستم ارتباطی و محیط بزرگتر تمرکز دارند. نظریات سیستمی و اقتضایی در این سطح قرار دارند.

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 توازن 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 هایی 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:

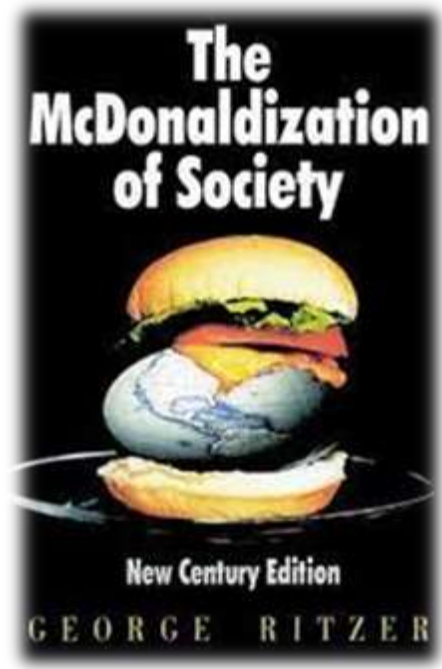
دیدگاه	موضوع اصلی مورد بررسی	روش مطالعه	نتیجه مطالعات
کلاسیک	• تاثیر سازمان بر جامعه • مدیریت کارا و موثر سازمان	• مشاهده و تحلیل رخداد های گذشته • تحلیل تجربیات شخصی	• ارائه مدل های نظری برای طبقه بندی سازمان ها • ارائه دستورالعمل های تجویزی برای اقدام
نوگرایی (مدرنیسم)	• ارزیابی انواع طرح های سازمانی با استفاده از شاخص های عینی	• استفاده از شاخص های توصیفی • تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص های استاندارد	• مقایسه سبک ها و سیستم های مدیریتی (مطالعات تطبیقی) • کشف روابط آماری چندمتغیره میان عوامل سازمانی
تفسیری - نمادین	• ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی	• مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت ها • مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ ها واقوام	• تدوین متون داستانی و توصیف (مانند مطالعات موردی) • شناسایی خرده فرهنگ ها و قومیت ها
فرانوگرایی (پست مدرنیسم)	• نظریه ها و نظریه پردازان سازمان • نظریه پردازی درباره سازمان	• تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده ها • نقد نظریه ها و نظریه پردازی در مورد سازمان	• ابراز احساسات و برداشت های شخصی • بیان علل نظریه پردازی و مقاصد نظریه پرداز از آن

به کارگیری تئوری های سازمان و مدیریت در محیط های مختلف

➤ رویکرد همگرا: منطق عام و جهانشمول / این رویکرد ، «تز مک دونالدسازی» نیز نامیده می شود.

➤ رویکرد واگرا: در نظر گرفتن تفاوت های فرهنگی (تحقیقات هافستد) و تفاوت های نهادی / 1. نگرش فرهنگی ، 2. تئوری نهادی ، 3. فلسفه مدیریت

➤ رویکرد متوازن: این رویکرد ، «اثر اجتماعی» نیز نامیده می شود.



استعاره های سازمان

گرت مورگان در کتاب سیمای سازمان ، سازمان را به صورت پدیده ای کثیر الوجه و در قالب استعاره های مختلف توصیف کرده است:

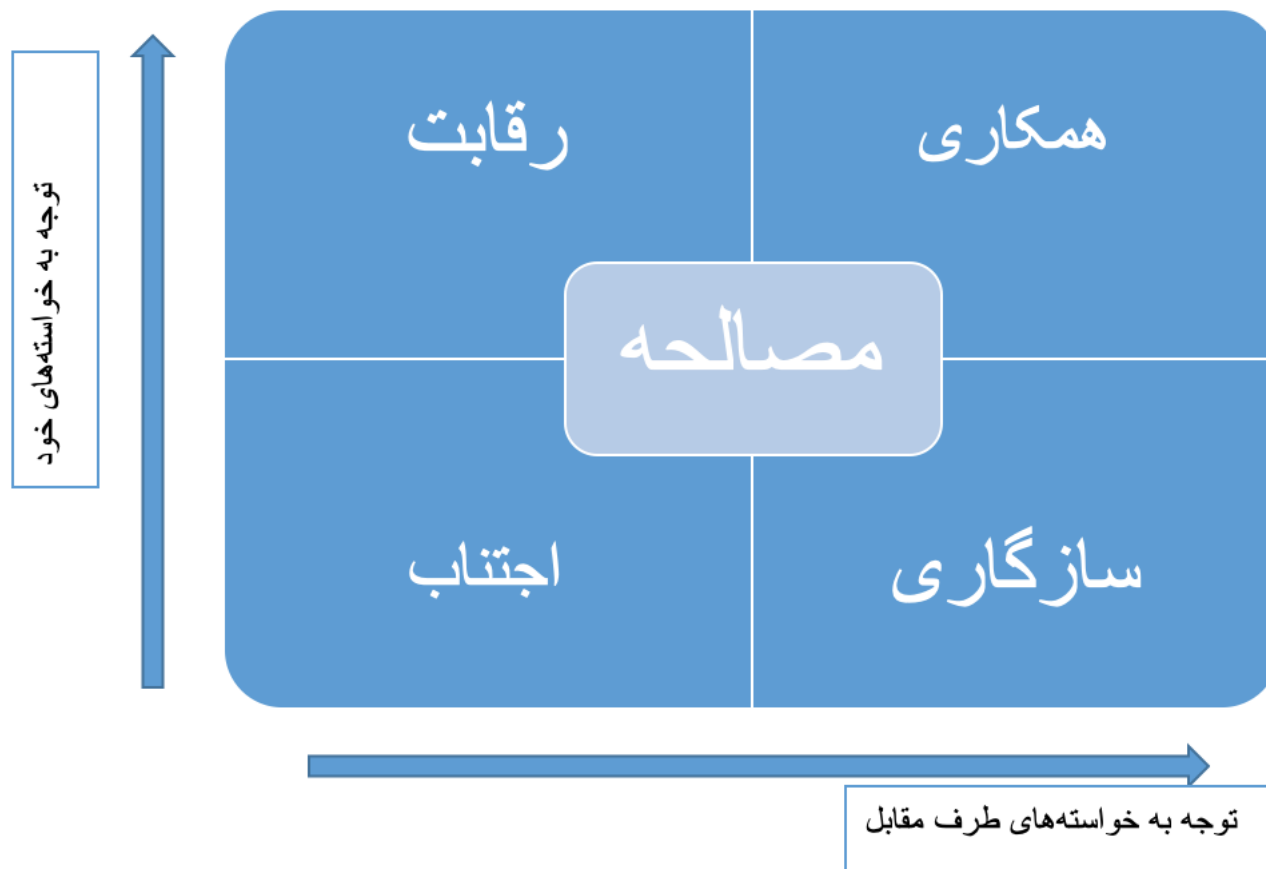
- سازمان به مثابه ماشین
- سازمان همچون موجودی زنده (دیدگاه زیستی یا بیولوژیک)
- سازمان به مثابه مغز
- سازمان همچون زندان روح
- سازمان به عنوان پدیده دگرگون شونده و متغیر (سیال و متحول)
- سازمان به عنوان ابزار سلطه
- سازمان به مثابه فرهنگ (تشکل فرهنگی)
- سازمان به مثابه یک نظام سیاسی
- سازمان به مثابه 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	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش ها	دانش فنی
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



سازمان به مثابه یک اثر هنری

برخی از دیدگاه های نظری ، سازمان را که با یکی از استعاره های بنیادین قابل انطباق اند ، به شرح زیر توضیح می دهند:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه است.	سیمای مدیر به مثابه است.
کلاسیک	ماشین	ماشین	مهندس
نوگرایی (مدرنیسم)	موجود زنده	موجود زنده	عضو یا وابسته ای به یک سیستم انطباق پذیر
تفسیری - نمادین	فرهنگ	الگویی از معانی	هنرمند
فرانوگرایی (پست مدرنیسم)	پرده نقاشی (کولاژ)	یک پرده نقاشی	یک نظریه پرداز و هنرمند (منتقد)

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**



سوالات

1. کدام مورد به عنوان اجزای اصلی سازمان یادگیرنده است؟
 - (۱) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی
 - (۲) مدل‌های ذهنی، سبک رهبری، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی
 - (۳) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تصمیم‌گیری شهودی، یادگیری گروهی
 - (۴) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، ارتباطات اثربخش
2. توانایی مدیر در «فرصت‌شناسی» و «یافتن نظم در بی‌نظمی‌ها» بر اساس کدام ویژگی نظریه آشوب ضرورت می‌یابد؟
 - (۱) هولوغرافیک - اثر پروانه‌ای
 - (۲) هولوغرافیک - جاذبه‌های غریب
 - (۳) جاذبه‌های غریب - حساسیت به شرایط اولیه
 - (۴) اثر پروانه‌ای - جاذبه‌های غریب
3. نقش‌ها، ارتباطات و ارزش از مشخصه‌های کدام یک از سطوح سلسله‌مراتب سیستم بولدینگ محسوب می‌شود؟
 - (۱) انسانی
 - (۲) متعالی
 - (۳) سازمانی اجتماعی
 - (۴) ژنتیکی - اجتماعی
4. کدام سبک مدیریت تعارض، هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر است و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه‌حل موقتی و سریع هستیم مناسب است؟
 - (۱) سازگار
 - (۲) همکار
 - (۳) سازشکار یا مصالحه
 - (۴) بی‌تفاوت یا اجتناب

سوالات

5. ایده‌ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقدامات و معنابخشی به تجربیات خود مورد استفاده قرار می‌دهند، به کدام اصل سازمان یادگیرنده اشاره دارد؟

(۱) سرآمدی شخصی (۲) تفکر سیستمی

(۳) مدل ذهنی (۴) بینش مشترک

6. آنچه که در مؤسسات تربیتی و آموزش و پرورش صورت می‌گیرد، بیانگر کدام کارکرد سازمان‌ها است؟

(۱) تولیدی (۲) نگهدارنده جامعه

(۳) انطباقی (۴) مدیریتی

7. زمانی که فرد می‌خواهد به زیردستان فرصت دهد تا با یادگیری از اشتباهات، مهارت‌های خود را بهبود بخشند،

کدام استراتژی مدیریت تضاد کاربرد دارد؟

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

8. نظریه محرک - پاسخ اسکینر، شاهی برای کدام مورد است؟

(۱) سازمان به‌مثابه الگوهای نمادین (۲) سازمان به‌مثابه زندان روح

(۳) سازمان به‌مثابه مغز (۴) سازمان به‌مثابه ماشین

9. موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه نوگرایی (مدرنیسم) به نظریه سازمان کدام است؟

- (۱) ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی
- (۲) تأثیر سازمان بر جامعه و مدیریت کارا و مؤثر سازمان
- (۳) نظریه‌ها، نظریه‌پردازان و نظریه‌پردازی درباره سازمان
- (۴) ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی

10. نظریه و نظریه‌پردازان، موضوع اصلی مورد بررسی کدام دیدگاه در نظریه سازمان هستند؟

- (۱) مدرنیست
- (۲) پست‌مدرنیست
- (۳) کلاسیک
- (۴) تفسیری- نمادین

۱۱. کدام استعاره سازمان، دام‌هایی که در راه ادراک مدیریت و اعضای سازمان از واقعیت‌ها گسترده شده‌اند

را روشن می‌سازد؟

- (۱) ابزار سلطه
- (۲) ماشین
- (۳) زندان روح
- (۴) موجود زنده

۱۲. یک انتقاد به نظریه اقتضایی آن است که:

- (۱) خیلی خاص و جزئی‌نگر است.
- (۲) بسیار کلی، مجرد و انتزاعی است.
- (۳) بیش از حد بر تعمیم‌های فاقد پشتوانه علمی متکی است.
- (۴) سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می‌کند.

۱۳. در کدام یک از انواع فرهنگ سازمانی، «منابع غیررسمی» منبع قدرت است؟

(۱) فرهنگ ایدئولوژیک (۲) فرهنگ عقلایی (۳) فرهنگ سلسله مراتبی (۴) فرهنگ توافق و مشارکت

۱۴. در دیدگاه تفسیری - نمادین، سیمای سازمان و سیمای مدیر به ترتیب به مثابه چیست؟

(۱) موجود زنده - نظریه پرداز و منتقد (۲) موجود زنده - هنرمند نماد سازمان
(۳) الگویی از معانی - هنرمند نماد سازمان (۴) الگویی از معانی - نظریه پرداز و منتقد

۱۵. کدام یک از رویکردهای سازمان به نوعی بسط رویکرد سیستم‌هاست و بر این باور است که دیدگاه

سیستم‌ها، روابط بین سازمان و محیطش را به اندازه کافی و روشن توضیح نمی‌دهد و می‌کوشد این قصور و شکاف را پر کند؟

(۱) رویکرد اقتضایی (۲) رویکرد موردی (۳) رویکرد کمی (۴) رویکرد رفتاری

۱۶. در کدام یک از انواع یادگیری علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نرم‌های تعیین شده، خود نرم‌ها نیز

مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند؟

(۱) تک حلقه‌ای (۲) دو حلقه‌ای (۳) خلاق (۴) گروهی

۱۷. کدام اصطلاح برای بیان مفهوم فرایند تبادل اطلاعات به منظور ایجاد رفتارهای خودنظم در ماشین و

سیستم‌های زنده و غیرزنده به کار رفته است؟

(۱) سایبرنتیک (۲) بازخور (۳) یادگیری دو حلقه‌ای (۴) آنتروپی

فصل سوم: خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی

خلاقیت

تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد.

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

میزان توجه به توسعه و تغییر
در سازمان

بسیار کم

بسیار خلاق

تقلید کننده

میزان خلاقیت

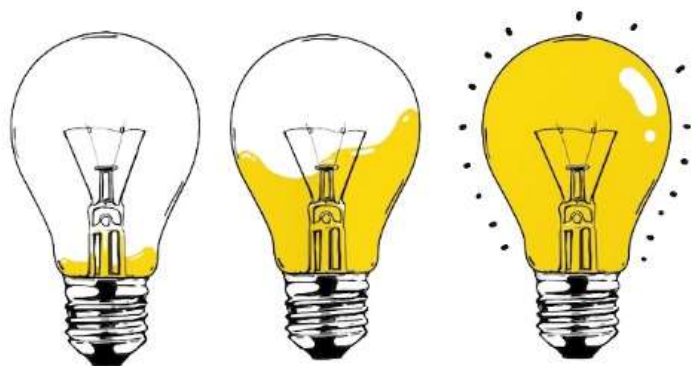
موانع خلاقیت

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



محرك های نوآوری

محرك های نوآوری شامل سه دسته هستند که عبارتند از:

متغيرهای ساختاری	متغيرهای فرهنگی	متغيرهای منابع انسانی
• ساختار ارگانیک • وفور منابع • ارتباط زیاد بین واحدها	• پذیرش ابهام • تحمل موضوعات غیر عملی • تحمل ریسک • تحمل تضاد • کنترل بیرونی کم • تمرکز بر نتایج	• تعهد بالا به آموزش و توسعه • امنیت شغلی بالا • وجود افراد خلاق



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





انواع نوآوری

1. نوآوری در فراگرد :

که موجب بهینه شدن راه های انجام کار می شود

2. 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.

نقش های نوآور در سازمان ها

☐ ایجاد کننده فکر: ایجاد بینش ها و بصیرت های جدید

☐ حفظ کننده اطلاعات: رابط درون و بیرون سازمان

☐ قهرمان محصول: به کارگیری فکرهای جدید در فراگردهای کاری و ارائه محصولات خاص

☐ مدیر پروژه: وظیفه اجرای یک پروژه را بر عهده دارد

☐ رهبر نوآوری: هدایت کردن افراد



ویژگی های افراد خلاق

☐ دانش

☐ تحصیلات

☐ هوش

☐ توانایی های ذهنی

☐ شخصیت

☐ دوران کودکی

☐ عادت های اجتماعی



شیوه های تفکر

☐ تفکر خلاق: درگیری عمیق با یک مسئله

☐ تفکر سببی: اندیشیدن به طور معکوس

☐ تفکر استقرایی: اندیشیدن از جزء به کل

☐ تفکر قیاسی: اندیشیدن از کل به جزء

☐ تفکر قضاوتی و تحلیلی: تجزیه و تحلیل اطلاعات



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)

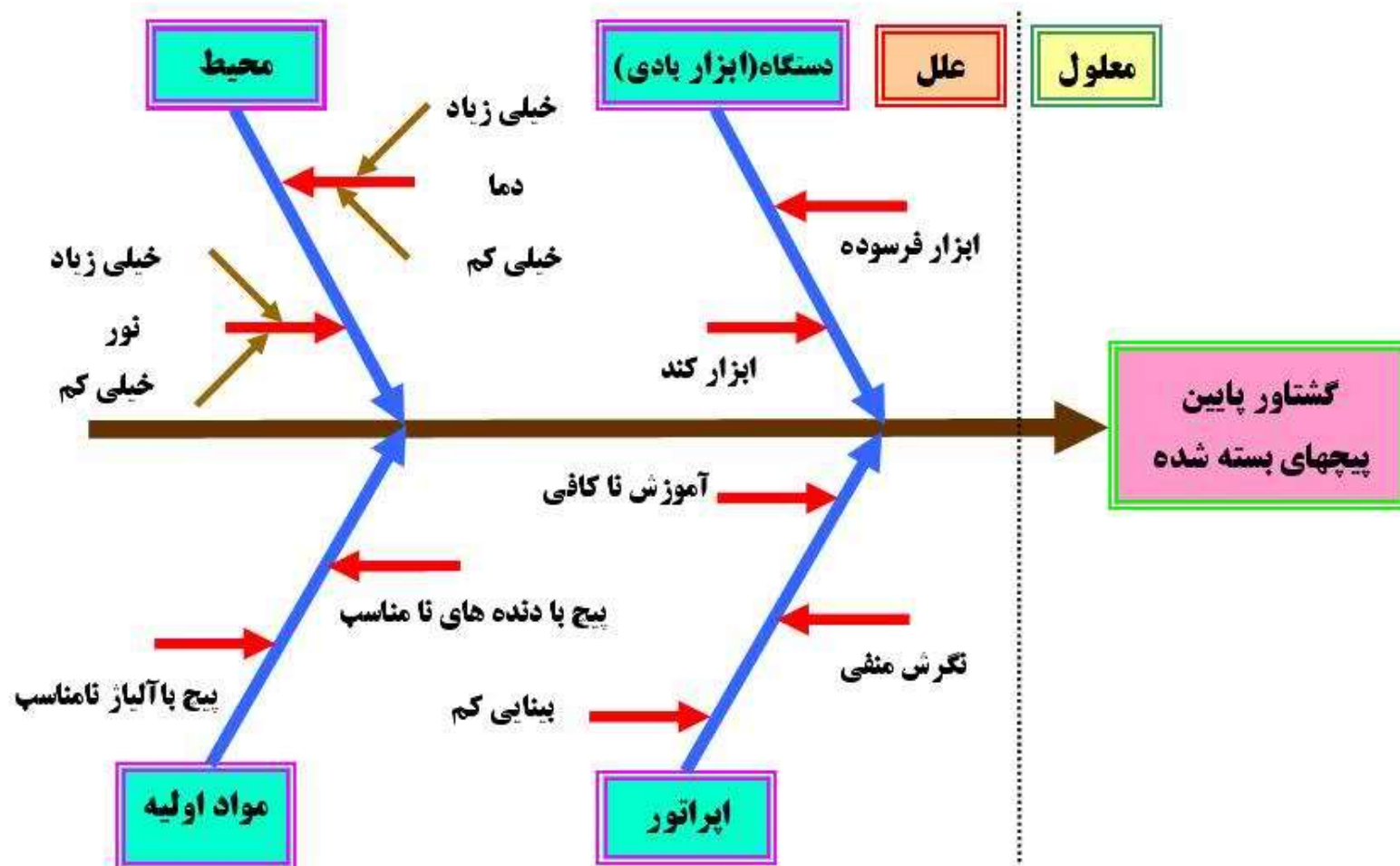


فنون خلاقیت و نوآوری

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

تکنیک 5-3-6/ کاهش ضایعه گروه اندیشی	تکنیک گروه اسمی	تحلیل شبکه (ارتباط اجباری)	ایجاد روابط اجباری بین دو پدیده
الگو برداری و تقلید از طبیعت / هوش مصنوعی ، سایبرنتیک	الگو برداری از طبیعت	هم اندیشی مستقیم (طوفان فکری)	معاشرت آزاد و خودداری از انتقاد
ایجاد اندیشه واسطه غیرممکن / پیوند تصادفی/ معکوس سازی	تفکر موازی	هم اندیشی غیرمستقیم، (گردش تخیلی یا فن گوردون)	تلفیق نامتجانس ها/ جریان تمثیلی و استعاره ای / مسائل فوق العاده مشکل / روش سینکتیکس
الهام گیری از راه حل های خلاقانه قبلی	حل ابداعانه مسائل یا روش تریز	هم اندیشی رقابتی مستقیم	تعامل آزاد گروه ها با یکدیگر
فهرست کردن کلیه علل احتمالی بروز مساله	نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)	تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (ریخت شناسانه)	بررسی ساختار کلی و ابعاد مختلف یک پدیده
قیاس بین دو چیز غیرمشابه و تلاش برای ایجاد تشابه بین آنها	روش قیاسی	پرسش های ایده براگیز	SCAMPER

نمودار استخوان ماهی (ایشیکاوا)



کارآفرینی

☐ 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.

☐ سازه های مزیت رقابتی عبارتند از: نوآوری - کیفیت - کارایی - پاسخگویی به مشتریان

☐ تعاریف متفاوت کارآفرینی در دیدگاه های متفاوت:

✓ اقتصاددانان: عاملان اصلی خلق فرصت های سرمایه گذاری

✓ جامعه شناسان: تحریک کنندگان حساس در نوسازی جوامع

✓ روان شناسان: صفات مشخصه رهبران توسعه اقتصادی

✓ دانشمندان علوم سیاسی: کودکان بی غرض نظام سیاسی

✓ ژوزف شومپیتر: فرآیند تخریب خلاقانه

☐ عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم ، عدم وجود قابلیت های مدیریت و ابتکار اقتصادی می باشد.



رهیافت های کارآفرینی

☐ رهیافت محتوایی یا صفات مشخصه

❑ رهیافت فراگردی یا رفتاری

□ زنجیره کارآفرینی: ارتباط سه عنصر خلاقیت ، نوآوری و کارآفرینی

انواع کارآفرینی: کارآفرینی مستقل و کارآفرینی سازمانی



مکاتب کارآفرینی

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

عوامل موثر بر کارآفرینی

☐ چهار عنصر مهم تاثیرگذار بر کسب و کارهای کارآفرینانه عبارتند از:

✓ دیدگاه جامعه به **SMEs**

✓ نگرش ها به راه اندازی کسب و کارهای کارآفرینانه

✓ تلقی از قوانین و مقررات و مالیات

✓ دانش و آموزش کارآفرینی

☐ مهم ترین انگیزه کارآفرینان برای راه اندازی کسب و کارهای مستقل ، «رئیس خود بودن» است.



زیرساختارهای مناسب کارآفرینی

نوع زیرساخت	غیرکارآفرینانه	کارآفرینانه
ساختار اقتصادی	برنامه ریزی متمرکز	سازمان های آزاد
ساختار سیاسی	مستبدانه و دیکتاتوری	دموکراسی
ساختار قانونی	مسئولیت نامحدود	مسئولیت محدود
ساختار مالی	متمرکز و محافظه کارانه	نامتمرکز و رقابتی
ساختار تدارکاتی	توسعه نیافته	توسعه یافته
ساختار اجتماعی	نهادی و جمعی	فردگرایی

استعاره ها درباره کارآفرینان

☐ تسهیل گر اجتماعی

☐ ورزشکار المپیک

☐ رهبر ارکستر سمفونیک

☐ خلبان هواپیمای جنگی

☐ غزال تیز پا



سوالات

1. در کدام شیوه تفکر، با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و علت‌های وقوع آن‌ها ارزیابی می‌گردند و ویژگی بارز آن اندیشیدن به طور معکوس است؟
(۱) تفکر خلاق (۲) تفکر تحلیلی (۳) تفکر قیاسی (۴) تفکر سببی
2. کدام مرحله فرایند خلاقیت، زمان تفکر و واکنش و مرحله‌ای است که توجه ضمیر خود آگاه از تمرکز بر روی مسئله دور می‌شود؟
(۱) بینش و بصیرت (۲) نهفتگی یا تکوین (۳) رسیدگی و تحقیق (۴) اصرار و پافشاری
3. در کدام تکنیک ایجاد خلاقیت، مسئله‌ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند؟
(۱) تحرک مغزی (۲) گردش تخیلی (۳) ارتباط اجباری (۴) گروه اسمی
4. در کدام مرحله فرایند خلاقیت، ایده خلاق به طور ناگهانی ظهور و بروز می‌یابد؟
(۱) بینش و بصیرت (۲) نهفتگی یا تکوین (۳) رسیدگی و تحقیق (۴) اصرار و پافشاری
5. کدام تکنیک بروز خلاقیت، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تحلیل قرار می‌گیرد؟
(۱) تفکر موازی (۲) گردش تخیلی (۳) تحرک مغزی (۴) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

6. «ارتباطات زیاد در بین واحدها» و «وفور منابع»، به ترتیب، جزو کدام متغیرهای محرک نوآوری است؟

(۱) فرهنگی - ساختاری

(۲) منابع انسانی - ساختاری

(۳) منابع انسانی - فرهنگی

(۴) ساختاری - ساختاری

7. هدف کدام یک از رهیافت‌های کارآفرینی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان و

تبیین ماهیت کارآفرینی است؟

(۱) فراگردی

(۲) محتوایی

(۳) روان‌شناختی

(۴) شخصیتی

8. متغیرهای ساختاری محرک نوآوری و ابتکار در سازمان عبارتند از:

(۱) پذیرش ابهام، کنترل‌های بیرونی کم و تمرکز بر نتایج

(۲) ساختار ارگانیک، وفور منابع و ارتباطات زیاد بین واحدها

(۳) پذیرش ابهام، تعهد بالا به آموزش و توسعه و امنیت شغلی بالا

(۴) ساختار ارگانیک، وجود افراد خلاق و ارتباطات زیاد بین واحدها

9. زمانی که صرف می‌شود تا یک ایده جدید به خواسته و تقاضای ارضاء شده تبدیل شود را چه می‌نامند؟

(۱) زنجیره کارآفرینی

(۲) تخریب خلاق

(۳) تأخر نوآوری

(۴) خواب بر روی مسئله

10. **ابداعات انجام شده در زمینه علم ارتباطات و کنترل، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتری و هوش مصنوعی با استفاده**

از کدام فن خلاقیت شکل گرفته است؟

- (۱) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
(۲) تفکر موازی
(۳) تحرک مغزی
(۴) الگوبرداری از طبیعت

11. **هدف کدام یک از فنون خلاقیت، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه علل احتمالی مسئله مورد نظر است؟**

- (۱) قیاسی
(۲) فن گشت و گذار
(۳) نمودار استخوان ماهی
(۴) حل ابداعانه مسئله

12. **در کدام یک از تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، ضایعه گروه‌اندیشی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد و نظرات**

با استقلال بیشتری ابراز می‌گردد؟

- (۱) الگوبرداری از طبیعت
(۲) تفکر موازی
(۳) تحرک مغزی
(۴) گروه اسمی

13. **کدام مرحله در فراگرد خلاقیت، بر توان گردآوری فکرها و طرح‌های متنوع و متعدد در مورد مسئله دلالت دارد؟**

- (۱) خواب بر روی مسئله
(۲) سلاست فکر
(۳) حساسیت به مسئله
(۴) تحلیل شبکه

14. **روش امروزی بسته‌بندی چیپس سیب‌زمینی که با الهام از برگ درختان بدست آمده، مبتنی بر کدام یک از**

فنون خلاقیت است؟

- (۱) فن گشت و گذار
(۲) تریز
(۳) قیاسی
(۴) نمودار استخوان ماهی

فصل چہارم: تصمیم گیری و حل مسالہ

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.

می توان فرآیند تصمیم گیری را **مغز** سلسله اعصاب سازمان به حساب آورد.



تصمیم گیری سازمانی

تصمیم گیری سازمانی را بدین صورت تعریف می کنند

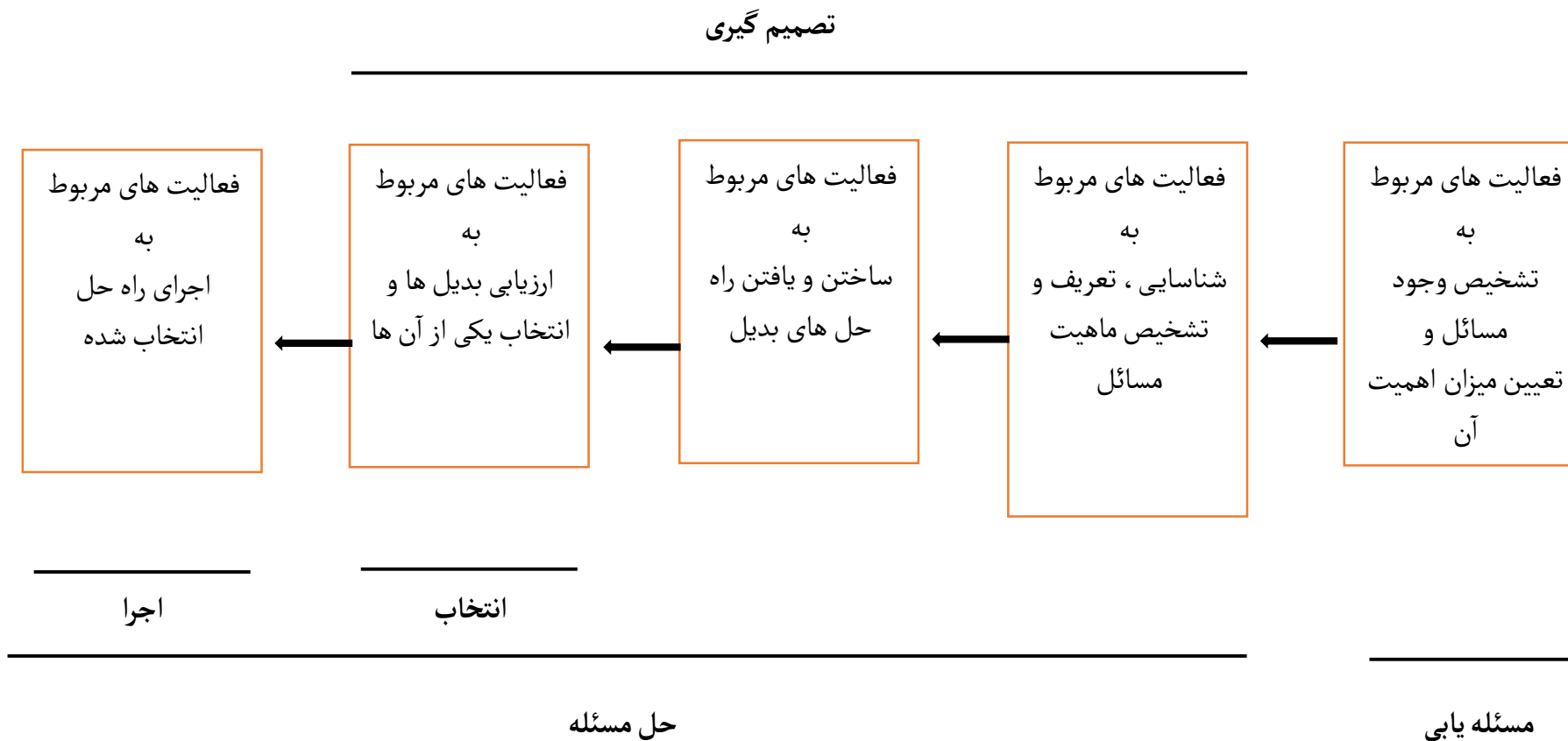
□ فرایند شناسایی

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

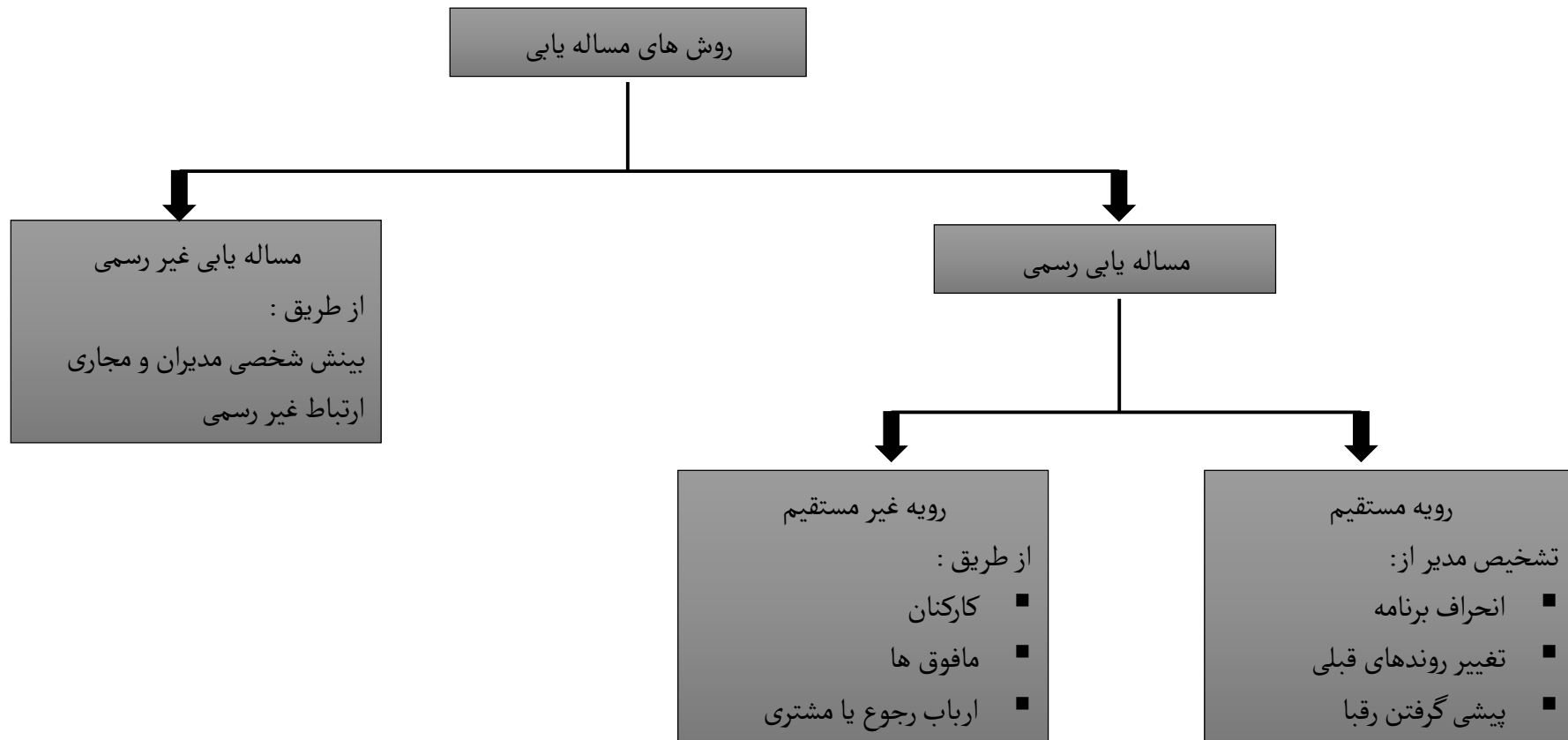
مرحله حل مساله زمانی است که راه حل های گوناگون مورد توجه قرار می گیرند ، یکی از راه حل ها انتخاب می شود و به اجرا درمی آید.

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 ☐

Maximax ○

Maximin ○

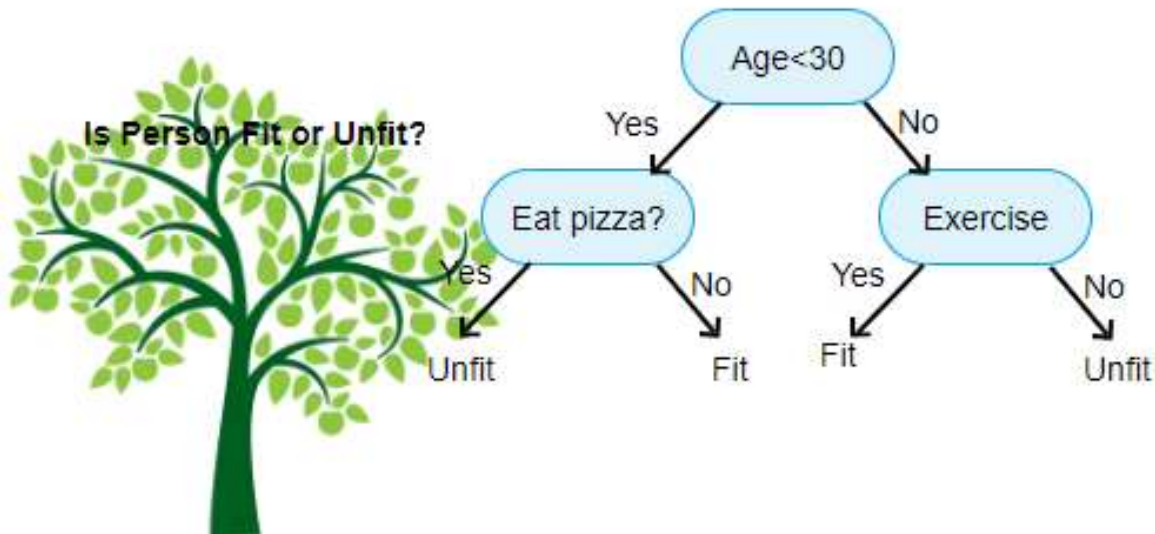
Expected Value ○



طبقه بندی تصمیم ها بر اساس مراحل

□ تصمیم های تک مرحله ای (ایستا)

□ تصمیم های چند مرحله ای و دنباله دار: **Decision Tree**



طبقه بندی تصمیم ها به برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

☐ 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

روش های سنتی و نوین تصمیم گیری برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

فنون نوین	فنون سنتی	فنون تصمیم گیری انواع تصمیمات
• تحقیق در عملیات • مدل های ریاضی • شبیه سازی کامپیوتری • پردازش الکتریکی داده	• عادات همیشگی • روال اداری و رویه های عملیاتی استاندارد • ساختار سازمانی مشخص	برنامه ریزی شده
• فنون حل مساله مکاشفه ای و ذهنی از طریق: ✓ آموزش تصمیم گیران ✓ ساختن برنامه های کامپیوتری ذهنی	• قضاوت، شهود و خلاقیت • قواعد سرانگشتی و مبتنی بر تجربه • انتخاب و آموزش مدیران ارشد اجرایی	برنامه ریزی نشده

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.

تهدیدآمیزترین 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

مدیران برای اخذ تصمیمات مناسب باید بتوانند مسائل را اولویت بندی نمایند، لذا باید به موارد زیر توجه کنند:

☐ 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



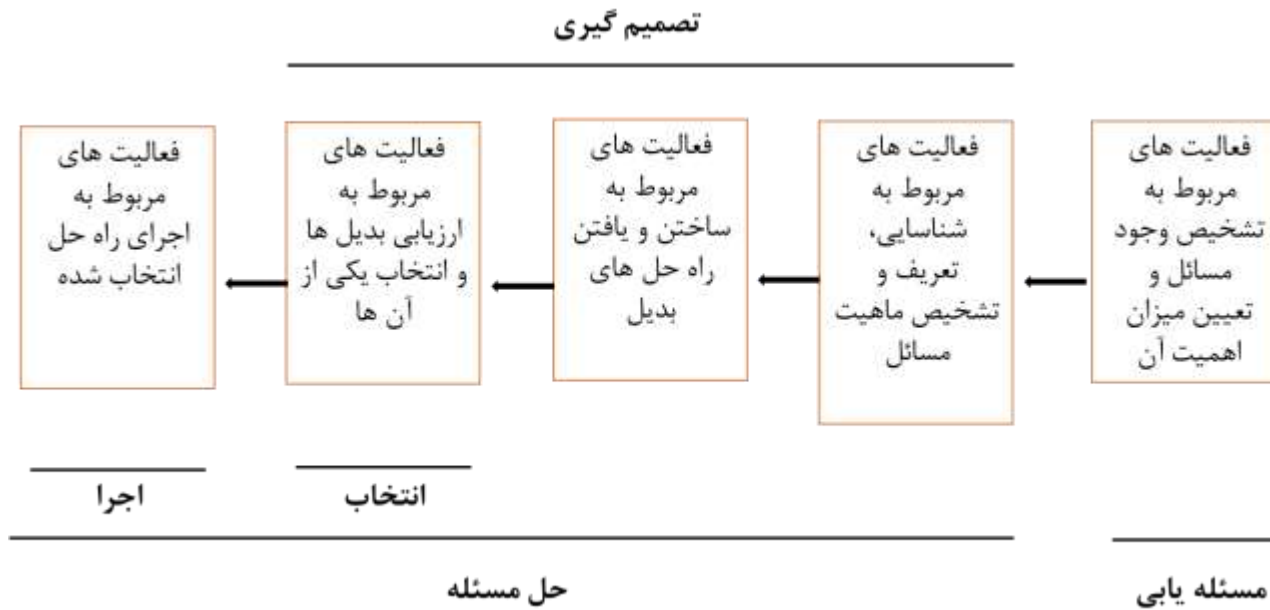
فراگرد منطقی حل مساله

شناسایی وضعیت ☐

راه حل یابی ☐

ارزیابی و انتخاب ☐

اجرا و پیگیری ☐



معیارهای ارزیابی میزان اثربخشی و کارایی یک تصمیم

❖ معیارهای ارزیابی میزان اثربخشی تصمیم

- ☐ با توجه به اهداف سازمان تا چه حد عملی است؟
- ☐ چه قدر به حل مساله کمک می کند؟

❖ معیارهای ارزیابی میزان کارایی تصمیم

- ☐ کیفیت عینی تصمیم
- ☐ پذیرش تصمیم توسط مجریان آن



موانع حل مساله

☐ اجتناب آرام: اقدامی انجام نمی دهد.

☐ تغییر آرام: اولین بدیل در دسترس را انتخاب می کند.

☐ اجتناب دفاعی: واضح ترین راه حل را انتخاب می کند.

☐ ترس: روش اصلاح تدریجی / نتیجه ای قابل پیش بینی ، نسبتاً پایدار ، عملی و آشنا



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: ساختار ذهن آدمی

☐ اکتفا به عقلانیت نسبی: محدودیت های طبیعی توانایی انسان

☐ مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت



انواع سبک های تصمیم گیری مدیران

تحمّل ابهام	زیاد	تحلیلی	ادراکی
	کم	آمرانه	رفتاری
		عقلایی	شهودی
نوع تفکر			



سبک های شناختی بر مبنای نوع شناسی کارل یونگ

- کارکردهای **ادراکی** برای جمع آوری اطلاعات: حسی و شهودی
- کارکردهای **قضاوتی** برای تحلیل اطلاعات: منطقی و عاطفی

☐ حسی - منطقی: شخصیت عملگرا

☐ حسی - عاطفی: شخصیت گروه دوست

☐ شهودی - منطقی: شخصیت عقلایی

☐ شهودی - عاطفی: شخصیت نوآور

➤ تقسیم بندی تاتوم و همکارانش از **سبک های مختلف تصمیم گیرنده:**

- سبک محدود شده

- سبک جامع



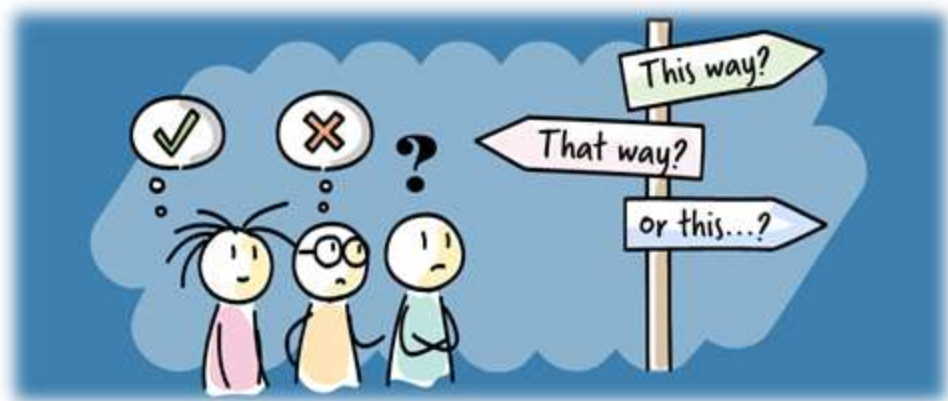
روش ها و فنون تصمیم گیری

- برخی از روش ها و فنون قابل استفاده در تصمیم گیری عبارتند از:

☐ تفکر خلاق

☐ تحقیق در عملیات

☐ به کارگیری استراتژی ها و مفاهیم زیربنایی



ابزارهای کمی تصمیم گیری مدیران

☐ ماتریس سود: بررسی نتایج احتمالی دو یا چند راه حل با توجه به شرایط متفاوت آینده

☐ تحلیل نقطه سر به سر: رابطه بین میزان تولید ، هزینه و درآمد

☐ درخت تصمیم: ترسیم مسیرهای جایگزین شونده

☐ تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه: سرمایه گذاری بر مبنای سرعت بازگشت سرمایه و پوشش هزینه های اولیه

☐ شبیه سازی: مدل های صف و تئوری بازی ها

معمای دو راهی زندان تئوری بازی ها

دو مظنون توسط پلیس دستگیر شده‌اند پلیس باید شواهد کافی برای محکومیت مظنونین جمع‌آوری کند و برای این کار به صورت جداگانه از مظنونین بازجویی می‌کند، در نتیجه هر زندانی باید بین خیانت و سکوت یکی را انتخاب کند؛ ولی هیچ‌کدام از آن‌ها نمی‌داند که دیگری کدام راه را انتخاب خواهد کرد.

☐ اگر یکی از مظنونین علیه دیگری شهادت دهد و مظنون دیگر سکوت را ترجیح دهد، در این حالت مظنون اول آزاد و دیگری به یک سال حبس محکوم می‌شود.

☐ اگر هر دو سکوت را انتخاب کنند هر دو زندانی تنها برای یک ماه حبس خواهند کشید.

☐ و اما اگر هر دو علیه دیگری شهادت دهند باید به مدت سه ماه هر زندانی حبس بکشد.



زندان ۲ سکوت می‌کند	زندان ۲ خیانت می‌کند	
زندان ۱ سکوت می‌کند	هر کدام یک ماه زندانی	زندان ۱ یک سال حبس زندان ۲ آزاد می‌شود
زندان ۱ خیانت می‌کند	زندان ۱ آزاد می‌شود زندان ۲ یک سال حبس	هر کدام ۳ ماه زندانی

مدل های تصمیم گیری

☐ مدل کلاسیک: عقلایی / بهینه سازی / اقتصادی-عقلایی / ایده آل / یافتن بهترین راه حل / تجویزی ، هنجاری و تکلیفی / وجود اطلاعات کامل / یادگیری تک حلقه ای

☐ مدل اداری: استراتژی رضایت بخش / خوب به حد کافی / عقلانیت محدود شده / یادگیری دو حلقه ای / تصمیم گیری شهودی

☐ مدل تغییرات تدریجی: استراتژی مقایسات جایگزینی / علم گذر از آشفتگی و سردرگمی / همراهی با دیدگاه تصمیم گیرندگان

☐ مدل استراتژی انطباقی: مدل کنکاش ترکیبی / پوشش مختلط / مدل اداری + مدل تغییرات تدریجی / خط مشی های اساسی + تغییرات تدریجی

☐ مدل سطل زباله: تصمیم گیری غیرعقلایی / اتفاقی و تصادفی

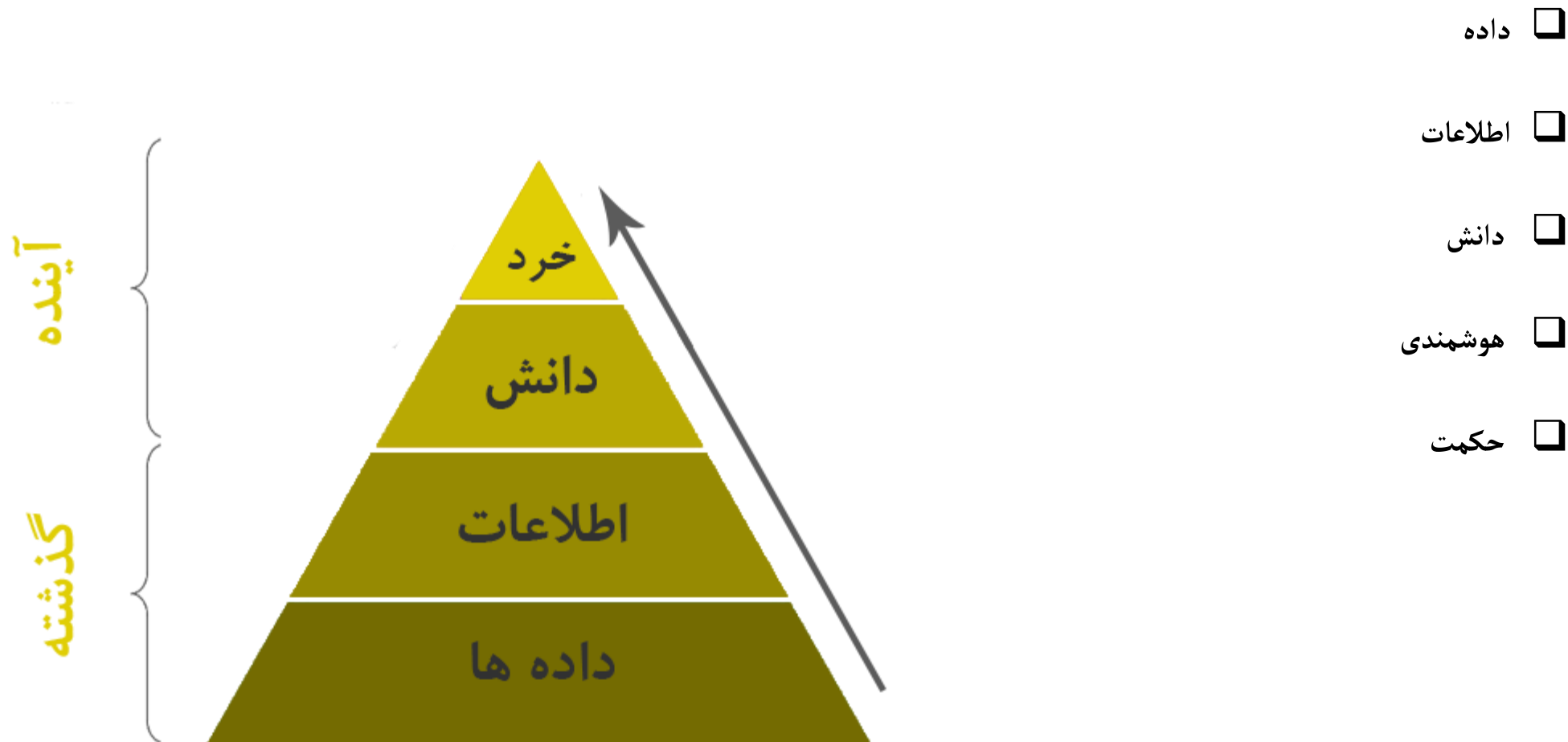
☐ مدل سیاسی: عقلانیت فردی / اهداف شخصی / ایجاد ائتلاف



مدل های تصمیم گیری

مدل تصمیم گیری	شرایط و مقتضیات سازمانی	اصول راهنما
بهینه سازی	گستره محدود مسائل ، اطلاعات کامل	تئوری
رضایت بخش	اطلاعات ناقص و نتایج رضایت بخش قابل تشخیص	تئوری و تجربه
رضایت بخش انطباقی	اطلاعات ناقص ، تصمیمات پیچیده ، نتایج نامشخص ، وجود خط مشی راهنما	تئوری ، تجربه و مقایسه
تغییرات تدریجی	اطلاعات ناقص ، تصمیمات پیچیده ، نامشخص بودن نتایج ، فقدان اصول راهنما و استراتژی کوتاه مدت	تجربه و مقایسه
سطل زباله	تصمیمات تصادفی	شانس و تصادف
سیاسی	تصمیمات غیرعقلایی	قدرت

سلسله مراتب اطلاعات



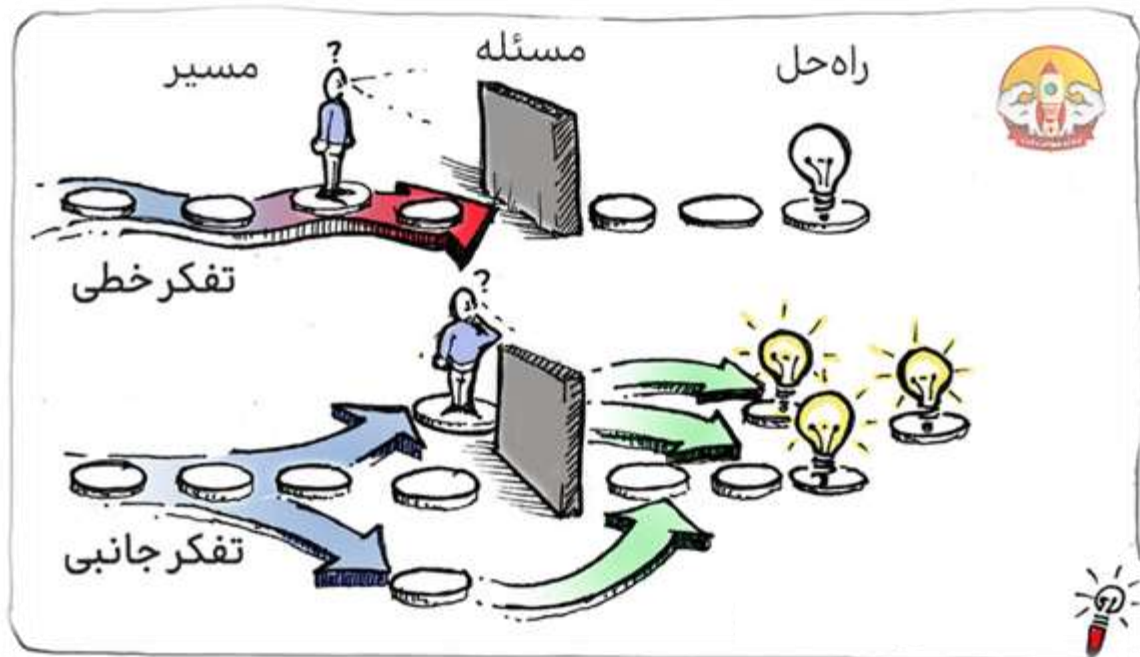
سبک های پردازش اطلاعات

سبک پردازش	ویژگی های ساختاری سازمان	ویژگی های کارهای مورد ترجیح	سبک تصمیم گیری و حل مساله	نمونه کاربردها	نمونه تخصص های حرفه ای
عقلایی	سنتی ، هرمی و سلسله مراتبی	تکراری ، دقیق ، تفصیلی و اجرایی	قیاسی ، عینی ، ترجیح به حل مسائل جزئی شده	مدل سازی ، بسط روند گذشته به آینده	برنامه ریزی ، تصمیم گیری کمی ، مدیریت مالی ، مهندسی ، اجرای قانون و نظامی گری
شهود	باز ، موقت و به سرعت در حال تغییر	غیرتکراری ، گسترده ، خط مشی های کلی و عمومی	استقرایی ، ذهنی ، ترجیح به حل مسائل کلی به صورت احساسی و شهودی	هم اندیشی ، تجدیدنظر و نقد مفروضات سنتی	مدیریت منابع انسانی ، بازاریابی ، بهبود سازمان ، کسب اطلاعات ویژه و تحلیل آنها

دو نوع سبک اندیشیدن در فرآیند تصمیم گیری

□ تفکر خطی: تحلیلی منطقی / نیمکره چپ / تفکر عمودی / مرحله آمادگی

□ تفکر غیرخطی: بصیرت و شهود / نیمکره راست / تفکر موازی / مرحله نهفتگی



چالش های معاصر تصمیم گیری

☐ معیارهای چندگانه: تعدد افراد ذی نفع و ایجاد تعادل میان منافع متضاد آنها

☐ عوامل نامشهود: رضایت مشتری ، روحیه کارکنان ، افزایش الزامات بروکراسی ، نیازهای زیبایی شناسانه

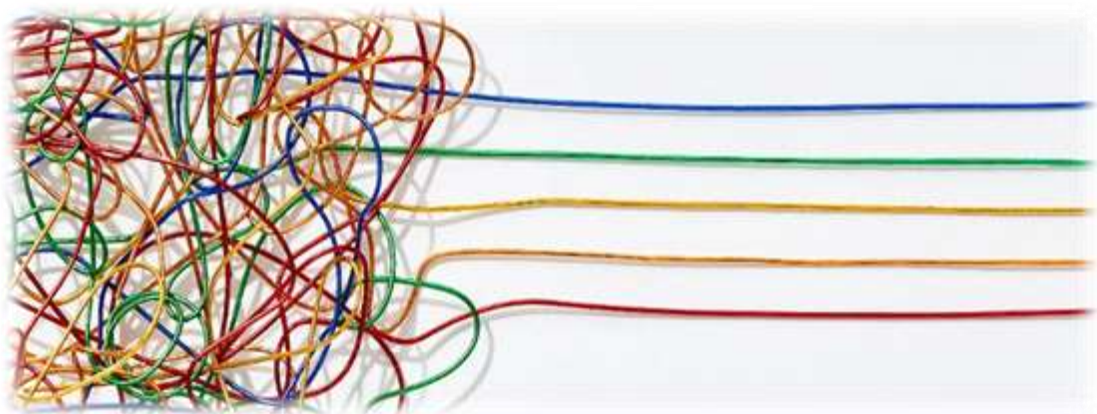
☐ مخاطره و عدم اطمینان

☐ آثار بلندمدت

☐ اطلاعات میان رشته ای

☐ مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری

☐ قضاوت های ارزشی



دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری

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

☐ دام ظاهرنگری (قالب بندی)

☐ دام تعهدات احساسی و اجتماعی (تعهد متعصبانه)

☐ دام اعتماد بی از حد

عوامل متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی

عوامل روان شناختی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی
• عدم تمایل به باخت • احتمال تغییر اوضاع و شرایط • تمایل به توجیه تصمیم های اولیه	• حفظ آبرو • تاکید فرهنگی بر پایداری داشتن و ثبات رویه	• مقاومت در برابر تغییر • خط مشی ها و سیاست های سازمان • ارزش های بنیادی سازمان

سوگیری و خطاهای تصمیم گیری

☐ خطای کامروایی آنی یا رضایت‌مندی فوری

☐ خطای بزرگنمایی

☐ اثر لنگراندازی (خطای تکیه گاه-تعدیل)

☐ خطای دسترسی

☐ خطای ادراک گزینشی

☐ خطای خودخدمتی

☐ خطای راستی آزمایی (خطای تأیید)

☐ خطای فرورفتن در هزینه های گذشته

☐ خطای بازنمایی (نمونه یا نماینده)

☐ خطای مربوط به رخداد‌های تصادفی

☐ خطای واپسگرایی یا قهقراگرایی (خطای پس گویی)

تصمیم‌گیری بر اساس درجه توافق بر سر اهداف و شیوه‌ها

توافق / عدم توافق بر سر شیوه‌ها	توافق	مدل ائتلافی	مدل عقلایی
	عدم توافق	مدل سطل زبانه	مدل آزمون و خطا
		عدم توافق	توافق
توافق / عدم توافق بر سر اهداف			

فنون تصمیم گیری گروهی

چهار شیوه برای تصمیم گیری گروهی پیشنهاد شده است که گروه اندیشی را کاهش می دهند:

☐ طوفان مغزی

☐ روش گروه اسمی

☐ فن دلفی

☐ ملاقات های الکترونیکی

☐ جانبداری حيله گرانه و پرسش جدلی

☐ تکنیک 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



سوالات

1. در کدام موقعیت تصمیم‌گیری، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج معین است و امکان تصمیم‌گیری براساس

نتایج محتمل وجود دارد؟

- (۱) اطمینان (۲) عدم اطمینان (۳) مخاطره (ریسک) (۴) ابهام

2. سه شیوه تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان (Uncertainty) عبارت‌اند از:

- (۱) خوش‌بینانه، بدبینانه، محتمل
(۲) درخت تصمیم، مدل‌های کمی، شیوه محتمل
(۳) حداکثر حداکثرها، حداکثر حداقل‌ها، تصمیم‌گیری بر اساس ارزش مورد انتظار
(۴) اکتشافی - ابتکاری، جامع - عقلایی، تصمیم‌گیری بر اساس ارزش مورد انتظار

3. تحمل ابهام کم و تفکر شهودی بیانگر کدام سبک تصمیم‌گیری مدیران است؟

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

4. در وضعیت مخاطره (ریسک)، درجه عدم اطمینان و میزان اعتماد به تصمیم به ترتیب چگونه است؟

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

5. کدام مورد درباره تصمیمات برنامه‌ریزی شده، صحیح نیست؟

- (۱) آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد. (۲) بخش مهمی از وقت مدیر را آزاد می‌کند.
(۳) صرفاً برای حل مسائل ساده قابل استفاده هستند. (۴) بر حسب عادت، قوانین یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند.

6. **فراگردی که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد چه نام دارد؟**

- (۱) مسئله یابی (۲) حل مسئله (۳) انتخاب (۴) تصمیم گیری

7. **درخت اخذ تصمیم یکی از شیوه های تصمیم گیری است که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری**

به کار می رود.

- (۱) تک مرحله ای و ایستا (۲) چند مرحله ای
(۳) در شرایط عدم اطمینان (۴) در شرایط اطمینان کامل

8. **شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را چه می گویند؟**

- (۱) عارضه (۲) مسئله (۳) فرصت (۴) بحران

9. **مراحل فراگرد منطقی حل مسئله به ترتیب عبارت اند از:**

- (۱) نظارت بر محیط، ایجاد بدیل، انتخاب بدیل، اجرا و پیگیری آن
(۲) ایجاد بدیل، شناسایی بدیل ها، شناسایی مسئله، حل مسئله، اجرا
(۳) شناسایی مسئله، ارزیابی و انتخاب، ایجاد بدیل، اجرای تصمیم
(۴) شناسایی وضعیت، راه حل یابی، ارزیابی و انتخاب، اجرا و پیگیری

10. کدام یک از موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم به محدودیت‌های طبیعی توانایی انسان برای اداره وضعیت‌های پیچیده اشاره دارد؟

- (۱) عقلانیت نسبی
(۲) اکتفا به راه حل رضایتبخش
(۳) مصلحت‌اندیشی در وضعیت
(۴) عدم اطمینان نسبت به آینده

11. مدیران دارای کدام سبک تصمیم‌گیری بیشتر تمایل دارند تا در نگاهشان به مسائل رویکرد اجتماعی داشته باشند، گزینه‌های بسیار متعددی را مد نظر قرار داده و برای حل مسائل به صورت خلاقانه عمل می‌کنند؟

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

12. کدام یک از موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم یک انتخاب عمدی ذهن انسان برای محدود کردن تعداد راه‌حل‌های بدیل محسوب می‌شود؟

- (۱) اکتفا به عقلانیت نسبی
(۲) اکتفا به راه حل رضایتبخش
(۳) مصلحت‌اندیشی در وضعیت
(۴) عدم اطمینان نسبت به آینده

13. کدام یک از مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر مفروضات اقتصادی - عقلایی است و در آن باید تصمیمات به شکلی ایده‌آل اتخاذ شوند؟

- (۱) مدل کلاسیک
(۲) مدل اداری
(۳) مدل سیاسی
(۴) مدل انطباقی

14. کدام مفهوم بیانگر نوعی تعهد بیش از حد به تصمیم‌های قبلی، علیرغم وجود شواهدی مبتنی بر امکان نادرست بودن آن تصمیمات است؟

- (۱) گروه‌اندیشی (۲) تعهد متعصبانه (۳) فشار اجتماعی (۴) تعهد اخلاقی

15. کدام یک از تخصص‌های حرفه‌ای در سازمان به مهارت و سبک «شهود» در پردازش اطلاعات نیاز دارد؟

- (۱) مدیریت مالی (۲) مهندسی (۳) برنامه‌ریزی (۴) بازاریابی

16. «اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نتایج نامشخص و وجود خط‌مشی راهنما»، شرایط و مقتضیات مناسب برای استفاده از کدام مدل تصمیم‌گیری هستند؟

- (۱) سطل زباله (۲) رضایتبخش انطباقی (۳) تغییرات تدریجی (۴) سیاسی

17. کدام یک از استراتژی‌های تصمیم‌گیری، راهبردی انطباقی است که رشته اقداماتی را با ترکیب کردن تئوری، تجربه و مقایسات جایگزین‌کننده ایجاد می‌کند؟

- (۱) رضایتبخش (۲) انطباقی (۳) بهینه‌سازی (۴) مقایسات جایگزینی

18. میان اعتماد بیش از حد مدیران به کارکنان و میزان دشواری کار آنان:

- (۱) همبستگی مثبت وجود دارد. (۲) همبستگی منفی وجود دارد.
(۳) ارتباطی وجود ندارد. (۴) می‌تواند همبستگی مثبت یا منفی باشد.

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.
- اولین مرحله در چرخه فرآیند برنامه ریزی، **کنکاش و کاوش محیطی** است.
- برنامه ریزی شامل دو جنبه مهم است:

- اهداف (**SMART**)

- 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



مشخصات یک برنامه سازمانی خوب

➤ فایول مشخصات یک برنامه سازمانی خوب را در چهار مورد خلاصه کرده است:

❖ یکپارچگی

❖ پیوستگی و تداوم

❖ انعطاف پذیری

❖ دقت

پیش بینی و برنامه ریزی

➤ چهار روش متداول برای پیش بینی و برنامه ریزی عبارتند از:

❖ قضاوت آگاهانه

❖ مطالعات پیمایشی

❖ تجزیه و تحلیل روند

❖ تجزیه و تحلیل سناریو (طولی و مقطعی)

PREDICT



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.



اصول برنامه ریزی

اصول برنامه ریزی عبارتند از :

☐ اصل جامعیت

☐ اصل کارایی

☐ اصل احتساب

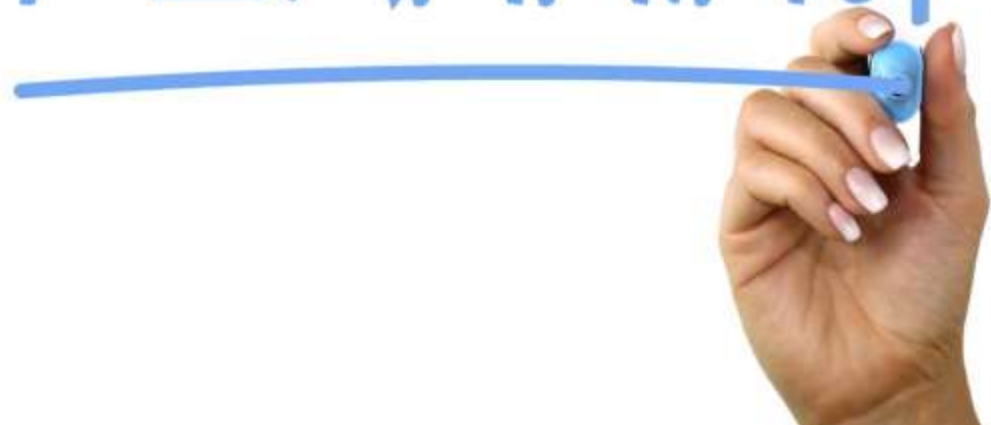
☐ اصل آگاه سازی: **نتایج**

☐ اصل تلفیق سازی

☐ اصل پیامد منطقی

☐ اصل شفافیت: **فرآیند**

PLANNING



سطوح اهداف

➤ سطوح اهداف در سازمان شامل چهار سطح می باشد که عبارتند از :

- ماموریت
- اهداف استراتژیک
- اهداف تاکتیکی
- اهداف عملیاتی



➤ زنجیره هدف- وسیله: اهداف هر سطح ضمن اینکه خود هدف هستند ، وسیله ای برای تحقق اهداف سطح بالاتر تلقی می شود.

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 بالا به پائین به وحدت جهت می انجامد.

□ 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 از پائین به بالا تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

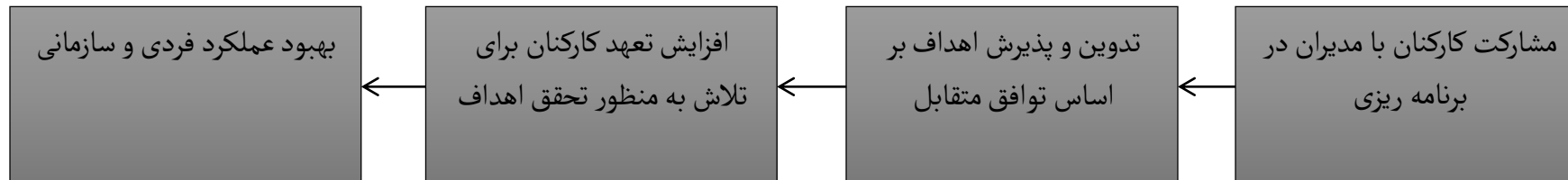
برنامه ریزی بر مبنای هدف MBO

❑ 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 هدف گذاری نمود.

❑ مدیریت بر مبنای هدف بر این فرض استوار است که **مشارکت در تعیین اهداف منجر به تعهد می شود.**

❑ نکته و فراز اصلی MBO ، **تحقق هدف** است.



برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا (MBE)

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.

MBE
Management by Exception

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. مانند: الگوی اقتصاد مقاومتی

➤ روش تحریک آمیز: ترسیم ناگوارترین رخدادهای آتی و ارائه راهکارهای مناسب.



نگرش عملکرد ممتاز به برنامه ریزی

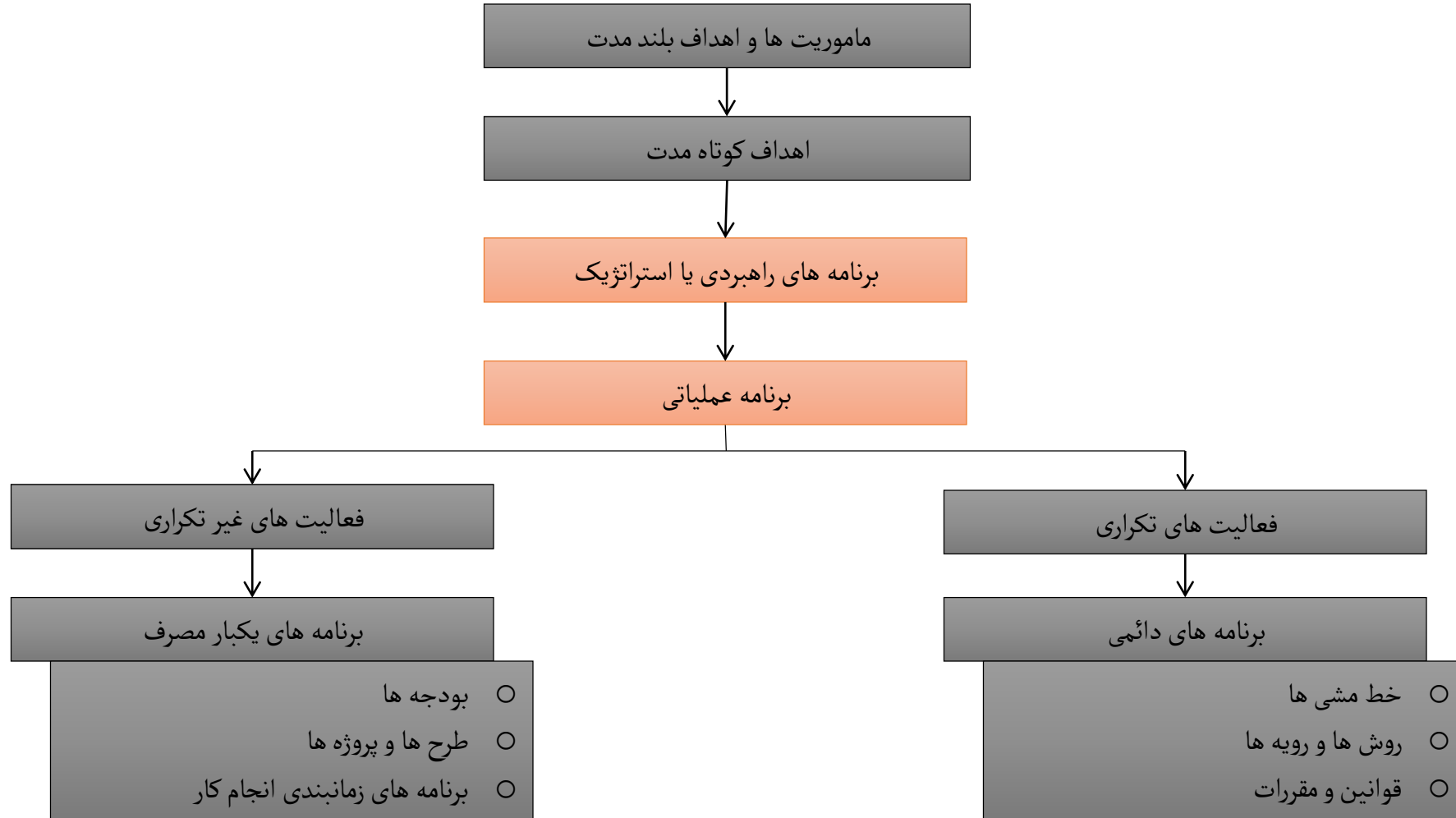
شیوه های عملکرد عالی به برنامه ریزی عبارتند از:

- برنامه ریزی نامتمرکز
- تعیین اهداف آرمانی یا بلندپروازانه
- به کارگیری تیم های هوشمند
- داشبوردهای عملکرد کسب و کار

P L A N N I N G



انواع برنامه



سلسله مراتب برنامه ها

- ماموریت ها و اهداف بلندمدت: فلسفه وجودی سازمان ، عامل تمایز سازمان با سازمان های مشابه
- اهداف کوتاه مدت: تجزیه اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی
- راهبردها: برنامه جامع ، منسجم و کاملی برای تحقق اهداف اساسی و بلند مدت سازمان
- خط مشی ها: مشخص کننده محدوده ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند.
- رویه ها: شیوه عملیات و نحوه انجام کار
- روش ها: جدول زمان بندی رویه ها
- مقررات: مقررات از آزادی عمل مدیران می کاهد و ساده ترین نوع برنامه ها هستند.
- بودجه: در قالب اعداد و ارقام مطرح می شود.



استراتژی های تخصیص منابع و بودجه بندی

☐ بودجه بندی ساده هزینه ای: فرمول ریاضی

☐ بودجه بندی برنامه ای (PPBS): شامل تجزیه و تحلیل اهداف ، مقایسه هزینه ها و مزایا و انتخاب اثربخش ترین گزینه است.

☐ بودجه بندی بر مبنای صفر: مبنای گذشته برای تخصیص منابع کنار گذاشته می شود.

☐ بودجه بندی افزایشی یا تدریجی: قدیمی ترین روش بوده و متکی به سال گذشته است.

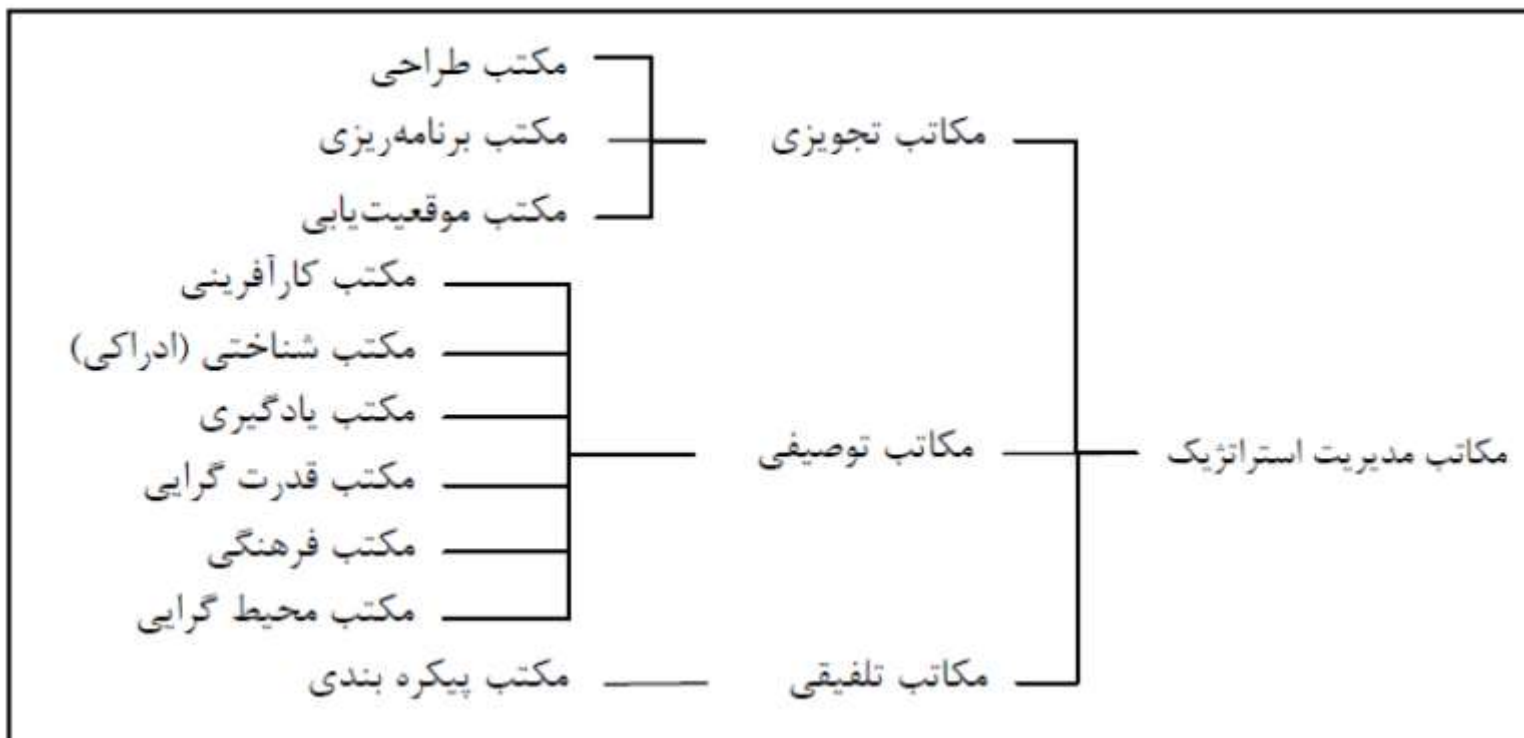
☐ بودجه بندی عملکرد-محرك: در این روش به جای اهداف سازمان ها و واحدها ، عملکرد آن ها مورد توجه قرار می گیرد.

☐ بودجه بندی مسئولیت-مرکز هزینه: هر واحد باید درآمدی معادل یا بیشتر از منابع مالی که هزینه نموده است ، کسب نماید.



دیدگاه و مکاتب مدیریت استراتژیک

➤ 10 مکتب مختلف مدیریت استراتژیک عبارتند از:



☐ مکتب طراحی: فرآیند مفهومی

☐ مکتب برنامه ریزی: فرآیند رسمی

☐ مکتب موقعیت یابی (موضعی): فرآیند تحلیلی

☐ مکتب کار آفرینی: فرآیند آرمان گرایانه

☐ مکتب شناختی: فرآیند ذهنی

☐ مکتب یادگیری: فرآیند نوظهور

☐ مکتب قدرت: فرآیند مذاکره

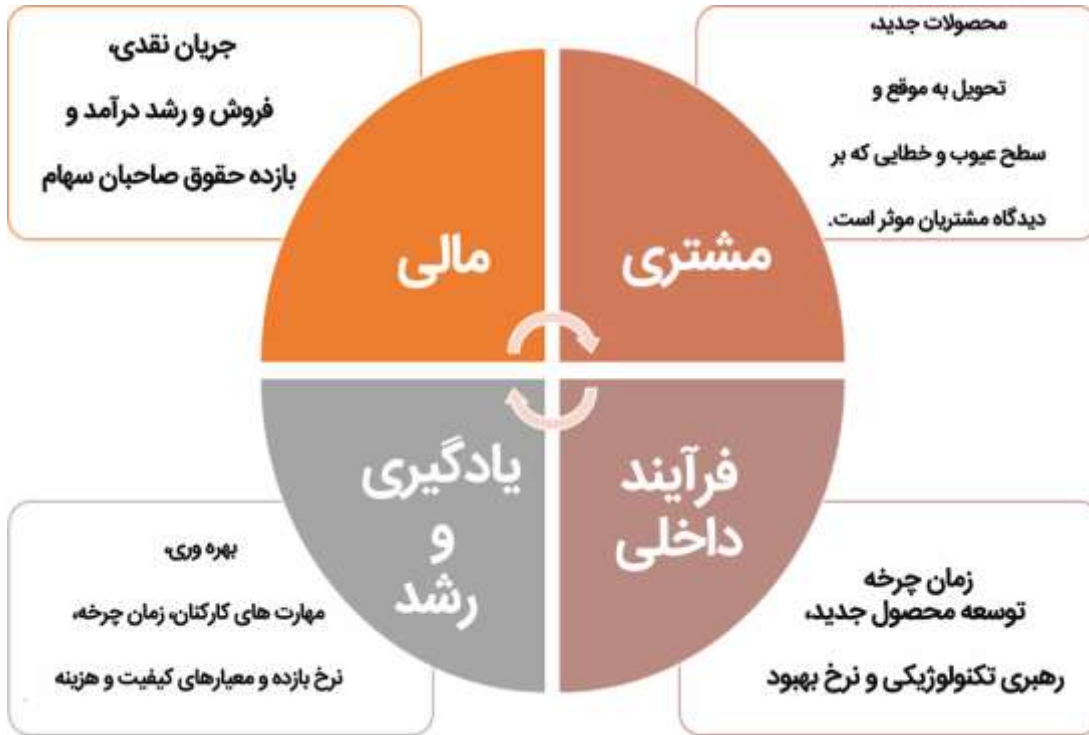
☐ مکتب فرهنگی: فرآیند جمعی

☐ مکتب محیطی: فرآیند واکنشی

☐ مکتب ترکیب بندی: فرآیند تحولی

کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی

➤ یکی از چهارچوب های متدوال برای تعیین اهداف رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است که شامل چهار بعد است:



• اهداف مالی

• اهداف مرتبط با مشتری

• اهداف فرایند های کسب و کار داخلی

• اهداف یادگیری و رشد

➤ یک روش و تکنیک مناسب برای همراستاسازی و اهداف در سازمان ، نقشه استراتژی است. نقشه استراتژی **بازنمایی تصویری** از عوامل پیش برنده کلیدی موفقیت یک سازمان است.

قوت ، ضعف ، فرصت و تهدید



➤ فرصت - قوت: قدرت نفوذ (تضایف ، هم افزایی)

➤ فرصت - ضعف: محدودیت

➤ تهدید - قوت: آسیب پذیری

➤ تهدید - ضعف: مسئله

سطوح استراتژی

➤ سلسه مراتب استراتژی در سازمان شامل سه سطح استراتژی ، بر حسب سطوح مدیریت است که عبارتند از:

- استراتژی سطح کل شرکت یا بنگاه
- استراتژی سطح کسب و کار
- استراتژی سطح وظیفه

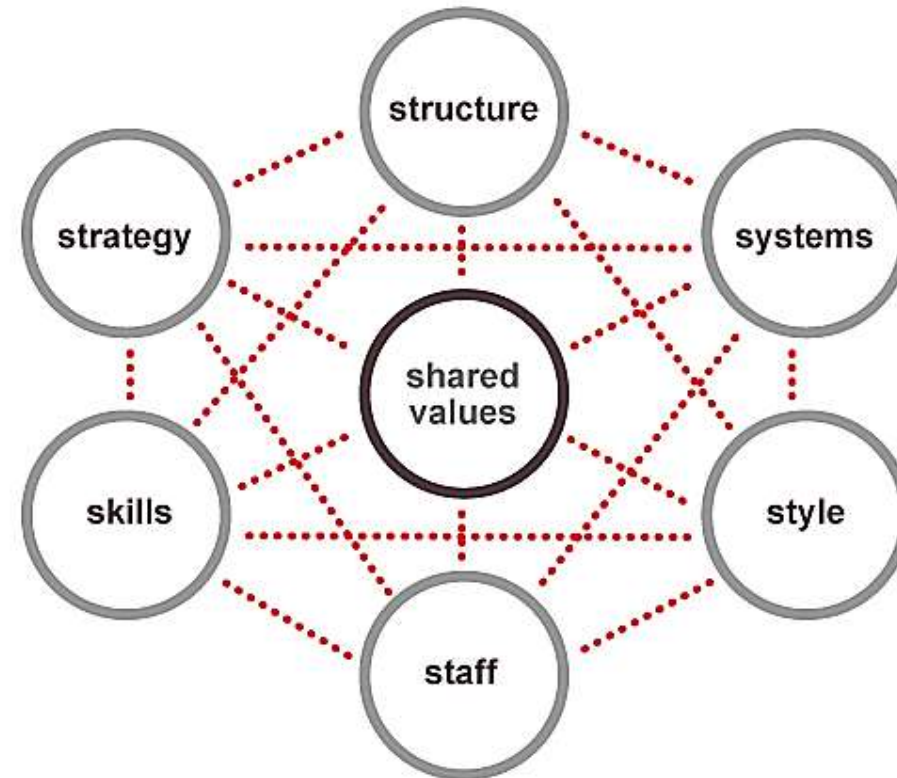


روش گروه مشاوران بوستون (BCG)

روش گروه مشاوران بوستون: در این شیوه که به روش ماتریس رشد و سهم بازار نیز معروف است، شرکت با استفاده از یک ماتریس که محور عمودی آن معیار اندازه‌گیری نرخ رشد بازار و جذابیت بازار و محور افقی آن معیار اندازه‌گیری سهم نسبی بازار و توان واحد خودگردان در بازار (سهم بازار واحد خودگردان نسبت به بزرگ‌ترین رقیب موجود) است، تمام فعالیت‌های استراتژیک خود را طبقه‌بندی نمود.



مدل 7S مک کنزی



راهبردهای انطباقی تدوین استراتژی

➤ گونه شناسی استراتژیک مایلز و اسنو:

❑ مدافعان

❑ فرصت جویان (آینده نگرها، پیشگامان)

❑ تحلیل گران

❑ منفعل ها (واکنش گرایان)

گونه‌های استراتژی مایلز و اسنو

پیشروان	مدافعان	تحلیل گران	منفعلان
دستیابی به موفقیت از طریق توسعه بازارها و کشف فرصت‌های جدید بازار	تمرکز بر عملیات فعلی و دفاع از موقعیتهای کسب شده	اتخاذ رویکرد میانه‌رو بین پیشروان و مدافعان	واکنش اجباری به فعالیت‌های استراتژیک رقبا

استراتژی‌های رشد (ماتریس انسوف)

□ یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای تشخیص فرصت‌های رشد سودآوری شرکت ، شبکه توسعه محصول / بازار (ماتریس انسوف) می‌باشد. استراتژی‌های این شبکه در شکل زیر نمایش داده شده است:

	محصولات موجود	محصولات جدید
بازارهای موجود	نفوذ در بازار	توسعه محصول
بازارهای جدید	توسعه بازار	متنوع‌سازی

تناسب استراتژیک

استراتژی، منابع و فعالیت های یک سازمان را با محیطی که در آن فعالیت می کند، تطبیق می دهد که به آن «تناسب استراتژیک» می گویند.



تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

هدف اصلی از تحلیل زنجیره ارزش اینست که با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود. در فضای اقتصاد جهانی آن دسته از حلقه های زنجیره ارزش که بر **کسب آگاهی از سلايق و نیازهای مشتریان** متمرکزند اهمیت ویژه ای دارند.



دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

نارسایی های
جوهری

- 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

نارسایی های
فراگردی

انواع برنامه ریزی

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

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی عملیاتی

☐ نمودار جریان کار: نشان دادن توالی رویدادها

☐ نمودار گانت: نشان دادن فعالیت های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آنها

☐ نمودار شبکه: نشان دادن مجموعه ای از فعالیت ها یا رویدادهاست که برای انجام یک پروژه پیش بینی شده است.

☐ برنامه ریزی خطی: بهینه سازی نتایج

☐ تجزیه و تحلیل هزینه و فایده: یک پروژه زمانی توجیه پذیر است که ارزش فعلی تمامی منافع آن بیش از هزینه هایش باشد.

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی عملیاتی

❑ مدیریت پروژه: طرح و برنامه موقتی و منحصر به فرد

❑ مدیریت زمان: قانون پاره تو

❑ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر: میزان تولیدی که در آن $TC=TR$

❑ **PERT & CPM** : برآورد و کنترل زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه

❑ **SWOT** : قوت ، فرصت ، ضعف ، تهدید

برنامه ریزی نیروی انسانی

➤ برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی

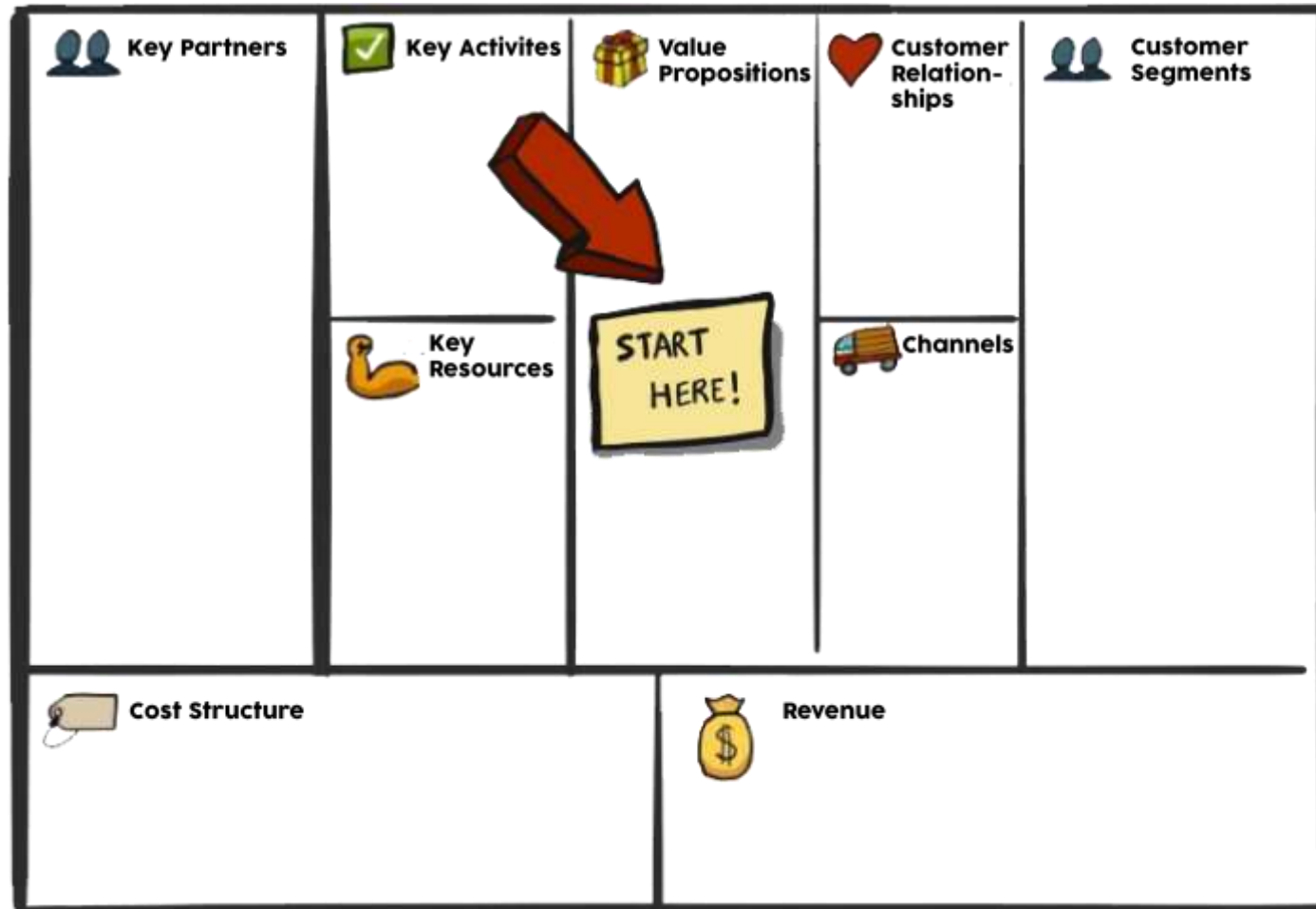
❑ روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف

❑ روش نرخ روند

➤ برنامه ریزی تامین نیروی انسانی: برنامه ریزی خدمتی ، برنامه ریزی برای تربیت جانشین

برنامه کسب و کار

➤ برنامه کسب و کار منطق خلق ارزش شرکت و نحوه خلق پول و درآمد در شرکت می باشد.



سوالات

1. بر اساس کدام یک از اصول برنامه‌ریزی، اهداف و تصمیمات کوتاه‌مدت باید اهداف بلندمدت و استراتژیک را مورد پشتیبانی قرار دهند؟

(۱) اصل کارایی (۲) اصل جامعیت (۳) اصل تلفیق‌سازی (۴) اصل پیامد منطقی

2. در کدام رهیافت برنامه‌ریزی، گزینه‌های گوناگون قابل اجرا شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش یابد یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود؟

(۱) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء (۲) برنامه‌ریزی اضطراری
(۳) برنامه‌ریزی بر مبنای هدف (۴) برنامه‌ریزی اقتضایی

3. فرایند تعیین اهدافی که به صورت متقابل میان مدیریت و کارکنان روی آن‌ها توافق شده و از این اهداف برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود، چه نام دارد؟

(۱) عوامل حیاتی موفقیت (CSF) (۲) مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
(۳) زنجیره هدف- وسیله (۴) مدیریت عملکرد

4. روش و تکنیکی برای همراستاسازی اهداف در سازمان که بازنمایی تصویری از عوامل پیش‌برنده کلیدی موفقیت یک سازمان است، چه نام دارد؟

(۱) مدیریت بر مبنای هدف (۲) مدل SWOT (۳) زنجیره ارزش (۴) نقشه استراتژی

5. **در کدام روش برنامه‌ریزی، افرادی به طور رسمی برای ترسیم ناگوارترین حالت رخدادهای آتی مأموریت می‌یابند و برای مواجهه با حالات ناگوار، راهکارهای مناسبی برنامه‌ریزی می‌شوند؟**

(۱) روش تحریک‌آمیز (۲) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء

(۳) راهبردهای پدیدار شونده (۴) روش زنجیره ارزش

6. **کدام مورد رویکردی جدید به برنامه‌ریزی، مشارکت و درگیر شدن تمامی افراد در سازمان و حتی گاهی ذینفعان خارج از سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی است و تکامل آن با برنامه‌ریزی نامتمرکز آغاز شده است؟**

(۱) برنامه‌ریزی اقتضایی (۲) نقشه استراتژی

(۳) برنامه‌ریزی بر مبنای سناریو (۴) عملکرد ممتاز به برنامه‌ریزی

7. **سازمان‌هایی که در یک بازار محدود رقابت می‌کنند و دستیابی به توان ارائه محصولات منحصر به فرد را مد نظر قرار می‌دهند، از کدام راهبرد رقابتی استفاده می‌کنند؟**

(۱) متمایز ساختن (۲) پیشتازی در صرفه‌جویی

(۳) صرف هزینه به صورت متمرکز (۴) متمایز ساختن به صورت متمرکز

8. **کدام یک از مکاتب تفکر استراتژیک، یک جنبه آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه دیگر نیز بیان‌کننده فرایند تدوین استراتژی به عنوان دگرگون‌سازی و تحول است؟**

(۱) محیطی (۲) کارآفرینانه (۳) طراحی (۴) پیکره‌بندی

9. سازمان‌هایی که راهبرد واکنشی دارند، دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟

- (۱) خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
- (۲) به شدت کنترلی، متمرکز و کارا در تولید
- (۳) به شدت کنترلی، منعطف و خلاق در امور
- (۴) منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

10. برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد، چه نام دارد؟

- (۱) راهبرد
- (۲) خط‌مشی
- (۳) مأموریت
- (۴) قاعده

11. در تحلیل SWOT، تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان بر چه چیزی دلالت دارد؟

- (۱) قدرت نفوذ
- (۲) آسیب‌پذیری سازمان
- (۳) وجود مسئله
- (۴) محدودیت سازمان

12. ابزارهای برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک در کدام یک از مکاتب استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- (۱) مکتب محیطی
- (۲) مکتب برنامه‌ریزی
- (۳) مکتب موضع‌یابی
- (۴) مکتب طراحی

13. فرض اصلی کدام رویکرد به بودجه‌بندی این است که هر واحد باید درآمدي معادل یا بیشتر از منابع مالی که هزینه نموده است، کسب نماید؟

- (۱) عملکرد- محرک
- (۲) مسئولیت- مرکز هزینه
- (۳) بودجه‌بندی برنامه‌ای
- (۴) بودجه‌بندی بر مبنای صفر

14. کدام یک از راهبردهای انطباقی، ضمن تلاش محدود برای نوآوری به حفظ ثبات می‌پردازد؟

- (۱) واکنشی
- (۲) تدافعی
- (۳) پیشروی
- (۴) تحلیلی

15. طول زمان اجرای هر برنامه بر اساس کدام اصل تعیین می‌شود؟

- (۱) اصل تعهدات
- (۲) اصل برنامه‌ریزی
- (۳) اصل کارایی
- (۴) اصل استثناء

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 مراحل زیر است :

☐ مرور و بازبینی برنامه و اهداف

☐ تعیین فعالیت های کاری

☐ طبقه بندی و گروه بندی فعالیت ها

☐ محول نمودن کار و تفویض اختیار

☐ طراحی سلسله مراتب روابط



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.

هدف از طراحی ساختار سازمانی آنست که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر **هم نیروافزایی و افزایش کارایی** منابع موجود بینجامد.



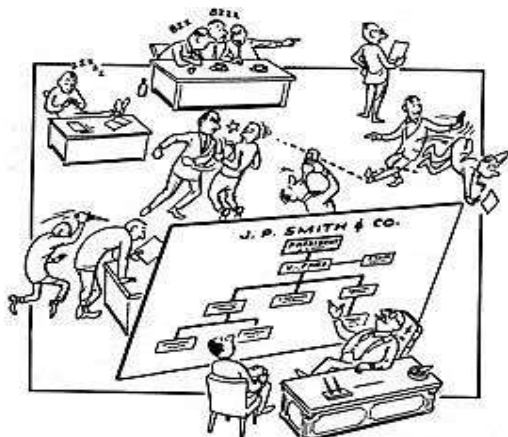
سازمان رسمی و سازمان غیررسمی

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 غیررسمی :

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



سازمان رسمی و سازمان غیررسمی

➤ 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.

➤ پیوند اجتماعی که فعالیت ها و کنش ها متقابل در گروه های غیررسمی را به هم پیوند داده و تنظیم می کند، ساختار سوسیومتریک نام دارد.



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 :

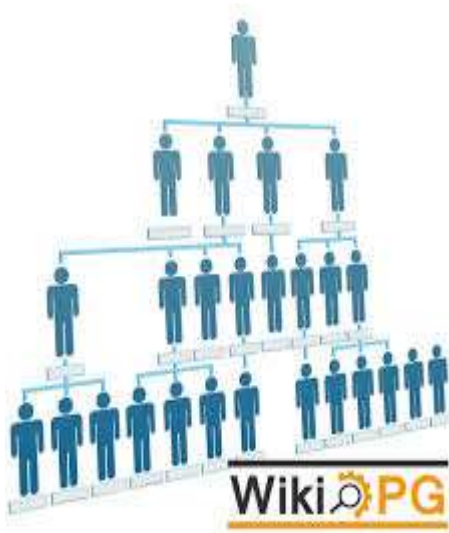
☐ تقسیم کار

☐ 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

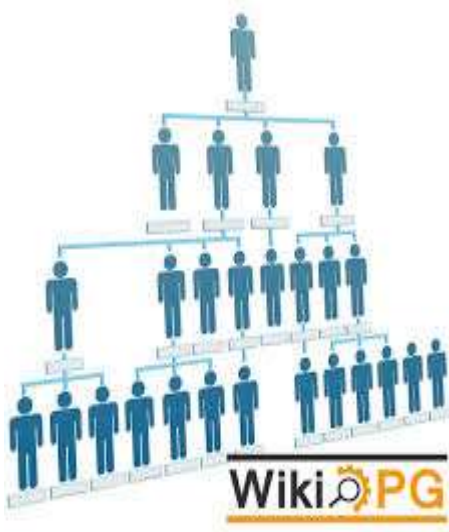
☐ تفاوت واحدهای صفی و ستادی

☐ 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 روبه 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



صف و ستاد

انواع واحدهای ستادی عبارتند از:

☐ ستاد شخصی

☐ ستاد تخصصی

☐ ستاد عمومی



سه مبنای کلی سازماندهی

الف: سازماندهی بر مبنای هدف (هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود)

ب: سازماندهی بر مبنای فراگرد (افزایش کارایی و کاهش هزینه)

ج: الگوی خزانه ای، ماتریسی (هم هدف و هم فراگرد)



الف: سازماندهی بر مبنای هدف

اگر برای سازمان هماهنگ 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 :

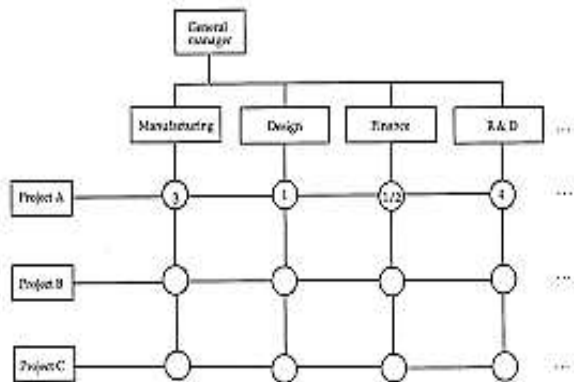
- کارایی
- کاهش هزینه
- استفاده بهینه از منابع تولید
- امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر



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

□ تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی:

الف) مدیران توانمند: کاهش ارتفاع ساختار سازمانی

ب) برقراری تئوری X: افزایش ارتفاع ساختار سازمانی

ج) متمرکز ساختن قدرت: افزایش ارتفاع ساختار سازمانی

□ حیطه نظارت: تا 4 نفر حیطه نظارت محدود ، 5 تا 9 نفر حیطه نظارت متوسط و بالای 10 نفر حیطه نظارت گسترده

□ درجه تمرکز: جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان

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.

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

راه های برخورد با اندازه بزرگ سازمان

☐ کوچک سازی

☐ اعطای استقلال

☐ ساختارهای موازی

☐ کارآفرینی سازمانی



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

اختیار در سازمان

در هر سازمانی سه نوع اختیار وجود دارد که عبارتند از:

☐ اختیار صفی

☐ اختیار ستادی

☐ اختیار کارکردی یا وظیفه ای

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: جاییابی 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

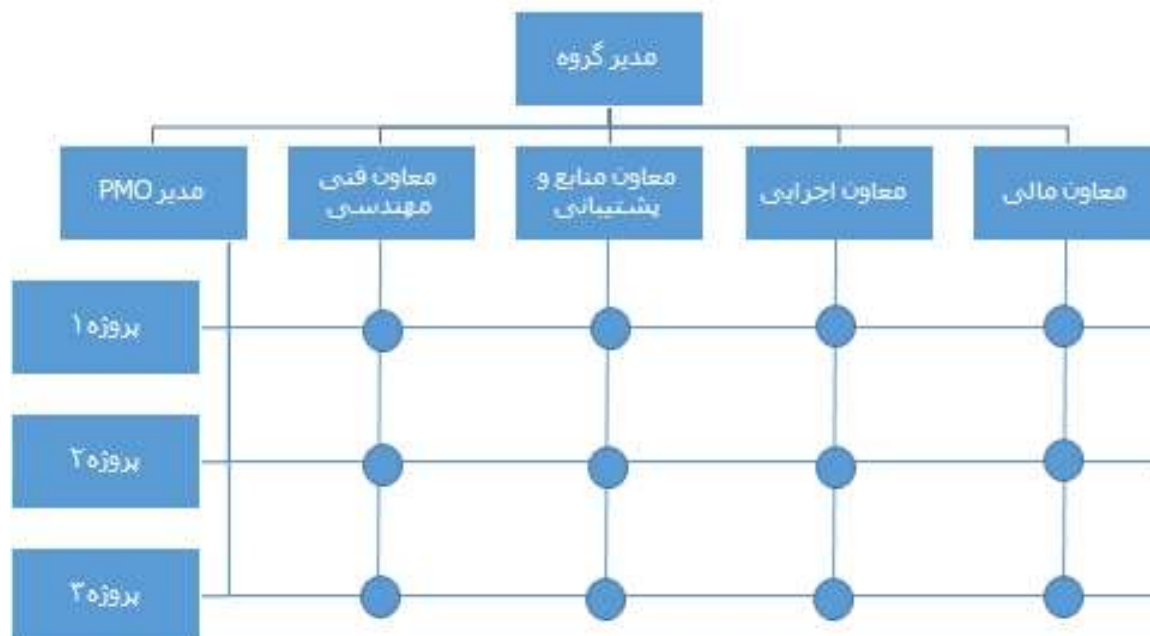
الگوهای جدید ساختارهای سازمانی

- 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 پیوندی
- ساختار آزادی
- ساختار تیمی
- الگوهای پنج بخشی و شش بخشی

سازماندهی بر مبنای پروژه

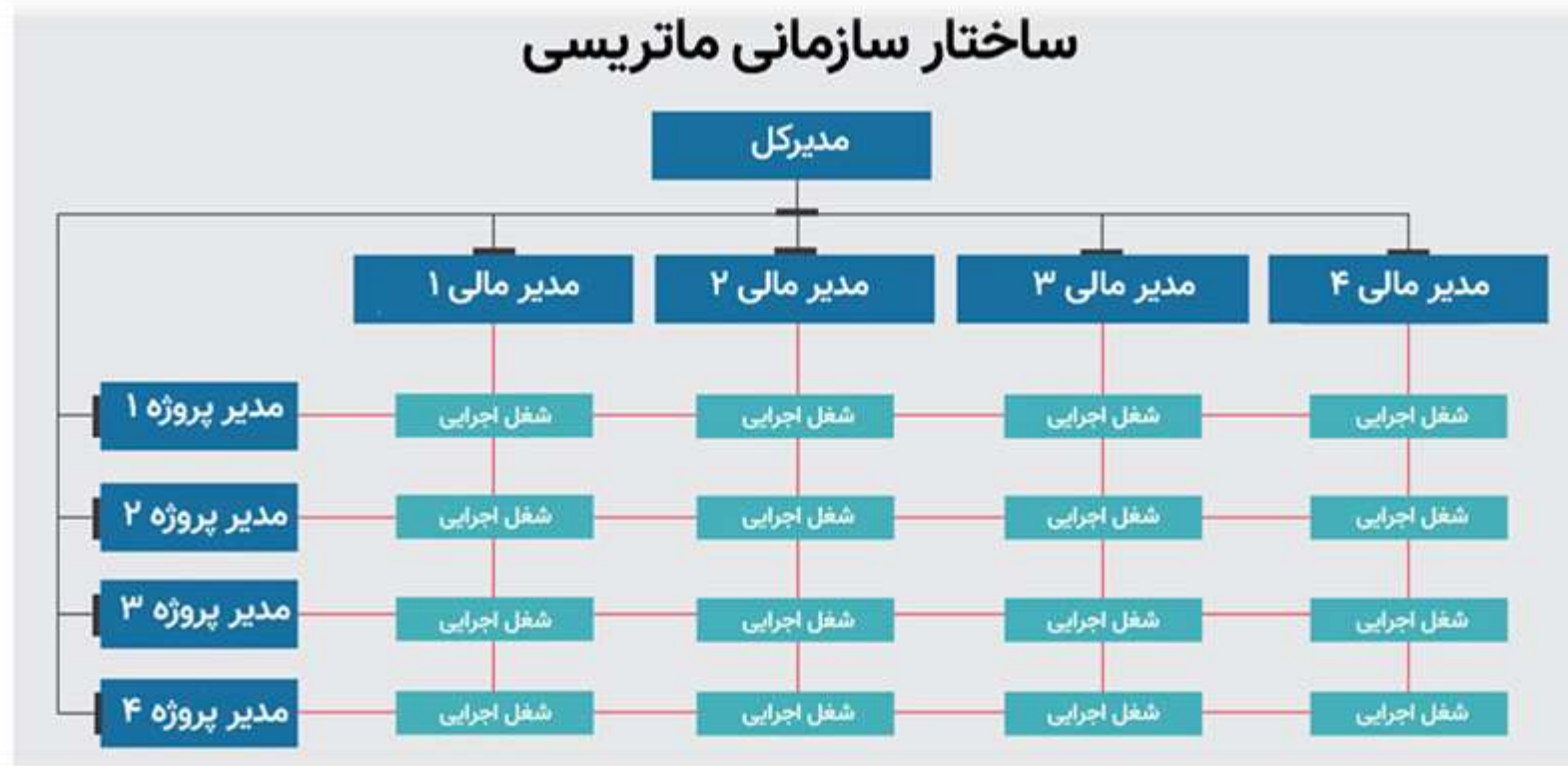
سازماندهی بر مبنای پروژه: اگر به جای محصول، برنامه ها و طرح های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می گیرد که بیشتر در صنایع نظامی و شرکت های

مقاطع کاری به کار می رود.



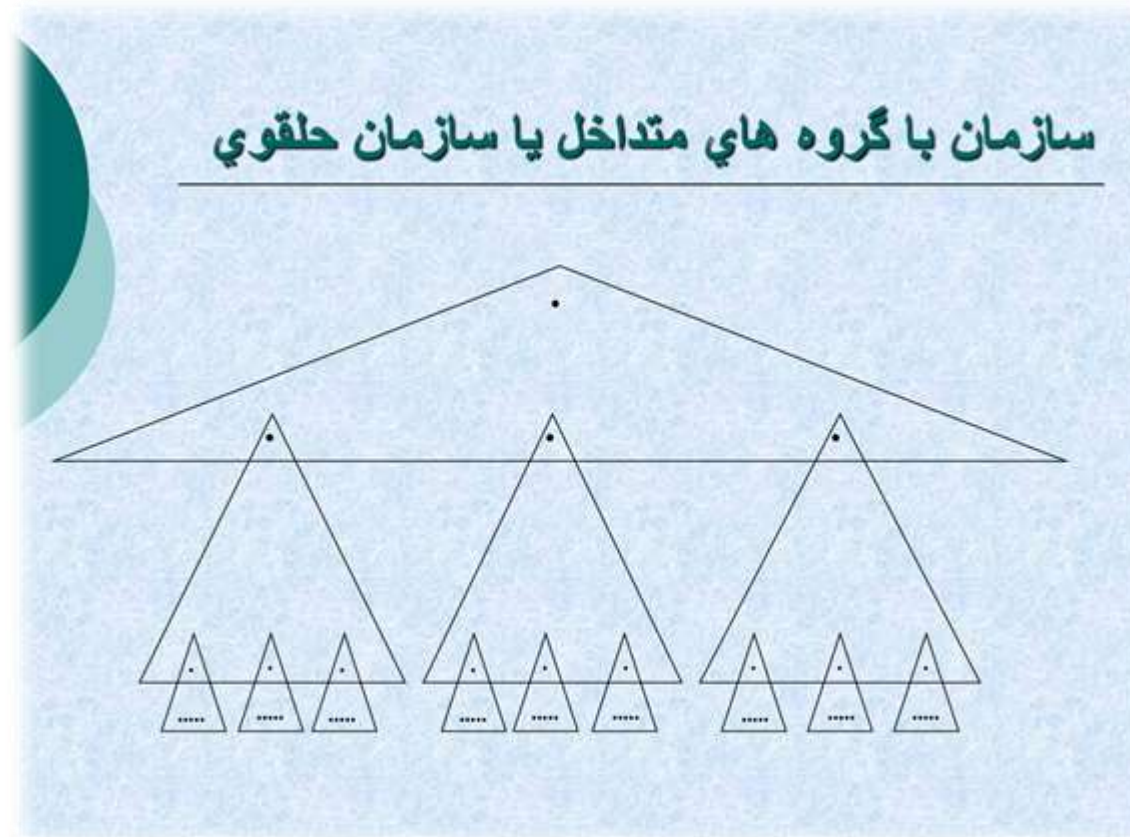
سازمان ماتریسی

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 (ادهوکراسی) دارد.

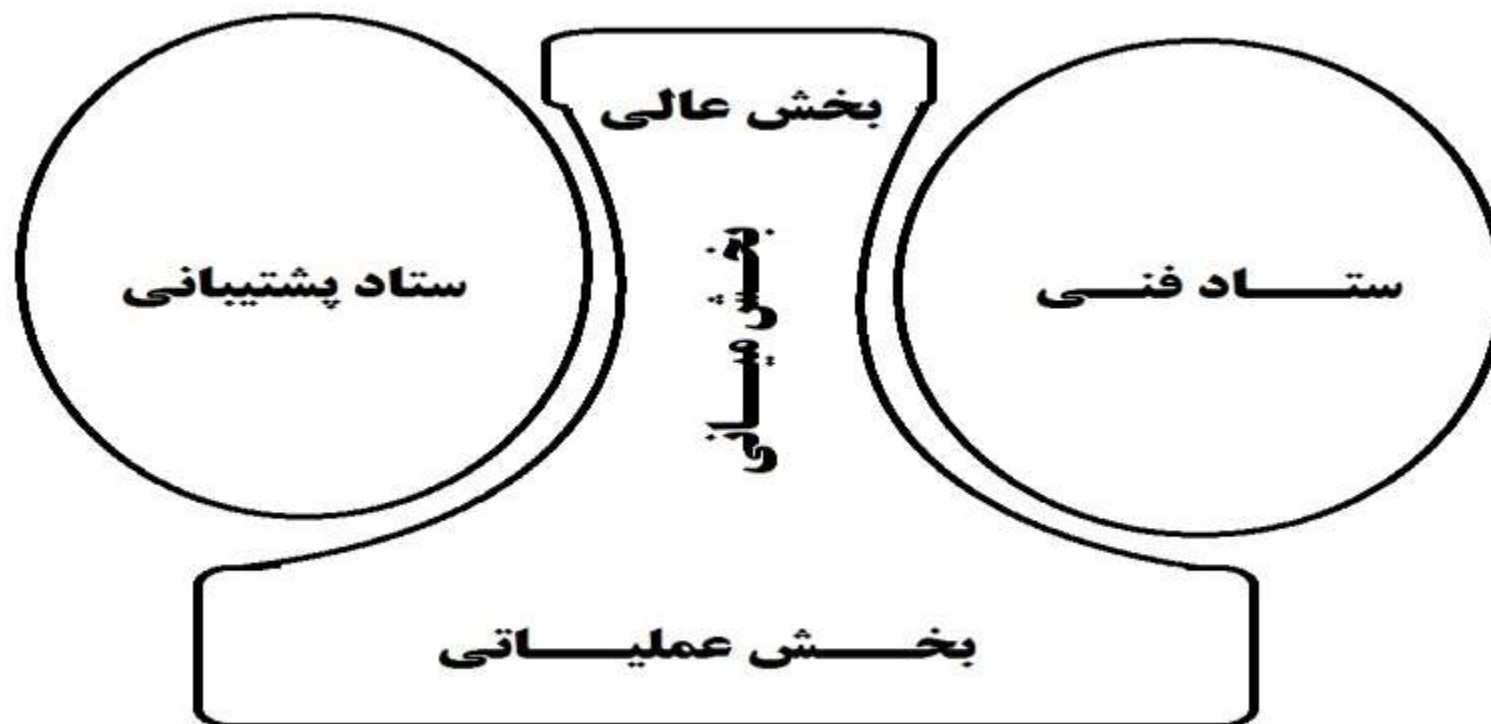
□ ساختار تیمی: این ساختار برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مساله در سراسر سازمان از تیم هایی استفاده می شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می شوند و معمولاً مجموعه ای مرکب از اعضای بخش های تخصصی متعدد را به کار می گیرند.



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 (ادهوکراسی) 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

1- بدنه اصلی عملیات: کارکنان مرتبط با تولید (کارهای اصلی) / تصمیمات غیر متمرکز و ساختار بوروکراسی غیر حرفه ای

2- بخش عالی سازمان: مدیران عالی دارای مسئولیت کلی سازمان / کنترل متمرکز و ساختار ساده

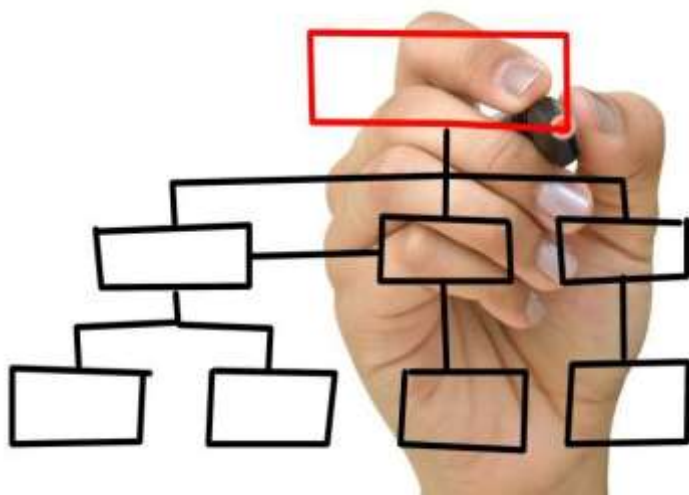
3- بخش میانی: پیوند هسته عملیاتی به بخش عالی / سازمان با بخش های خودگردان زیاد و ساختار شکل بخشی

4- متخصصین فنی: تحلیل گرایان مسئولان اجرای استاندارد سازی ها / کنترل با استاندارد سازی و ساختار بوروکراسی ماشینی

5- 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 بدنه عملیاتی 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.
- هرگاه 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 گرا	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 اختیارکنند ■ 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 :

نوع طرح سازمانی	متغیرها	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 غیررسمی	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

سوالات

1. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی باشد، تصمیمات به صورت اتخاذ می شوند و به وجود می آید.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| (۱) غیر متمرکز - بوروکراسی ماشینی | (۲) متمرکز - بوروکراسی حرفه‌ای |
| (۳) غیر متمرکز - بوروکراسی حرفه‌ای | (۴) متمرکز - بوروکراسی بخشی |

2. هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول امری حیاتی باشد، باید از کدام مبنا برای طراحی سازمان استفاده کند؟

(۱) هدف	(۲) فراگرد	(۳) وظیفه	(۴) خزانه‌ای
---------	------------	-----------	--------------

3. ملاک اساسی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی، کدام است؟

(۱) درجه تخصص‌گرایی	(۲) میزان اختیار مدیر واحد
(۳) فناوری مورد استفاده واحدها	(۴) هدف اصلی سازمان

4. کدام مورد از نمودار سازمانی قابل تشخیص نیست؟

(۱) تقسیم کار	(۲) روابط سرپرستی	(۳) واحدهای فرعی عمده	(۴) تفاوت میان مسئولیت‌ها و اختیارات
---------------	-------------------	-----------------------	--------------------------------------

5. یکی از ویژگی‌های بوروکراسی‌ها که آنها را از سازمان‌های ماشینی متمایز می‌کند، این است که:

(۱) بوروکراسی پیچیدگی زیاد اما ماشینی پیچیدگی کم دارد.

(۲) بوروکراسی پیچیدگی کم اما ماشینی پیچیدگی زیاد دارد.

(۳) بوروکراسی متمرکز اما سازمان ماشینی نامتمرکز است.

(۴) بوروکراسی نامتمرکز اما سازمان ماشینی متمرکز است.

6. در ساختار بخشی، قسمت کلیدی سازمان و سازوکار هماهنگی به ترتیب کدام است؟

(۱) ستاد پشتیبانی - تنظیم طرفینی

(۲) خط میانی - استانداردسازی خروجی‌ها

(۳) هسته عملیاتی - استانداردسازی مهارت‌ها

(۴) بخش میانی - استانداردسازی فرایندها

7. ضعف عمده ساختار ادھو کراسی کدام است؟

(۱) عدم کارایی

(۲) تعارض

(۳) تنش اجتماعی و کاری بین اعضا

(۴) فقدان مزیت‌های کار تیمی

8. با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان می‌یابد و سازمان

می‌شود.

(۱) افزایش - نامتمرکزتر (۲) کاهش - نامتمرکزتر (۳) افزایش - متمرکزتر (۴) کاهش - متمرکزتر

9. کدام نوع سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان می‌شود؟

(۱) سازمان رسمی (۲) سازمان غیررسمی (۳) سازمان تیمی (۴) سازمان شبکه‌ای

10. اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، کدام مبنای سازماندهی مناسب‌تر است؟

(۱) هدف (۲) فراگرد (۳) خزانه‌ای (۴) مشتری

11. اینکه در ساختار ماتریسی، کارکنان در خزانه‌های تخصصی تحت نظر مدیر سازمان و به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار مدیر پروژه‌اند، از کدام یک از اصول سنتی سازمان تخطی شده است؟

(۱) حیطه نظارت (۲) وحدت مدیریت (۳) انضباط (۴) وحدت فرماندهی

12. شغل به اصطلاح فقیر و بی‌معنی و بیش از حد جزئی شده، از معایب بالقوه کدام یک از مبانی سازماندهی است؟

(۱) تولید (۲) وظیفه (۳) منطقه جغرافیایی (۴) پروژه

13. در هرم سازمانی مسطح (تخت)، تعداد سطوح تصمیم‌گیری، وسعت حیطه نظارت و میزان تمرکز به ترتیب چگونه است؟

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

14. کدام مبنای سازماندهی، یکی از منطقی‌ترین و ساده‌ترین روش‌های سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می‌برد؟

(۱) پروژه (۲) وظیفه (۳) محصول (۴) ناحیه جغرافیایی

15. در کدام یک از انواع ساختار سازمانی، مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را دارد؟

(۱) ماتریسی (۲) پروژه‌ای (۳) ساختار با واحدهای مستقل (۴) ساختار با گروه‌های متداخل

16. کدام مورد شکل نسبتاً جدیدی از سازمان است که افکار و اندیشه‌های مدرنیست را در تعریف سازمان مورد چالش قرار داده و برخی از پیش‌بینی‌های پست‌مدرنیست‌ها در مورد اثرات گسست‌ها و پاره پاره شدن بر سازمان‌ها را در عصر فراصنعتی تأیید می‌کند؟

(۱) پیوندی (۲) شبکه‌ای (۳) ماتریسی (۴) چندبخشی

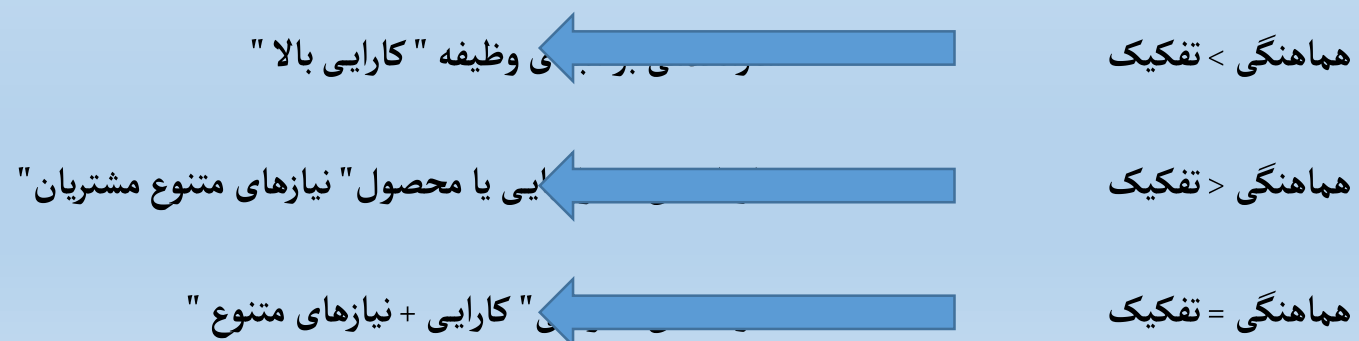
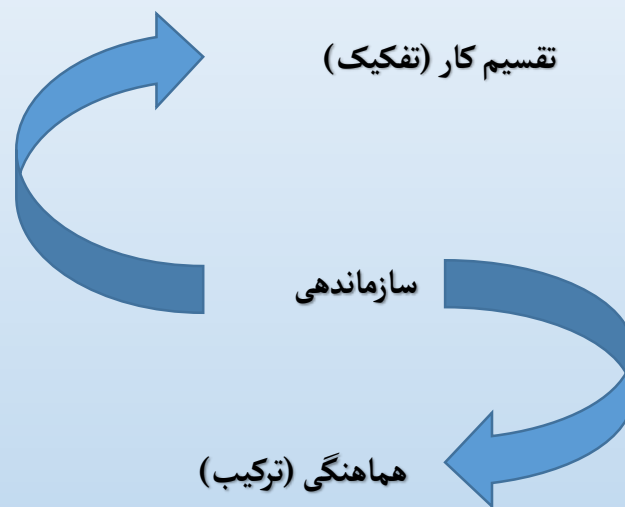
فصل هفتم: هماهنگی

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 ، به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی ، طراحی می شوند.



هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی



انواع ساز و کار ایجاد هماهنگی

تفکیک زیاد

تفکیک کم

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

یکپارچه سازی و هماهنگی

انواع سازوکار های یکپارچه سازی و ادغام از ساده تا پیچیده به شرح زیر هستند:

☐ تماس مستقیم

☐ نقش های رابط

☐ گروه های کارویژه ای (کمیته ویژه)

☐ تیم های میان وظیفه ای

☐ واحدها و نقش های تلفیق کنندگی

☐ ساختار 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

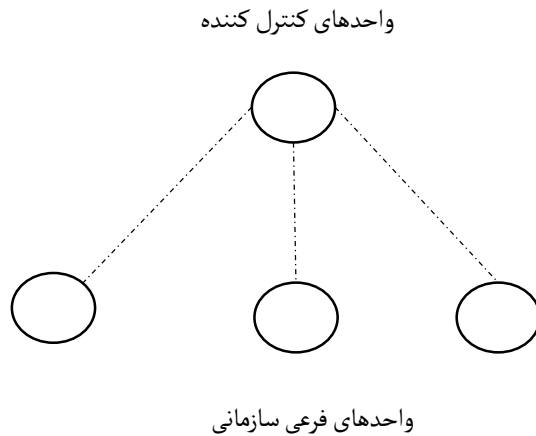


وابستگی مجموعه ای (کلی)

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

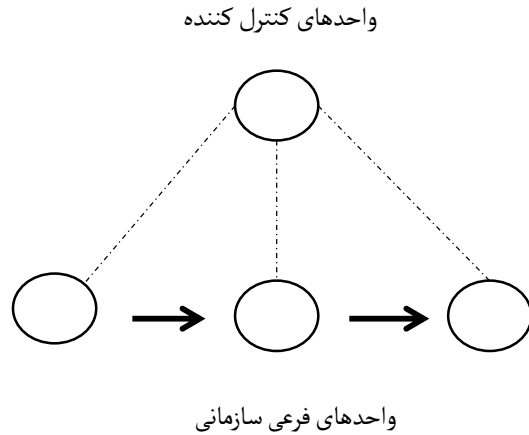
های تجاری یا رستوران ها



وابستگی ترتیبی (پیوسته یا متوالی یا زنجیره ای یا تسلسلی)

در وابستگی ترتیبی فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است و بازدهی هر واحد برای واحد بعدی به منزله‌ی داده‌ی تلقی

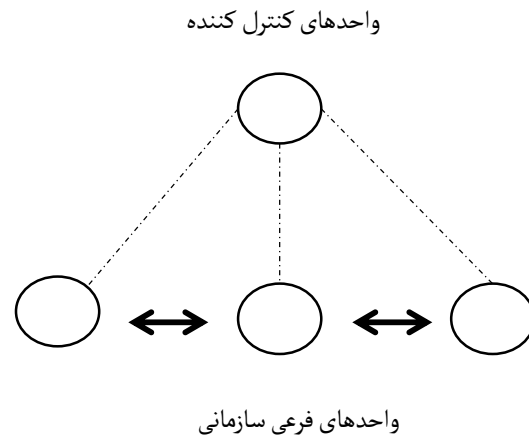
می‌شود. مثل خط تولید خودرو



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



دسته بندی تامپسون از وابستگی به فناوری

نوع وابستگی	میزان ارتباطات افقی	نزدیکی واحدها به یکدیگر	نوع هماهنگی
کلی	کم	کم	استانداردسازی، مقررات، روبه ها و ساختار بخشی
زنجیره ای	متوسط	متوسط	برنامه ها، جدول زمان بندی، بازخور و گروه ضربت
دوجانبه	زیاد	زیاد	تنظیم طرفینی، جلسات، کار تیمی و ساختار افقی

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 (استفاده از مسئول مشترک، ایجاد واحد هماهنگ کننده)

☐ 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	1- فنون اساسی مدیریت
❖ سیستم های اطلاعاتی عمودی ❖ ارتباطات افقی یا جانبی مانند تیم ها و کمیته ها	2- افزایش امکانات بالقوه برای هماهنگی
❖ ایجاد منابع اضافی ❖ ایجاد واحدهای مستقل	3- 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

سوالات

1. در کدام وضعیت، مدیر باید از حیطه نظارت گسترده استفاده کند؟

- (۱) وابستگی زیاد وظایف کارکنان یک واحد
- (۲) وجود تلاطم زیاد در محیط سازمان
- (۳) استفاده از فناوری تولید انبوه
- (۴) پراکندگی جغرافیایی زیاد واحدهای سازمان

2. در کدام یک از شرایط زیر، حیطه نظارت مدیر باید محدود باشد؟

- (۱) کار کارکنان یکنواخت باشد.
- (۲) قوانین و رویه‌های رسمی کم باشد.
- (۳) مهارت و ورزیدگی کارکنان زیاد باشد.
- (۴) تعدد و تنوع وظایف مدیر کم باشد.

3. در وضعیتی که نیروهای طرفدار هماهنگی از نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی قوی‌ترند، از کدام مبنا

برای سازماندهی استفاده می‌شود؟

- (۱) وظیفه‌ای
- (۲) ماتریسی
- (۳) جغرافیایی
- (۴) محصول

4. سازوکارهای هماهنگی عمودی کدامند؟

- (۱) تماس مستقیم، تیم‌های کاری و برنامه‌ریزی
- (۲) ساختار ماتریسی، تیم‌های کاری و قواعد و رویه‌ها
- (۳) قواعد و رویه‌ها، برنامه‌ریزی و ارجاع سلسله مراتبی
- (۴) سلسله مراتب، تماس مستقیم و نقش‌های رابط

5. در سبک مشارکتی لیبرال مآب برای هماهنگی و سازماندهی، مبنای طراحی سازمان و حیطه نظارت به ترتیب چگونه است؟

(۱) هدف - محدود (۲) فراگرد - گسترده (۳) فراگرد - محدود (۴) هدف - گسترده

6. در کدام یک از انواع وابستگی درونی میان واحدهای سازمان، منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می‌گردد؟

(۱) ترتیبی (۲) مجموعه‌ای (۳) طرفینی (۴) ترکیبی

7. «ساختار بخشی» و «ساختار افقی» به ترتیب سازوکار هماهنگی در کدام نوع وابستگی به فناوری محسوب می‌شوند؟

(۱) کلی - زنجیره‌ای (۲) زنجیره‌ای - دوجانبه (۳) کلی - دوجانبه (۴) دوجانبه - کلی

8. برنامه‌ها، جدول زمان‌بندی، بازخور و گروه ضربت، سازوکارهای هماهنگی در کدام یک از انواع وابستگی به فناوری هستند؟

(۱) زنجیره‌ای (۲) کلی (۳) دوجانبه (۴) ترکیبی

فصل هشتم: ارتباطات سازمانی

اهمیت ارتباطات

❑ **هدایت** به سه طریق صورت می گیرد: رهبری، انگیزش و برقراری 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 75% تا 90% 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.



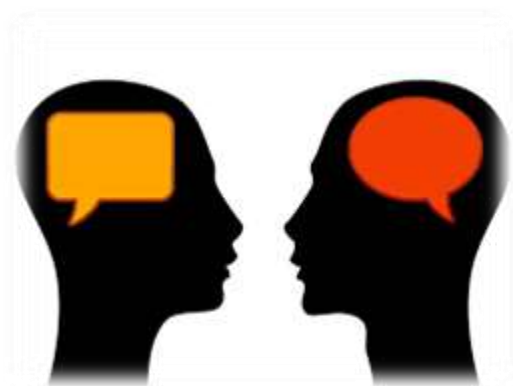
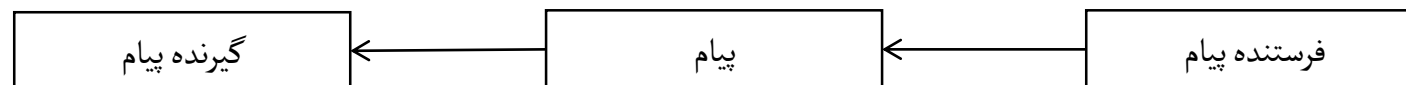
فراگرد ارتباط

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

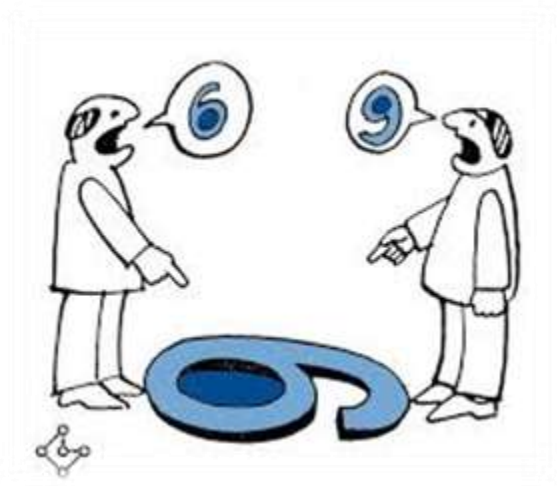
☐ استفاده از زبان ساده و قابل فهم



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.



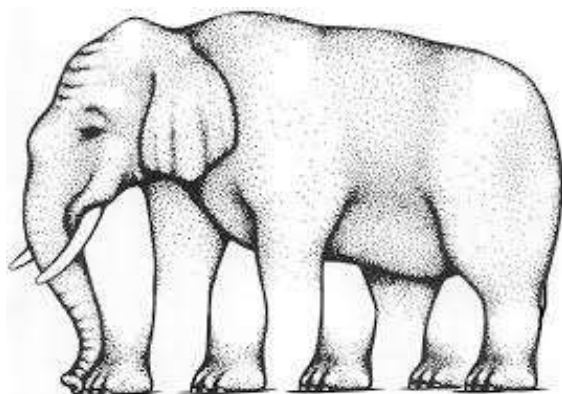
خطاهای ادراکی در تصمیم گیری

☐ برخورد کلیشه ای

☐ خطای هاله ای

☐ دفاع ادراکی

☐ ادراک انتخابی



خطاهای ادراکی در تصمیم گیری

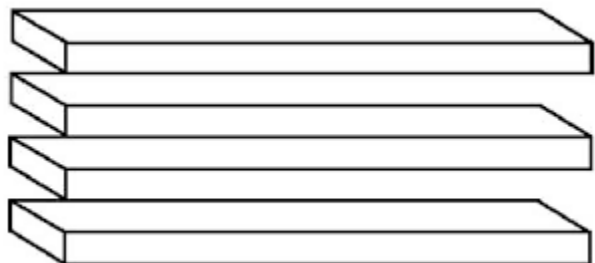
☐ فرافکنی

☐ اثر اولین برخوردها

☐ اثر مقایسه ای

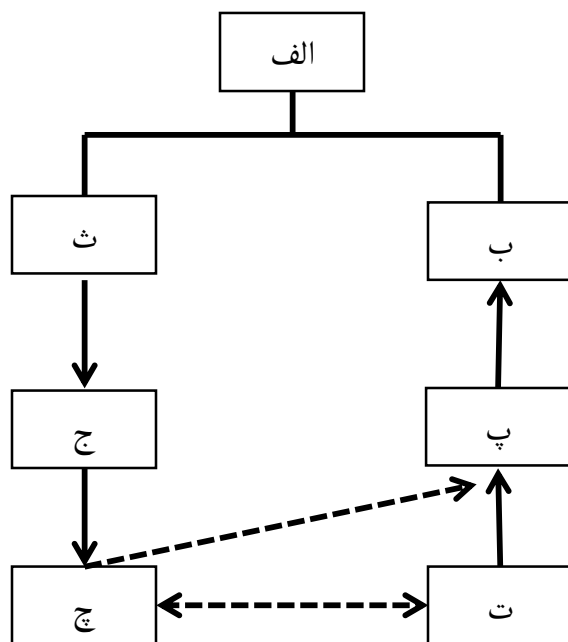
☐ خطای نمونه یا نماینده

☐ 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

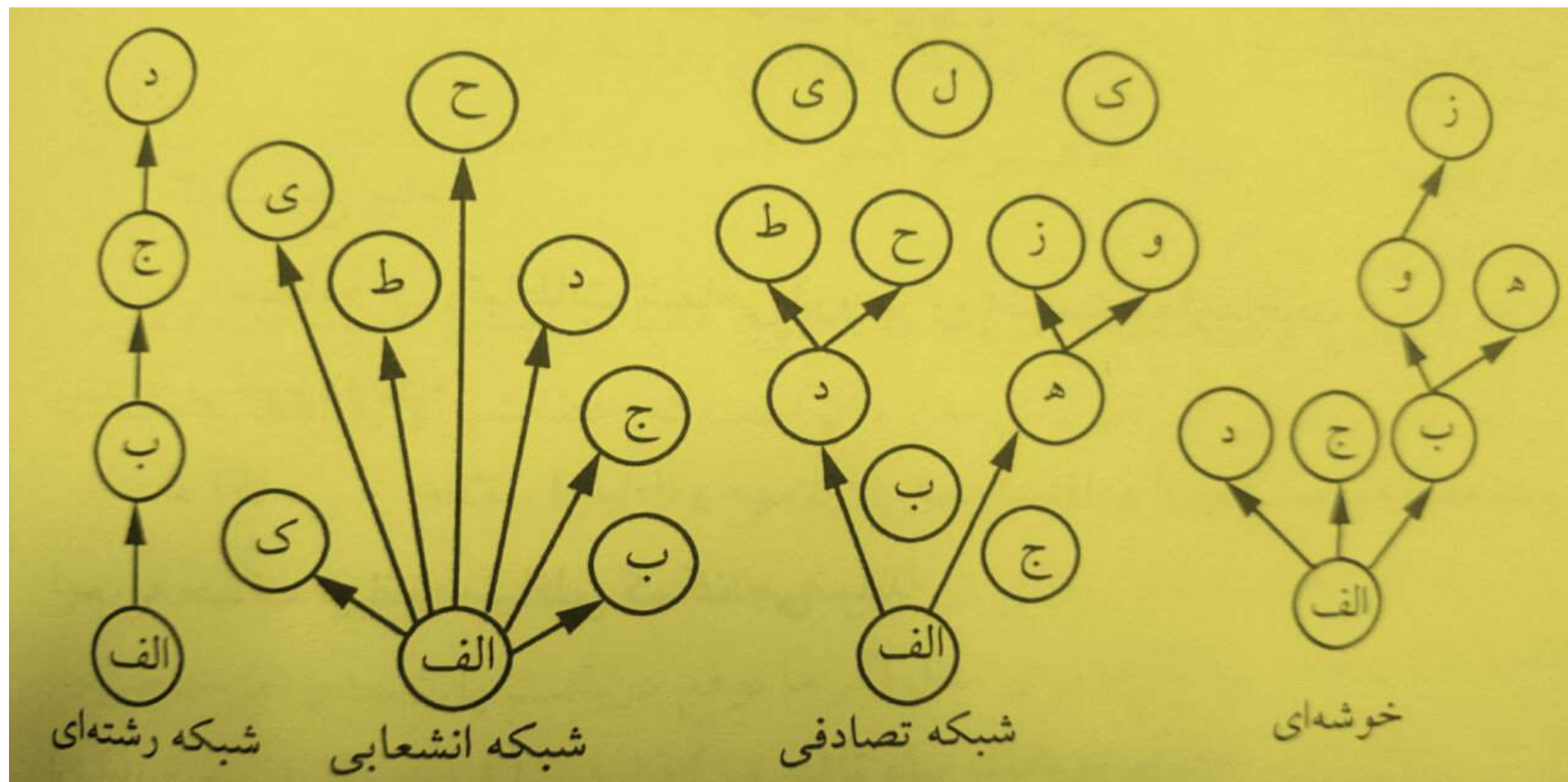
❑ شبکه های غیر رسمی و سیستم هایی که بر اثر تعامل افراد ایجاد می شوند

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

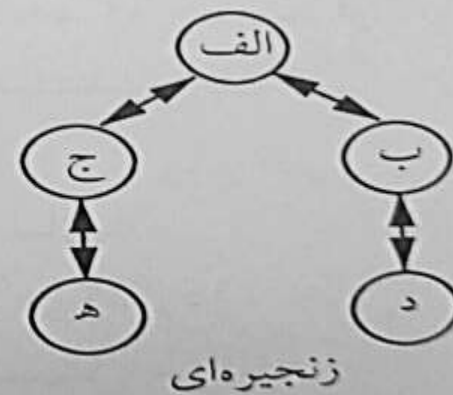
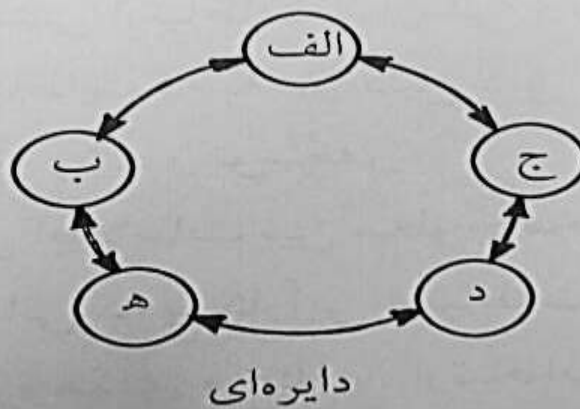
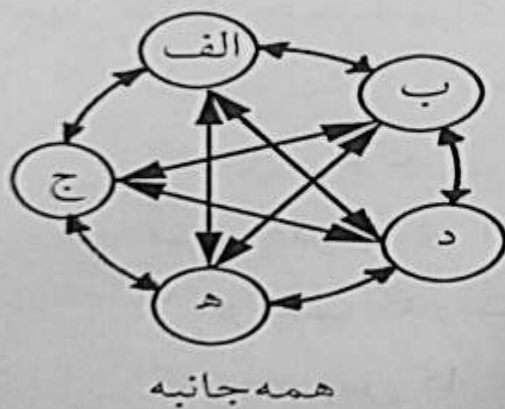
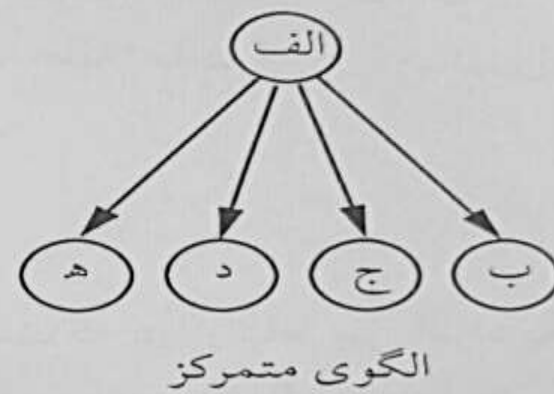
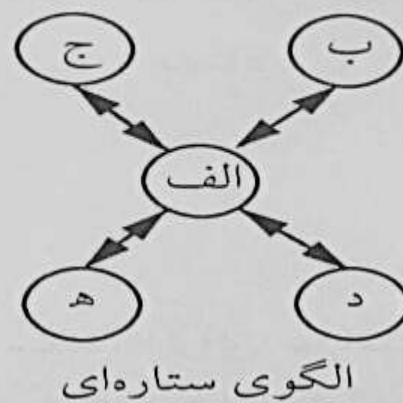
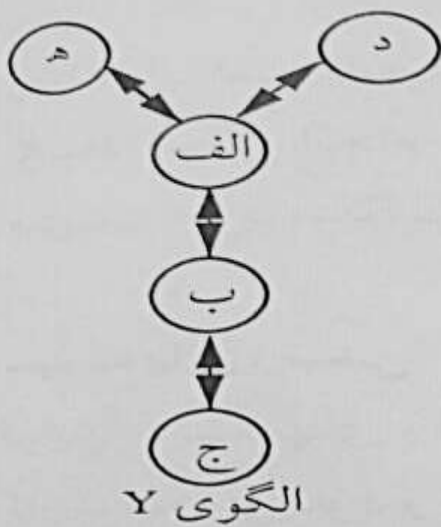


الگوها یا سیستم های ارتباطات غیررسمی

- ارتباطات غیررسمی 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

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

تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده ای

در تجزیه و تحلیل تعاملی اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت بدرانه، 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

سوالات

1. چهار کانال ارتباطی غیررسمی عبارت‌اند از:

- (۱) زنجیره‌ای، تابشی، تصادفی و رشته‌ای
- (۲) رشته‌ای، تابشی، دایره‌ای و چرخشی
- (۳) زنجیره‌ای، دایره‌ای، ستاره‌ای و همه‌جانبه
- (۴) رشته‌ای، تابشی، تصادفی و خوشه‌ای

2. تفاوت شبکه‌های ارتباطی متمرکز و غیرمتمرکز چیست؟

- (۱) شبکه‌های متمرکز برای وظایف ساده مناسب است و روحیه افراد در آن‌ها بهتر است.
- (۲) شبکه‌های متمرکز برای وظایف پیچیده مناسب است اما روحیه افراد در آن‌ها خوب نیست.
- (۳) شبکه‌های غیرمتمرکز برای وظایف پیچیده مناسب است و روحیه افراد در آن‌ها بهتر است.
- (۴) شبکه‌های غیرمتمرکز برای وظایف ساده مناسب است اما روحیه افراد در آن‌ها خوب نیست.

3. کدام یک از الگوهای ارتباطی، متمرکزترین حالت ارتباطات است و برای انجام وظایف ساده از بیشترین

کارآیی برخوردار است؟

- (۱) دایره‌ای
- (۲) چرخشی
- (۳) همه‌جانبه
- (۴) زنجیره‌ای

4. از کدام سبک ارتباطی برای تغییر نگرش‌ها و افکار عمومی جامعه نسبت به سازمان استفاده می‌شود؟

- (۱) دستوری
- (۲) ترغیبی
- (۳) تفویضی
- (۴) حمایتی

5. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباط‌های آنان جزء کدام یک از موانع ارتباطات سازمانی هستند؟

(۱) موانع داخلی (۲) موانع خارجی (۳) موانع ذهنی (۴) موانع عینی

6. کدام روش برای غلبه بر موانع ارتباطی توصیه شده است؟

(۱) عدم افشای اطلاعات معتبر به فرستنده
(۲) تحریف عمدی پیام توسط منابع ذینفع
(۳) استفاده از ارتباطات شفاهی و رو در رو
(۴) بازخور ندادن اطلاعات به فرستنده پیام

7. در کدام یک از حالات شخصیت انسانی در پنجره جوهری، امکان بالقوه برای تعارض وجود دارد؟

(۱) من باز (۲) من ناآگاه (۳) من آگاه (۴) من نهفته

8. کدام روش، ارتباطات بین افراد را از دیدگاه طبایع و شخصیت‌های مختلف انسانی مورد بررسی قرار

می‌دهد؟

(۱) تحلیل شبکه‌های اجتماعی
(۲) تجزیه و تحلیل تعاملی
(۳) سبک‌سنج مدیریت
(۴) ساختار سوسیومتریک

9. وضعیتی که در آن بین پیام‌های ارسالی از طریق ارتباطات غیر کلامی و ارتباطات کلامی ناسازگاری و تناقض

وجود دارد را اصطلاحاً چه می‌گویند؟

(۱) اصل گلوله برفی (۲) پنجره جو-هری (۳) بن بست دوسویه (۴) ناهماهنگی شناختی

فصل نہم: 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)

پیش از عمل (پیشین ترین)

☐ کنترل حین عمل (حال نگر)

در حین عمل (در حین سرکشی)

☐ کنترل پس از عمل (گذشته نگر)

پس از عمل (پس از سرکشی، نوشتاروی 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 (تربلیگ)

✓ استانداردهای نظری

❖ انواع استاندارد ها:

✓ استانداردهای فیزیکی (کمی و کیفی)

✓ استانداردهای هزینه

✓ استانداردهای سرمایه

✓ استانداردهای درآمد

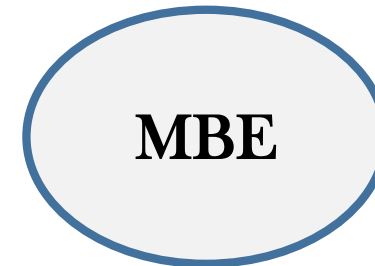
✓ استانداردهای برنامه بودجه ای (برنامه های زمان بندی)

✓ 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
- ☐ کنترل مستمر
- ☐ بودجه (سرمایه ای ، هزینه ای ، درآمدی ، سود)
- ☐ کنترل عملکرد مدیریت
- ☐ گزارش های بررسی آماری
- ☐ تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر
- ☐ گزارش های عملیاتی ویژه
- ☐ نمودار گانت
- ☐ داده های حاصل از ارزشیابی داخلی
- ☐ فنون تجزیه و تحلیل شبکه (CPM & PERT)



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 ☐



ضمیمه 1 : حکمرانی شرکتی

➤ بر مبنای نظریه نمایندگی «**Agency Theory**» (عاملیت، کارگزاری)، عاملان (مدیران ارشد) مایل هستند مسئولیت تصمیم های خود را بر عهده بگیرند، مگر آنکه بخشی از سهام شرکت باشند. این نظریه پیشنهاد می کند که اکثریت اعضای هیئت مدیره باید خارج از سازمان انتخاب شوند تا از فعالیت خودخواهانه مدیران ارشد که در تقابل با منافع سهامداران است، جلوگیری شود.

➤ مدیران ارشد در واقع «دستان به استخدام درآمده ای» هستند که به احتمال زیاد به رفاه شخصی خود بیش از رفاه سهامداران علاقه مند بوده و به دنبال تامین منافع شخصی خود هستند.

➤ بر خلاف تئوری نمایندگی، بر اساس تئوری مباشرت «**Stewardship Theory**» ، مدیران اجرایی به جای منافع شخصی خود بیشتر در راستای تامین حداکثر منافع برای شرکت از خود علاقه نشان داده و برانگیخته می شوند.

مشخصات سیستم کنترل مؤثر

❖ نقاط حساس و کلیدی و راهبردی

❖ جامعیت

❖ عینیت

❖ اقتصادی

❖ واقع بینانه

❖ انعطاف

❖ وسیله اصلاح باشد، نه تنبیه و مجازات

❖ روحیات کارکنان و فرهنگ

❖ کمیّات و کیفیات به طو متناسب

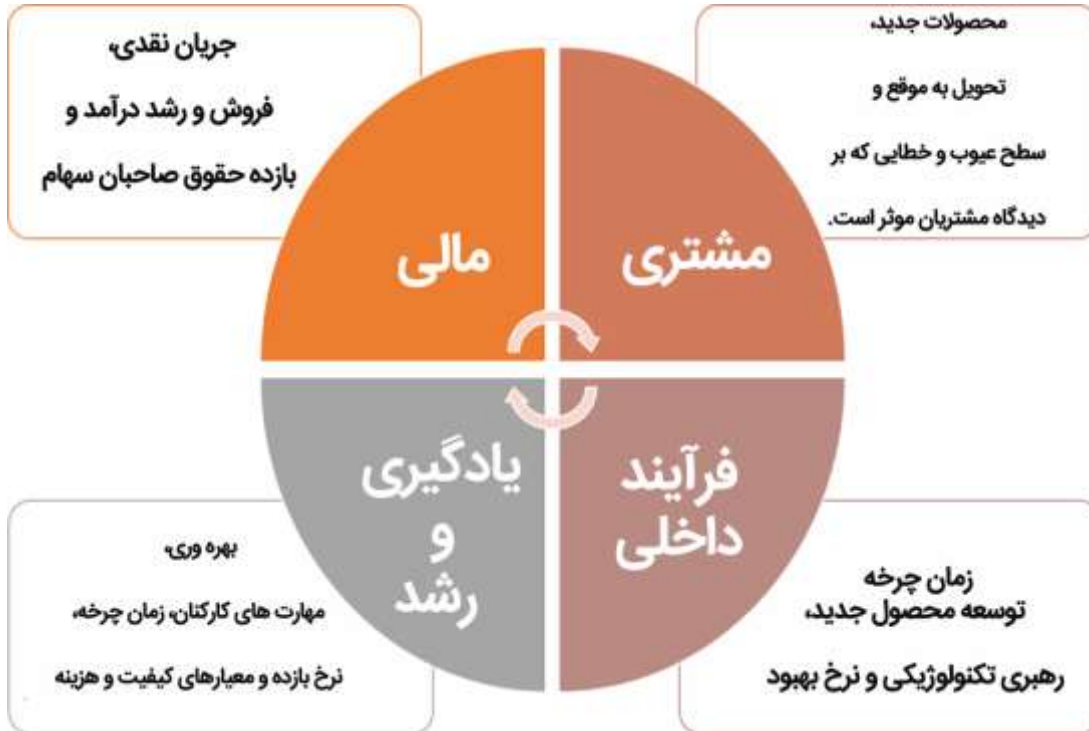
❖ کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد

❖ صلاحیت اخلاقی

❖ معقول و مقبول

کارت امتیازی متوازن

➤ یکی از چهارچوب های متدوال برای تعیین اهداف رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) است که شامل چهار بعد است:



- مالی
- مرتبط با مشتری
- فرایند های کسب و کار داخلی
- یادگیری و رشد

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 ☐



انواع سیستم‌های کنترل

➤ سیستم‌های کنترل را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد:

☐ تشخیصی

☐ ارزشی

☐ تحدیدی

☐ تعاملی



نوع شناسی بحران

☐ بحران های فنی - اقتصادی داخلی

☐ بحران های فنی - اقتصادی خارجی

☐ بحران های سازمانی - اجتماعی داخلی

☐ بحران های سازمانی - اجتماعی خارجی

❖ **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.

مراحل ایجاد بحران

☐ مرحله ایجاد شوک

☐ مرحله وخامت بحران

☐ مرحله مزمن شدن بحران

☐ مرحله مهار یا حل بحران

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 ☐



استراتژی‌های اصلی کنترل

دانش از فرآیند تولید

کامل

ناقص

توانایی سنجش ستاده

بالا

کنترل رفتاری یا پیامدی
(ستاده ای)

کنترل پیامدی
(ستاده ای)

ها

پائین

کنترل رفتاری

کنترل ارزشی-هنجاری
(قومی)

سوالات

1. کدام نوع استانداردها از طریق «مطالعه کار» به دست می آیند؟
(۱) تاریخی (۲) تطبیقی (۳) نظری (۴) مهندسی
2. کدام نوع استانداردهای کنترل از سایر سازمان ها و واحدهای مشابه اقتباس می شوند؟
(۱) مهندسی (۲) تطبیقی (۳) نظری (۴) تاریخی
3. در کدام یک از مراحل بحران نشانه های بیماری و عدم سلامت کاملاً مشهود بوده و آن را دوره ساختن یا شکستن می نامند؟
(۱) مرحله ایجاد شوک (۲) مرحله بهبودی (۳) مرحله وخامت (۴) مرحله مزمن شدن
4. مطلوب ترین و متداول ترین نوع کنترل در سازمان به ترتیب کدامند؟
(۱) آینده نگر - گذشته نگر (۲) آینده نگر - حال نگر (۳) حال نگر - گذشته نگر (۴) گذشته نگر - آینده نگر
5. کدام یک از انواع استانداردهای کنترل با میزان اعتبارات سرمایه گذاری شده سروکار دارند و بجای صورت حساب در آمد با تراز نامه ارتباط دارند؟
(۱) استانداردهای سرمایه (۲) استانداردهای هزینه (۳) استانداردهای فیزیکی (۴) استانداردهای درآمد

6. **کارگرد سیستم کنترل تحدیدی عبارت است از:**

- (۱) تشخیص عملکردهای انحرافی و غیرعادی
(۲) تعیین حداقل استانداردهای قابل قبول
(۳) نهادینه کردن ارزش‌های سازمان در درون کارکنان
(۴) شناسایی مسائل و فرصت‌های بالقوه محیطی

7. **در کدام یک از رویکردهای جدید بودجه، هزینه‌ها بر مبنای فرایندهای کسب و کار و به فعالیت‌های با ارزش افزوده بیشتر تخصیص داده می‌شود؟**

- (۱) هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC)
(۲) حکمرانی شرکتی
(۳) هزینه‌یابی بر مبنای واحدها
(۴) بودجه‌بندی سرمایه‌ای

8. **بحران ناشی از تعمیم نمادین جزء کدام نوع بحران‌هاست؟**

- (۱) فنی - اقتصادی داخلی
(۲) سازمانی - اجتماعی داخلی
(۳) فنی - اقتصادی خارجی
(۴) سازمانی - اجتماعی خارجی

9. **کدام یک از شیوه‌های کنترل، در سازمان‌های غیرمتمرکزی مورد استفاده قرار می‌گیرد که همه کارکنان در مباحث مالی شرکت ذینفع هستند؟**

- (۱) مدیریت بر مبنای شفافیت
(۲) مدیریت بر مبنای سرکشی
(۳) حکمرانی شرکتی
(۴) تحلیل مدیریت عملکرد

10. حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران از اهداف عمده به کارگیری کدام نوع سیستم‌های کنترل در سازمان است؟

(۱) ارزشی (۲) تشخیصی (۳) تعاملی (۴) تحدیدی

11. فرض اصلی کدام استراتژی کنترل این است که «کارکنان خوشحال، کارکنان مولد هستند»؟

(۱) کنترل ساده (۲) کنترل ساختاری (۳) کنترل عقلایی (۴) کنترل هنجاری

12. کدام بُعد مدل ارزیابی متوازن بر توانمندی کارکنان و کیفیت سیستم اطلاعاتی سازمان تأکید دارد؟

(۱) فرایندهای داخلی (۲) امور مالی
(۳) مشتریان و ارباب رجوع (۴) رشد و یادگیری

ضمائم بخش اول

ضمیمه 1: نظریه Z

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



ضمیمه 2: فشارهای عصبی در سازمان ها و راه های مقابله با آن

➤ گروهی از صاحب نظران رفتار سازمانی، استرس را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده اند.

➤ 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 کرده اند:

❑ تعارض خواست- خواست

❑ تعارض خواست- ناخواست

❑ تعارض ناخواست- ناخواست

ضمیمه 2: فشارهای عصبی در سازمان ها و راه های مقابله با آن

➤ تظاهرات ناشی از استرس را عارضه سازگاری عمومی نامگذاری کرده اند.

➤ نشانه های سازگاری عمومی سه مرحله اند:

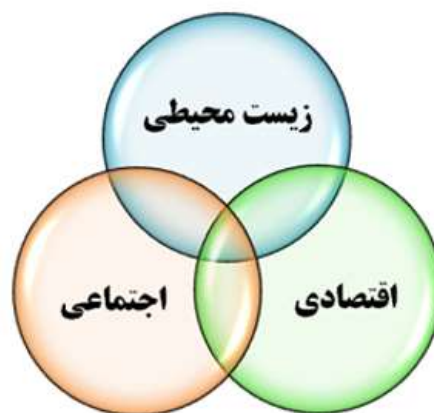
☐ واکنش هشداردهنده

☐ مرحله مقاومت

☐ مرحله تحلیل رفتگی

ضمیمه 3: 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 بدینی 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

مسئولیت اجتماعی

➤ دیدگاه میلتن فریدمن: فریدمن که بر بازگشت به اقتصاد جهانی آزاد با حداقل دخالت تاکید دارد ، با مفهوم مسئولیت اجتماعی مخالف است. وی از مسئولیت اجتماعی با عنوان «یک دکترین اساساً ویرانگر» نام می برد.

➤ دیدگاه آرچی کارول: کارول معتقد است که مدیران سازمان های تجاری چهار مسئولیت اجتماعی دارند که عبارتند از :



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 سازمان ها

- پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد.
- تنها مسئله اخلاقیات تعیین کننده مسئولیت سازمان ها نیست بلکه نیازمند برخوردی عملی و کاربردی است.
- قابلیت پاسخگویی اجتماعی سازمان ها با تحقیق و پژوهش ارتباطی تنگاتنگ دارد.
- در راه حفظ مصالح جامعه باید به نقش نظم آفرینی دولت توسط خط مشی های عمومی متوسل شویم.
- خط مشی ها عمومی می تواند مروج خردگرایی ارزشی و جوهری و ضامن ارزش های جامعه باشد.
- سازمان ها در مقابل مسائل اجتماعی می توانند از استراتژی های زیر بهره ببرند:

1. ارتجاعی (واکنشی) 2. تطبیقی 3. اثرگذاری 4. تعاملی (مناسب ترین استراتژی)

ضمیمه 4 : سازمان های یادگیرنده

➤ ویژگی های سازمان یادگیرنده عبارتست از:

- ✓ درد و عشق آموختن دارد.
- ✓ با مشکلات مانوس و خوگیر نمی شود.
- ✓ کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.
- ✓ از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است.
- ✓ تجربه و علم را به کار می گیرد.
- ✓ علت مشکلات را در خود جستجو می کند.
- ✓ یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند.
- ✓ تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است.

➤ شرط لازم سازمان یادگیرنده، داشتن کارکنان و مدیران یادگیرنده است.

➤ سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی (شرط کافی) باید هم ذهنی و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند.

ضمیمه 4 : سازمان های یادگیرنده

➤ در مدل سازمان یادگیرنده پیتر سنچ، پنج اصل وجود دارد که عبارتند از :

❑ سرآمدی شخصی

❑ مدل ذهنی

❑ یادگیری تیمی

❑ بینش مشترک

❑ تفکر سیستمی

ضمیمه 5: 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 5: 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 سه دسته تقسیم می شود:

❑ دانش صریح و آشکار

❑ دانش ضمنی یا نهفته

❑ دانش فرهنگی

مارپیچ دانش نوناکا و تاکوچی



ضمیمه 6 : 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 6 : نقش مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی

➤ نقش مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی عبارتست از:

☐ پایبندی به اخلاقیات

☐ حمایت از توسعه پایدار

☐ احساس مسئولیت اجتماعی

☐ یگانگی و وحدت با جامعه

ضمیمه 7 : 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

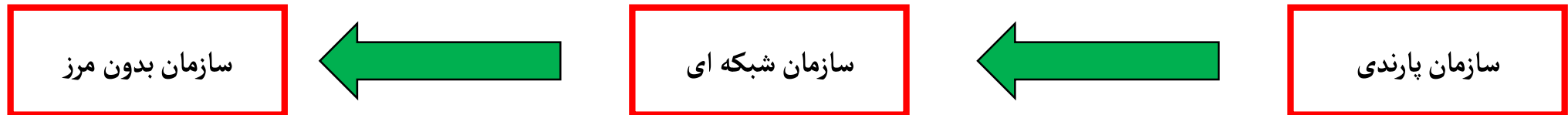
➤ سازمان شبکه‌ای، مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی باهم فعالیت می‌کنند.

خاصیت
هم
افزایی

سازمان بدون مرز

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

➤ پیوستار سازمان مجازی:



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.**

➤ **سازمان شبدری:**

1) هسته مرکزی متشکل از مدیران و بدنه اصلی اجرایی

2) کارگران پیمانکاران بیرونی

3) کارگران بیرونی



ضمیمه 8 : 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 8 : دیدگاه‌های پست مدرنیسم در مدیریت

➤ ویژگی‌های پست مدرنیسم:

❑ از دیدگاه پست مدرنیسم، زبان زائیده 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 9: 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 یه انسان قدرت انتخاب می دهد.

ضمیمه 10 : 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 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

1: 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.

➤ 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 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

2: 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



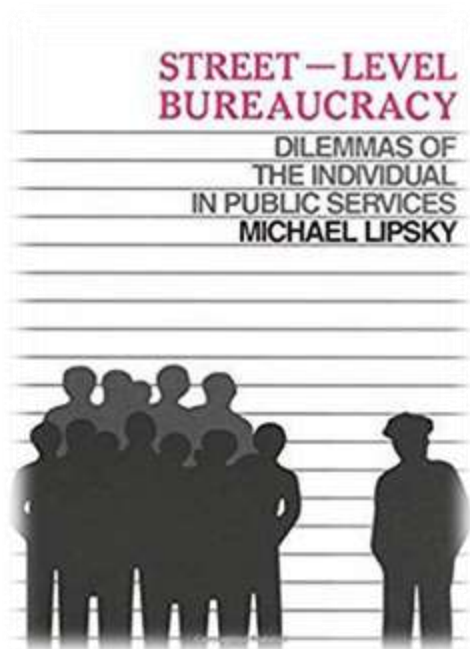
ضمیمه 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

3: 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 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

4: 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 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

5: 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:

❑ **توانایی اکتساب:** مصارف و پایگاه دانش قبلی، شدت، سرعت و مسیر کسب دانش جدید

❑ **قابلیت جذب:** روال ها و فرآیندهای سازمان برای کسب دانش جدید

❑ **قابلیت دگرگونی:** افزودن، حذف، ترکیب و پیکره بندی مجدد دانش

❑ **قابلیت بهره برداری:** تغییر روال ها برای استفاده از دانش جدید

ظرفیت جذب بالقوه

ظرفیت جذب بالفعل



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

ضمیمه 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

6: 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 نشأت 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 نشأت می گیرد.

❑ قابل قبول بودن مهم تر از دقت است.

❑ اجتماعی است.

ضمیمه 11: نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

7: 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.

8: نظریه بوم شناختی جمعیت: 1) دلایل وجود انواع مختلف شکل های سازمانی 2) توزیع این اشکال مختلف سازمانی در محیط های مختلف

3) تاثیر محیط بر توزیع اشکال سازمانی 4) نرخ تغییر اشکال سازمانی 5) نحوه ترکیب و بهم پیوستگی فرآیندهای کوتاه مدت برای ایجاد ویژگی های سازمانی در بازه های زمانی طولانی

9: نظریه تعیین دستور کار (Agenda setting): دولتمردان در میان حجه 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.

10: کارآفرینی به دنبال تعیین تغییر خط مشی متناسب با فرصت های جدید است. از پنجره های فرصت استفاده می کنند و «کارآفرینان حکمرانی یا سیاسی» نیز گفته می شوند.

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

11: نظریه چشم انداز:

ضمیمه 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

12: 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 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

13:نگاشت دینفعان

سطح توجه

پائین

بالا

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

بالا

قدرت

پائین

ضمیمه 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

14: رانش استراتژیک

➤ رانش استراتژیک بیانگر تمایل استراتژی ها برای توسعه تدریجی بر اساس تاثیرات سنت تاریخی و فرهنگ سازمان است که نمی توانند با محیط در حال تغییر همگام شوند. در دوره های انحراف

استراتژیک (رانش استراتژیک، حسیض استراتژیک، بی مقصد بودن استراتژیک، تغییر جهت تدریجی استراتژیک) که ممکن است نتیجه رکود یا اینرسی سازمانی باشد، مدیریت بر این باور است که

استراتژی فعلی مناسب است و فقط نیاز به تغییرات اندک دارد.

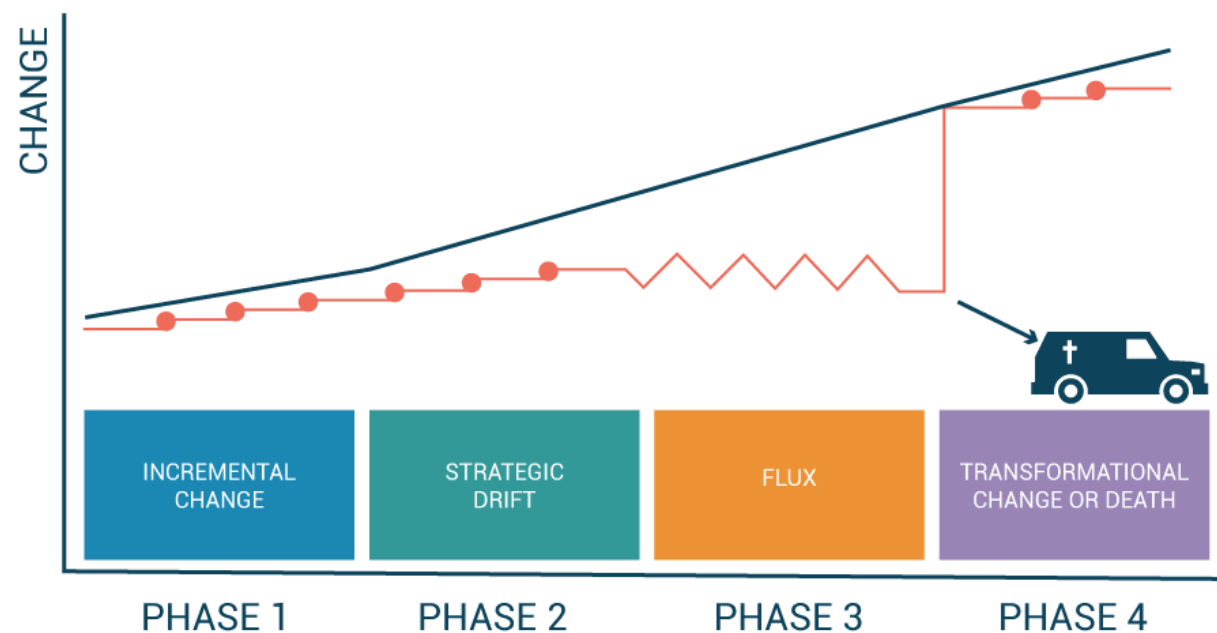
➤ چهار مرحله رانش استراتژیک عبارتند از:

☐ تغییرات استراتژیک تدریجی

☐ رانش استراتژیک

☐ افت عملکرد

☐ تغییر شکل یا مرگ



ضمیمه 11 : نظریه ها و مفاهیم نوین سازمان

15: 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.

سوالات

1. کدام بعد سرمایه اجتماعی شامل زبان و کدهای مشترک و روایات مشترک است؟

- (۱) ساختاری (۲) رابطه‌ای (۳) انسانی (۴) شناختی

2. کدام یک از اصول سازمان یادگیرنده، تجلیات شناختی از سیستم‌های بیرونی هستند که روابط

علی - معلولی مسائل مربوط به اداره سیستم‌ها را مشخص می‌سازند؟

- (۱) تفکر سیستمی (۲) مدل ذهنی (۳) بینش مشترک (۴) یادگیری تیمی

3. ایجاد دانش از طریق تسهیم تجربه‌ها و دانش ضمنی، نشان‌دهنده کدام یک از مراحل اصلی تولید دانش

است؟

- (۱) جامعه‌پذیری (۲) بیرونی‌سازی (۳) ترکیب (۴) درونی‌سازی

4. این جمله وبر: «دنیای متخصصان دنیای بی‌روح و بی‌احساس با آدم‌هایی بدون قلب و عاطفه است»،

بیانگر انتقاد وی به کدام نوع تعقل‌گرایی است؟

- (۱) ارزشی (۲) ابزاری (۳) مراوده‌ای (۴) محدود

5. **کدام مورد بیانگر دیدگاه پست مدرنیست‌ها درباره زبان نیست؟**

- (۱) زبان خصوصی وجود ندارد.
- (۲) زبان زائیده فرایندهای فرهنگی جوامع است.
- (۳) زبان قراردادی بیانگر اندیشه‌های درونی انسان است.
- (۴) باید ذهنیت بین‌الذهانی جایگزین روابط صوری زبانی شود.

6. **فعالیت به عنوان یک شهروند سازمانی خوب توأم با مراقبت اجتماعی ذی نفعان و کمینه‌سازی اثرات تخریبی**

فعالیت‌های سازمان، مشخصات کدام یک از انواع مسئولیت اجتماعی سازمان است؟

- (۱) واکنشی
- (۲) استراتژیک
- (۳) اخلاقی
- (۴) اقتصادی

7. **شرط اساسی و محوری سازمان یادگیرنده کدام است؟**

- (۱) دیدگاه مشترک و جمعی
- (۲) الگوی ذهنی پویا
- (۳) کارکنان و مدیران یادگیرنده
- (۴) یافتن و اصلاح خطاها

8. **موانع مدیریت دانش کدامند؟**

- (۱) تعامل مجازی و ضمنی بودن دانش
- (۲) تعامل مجازی و شاخه شاخه شدن دانش
- (۳) سلسله مراتب و ضمنی بودن دانش
- (۴) سلسله مراتب و تخصصی شدن دانش

9. در کدام یک از انواع سازمان‌های مجازی به ترتیب «خاصیت اهرمی» و «خاصیت هم‌افزایی» تبلور می‌یابد؟

(۱) پارندى - شبکه‌ای (۲) شبکه‌ای - بدون مرز (۳) شبکه‌ای - پارندى (۴) پارندى - بدون مرز

10. کدام مفهوم بیانگر تقاضاهای متعدد از سازمان‌ها و الزام آنها به عملکردهای مسئولانه‌تر در مقابل تمامی

ذی‌نفعان است؟

(۱) قفس آهنین (۲) حکمرانی شرکتی
(۳) قانون آهنین الیگارشی (۴) قانون آهنین مسئولیت‌پذیری

11. این فرض که «زبان و کلمات، ایده‌ها و نظرات و اشیاء دارای موجودیتی مستقل و متمایز برای خود هستند»،

از ارکان کدام نظریه است؟

(۱) پراگماتیسم (۲) مارکسیسم (۳) پست‌مدرنیسم (۴) مدرنیسم

12. کدام نوع از سازمان‌های بدون مرز، وظایف غیر محوری و غیر کلیدی خود را از طریق برون‌سپاری

به شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر واگذار می‌کنند و خودشان به وظایف محوری و کنترل استراتژیک آن‌ها

می‌پردازند؟

(۱) سازمان فدرالی (۲) سازمان شبدری (۳) سازمان مدولار (۴) سازمان مجازی

13. **استخدام بلندمدت، تصمیم‌گیری توافقی، مسئولیت فردی و کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح از ویژگی‌های کدام نظریه مدیریت است؟**

(۱) نظریه A (۲) نظریه J (۳) نظریه Z (۴) نظریه X

14. کدام یک از مفاهیم زیر تحلیلی بر شکاف بین واقعیت‌های عرصه عملیاتی با ایده آل‌های خدمات عمومی دولت را ارائه می‌نماید؟

(1) نظریه اقتضایی و تناسب (2) بروکراسی سطح خیابان (3) قانون ضرورت تنوع (4) نظریه ظرفیت جذب

15. کدام یک از مفاهیم زیر بیانگر تمایل استراتژی‌ها برای توسعه تدریجی بر اساس تأثیرات سنت تاریخی و فرهنگ سازمان است که نمی‌توانند با محیط در حال تغییر همگام شوند؟

(1) نظریه اقتضایی و تناسب (2) رانش استراتژیک (3) قانون ضرورت تنوع (4) نظریه ظرفیت جذب

16. **اگر سطح استرس از حد بهینه تجاوز نماید، چه پیامدی خواهد داشت؟**

(۱) ایجاد استرس سازنده و مفید (۲) افزایش تدریجی عملکرد
(۳) کاهش عملکرد و تحلیل رفتگی (۴) شکل‌گیری تعارض‌های کارکردی

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 معنا بخشی



نظریه سازمان انعکاسی

➤ نظریه انعکاسی مرتبط با **نهادها، معانی و تفاسیر** است. 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

کارکردگرایی	ساختارگرایی بنیادی
تفسیرگرایی	انسان گرایی بنیادی

عینی

❑ تفسیرگرایی: نظریه های پدیدار شناسی و هرمنوتیک

ذهنی

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

❑ 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: وضع و خلق معانی

❑ تئوری وابستگی منابع: سازمان ها برای بقا نیازمند کنترل منابع هستند.

❑ تئوری هزینه مبادله: کمینه سازی هزینه های مرتبط با منابع بین سازمان و محیط

❑ تئوری بوم شناسی جمعیت: تکامل و تنازع بقا داروین

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 در قالب سه فرآیند تبیین می گردد:

☐ هم شکلی اجباری

☐ هم شکلی تقلیدی

☐ هم شکلی هنجاری

کدام مکتب مدیریتی، برای نخستین بار، نقش محیط سازمانی را در تصمیم گیری های مدیریتی به رسمیت شناخت؟

(۱) وابستگی منابع

(۳) وضع و امنیت

(۲) نهادی

(۴) بوم شناختی جمعیت سازمانی



سوالات

1. سازمان دموکراتیک و کنترل فرهنگی از مباحث کدام یک از دیدگاه‌های تئوری سازمان است؟
(۱) انعکاسی (۲) نئومدرنیست (۳) پست مدرنیست (۴) مدرنیست
2. در کدام دیدگاه (استعاره)، سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند، اهداف بلندمدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت کسب می‌شود؟
(۱) سیستم‌های باز (۲) پدیده‌های عقلایی
(۳) نظام‌های تولیدکننده معنا ساز (۴) واحدهای پردازش اطلاعات
3. در کدام سطح از تجزیه و تحلیل سازمان‌ها، تمرکز بر سازمان به عنوان کنشگری اجتماعی است که در یک سیستم ارتباطی بزرگتر فعالیت می‌کند؟
(۱) روان‌شناسی اجتماعی (۲) ساختاری (۳) جامعه‌شناسی (۴) اکولوژیکی (بوم‌شناختی)
4. در کدام یک از پارادایم‌های تجزیه و تحلیل سازمانی، تأکید بر «نظم‌دهی» و شناخت «ذهنی» است؟
(۱) ساختارگرایی افراطی (۲) انسان‌گرایی افراطی (۳) کارکردگرایی (۴) تفسیرگرایی

5. کدام نظریه در حوزه تئوری سازمان بر توجه به منشأ ذهنی واقعیت‌های سازمانی تأکید دارد؟

(۱) نظریه عاملیت

(۲) نظریه عمومی سیستم‌ها

(۳) نظریه وضع واقعیت

(۴) نظریه اقتضایی

6. انتقال مدیران و کارکنان از سازمانی به سازمان دیگر زمینه را برای کدام نوع هم‌شکلی سازمانی فراهم می‌کند؟

(۱) هم‌شکلی اجباری

(۲) هم‌شکلی هنجاری

(۳) هم‌شکلی تقلیدی

(۴) هم‌شکلی رفتاری

7. کدام تئوری به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط

رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند؟

(۱) هزینه مبادله

(۲) وابستگی منابع

(۳) نهادی

(۴) ساختارگرایی اجتماعی

8. رویکردهای «ساختارگرایی» و «از خودبیگانگی» به ترتیب در کدام طبقه از پارادایم‌های سازمانی قرار

می‌گیرند؟

(۱) کارکردگرایی - تفسیرگرایی

(۲) کارکردگرایی - انسان‌گرایی افراطی

(۳) ساختارگرایی افراطی - انسان‌گرایی افراطی

(۴) ساختارگرایی رادیکال - انسان‌گرایی رادیکال

9. در کدام یک از تئوری‌های سازمان، رویکردهای تعامل‌گرایی نمادین و پدیدارشناسی به دنبال روش‌هایی هستند تا بر اساس آن افراد و گروه‌ها هویت سازمانی برای خود ایجاد نمایند و هویت آن‌ها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود؟

(۱) مدرنیست (۲) نئومدرنیست (۳) پست مدرنیسم (۴) انعکاسی

10. کدام ویژگی سیستم‌های باز بدین معنی است که یک سیستم سازمانی می‌تواند با نهاده‌ها و فرایندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد؟

(۱) هم‌پایانی (۲) هم‌افزایی (۳) آنتروپی منفی (۴) ویژگی دورانی

فصل یازدهم:

اثر بخشی سازمانی

اثر بخشی

➤ آزمون نهایی اثر بخشی سازمان، **بقاء** است. اگر سازمانی **بقاء** پیدا کند یعنی اثر بخش است.

➤ رویکردهای چهارگانه اثر بخشی:

❑ **نیل به هدف:** سازمان پدیده ای عقلایی، بر حسب میزان تحقق اهداف، MBO، اهداف چندگانه و متعارض

❑ **سیستمی:** میزان تامین منابع، امکانات و ورودی ها، تعاملات موثر با عوامل محیطی، ممیزی مدیریت

❑ **ذی نفعان استراتژیک:** درجه تامین خواسته ها و انتظارات عوامل کلیدی محیطی، سازمان به مثابه عرصه های سیاسی

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



رویکرد سیستمی

متغیرهای سیستم	مؤسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت ستاده به داده	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت عملیات درونی به داده	گردش موجودی	سرمایه گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ التحصیل شده
نسبت تغییرات داده به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

رویکرد ارزش های رقابتی

➤ سه دسته اساسی ارزش های رقابتی در این رویکرد عبارتند از:

❑ انعطاف پذیری در مقابل کنترل

❑ توجه به اشخاص در مقابل توجه به سازمان

❑ هدف در مقابل وسیله

نوع مدل	هدف	وسیله	مرحله عمر سازمان
مدل عقلایی	بهره‌وری و کارایی	برنامه‌ریزی	رسمیت و کنترل
مدل فرآیند داخلی	ثبات	دسترسی به اطلاعات	رسمیت و کنترل
مدل روابط انسانی	نیروی کار ماهر	نیروی کار منسجم	انسجام اولیه
مدل سیستم باز	تحصیل و کسب منابع	انعطاف‌پذیری	کارآفرینی، انسجام و افول

❑ مرحله کارآفرینی: مدل سیستم باز

❑ مرحله انسجام اولیه: مدل روابط انسانی

❑ مرحله رسمیت و کنترل: مدل فرآیند داخلی و مدل هدف عقلایی

❑ مرحله انسجام ساختاری: مدل سیستم باز

❑ مرحله افول: مدل سیستم باز

رویکرد ارزش های رقابتی و چرخه عمر سازمان

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است؟
نیل به هدف	یک سازمان به اندازه‌ای اثربخش است که	وقتی این رویکرد ترجیح داده می‌شود که
سیستمی	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیر هستند.
ذینفعان استراتژیک	منابع لازم را کسب کند.	پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.
ارزش های رقابتی	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند.
	تأکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب باشد.	آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

اثر بخشی

➤ رویکردهای سنجش اثر بخشی سازمان از دیدگاه دفت:



❑ روش مبتنی بر تأمین منابع

❑ روش مبتنی بر فرآیندهای درونی

❑ روش مبتنی بر تأمین 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

ماموریت و ارزش های سازمانی است.

سوالات

1. در ارزیابی اثربخشی سازمان، کدام مدل به انتشار مناسب و کافی اطلاعات (به عنوان وسایل و امکانات) و ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی) توجه بسیار دارد؟

(۱) مدل فرایند داخلی (۲) مدل هدف عقلایی (۳) مدل روابط انسانی (۴) مدل سیستم باز

2. کدام رویکرد به منظور درک جامعی از اثربخشی سازمانی، چهارچوب منسجمی را برای شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و چگونگی ارتباط آنها ارائه می‌دهد؟

(۱) سیستمی (۲) ذینفعان استراتژیک (۳) ارزش‌های رقابتی (۴) نیل به هدف

3. کدام یک از رویکردهای اثربخشی سازمانی، زمانی ترجیح داده می‌شود که آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان، به نفع سازمان است؟

(۱) ارزش‌های رقابتی (۲) سیستمی (۳) نیل به هدف (۴) ذینفعان استراتژیک

4. در یک بیمارستان، «سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی» مثالی از کدام نسبت اثربخشی است؟

(۱) نسبت ستاده به داده (۲) نسبت تغییرات داده به ستاده

(۳) نسبت عملیات درونی به داده (۴) نسبت عملیات درونی به ستاده

5. **آزمون نهایی اثربخشی سازمان، کدام است؟**

- (۱) سودآوری (۲) بازدهی (۳) بقا (۴) انسجام

6. **کدام رویکرد به اثربخشی سازمانی، بر وسایل و امکانات نیل به هدف تأکید دارد؟**

- (۱) سیستمی (۲) دینفعان استراتژیک (۳) ارزش‌های رقابتی (۴) نیل به هدف

7. **در «مرحله کارآفرینی» از چرخه رشد سازمان، کدام مدل برای سنجش اثربخشی مناسب است؟**

- (۱) فرایند داخلی (۲) هدف عقلایی (۳) روابط انسانی (۴) سیستم باز

8. **در مدل هدف عقلایی برای سنجش اثربخشی، هدف و وسیله به ترتیب کدام است؟**

- (۱) تحصیل منابع - انعطاف‌پذیری
(۲) ثبات - دسترسی به اطلاعات
(۳) بهره‌وری و کارایی - نیروی کار ماهر
(۴) بهره‌وری و کارایی - برنامه‌ریزی

9. **کدام اصطلاح به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد**

سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی است؟

- (۱) مدیریت عملکرد (۲) حاکمیت شرکتی (۳) مدیریت دانش (۴) سرمایه اجتماعی

10. **کدام رویکرد، فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده به منظور حصول اطمینان**

از اینکه سازمان حداکثر نتیجه را از منابع خود برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل می‌کند؟

- (۱) مدیریت بر مبنای هدف (۲) ممیزی مدیریت (۳) بهره‌وری از محیط (۴) اثربخشی کلی

فصل دوازدهم: ابعاد ساختار سازمانی

ابعاد سه گانه ساختار سازمانی

➤ ابعاد سه گانه ساختار سازمانی عبارتند از:

پیچیدگی ☐

✓ تفکیک افقی

✓ تفکیک عمودی

✓ تفکیک جغرافیایی

رسمیت ☐

تمرکز ☐



ابعاد ساختار سازمانی

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

✓ ساختاری

✓ محتوایی

سوالات

1. کدام یک از ابعاد پیچیدگی ساختار به سطح یا عرض سلسله مراتب سازمانی اشاره داشته و نشانگر میزان تفکیک بین واحدهاست؟

- (۱) تفکیک جغرافیایی (۲) تفکیک افقی (۳) تفکیک عمودی (۴) تفکیک رسمی

2. کدام یک از ابعاد ساختار اجتماعی سازمان به ترتیب نشان‌دهنده «توزیع قدرت» و «توزیع مسئولیت‌ها» هستند؟

- (۱) تمرکز - رسمیت (۲) رسمیت - تمرکز
(۳) سلسله مراتب - تقسیم کار (۴) تقسیم کار - سلسله مراتب

3. رابطه تمرکز و پیچیدگی و رابطه تمرکز و رسمیت به ترتیب چگونه است؟

- (۱) مستقیم - معکوس (۲) معکوس - مستقیم
(۳) مستقیم - مبهم و نامعلوم (۴) معکوس - مبهم و نامعلوم

4. تفکیک افقی بیشتر، حیطه کنترل را و موجب شدن سلسله مراتب سازمانی می‌شود.

- (۱) کاهش داده - بلند (۲) افزایش داده - مسطح (۳) ثابت نگه داشته - بلند (۴) افزایش داده - بلند

5. **با کاهش حیطه کنترل مدیران، تعداد سطوح سلسله مراتب و پیچیدگی سازمان به ترتیب چه تغییری می کند؟**
(۱) افزایش - کاهش (۲) افزایش - افزایش (۳) کاهش - افزایش (۴) کاهش - کاهش

6. **کدام عنصر ساختاری به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند، اشاره می کند؟**
(۱) تفکیک عمودی (۲) تفکیک افقی (۳) عدم تمرکز (۴) رسمیت

7. **مشهورترین شکل تخصص‌گرایی که اکثر سازمان‌ها به آن متکی هستند، کدام است؟**
(۱) تخصص‌گرایی اجتماعی (۲) تخصص‌گرایی وظیفه‌ای
(۳) تخصص‌گرایی عمودی (۴) تخصص‌گرایی افقی

8. **در سازمان‌هایی که اتخاذ تصمیمات به زیردستان تفویض گردیده ولی خط‌مشی‌های جامعی برای اعضای سازمان در خصوص تصمیم‌گیری تدوین شده، کدام شکل از تمرکز وجود دارد؟**
(۱) عدم تمرکز (۲) تمرکز کم (۳) تمرکز مضاعف (۴) تمرکز جغرافیایی

9. **کدام یکی از ابزارهای رسمی‌سازی به عنوان یکی از متداول‌ترین فنونی که میزان بصیرت و آگاهی کارکنان را کنترل می کند، مورد استفاده سازمان‌ها است؟**
(۱) الزامات نقش (۲) گزینش (۳) شعائر سازمانی (۴) خط‌مشی‌ها

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

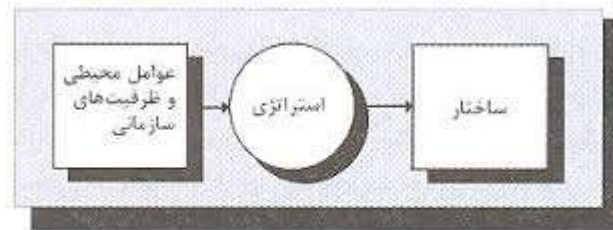
✓ نظریه حالت تکاملی: از نظر مینتزبرگ، استراتژی رویداد یا واکنشی اضطراری به شرایط غیرقابل پیش بینی است و نه

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 می شود و تغییر در استراتژی نیز موجب تغییر ساختار سازمان می گردد.



شکل ۱-۲ تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمانی

استراتژی، ساختار و محیط

➤ گونه شناسی استراتژیک مایلز و اسنو:

❑ مدافعان

❑ فرصت جویان (آینده نگرها، پیشگامان)

❑ تحلیل گران

❑ منفعل ها (واکنش گرایان)

گونه‌های استراتژی مایلز و اسنو

منفعلان

واکنش اجباری به
فعالیت‌های استراتژیک
رقبا

تحلیل گران

اتخاذ رویکرد میانه‌رو
بین پیشروان و
مدافعان

مدافعان

تمرکز بر عملیات فعلی
و دفاع از موقعیت‌های
کسب شده

پیشروان

دستیابی به موفقیت
از طریق توسعه بازارها
و کشف فرصت‌های
جدید بازار

سوالات

1. بر اساس کدام رویکرد، استراتژی لزوماً یک طرح اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می کند؟

- (۱) طرح ریزی (۲) تکاملی (۳) ترکیبی (۴) تحلیلگر

2. بر اساس تحقیق آلفرد چندلر بر روی شرکت های بزرگ آمریکایی، شکل گیری ساختار تابع کدام عامل است؟

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

3. اهداف استراتژیک تمایز، نوآوری و انعطاف پذیری با کدام نوع ساختارها تناسب دارند؟

- (۱) تیمی (۲) وظیفه ای (۳) افقی (۴) بخشی

4. مزیت رویکرد تکاملی (نوظهور) به استراتژی چیست؟

- (۱) ارائه رهنمودهای واضح و روشن (۲) سهل و ساده بودن آن
(۳) توانایی انطباق با استراتژی های ایستا و پویا (۴) شکل گیری بر اساس طرح و برنامه ریزی قبلی

5. در استراتژی تمایز، مدیران برای طراحی ساختار نیازمند کدام رویکرد هستند؟

- (۱) رویکرد یادگیری (۲) رویکرد محیطی (۳) رویکرد کارایی (۴) رویکرد وظیفه - فناوری

6. بر اساس تحقیقات چندلر، ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک‌محصولی دارای کدام ویژگی‌هاست؟

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

7. وضعیت خرده‌فروشان مواد اولیه از نظر متغیرهای «نیازهای سرمایه‌ای» و «میزان نوآوری» چگونه است؟

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| (۱) نیاز به سرمایه و نوآوری کم | (۲) نیاز به سرمایه کم و نوآوری زیاد |
| (۳) نیاز به سرمایه و نوآوری زیاد | (۴) نیاز به ریسک زیاد و نوآوری کم |

8. ظرفیت بالا برای فعالیت‌های پژوهشی، ویژگی کدام نوع طراحی ساختار سازمانی است؟

- | | | | |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| (۱) آینده‌نگر | (۲) تدافعی | (۳) تحلیل‌گر | (۴) انفعالی |
|---------------|------------|--------------|-------------|

فصل چهاردهم:

اندازه سازمان

اندازه سازمان

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

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

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

➤ با افزایش اندازه سازمان رسمیت آن افزایش می یابد

بحث در مورد نسبت کارکنان اداری

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

☐ همبستگی مثبت

☐ همبستگی منفی

☐ رابطه غیرخطی



سوالات

1. با افزایش اندازه سازمان:

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

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

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

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

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

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

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

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

(۱) جبران کُندکاری ناشی از ساختارهای سلسله مراتبی

(۲) افزایش نسبت اعضای ستادی به اعضای صفی سازمان

(۳) افزایش هماهنگی فرایندهای کاری در سازمان‌های اداری

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

فصل پانزدہم:

فناوری (تکنولوژی)

تحقیق و دوار 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 دوار آغازی بوده برای پایان دادن به این نظریه که اصول سازمان و مدیریت جهانشمول است.

پژوهش چارلز پرو در رابطه با اثر فناوری بر ساختار

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

پیش بینی های پرو از رابطه فناوری - ساختار

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

پژوهش جیمز تامسون در تعریف و سنجش فناوری

☐ فناوری پیوسته مستمر (زنجیره ای)

☐ فناوری واسطه ای (میانجی)

☐ فناوری متمرکز (فشرده)

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

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

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

سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

نظام‌مند به کار گرفته شوند؟

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

5. **در فناوری متمرکز، پیچیدگی و رسمیت به ترتیب چگونه است؟**

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

6. **سازمان‌های مشاوره مدیریت دارای کدام نوع فناوری هستند؟**

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

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

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

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

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

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

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

فصل شانزدهم: محیط و مدیریت محیط

کلیات

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

چارچوبی برای ارزیابی محیط

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

عدم اطمینان

➤ پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی اشاره دارد.

➤ بُعد پایدار یا ناپایدار بودن محیط به درجه پویایی و متغیر بودن عوامل

محیطی مربوط می‌شود.

سطوح تجزیه و تحلیل محیط سازمان

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

➤ آن ها تاکید کردند که هیچ کدام از دو نوع ساختار مکانیکی یا ارگانیکی نسبت به هم برتری ندارد.

➤ ماهیت محیط است که تعیین می کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد.

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

تحقیق امری و تریست

➤ محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط با هم (محیط آرام تصادفی)

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

➤ محیط متغیر واکنشی (محیط ناآرام انفعالی)

➤ محیط با عناصر کاملاً متغیر (محیط متلاطم)

تحقیق امری و تریست

واکنش سازمان	مشخصات	نوع محیط
ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک با فرایندهای استاندارد شده	ساده ترین نوع محیط، عدم اطمینان پایین، ثبات، تغییرات کم	ساکن تصادفی
برنامه ریزی و گاهی تمرکززدایی	عدم اطمینان متوسط، تعداد زیاد متغیرهای محیطی، تا حدی قابل پیش بینی	ساکن گروه بندی شده (خوشه ای)
ساختار منعطف و نامتمرکز متناسب با شرایط محیط	سطح عدم اطمینان و تغییر افزایشی، ناپایداری محیط و دشواری پیش بینی	ناآرام و انفعالی
ساختار بسیار سیال و انعطاف پذیر، مدیران و کارکنان منعطف در تمام سطوح سازمان	پیچیدگی بسیار زیاد، محیط به سرعت متغیر، وابستگی زیاد سازمان و محیط، عدم اطمینان زیاد	میدان متلاطم

تحقیق لارنس و لورش

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

نظریه محیط – جمعیت (مجموعه سازمان ها)

➤ نظریه محیط – جمعیت به اصول کلی، بقاء زیستی بر اساس سازگاری، اتکای زیادی دارد.

➤ فرایند تغییر جمعیت سازمان ها بر اساس سه اصل قرار دارد که بیانگر سه مرحله هستند و عبارتند از تحول یا پیدایش، گزینش و بقای اصلح.

➤ اثربخشی سازمان ها را به عنوان ساده ترین نشانه بقاء تعریف می کند.

➤ این تئوری، توانایی ها و انگیزه های مدیریتی را نادیده می گیرد.

➤ این دیدگاه نشان می دهد که کاربردی محدود در سازمان های قدرتمند و بزرگ دارد.

رابطه محیط با متغیرهای سازمانی

☐ رابطه محیط و ساختار

☐ رابطه محیط و پیچیدگی

☐ رابطه محیط و رسمیت

☐ رابطه محیط و تمرکز

استراتژی های مدیریت محیط

➤ استراتژی های داخلی

☐ انتخاب قلمرو

☐ استخدام و بکارگیری

☐ کنکاش محیطی

☐ ایمن سازی

☐ هموارسازی (یکنواخت سازی) تقاضا

☐ سهمیه بندی

☐ پراکندگی جغرافیایی

➤ استراتژی های خارجی

☐ تبلیغات

☐ عقد قرارداد

☐ جذب عوامل تهدید کننده بقاء سازمان

☐ ائتلاف

☐ نفوذ در دستگاه قانونگذاری

رویکرد سنتی و نوین مدیریت محیط

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

➤ رویکرد جدیدتر برای مواجهه با محیط نامطمئن، کاستن از حجم ضربه گیرهای سازمان و مواجهه ساختن هسته فنی یا عملیاتی با محیط ناپایدار و

نامطمئن است .

سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ادغام در ساختار به ترتیب چگونه است؟

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

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

خصوصی است؟

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

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

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

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

فصل هفدهم: قدرت — کنترل

کلیات

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



منطق گزینش استراتژیک

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



چالش های دیدگاه اقتضایی و دیدگاه قدرت – کنترل

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

مسیرهای دستیابی به قدرت



☐ اختیار رسمی (سلسله مراتبی)؛

☐ کنترل منابع؛

☐ در مرکز شبکه بودن

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

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

کاربرد های نظریه قدرت – کنترل

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

رفتارهای سیاسی در سازمان

➤ عوامل موثر بر بروز رفتارهای سیاسی عبارتند از :

❑ عوامل فردی

❑ عوامل سازمانی

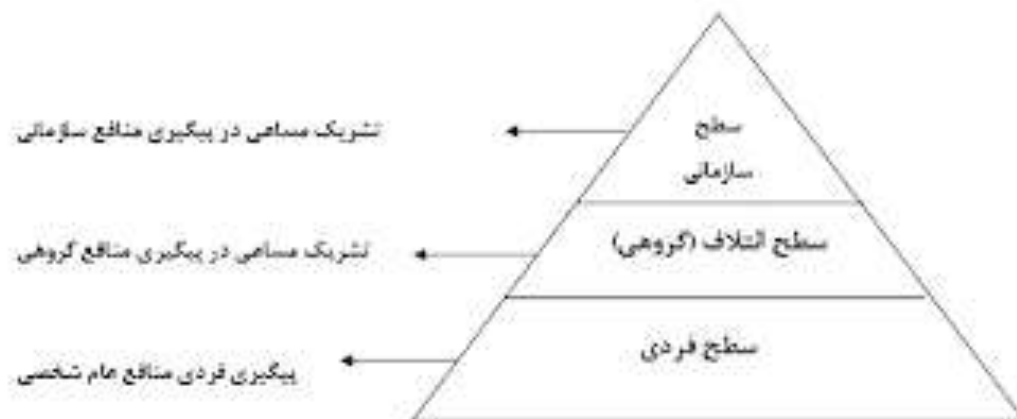


سطوح عمل سیاسی

□ سطح فردی

□ سطح ائتلاف یا گروه

□ سطح شبکه یا سازمان



تاکتیک های نفوذ

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

☐ متوسل شدن به مقامات بالاتر

☐ تکتیک های مبادله

☐ تاکتیک های ائتلاف

☐ تاکتیک های فشار

☐ تعریف و تمجید

☐ متقاعد کردن منطقی

☐ متوسل شدن به ارزش ها

☐ تاکتیک مشاوره



سوالات

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

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

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

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

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

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

4. **مسیرهای دستیابی به قدرت در سازمان عبارت اند از:**

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

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

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

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

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

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

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

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

می‌جوید و حمایت آنان را پشتوانه درخواست خود قرار می‌دهد؟

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

فصل هجدهم: نگاهی دقیق به بوروکراسی و ادھوکراسی

تبعات غیرکاری کردن (مُخل) بوروکراسی

- جابجایی هدف
- کاربرد نامناسب قوانین و مقررات
- از خود بیگانگی کارکنان
- تمرکز قدرت
- سرخوردگی ارباب رجوع



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

➤ دیدگاه اول : فرا رسیدن مرگ بوروکراسی

➤ دیدگاه دوم : اغراق در مرگ بوروکراسی



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

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

ادهوکراسی

➤ ساختارهای ادهوکراتیک در زیر تشریح می شوند:

❑ ساختار ماتریسی

❑ ساختار موازی (جانبی)

➤ نمونه های دیگر از ساختارهای ادهوکراسی:

❑ گروه عملیاتی

❑ ساختار کمیته ای

❑ ساختار گروه های آموزشی



سوالات

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

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

2. **موضوع اصلی بوروکراسی وبر چیست؟**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. **از دیدگاه قدرت – کنترل، کدام ساختار نسبت به سایر اشکال ساختاری ترجیح دارد؟**

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

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 :

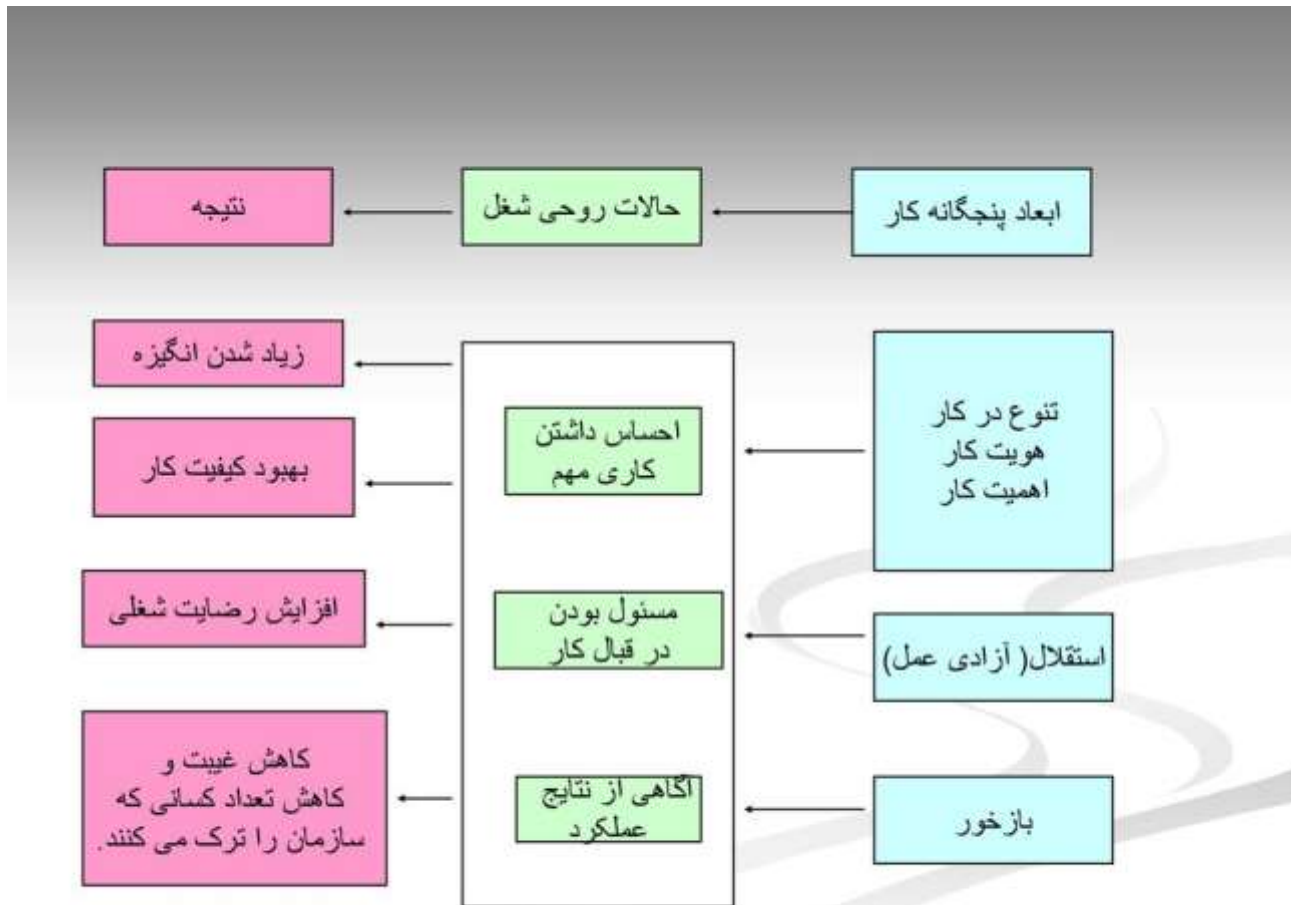
☐ تنوع مهارت

☐ 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



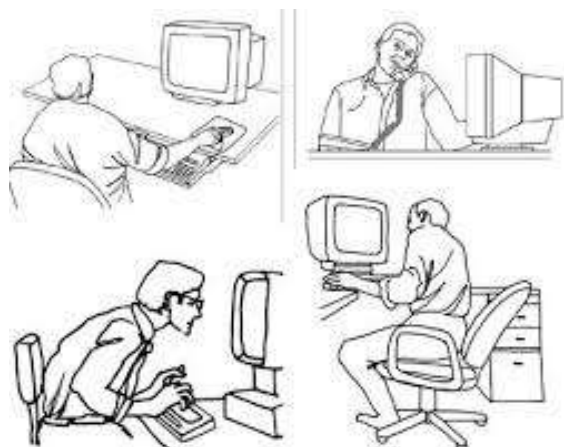
مکاتب فکری طراحی شغل

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، قطعاً مشکلی ندارد

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

☐ هنگامی که کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند

طراحی شغل آینده

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

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



سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

فصل بیستم: مدیریت تغییر و تکامل سازمانی

انواع تغییرات

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

کم به زیاد عبارتند از:

☐ تغییر انطباقی: معرفی مجدد

☐ تغییر نوآورانه (ابداعی): سازمان

☐ تغییر نوآورانه (ابداعی) بنیادی: صنعت

عوامل تعیین کننده تغییر ساختاری

➤ ماشه های تغییر عواملی هستند که باعث ایجاد تغییر می شوند.

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

استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر

➤ اصطلاح استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر (استراتژی‌های مداخله) برای تشریح انتخاب وسایلی که به مدد آن‌ها فرایند تغییر اعمال می‌شود، مورد

استفاده قرار می‌گیرد. این استراتژی‌ها چهار نوع‌اند:

☐ افراد

☐ ساختار

☐ فناوری

☐ فرایندهای سازمان.

مدل سه مرحله ای تغییر سازمانی

➤ شکستن عادت های قبلی (خروج از انجماد)

➤ تغییر (حرکت به حالت جدید)

➤ تثبیت حالت جدید (انجماد مجدد)

مدل مدیریت تغییر لوین

انجماد دوباره



تغییر



ذوب شدن



تاکتیک های غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

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

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

❑ بیشتر سازمان ها طرح ساختاری بوروکراتیک دارند

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

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



تاکتیک های غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

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

❑ آموزش و ارتباطات

❑ مشارکت

❑ تسهیل و حمایت

❑ مذاکره

❑ تدابیر زیرکانه و خریدن افراد

❑ زور

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

روش های توزیع قدرت در اجرای تغییرات ساختاری

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

☐ دادن حکم رسمی

☐ جایگزینی

☐ ساختاری

☐ تصمیم گروهی

☐ حل مسئله به صورت گروهی

☐ بحث پیرامون اطلاعات

☐ آموزش حساسیت

پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری

- ❑ هر چه سازمانی پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه ای بیشتر است.
- ❑ رسمیت و تمایل به تغییر رابطه معکوس دارند
- ❑ تمرکز با تغییر برنامه ای رابطه معکوس دارد. بر اساس دیدگاه قدرت – کنترل ، صاحبان قدرت دریافتند که به نفع آن هاست که از تغییر جلوگیری کنند، چون تغییرات ساختاری توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

پیش بینی تغییر از ابعاد ساختاری

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

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

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

مدل لاری گرینر و تغییرات سازمانی

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

مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان ها

❖ افزایش تعارض

❖ افزایش سیاسی کاری

❖ افزایش مقاومت در برابر تغییر

❖ از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی

❖ تغییر در ترکیب نیروی کار

❖ افزایش در ترک خدمت داوطلبانه

❖ کاهش انگیزش کارکنان

❑ راه حل افول: تعیین و تبیین استراتژی سازمان، افزایش ارتباطات، تصمیم گیری متمرکز، طراحی مجدد مشاغل و توسعه

رویکردهای نوآوری برای کوچک شدن سازمان ها.

سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۶. تغییر نوآورانه بنیادی عبارت است از:

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

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

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

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

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

فصل بیست و یکم:

مدیریت تعارض و

مذاکره

کلیات

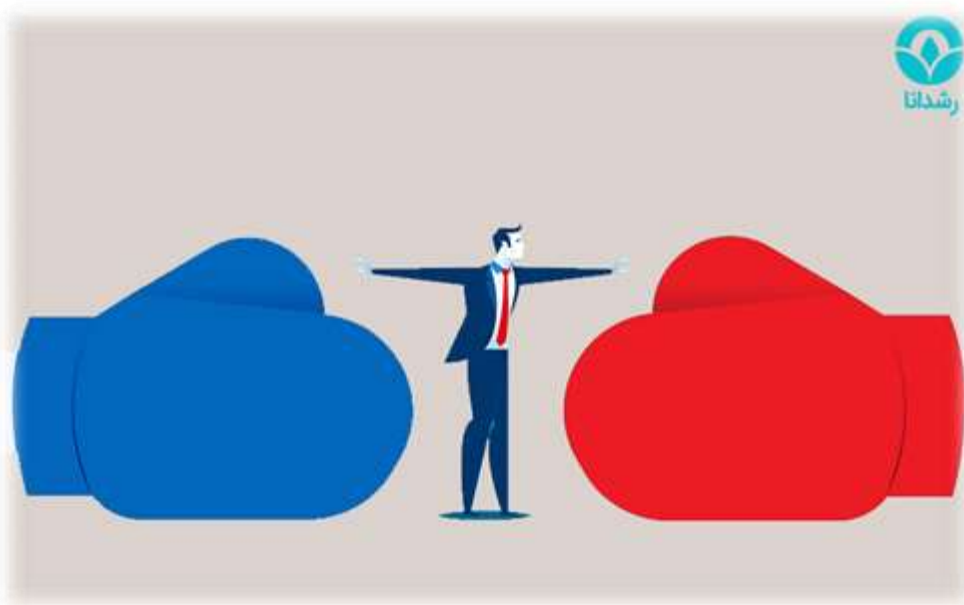
➤ موضوع تعارض بیش از هر چیز دیگری (به غیر خدا و عشق)، ذهن نوع بشر را به خود مشغول داشته است.

➤ دیدگاه های تعارض و اثر بخشی سازمان:

☐ نظریه سنتی تعارض

☐ نظریه تعامل گرایان

☐ دیدگاه روابط انسانی به تعارض



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

یک واقعیت : ارزش های ضد تعارض در جامعه رایج است

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

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

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

منابع ساختاری تعارض

☐ تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم های پرداخت

☐ وابستگی متقابل وظیفه

☐ تصمیم گیری مشارکتی

☐ وابستگی یک جانبه

☐ عدم تجانس اعضا

☐ تفکیک افقی بیش از حد واحدها

☐ عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد

☐ رسمیت کم

☐ نارضایتی از نقش

☐ وابستگی به منابع مشترک کمیاب

☐ 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

☐ توسعه منابع

☐ افزایش روابط متقابل

☐ 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

➤ پاندی سه مدل مفهومی برای دسته بندی انواع تضادها در سازمان های رسمی مورد شناسایی 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 میکند.

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

□ چانه زنی توزیعی

□ چانه زنی ترکیبی

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

□ استراتژی رقابتی

□ استراتژی همکاری

□ استراتژی تبعیت

سبک های مذاکره

➤ چهار سبک عمده مذاکره وجود دارد که عبارتند از:

☐ سبک واقع گرایی

☐ سبک شهودی

☐ سبک هنجاری (تکلیفی)

☐ سبک تحلیلی

سوالات

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

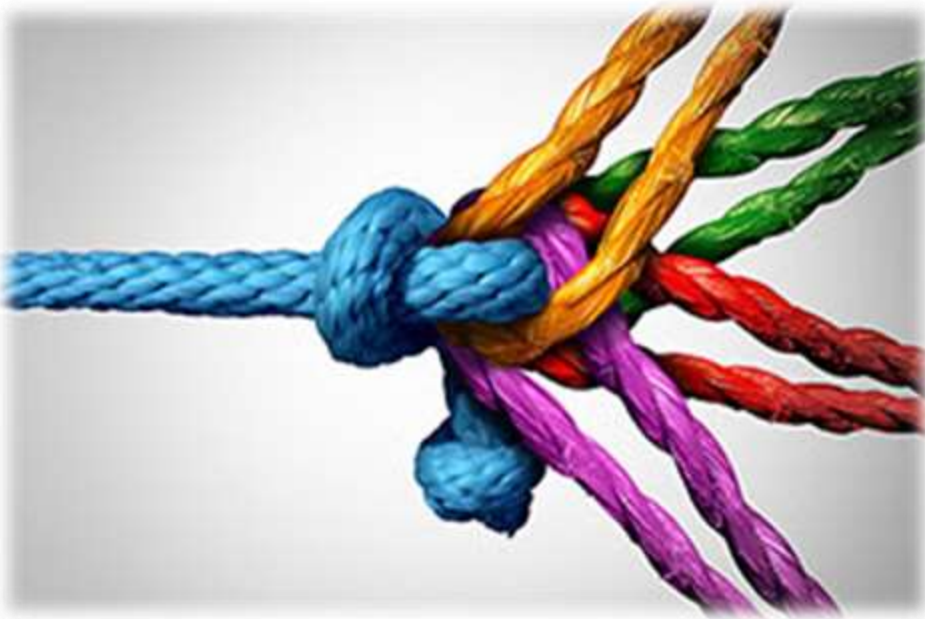
- (۱) وحدت‌گرایی (۲) کثرت‌گرایی (۳) رادیکال (۴) سیاسی

فصل بیست و دوم:

فرهنگ 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 هافستد

☐ فردگرایی در مقایسه با جمع گرایی

☐ اختلاف در قدرت

☐ اجتناب از پدیده عدم اطمینان

☐ مردسالاری در مقابل زن سالاری

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

سطوح فرهنگ سازمانی

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

□ سطح اول (سطح ظاهری)

▪ مظاهر فیزیکی

▪ مظاهر رفتاری

▪ مظاهر کلامی

□ سطح دوم (سطح ارزش ها)

□ سطح سوم (مفروضات اساسی)

فرهنگ غالب و خرده فرهنگ ها

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

➤ خرده فرهنگ ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می شوند

فرهنگ : جانشینی برای رسمی سازی

➤ یک فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می دهد.

➤ به عنوان جانشینی برای رسمی سازی عمل کند.

➤ فرهنگ و رسپیت 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

❑ نهادهای فیزیکی

❑ زبان

استراتژی و فرهنگ

	متغیر و منعطف	ثابت و پایدار
محیط بیرونی	کارآفرینانه	مأموریتی
محیط درونی	قبیله ای	بوروکراتیک

سوالات

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

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

2. در کدام یک از انواع فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان تا اندازه‌ای کم است اما سطح بالای سازگاری،

همنوایی و همکاری در میان اعضا دارای ارجحیت بیشتری است؟

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

3. «گردش‌های دسته‌جمعی سالانه شرکت» و «رویدادهای نقل شده در مورد مؤسسين سازمان» به ترتیب بیانگر

کدام یک از روش‌های انتقال فرهنگ سازمانی هستند؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 درسازماندهی ادراکاتش به کار می برد، عبارتند از:

☐ زمینه

☐ مشابهت - همانندی

☐ نزدیکی - مجاورت

☐ تکمیل

خطاهای ادراکی در تصمیم گیری

- | | |
|---|---|
| ☐ تمایل به تایید | ☐ برخورد کلیشه ای |
| ☐ خطای تکیه گاه . تعدیل | ☐ خطاهای هاله ای |
| ☐ خطای دسترسی و اثر قالب بندی | ☐ دفاع ادراکی |
| ☐ خطای نمونه یا نماینده | ☐ ادراک انتخابی |
| ☐ خطای شانس - خرافات | ☐ نظریه های ضمنی شخصیت |
| ☐ توهم یا خطای پس گویی | ☐ فرافکنی |
| ☐ اطمینان پیش از حد | ☐ اثر اولین برخوردها (اثر تقدم یا رجحان) |
| ☐ اثر تقدم و تاخر | ☐ اثر مقایسه ای |
| ☐ اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت | ☐ تشدید تعهد |

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: انگیزش

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 Y و X)

☐ 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 ششم: 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: نگرش شغلی و رفتار

کارکردهای نگرش

➤ نگرش ها دارای کارکرد اساسی هستند:

☐ دانش

☐ نشانگری (ابراز ارزش)

☐ کارسازی (کارکردی و سودگرایانه)

☐ دفاع شخصی

کارکردهای نگرش

دانشی، آنچه برای تصمیم فوری در مورد یک شی نیاز داریم

وسيله ای و سازگارانه، افزایش پیامدهای مثبت و اجتناب از عواقب بد

ابراز ارزش: ابراز ارزشهایی که مناسب 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 سهمیم 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 و پویایی

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 : فراگرد 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

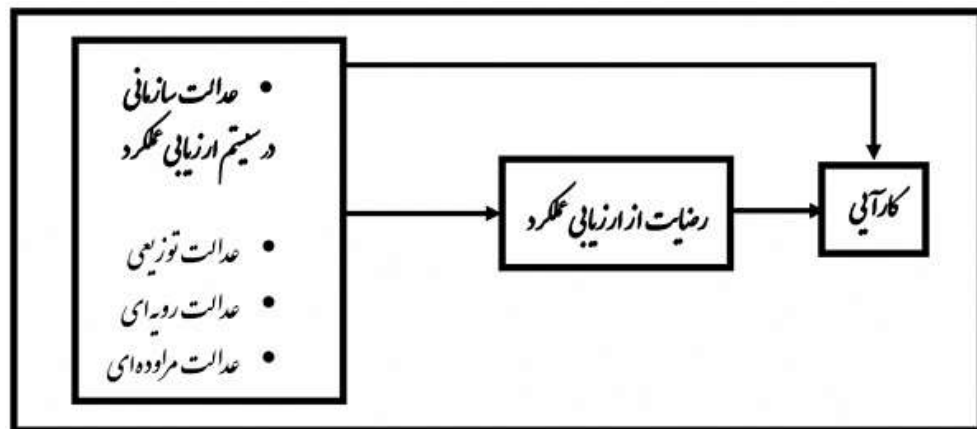
☐ نظریه دوره زندگی

☐ نظریه رهبری وضعیتی

☐ نظریه جانشین های رهبری

ضَمَائِمُ بَخْشِ سَوْم

کلیات



➤ عدالت سازمانی دارای سه عنصر با بعد اساسی است:

☐ عدالت توزیعی

☐ عدالت رویه‌ای (روشی)

☐ عدالت تعاملی (مراوده‌ای)

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

☐ اخلاق اجتماعی

☐ اخلاق اشرافی 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

سوالات

کدام پدیده بیان می‌دارد که نگرش‌های رهبران و انتظارات آنها از پیروان، رفتار و عملکرد را پیش‌بینی‌پذیر نموده و شاهد تحقق همان انتظارات در عمل خواهیم بود؟

- (۱) پیروی پویا (۲) خود-رهبری (۳) اثر پیگمالیون (۴) اثر رینگلمن

کدام نظریه معتقد است هنگامی که سازمان‌ها از پاداش‌های بیرونی مانند پول برای جبران عملکرد برتر استفاده می‌کنند، پاداش‌های درونی کاهش می‌یابند؟

- (۱) نظریه برابری (۲) نظریه ارزیابی شناختی (۳) نظریه انتظار (۴) نظریه هدف‌گذاری

وقتی زیر دست یک وظیفه مشخص را خوب انجام نمی‌دهد اما وظایف دیگرش را خوب انجام می‌دهد، نوع اطلاعات و نوع اسناد رفتار وی کدام است؟

- (۱) اختصاص زیاد- اسناد بیرونی (۲) استمرار زیاد- اسناد درونی
(۳) اختصاص کم- اسناد درونی (۴) اجماع زیاد- اسناد بیرونی

بر اساس نظریه اقتضایی رهبری، رهبران رابطه‌گرا در کدام وضعیت بهتر عمل می‌کنند؟

- (۱) وضعیت مطلوب (۲) مطلوبیت متوسط (۳) وضعیت نامطلوب (۴) همه وضعیت‌ها

سوالات

کدام یک از نظریه‌های انگیزش از فراگرد مقایسه اجتماعی نشئت گرفته است؟

- (۱) نیازهای اکتسابی (۲) برابری (۳) انتظار (۴) ارزیابی شناختی

کدام نظریه انگیزش حکایت از جهشی بودن برخی از تحولات درونی یا بیرونی دارد؟

- (۱) نظریه انگیزش موفقیت (۲) نظریه مراحل مختلف زندگی
(۳) نظریه دو عاملی انگیزش (۴) نظریه زیستی، تعلق و رشد

در نظریه اسناد، شاخص «تطابق» (اجماع) به کدام مورد اشاره دارد؟

- (۱) چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان
(۲) چگونگی ایفای وظیفه توسط کارکنان همتراز
(۳) مقایسه میزان تناسب رفتار یک فرد با صفات مشخصه وی
(۴) مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه با عملکرد او در سایر وظایف

در نظریه دوره زندگی، «وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار قوی» نشان‌دهنده کدام سبک رهبری است؟

- (۱) دستوری (۲) تفویضی (۳) متقاعدکننده (۴) مشارکتی

سوالات

بر اساس نظریه جانشین‌های رهبری، «توانایی، تجربه و آموزش زیردستان» و «رسمیت و عدم انعطاف‌پذیری سازمان» به ترتیب جایگزین کدام نوع رفتارهای رهبری هستند؟

- (۱) رابطه‌مداری - وظیفه‌مداری
- (۲) وظیفه‌مداری - رابطه‌مداری
- (۳) رابطه‌مداری - رابطه‌مداری
- (۴) وظیفه‌مداری - وظیفه‌مداری

مطابق الگوی اقتضایی انگیزش، فردی که از شغل خود راضی است اما از کنترل‌های بیش از حد سازمان احساس ناراضی می‌کند، در چه نوع مشاغل و سازمانی فعال است؟

- (۱) در مشاغل ساده و یکنواخت و سازمان ماشینی و بوروکراتیک
- (۲) در مشاغل ساده و یکنواخت و سازمان انعطاف‌پذیر و انسانی
- (۳) در مشاغل توسعه‌یافته و غنی و سازمان انعطاف‌پذیر و انسانی
- (۴) در مشاغل توسعه‌یافته و غنی و سازمان ماشینی و بوروکراتیک

برای حل مسائل پیچیده، ساختار گروه باید دارای کدام سازوکار باشد؟

- (۱) ترکیب عمودی
- (۲) ترکیب افقی
- (۳) تفکیک عمودی زیاد
- (۴) تفکیک افقی زیاد

سوالات

۱ کدام یک از نظریه‌های رهبری بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول است که منبع رضایت و انگیزش برای آنان باشد؟

- (۱) رهبری وضعی (۲) اقتضایی فیدلر (۳) سبک‌سنج مدیریت (۴) مسیر-هدف

توانایی ناشی از قبول رهبر به عنوان الگو و سمبل توسط دیگران، بیانگر کدام یک از منابع قدرت است؟

- (۱) قدرت رابطه (۲) قدرت خبرگی (۳) قدرت مرجعیت (۴) قدرت مشروع

عملکرد سازمانی رضایتبخش از طریق ایجاد توازن در واداشتن افراد به کار در شرایطی که روحیه آنان نیز

در سطح رضایت‌بخشی مورد توجه قرار گیرد، نشان‌دهنده کدام سبک رهبری در شبکه مدیریت است؟

- (۱) مدیریت باشگاهی (۲) مدیریت تیمی (۳) مدیریت اعتدالی (۴) مدیریت آمرانه-تحکمی

کدام یک از انواع عدالت سازمانی بیانگر انصاف ادراک شده از ارتباطات بین فردی با توجه به رویه‌های سازمانی است؟

- (۱) عدالت توزیعی (۲) عدالت تعاملی (۳) عدالت رویه‌ای (۴) عدالت نگرشی

سوالات

در کدام یک از سبک‌های غیر کارکردی ارتباطات، افراد از دادن پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخور دیگران خودداری می‌کنند و به خاطر بی‌عدالتی واقعی یا درک شده از رفتار دیگران، در صدد تلافی اقدام طرف مقابل هستند؟

- (۱) انفعالی - تهاجمی (۲) منفعل (۳) تهاجمی (۴) غیر کلامی

کدام یک از رویکردهای اخلاقی، مبتنی بر تبعیت از قوانین و مقررات به منظور اجتناب از مجازات است و «چماق قانون» را لازمه اخلاقی بودن سازمان‌ها می‌داند؟

- (۱) اخلاق اجتماعی (۲) اخلاق تاکتیکی (۳) اخلاق اشرافی (۴) اخلاق فوق طبیعی

«رک و صریح بودن، عمل‌گرا بودن، حال‌گرا بودن و تمایل به حل مسئله» بیانگر ویژگی‌های افراد دارای کدام سبک شنود است؟

- (۱) چرایی (۲) نتیجه‌ای (۳) فراگردی (۴) استدلالی

کدام دسته از شنوندگان دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند؟

- (۱) فراگردی (۲) نتیجه‌ای (۳) چرایی (۴) معنایی

سوالات

از دیدگاه کدام رویکرد، اقدامی اخلاقی است که منافع بلندمدت فرد را تأمین سازد و خودفرمانی در درجه اول اهمیت قرار دارد؟

- (۱) اصالت فرد (۲) اصالت سودمندی (۳) حقوق - اخلاق (۴) عدالت

میزان آسیب‌پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل به اقدامات طرف مقابل، بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارتی که فرد بر طرف مقابل دارد، چه نامیده می‌شود؟

- (۱) هوشمندی سازمانی (۲) تعهد سازمانی (۳) اعتماد سازمانی (۴) رفتار شهروندی سازمانی

هزینه‌های متقبل شده به واسطه ترک سازمان به عنوان تعریف شده است.

- (۱) تعهد مستمر (۲) تعهد عاطفی (۳) تعهد هنجاری (۴) تعهد رفتاری

کدام سبک‌های یادگیری به ترتیب برای «مشاغل مدیریتی» و «مشاغل بازاریابی و فروش» مناسب‌تر هستند؟

- (۱) همگرا - ادغام‌کننده (۲) واگرا - تطبیق‌دهنده (۳) واگرا - ادغام‌کننده (۴) همگرا - تطبیق‌دهنده

نگرش‌ها در کدام کارکرد خود، وسیله‌ای برای ابراز کردن هستند و افراد را قادر می‌سازند تا ارزش‌های خود را برای دیگران بیان نمایند؟

- (۱) دانشی (۲) نشانگری (۳) کارسازی (۴) دفاع شخصی

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 نگه‌داشته 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.