

<p>۹۶) توانایی درک حالات درونی، انگیزه ها و رفتارهای خود و دیگران به منظور بهینه سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصل، بیانگر کدام مورد است؟</p>			
۱) آگاهی اجتماعی	۲) هوش عاطفی	۳) هوش اجتماعی	۴) مدیریت روابط
پاسخ: گزینه ۳			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، انتشارات راه دان، ص ۴۳۷ و ۴۳۸، فلش کارت های DLM			

هوشمندی سازمانی

درحالی که «هوش شناختی» عمدتاً با ظرفیت حافظه و حل مسأله سروکار دارد، بنیان گذاران مفاهیم جدید هوش، امکان پذیری اشکال غیرشناختی و هوش را مورد توجه قرار داده اند. مطالعات اولیه درخصوص مفهوم «هوش» عمدتاً بر «عوامل شناختی یا علمی (نظری)» متمرکز بوده است؛ اما اخیراً علایق جدیدی به «هوش غیرنظری» به وجود آمده است. انواع مختلفی از هوش غیرنظری که بر قلمروهای محتوایی خاصی متمرکزند، به وجود آمده است که عبارتند از: «هوش اجتماعی» «توراندایک و استین» ۱۹۳۷ میلادی، «هوش عاطفی»، «هوش علمی» (استرنبرگ و همکاران، ۱۹۸۶)، «هوش فرهنگی» ارلی و آنگ، میلادی. «آلون و هیگینز» هوش را در قالب سه نوع مختلف تقسیم بندی می نمایند:

- هوش کیفی

- هوش عاطفی

- هوش فرهنگی

هوش کیفی نزدیک به دو دهه است که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. هوش کیفی منعکس کننده توانایی عقلی و منطق گرایی افراد است. در مقایسه با هوش کیفی، مطالعات کمتری بر روی دو نوع هوش دیگر صورت گرفته است.

«سالووی» و «مایر» بر این اعتقادند که مفهوم «هوش عقلی» موجب گردیده تا شایستگی های عاطفی به فراموشی سپرده شود. «دانیل گلمن» نیز مدعی است که هوش عاطفی اهمیتش برای موفقیت شغلی بیشتر از مهارت های فنی یا هوش عقلی است. هرچند که هوش عاطفی برای همه افراد در برقراری روابط روزمره مفید است، اما برای مدیران ارشد و کسانی که دارای نقش رهبری هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

هوش عاطفی عبارت است از توانایی تشخیص احساسات افراد برای درک سلسله امور عاطفی؛ و استفاده از عواطف و هیجانات در انجام وظایف شناختی. هوش عاطفی برای موفقیت در زندگی سازمانی و زندگی اجتماعی نقش حیاتی دارد.

هوش فرهنگی به عنوان ظرفیت کاری اثربخش در محیط های فرهنگی متنوع تعریف شده است. به عبارت دیگر، هوش فرهنگی عبارت است از ظرفیت برای تعامل اثربخش با فرهنگ های مختلف. با استفاده از این نوع هوش، افراد برای برقراری ارتباط با مجموعه ای از رفتارها، مهارت ها و خصایص که متعلق به نگرش ها و ارزش های فرهنگی خاصی است، شایستگی لازم را به دست می آورند. با استفاده از هوش فرهنگی، دانش و ظرفیت یک فرد برای انطباق با محیط اجتماعی متفاوت و جدید حاصل می شود.

مفهوم «هوش اجتماعی» به وسیله «ثوراندایک» (۱۹۲۹ میلادی) ایجاد شده است و به عنوان یکی از اصول بنیادین «هوش عاطفی» تلقی می شود. هوش اجتماعی عبارت است از: توانایی درک حالات درونی، انگیزه ها و رفتارهای خود و دیگران، به منظور بهینه سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله.

«زوهار» و «مارشال» برای اولین بار در سال ۲۰۰۰ میلادی واژه «هوش معنوی» را به عنوان جزیی از «هوش انسانی» معرفی نمودند. به زعم این صاحب نظران، **هوش معنوی** عبارتست از: هوشی که به بیان و حل مسایل معنایی و ارزشی می پردازد؛ به گونه ای که افراد بتوانند اقدامات و زندگی شان را در محیطی غنی، گسترده و معنادار سازمان دهی نموده و با ارزیابی هایی که انجام می دهند؛ اقدامات رفتاری یا مسیر زندگی مشخصی که پرمعناتر از سایر مسیرهاست؛ برای خود انتخاب نمایند.

به عبارت دیگر، **هوش معنوی** مجموعه ای از ظرفیت های ذهنی است که به آگاهی بخشی، ترکیب کنندگی و کاربرد جنبه های غیرمادی و غیرتجربی در زندگی فرد کمک می کند. در قالب این چارچوب، چهار نوع قلمرو برای هوش معنوی وجود دارد:

- تفکر ریشه ای درخصوص زندگی و حیات؛

- تولید معانی شخصی؛

- آگاهی بخشی غیرتجربی؛

- توسعه حالات وجدانی

«دیلتری» (۲۰۰۵ میلادی) «**هوش سازمانی**» را در قالب ایده هوش جمعی مورد توجه قرار می دهد؛ به گونه ای که دانش در درون سازمان نهادینه گردیده، سازمان خودش و کارکنانش را پالایش می کند و سرمایه فکری و استفاده از ظرفیت های بالقوه سرمایه انسانی، در کانون توجه قرار می گیرد. «دیلتری» برای شکل گیری «سازمان هوشمند» مدلی را در قالب «مدل ۳p» با مجموعه عناصر زیر ارایه می کند:

۱. «هدف هوشمندانه» که با چشم انداز سازمانی مرتبط گردیده؛

۲. «دارایی های هوشمندانه» که چشم انداز را قادر می سازد تا شناخته شده و تعیین گردد؛

۳. «عملیات هوشمندانه» که در برنامه های توسعه که به موقع و مرتبط هستند، ظهور و بروز چشم گیری دارند.

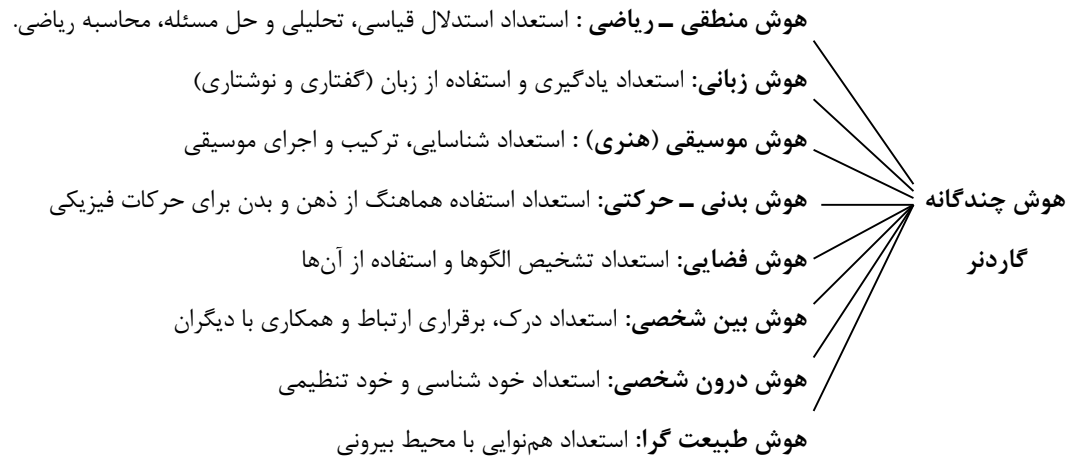
از کتاب دکتر آربن قلی پور:

- **هوش چندگانه:**

- گاردنر در کتاب نظریه هوش چندگانه، توانایی های ذهنی و مهارت های فیزیکی تحت عنوان هوش چندگانه مطرح می نماید.

- تست های IQ بر دو نوع هوش اول (یعنی هوش ریاضی - منطقی و هوش زبانی) متمرکزند و بقیه انواع هوش را نادیده می گیرند.

[صفحه ۳۱۷]



- به عقیده گاردنر هوش یک پتانسیل زیست شناسی برای تحلیل انواع خاصی از اطلاعات به انواع خاصی از روش‌هاست.
- هوش توانایی ذهنی لازم برای انتخاب، تطبیق و ساخت محیط است. یعنی هم موجب تطبیق بیرونی می‌شود و هم سازگاری درونی.

- هوش احساسی (عاطفی یا هیجانی) :

- هوش احساسی، استفاده هوشمندانه از عواطف و احساسات است که مجموعه‌ای از مهارت‌ها و خصایص فردی را در بر دارد. معمولاً این ویژگی‌ها را مهارت‌های نامحسوس یا مهارت‌های درون فردی و بین فردی می‌نامند.
- به منظور عملکرد بهتر در سازمان، انسان‌ها باید علاوه بر بهره‌های هوشی، دارای بهره احساسی هم باشند.

[صفحه ۳۱۸]

گلمن (Goleman) در کتاب هوش احساسی بیان می‌کند که بهره‌های هوشی به تنهایی نمی‌تواند پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی افراد باشد.
- اهمیت هوش احساسی هم زمان با بالا رفتن مدیران در سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد، چرا که اهمیت ارتباطات سازمانی زیاد می‌شود.

[صفحه ۳۲۰]

داشتن کارکنانی با هوش احساسی بالا و استفاده از مهارت‌های احساسی در محیط کار موجب می‌شود افراد بر خودشان کنترل داشته باشند و احساسات خود را مدیریت کنند.

- هوش احساسی عبارت است از توانایی درک و ابراز احساسات، ترکیب احساس با عقل، فهمیدن و استدلال با احساسات و تنظیم و جهت‌دهی احساسات خود و دیگران.

- هوش احساسی از یک سری قابلیت‌های اکتسابی ناشی می‌شود که به عملکرد موفق و اثر بخش افراد می‌انجامد.

شناخت احساسات	<u>آگاهی از خود</u> آگاهی از احساسات خود ارزیابی درست از خود اعتماد به نفس	<u>آگاهی اجتماعی</u> همدلی آگاهی سازمانی خدمت
	<u>مدیریت خود</u> کنترل احساسات خود شفافیت قابلیت تطبیق و سازگاری موفقیت (توفیق طلبی) ابتکار خوش بینی	<u>مدیریت روابط</u> رهبری الهام بخش نفوذ توسعه و رشد دیگران عامل تغییر مدیریت تضاد ایجاد تعهد و التزام کار تیمی و همکاری
تنظیم احساسات	احساسات خود	احساسات دیگران

– نمودار ۴-۸ مدل قابلیت های هوش احساسی –

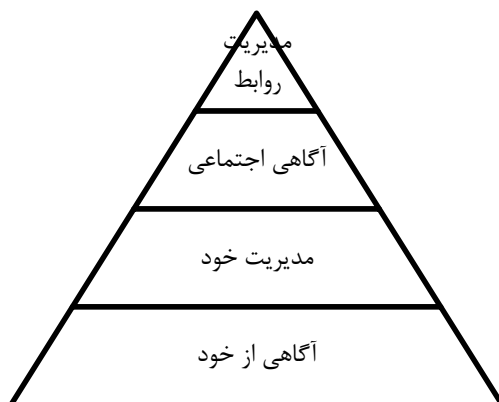
[صفحه ۳۲۱]

آگاهی از خود (شناخت احساسات خود) ← افراد با خودآگاهی بالا، احساسات واقعی خودشان را می شناسند.
مدیریت خود (تنظیم احساسات خود) ← مدیریت خود به چگونگی کنترل یا هدایت حالات، انرژی و محرک های درونی اشاره دارد.
آگاهی اجتماعی (شناخت احساسات دیگران) ← همدلی با دیگران. هم باید قادر به درک شناختی وضعیت شخص دیگر بود و هم به لحاظ احساسی بتوان احساسات وی را در آن شرایط تجربه کرد و به همدلی احساسی رسید.

مدیریت روابط (تنظیم احساسات دیگران) ← به مدیریت و هدایت احساسات دیگران مربوط نمی شود. نفوذ بر باورها و احساسات دیگران، توسعه توانایی های دیگران. الهام بخشیدن به آنها، حل تضاد، ایجاد و توسعه روابط، حمایت از کار تیمی و همکاری و مدیریت تغییر.

[صفحه ۳۲۲]

– سلسله مراتب هوش احساسی:



– نمودار ۵-۸ سلسله مراتب ابعاد هوش احساسی –

[صفحه ۳۲۳]

نکته: بر خلاف بهره هوشی، هوش احساسی قابل اندازه گیری و ارتقااست.

– هوش معنوی:

– تزریق معنویت در امور روزمره زندگی و استفاده از آن جهت تطبیق با محیط نیازمند هوش معنوی است.

– بنابراین هوش معنوی عینکی است که از طریق آن فرد تجربیات و رویدادهای زندگی اش را از منظری عالی تر و بالاتر ادراک می کند.

[صفحه ۳۲۵]

– هوش معنوی ترکیب هوش و معنویت نیست بلکه بسیار فراتر از آن است.

– هوش معنوی از محیط فیزیکی و شناختی فراتر رفته و به قلمرو شهود و حکمت و بینش و تعالی وارد می شود.

– هوش معنوی قبل از آگاهی به جهان موجب افزایش خودآگاهی و شناخت از خود می شود.

– همسو کردن ارزش های خود با دنیای وسیع تر و پی بردن به علل غایی و حقیقی عوالم نیازمند هوش معنوی است.

– حکمت که به نوعی به معانی و اهداف آفرینش مربوط می شود در هوش معنوی جای می گیرد.

[صفحه ۳۲۶]

– هوش معنوی عبارت است از آگاهی از خود، دیگران و جهان وسیع تر.

– هوش معنوی از هوش احساسی تأثیر می پذیرد.

– تجلی هوش معنوی نیازمند درجه ای از بلوغ احساسی است.

– احساس وحدت با جهان، ارتباط با خدا، منشأ و معنی زندگی در قلمرو هوش معنوی است.

– هوش معنوی انسان را قادر به درک مجموعه کل جهان و معانی عمیق آن می کند.

– ماهیت هوش معنوی کل گرا و نمادین است.

– تجربیات زندگی، کسب اطلاعات و بینش معنوی و علاقه به معانی غایی موجب افزایش هوش معنوی می شوند.

– افزایش سن و تجربه زندگی، انسان را بیشتر در معرض اطلاعات معنوی قرار می دهد و به معانی غایی زندگی علاقه مند می سازد.

- هوش اجتماعی - فرهنگی:

- توانایی مؤثر عمل کردن در شرایط متفاوت فرهنگی.
- هوش اجتماعی - فرهنگی استعداد شناخت و درک و مدیریت استاندارد های زندگی در جامعه، نهاد های اجتماعی، ارزش های زیبایی شناختی در جامعه، زبان رسمی و غیر رسمی، اعتقادات فرهنگی و جهان بینی اکثر افراد جامعه را در بر می گیرد. مدیران باید بافت اجتماعی جامعه را درک و تفاوت های فرهنگی را شناسایی و مدیریت کنند.
- تاکید "زیمنس" در کشور ایران بر حجاب اسلامی و آرزوی قبولی طاعات در ماه رمضان از سوی "ال جی" در تلویزیون ایران بیانگر هوش اجتماعی - فرهنگی مدیران اعزامی آن هاست.

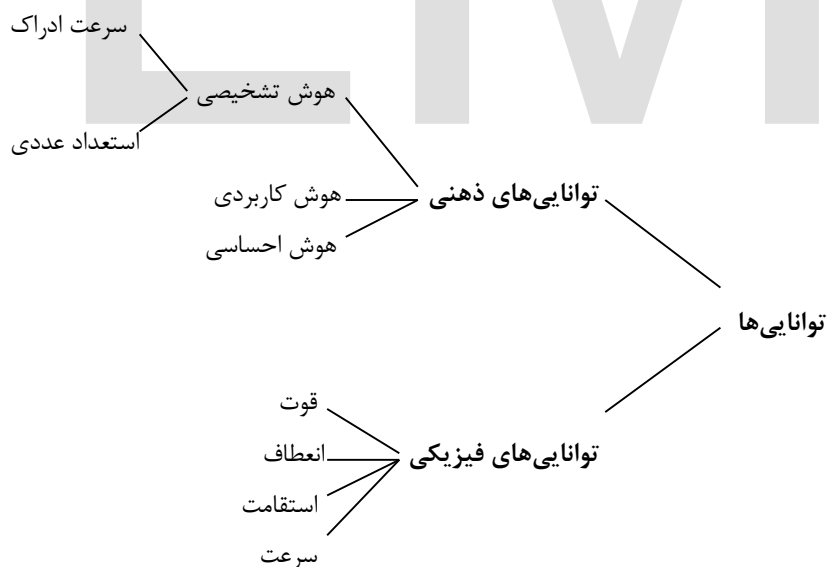
- هوش سیاسی:

- استعداد فرد در اعمال قدرت سیاسی در شرایط مبهم، تا تصویر مناسبی از سازمان ایجاد کند.
- برای سنجش ظرفیت هوش سیاسی مدیران می توان از مقیاس فریس (Ferris) استفاده کرد.
- در سنجش فروش باید از کارکنانی استفاده کرد که هوش احساسی بالایی دارند.
- در سنجش تولید باید از کارکنانی استفاده کرد که هوش منطقی - ریاضی بالایی دارند.
- مدیریت ارشد باید هوش شهودی، معنوی، اجتماعی - فرهنگی بالایی داشته باشد.

[صفحه ۳۲۸]

از کتاب دکتر سیرجوادین:

- توانایی ها:



[صفحه ۲۱۸-۲۱۹]

- هوش تشخیصی** ← توانایی درک و فهم مسائل و ایده های پیچیده، استفاده از دلایل مختلف برای تفسیر و توجیه مسائل و رفع مشکلات و موانع با استفاده از تفکر مفید.

[صفحه ۲۱۸]

سرعت ادراک ← توانایی تشخیص سریع شباهت‌ها و تفاوت‌های موضوع مطرح شده

(مثلا طراح به سرعت عدم هماهنگی محصول را تشخیص می‌دهد)

هوش تشخیصی

استعداد عددی ← توانایی کار با اعداد، سریع و درست.

(مثلا تشخیص تفاوت نقشه و بنا توسط آرشیتکت)

[صفحه ۲۱۹]

– هوش کاربردی

زیرکی – هوش کاربردی در کارهای تجاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

(Practical Intelligence)

– مردم از طریق دانش ضمنی، هوش کاربردی خود را به کار می‌گیرند.

– دانش ضمنی ← دانشی است در مورد این که چگونه کارها انجام می‌شود.

۱- فعالیت گراست.

۳ ویژگی دانش ضمنی } ۲- به افراد اجازه می‌دهد اهدافی را دنبال کنند که شخصا برای آن ارزش گذاری کرده‌اند.

۳- بدون کمک دیگران به دست می‌آید.

– هوش احساسی

مجموعه توانایی‌هایی که مربوط به درک جنبه های مختلف زندگی است.

(Emotional Intelligence)

– دانیل گولمن می‌گوید: هوش احساسی یعنی زیرکانه درک کردن

۱- توانایی تشخیص و نظم دهی به احساسات

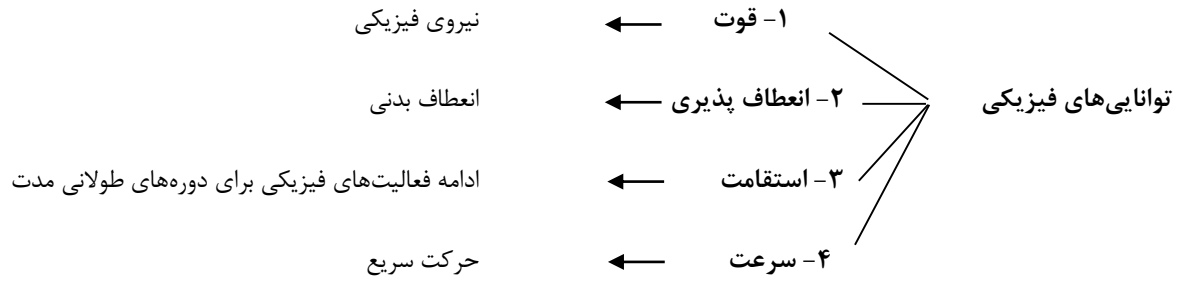
۲- توانایی تشخیص و نفوذ بر احساسات دیگران

۳- خود انگیزی

۴- توانایی هماهنگی فعالیت‌های بلند مدت مرتبط با دیگران

اجزای اساسی هوش احساسی

[صفحه ۲۱۸]



$$IQ = \frac{\text{سن عقلی}}{\text{سن حقیقی}} \times 100$$

یادآوری: ○○○

D L M

۹۷) در محیط‌هایی که ایستا و پیچیده هستند، پیچیدگی و رسمیت به ترتیب چگونه است؟			
(۱) زیاد - زیاد	(۲) زیاد - کم	(۳) کم - زیاد	(۴) کم - کم
پاسخ: گزینه ۱			
منبع: رفتار رابینز جلد سوم ص ۸۹۱- تئوری رابینز ص ۱۸۸، فلش کارتهای DLM			

- جدول ۲-۷: محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آنها -

<p>۳- عدم اطمینان درک‌شده در حد متوسط</p> <p>محیط: تعداد اندکی عناصر در محیط وجود داشته، این عناصر از برخی جهات شبیه به هم بوده و در یک فرآیند پیوسته تغییر قرار دارند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و تمرکز مثال:</p> <p>شرکت‌های کارآفرین که در این شرکت‌ها مدیر اجرایی کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال می‌کند.</p>	<p>۴- عدم اطمینان درک‌شده در سطح بالا</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده و در یک فرآیند تغییر پیوسته می‌باشند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز مثال:</p> <p>شرکت پلاستیک سازی در پژوهش لارنس و لورش</p>
	<p>۲- عدم اطمینان درک‌شده متوسط به پایین</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده و اساساً بدون تغییر باقی می‌مانند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز مثال:</p> <p>بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها</p>
<p>۱- عدم اطمینان درک‌شده در سطح پایین</p> <p>محیط: تعداد محدودی عناصر در محیط وجود داشته و از برخی جهات شبیه به هم بوده و اساساً ثابتند و در حال تغییر نیستند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز مثال:</p> <p>شرکت‌های مخزن‌سازی در تحقیق لارنس و لورش</p>	

ساده

پیچیده

پیچیدگی

(صفحه ۱۸۸)

سراسری ۹۱:

دانشگاه‌ها جزو سازمان‌هایی هستند که از نظر شرایط ساختاری دارای پیچیدگی و محیط می‌باشند.

(۱) کم - پویا (۲) بالا - پویا (۳) بالا - ایستا (۴) کم - ایستا

براساس بررسی‌های به عمل آمده نسبت به محتویات جدول ۲-۷ ثابت شده است که ابعاد دوگانه (پیچیدگی و تغییر محیطی) اثر

یکسانی بر عدم اطمینان ندارند و بعد ایستا - پویا (تغییرات محیطی) سهم بیشتری در عدم اطمینان ذهنی دارد.

واحدهای تصمیم‌گیری در محیط‌های پویا، نسبت به واحدهای تصمیم‌گیری در محیط ساده یا پیچیده همیشه با عدم اطمینان

بیشتری مواجه هستند.

(صفحه ۱۸۹)

۹۸) در تکنولوژی متمرکز پیچیدگی و رسمیت، به ترتیب چگونه است؟			
(۱) زیاد - زیاد	(۲) زیاد - کم	(۳) کم - زیاد	(۴) کم - کم
پاسخ: گزینه ۲			
منبع: تئوری سازمان رایینز ص ۱۶۶- خلاصه کتاب: T_R_۶_۸۰، فلش کارت های DLM			

عدم اطمینان محیطی (نقش تامسون در تعریف و سنجش فناوری):

جیمز تامسون برعکس وودوارد و پرو، طرفدار تعیین کننده بودن فناوری نیست. نقش تامسون در ادامه این نظریه این است که فناوری، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن میسازد و اشکال مشخص ساختاری می تواند کاهش عدم اطمینان را تسهیل کند.

تامسون می خواست تا یک نوع طبقه بندی از فناوری هایی که در سازمان های پیچیده بکار می روند ارائه کند. وی سه نوع فناوری برحسب وظایفی که هر واحد سازمانی انجام می دهند پیشنهاد کرد:

(۱) فناوری پیوسته مستمر: اگر وظایف و عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته، تامسون آنها را پیوسته مستمر نامیده است. (شکل الف ۶-۲) مثل خطوط تولید شرکت هایی که تولید انبوه دارند و بیشتر بوفه های مدارس. چون فناوری های پیوسته مستمر نیاز به کارایی، هماهنگی و وابستگی های متوالی متقابل بین فعالیت ها دارند پس عدم اطمینان عمده ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده ها و ستاده ها می شود.

کنکور ۸۹:

در فناوری های پیوسته مستمر، عدم اطمینان عمده ای که مدیران با آن مواجه می باشند در چه زمینه است؟

۱- نهاده ها و ستاده ها (۲) شرایط ساختاری (۳) شرایط محیطی (۴) فرآیند انجام عملیات

مدیریت به واسطه کنترل نهاده ها و ستاده به میزان عدم اطمینان محیطی ناشی از جذب مواد اولیه یا فروش کالاها و محصولات از طریق ادغام عمومی پاسخ می دهد. (صفحه ۱۶۳)

این ادغام عمومی به سازمان ها اجازه می دهد، بر منابع مهمی که در محیط یا مرزهای خارج از آن وجود دارد و حصول آنها با عدم اطمینان همراه است، تسلط پیدا کند.

(۲) فناوری واسطه ای (Mediating Technology): نوعی فناوری که مشتری را به نهاده و ستاده ای سازمان پیوند می دهد تعریف شده است. مثل مؤسسات کاریابی، اداره پست. (شکل ب ۶-۲) فناوری های واسطه ای واحدهای مستقل از هم را به هم مرتبط می سازند. این واحد ارتباط دهنده وظیفه خود از طریق استاندارد کردن مبادلات سازمانی و ایجاد ثبات در رفتار مشتری تحقق می بخشد. مثال بانک ها که بین وام گیرنده و پس انداز کننده ارتباط برقرار می کند و مؤسسات خدمات رفاه عمومی. (صفحه ۱۶۴)

سراسری اجرائی ۹۲:

طبق نظر تامسون مؤسسات خدمات رفاه عمومی از کدام تکنولوژی بهره می گیرند؟

۴) فشرده

۳) تکراری

۲) پیوسته مستمر

۱- واسطه‌ای

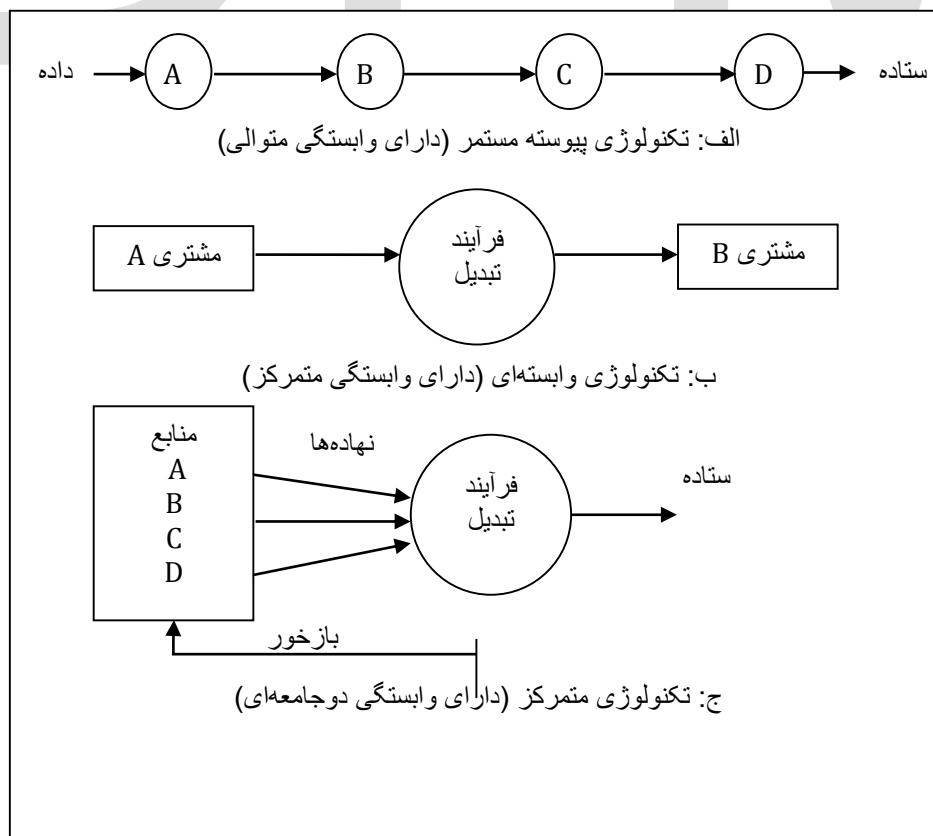
مدیران از طریق ارائه خدمات عمومی به این عدم اطمینان محیطی پاسخ می دهند و به جای داشتن یک مشتری چند مشتری را جذب می کنند (میشه شبیه تشکیل پرتفوی سهام!)

۳) فناوری متمرکز (فشرده) (Insentive Technology): عبارتست از دادن یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. پاسخ دقیق به ماهیت و نوع مسائل بستگی داشته که نمی توان به صورتی عادی آنها را پیش بینی کرده مثل بیمارستان ها، دانشگاه ها.

مثلاً در لحظه ای که یک بیمار در حالت اضطراری به بیمارستان می آید باید اقدامات مربوط به عکسبرداری، آزمایشگاهی و دارویی بر روی وی صورت گیرد و پزشک های متعدد بر وی حاضر شوند.

شکل ج ۶-۲ تشریح می کند که فناوری متمرکز، هماهنگی را از طریق ارتباط دوجانبه محقق می سازد. منابع متعددی در دسترس سازمان است که، برحسب موقعیت، و با یک ترکیب محدود در زمان معین، بکار گرفته می شوند. انتخاب، ترکیب و نظم این منابع به کمک دریافتان از موضوع تعیین می گردد. بعلت این نیاز به انعطاف پذیری در پاسخ، عدم اطمینانی که مدیران با آن مواجهند، فی النفسه مشکل عمده است.

(صفحه ۱۶۵)



نتیجه گیری از نظریه تامسون:

مفاهیم ساختاری نظریه تامسون، نسبت به وودوارد و پرو از صحت کمتری برخوردار است. در این نظریه هر نوع فناوری نوعی وابستگی ایجاد می کند.

فناوری پیوسته مستمر با وابستگی متوالی همراه است. رویه ها بسیار استاندارد شده اند و باید به صورت یک ترتیب متوالی مشخص انجام شوند.

فناوری واسطه ای وابستگی متمرکز دارد یعنی دو واحد یا بیشتر، به طور جداگانه در یک واحد بزرگتر سهیمند.

فناوری متمرکز وابستگی دوجانبه را ایجاد می کند، یعنی ستاده های واحدها، به صورت دوجانبه یکدیگر را تحت تأثیر قرار می دهند. در عین حال هر کدام از این وابستگی ها نوع مشخصی از هماهنگی نیاز دارد که اثر بخشی سازمانی را تسهیل کند و همزمان هزینه ها را نیز حداقل نماید.

فناوری واسطه ای = پیچیدگی کم و رسمیت زیاد (از طریق قوانین و رویه ها به صورت اثربخش تر هماهنگ می شود).

فناوری پیوسته مستمر = پیچیدگی متوسط و رسمیت زیاد (با برنامه ریزی تدوین جداول زمان بندی همراه می گردد).

فناوری متمرکز = پیچیدگی زیاد و رسمیت کم (مستلزم ارتباط دوجانبه می باشد)

۹۹) مدیر در کدام نقش، در چهارچوب خرده سیستم اداری و ساختاری فعالیت می کند؟			
۱) اجرایی	۲) ابداعی	۳) ترکیبی	۴) تولیدی
پاسخ: گزینه ۱			
منبع: مبانی رضایان ص ۷۵-۷۷، فلش کارت های DLM			

آدیزس برای اداره موثر هر سازمان، اهتمام مدیر به نقش های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیب کنندگی را لازم می داند. هر یک از این نقش ها با یکی از خرده سیستم های «سیستم اجتماعی» ارتباط دارد. توضیح اینکه هر سازمان بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستم های اجتماعی از خرده سیستم های بهم پیوسته متعددی تشکیل شده اند نظیر خرده سیستم های «انسانی- اجتماعی»، «اداری- ساختاری»، «اطلاعاتی- تصمیم گیری» و «فن آوری- اقتصادی».

نام نقش	خرده سیستم مربوطه	وظیفه مدیر
۱-تولیدی	فن آوری-اقتصادی	باید نتایجی برابر با رقیب یا بهتر از آن کسب کند
۲-اجرایی	اداری- ساختاری	برنامه زمانبندی شده ای تهیه کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط بپردازد
۳-ابداعی	اطلاعاتی- تصمیم گیری	مدیر باید با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی های نظام اجرایی موجود اقدامی صورت دهد
۴-ترکیبی یا تلفیقی یا یگانه سازی	انسانی- اجتماعی	راهبرد ها و استراتژی های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف و ابتکارات فردی را به اهداف ابتکارات گروهی تبدیل کند.

در نقش تولیدی مدیر باید نتایجی برابر رقیب یا بهتر از آن را کسب کند. میزان شایستگی هر مدیر موفق و موثر وابسته به میزان دانش حرفه ای وی در مورد کارش است خواه رشته کاری وی بازاریابی باشد خواه مهندسی، خواه حسابداری یا یک رشته دیگر. مدیر در نقش تولیدی در چهارچوب خرده سیستم «فن آوری- اقتصادی» فعالیت می کند. پر کار بودن مدیر و داشتن مهارت فنی برای موفقیت مدیر کافی نیست. مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد که این افراد نیز بطور مفید بکار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود برنامه زمانبندی شده ای را تهیه می کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل، و برقراری انضباط می پردازد. مدیر باید مراقب باشد تا سیستم به گونه ای کار کند که برای آن طراحی شده است. **مدیر در نقش اجرایی در چهارچوب خرده سیستم «اداری- ساختاری» فعالیت می کند.**

مدیرانی که در محیط های پویا فعالیت می کنند باید بتوانند در ضمن ایفای نقش های تولیدی و اجرایی خود با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی های نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش مدیر باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر برخلاف مدیرانی که صرفا اجرا کننده هستند برنامه عملیاتی خود را تنظیم می کنند و روش های اجرایی مناسب را برگزینند. مدیر در نقش ابداعی در چهارچوب خرده سیستم «اطلاعاتی- تصمیم گیری» فعالیت می کند.

ایفای مجموعه نقش های تولیدی، اجرایی و ابداعی نیز برای موفقیت در انجام وظایف مدیریتی کافی نیست زیرا بسیار اتفاق می افتد که یک سازمان موفق پس از کناره گیری مدیر مبتکر و خلاق خود سقوط می کند. برای آنکه سازمان همواره موفق

باشد مدیر باید نقش دیگری نیز ایفا کند. این نقش، نقش ترکیبی است. مدیر در نقش ترکیبی راهبردها استراتژی های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند می توان گفت مدیر آن گروه نقش ترکیبی را بطور مناسبی ایفا کرده است. ایفای نقش ترکیبی مستلزم وجود مدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسبت به ارضا آن ها نیز کوشا باشد. چنین فردی می تواند کل سازمان را در جهت تحقق اهداف و راهبردهای آن متحد سازد. مدیر در نقش ترکیبی در چهارچوب خرده سیستم «انسانی- اجتماعی» فعالیت می کند. آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مزبور بپردازد سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود. البته وی معتقد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می توانند هر چهار نقش مدیریتی را بطور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره گیرند زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب و هم از قدرت ترکیب کنندگی لازم برخوردار باشند. به همین دلیل بندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقش های مذکور را خودش ایفا کند. در واقع فراگردد مدیریت باید برای ایفای نقش های نسبتاً متضاد ولی مکمل چندین نفر را بکارگیرد. ولی نقش ترکیبی نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آن هستند یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقش های تولیدی، اجرایی و بداعی را نداشته باشد می تواند از دیگران کمک بگیرد ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد وی به فردی «سوداگر»، «بحران آفرین»، «بیش از حد مقرراتی» و «پرکارو تکرو» تبدیل خواهد شد.

(صفحات ۷۵-۷۷)

<p>۱۰۰) وقتی عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته های آن ها را جامع عمل بپوشاند، اثر بخشی کدام رویکرد مناسب تر است؟</p>			
(۱) سیستمی	(۲) میل به هدف	(۳) ارزش های رقابتی	(۴) عوامل استراتژیک
پاسخ: گزینه ۴			
<p>منبع: (تئوری رایبیز ص ۷۵) - (خلاصه کتاب تئوری رایبیز: T_R_۲_۳۱) - (نگاه گذرا تئوریهای مدیریت - تئوری ص ۲۸)، فلش - کارت های DLM</p>			

مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی:

- جدول ۶-۲: مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی -

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است
نیل به هدف	یک سازمان به اندازه ای اثربخش است که ... اهداف از پیش تعیین شده را محقق می سازد.	وقتی این رویکرد ترجیح داده می شود که ... اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند. پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.
سیستمی	منابع لازم را کسب کنید.	
ذی نفعان استراتژیک	خواسته های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته های آن ها را جامع عمل بپوشاند.
ارزش های رقابتی	تأکید سازمان در حوزه های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه باید سازمان تأکید کند مهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

(صفحه ۷۵)

- نگرش ها و رویکرد های اثربخشی سازمان:

- ۱- رویکرد نیل به هدف
- ۲- رویکرد سیستمی
- ۳- رویکرد عوامل استراتژیک
- ۴- رویکرد ارزش های رقابتی



۱۸- پیش فرض رویکرد نیل به هدف در سنجش اثربخشی چیست؟

- (۱) وجود اهداف متعارض
- (۲) عقلایی بودن سازمان
- (۳) وجود ذی نفعان مختلف
- (۴) فرآیندی بودن فعالیت های سازمانی

(مدیریت دولتی - سراسری ۸۸)

۱۹- رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی عبارتند از:

- (۱) روش مبتنی بر اندازه گیری کارآیی، روش مبتنی بر تأمین هدف، روش مبتنی بر رضایت ذی نفعان.
- (۲) روش مبتنی بر تأمین منابع، روش مبتنی بر تأمین هدف، روش مبتنی بر توجه به عوامل خارجی و ساختار انعطاف پذیر.
- (۳) روش مبتنی بر ارزش های رقابتی، روش مبتنی بر روابط انسانی، روش مبتنی بر فرآیند درونی.
- (۴) روش مبتنی بر تأمین هدف، روش مبتنی بر فرآیند درونی، روش مبتنی بر تأمین منابع.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

۲۰- هزینه سیستم اطلاعاتی در یک دانشکده، معیار اثربخشی در کدام یک از رویکردهای سنجش اثربخشی است؟

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

۳- دسته از ارزشهای رقابتی:

- ۱- دوگانگی انعطاف پذیری - کنترل
- ۲- دوگانگی افراد - سازمان
- ۳- دوگانگی فرایند - نتایج

- در رویکرد ارزشهای رقابتی بسته به این که سازمان در کدام مرحله از حیات خود قرار دارد، مدل اثربخش انتخاب می شود.

- ۱- کارآفرینی ← سیستم باز (نوآوری - خلاقیت - جذب منابع)
- ۲- شکل گیری اولیه ← روابط انسانی (ایجاد تعهد - وحدت)
- ۳- رسمیت و کنترل ← فرایند داخلی (کارایی و نظم)
- ۴- پیچیدگی ← سیستم باز (عوامل استراتژیک - انعطاف - جذب منابع)
- ۵- افول ← سیستم باز (نوآوری - خلاقیت)

۱۰۱) ترموستات، مصداق کدام یک از سطوح سیستم‌ها در طبقه‌بندی بولدینگ است؟			
۱) ساختارها	۲) سایبرنتیک	۳) ساعت گونه‌ها	۴) سیستم‌ها متحرک
پاسخ: گزینه ۲			
منبع: (مدیریت عمومی الوانی ص ۱۷) - (نگاهی گذرا بر تئوریهای مدیریت - تجزیه تحلیل سیستمها - ص ۴)، فلش کارتهای DLM			

- طبقه بندی سیستم‌ها بر اساس پیچیدگی (بولدینگ):

۱. ایستا ← نقشه زمین - نمودار سازمانی و غیره (ایستاتیک)
۲. متحرک ساده ← دوچرخه - موتورهای بخار - منظومه شمسی - بیشتر نظریه های فیزیک، شیمی، اقتصاد (دینامیک)
۳. سایبرنتیک ← ترموستات - موشک های قاره پیما - (توسط خود سیستم و بدون دخالت عوامل خارجی انجام می شود)
۴. سلول، تک یاخته ← مرز جدایی موجود زنده و جماد هستند - قادر به تولید مثل هستند (سیستم های باز)
۵. گیاه ← مراحل مشخص به صورت تکوینی برنامه ریزی شده (سیستم های تکاملی زیستی)
۶. حیوان ← قادرند اطلاعات را گرفته تعبیر و تفسیر کرده و «نسبت به آنها واکنش نشان دهند»
۷. انسان ← توان کسب آگاهی از خود - می دانند که می توانند بدانند - هدف جو + کمال جو
۸. سیستم های اجتماعی ← پیچیده ترین سیستم های شناخته شده
۹. سیستم های ماوراءالطبیعه ← از طریق دانش نتوانستیم به آنها راه یابیم (مثل مرگ)

(مدیریت صنعتی - آزاد ۸۰) (مدیریت دولتی - آزاد ۸۲)

- سلسله مراتب سطوح پیچیدگی سیستم‌ها از چه کسی است؟

- ۱) برتالانفی ۲) فایول ۳) بولدینگ ۴) وست چرچمن
- (مدیریت - سراسری ۸۲)

- در طبقه بندی سیستم‌ها براساس مدل بولدینگ، سیستم‌های باز از سطح آغاز می گردد.

- ۱) گیاه (نبات) ۲) تک یاخته (سلول) ۳) سایبرنتیک ۴) حیوان

نکته: سیستم های باز از تک یاخته شروع می شود.

(مدیریت - سراسری ۷۶ و ۸۱) (مدیریت صنعتی - آزاد ۸۲)

- در طبقه بندی کنت بولدینگ از سیستم‌ها کدام سطح پیچیده تر است؟

- ۱) سطح اجتماعی (انسان اجتماع) ۲) سطح دینامیک
- ۳) سطح سایبرنتیک (Cybernetics) ۴) سطح باز
- (مدیریت صنعتی - آزاد ۸۲)

– سطح سوم از طبقه‌بندی بولدینگ شامل سیستم‌هایی است که توسط مکانیزم کنترل می‌شود.

(۱) آنتروپی (۲) بازخورد (۳) اعمال مدیریت (۴) سازماندهی

(مدیریت اجرایی – آزاد ۸۲)

– با توجه به طبقه‌بندی سیستم‌ها در نظریه بولدینگ (Boulding) سازمان‌ها را می‌توان در کدام سطح قرار داد؟

(۱) هشتم، سیستم‌های اجتماعی (۲) پنجم، سیستم‌های انسانی

(۳) سوم، سیستم‌های خودکار (سایبرنتیک) (۴) اول، سیستم‌های ساختی یا قالبی

(مدیریت – سراسری ۸۳)

– در طبقه‌بندی بولدینگ (Boulding) تفاوت سطح ششم و هفتم در چیست؟

(۱) ادراک در سطح ششم و احساس در سطح هفتم (۲) بازخورد در سطح ششم و احساس در سطح هفتم

(۳) احساس در سطح ششم و خودآگاهی در سطح هفتم (۴) احساس و ادراک در سطح ششم و بازخورد در سطح هفتم

(مدیریت بازرگانی – آزاد ۸۳)

– سطح پنجم از طبقه‌بندی «کنت بولدینگ» درباره پیچیدگی سیستم‌ها عبارت است از:

(۱) سطح گیاه (۲) سطح یاخته (۳) سطح سایبرنتیک (۴) سطح حیوان

(مدیریت دولتی – آزاد ۸۳)

– به نظر «بولدینگ» اولین سطح سیستم‌ها و آخرین سطح آن می‌باشد.

(۱) سیستم‌های اجتماعی، انسان (۲) رستنی یا نبات، حیوان

(۳) ساختار ایستا، سیستم‌های ناشناخته (۴) ساختار ایستا، انسان

(مدیریت – سراسری ۸۵)

– قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی کدام سطح از طبقه‌بندی بولدینگ است؟

(۱) سیستم‌های اجتماعی (۲) سیستم‌های سایبرنتیک

(۳) سیستم‌های تک یاخته‌ای (۴) سیستم‌های متحرک یا ساعت گونه

(مدیریت اجرایی – آزاد ۸۴) (مدیریت دولتی – آزاد ۸۵)

– «بولدینگ» سیستم‌ها را از نظر پیچیدگی در نه سطح طبقه‌بندی کرده است. تعدادی از آنها به ترتیب عبارتند از:

(۱) (۱) سطح حیوان، (۲) سطح انسان، (۳) سطح سازمان‌های اجتماعی، (۴) سطح سازمان‌های تولیدی و صنعتی

۲) (۱) سطح سیستم‌های ناشناخته، (۲) سطح سازمان‌های اجتماعی، (۳) سطح انسان، (۴) سطح سیستم‌های الکترونیکی و مکانیکی، (۵) سطح سیستم‌های فرهنگی

۳) (۱) سطح سیستم پویای ساده، (۲) سطح چرخش ساعت، (۳) سطح ترموستات، (۴) سطح سایبرنتیکس
۴) (۱) سطح ساختار ایستا، (۲) سطح سیستم پویای ساده، (۳) سطح سیستم‌های سایبرنتیک، (۴) سطح سیستم‌های باز

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

– در طبقه‌بندی بولدینگ، ویژگی و وجه ممیزه سطح هشتم چیست؟

(۱) وجود انسان (۲) خودآگاهی (۳) نقش انسان (۴) خودتنظیمی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

– سیستم میوه درخت بلوط در کدام سطح طبقه‌بندی بولدینگ قرار می‌گیرد؟

(۱) باز (۲) ساعتی (۳) سایبرنتیکی (۴) رشدیابنده با برنامه‌ریزی قبلی

(مدیریت - دکترا ۹۱)

– براساس نظریه بولدینگ می‌توان چنین استنباط کرد:

(۱) در سال‌های اخیر حداکثر تا سطح ۲ پیش رفته‌ایم و در این سطح تحلیل سازمان امکان‌پذیر است ولی جامع نیست.
(۲) براساس مدل و یا نظریه بولدینگ انطباق روش‌شناسی با موضوع در هر سطح ضروری است و ما در عرصه تئوری‌های سازمان با روش‌شناسی هماهنگ و هم‌سطح روبرو هستیم.

۳) در سال‌های اخیر با ترویج نظریه سیستم‌ها، ما در تئوری‌های سازمان از منظر روش‌شناختی حداکثر تا سطح ۴ سیستم‌ها پیش رفته‌ایم که در این سطح تحلیل سازمان امکان‌پذیر است ولی جامع نیست.

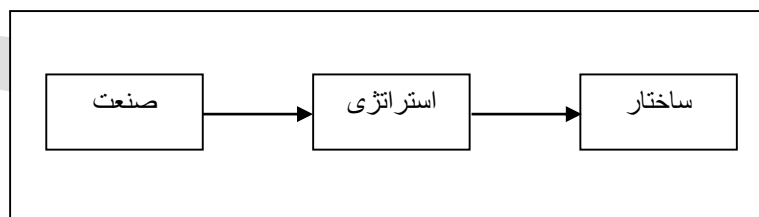
۴) ویژگی‌های هر سطح منحصر به فرد است و نمی‌توان از روش‌های یک سطح برای تحلیل و شناخت مفاهیم (هر چند اندک) سطوح بالاتر استفاده نمود.

۱۰۲) نیازهای سرمایه‌ای و میزان نوآوری در محصولات، به ترتیب در شرکت‌های تولیدی نرم‌افزار کامپیوتر چگونه است؟			
(۱) زیاد - زیاد	(۲) زیاد - کم	(۳) کم - زیاد	(۴) کم - کم
پاسخ: گزینه ۳			
منبع: تئوری رابینز ص ۱۲۵ - خلاصه کتاب: T_R_۴_۵۷، فلش‌کارت‌های DLM			

رابطه صنعت و ساختار:

نقش صنعت به عنوان یک عامل تعیین‌کننده ساختار، با موضوع تأثیر استراتژی بر ساختار رابطه‌ی تنگاتنگی دارد.

با توجه شکل ۴-۴، استراتژی ممکن است یک مرحله‌ی واسطه‌ای باشد بین ویژگی‌های منحصر بفرد صنعتی که سازمان در آن مشغول به فعالیت بوده و ساختاری که جهت تحقق مسیر صنعت - استراتژی - ساختار اجرا می‌شود.



شکل ۴-۴: رابطه صنعت - ساختار -

برای تشریح چگونگی تأثیر صنعت روی ساختار دو متغیر که در صنایع گوناگون متفاوت می‌باشند یعنی نیازهای سرمایه‌ای و میزان نوآوری در محصول را در نظر می‌گیریم.

نیازهای سرمایه‌ای

زیاد

کم

میزان نوآوری در محصولات

زیاد

کم

الف نمونه‌ها:	ب نمونه‌ها:
	<ul style="list-style-type: none"> شرکت‌های تولیدی نرم افزار کامپیوتر ناشرین مجلات
ج نمونه‌ها:	د نمونه‌ها:
<ul style="list-style-type: none"> شرکت‌های فضای شرکت‌های تولیدی کامپیوترهای بزرگ شرکت‌های معادن و فلزات تولیدکنندگان اسباب و اثاثه منزل 	<ul style="list-style-type: none"> خرده‌فروشان مواد اولیه شرکت‌های تولید دوچرخه

شکل ۴-۵: متغیرهای دوگانه تجزیه و تحلیل صنعت -

سراسری اجرائی ۹۲:

سازمان های که در رشته هوا - فضا فعالیت می کنند یک نمونه از سازمان هایی با نیاز زیاد و نوآوری می باشند.

(۱) سرمایه ای - کم (۲) حمایت - زیاد (۳) سرمایه ای - زیاد (۴) خلاقیت - متوسط

سراسری مدیریت ۹۳:

نیاز سرمایه ای کم و نوآوری بالا ویژگی کدام نوع از سازمان های زیر است؟

(۱) تولیدکننده لوازم آرایشی (۲) موسسه تحقیقات بازاریابی

(۳) تولید کننده نرم افزارهای کامپیوتری (۴) خودروسازی که در ساخت خودروهای برقی کار می کند

الف و ج: چون سرمایه زیادی نیاز دارند تعداد رقبایشان کم است - شدیداً ساختارمند - فعالیت های استاندارد شده ای

دارند.

صنعت نوع (ج) به منظور سهولت نوآوری در برابر رقبا، رویه عدم تمرکز را در پیش می گیرند.

ب و د: چون سرمایه کمی نیاز دارند تعداد رقبای زیادی دارند.

صنعت نوع (د) به علت پایین بودن نوآوری تقسیم کار زیادی دارند.

(صفحه ۱۲۵)

چند نکته:

✓ میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتر در تصمیم گیری می شود.

(صفحه ۱۲۶)

✓ نوع صنعت ساختار را تحت تأثیر قرار می دهد.

✓ صنایع از لحاظ امکانات رشد و محدودیت های قانونی ورود به آنها متفاوتند.

(صفحه ۱۲۷)

شرکت های موجود در یک صنعت گرایش به داشتن ساختارهای سازمانی مشابه دارند.

۱۰۳) بر اساس نظریه اسناد، در صورتی که اکثریت افراد کمتر از فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه خاص ناموفق شوند، می توانیم علت رفتار را به کدام عوامل نسبت دهیم؟			
(۱) گروهی	(۲) فردی	(۳) داخلی	(۴) خارجی
پاسخ: گزینه ۴			
منبع: مدیریت عمومی دکتر الوانی ص ۱۶۵، فلش کارتهای DLM			

نظریه اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی، نقش برداشت ها و ادراکات فرد را در انگیزش او به کار، مورد تحلیل قرار می دهد.

در این نظریه کوشش شده است تا اسناد و برداشت های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده کننده رفتار یا انجام دهنده آن رفتار بررسی شده و تحلیل شود. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد، علت را ویژگی های فردی و توانایی های ذهنی خود قلمداد می کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می دهد اما در نقش مشاهده کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکست های او به عوامل درونی و شخصی نسبت داده شود.

عملکرد فرد	بررسی کننده	اسناد به
موفق	اقدام کننده	ویژگی های فردی، علل درونی
	مشاهده کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده کننده	ویژگی های فردی، علل درونی

– شکل ۱۳-۵: اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی –

تفاوت: مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف اشاره دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد بیشتر است.

تداوم: به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان طلاق میشود. اگر فرد به طور مداوم از عهده ایفای وظیفه مورد نظر بر نیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگی های فردی اوست.

تطابق: به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط همکاران همتراز اشاره دارد. **در صورتی که اکثریت کارکنان هم تراز فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه خاص ناموفق شوند، می توانیم علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کنیم.**

برای بررسی دقیق تر علل رفتار ها ، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته عوامل پایدار و عوامل نا پایدار تقسیم می کنیم. هنگام اسناد رفتارها به عوامل خارجی و داخلی، باید در نظر داشته باشیم که آیا این عوامل پایداری یا ناپایدار. به عنوان مثال فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار به شمار میرود. در حالی که فقدان کوشش و تلاش، عاملی داخلی و ناپایدار است؛ به این معنی که در اولی فرد نمی تواند استعداد و توانایی خود را به سادگی افزایش دهد در حالی که در دومی فرد قادر است که با تلاش بیشتر سطح بازدهی خود را افزون کند. به همین ترتیب بدقابالی عامل ناپایدار خارجی و سختی وظیفه عامل پایدار خارجی محسوب می شود.

به طور خلاصه نظریه اسناد تلاشی است در راه شناخت پیچیدگی های رفتار آدمی در سازمان و تاثیر تلقی های وی در رفتارهایی که از او سر می زند. این نظریه صرفاً جنبه ی نظری ندارد دارای قابلیت کاربرد در تحقیقات و پژوهش های سازمانی است.

این خاصیت در تئوری آشوب که جزء همانند و مشابه کل است، چه نامیده می شود؟	(۱) تشابه	(۲) تطابق	(۳) خودمانایی	(۴) جاذبه های غریب
پاسخ: گزینه ۳				
منبع: (مدیریت عمومی الوانی ص ۴۴۷) - خلاصه سید جوادین جلد اول ص ۱۳۵_۱۰_N_S، فلش کارتهای DLM				

تئوری آشوب

(لورنز Lorenz)

۱۹۶۱

نام دیگر تئوری آشوب، تئوری سیستم های غیر خطی است.

- تئوری آشوب به طور اخص ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیر قابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرا و اثباتی ماست.
(نمونه ای از رفتار آشوبناک، ریزش آب از یک آبشار یا در شرایط جوی است)

۱- اثر پروانه ای ← مدیران کارآفرین و خلاق توانسته اند با یک حرکت مناسب و کم انرژی موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند.
- پیتر سنگه اثر پروانه ای را اصل اهرمی نام گذاری کرده است و آن را اساس تفکر سیستمی می داند.

- تفکر غیر سیستمی موجب می شود تا اجزای سیستم شناخته شده و تاکید بر تغییرات غیر کلیدی و کم ارزش گذارده شود.

۴ ویژگی عمده تئوری آشوب ← ۲- سازگاری پویا ← سیستم های بی نظم در ارتباط با محیط همچون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن ها و محیطشان برقرار است.

- ویژگی های سیستم های سازگار شونده ← ۱. خود کنترلی و خود نظمی
۲. هم افزایی ۳. خاصیت یادگیرنده بودن از طریق بازخورد ۴. وجود نوعی تخصص انعطاف پذیر

۳- خود مانایی یا هولوگرافیک (Self-Similarity) ← میزان بی نظمی در مقیاس های مختلف ثابت باقی می ماند و شگفت آن که این ادعایی درست است. بارها طبیعت نظم در بی نظمی یا بی نظمی منظم را نشان داده است.
- آن چه در مدیریت کلاسیک، وحدت جهت نامیده می شود در خاصیت خود مانایی جلوه می کند. این وحدت جهت، موجب انسجام در سازمان شده و تفاوت ها و اختلافات عملیاتی را کمرنگ می کند.

۴- جاذبه های غریب ← به مدیران امکان می دهد تا به الگویی دست یابند که بی نظمی ها را نظم می بخشد و آشوب ها را در قالبی منظم تبیین می کند.

[صفحه ۳۲۹-۳۳۱]

- نظریه آشوب بر ۶ نکته
مهم تاکید دارد
- ۱- زندگی سازمانی هم قابل پیش بینی است و هم غیر قابل پیش بینی
 - ۲- تجزیه و تحلیل علی واقعاً غیر ممکن است.
 - ۳- تنوع نسبت به تجانس مبنایی مولد تر است.
 - ۴- اصول خودسازماندهی این نگرانی را که هرج و مرج ممکن است بر آشوب نظم دار غالب شود، کاهش می یابد.
 - ۵- بر اساس اصل پروانه ای عمل تکی و جزئی، اثری تکاثری (فرایندی) در پی دارد.
 - ۶- خاصیت تجلی کل در جزء یا خود مانایی ویژگی عناصر همه سازمان های آشوبناک است.

[صفحه ۳۳۱-۳۳۲]

DLM

۱۰۵) ویژگی اصلی سیستم‌های پیچیده سازگار شونده چیست؟			
۱) انتروپی	۲) هم‌افزایی	۳) پیش‌بینی‌پذیری	۴) انعطاف‌پذیری
پاسخ: گزینه ۴			
منبع: مدیریت عمومی الوانی - ضمیمه ۲۳، فلش کارتهای DLM			

سازگاری پویا:

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و پیرامونشان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با مسائل سازمان و مدیریت، کارساز و روشنگر و توجه به آن حائز اهمیت است. این سیستم‌ها که والدراپ آن‌ها را سیستم‌های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می‌کنند.

سیستم‌های سازگار شونده، دارای ویژگی‌های زیرند:

اول آن که، **خودکنترل و خودنظم‌اند**، به این معنی که هر کدام از آن‌ها دارای اجزای مستقلی‌اند که بدون اخذ دستور از واحد مرکزی به طور خودگردان عمل می‌کنند. برای مثال، هر یک از تقریباً صد میلیون نورون مغز انسان، مینیاتوری از یک رایانه شیمیایی است که از الگویی خاص و مستقل تبعیت می‌کند و اگر آن را از مغز جدا کنید، می‌تواند به عملکردش ادامه دهد. یک نورون اصلی و مرکزی وجود ندارد که نقش گرداننده و کنترل‌کننده نورون‌ها را به عهده داشته باشد. همه نورون‌ها خودکنترل و خودگردان‌اند.

اما با وجود این استقلال و خودکفایی دارای **رفتاری هماهنگ و توأم با همکاری** هستند. آن‌ها می‌توانند با هم جمع شده و کلی را به وجود آورند که قادر به رفتارها و عملکردهای کامل‌تری باشد. نورون‌ها در مغز انسان دسته‌هایی را تشکیل می‌دهند که هر گروه بخشی از فعالیت‌های اصلی ذهن آدمی را تحقق می‌بخشد و مجموعه همه آن‌ها هوش آدمی را می‌سازند. جالب آن است که اگرچه نورون‌ها از جهت ساختاری شبیه هم هستند ولی وقتی به صورت یک مجموعه معین در می‌آیند خواص جدیدی یافته و صورتی دیگر پیدا می‌کنند. بنابراین، این تعداد نورون‌ها نیستند که ایجادکننده تفاوت‌اند، بلکه سازمان و چگونگی ارتباط بین آن‌هاست که یک مجموعه نورون را از مجموعه دیگر متفاوت می‌سازد (Freedman, ۱۹۹۲:۳۲). بدین ترتیب دومین ویژگی سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، نحوه سازماندهی، ارتباط اجزا با هم و پیچیدگی روابط بین آن‌هاست که قادر است نوعی هم‌افزایی را در حالات مطلوب به وجود آورده و سیستم‌ها را دارای قدرتی کند که از جمع قدرت تک تک اجزا به دست آمده است.

سومین ویژگی این گونه سیستم‌ها، خاصیت **یادگیرنده بودن** آن‌هاست. آن‌ها می‌توانند از طریق بازخور یاد بگیرند و این ویژگی در درونشان تعبیه شده و جنبه خارجی برای آن‌ها ندارد. در مقابل، رفتارهای عوامل پیرامونی اجزا با هم ارتباطی خاص برقرار کرده و نسبت به آن‌ها عکس‌العمل نشان می‌دهند. فرضاً مغز در برخورد با مسائل مختلف و برای انجام تشخیص‌های متفاوت، بین نورون‌ها ارتباط خاصی را در هر حالت برقرار می‌کند که با حالات قبلی تفاوت دارد. مغز بر اثر دو محرک، یکی عامل بیرونی و دیگری آثار مسائل قبلی به شناخت و آگاهی می‌رسد. به عبارت ساده، سازمان‌های پیچیده سازگار شونده از نوعی بازخور دو حلقه‌ای بهره می‌گیرند.

مورگان خاصیت **خودنظمی** در سیستم‌ها را تابع چهار اصل می‌داند. نخست آن که، سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آن که، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آن که، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و چهارم آن که، توانایی اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد.

هرگاه این چهار اصل برقرار شوند نوعی هوشمندی بین سیستم و محیط ایجاد شده و سیستم خودنظم می‌گردد و در مقابل وقایع نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد، اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین شده و هرگاه در معیارها اثربخشی خود را در شرايطی از دست بدهد، هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از این رو در یادگیری جدید سازمانی میان فرایند آموختن موارد خاص، با فرایند آموختن چگونه تفاوت قائل شده‌اند. در فرایند آموختن، سیستم خود را با نرُم‌های معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند، اما در فرایند دوم نرُم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار داده و صحت آن‌ها را می‌آزماید، در صورت لزوم آن‌ها را بهینه می‌سازد و از این جهت است که بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای نیز بیان داشته‌اند و منظور آن است که در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نرُم‌های تعیین شده، خود نرُم‌ها نیز در یک حلقه دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به عبارت ساده، در یادگیری دو حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را تغییر داده و وضعیت را متحول سازیم. سازمان‌های یادگیرنده همچون مغز انسان این یادگیری را در آن واحد و هم‌زمان انجام می‌دهند و نوعی هوشمندی انسانی از خود ابراز می‌دارند.

ویژگی دیگر سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، وجود نوعی **تخصص انعطاف پذیر** در آن‌هاست. سازمان‌ها نیز به یک سلسله تخصص‌های گوناگون نیاز دارند تا با توجه به محیط و تغییرات آن، آمادگی نوعی تغییر و تحول در آن‌ها موجود باشد. اگر سازمان‌ها بکوشند تا این تخصص‌ها را به طور ثابت و بدون نرمش تدارک ببینند امری دشوار و با توجه به سرعت تغییرات محیطی تقریباً محال به نظر می‌رسد. بنابراین ایجاد انعطاف‌پذیری در مجموعه‌های تخصصی و قابل توسعه و تبدیل ساختن آن‌ها به صور گوناگون و با کاربردهای مختلف، امری ضروری برای بقا در سازمان‌هاست. با شتاب دگرگونی‌های محیطی، سازمان‌ها و تخصص‌های موجود در آن‌ها به سخن والدراپ باید درگیر نوعی «نوآوری ابدی و جاودانه» باشند، تا حیات و بقای آن‌ها تأمین و تضمین شود. وفق و سازگاری با محیط‌های آشوبناک نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف‌پذیر دارد و این اصلی اساسی در تقدیر سازمان‌های امروزی است.

خلاصه آن که، اگر سازمان‌ها را به جای آن که همچون یک ماشین مکانیکی با نگرش نیوتنی تصور کنیم، همچون موجوداتی زنده، سازگار شونده، فعال و پویا و تغییر یابنده در نظر آوریم، مسلماً روش و شیوه کارمان در مدیریت دست‌خوش دگرگونی‌های اساسی خواهد شد، همان دگرگونی‌هایی که خبر از یک تغییر پارادایم می‌دهند و تغییری سطحی عارضی به شمار نمی‌آیند.

در سازماندهی سازمان‌های امروز در محیط آشوبناک و با نگرش تئوری بی‌نظمی، باید ارتباط اجزا با هم به گونه‌ای باشد که اولاً هر جزئی بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویا داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمان‌ها و رسالت‌ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد (همچون نرون‌های مغز) اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه‌های متشکل به هدف‌های متفاوتی جامه عمل می‌پوشانند و با یکدیگر متفاوت می‌شوند. مشکل تقسیم و بی‌معنی شدن مشاغل که اغلب در مدیریت منابع انسانی به آن اشاره می‌شود با نگرش کل نگر به اهداف حل می‌شود. هر شغلی، هدفی کلی را در نظر می‌آورد و در انجام وظایف جزئی خود را در آن قالب کلی با معنی و مفهوم می‌یابد. روابط بین واحدها نیز با در نظر داشتن اهداف کلی سازمان بهبود می‌یابد و هر واحد را شبیه واحد دیگر می‌داند و تفاوت و اختلافی مشاهده نمی‌کند. این یکسانی موجب می‌شود که اختلافات عملیاتی و جابه‌جایی اهداف یعنی هدف‌های جزئی واحدی را اصل و اساس پنداشتن، جای خود را به نوعی اتحاد و اتفاق دهد و بهره‌وری و تحقق اهداف کلی سازمان را میسر سازد.

تئوری آشوب

(لورنز Lorenz)

۱۹۶۱

نام دیگر تئوری آشوب، تئوری سیستم های غیر خطی است.

- تئوری آشوب به طور اخص ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیر قابل

پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرا و اثباتی ماست.

(نمونه ای از رفتار آشوبناک، ریزش آب از یک آبشار یا در شرایط جوی است)

۱- اثر پروانه ای ← مدیران کارآفرین و خلاق توانسته اند با یک حرکت مناسب و کم انرژی موجبات

تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند.

- پیتر سنگه اثر پروانه ای را اصل اهرمی نام گذاری کرده است و آن را اساس تفکر

سیستمی می داند.

- تفکر غیر سیستمی موجب می شود تا اجزای سیستم شناخته شده و تاکید بر

تغییرات غیر کلیدی و کم ارزش گذارده شود.

۲- سازگاری پویا ← سیستم های بی نظم در ارتباط با محیط همچون موجودات زنده عمل می کنند و

نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن ها و محیطشان برقرار است.

- ویژگی های سیستم های سازگار شونده ← ۱. خود کنترلی و خود نظمی

۲. رفتاری هماهنگ و توأم با همکاری ۳. خاصیت یادگیرنده بودن از طریق بازخور

۴. وجود نوعی تخصص انعطاف پذیر

۳- خود مانایی یا هولوگرافیک ← میزان بی نظمی در مقیاس های مختلف ثابت باقی می ماند و

شگفت آن که این ادعایی درست است. بارها طبیعت نظم در بی

نظمی یا بی نظمی منظم را نشان داده است.

- آن چه در مدیریت کلاسیک، وحدت جهت نامیده می شود در

خاصیت خود مانایی جلوه می کند. این وحدت جهت، موجب

انسجام در سازمان شده و تفاوت ها و اختلافات عملیاتی را کمرنگ

می کند.

۴- جاذبه های غریب ← به مدیران امکان می دهد تا به الگویی دست یابند که بی نظمی ها را نظم

می بخشد و آشوب ها را در قالبی منظم تبیین می کند.

۴ ویژگی عمده

تئوری آشوب

(Self-Similarity)

- نظریه آشوب بر ۶ نکته مهم تاکید دارد
- ۱- زندگی سازمانی هم قابل پیش بینی است و هم غیر قابل پیش بینی
 - ۲- تجزیه و تحلیل علی واقعاً غیر ممکن است.
 - ۳- تنوع نسبت به تجانس مبنایی مولد تر است.
 - ۴- اصول خودسازماندهی این نگرانی را که هرج و مرج ممکن است بر آشوب نظم دار غالب شود، کاهش می یابد.
 - ۵- بر اساس اصل پروانه ای عمل تکی و جزئی، اثری تکاثری (فرایندی) در پی دارد.
 - ۶- خاصیت تجلی کل در جزء یا خود مانایی ویژگی عناصر همه سازمان های آشوبناک است.

[صفحه ۳۳۱-۳۳۲]

DLM

<p>(۱۰۶) سرمایه اجتماعی (<i>Social capital</i>) چیست؟</p>	
(۱) سرمایه‌ای که افراد را به هم نزدیک می‌کند.	(۲) روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه
(۳) روابط گروهی براساس اهداف سازمان	(۴) ارتباطات اجتماعی مبتنی بر اصل سودآور بودن
پاسخ: گزینه ۲	
منبع: (مدیریت عمومی الوانی ضمیمه ۲۲ ص ۴۳۱) (پاسخ تشریحی تئوریهای ۹۲) (پاسخ تشریحی نظریه های ۹۱)، فلش‌کارت-های DLM	

سرمایه اجتماعی مکملی برای انواع دیگر سرمایه (فیزیکی، انسانی و ...) است اما علی‌رغم داشتن اشتراک‌هایی با این نوع سرمایه‌ها، تمایزهای خاصی به لحاظ ابعاد و ویژگی دارد. سرمایه اجتماعی، شبکه‌ها، **اعتماد** و عمل متقابل است که به نتایج سودبخش برای طرفین می‌انجامد.

سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه شبکه‌ها و ارتباطات در دسترس برای سازمان از طریق خود سازمان، مدیران و اعضای آن در درون و بیرون سازمان و کیفیت این ارتباطات از بُعد **اعتماد** و صمیمیت است.

۳۱- اعتماد به عنوان یکی از شاخص‌های سرمایه اجتماعی مربوط به کدام یک از ابعاد زیر است؟			
(۱) ساختاری	(۲) رابطه‌ای	(۳) همدلی	(۴) شناختی
پاسخ: گزینه ۲ (رابطه‌ای) (لطفاً زیر کلمه اعتماد خط بکشید. حالا به پاسخ تشریحی توجه کنید)			
منبع: www.DLMgroup.ir نکات تکمیلی، پاسخ تشریحی نظریه های عمومی مدیریت ۹۱، سوال ۱۷			

بعد ارتباطی	اعتماد ← وقتی اعتماد بالا باشد افراد تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط و تعامل اجتماعی و همکارانه دارند.
	هنجارها ← هنجارها می‌توانند پایه ای قوی برای ایجاد سرمایه فکری بوجود آورند. هنجارهای تعاملی که اهمیت آنها در ایجاد سرمایه فکری نشان داده شده اند عبارتند از: تمایل به ارزشگذاری و پاسخ به تنوع، روحیه انتقادی و تحمل شکست.
	الزامات و انتظارات ← الزامات نشان دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام عملی در آینده است. الزامات، انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص است.
	هویت ← فرایندی است که در آن افراد احساس می کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. احساس همانندی با یک گروه یا جمع، نگرانی در مورد فرایند و نتایج جمعی را افزایش میدهد و بدین ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزای می یابد.

(مدیریت ۹۱): کدام بعد سرمایه اجتماعی در برگیرنده **میزان اشتراک** کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است؟

(۱) ارتباطی	(۲) شناختی	(۳) وابستگی	(۴) ساختاری
پاسخ: گزینه ۲ (شناختی)			
منبع: سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهاپیت و گوشال			
موضوع: ابعاد سرمایه اجتماعی (از دیدگاه ناهاپیت و گوشال)			

(حالا پاسخ تشریحی را کاملا مطالعه فرمایید تا اگر در آزمون فردا از هر یک از ابعاد دیگر سؤال آمد به راحتی بتوانید پاسخ دهید.)

ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهاپیت و گوشال عبارتند از:

۱- ساختاری —————> این بُعد الگوی کلی روابطی که در سازمان ها یافت می شود را در نظر می گیرد. بدین معنا که این بُعد، میزان

ارتباطی که افراد با یکدیگر در سازمان برقرار می کنند را دربرمی گیرد. این بُعد شامل پیوندهای موجود در

شبکه، شکل و ترکیب شبکه و تناسب سازمانی می شود.

روابط موجود در شبکه —————> امکان دسترسی به منابعی مثل دانش را فراهم می سازند. روابط اجتماعی، ایجاد کننده کانال های اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش می دهند.

بعد ساختاری پیکربندی (شکل و ترکیب) روابط شبکه ای —————> یک جنبه مهم سرمایه اجتماعی است که میتواند بر توسعه سرمایه

فکری تاثیر بگذارد. سه ویژگی ساختار شبکه (تراکم، پیوند، سلسله مراتب) همگی از

طریق تاثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه باعث انعطاف پذیری و

سهولت تبادل اطلاعات می شود.

سازمان مناسب (تناسب سازمانی) —————> سازمان اجتماعی مناسب می تواند یک شبکه بالقوه دسترسی به افراد و منابع

آنها از جمله اطلاعات و دانش را فراهم کنند و از طریق ابعاد شناختی و رابطه ای سرمایه

اجتماعی ممکن است انگیزش و قابلیت را برای تبادل تضمین کنند. همچنین این

سازمانها ممکن است مانع این تبادل نیز شوند

۲- ارتباطی —————> این بُعد ماهیت روابط در یک سازمان را دربر می گیرد. به عبارتی دیگر، در حالی که بُعد ساختاری براین امر

متمرکز می گردد که آیا کارکنان در یک سازمان، باهم در ارتباط هستند یا خیر، بُعد ارتباطی بر ماهیت و کیفیت

این ارتباطات متمرکز می گردد. (بطور مثال، آیا این روابط به وسیله اعتماد، صمیمیت، عشق و مانند آن مشخص

می شود یا خیر؟) این بُعد شامل اعتماد، هنجارها، تعهدات و هویت می شود.

اعتماد ← وقتی اعتماد بالا باشد افراد تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط و تعامل اجتماعی و همکاری دارند.

بعد ارتباطی } هنجاره ← هنجارها میتوانند پایه ای قوی برای ایجاد سرمایه فکری بوجود آورند. هنجارهای تعاملی که اهمیت آنها در ایجاد سرمایه فکری نشان داده شده اند عبارتند از: تمایل به ارزشگذاری و پاسخ به تنوع، روحیه انتقادی و تحمل شکست.

الزامات و انتظارات ← الزامات نشان دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام عملی در آینده است. الزامات، انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص است.

هویت ← فرایندی است که در آن افراد احساس می کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. احساس همانندی با یک گروه یا جمع، نگرانی در مورد فرایند و نتایج جمعی را افزایش میدهد و بدین ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزایش می یابد.

۳- شناختی ← این بُعد دربرگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است و مانند بُعد ارتباطی به ماهیت ارتباطات میان افراد در یک سازمان می پردازد و شامل زبان و کدهای مشترک و روایت های مشترک می گردد.

بعد شناختی } زبان و کدهای مشترک ← زبان مشترک بر شرایط ترکیب و تبادل دانش تاثیر میگذارد. چرا که "اولا" زبان ابزاری است که کارکرد مستقیمی بر روابط اجتماعی دارد. "ثانیا" زبان بر ادراکات ما تاثیر می گذارد، کدها همچنین چارچوب مرجع برای مشاهده و تفسیرمان از محیط فراهم میکنند. "ثالثا" زبان مشترک قابلیت ترکیب اطلاعات را افزایش می دهد.

حکایات مشترک ← محققان معتقدند اسطوره ها داستانها و استعاره ها ابزار قدرتمندی در اجتماعات برای ایجاد و تبادل و نگداری مجموعه های غنی معانی فراهم می کنند. بنابر این ظهور حکایت های مشترک در یک اجتماع باعث خلق و انتقال تفسیر های جدید از رویداد ها شده و ترکیب اشکال مختلف دانش که عموماً "به صورت پنهان هستند را تسهیل میکند.

سرمایه اجتماعی مکملی برای انواع دیگر سرمایه (فیزیکی، انسانی و ...) است اما علی رغم داشتن اشتراک هایی با این نوع سرمایه ها، تمایزهای خاصی به لحاظ ابعاد و ویژگی دارد. سرمایه اجتماعی، شبکه ها، اعتماد و عمل متقابل است که به نتایج سودبخش برای طرفین می انجامد.

سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه شبکه ها و ارتباطات در دسترس برای سازمان از طریق خود سازمان، مدیران و اعضای آن در درون و بیرون سازمان و کیفیت این ارتباطات از بُعد اعتماد و صمیمیت است.

از کتاب دکتر مقیمی:

سرمایه اجتماعی: در برگرفته دانشی است که در تعاملات بین افراد و شبکه روابط متقابل آن‌ها قرار دارد و مورد استفاده قرار می‌گیرد. سرمایه اجتماعی اهمیت اساسی شبکه‌های قوی، روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری را در اجتماعات آشکار می‌سازد. از دیدگاه گوشال و ناهپیت، سرمایه اجتماعی دارای سه بعد است:

۱. **بعد ساختاری:** دربرگیرنده الگوهای ارتباطی میان اعضای یک گروه یا واحد اجتماعی است. در بعد ساختاری به خصوصیات سیستم اجتماعی و شبکه روابط به‌طور کلی توجه می‌شود. بعد ساختاری شامل **پیوندهای مشترک** (شیوه‌ای خاص ارتباط و همکاری اعضا)، **وضعیت شبکه** (تعیین‌کننده الگوهای پیوند میان اعضا)، و سازمان مناسب (میزان نزدیک و شباهت افراد واحد اجتماعی) است.

۲. **بعد رابطه‌ای:** این بعد به روابط بین شخصی افراد که در گذر زمان و تعامل با یکدیگر ایجاد می‌گردد، می‌پردازد و بر روی روابط خاصی که افراد دارند، متمرکز می‌شود. بعد رابطه‌ای شامل **اعتماد، هنجارها، الزام‌ها، و هویت** می‌شود.

۳. **بعد شناختی:** به منابعی اشاره دارد که بازنمایی و آرایه تفسیر مشترک را برعهده داشته و سیستمی از معانی را در بین گروه‌ها فراهم می‌آورد. بعد شناختی شامل **زبان و کدهای مشترک، روایات مشترک** (افسانه‌ها، داستان‌ها و استعاره‌ها) می‌باشد.

سرمایه اجتماعی

در دیدگاه‌های سنتی مدیریت، توسعه سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی، و نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کردند اما در عصر حاضر برای توسعه، بیشتر از هر سرمایه دیگری به سرمایه اجتماعی نیازمندیم، زیرا بدون این سرمایه استفاده از سرمایه‌های دیگر به‌طور بهینه صورت نمی‌گیرد. در جامعه‌ای که فاقد سرمایه اجتماعی کافی است سایر سرمایه‌ها اتر می‌مانند و تلف می‌شوند. از این روست که سرمایه اجتماعی محور اصلی مدیریت در سازمان‌ها محسوب می‌شود و مدیرانی موفق قلمداد می‌شوند که بتوانند در ارتباط با جامعه به تولید و توسعه سرمایه اجتماعی بیشتری نایل شوند.

سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی را که در ذات روابط سازمان اجتماعی به‌وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر و مطلوب‌تر می‌سازند، اطلاق کرد. جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و ارتباط با سازمان‌ها از سهولت، سادگی و انعطاف بالایی برخوردار باشند. سرمایه اجتماعی مانند دیگر شکل‌های سرمایه، مولد و زاینده است.

سرمایه فیزیکی با ایجاد تغییرات در مواد برای شکل دادن به ابزارهایی که تولید را تسهیل می‌کنند به‌وجود می‌آید، سرمایه انسانی با تغییر دادن افراد از طریق مهارت‌ها و توانایی‌های جدید به آنان پدید می‌آید و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به شیوه‌های جدید رفتار کنند. سرمایه اجتماعی نیز هنگامی ایجاد می‌شود که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش میان آنان تسهیل شود و اعتماد جمعی به‌وجود آید. در پرتو سرمایه اجتماعی بین سازمان‌ها و شهروندان، جامعه از روابطی مبتنی بر اعتماد برخوردار می‌شود. **سرمایه اجتماعی حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است.**

ابعاد سرمایه اجتماعی

در سرمایه اجتماعی، پنج بعد اصلی وجود دارد که تحقق آن را تضمین می‌کند: (۱) مجاری اطلاعات و ارتباطات، (۲) هنجارهای اجتماعی، (۳) انتظارات و تعهدات، (۴) هویت، (۵) زیرساخت‌های اخلاقی. زیرساخت‌های اخلاقی عبارت‌اند از ساختار یا محملی که اجازه می‌دهد یک سازمان هنجارها و معیارهای موردنظر خود را ترویج و ترغیب کند و درونی سازد. پوتنام این زیرساخت‌ها را در جامعه ساختارهای مشارکت مدنی می‌داند که به‌صورت عضویت در جوامع محلی، انجمن‌ها، و باشگاه‌های گوناگون جلوه می‌کند. ابعاد پنج‌گانه سرمایه اجتماعی زمینه و بستری فراهم می‌کنند که دانش در سازمان به سادگی و با قوت مبادله شود و از حالت فردی به‌صورت دانشی جمعی و سازمانی که متعلق به همه است، درآید و موجب تشکیل یک نهاد یادگیرنده شود.

نقش مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی

مدیران از راه‌های مختلفی می‌توانند به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند از جمله:

۱. **پایبندی به اخلاقیات.** اندیشمندان مدیریت اصول اخلاقی را در نوشته‌های خود به صورت گوناگون بیان داشته‌اند. دویل از سه دسته معیار اخلاقی نام می‌برد: احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، دوراندیشی و خیرخواهی. توجه به این سه عامل مجموعاً امکان تصمیم‌گیری اخلاقی را برای فرد در سازمان فراهم می‌کند. فردریکسون اصول اخلاقی را برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند. دن هارت، بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت و آبرو، نیک‌خواهی و عدالت می‌داند. سرانجام وارویک از چهار منبع برای تدوین اصول اخلاقی نام می‌برد: مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی، و مصلحت شخصی. بنابراین براساس نظری وی می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد که از چهار جهت عمومی، حکومتی، سازمانی و شخصی، مصلحت‌ها را در نظر داشته و عمل براساس آن‌ها تضمین‌کننده و توسعه‌دهنده سرمایه اجتماعی باشد.

۲. **حمایت از توسعه پایدار.** توسعه پایدار مفهوم جدیدی را از توسعه اقتصادی، انسانی و محیطی ارائه می‌دهد و توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست‌محیطی قلمداد می‌کند. در توسعه پایدار اقتصاد، انسان، و طبیعت هم‌زمان مورتوجه هستند و مدیران با استفاده از این مدل تلاش می‌کنند که نوعی تقارب و هم‌گرایی در سه دیدگاه اقتصادی، انسانی و زیست‌محیطی به‌وجود آورند و با این نگرش به استقبال آینده بروند. این سه دیدگاه نقش‌های اصلی را در شکل‌گیری الگوی جامع توسعه پایدار ایفا می‌کنند. توسعه مطلوب در عصر ما توسعه‌ای اخلاقی و انسانی است و باید بر مبنای تعقل جوهری شکل بگیرد.

۳. **احساس مسئولیت اجتماعی.** مسئولیت اجتماعی را به صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد». در تعریف دیگر «مسئولیت اجتماعی یکی از وظایف و تعهدات سازمان در جهت منتفع ساختن جامعه است به‌نحوی که هدف اولیه سازمان یعنی حداکثر کردن سود را صورتی متعالی ببخشد». «مسئولیت اجتماعی مشتمل است بر وظایفی چون: آلوده نکردن محیط، تبعیض قائل نشدن در استخدام، اخلاقی عمل کردن، و...»

همان‌طور که در این تعاریف ملاحظه می‌شود، در رابطه میان شهروندان و سازمان‌ها، مسئولیت اجتماعی تعهدی است که نشان‌گر لزوم انجام وظیفه سازمان‌ها نسبت به اعضاء و افراد جامعه است و اگر مدیران در انجام این وظیفه بکوشند نقش خود را در ایجاد اعتماد میان مردم به-درستی ایفا کرده و سرمایه اجتماعی را توسعه می‌بخشند. فقیر شدن جامعه از جهت سرمایه اجتماعی در واقع حاکم شدن نوعی فضای بی-اعتمادی است که هم سازمان‌ها و هم شهروندان از آن متضرر می‌شوند.

۴. **یگانگی و وحدت با جامعه.** یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود، جدایی مدیران از جامعه است که به‌صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آن‌ها» جلوه می‌کند. در پرتو آشتی و وحدت سازمان با جامعه، روابط مبتنی بر اعتماد و دوستی میان سازمان و جامعه ایجاد خواهد شد که همانا **رکن اصلی سرمایه اجتماعی** است. مواهب سرمایه اجتماعی همانا جو اعتماد و اطمینان عمومی است. مدیران باید بکوشند تا فضایی را که در آن به فعالیت مشغولند بهینه کنند و سرمایه اجتماعی، تنها روش این بهینه‌سازی است. شاید گزافه نباشد اگر بگوییم سازمان‌های موفق آینده، سازمان‌هایی هستند که بیش از سرمایه‌های فیزیکی، اقتصادی، و انسانی به سرمایه اجتماعی اتکا دارند و بر این پایه است که بیش‌ترین بهره را به‌دست می‌آورند.

<p>۱۰۷) ساختار ماتریسی یا خزانه‌ای، در چه سازمان‌هایی قابل استفاده است؟</p>	
<p>۱) ساختار سلسله مراتبی سنتی</p>	<p>۲) ساختارهای ادوکراتیک و حرفه‌ای</p>
<p>۳) سازمان‌هایی که کمبود نیرویی انسانی دارند</p>	<p>۴) سازمان‌هایی که برنامه‌های موقت و کوتاه مدت دارند.</p>
<p>پاسخ: گزینه ۴</p>	
<p>منبع: (تئوری رایبیز ص ۲۸۳) - (نگاهی گذرا بر تئوریهای مدیریت - تئوری ص ۵۰)، فلش کارتهای DLM</p>	



(مدیریت - سراسری ۸۰ و ۸۱)

۳۲ - در کدام نوع ساختار یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین کننده خدمات اساسی سازمان است؟

(۱) خزانه‌ای (۲) شبکه‌ای (۳) وظیفه‌ای (۴) تیمی

(مدیریت - سراسری ۸۲)

۳۳ - کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح‌تر است؟

(۱) در سازمان بر مبنای عملیات، به تعداد وظایف تخصصی، واحد ایجاد می‌کنیم.

(۲) در سازمان بر مبنای پروژه، به تعداد پروژه‌های موجود، واحد مستقل ایجاد می‌کنیم.

(۳) در سازمان ماتریسی، به تعداد پروژه‌های موجود، خزانه تخصصی ایجاد می‌کنیم.

(۴) در سازمان بر مبنای منطقه عملیات، به تعداد محصولات تولیدی، واحد ایجاد می‌کنیم.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۳۴ - در سازمان بر مبنای امکان لوٹ شدن مسئولیت و گناه عدم انجام امور را به دوش سایر واحدها انداختن بیشتر است.

(۱) تولید (عملیات) (۲) مشتری (۳) منطقه (۴) وظیفه

(مدیریت - سراسری ۸۰) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۳) (مدیریت دولتی - آزاد ۸۴ و ۸۶ و ۸۹) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

۳۵ - سازمان ماتریسی معمولاً تلفیقی یا ترکیبی از:

(۱) سازمان بر حسب پروژه و سازمان بر حسب ارباب رجوع است.

(۲) سازمان بر حسب منطقه جغرافیایی و سازمان بر حسب محصول است.

(۳) سازمان بر حسب پروژه و سازمان بر حسب وظیفه یا تخصص است.

(۴) انواع تخصص‌هاست

- نکات مبانی سازماندهی:

- شدت عدم تمرکز در ساختارهای مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است.
- در سازمانهای مبتنی بر وظیفه ترکیب فعالیتها در سطح «عالی» سازمان امکان پذیر است.
- در سازمانهای مبتنی بر محصول ترکیب فعالیتها در سطح «عملیاتی» سازمان امکان پذیر است.
- سازماندهی ماتریسی یا خزانه ای ← ترکیبی است از سازماندهی بر مبنای «وظیفه» و «پروژه یا محصول».

- سازماندهی ماتریسی نوعی سازماندهی موقتی است، نه دائمی.

- هدف از تشکیل گروهها در سازماندهی گروهی چیست؟ ← ۱- توسعه مجاری ارتباطی ۲- تصمیم گیری گروهی

- منظور از کارایی نسبت بازده به داده است. $\frac{\text{بازده داده}}{\text{استاده داده}}$ یا $\frac{\text{output}}{\text{input}} = \text{کارایی}$

- منظور از اثر بخشی نسبت اهداف حاصل شده به اهداف تعیین شده است. $\text{اثر بخشی} = \frac{\text{اهداف حاصل شده}}{\text{اهداف تعیین شده}}$

- کارایی و اثر بخشی در سازمانهای مجازی بیشتر از سازمانهای بزرگ و مستقل است.

- پیوستار سازمان مجازی:

سازمان پارتندی ← سازمان شبکه ای ← سازمان بدون مرز

- این پیوستار میگوید هر چه از سازمانهای پارتندی به سمت سازمانهای بدون مرز حرکت میکنیم از نگرش سنتی دور شده و به سازمانهای مجازی نزدیک میشویم.

- سازمانهای مجازی خود وجود ندارند، بلکه دیگر سازمانها به آن موجودیت میدهند.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۳۶- سازمانی که فعالیتهای غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص قرار داده و آنها را به واحدهای خارجی محول میکند چه نام دارد؟

- ۱) سازمان بدون مرز ۲) سازمان پارتندی ۳) سازمان پروژه ای ۴) سازمان ماتریسی

(مدیریت - سراسری ۸۸)

۳۷- در شرایطی استفاده از سازمان مجازی مطلوب است که

- (۱) نوآوری سازمان یافته است و نیروی لازم در داخل سازمان وجود ندارد.
- (۲) توانمندی های لازم در داخل سازمان موجود بوده و نوآوری روشمند و سازمان یافته است.
- (۳) نوآوری مستقل و منفرد بوده و توانمندی لازم برای تحقق آن در دیگر سازمان ها وجود دارد.
- (۴) نوآوری با هزینه کمتر و کارایی بیشتر در خارج از سازمان تحقق می یابد و در سازمان نیز امکان آن وجود دارد.

- مهم ترین ویژگی ساختار ماتریسی ← وحدت فرماندهی را که بر اساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته باشند و به او گزارش دهند، «نقض می کند».

- کارکنان در ساختار ماتریسی ۲ رئیس دارند. یکی مدیر دایره یا بخش یا وظیفه و دیگری مدیر پروژه.

(مدیریت - سراسری ۷۹) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

۳۸- در کدامیک از طرح های سازمانی، اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب نقض می گردد؟

- | | | | |
|-------------|------------------|----------------|--------------|
| (۱) ماتریسی | (۲) منطقه عملیات | (۳) نوع عملیات | (۴) وظیفه ای |
|-------------|------------------|----------------|--------------|

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۰ و ۸۴) (مدیریت صنعتی - آزاد ۹۱)

۳۹- سازماندهی ماتریسی با کدامیک از اصول عمومی فایول در تضاد است؟

- | | | | |
|------------|----------------------|---------------|-------------------|
| (۱) انضباط | (۲) اختیار و مسئولیت | (۳) تقسیم کار | (۴) وحدت فرماندهی |
|------------|----------------------|---------------|-------------------|

۱۰۸) ابعاد چهارگانه، مدل کارت امتیازی متوازن کدامند؟

- ۱) مالی- اداری- مشتری- پشتیبان
۲) یادگیری و رشد- ارباب رجوع و مشتری- انسانی- سازمانی
۳) مالی- یادگیری و رشد- مشتری- فرآیندهای داخلی ۴) فرآیندهای داخلی- کیفیت ورودی‌ها- نتایج- خلاقیت و نوآوری

پاسخ: گزینه ۳

منبع: (مدیریت عمومی الوانی ص ۱۳۵) خلاصه سید جوادین جلد اول ص ۳۴۶-۲۱_N_S)، فلش کارت‌های DLM

❖ مدل کارت امتیازی متوازن:

- روبرت کاپلان و دیوید نورتون در دهه ۹۰ مجموعه‌ای از شاخص‌ها را پدید آوردند که آن را کارت امتیازی متوازن نامیدند.

این مجموعه که شامل شاخص‌های فرایند و نتایج نهایی می‌باشد، به سرعت تصویر جامعی از عملکرد سازمان را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا چگونگی پیشرفت سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک اندازه بگیرند.

- کارت امتیازی متوازن به عنوان وسیله‌ای قدرتمند در تحلیل استراتژیک در پی پوشش دادن تمامی فعالیت‌های کلیدی یک سازمان می‌باشد.
- کاپلان و نورتون برای جامعیت شاخص‌ها و درک تصویری روشن از سازمان، پیشنهاد می‌کنند که مدیران، اطلاعاتی در خصوص چهار منظر را در یک کارت یادداشت تعدیل شده جمع‌آوری نمایند و به تحلیل آن‌ها بپردازند.

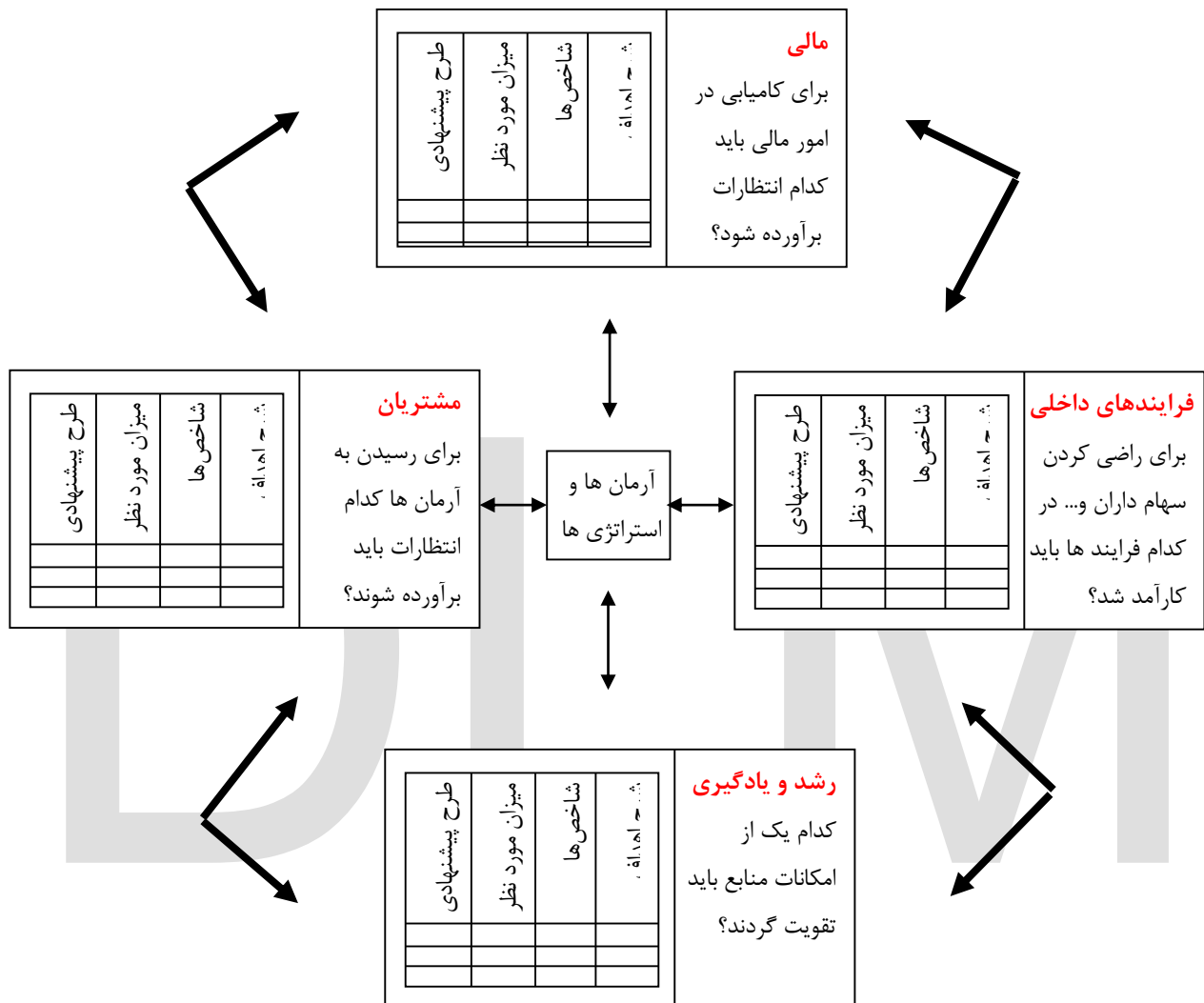
۱. منظر مشتری

۲. منظر مالی

۳. منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

۴. منظر رشد و یادگیری و نوآوری سازمانی

[صفحه ۹۱۴]



– نمودار ۶-۲۱: چارچوب کارت امتیازی متوازن –

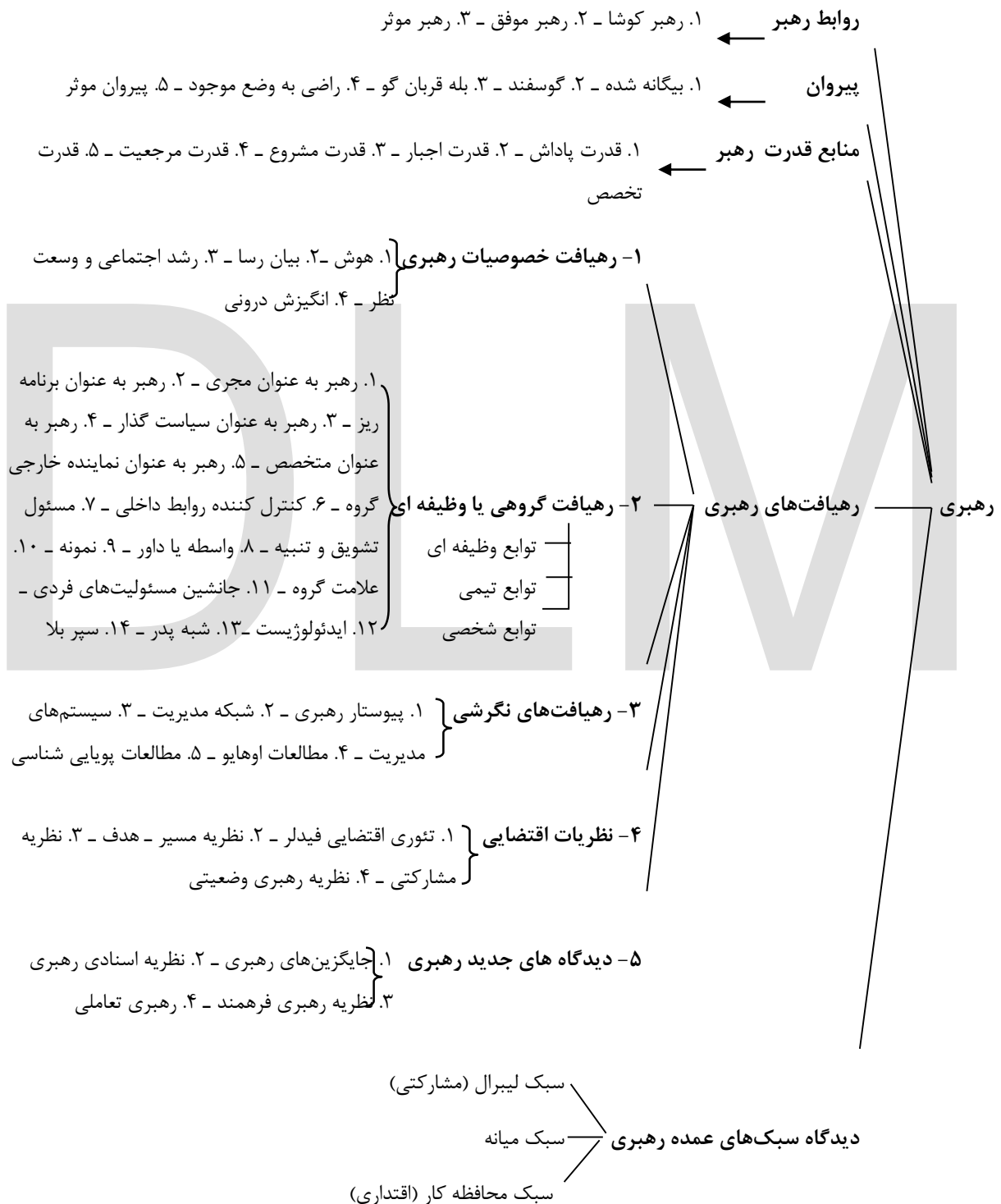
(۱) رفتار رهبری	(۲) ایجابی، اقتضائی	(۳) خصوصیات فردی	(۴) موقعیتی
پاسخ: گزینه ۱			
منبع: مدیریت عمومی دکتر الوانی، مبانی سازمان و مدیریت دکتر رضائیان، رفتار سازمانی دکتر رضائیان، رفتار سازمانی رابینز، تئوری های مدیریت سید جوادین و جلیلیان ، فلش کارتهای DLM			

نظریه های رفتار رهبری:

نظریه های رفتاری بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان تمرکز دارند. این نظریات ، رفتارها و اعمال رهبران و شیوه های بر خورد با آنان با مرئوسان را مورد بررسی قرار میدهد. در مطالعات رفتار رهبری فرض بر این بود که انتخاب هر سبک توسط رهبر به چگونگی طرز تفکر و مفروضات وی درباره منشا قدرت رهبری و طبیعت و فطرت انسان بستگی دارد.به این ترتیب که اگر رهبر قدرت خود را ناشی از مقام خودش بداند و انسان را موجودی ذاتا تنبل و غیر قابل اعتمادتصور کند رفتاری **آمرانه و وظیفه گرا** خواهد داشت. درحالیکه اگر قدرت خود را ناشی از حمایت پیروانش بداند و انسان را موجودی مسئولیت پذیر و قابل اعتماد تصور کند رفتاری مشارکت جویانه و انسان گرا خواهد داشت . بدیهی است که به طور نسبی میتوان سبک های دیگری را در حد وسط رفتارهای وظیفه گرا و انسان گرا در نظر گرفت.

DLM

❖ فصل هجدهم در یک نگاه:



- رهیافت های نگرشی

(Attitudinal Approaches)

روش هایی که با نظر سنجی و به طور معمول با استفاده از پرسشنامه انجام می شود.

(۳-۱) پیوستار رهبری ← توسط رابرت تننباوم و وارن اشمیت (Tannenbaum & Schmidt) ارائه شد.

- آنها معتقدند مشارکت دادن مرئوس در تصمیم گیری به ۳ عامل خصوصیات رییس، خصوصیات مرئوس و خصوصیات موقعیت بستگی دارد.

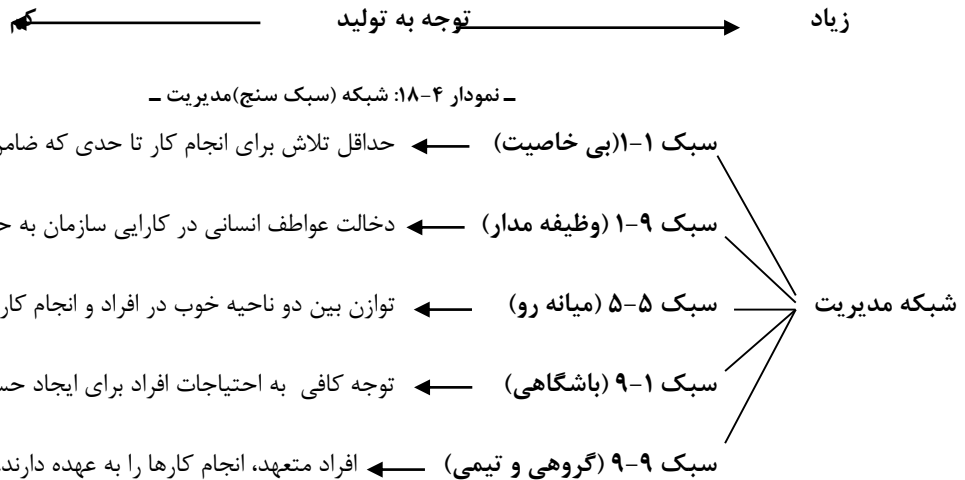
- آنها معتقدند شیوه تصمیم گیری مدیر برآیندی است میان رییس مداری (مستبدانه) و مرئوس مداری (مشارکتی)

رابطه مداری ← کار مداری					
مدیر به اخذ تصمیم و اجرا در محور اهداف نظارت می کند.	مدیر مرزها را مشخص می کند و افراد و گروه تصمیم می گیرند.	مدیر مسئله را طرح می کند نظرها و پیشنهادات را جمع آوری می کند و تصمیم می گیرد.	با توجه به تغییرات، مدیر پیشنهادات را می شنود.	مدیر نظر می دهد و دعوت به پرسش می کند.	مدیر تصمیم می گیرد و آن را اعلام می کند.

- نمودار ۳-۱۸: پیوستار رهبری -

(۳-۲) شبکه مدیریت ← توسط بلیک و موتون (Blake & Mouton) ارائه شد.

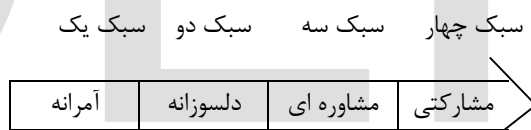
۹	زیاد	۹-۱ (باشگاهی)							۹-۹ (تیمی)
۸									
۷									
۶									
۵	توجه به افراد				۵-۵ (میانه رو)				
۴									
۳									
۲									
۱	کم	۱-۱ (بی خاصیت)							۱-۹ (وظیفه مدار)
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸



[صفحه ۷۰۸]

۳-۳ سیستم‌های مدیریت ← توسط لیکرت (Likert) ارائه شد.

[صفحه ۷۰۹]

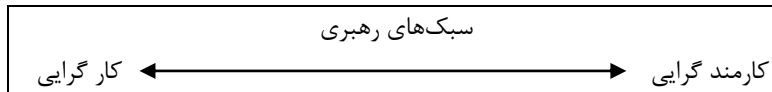


— نمودار ۵-۱۸: پیوستار رهبری لیکرت —

[صفحه ۷۱۰]

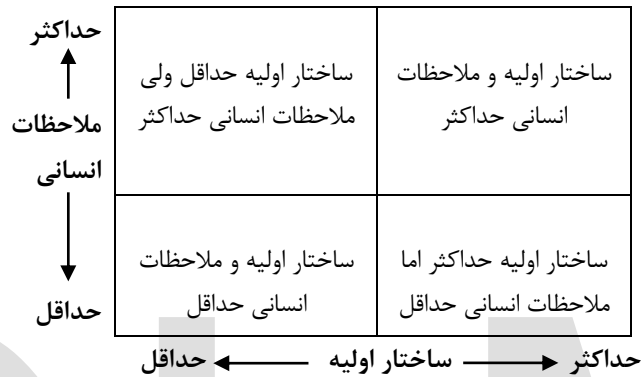


۳-۴ مطالعات اوهایو و میشیگان ← در مطالعات اوهایو سعی شده ادراک زیردستان را از رفتار واقعی رهبر مورد ارزیابی قرار دهد و دو عامل اصلی رفتار رهبر را شناسایی کردند: ۱- ملاحظات انسانی ۲- ساختار اولیه



– نمودار ۶-۱۸: پیوستار رهبری مطالعات میشیگان –

– در مطالعات میشیگان دو عامل ۱- کارمند مداری و ۲- کارگرا شناسایی شد.



– نمودار ۷-۱۸: وضعیت های رهبری اوهایو –

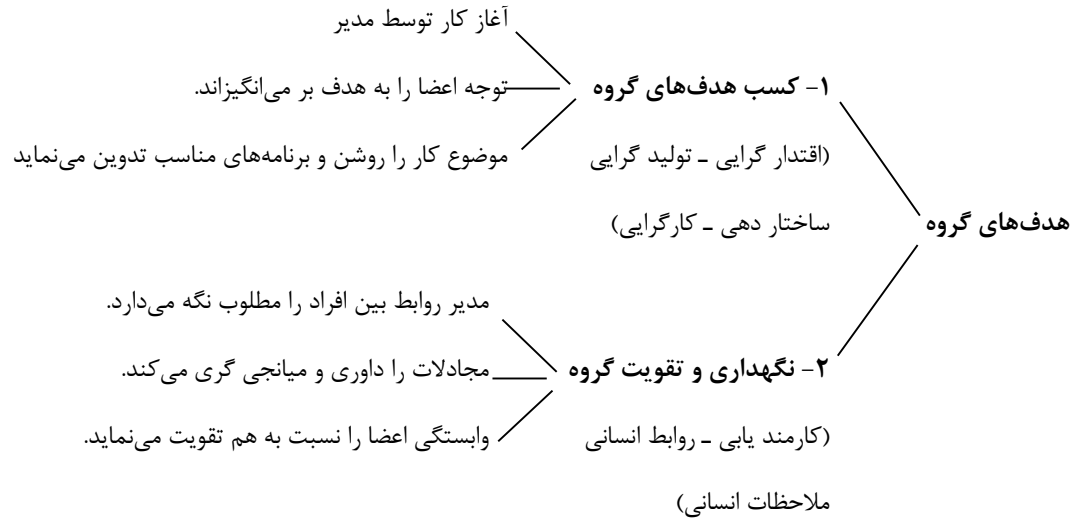
نکته: تفاوت مطالعات اوهایو و میشیگان در این است که ملاحظات انسانی و ساختار اولیه در دو سر یک پیوستار قرار دارند ولی در مطالعات میشیگان به این نتیجه رسیدند که رهبر می تواند دارای ملاحظات انسانی بالا و ساختار دهی پایین (هم زمان) باشد و یا بالعکس. یعنی در مطالعات میشیگان، ملاحظات انسانی و ساختار اولیه در دو سر یک پیوستار تصور نمی شوند.

سبک آمرانه ← رهبر قدرتش را ناشی از مقام خود می داند.

نتیجه مطالعات اوهایو و میشیگان

سبک دموکراتیک ← رهبر قدرتش را ناشی از پیروانش می داند.

۵-۳) مطالعات پویایی شناسی گروهی ← توسط کارت رایت و زندر (Cartwright & Zander) انجام شد.
(Group Dynamics Studies)



D L M

۱۱۰) در دیدگاه عوامل انسانی در مکاتب مدیریت واحد تجزیه و تحلیل چیست؟			
(۱) گروه	(۲) فرد	(۳) وظایف	(۴) گروه و سازمان
پاسخ: گزینه ۲			
منبع: مدیریت عمومی الوانی ص ۵۲، فلش کارتهای DLM			

دیدگاهها	دیدگاه صنعتی سازمانی	دیدگاه عوامل انسانی	دیدگاه روان شناسی اجتماعی	دیدگاه جامعه شناسانه
عوامل	وظایف	فرد	گروه و فرد در گروه	گروه و سازمان
واحد تجزیه و تحلیل	مغایبهای مستقل	مغایبهای مستقل	مغایبهای مستقل	مغایبهای مستقل
مغایبهای وابسته	رضایت و رفتارهایی مثل غیبت، خروج از خدمت و عملکرد شغلی	رضایت و رفتارهایی مثل غیبت، خروج از خدمت و عملکرد شغلی	رضایت و رفتارهایی مثل غیبت، خروج از خدمت و عملکرد شغلی	رضایت و رفتارهایی مثل غیبت، خروج از خدمت و عملکرد شغلی
عوامل مورد سنجش	واکنشها، طرز تلقیها و ادراکات فرد	واکنشها، طرز تلقیها و ادراکات فرد	واکنشها، طرز تلقیها و ادراکات فرد	واکنشها، طرز تلقیها و ادراکات فرد
نقش فرد	مغایبهای فردی برای پیش بینی رفتارهای فردی به کار گرفته می- شوند	مغایبهای فردی برای پیش بینی رفتارهای فردی به کار گرفته می- شوند	مغایبهای فردی برای پیش بینی رفتارهای فردی به کار گرفته می- شوند	مغایبهای فردی برای پیش بینی رفتارهای فردی به کار گرفته می- شوند
نقش وظیفه	ادراک فرد از وظایف ارزیابی می- شود.	ادراک فرد از وظایف ارزیابی می- شود.	ادراک فرد از وظایف ارزیابی می- شود.	ادراک فرد از وظایف ارزیابی می- شود.
مرز بندی بین آنچه بررسی می شود و آنچه بررسی نمی شود	مطالعه پاسخها و ادراکات فرد از محیط کاری وی مستقل از اهداف سازمانی است.	مطالعه پاسخها و ادراکات فرد از محیط کاری وی مستقل از اهداف سازمانی است.	مطالعه پاسخها و ادراکات فرد از محیط کاری وی مستقل از اهداف سازمانی است.	مطالعه پاسخها و ادراکات فرد از محیط کاری وی مستقل از اهداف سازمانی است.
نقش گروه	ادراکات ویژگیهای گروهی ارزیابی می شوند.	ادراکات ویژگیهای گروهی ارزیابی می شوند.	ادراکات ویژگیهای گروهی ارزیابی می شوند.	ادراکات ویژگیهای گروهی ارزیابی می شوند.
نقش سازمان	عنوان سازمانی مانند فضای سازمانی و اهداف آن از دید فرد مطالعه می شوند.	عنوان سازمانی مانند فضای سازمانی و اهداف آن از دید فرد مطالعه می شوند.	عنوان سازمانی مانند فضای سازمانی و اهداف آن از دید فرد مطالعه می شوند.	عنوان سازمانی مانند فضای سازمانی و اهداف آن از دید فرد مطالعه می شوند.

۱۱۱) در برنامه ریزی شبکه ای، مسیر بحرانی چه مسیری است؟	
۱) مانع رسیدن به هدف است.	۲) مقابل سایر مسیرها قرار دارد.
۳) امکان کندکاری در آن وجود ندارد.	۴) هزینه سازی و زمان بری بالا دارد.
پاسخ: گزینه ۳	
منبع: (مدیریت عمومی الوانی ص ۷۸) (مبانی رضاییان ص ۲۲۷)، فلش کارت های DLM	

دکتر الوانی:

مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی ترین مسیر از جهت زمانی. **مسیر بحرانی ، مسیری است که در آن امکان کند کاری وجود نداشته** و در تعیین زمان پایان پروژه نقش تعیین کننده ای دارد.

دکتر رضاییان:

مسیر بحرانی یعنی مسیری که اتمام آن بیشتر از سایر مسیرها طول می کشد و اگر کمترین تاخیری یا توقفی در آن روی دهد زمان اتمام پروژه به همان میزان به تاخیر خواهد افتاد. هر وقفه ای که در مسیر به وقوع بپیوندد کل زمان اجرای پروژه افزایش می یابد بنابراین همه فعالیت های این مسیر باید سروقت آغاز شوند و به موقع به پایان برسند. (صفحه ۲۲۷)

روش مسیر بحرانی برای برنامه ریزی فراگردهای تکراری که در آنها کارها در محدوده ی زمانی معین انجام میشوند و زمان پایان آنها مشخص است به کار می رود. (صفحه ۲۲۸)

در گذشته استفاده از روش مسیر بحرانی و یا فن ارزشیابی و بازنگری برنامه بسیار زمانبر و پرهزینه بود بویژه در پروژه های پیچیده ای که از حیث زمان اجرا از حساسیت زیادی برخوردار بودند. (صفحه ۲۳۰)

توجه : جمله آخر ممکن است این انحراف را ایجاد کند که گزینه ۴ صحیح است اما توجه شود که در سوال اینکه مسیر بحرانی چه مسیری است مطرح شده است!

۱۱۲) کاهش هزینه تولید و بازاریابی برای جلوگیری از کاهش سود در کدام یک از مراحل چرخه حیات محصول جای دارد؟

(۴) رشد

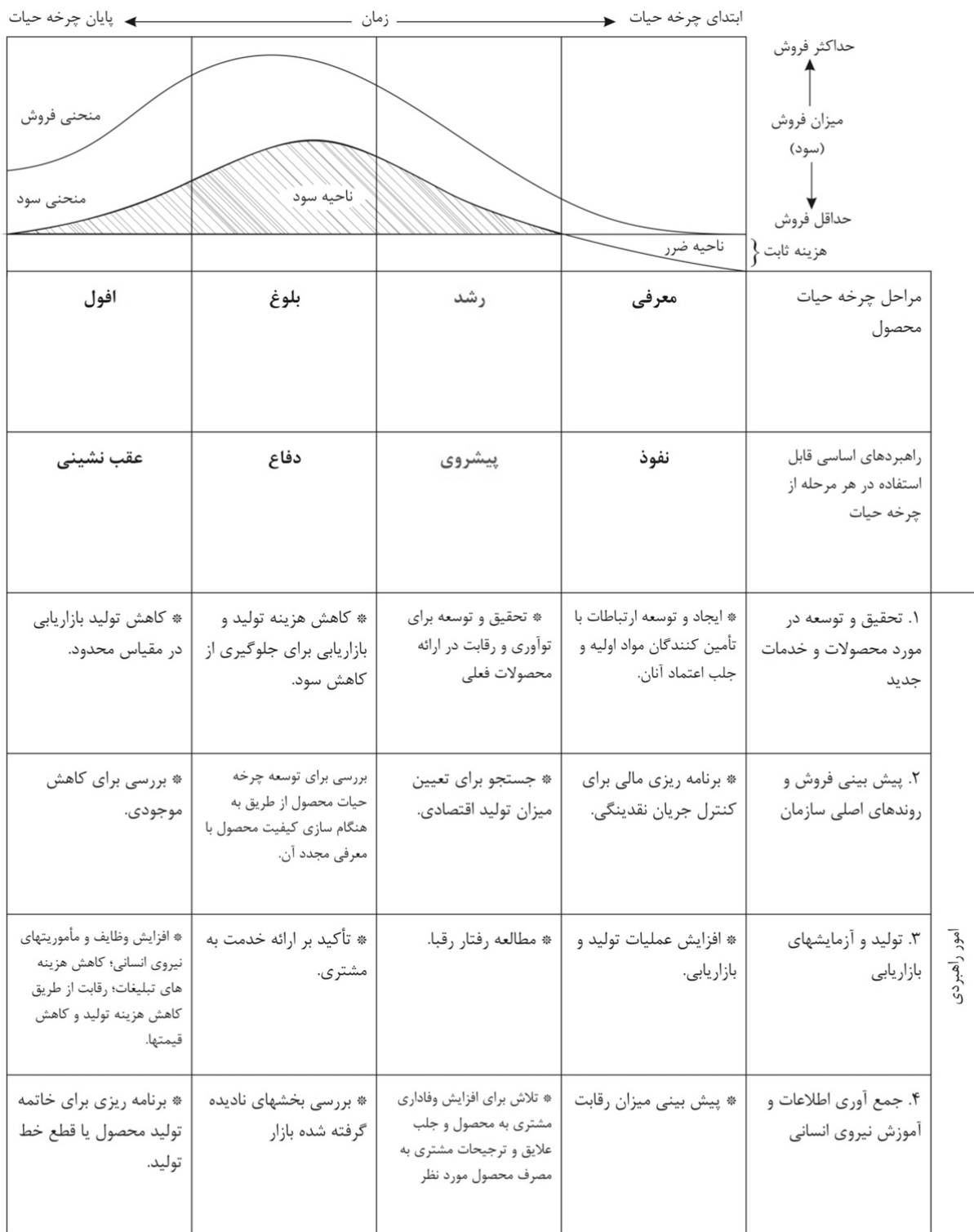
(۳) معرفی

(۲) بلوغ

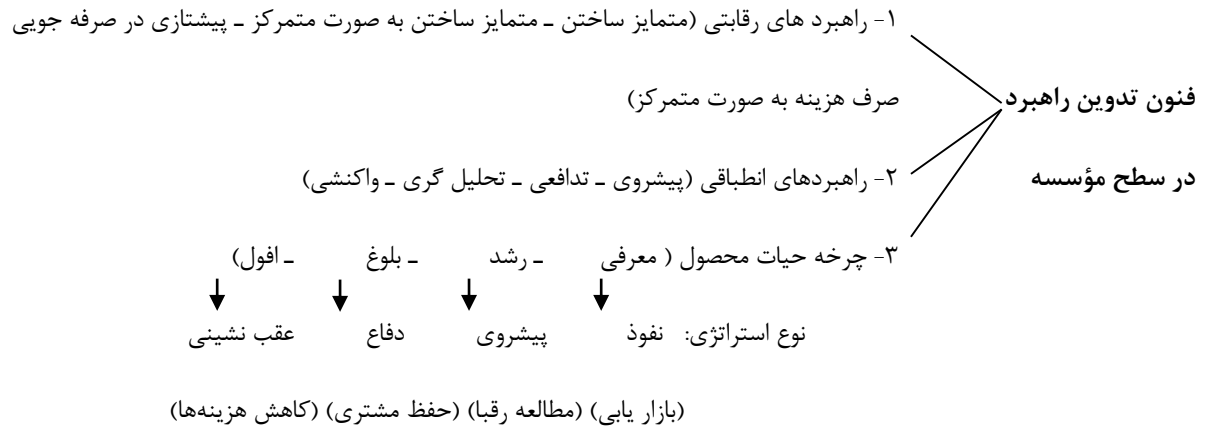
(۱) افول

پاسخ: گزینه ۲

منبع: (مبانی رضایان ص ۲۵۹) - (پاسخ تشریحی نظریه های مدیریت ۹۳)، فلش کارت های DLM



اقدامات راهبردی متناسب با هر مرحله از چرخه حیات محصول



D L M

۱۱۳) عدم اطمینان درک شده، چه زمانی نسبتاً پایین است؟

- ۱) تغییرات پویا و پیچیدگی کم وجود داشته باشد.
- ۲) تغییرات پویا و پیچیدگی بالایی وجود داشته باشد.
- ۳) تغییرات جزئی و پیچیدگی کم وجود داشته باشد.
- ۴) تغییرات جزئی و پیچیدگی بالایی وجود داشته باشد.

پاسخ: گزینه ۴

منبع: (تئوری رابینز ص ۱۸۸) - (خلاصه کتاب: T_R_۷_۷۶)، فلش کارتهای DLM

ترکیب نظریه‌ها: تعریف و سنجش محیط

ابعاد دوگانه مورد توجه: ۱- میزان تغییر در محیط ۲- میزان پیچیدگی در محیط

۱) تغییر محیطی (Environmental Change): دامنه‌ای از ایستا (جایی که تغییر خیلی کم است) تا پویا (تغییرات محیطی شدید است) را دربرمی‌گیرد. در محیطی پویا مدیریت برای پیش‌بینی احتمالات، راهکارهای تصمیماتی با مشکلات بیشتری روبروست و هر چقدر همه شرایط یکسان فرض شود، محیط ایستا باشد مسائل و مشکلات احتمالی قابل پیش‌بینی‌ترند. (صفحه ۱۸۸)

۲) پیچیدگی محیطی (Environmental Complexity): به تعداد عناصر خارجی که می‌توانند عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار داده، برمی‌گردد. هر چقدر پیچیدگی محیط کم باشد عناصر موجود در محیط کمتر بوده و نسبت به هم متجانسند اما وقتی محیط پیچیده است، تعداد زیادی عناصر وجود دارد که نامتجانس خواهند بود. افزایش در پیچیدگی محیطی منجر به عدم تمرکز می‌شود تا بتوانند عناصر محیطی را مؤثرتر و دقیق‌تر نظارت کنند. (صفحه ۱۸۹)

– جدول ۲-۷: محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آن‌ها –

<p>۳- عدم اطمینان درک‌شده در حد متوسط</p> <p>محیط: تعداد اندکی عناصر در محیط وجود داشته، این عناصر از برخی جهات شبیه به هم بوده و در یک فرآیند پیوسته تغییر قرار دارند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و تمرکز مثال:</p> <p>شرکت‌های کارآفرین که در این شرکت‌ها مدیر اجرایی کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال می‌کند.</p>	<p>۴- عدم اطمینان درک‌شده در سطح بالا</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده و در یک فرآیند تغییر پیوسته می‌باشند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز مثال:</p> <p>شرکت پلاستیک سازی در پژوهش لارنس و لورش</p>	<p>۲- عدم اطمینان درک‌شده متوسط به پایین</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده و اساساً بدون تغییر باقی می‌مانند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز مثال:</p> <p>بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها</p>
	<p>۱- عدم اطمینان درک‌شده در سطح پایین</p> <p>محیط: تعداد محدودی عناصر در محیط وجود داشته و از برخی جهات شبیه به هم بوده و اساساً ثابتند و در حال تغییر نیستند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز مثال:</p> <p>شرکت‌های مخزن‌سازی در تحقیق لارنس و لورش</p>	

ساده

پیچیده

پیچیدگی

(صفحه ۱۸۸)

سراسری ۹۱:

دانشگاه‌ها جزو سازمان‌هایی هستند که از نظر شرایط ساختاری دارای پیچیدگی و محیط می‌باشند.

(۴) کم - ایستا

(۳) بالا - ایستا

(۲) بالا - پویا

(۱) کم - پویا

براساس بررسی‌های به عمل آمده نسبت به محتویات جدول ۲-۷ ثابت شده است که ابعاد دوگانه (پیچیدگی و تغییر محیطی) اثر

یکسانی بر عدم اطمینان ندارند و بعد ایستا - پویا (تغییرات محیطی) سهم بیشتری در عدم اطمینان ذهنی دارد.

واحدهای تصمیم‌گیری در محیط‌های پویا، نسبت به واحدهای تصمیم‌گیری در محیط ساده یا پیچیده همیشه با عدم اطمینان بیشتری مواجه هستند.

(صفحه ۱۸۹)

(۱) افزایش	(۲) کاهش	(۳) ثابت	(۴) بستگی دارد
پاسخ: گزینه ۱			
منبع: (مبانی رضاییان ص ۳۷۴ تا ۳۷۶) (پاسخ تشریحی تئوریهای مدیریت ۹۳)، فلش کارتهای DLM			

« جیمز تامپسون » انواع وابستگی و ارتباط متقابل بین واحدهای سازمان را چنین طبقه بندی کرده است:

۱- **وابستگی مجموعه ای (وابستگی و ارتباط کلی):** در این حالت، واحدهای سازمانی به گونه ای آرایش داده می شوند که در قالب مجموعه ای کلی، بطور مشترک در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند، بدون آنکه به طور مستقیم با هم مرتبط گردند. در این نوع وابستگی نیاز به تبادل اطلاعات و منابع میان واحدهای گوناگون یک سازمان یا کارکنان یک واحد سازمانی در کمترین حد است به عبارتی دیگر در این روش منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می شود.

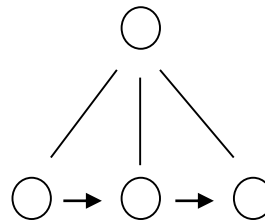


همانطوری که از شکل پیداست، تک تک واحدهای سازمانی برای انجام وظایف روزانه خود به یکدیگر وابسته نمی باشند، ولی در عین حال ادامه حیات و بقای نهایی سازمان بستگی به انجام موفقیت آمیز هر یک از واحدها دارد.

نتیجه گیری: این هماهنگی از ساده ترین نوع وابستگی است و به هماهنگی کمتری احتیاج دارد.

۱- **وابستگی ترتیبی (وابستگی و ارتباط پیوسته):** در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است. بطوریکه جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمان (یا میان کارکنان هر واحد) به گونه است که باز داده هر واحد برای واحد بعدی به منزله داده تلقی می شود. برای مثال در خط تولید خودرو، نوعی وابستگی ترتیبی قابل مشاهده است. در این حالت مدیران باید به منظور ایجاد هماهنگی در کار افراد و واحدهای مختلف، جدول زمان بندی دقیقی برای تعیین زمان ورود و خروج محصولات هر واحد تهیه کنند.

واحد کنترل کننده

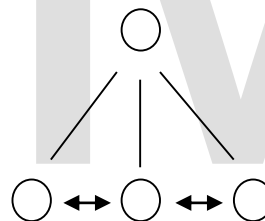


واحدهای فرعی سازمان

این شکل نشان می دهد که عملیات واحدها به صورت متوالی و زنجیره وار به دنبال هم انجام می شود به این ترتیب که تا عملیات واحد قبلی انجام نشود واحدهای بعدی نمی توانند کاری انجام دهند، در این جا در مقایسه با وابستگی مجموعه ای به هماهنگی بیشتری نیاز است.

۳- وابستگی طرفینی (وابستگی دو جانبه): در این حالت بازده یک واحد به منزل داده یا ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می گیرد و در مرحله بعد ممکن است باز داده واحد دوم به منزله داده یا ورودی واحد اول به کار گرفته شود در این وابستگی به دلیل وابستگی شدید بین کار واحدها نیاز به هماهنگی بیشتری احساس می شود.

واحد کنترل کننده



واحدهای فرعی سازمان

نتیجه گیری: وابستگی متقارن یا دو جانبه از پیچیده ترین نوع وابستگی است و به هماهنگی بیشتری احتیاج دارد.

داوطلب گرامی این مبحث از جمله مباحث بسیار ساده و مهم در آزمون ارشد و دکتری است. همانطور که از توضیحات بالا دریافتید. هرچه از وابستگی واحد های فرعی سازمان بیشتر میشود نیاز به هماهنگی افزایش می یابد.

دکتر مقیمی:

رویکردهای هماهنگی اثربخش در سازمان

رویکرد اول. استفاده از فنون اساسی مدیریت: ساده‌ترین شیوه ایجاد هماهنگی، به‌کارگیری ساز و کارهای مربوط به سلسله مراتب سازمانی است که اطلاعات از طریق زنجیره فرمان جریان پیدا می‌کند. رویه‌ها و آیین‌نامه‌ها نیز برای هماهنگ ساختن فعالیت‌های تکراری مورد استفاده قرار می‌گیرند. فن دیگری که توسط «تام پیترز و رابرت واترمن» با عنوان «مدیریت بر مبنای سرکشی» (MBWA) نام‌گذاری شده است نیز به‌عنوان یکی از فنون اساسی مدیریت در رویکرد اول مطرح است. براساس این روش، مدیران زمانی را صرف قدم زدن به اطراف واحدهای مختلف و امکان تولیدی می‌کنند و عملیات را مورد مشاهده قرار داده و به‌صورت غیررسمی با کارکنان صحبت می‌نمایند.

رویکرد دوم. روش‌ها برای افزایش هماهنگی: زمانی که تعداد تماس‌ها بین واحدها افزایش می‌یابد، ایجاد رابط دائمی بین واحدها بهترین کار است. به چنین رابطی که این نقش را برعهده می‌گیرد، مرزگستر می‌گویند. کارکنانی که نقش مرزگستری را به‌صورت اثربخش ایفا می‌کنند؛ نیازها، مسئولیت‌ها و علایق هر دو واحد را درک نموده و به برقراری ارتباط بین دو واحد کمک می‌کنند. به‌عنوان مثال، اعضای واحد مهندسی و واحد بازاریابی، برخی اوقات زبان متفاوتی دارند که یک کارمند مرزگستر قادر است تا زبان مشتری‌مدارانه اعضای و واحد مهندسی ترجمه و برگردان نماید و یا بالعکس. ساز و کارهای اصلی در این رویکرد را می‌توان در قالب سیستم‌های اطلاعاتی عمودی و برقراری ارتباطات جانبی خلاصه نمود.

رویکرد سوم. رویکرد کاهش نیاز به هماهنگی: زمانی که نیاز به هماهنگی زیاد است و روش‌های ایجاد هماهنگی از اثربخشی لازم برخوردار نیستند؛ بهترین رویکرد، کاهش نیاز به هماهنگی بین واحدهاست. غالباً برای این امر پیشنهاد می‌کند: خلق منابع کمیاب و ایجاد واحدهای مستقل.

یکی از ویژگی‌های تکنولوژی که بر ساختار سازمانی تأثیرگذار است، «وابستگی متقابل» نامیده می‌شود. وابستگی متقابل حدی است که واحدهای سازمانی برای به‌دست آوردن منابع و مواد اولیه جهت تحقق وظایف کاری خود، به یکدیگر وابستگی و اتکاء دارند. «جیمز تامپسون» سه نوع وابستگی متقابل را که بر ساختار سازمان تأثیرگذار می‌باشد را مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از:

۱. **وابستگی کلی** پایین‌ترین میزان وابستگی متقابل بین واحدهای سازمانی است که در این وضعیت، جریان کاری بین واحدها وجود ندارد. هر واحد جزئی از سازمان است و در راستای تحقق هدف سازمان تلاش می‌کند، اما فعالیت‌های کاری خود را به‌صورت مستقل از دیگران به انجام می‌رساند. رستوران‌ها و بانک‌ها نمونه‌هایی از وابستگی کلی هستند. تامپسون معتقد است که وابستگی کلی در سازمان‌هایی وجود دارد که دارای «فناوری میانجی» می‌باشد. فناوری میانجی، محصولات یا خدماتی را فراهم می‌سازد که مشتریان را از محیط بیرونی به سازمان متصل می‌کند و این امکان را فراهم می‌سازد تا هر واحد به‌صورت مستقل کار خود را انجام دهد. برطبق دیدگاه تامپسون، مدیران باید از مقررات و رویه‌ها برای استانداردسازی فعالیت‌ها در میان واحدهای سازمان استفاده کنند؛ به گونه‌ای که بتوان نتایج همه واحدها را مورد سنجش قرار داد و با یکدیگر ادغام نمود. در این نوع وابستگی، هماهنگی روزانه کمی بین واحدها مورد نیاز است.

نوع وابستگی	الزامات ارتباطات افقی	نوع هماهنگی مورد نیاز	اولویت مکان یابی برای نزدیکی واحدها به یکدیگر
کلی (بانک)  مشتریان	ارتباطات کم	استانداردسازی، مقررات، رویه ها، ساختاربخشی	کم
زنجیره ای (خط مونتاژ)  مشتری	ارتباطات متوسط	برنامه ها جدول زمان بندی بازخور گروه های ضربت	متوسط
دوجانبه (بیمارستان)  مشتری	ارتباطات زیاد	تنظیم و سازگاری طرفینی، جلسات بین واحدی، کار تیمی، ساختار افقی	زیاد

دسته بندی تامپسون از وابستگی بین واحدی و کاربردهای مدیریتی آنها

۲. **وابستگی زنجیره ای (تسلسلی یا یک جانبه):** زمانی که وابستگی شکل سریالی و تسلسلی پیدا می کند و اجزا تولید شده در یک واحد سازمانی، به عنوان ورودی های واحد سازمانی دیگر ایفای نقش می کنند، به این نوع وابستگی بین دو واحد سازمانی، وابستگی زنجیره ای می گویند. در این نوع وابستگی، برای این که واحد سازمانی دوم به درستی عمل کند، باید واحد اولی کار خود را درست انجام دهد. این نوع وابستگی نسبت به وابستگی کلی در سطح بالاتری قرار دارد، چراکه واحدها منابع را با یکدیگر مبادله می کنند و برای این که عملکرد خوبی داشته باشند، باید متکی به یکدیگر باشند. وابستگی زنجیره ای، نیاز بیشتر به سازوکارهای افقی همچون تلفیق کنندگان و گروه های ضربت را به دنبال دارد. به زعم تامپسون، وابستگی زنجیره ای در قالب «فناوری اتصال طولی» محقق می شود که آمیزه ای از مراحل پی در پی تولید در یک سازمان به وجود می آید و هر مرحله از تولید، داده ها و ورودی های خود را از مرحله پیشین دریافت می دارد و خروجی های خود را به عنوان ورودی مرحله بعدی، در اختیار واحد سازمانی دیگر قرار می دهد. صنعت کشتی سازی نمونه ای از وابستگی زنجیره ای یا رشته ای است.

۳. **وابستگی دوجانبه:** بالاترین سطح وابستگی بین واحدهای سازمانی، وابستگی دوجانبه یا طرفینی است. این نوع وابستگی زمانی موجودیت می یابد که خروجی یا ستاده عملیات واحد الف، به عنوان ورودی عملیات واحد ب، و همچنین خروجی عملیات واحد ب نیز به عنوان ورودی مجدداً به عملیات واحد الف وارد می شود. به عبارت دیگر، ستاده های هر دو واحد در قالب سبک دوجانبه یا دوسویه بر یکدیگر تأثیر می گذارند. وابستگی دوجانبه در سازمان هایی رخ می دهند که تامپسون از آن تحت عنوان «فناوری فشرده» یاد می کند. در این نوع فناوری، تنوعی از محصولات یا خدمات به صورت ترکیبی برای مشتریان فراهم می شود. شرکتی که در حال توسعه محصولات جدید است، نمونه ای از وابستگی دوجانبه است. هماهنگی شدید بین واحدهای طراحی، مهندسی، تولید و بازاریابی مورد نیاز است تا تمامی منابع، را به تناسب نیازهای مشتریان فراهم شود. بیمارستان ها نمونه ای کامل از همبستگی دوجانبه است که واحدهای بیمارستان، خدمات هماهنگ شده ای را برای بیماران فراهم می سازند.

(برای مطالعه بیشتر)

انواع ساز و کارهای ادغام و یکپارچه سازی سازمان

عمده هماهنگی های سازمانی از طریق سلسله مراتب اختیار حاصل می شود. ولی به هر حال مدیران می توانند از ساز و کارهای مختلف «یکپارچه سازی» برای افزایش ارتباطات و هماهنگی در میان وظایف و بخش های مختلف استفاده نمایند. پیچیدگی بیشتر ساختار سازمانی، نیازمند هماهنگی بیشتر در میان افراد، وظایف و بخشها است تا ساختار سازمانی با کارایی و اثربخشی بیشتر کار کند. بنابراین، زمانی که مدیران، ساختاربخشی، ماتریسی یا ساختار تیم تولید را برای سازمان خود انتخاب می نمایند، آن ها باید نوع پیچیده ای از ساز و کار یکپارچه سازی برای دستیابی به اهداف سازمانی را مورد استفاده قرار دهند. شش نوع ساز و کار برای افزایش ارتباطات و هماهنگی وجود دارد که در قالب پیوستار و با ذکر مثالی از یک فرد یا گروه در نمودار ۲۳-۶ نشان داده شده است. «کریتنر و کینیکی» در بحث پیرامون تلفیق و ترکیب ساختاری سازمان ها، مبحثی تحت عنوان «باندپیچی سازمان ها به یکدیگر» را مطرح می کنند. از دیدگاه آن ها، ترکیب و ادغام ساختاری زمانی رخ می دهد که متخصصان برای دستیابی به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند.

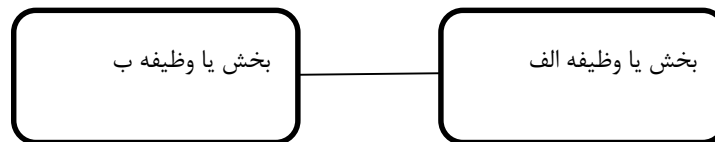
<p>تماس مستقیم: مدیر بازاریابی و مدیر تحقیق و توسعه برای یافتن ایده های جدید تولیدی با هم جلسه مشترک برگزار می نمایند.</p> <p>نقش های رابط: مدیر، مشاور و رهبر تیم تولید، بهترین پیشنهادات در جهت بهبود و توسعه را مورد شناسایی قرار می دهند.</p> <p>گروه های کار ویژه ای: نمایندگانی از واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید برای بحث پیرامون راه اندازی خط تولید محصول جدید گرد هم می آیند.</p> <p>تیم های میان وظیفه ای: گروهی مرکب از تمامی وظایف و کارکردها برای مدیریت تولید محصول در بازار جدید تشکیل می شود.</p> <p>واحدها و نقش های تلفیق کنندگی: مدیر ارشد، اعضای تیم میان وظیفه ای با اطلاعات مرتبط با تیم های دیگر و سایر بخش ها را گرد هم می آورد.</p> <p>ساختار ماتریسی: مدیران عالی برای ایجاد هم زمان تعدادی محصول جدید، تصمیم به ایجاد ساختار ماتریسی می گیرند.</p>	<p>ساده</p> <p>↓</p> <p>پیچیده</p>
--	------------------------------------

انواع و نمونه های ساز و کارهای یکپارچه سازی

چگونگی تسهیل ارتباطات و هماهنگی واحدهای فرعی سازمان، یکی از چالش های مهم مدیران است. یکی از دلایل رخداد چنین مشکلی، گرایش به ایجاد ارتباطات ساختاری در واحدهای فرعی سازمان است. ادغام، یکپارچه سازی یا تلفیق عبارتست از فرآیند ایجاد هماهنگی میان مشاغل، کارکردها و بخش های مختلفی که با یکدیگر کار می کنند، درحالی که دارای اهداف متفاوت و حتی متناقضی هستند.

۱. تماس مستقیم: در میان مدیران بستری را فراهم می سازد تا مدیران از وظایف و بخش های متفاوت، برای حل مشکلات دوجانبه با یکدیگر همکاری نمایند.

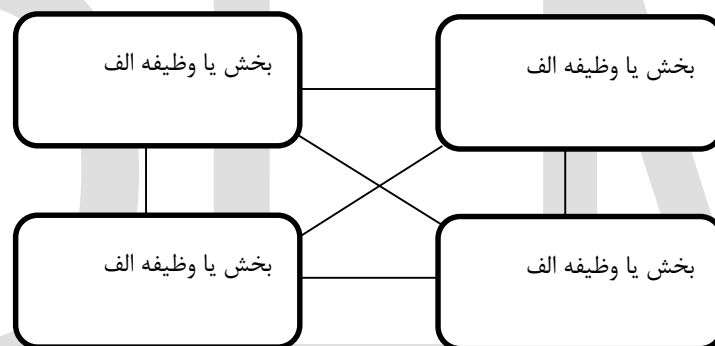
۲. نقش های رابط: مدیران می توانند از طریق نقش رابط، هماهنگی در میان وظایف و بخش ها را افزایش دهند.



نقش‌های رابط به عنوان ساز و کار یکپارچه سازی

زمانی که تعداد تماس‌ها بین دو وظیفه یا دو بخش افزایش یابد، یک روش برای بهبود هماهنگی، مسئولیت دادن به مدیر یک بخش و یا یک وظیفه برای هماهنگی با طرف دیگر است.

۳. **گروه‌های کار ویژه‌ای:** زمانی که بیشتر از دو وظیفه یا بخش در تعدادی مسائل و موضوعات مشترک مبتلا شوند، ممکن است تماس مستقیم و یا نقش‌های رابط، هماهنگی کافی را فراهم نسازد.



گروه‌های کار ویژه‌ای به عنوان ساز و کار یکپارچه سازی

در این موارد، ساز و کار یکپارچه سازی پیچیده‌تری مورد نیاز است که گروه کار ویژه‌ای یا کمیته ویژه می‌تواند مؤثر واقع شود. در این گروه‌های کاری موقت یا ویژه، کمیته‌ای متشکل از مدیران وظایف یا بخش‌های مختلف شکل می‌گیرد تا برای حل یک مشکل خاص که وظیفه‌ها یا بخش‌های مورد نظر با آن دست به گریبان هستند، اقدام لازم مبذول نماید. زمانی که موضوع یا موضوعات حل و فصل می‌گردند، مأموریت کمیته پایان می‌یابد و اعضای گروه به واحد مربوطه باز می‌گردند و یا در گروه کار ویژه‌ای دیگری که تشکیل می‌گردد، عضویت پیدا می‌کنند.

۴. **تیم‌های میان وظیفه‌ای:** در برخی موارد، موضوعات ارجاع شده به یک گروه کاری، تولید محصول جدید و یا یافتن انواع جدید مشتریان است. برای ایجاد اثربخشی در چنین مواردی، نیاز به ساز و کارهای یکپارچه سازی و ادغامی پایدارتر و بادوام‌تر است که بر این اساس، تیم‌های میان وظیفه‌ای شکل می‌گیرند. یک نمونه از تیم‌های میان وظیفه‌ای، کمیته توسعه محصول جدید است که مسئولیت انتخاب، طراحی، تولید و بازاریابی محصول جدید را برعهده دارد. چنین فعالیتی نیازمند هماهنگی و یکپارچه سازی زیادی بین وظایف مختلف است. هرچه سازمان پیچیده‌تر، می‌شود، اهمیت تیم‌های میان وظیفه‌ای بیشتر می‌شود. ساختار تیم محصول مبتنی بر تیم‌های میان وظیفه‌ای است تا محصولات با سرعت در بازار عرضه شود. این تیم‌ها برای کلیه جنبه‌های توسعه محصول مسئول هستند.

۵. نقش‌های تلفیق‌کنندگی: نقش تلفیق‌کنندگی، نقشی است که تنها وظیفه‌اش افزایش هماهنگی و یکپارچه‌سازی در میان وظایف یا بخش‌ها از طریق ایجاد هم‌افزایی و تضایف برای دستیابی به عملکرد موفق است.

نقش‌های تلفیق‌کنندگی به‌عنوان ساز و کار یکپارچه‌سازی

معمولاً مدیرانی که نقش‌های تلفیق‌کنندگی را ایفا می‌کنند، مدیران ارشد با تجربه‌ای هستند که می‌توانند چگونگی استفاده از منابع برای وظایف یا بخش‌ها را به گونه‌ای پیش‌بینی نمایند تا نتایج حاصله ایجاد هم‌افزایی نماید.

۶. ساختار ماتریسی: زمانی که مدیران باید قادر به واکنش سریع به وظیفه و محیط‌های عمومی باشند، آن‌ها اغلب از ساختار ماتریسی استفاده می‌کنند. دلیل استفاده از ساختار ماتریسی روشن است؛ چراکه مدیران دو رئیسه، تیم‌های وظیفه‌ای و تیم‌های محصول را ترکیب می‌کنند. ساختار ماتریسی در برگیرنده تیم‌های موقتی یا گروه‌های کار ویژه‌ای است و هر عضو تیم نقش رابط را ایفا می‌کند. به علت آن‌که ساختار ماتریسی متشکل از ساز و کارهای یکپارچه‌سازی پیچیده است، از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار است. در مجموع، برای پاسخگو ساختن سازمان به تغییرات در وظایف و محیط‌های کلی، سازمان‌ها همان‌طور که رشد می‌کنند و پیچیده‌تر می‌شوند؛ مدیران باید هماهنگی در میان وظایف و بخش‌ها را با استفاده از سازوکارهای پیچیده یکپارچه‌سازی افزایش دهند و درخصوص بهترین روش سازماندهی ساختارشان، برای خلق یک معماری سازمانی که امکان استفاده بهتر از منابع سازمانی را فراهم می‌سازد، تصمیم‌گیری نمایند.

<p>۱۱۵) وقتی که مشخصه های داخلی سازمان ثبات، خود انتقادی و نوآوری باشد، سطح تعارض و اثربخشی سازمانی به ترتیب چگونه است؟</p>			
(۱) بهینه - بالا	(۲) بالا - پایین	(۳) کم - پایین	(۴) بالا - بالا
پاسخ: گزینه ۱			
منبع: (تئوری رایبیز ص ۳۶۰) - خلاصه کتاب: (T_R_۱۵_۲۰۸)، فلش کارت های DLM			

تعارض و اثر بخشی سازمان:

یک سازمان اثر بخش گروه هماهنگ شده ای است از افراد، که در جهت تحقق اهداف مشترکی با هم کار می کنند.

نظریه سنتی تعارض (Traditional View)

دو رویکرد تعارض

نظریه تعامل گرایان (Interactionist View)

الف) نظریه سنتی تعارض:

فرض: همه تعارض ها بد هستند و تأثیر منفی روی اثربخشی سازمان دارند. براساس این رویکرد تعارض یعنی: تندی و خشونت،

(صفحه ۳۵۸)

تخریب و غیرمنطقی بودن

یکی از مسئولیت های عمده مدیریت تلاش برای جلوگیری از بروز تعارض است و اگر هم بروز کند سریعاً نسبت به حل آن ها اقدام می شوند.

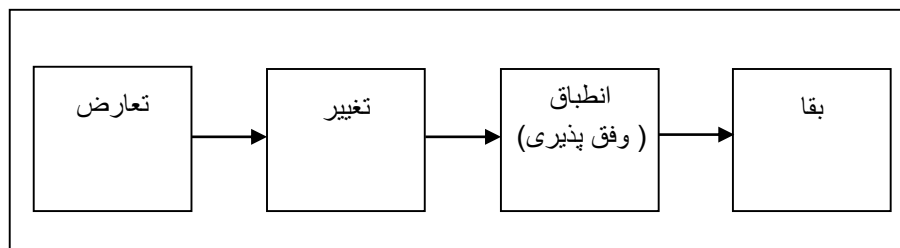
ب) نظریه تعامل گرایان:

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض، موقعی که منجر به

جستجو و دستیابی به روش های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را بر هم بزند، سازنده و مفید است.

تغییر نیاز به یک محرک دارد که آن محرک همان تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای شروع تغییر باید میزانی از

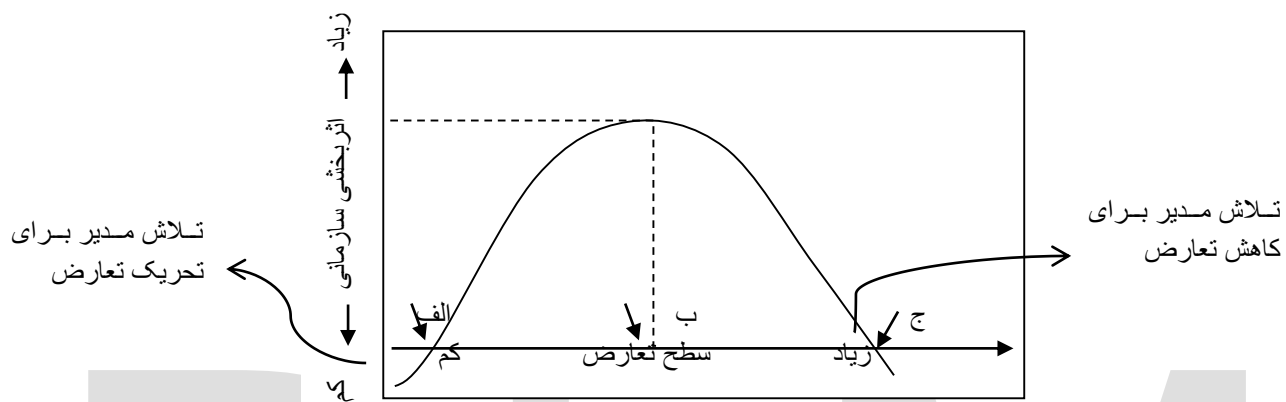
نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد.



- شکل ۱-۱۵: مدل تعارض - بقا -

تعامل گرایان معتقدند کار مدیر ایجاد محیطی است که تعارض سازنده به وجود آید، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراطی برسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند. (صفحه ۳۵۹)

توجه شود که این شکل بسیار مهم است و با تمام جزئیات به دقت مطالعه شود!!!



- شکل ۲-۱۵: تعارض و اثربخشی سازمانی -

نتایج اثربخشی سازمان

کم

زیاد

کم

ویژگی داخلی سازمان ها

بی تحرک، راکد، عدم حساسیت به تغییر

پرتحرک، خود منتقد، مبدع

مغشوش، آشوب زده، بدون همکاری

نوع تعارض

مخرب (غیرکارکردی)

سازنده (کارکردی)

مخرب (غیرکارکردی)

سطح تعارض

کم یا هیچ

بهینه

زیاد

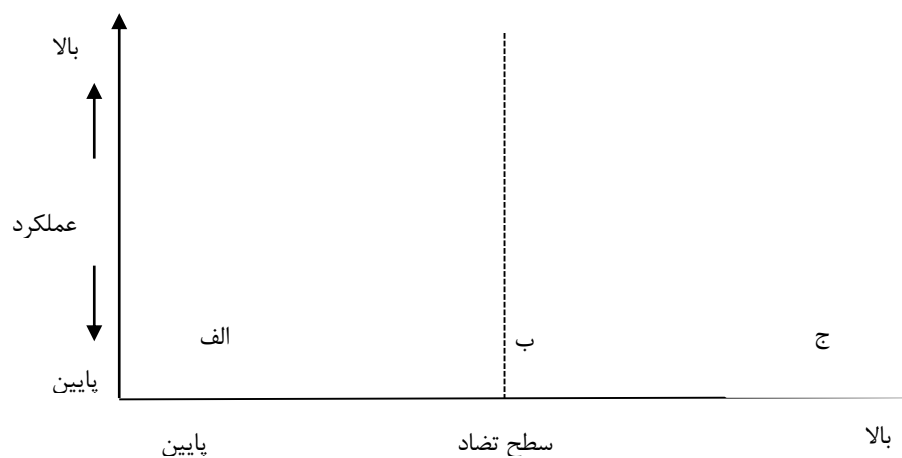
وضعیت

الف

ب

ج

دکتر مقیمی:



موقعیت	سطح تضاد	نوع تضاد	ویژگی های داخلی واحد	نتیجه عملکرد واحد
الف	پایین یا هیچ	غیرکارکردی	بی تفاوتی - منفعل در مقابل تغییر - کسلی - فقدان ایده های جدید	پایین
ب	حد بهینه	کارکردی	توانمندی بالا - نوآوری و ابتکار - انتقاد از خود	بالا
ج	بالا	غیرکارکردی	گسیختگی - عدم همکاری - هرج و مرج	پایین

ارتباط بین سطح تعارض و عملکرد

۱۱۶) ابزار و اهداف اثربخشی در مدل فرآیند داخلی، کدام مورد است؟	
۱) انعطاف پذیری و دستیابی به منابع	۲) چسبندگی نیروی کار و نیروی کار ماهر
۳) برنامه ریزی و بهره‌وری و کارایی	۴) دسترسی به اطلاعات و ثبات
پاسخ: گزینه ۴	
منبع: (تئوری رابینز ص ۷۰ و ۷۱) (خلاصه تئوری رابینز ص ۲۱_۲_۲، T_R_۲، فلش کارت های DLM)	

رویکرد ارزش‌های رقابتی در عمل:

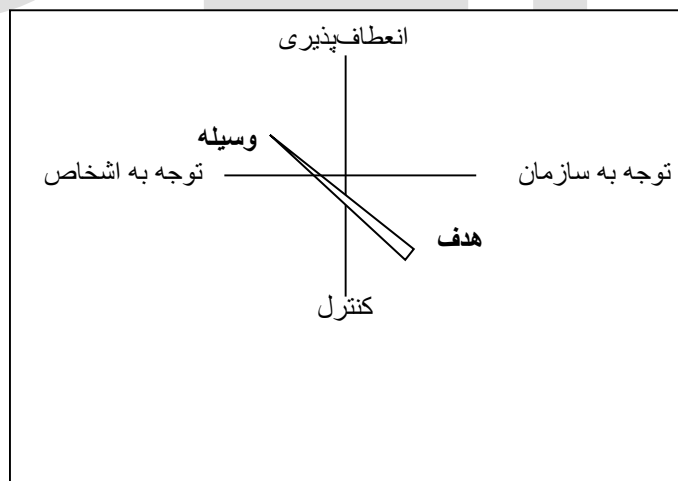
۱- انعطاف پذیری در مقابل کنترل: انعطاف پذیری برای نوآوری، انطباق و تغییر و کنترل برای ثبات، نظم و قابل پیش‌بینی بودن ارزش قائل است. این بعد شبیه به دوگانگی فعالیت‌های انطباقی و نگهدارنده است.

۲- این دسته به این اشاره دارد که آیا باید تأکید روی رفاه (سلامتی، خوشبختی) و بهسازی ارزش‌ها افراد صورت گیرد یا این که باید بهسازی سازمان را بیشتر مدنظر قرار داد. دوگانگی افراد سازمان را در اینجا داریم.

۳- این دسته به وسائل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان مرتبط است که اولی به فرآیندهای درونی در بلندمدت و دومی به نتایج کوتاه مدت تأکید دارد.

(صفحه ۶۸)

این سه دسته را می‌توان در قالب یک نمودار سه بعدی نشان داد.



شکل ۱-۲: مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی -

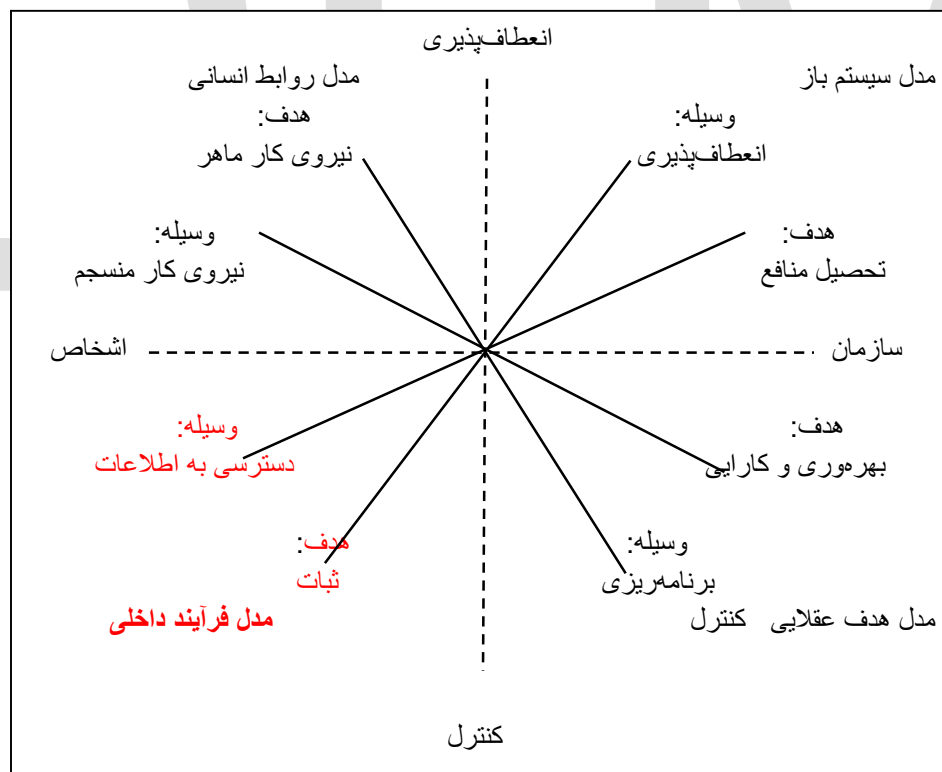
(صفحه ۶۹)

کانون‌های هشت‌گانه‌ای که از ترکیب این سه دسته از ارزش‌ها شکل می‌گیرند در جدول زیر تعیین تشریح می‌شوند.

جدول ۴-۲: کانون‌های هشت‌گانه معیارهای اثربخشی -

کانون‌ها	نوع کانون	تعاریف
OFM	انعطاف‌پذیری	قادر به تطبیق با تغییرات در شرایط و تقاضای خارجی است.
OFE	جذب منابع	قادر به جلب حمایت خارجی و گسترش حجم نیروی کار است.
OCM	برنامه‌ریزی	اهداف واضح بوده و به خوبی قابل ادراکند.
OCE	بهره‌وری، کارایی	حجم ستاده بالاست، نسبت ستاده به داده بالاست.
PCM	دسترسی به اطلاعات	کانال‌های ارتباطی، آگاهی افراد در خصوص مسائل مرتبط با کارکنان را تسهیل می‌کند.
PCE	ثبات	احساس نظم، تداوم و یکنواخت بودن عملیات سازمان
PFM	نیروی کار منسجم	اعتماد، احترام به کارکنان و خوب کار کردن با هم.
PFE	نیروی کار ماهر	کارکنان برای انجام درست کار خود، از آموزش، مهارت و استعداد لازم برخوردارند.

(صفحه ۶۹)



شکل ۲-۲: مدل‌های چهارگانه ارزش‌های اثربخشی -

توضیحاتی در خصوص شکل فوق:

۱) کانون PEM و PEF مدل روابط انسانی است. این مدل اثربخشی را در قالب یک نیروی کار منسجم و نیروی کار ماهر (به عنوان

نتایج نهایی) تعریف می کند. (صفحه ۷۰)

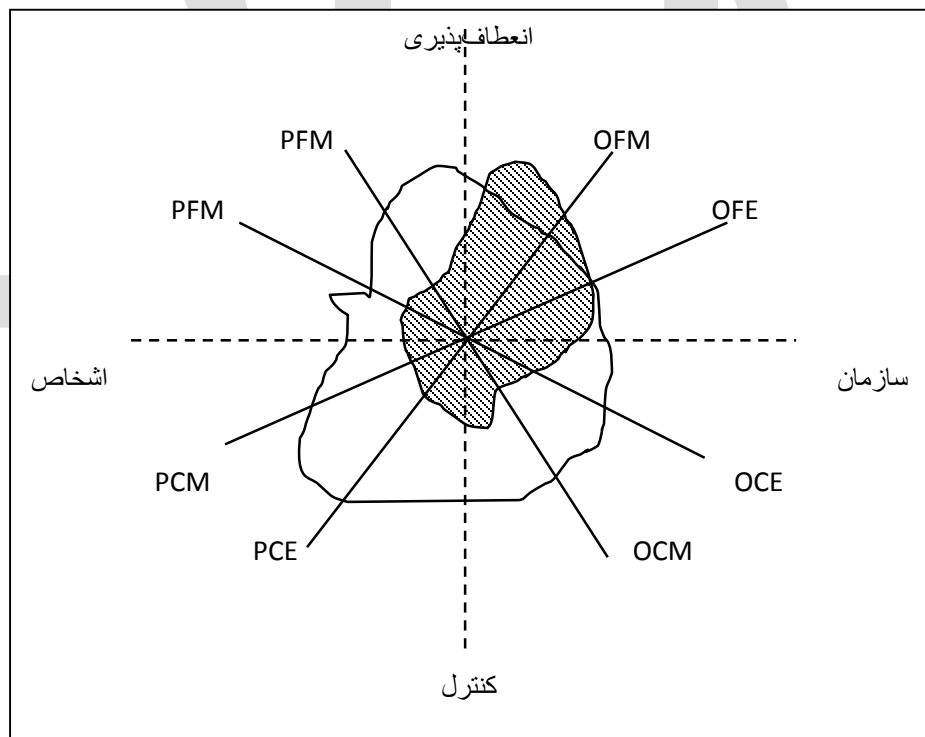
۲) سیستم باز شامل کانون های OFM و OFE است، اثربخشی بر حسب انعطاف پذیری و توانایی جذب منابع تعریف می شود.

۳) مدل هدف عقلایی کانون های OCM و OCE را در بر می گیرد و وجود اهداف و طرح های ویژه و کارایی و بهره وری را اثربخشی تعریف می کند.

۴) کانون های PCM و PCE مدل فرآیندهای داخلی را شکل می دهند. این مدل بر افراد و کنترل تأکید دارد و انتشار مناسب و کافی اطلاعات و ثبات و نظم در ارزیابی اثربخشی تأکید دارد.

توجه شود که هر مدل نسبت به مدل مخالف خود دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد.

(صفحه ۷۱)



– شکل ۳-۲: مقایسه اثربخشی شرکت های آلفا و بتا –

(صفحه ۷۳)

دو شرکت داریم به اسم های آلفا و بتا که آلفا به مسئله انسجام در کار اهمیت زیادی قائل بوده و برای انجام مشاغل به شایستگی های آنها توجه زیادی مبذول می دارد و بتا در خصوص توجه به انعطاف پذیری در جذب منابع به خوبی عمل می کند.

نمودار آمیبی شکل فوق اطلاعاتی راجع به این که چگونه یک عامل کلیدی یا مجموعه ای از آنها عمل کرد سازمان را بر اساس معیارهای هشت گانه اثربخشی ارزیابی می کنند، ارائه می دهد. و به مدیریت نشان می دهد که عوامل کلیدی، بهبود چه معیارهایی را ضروری می دانند.

با توجه به این که سازمان در چه مرحله ای از چرخه ی حیات قرار دارد یک عامل تعیین کننده مهم وجود دارد که شخص می کند مدیریت باید بر کدام مدل اثربخشی سازمان تأکید کند.

برای بقاء پیشرفت سازمان، مدیریت باید معیارهای اصلی ذی نفعان استراتژیک را انتخاب کند اما این معیارها به مرور زمان تغییر می کنند. یکی از عوامل مهم که میزان توجه مدیر به هر یک از این عوامل را تعیین می کند توجه به مرحله ای از چرخه حیات است که سازمان در آن قرار دارد.

ذینفعان استراتژیک با تغییر مراحل چرخه ی حیات تغییر می کنند.

ارتباط مراحل چرخه حیات سازمان، ذی نفع های استراتژیک و مدل های اثربخشی:

مرحله چرخه حیات:	ویژگی های این مرحله:	مدل اثربخشی
۱- مرحله کارآفرینی	تأکید سازمان بر خلاقیت، نوآوری و جذب منابع حمایت خارجی اهمیت زیادی دارد.	مدل سیستم باز
۲- مرحله انسجام اولیه	احتمالاً اتحادیه ها و کارکنان ذی نفع های استراتژیک آن را تشکیل می دهند - افزایش حس وحدت و تعهد در کارکنان توسط مدیریت	مدل روابط انسانی
۳- مرحله رسمیت و کنترل	کارایی و نظم مورد توجه است، سازمان رشد یافته - ذی نفع های استراتژیک آن را برحسب ثبات و بهره روی ارزیابی می کنند.	مدل فرآیندهای داخلی و هدف عقلایی
۴- مرحله انسجام ساختار	تأکید بر کنترل محیط خارجی، تأکید ذی نفعان استراتژیک بر انعطاف پذیری سازمان - توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن است.	مدل سیستم باز
۵- مرحله افول	ذی نفع های استراتژیک به آن چه سازمان در مرحله کارآفرینی تأکید دارد توجه می کند (توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع)	مدل سیستم باز

(صفحه ۷۳ و ۷۴)

مسائل و مشکلات رویکرد ارزش های رقابتی:

این رویکرد در ارزیابی ادراک یک ذی نفع در خصوص این که یک سازمان چگونه براساس معیارهای هشت گانه به خوبی انجام وظیفه می کند بهتر عمل می کند ولی در تعیین نوع معیارهایی که ذی نفع ها تأکید دارند ناتوان است.

(صفحه ۷۴)

۱۱۷) اساسی ترین عنصر، در تئوری سرمایه اجتماعی کدام است؟	
(۱) اعتماد	(۲) روابط میان افراد
(۳) ترکیب سرمایه مادی و سرمایه انسانی	(۴) تلاش جمعی برای حصول به اهداف سازمان
پاسخ: گزینه ۱	
منبع: (مدیریت عمومی الوانی ضمیمه ۲۲ ص ۴۳۱) (پاسخ تشریحی تئوریهای ۹۲) (پاسخ تشریحی نظریه های ۹۱)، فلش کارت-های DLM	

سرمایه اجتماعی مکملی برای انواع دیگر سرمایه (فیزیکی، انسانی و ...) است اما علی رغم داشتن اشتراک هایی با این نوع سرمایه ها، تمایزهای خاصی به لحاظ ابعاد و ویژگی دارد. سرمایه اجتماعی، شبکه ها، **اعتماد** و عمل متقابل است که به نتایج سودبخش برای طرفین می انجامد.

سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه شبکه ها و ارتباطات در دسترس برای سازمان از طریق خود سازمان، مدیران و اعضای آن در درون و بیرون سازمان و کیفیت این ارتباطات از بُعد **اعتماد** و صمیمیت است.

۳۱- اعتماد به عنوان یکی از شاخص های سرمایه اجتماعی مربوط به کدام یک از ابعاد زیر است؟			
(۱) ساختاری	(۲) رابطه ای	(۳) همدلی	(۴) شناختی
پاسخ: گزینه ۲) رابطه ای (لطفاً زیر کلمه اعتماد خط بکشید. حالا به پاسخ تشریحی توجه کنید)			
منبع: www.DLMgroup.ir نکات تکمیلی، پاسخ تشریحی نظریه های عمومی مدیریت ۹۱، سوال ۱۷			

بعد ارتباطی	← اعتماد	وقتی اعتماد بالا باشد افراد تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط و تعامل اجتماعی و همکارانه دارند.
	← هنجارها	هنجارها میتوانند پایه ای قوی برای ایجاد سرمایه فکری بوجود آورند. هنجارهای تعاملی که اهمیت آنها در ایجاد سرمایه فکری نشان داده شده اند عبارتند از: تمایل به ارزشگذاری و پاسخ به تنوع، روحیه انتقادی و تحمل شکست.
	← الزامات و انتظارات	الزامات نشان دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام عملی در آینده است. الزامات، انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص است.
	← هویت	فرایندی است که در آن افراد احساس می کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. احساس همانندی با یک گروه یا جمع، نگرانی در مورد فرایند و نتایج جمعی را افزایش میدهد و بدین ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزای می یابد.

(مدیریت ۹۱): کدام بعد سرمایه اجتماعی در برگیرنده **میزان اشتراک** کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است؟

(۱) ارتباطی	(۲) شناختی	(۳) وابستگی	(۴) ساختاری
پاسخ: گزینه ۲ (شناختی)			
منبع: سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهایت و گوشال			
موضوع: ابعاد سرمایه اجتماعی (از دیدگاه ناهایت و گوشال)			

(حالا پاسخ تشریحی را کاملا مطالعه فرمایید تا اگر در آزمون فردا از هر یک از ابعاد دیگر سؤال آمد به راحتی بتوانید پاسخ دهید.)

ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهایت و گوشال عبارتند از:

۱- ساختاری ————— این بُعد الگوی کلی روابطی که در سازمان ها یافت می شود را در نظر می گیرد. بدین معنا که این بُعد، میزان

ارتباطی که افراد با یکدیگر در سازمان برقرار می کنند را دربرمی گیرد. این بُعد شامل پیوندهای موجود در

شبکه، شکل و ترکیب شبکه و تناسب سازمانی می شود.

روابط موجود در شبکه ————— امکان دسترسی به منابعی مثل دانش را فراهم می سازند. روابط اجتماعی، ایجاد کننده کانال های اطلاعاتی هستند که میزان زمان و سرمایه گذاری مورد نیاز برای گردآوری اطلاعات را کاهش می دهند.

بعد ساختاری پیکربندی (شکل و ترکیب) روابط شبکه ای ————— یک جنبه مهم سرمایه اجتماعی است که میتواند بر توسعه سرمایه

فکری تاثیر بگذارد. سه ویژگی ساختار شبکه (تراکم، پیوند، سلسله مراتب) همگی از

طریق تاثیر بر میزان تماس یا قابلیت دسترسی اعضای شبکه باعث انعطاف پذیری و

سهولت تبادل اطلاعات می شود.

سازمان مناسب (تناسب سازمانی) ————— سازمان اجتماعی مناسب می تواند یک شبکه بالقوه دسترسی به افراد و منابع

آنها از جمله اطلاعات و دانش را فراهم کنند و از طریق ابعاد شناختی و رابطه ای سرمایه

اجتماعی ممکن است انگیزش و قابلیت را برای تبادل تضمین کنند. همچنین این

سازمانها ممکن است مانع این تبادل نیز شوند

۲- ارتباطی ————— این بُعد ماهیت روابط در یک سازمان را دربر می گیرد. به عبارتی دیگر، در حالی که بُعد ساختاری براین امر

متمرکز می گردد که آیا کارکنان در یک سازمان، باهم در ارتباط هستند یا خیر، بُعد ارتباطی بر ماهیت و کیفیت

این ارتباطات متمرکز می گردد. (بطور مثال، آیا این روابط به وسیله اعتماد، صمیمیت، عشق و مانند آن مشخص

می شود یا خیر؟) این بُعد شامل اعتماد، هنجارها، تعهدات و هویت می شود.

اعتماد ← وقتی اعتماد بالا باشد افراد تمایل بیشتری برای برقراری ارتباط و تعامل اجتماعی و همکاری دارند.

بعد ارتباطی ← **هنجاره** ← هنجارها میتوانند پایه ای قوی برای ایجاد سرمایه فکری بوجود آورند. هنجارهای تعاملی که اهمیت آنها در ایجاد سرمایه فکری نشان داده شده اند عبارتند از: تمایل به ارزشگذاری و پاسخ به تنوع، روحیه انتقادی و تحمل شکست.

الزامات و انتظارات ← الزامات نشان دهنده یک تعهد یا وظیفه برای انجام عملی در آینده است. الزامات، انتظارات ایجاد شده در درون روابط شخصی خاص است.

هویت ← فرایندی است که در آن افراد احساس می کنند با فرد یا گروهی از افراد دیگر، عضو یک گروه واحد هستند. احساس همانندی با یک گروه یا جمع، نگرانی در مورد فرایند و نتایج جمعی را افزایش میدهد و بدین ترتیب احتمال فرصت تبادل اطلاعات افزایش می یابد.

۳- **شناختی** ← **این بُعد دربرگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است و مانند بُعد ارتباطی به ماهیت ارتباطات میان افراد در یک سازمان می پردازد و شامل زبان و کدهای مشترک و روایت های مشترک می گردد.**

بعد شناختی ← **زبان و کدهای مشترک** ← زبان مشترک بر شرایط ترکیب و تبادل دانش تاثیر میگذارد. چرا که "اولا" زبان ابزاری است که کارکرد مستقیمی بر روابط اجتماعی دارد. ثانياً "زبان بر ادراکات ما تاثیر می گذارد، کدها همچنین چارچوب مرجع برای مشاهده و تفسیرمان از محیط فراهم میکنند. ثالثاً "زبان مشترک قابلیت ترکیب اطلاعات را افزایش می دهد.

حکایات مشترک ← محققان معتقدند اسطوره ها داستانها و استعاره ها ابزار قدرتمندی در اجتماعات برای ایجاد و تبادل و نگداری مجموعه های غنی معانی فراهم می کنند. بنابر این ظهور حکایت های مشترک در یک اجتماع باعث خلق و انتقال تفسیر های جدید از رویداد ها شده و ترکیب اشکال مختلف دانش که عموماً "به صورت پنهان هستند را تسهیل میکند.

سرمایه اجتماعی مکملی برای انواع دیگر سرمایه (فیزیکی، انسانی و ...) است اما علی رغم داشتن اشتراک هایی با این نوع سرمایه ها، تمایزهای خاصی به لحاظ ابعاد و ویژگی دارد. سرمایه اجتماعی، شبکه ها، اعتماد و عمل متقابل است که به نتایج سودبخش برای طرفین می انجامد.

سرمایه اجتماعی سازمانی مجموعه شبکه ها و ارتباطات در دسترس برای سازمان از طریق خود سازمان، مدیران و اعضای آن در درون و بیرون سازمان و کیفیت این ارتباطات از بُعد اعتماد و صمیمیت است.

۱۱۸) کدام نوع فرهنگ، عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضا سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است، تمرکز دارد؟

(۱) بوروکراتیک	(۲) قبیله‌ای	(۳) مأموریت	(۴) کارآفرینانه
پاسخ: گزینه ۲			

منبع: مبانی سازمان و مدیریت، سیدمحمد مقیمی ص ۱۷۷- تئوریهای مدیریت سید جوادین و جلیلیان ص ۵۰۶، DLM

استراتژی و فرهنگ:

نیازهای محیط			
		ثبات و پایداری	
کانون	خارج	فرهنگ مأموریتی	فرهنگ انعطاف پذیری
	داخل	فرهنگ بوراکراتیک (تداوم رویه)	فرهنگ مشارکتی

فرهنگ انعطاف پذیری: از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری یا سازشکاری یا فرهنگ کارآفرینی این است که از مجرای انعطاف-پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تایید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و برآن اساس واکنش مناسب را از خود نشان داد. یا رفتاری مناسب را درپیش گرفت. چنین شرکتی باید در طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار کند. به نوآوری، خطرپذیری ارج بگذارد و برای آنها ارزش قائل شود.

فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی برآن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند و الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دست‌خوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ مأموریتی به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً (و گاهی در خد افراط) در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌کنند، آن را در معرض دیدگاه همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه ای درمی آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند. شرکت پپسی چنین فرهنگی دارد.

فرهنگ مشارکتی: در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. **این فرهنگ مشابه کنترل قومی** است. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد.

فرهنگ بوروکراتیک: یا دیوان سالاری به امور داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار است. در چنین سازمانی فرهنگ حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه های باثبات و یا ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضا انجام می شود. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی و کارایی است.

دکتر مقیمی:

در یکی از این نوع شناسی ها برای دسته بندی انواع فرهنگ سازمانی، به دو عامل اساسی مورد توجه قرار گرفته است: نیازهای محیطی (محیط متغیر یا پایدار) و تمرکز استراتژیک (تمرکز درونی یا بیرونی).

بر اساس روابط سازمان با محیط و استراتژی سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی شکل می گیرد که نمودار انواع فرهنگ سازمانی را بیان می کند. هر یک از چهار نوع فرهنگ در شرایط مختلف می تواند موفقیت آمیز باشد.

نیاز به محیط

	متغیر و مختلف	ثابت و پایدار
تمرکز بیرونی	فرهنگ کارآفرینانه	فرهنگ مأموریت
تمرکز درونی	فرهنگ قبیله ای	فرهنگ بوروکراتیک

انواع فرهنگ سازمانی

فرهنگ کارآفرینانه: در «فرهنگ کارآفرینانه»، تمرکز استراتژیک سازمان بر روی محیط بیرونی است که برای دستیابی به نیازها و خواسته های ارباب رجوع و مشتریان در یک محیط پویا و متغیر عمل می کند. این نوع فرهنگ، شامل هنجارها و باورهایی است که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و تبدیل علائم، از محیط آماده می کند تا واکنش های جدید رفتاری متناسب با تغییرات محیطی در سازمان ایجاد گردد. در چنین فرهنگی، سازمان در مقابل تغییرات محیطی به صورت منفعل عمل نمی کند؛ بلکه فعالانه در ایجاد تغییر سهیم شده و ابتکار، خلاقیت و ریسک پذیری را که از جمله صفات ارزشمند سازمانی است، مورد تقدیر قرار می دهد.

فرهنگ مأموریت: از عملکرد سازمان هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص در محیط بیرونی را مورد توجه قرار می دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی کنند، تحت عنوان «فرهنگ مأموریت» یاد می شود. این فرهنگ برای کمک به نیل به اهداف مشخص، بر چشم انداز روشنی از اهداف سازمان با استفاده از مکانیزم هایی همچون فروش، سودآوری، سهم بازار و ... تأکید دارد. در فرهنگ مأموریت، کارکنان در مقابل سطح عملکرد مشخصی پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن پاداش های مشخصی به آنان ارائه می کند. در این نوع فرهنگ، مدیران با

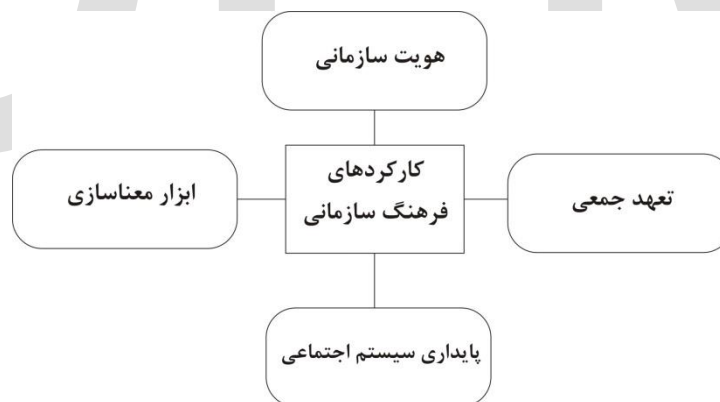
ارائه تصویری از وضعیت مطلوب آتی، رفتار افراد را جهت می دهند. به دلیل ثبات محیط، چشم انداز سازمان می تواند تبدیل به اهداف قابل اندازه گیری شده و عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف نیز قابل ارزیابی است. در برخی موارد، فرهنگ مأموریت منعکس کننده سطح بالایی از رقابت پذیری و سودگرایی است.

فرهنگ قبیله ای: «فرهنگ قبیله ای» عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضاء سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است، تمرکز دارد. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیری برای عملکرد بهتر، تأکید دارد. درگیری و مشارکت، احساس مسئولیت پذیری و مالکیت را ایجاد می کند، و از این رو، تعهد بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می شود.

فرهنگ بوروکراتیک: «فرهنگ بوروکراتیک» دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت سازگار است. سازمان دارای این نوع فرهنگ، از نگرش علمی و روشمند برای انجام فعالیت ها حمایت می کند. سمبل ها، قهرمانان و رسم و رسومات از همکاری حمایت می کنند و از خط مشی ها و عملیات مشخص شده، به عنوان روشی برای دستیابی به اهداف استفاده می شود. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان تا اندازه ای کم است، اما سطح بالای سازگاری، همنوایی و همکاری در میان اعضاء، دارای ارجحیت بیشتری است. به علت بالا بودن انسجام و کارآیی در این نوع سازمان ها، دستیابی به موفقیت امکان پذیر خواهد بود.

(برای مطالعه بیشتر)

«اسمیر سیچ» برای فرهنگ سازمانی چهار نوع کارکرد قائل است که این کارکردها در قالب نمودار ارائه می گردد.



انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی

۱۱۹) یادگیری سازمانی اثربخش، دارای چه ویژگی هایی است؟

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ۱) تدریجی، تکمیلی، فوری، عملگرا | ۲) تدریجی، پراکنده، فوری، نتیجه گرا |
| ۳) تدریجی، فشرده، فوری، عملگرا | ۴) تدریجی، عمقی، فوری، نتیجه گرا |

پاسخ: گزینه ۳

سازمان های یادگیرنده، سازمان هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزون می سازند تا به نتایج مدنظر دست یابند؛ جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می یابند، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شوند، و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند.

سازمان هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید، یک کار تخصصی و اختصاصی محسوب نمی شود، بلکه نوعی رفتار همگانی است. در سازمان یادگیرنده، تفکر، بحث های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می شوند و نوآوران پرورش می یابند.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابند و اصلاح می شوند. زمانی می توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمان ها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین اند که استنباط هایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورند در رفتارهایشان به صورت کاربردی به کار برند. یادگیری سازمانی فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و همذهنی (shared insight)، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته استوار است.

اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد.

حفظ سرمایه ارزشمند دانش (سرمایه فکری) مستلزم این است که سازمان ها ظرفیت اثربخشی تری در خود به وجود آورند تا به اکتساب، تسهیم و استفاده از دانش بپردازند. این فرآیند را اصطلاحاً «یادگیری سازمانی» می گویند، چرا که سازمان ها باید راجع به وضعیت محیط متنوع خود برای بقاء و کسب موفقیت از طریق انطباق پذیری، به طور مستمر اطلاعات لازم را کسب نموده و آموزش ببینند.

یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده متفاوت است. یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند یا ابزار در سازمان نگریسته می شود. در حالی که سازمان یادگیرنده یک غایت، پایان و حالت ایده آل و مطلوب است. سازمان یادگیرنده مستلزم توافق بر روی این مفروضات اساسی است که : یادگیری ارزشمند است، یادگیری از نظر کمی و کیفی در تمام زمان ها باید به صورت برنامه ریزی شده و سنجیده و نه در قالب برنامه های مقطعی دنبال شود و یادگیری فرآیندی مستمر است که آغاز و پایانی ندارد.

مؤلفه های سازمان یادگیرنده را در قالب موارد ذیل بیان می کنند:

- فراهم نمودن فرصت های یادگیری مستمر برای کارکنان سازمان؛
- استفاده از یادگیری فردی و سازمانی برای دستیابی به اهداف سازمانی؛
- ایجاد اتصال و ارتباط بین عملکرد فردی با عملکرد کلی سازمان؛
- پرورش روحیه ی پرسشگری و گفتمان در سازمان؛
- استقبال از ایجاد تنش های خلاقانه به عنوان منبع انرژی و بازسازی،

- ترغیب افراد در به کارگیری ریسک های معقول و پذیرش این نکته که برخی ریسک ها ممکن است به شکست بیانجامد؛
- ترغیب و تسهیل تبادل باز به منظور سهیم شدن افراد در تجربیات یکدیگر؛
- ایجاد آگاهی درونی فعال از تعامل با محیط درونی و بیرونی سازمان.

بر طبق نظر «گاروین» سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، اکتساب، انتقال دانش؛ تنظیم رفتارهای متناسی با بصیرت و دانش جدید دارای تبحر است. فعالیت های یادگیری سازمان ها دارای پنج محور اصلی است:

۱. حل مسأله به صورت نظام یافته،

۲. آزمون رویکردهای جدید؛

۳. یادگیری از تجربیات و سوابق گذشته خود؛

۴. یادگیری از تجربه و عملیات موفق دیگران؛

۵. انتقال سریع و کارآمد دانش در سرتاسر سازمان؛

در مدل سازمان یادگیرنده پیترسنج، پنج اصل وجود دارد که عبارتند از:

- **سرآمدی شخصی:** سرآمدی یا مهارت فردی به تعهد مستمر شخص در شفاف سازی و عمق بخشی بصیرت فردی، انرژی بخشی، شکیبایی ورزیدن و توانایی برای دیدن واقعیات همانگونه هستند، اشاره دارد. این اصل چیزی فراتر از شایستگی و مهارت است.
- **مدل ذهنی:** مدل های ذهنی، تجلیات شناختی از سیستم های بیرونی هستند که روابط علی معلولی مسائل مربوط به اداره سیستم ها را مشخص می سازند. مدل های ذهنی به ایده ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقداماتشان و معنابخشی به تجربیاتشان مورد استفاده قرار می دهند، اشاره دارد.
- **یادگیر تیمی:** عبارت است از فرآیند همراستاسازی و توسعه ی ظرفیت یک تیم برای خلق نتایجی که برای اعضایش کاملاً مطلوب و خوشایند است.
- **بینش مشترک:** بینش مشترک بینشی است که اعضا در سرتاسر سازمان کاملاً نسبت به آن متعهد هستند.
- **تفکر سیستمی:** تفکر سیستمی عبارت است از ظرفیت سازی در افراد برای بررسی یک مشکل در قالب مجموعه ای کامل از عناصری که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند.

<p>۱۲۰) سازمان‌هایی که سطح اثربخشی پایین و سطح تعارض پایین دارند، دارای چه مشخصاتی است؟</p>	
<p>(۱) عدم همکاری، هرج و مرج و جدائی</p>	<p>(۲) رکود، خودانتقادی و هرج و مرج</p>
<p>(۳) ثبات - خودانتقادی و نوآوری</p>	<p>(۴) رکود - عدم پاسخگویی به تغییر، فقدان ایده‌های جدید</p>
<p>پاسخ: گزینه ۴</p>	
<p>منبع: (تئوری رایبیز ص ۳۶۰) - (خلاصه کتاب: T_R_۱۵_۲۰۸)، فلش‌کارت‌های DLM</p>	

تعارض و اثر بخشی سازمان:

یک سازمان اثر بخش گروه هماهنگ شده‌ای است از افراد، که در جهت تحقق اهداف مشترکی با هم کار می‌کنند.

نظریه سنتی تعارض (Traditional View)

دو رویکرد تعارض

نظریه تعامل گرایان (Interactionist View)

الف) نظریه سنتی تعارض:

فرض: همه تعارض‌ها بد هستند و تأثیر منفی روی اثربخشی سازمان دارند. براساس این رویکرد تعارض یعنی: تندی و خشونت، تخریب و غیرمنطقی بودن

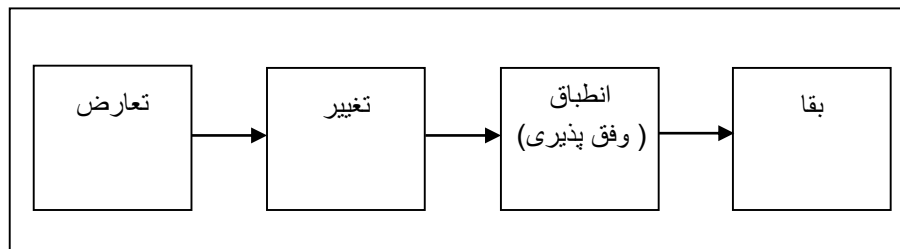
(صفحه ۳۵۸)

یکی از مسئولیت‌های عمده مدیریت تلاش برای جلوگیری از بروز تعارض است و اگر هم بروز کند سریعاً نسبت به حل آن‌ها اقدام می‌شوند.

ب) نظریه تعامل گرایان:

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض، موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را بر هم بزند، سازنده و مفید است.

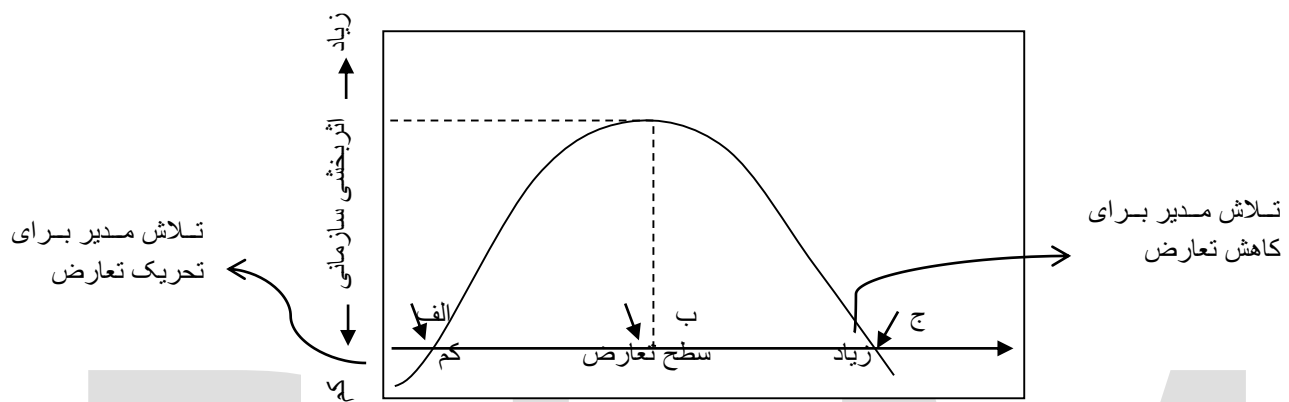
تغییر نیاز به یک محرک دارد که آن محرک همان تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای شروع تغییر باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد.



– شکل ۱-۱۵: مدل تعارض – بقا –

تعامل گرایان معتقدند کار مدیر ایجاد محیطی است که تعارض سازنده به وجود آید، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراطی برسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند. (صفحه ۳۵۹)

توجه شود که این شکل بسیار مهم است و با تمام جزئیات به دقت مطالعه شود!!!



شکل ۲-۱۵: تعارض و اثربخشی سازمانی -

نتایج اثربخشی سازمان

کم

زیاد

کم

ویژگی داخلی سازمان ها

بی تحرک، راکد، عدم حساسیت به تغییر

پرتحرک، خود منتقد، مبدع

مغشوش، آشوب زده، بدون همکاری

نوع تعارض

مخرب (غیرکارکردی)

سازنده (کارکردی)

مخرب (غیرکارکردی)

سطح تعارض

کم یا هیچ

بهینه

زیاد

وضعیت

الف

ب

ج

<p>(۱۲۱) کدام مورد، یکی از تاکتیک‌های نفوذ است؟</p>	
(۱) استفاده از اطلاعات	(۲) ایجاد پایگاه حمایتی
(۳) توسل به ارزش‌های فرد	(۴) معاشرت با افراد با نفوذ
پاسخ: گزینه ۳	
منبع: مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۴۶۷	

افراد در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود، به رفتارهایی دست می‌زنند که تعدادی از این «تاکتیک‌های نفوذ» که برخاسته از تحقیقات «گری یوکل و سیلیا فالبه» بیان می‌گردد:

۱. **تکتیک‌های فشار:** استفاده از خواهش، تهدید و تشر زدن، برای متقاعد کردن طرف مقابل جهت قبول درخواست یا حمایت از پیشنهاد ارایه شده.
۲. **متوسل شدن به مقامات بالاتر:** با استفاده از این تاکتیک، فرد برای قبول درخواستش به مدیریت عالی و مقامات بالاتر متوسل می‌شود و با گرفتن تأییدیه از مقام بالاتر، طرف مقابل را متقاعد می‌کند.
۳. **تاکتیک‌های مبادله:** ارایه پیشنهادها به صورت ضمنی یا صریح، مبنی بر این که اگر به درخواست فرد موافقت شود، در ازای آن پاداش‌ها یا مزایای ملموسی به طرف مقابل داده خواهد شد.
۴. **تاکتیک‌های ائتلاف:** فرد برای متقاعد کردن طرف مقابل، از حمایت دیگران بهره می‌جوید و یا برای گرفتن موافقت طرف مقابل، حمایت دیگران را از خواسته یا پیشنهاد ارایه شده، پشتوانه خود قرار می‌دهد.
۵. **تاکتیک تعریف و تمجید:** فرد قبل از آن که چیزی از طرف مقابل درخواست کند، ابتدا سعی می‌کند با انجام کارهایی، تصویر خوبی از خود در ذهن فرد مقابل ایجاد نماید.
۶. **متقاعد کردن منطقی:** شخص از ادله منطقی و شواهد واقعی استفاده می‌کند تا طرف مقابل با درخواست یا پیشنهاد او موافقت نماید.
۷. **متوسل شدن به ارزش‌های اعتقادی:** فرد با یک درخواست عاطفی، احساسات طرف مقابل را برمی‌انگیزاند و یا ممکن است با متوسل شدن به ارزش‌ها، اعتقادات و آرمان‌ها، طرف مقابل را متقاعد سازد. همچنین با دادن اعتمادبه‌نفس به طرف مقابل که توان این کار را دارد، وی را ترغیب می‌کند تا با درخواست یا پیشنهاد وی موافقت کند.
۸. **تاکتیک مشاوره:** فرد برای متقاعد کردن طرف مقابل، وی را در تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی مشارکت می‌دهد و از این طریق احتمال مخالفت او را از بین می‌برد.

از مجموعه رفتار پیشرفته دکتر رضائیان:

تاکتیک‌های هشتگانه نفوذ

تاکتیک	شرح	مثال	ترتیب به کارگیری از بالا به پایین مورب از پایین به بالا
۱ مشورت	از فرد خواسته می‌شود تا در یک تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، چگونگی اجرای یک خط-مشی، استراتژی یا تغییر مشارکت کند.	- این برنامه جدید حضور بحث‌انگیز است گونه می-توانیم آن را به صورت قابل قبول‌تری درآوریم. - فکر می‌کنید چه کاری می‌توان صورت داد تا کارکنان از آدمکهای آهنی خط تولید کمتر هراس داشته باشند.	۱ ۱ ۲
۲ تشویق	برای ترغیب فرد به پذیرش یک پیشنهاد یا انجام	- این رویه جدید موجب دومیلیون تومان صرفه‌جویی	۲ ۲ ۱

	منطقی	کار، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارائه می‌شود، بدین گونه که نشان داده شود پیشنهاد حیاتی است و احتمالاً به کسب هدفهای کاری منجر می‌شود.	در هزینه‌های سربار می‌شود. - استخدام آقای صالحی کار درستی است زیرا وی بیشترین تجربه را دارد.
۳	درخواست- های الهام‌بخش	فرد تقاضا یا پیشنهاد احساسی ارائه می‌دهد یا پیشنهادی می‌دهد که با توسل به ارزشها و مطلوبهای شما، اشتیاقاتان را برانگیخته یا با افزایش اعتماد در شما، شما را برای انجام کار توانا می‌سازد.	- خودآگاهی نسبت به محیط زیست کار پسندیده‌ای است. - به‌دست آوردن فلان حساب کار دشواری است ولی می‌دانم که شما از عهده آن برمی‌آیید. - انجام این کار تکلیف شرعی شماست.
۴	تاکتیکهای جلب‌نظر (خشنودساز ی)	فرد سعی می‌کند تا شما را در حالت خوبی بیاورد و پیش از آنکه چیزی از شما طلب کند برداشت خوبی از خود در ذهن شما بنشاند.	- فقط شما می‌توانید این کار را درست انجام دهید. - گره این کار تنها با دست با کفایت شما گشوده خواهد شد. - من همیشه روی شما حساب می‌کنم بنابراین تقاضای دیگری نیز دارم.
۵	تاکتیکهای ائتلاف	فرد برای ترغیب شما به انجام کار از دیگران کمک می‌طلبد یا از حمایت دیگران به‌عنوان یک‌دلیل برای کسب موافقت شما برای انجام کار استفاده می‌کند.	- سایر سرپرستان نیز با من موافق هستند. - در حضور همه اعضای شورا از شما سؤال خواهم پرسید.
۶	تاکتیکهای فشار	فرد برای قانع کردن شما به موافقت با تقاضایش یا حمایت از پیشنهادش طلبکارانه و با حالت تهدید و تهاجمی عمل می‌کند یا به‌طور مستمر با یادداشت دادن، درخواست خود را پیگیری می‌کند.	- اگر این کار را انجام ندهی، اخراج می‌شوی. - تا ساعت پنج فرصت داری تا تصمیم خود را عوض کنی وگرنه من بدون شما خواهم رفت.
۷	توسل به مقامهای عالی	فرد سعی می‌کند با ذکر اینکه مدیریت رده بالاتر با تقاضایش موافق است، موافقت شما را بگیرد یا برای کمک در اخذ نظر موافق شما یا تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می‌شود.	- گزارش برخورد شما را به رئیسم خواهم داد. - رئیسم از این فکر حمایت می‌کند.
۸	تاکتیکهای داد و ستد مشروع	فرد وعده آشکار یا ضمنی می‌دهد که اگر با تقاضایش موافقت کنید پاداش یا منافع ملموس دریافت خواهید کرد یا لطف قبلی خود را نسبت به شما یادآور می‌شود تا احساسهای شما را برانگیخته و اکنون جبران کنید.	- شما یک لطف به من بدهکاری. - اگر از این موضوع حمایت کنی یک ناهار مهمان من خواهی بود.

این رهیافتها را می‌توان **تاکتیکهای نفوذ عام** به‌شمار آورد؛ زیرا نفوذ اجتماعی همه‌جانبه و در محیطهای متنوع و گسترده را موجب می‌شوند.

همچنین تاکتیک درخواست شخصی که توسل به عواطف دوستی یا وفاداری را دربرمیگیرد به‌عنوان نهمین تاکتیک نفوذ به فهرست تاکتیکهای هشتگانه افزوده شده و ترتیب استفاده از آنها به شرح زیر آورده شده است: (۱) تشویق منطقی (استدلالی)؛ (۲) درخواستهای الهام‌بخش؛ (۳) مشورت؛ (۴) خشنودسازی؛ (۵) درخواستهای شخصی؛ (۶) مبادله (داد و ستد) مشروع؛ (۷) تاکتیکهای ائتلاف؛ (۸) فشار مثبت و (۹) مشروع‌سازی یا حق خود دانستن.

پژوهشگران رتبه‌بندی اخیر را خواه در نفوذ از «بالا به پایین» یا «پایین به بالا» یا «مورب» سازگار می‌دانند. پنج تاکتیک نفوذ نخست را ملایم می‌دانند زیرا دوستانه‌تر از چهار تاکتیک بعدی است که خشن نامیده می‌شوند.

نتایج سه‌گانه احتمالی نفوذ:

(۱) **تعهد** - دوست یا همکار شما با اشتیاق با درخواست شما موافقت می‌کند و در طول انجام کار ابتکار عمل و ثبات از خود نشان می‌دهد؛

(۲) **سازگاری و انطباق** - دوست یا همکار شما با بی‌میلی خود را تطبیق می‌دهد و نیاز به ستایش و قدردانی دارد تا به حداقل درخواست جامعه عمل بپوشاند؛

(۳) **مقاومت** - دوست یا همکاران نمی‌پذیرد به درخواست شما عمل کند بهانه‌هایی می‌آورد، مانع‌تراشی می‌کند یا جدالی به‌راه می‌اندازد.

اصول ششگانه نفوذ و ترغیب

(۱) **دوست داشتن**. مردم کسانی را دوست دارند که آنان نیز دوستشان بدارند. آشنایی با علائق و تنفرهای افراد از طریق گفتگوهای غیررسمی، پیوند دوستی را مستحکم می‌کند.

(۲) **هرچه کنی به خود کنی / گرچه همه نیک و بد کنی**. همه مردم دنیا براین باورند که کار خوب برکت‌آور و کار بد زیان‌آور است. مدیران باید الگویی مثبت و سازنده برای کارکنان و دارای برخوردی عادلانه باشند تا از برکات آن نیز برخوردار شوند.

(۳) **محک / اجتماعی**. مردم تمایل به پیروی از کسانی دارند که بیشترین شباهت را با خودشان داشته باشند. الگوهای هر جامعه و فشار همکاران، نیروهای فرهنگی قدرتمندی در محیط‌های اجتماعی به‌شمار می‌آیند. به مدیران توصیه می‌شود که برای ایجاد **تغییرات** در محیط کار **حمایت اجتماعی** را از طریق کسب حمایت مشتاقانه رهبران غیررسمی به‌دست آورند.

۴) سازگاری و انطباق. مردم تمایل به انجام کارهایی دارند که شخصاً تعهد کرده‌اند. مدیری که بتواند تعهد شفاهی کارمندی را به‌دست آورد گام مهمی در جهت نفوذ در او و ترغیب وی برداشته است.

۵) اقتدار. مردم تمایل به تسلیم‌شدن در برابر کارشناسان خبره دارند و برای آنان احترام قائلند. بسیاری از مدیران و افراد حرفه‌ای قدر تجربه و خبرگی خود را نمی‌دانند.

۶) کمیابی. مردم اقلام، اطلاعات و فرصتهایی را که محدودند می‌خواهند. فرصتهای ویژه و اطلاعات ممتاز، زمینه‌ساز نفوذ مدیران به‌شمار می‌آیند.

نفوذ و قدرت

نفوذ، پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا به‌عبارت دیگر، نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود. در تعاریف، از "نفوذ" به‌عنوان مکانیسمی برای اثرگذاری بر دیگران استفاده شده است. اگر شخصی بتواند دیگری را متقاعد کند که عقیده‌اش را درباره یک یا چند موضوع تغییر دهد، رفتاری را انجام دهد و یا از انجام آن خودداری کند و به محیط پیرامون خود، به‌شکلی خاص بنگرد، در حقیقت نفوذ، تحقق یافته و "قدرت"، به‌کار گرفته شده است.

تاکتیک‌های نفوذ

افراد، در سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به رفتارهایی دست می‌زنند که از آنها، به‌عنوان تاکتیک‌های نفوذ یاد می‌شود. در تاکتیک‌های نفوذ درباره شیوه‌های اعمال نفوذ بر پایگاه‌های قدرت بحث و نشان داده می‌شود؛ که کارکنان از چه شیوه‌هایی می‌توانند، به پایگاه‌های قدرت خود جامه عمل بپوشانند. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از:

۱. **متوسل شدن به مقام‌های بالاتر (Upward Appeals)**؛ با استفاده از این تاکتیک، فرد برای قبول درخواستش به مدیریت عالی و مقامات بالاتر متوسل می‌شود.

۲. **دوستانه (Friendliness)**؛ در این تاکتیک، نخست از در دوستی درمی‌آیند، ابراز صمیمیت و خیرخواهی می‌کنند و سپس با زبان خوش و ابراز حسن نیت، خواسته خود را ابراز می‌نمایند.

۳. **مذاکره و چانه‌زنی (Bargaining)**؛ در این روش، پس از مذاکره یا چانه‌زنی به‌نوعی مصالحه یا داد و ستد تن درمی‌دهند.

۴. **دستور مستقیم (Assertiveness)**: با صدور دستور مستقیم و درخواست برای رعایت قوانین و مقررات و فرستادن نامه های پیاپی از افراد می خواهند که طبق خواسته آنان عمل کنند و یادآوری می کنند که رعایت قوانین و مقررات الزامی است.

۵. **تحریم و تشویق (Sanctions)**: برای رسیدن به خواسته های خود از سیستم تنبیه و تشویق سازمان استفاده می کنند. در این روش، از طرفی تعهد می کنند که حقوق افراد را افزایش دهند و از طرف دیگر تهدید می کنند که اگر عملکردی ضعیف بود یا رضایتبخش نباشد، آنها را توبیخ نمایند.

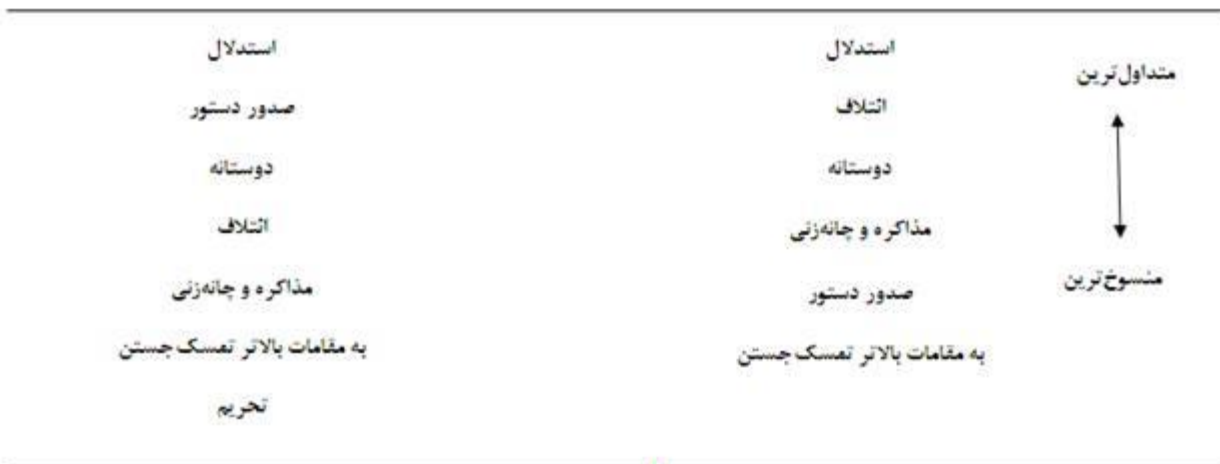
۶. **استدلال (Rational Persuasion)**: فرد با استفاده از واقعیت ها و ارائه داده ها، نظرها و عقاید منطقی خود را ابراز می کند و طرف مقابل را متقاعد می کند.

۷. **تاکتیک ائتلاف (Coalition Tactics)**: فرد پس از جلب نظر و حمایت دیگران، درخواست خود را ابراز می کند.

پژوهشگران دریافته اند که کارکنان و اعضای سازمان ها این شیوه های اعمال نفوذ بر دیگران را به صورت یکسان به کار نمی برند. شیوه استدلال از مهم ترین استراتژی هایی است که در این خصوص به اجرا درآمده است. پژوهشگران، چهار متغیر اقتضایی را شناسایی کردند که بر انتخاب شیوه های اعمال نفوذ تأثیر دارند. این متغیرها عبارتند از: قدرت نسبی مدیر، هدف های مدیر در رابطه با اعمال نفوذ، انتظاراتی که مدیر از شخص دارد تا به خواسته هایش جامه عمل بپوشاند و فرهنگ سازمان.

هنگاهی که مدیران بر مقامات زیر دست اعمال نفوذ کردند.

هنگاهی که مدیران بر مقامات بالاتر اعمال نفوذ کردند.



طرق اعمال تاکتیک های نفوذ

قدرت نسبی مدیر؛ قدرت نسبی مدیر به دو طریق بر انتخاب تاکتیک های نفوذ تأثیر دارد:

نخست، چنانچه مدیران بخواهند منابعی را کنترل نمایند که دیگران به آنها ارج می نهند یا افرادی را کنترل نمایند که از نظر قدرت، در موضع بالاتری قرار دارند، از انواع بیشتری از شیوه های اعمال نفوذ استفاده می نمایند.

دوم، مدیران قدرتمند، در مقایسه با آنان که قدرت کمتری دارند، بیشتر دستور و فرمان صادر می کنند.

هدف‌های مدیر؛ هنگامی که مدیران در پی گرفتن امتیاز از مقامات بالاتر هستند، از شیوه‌ی دوستانه و صمیمی استفاده می‌کنند و هنگامی که مدیران می‌خواهند نظرات و عقاید تازه را به رؤسای خود بقبولانند، شیوه استدلال را در پیش می‌گیرند.

انتظارات مدیر؛ مدیران شیوه‌های اعمال نفوذ را با توجه به انتظاراتی که از موفقیت و پیروزی دارند، انتخاب می‌نمایند. اگر تجربه‌های گذشته نشان‌دهنده احتمال بالایی از موفقیت باشد، آنها درخواست همکاری می‌کنند. ولی اگر احتمال موفقیت اندک باشد آنها درصدد برمی‌آیند، برای تأمین هدف‌های خود، دستور و فرمان دهند یا حتی به اعمال مقررات انضباطی متوسل شوند.

فرهنگ سازمان؛ در درون سازمانها، فرهنگ‌های متفاوتی رواج دارد. برخی گرم، وارسته و حمایتی هستند و عده‌ای هم رسمی، خشک و مقرراتی هستند. بنابراین، فرهنگ سازمانی که یک مدیر در آن مشغول به کار است، در امر تعیین شیوه اعمال نفوذ بر دیگران نقش اساسی دارد.

جهات نفوذ مدیریتی

بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت هر مدیر، در کار کردن با دیگران در شبکه‌های رسمی و غیر رسمی صرف می‌شود. علاوه بر این، چنین شبکه‌هایی مدیر را در انواع روابط عمودی و افقی درگیر می‌کند؛ که در آن، استفاده از قدرت، برای دستیابی به نفوذ فردی است.

شکل زیر نشان می‌دهد که یک مدیر، چگونه ممکن است سعی کند تا بر زیردستان، همکاران و بالادستان در سازمان تأثیر بگذارد. باید توجه داشت که پایگاه‌های قدرت موجود برای نفوذ از موقعیتی تا موقعیت دیگر تغییر می‌کند.



آن موقعیتی که در آن تصور می‌شود مدیر به اعمال قدرت می‌پردازد، در ارتباط با زیردستانش است. در این حالت، اعمال نفوذ از بالا به پایین **Downward Influence** است و مدیر از قدرت شغلی و قدرت شخصی، هر دو می‌تواند استفاده کند.

هنگامی که مدیر، سعی می‌کند بر رئیسش اثر بگذارد، تا حمایتش را برای یک پروژه خاص به دست آورد؛ یا یک تصمیم نامطلوب را تغییر دهد، در این موقعیت، نفوذ از پایین به بالا **Upward Influence** است و مدیر فاقد قدرت شغلی است. در این مورد در حقیقت رئیس اوست که قدرت شغلی دارد. بنابراین وی باید صرفاً روی قدرت شخصی بر مبنای تخصص و مرجعیت تکیه نماید.

یک وضعیت مختلط نیز در خصوص روابط افقی با همکاران و افراد بیرون از سازمان وجود دارد. به طور کلی مدیر، در این قبیل وضعیت‌های نفوذ افقی **Horizontal Influence**، قدرت شغلی ندارد. او باید برای دستیابی به نتایج مطلوب، روی قدرت شخصی تأکید کند.

۱۲۲) تحلیل شبکه اجتماعی، یک ابزار تحلیلی / آموزشی است که به شناخت بهتر کدام مورد، کمک می کند؟	
(۱) قدرت و سیاست	(۲) دانش و آگاهی
(۳) شخصیت و منش	(۴) رفتار و نگرش
پاسخ: گزینه ۱	
منبع: تئوریهای مدیریت سید جوادین و جلیلیان صفحه ۶۵۷، فلش کارت های DLM	

تحلیل شبکه های اجتماعی

تحلیل شبکه اجتماعی فراگرد ترسیم نموداری و طبقه بندی تعامل های اجتماعی برای شناسایی الگوهای معنی دار میان آنهاست. **تحلیل شبکه اجتماعی، یک ابزار تحلیلی / آموزشی است** که به شناخت بهتر فراگردهای اجتماعی مانند جامعه پذیری، شکل گیری گروه، **قدرت، سیاست، تضاد،** ارتباطات و فرهنگ سازمانی کمک می کند. مدیران به کمک تحلیل شبکه اجتماعی می توانند هشدارهای اولیه از وجود مسائل و فرصت ها در روابط میان فردی را دریافت دارند.

کارکردهای شبکه های اجتماعی: افراد با توجه به تعداد و ماهیت تعاملات اجتماعی با دیگران میتوانند وظایف ستاره، پل، رابط، نگهبان و منفک شده را در شبکه به عهده بگیرند.

۱. **ستاره:** فردی است که بیشترین ارتباطات را در شبکه دارد. ستاره شخصیت اصلی در یک گروه پدیدار شده است و برای پست مدیریتی مناسب است.
۲. **رابط:** فردی است که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به هریک به هم مرتبط می سازد. کسانی که وظیفه رابط را برعهده دارند در موضع خوبی قرار دارند تا شاهد عینی و هدایت کننده ارتباطات باشند.
۳. **پل:** فردی است که بعنوان سنجاق اتصال با تعلق داشتن به دو یا چند گروه خدمت می کند. کسانی که بعنوان پل عمل می کنند، می توانند در حل تعارض های میان گروهی به مدیر کمک کنند.
۴. **نگهبان:** فردی است که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد. نگهبانان می توانند تعامل سازمان را با محیط آن به خوبی حفظ کنند.
۵. **منفک شده:** فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد.

۱۲۳ عبارت «چگونه مدیران در راستای بهترین منافع مالکان فعالیت می کنند» اشاره به کدام نظریه دارد؟	
عاملیت	۲) انتخاب عمومی
۳) مدیریت گرایی	۴) هزینه مبادله
پاسخ: گزینه ۱	
منبع: تئوریهای سازمان هج ص ۴۴۳	

نظریه ی عاملیت: قراردادهای پاداش ها و عدم اطمینان:

در نظریه ی عاملیت، مسئله ی کنترل در سازمان از منظر مالکانش (سرمایه گذاران) و ذینفعان خارجی (مثل بیمه گران، اعتباردهندگان و سرمایه گذاران بالقوه) دیده می شود. رابطه ی بین مالکان (بازیگران اصلی یا موکلین نامیده می شود) و مدیران (عاملان یا وکلا نامیده می شوند)، دغدغه ی اصلی نظریه است.

مدیران را وکلا می نامند چون باید منافع موکلین را در نظر بگیرند نه منافع خودشان.

نظریه عاملیت بر راه های کنترل رفتار خویش خدمتی (خودخدمتی) عاملان متمرکز است تا اطمینان دهد که منافع موکلین تأمین می شوند. این نظریه می تواند به رابطه ی بین سطوح پایین مدیریت و زیردستانش نیز تعمیم داده شود.

در نظریه فوق، مسأله منافع واگرا از طریق قراردادهای مکتوبی که منافع شخصی وکلا را در راستای منافع موکلین آنها قرار می دهد، حل می شود. قراردادهای سنجیده را مشخص کرده که باعث می شود وکلا به مواد مندرج در قرارداد پایبند باشند. این امر از طریق عرضه ی پاداش هایی صورت می گیرد که موکلان آنها را مطلوب می یابند.

بدین ترتیب مسأله ی منافع واگرا بین وکلا و موکلین از طریق نوعی قرارداد مدیریت می شود که براساس آن موکلین کار

را به عاملان خود بر مبنای قیمتی توافقی تفویض می کنند. (صفحه ۴۴۳)

گاهی مالکان یا نمی خواهند یا نمی توانند منافع خود را حفظ کنند و این کار را به عاملان واگذار می کنند که ممکن است با فرصت طلبی عاملان مواجه شوند که بدرستی مسئولیت خود را انجام نمی دهند و تا حدی غیرقابل اعتماد هستند. در این نظریه این بلا تکلیفی در قالب اطلاعات تبیین می شود.

توانایی موکلین برای آگاهی از اینکه آیا وکلایشان از زیر بار تکالیف شانه خالی می کنند بستگی به اطلاعاتی دارد که در دسترس موکلین قرار دارد:

الف) اطلاعات کامل یعنی موکلین دریابند آیا وکلایشان بر اساس بندهای قرارداد عمل می کنند یا خیر. مشاهده ی مستقیم اطلاعات کاملی فراهم می کند اما بسیار وقت گیر است و احتمال دارد غیرممکن باشد چون مدیریت متضمن بسیاری از جوانب غیرقابل مشاهده است.

ب) اطلاعات غیرکامل یعنی خیانت و کلاً ممکن است کشف شود یا نشود و همین قضیه می‌تواند آنها را برای خیانت به

موکلین وسوسه کند.

۱- موکل می‌تواند اطلاعات مربوط به رفتارهای عامل را خریداری و آن رفتارها را پاداش دهد که مستلزم خرید ساز و کارهای نظارتی مثل سنجش‌های حسابداری، سیستم‌های بودجه‌بندی یا لایه‌های اضافی مدیریت است.

دو راه کار ایزنهارت برای موکلین در وضعیت اطلاعات ناقص :

۲- بازیگران اصلی (موکلین) می‌توانند براساس ره‌آوردها (مثل سودآوری) به وکیل پاداش دهند. چنین ره‌آوردهایی، سنجش‌هایی جایگزین برای رفتارها هستند. در این راه کار عامل برای ره‌آوردهایی تا حدی خارج از کنترل خود پاداش داده شده یا تنبیه می‌شود و میزانی از ریسک شرکت به عامل منتقل می‌شود.

گزینه بهینه این دو راه کار فوق، توازن بین هزینه‌ی سنجش رفتار و هزینه‌های سنجش ره‌آورد و انتقال ریسک به عامل است.

(صفحه ۴۴۴)

در انتخاب کنترل‌های رفتاری یا ره‌آوردی، مسأله، هزینه‌های مرتبط با گردآوری اطلاعات برای حداقل کردن طفره عاملان از انجام وظایف است.

در کنترل‌های رفتاری یا باید لایه‌های جدید مدیریتی برای نظارت ایجاد کرد یا سیستم اطلاعاتی مثل حسابداری هزینه ایجاد نمود در صورت غیرتکراری بودن فن‌آوری انجام مدیریت و سیستم‌های اطلاعاتی دشوار و پرهزینه می‌شود. از طرفی با افزایش لایه‌های مدیریتی امکان طفره رفتن بیشتر می‌گردد و کنترل رفتاری ناممکن‌تر و کنترل ستاده‌ای جذاب‌تر می‌شود. زمانی که سازمان‌ها با فرآیندهای نامطمئن مواجه هستند ستاده نیز می‌تواند مسأله‌زا باشد.

در کنترل ره‌آوردی عاملان میزانی از ریسک را می‌پذیرند زیرا ره‌آوردها تابع رفتار کارکنان و شرایط محیط یا عدم اطمینان مرتبط با فن‌آوری هستند مثل اقدامات رقبا، شرایط آب و هوایی یا خرابی تجهیزات. چون پاداش‌ها براساس ره‌آوردها استوارند، کارکنان ریسک مرتبط با سطوح عملکردشان را می‌پذیرند. عاملان فقط تا حدی ره‌آورد کاری سازمان را تعیین می‌کنند، فن‌آوری و محیط نیز تا حدی مسئول‌اند. در این شرایط، عاملان، ممکن است جهت جبران آن (برای تسهیم ریسک با موکلین) تقاضای پاداشی فوق‌العاده کنند.

انواع راهبردهای کنترلی پیشنهادی آیزنهارت:

۱) طراحی مشاغل ساده و تکراری است طوری که بتوان رفتارها را به سادگی مشاهده کرد و براساس آنها پاداش داد.

۲) طراحی مشاغل به صورت پیچیده تر و جذاب تر و سرمایه گذاری در سیستم های اطلاعاتی (مثل سیستم های بودجه بندی، حسابرسی ها یا لایه های اضافی مدیریت) به منظور کسب دانش در مورد رفتارها و اعطای پاداش براساس این رفتارهاست.

۳) طراحی مشاغل پیچیده تر و جذاب تر اما استفاده از نوعی طرح ارزیابی بسیار ساده تر (مثل سودآوری، درآمدها) و پاداش دهی براساس نتایج ارزیابی.

(صفحه ۴۴۵)

در این راهبرد پاداش های بالاتر اما مخاطره آمیزتر جایگزین سنجها و طراحی شغل دقیق می شوند.

۴) بدیل چهارمی از تأکید بر ارزیابی عملکرد فاصله گرفته و در عوض بر حذف منافع واگرا متمرکز می شود که زمینه ی نیاز به ارزیابی عملکرد را در وهله ی اول حذف می کند. این ایده، ایده ی استفاده از گزینش، آموزش و جامعه پذیری به عنوان بدیل های سیستم های کنترل سایبرنتیک است که در نظریه بعدی توصیف می شود.

۱۲۴) یکی از نقش های بیش فعال یا اثرگذار (*Proactive*) ارزشیابی شونده، کدام است؟
(۱) خلاق (۲) تحلیل گر (۳) تصمیم ساز (۴) نوآور

پاسخ: گزینه ۲

D L M

۱۲۵) کدام نوع اختیار در نگاه وبر جانشین پروری در سازمان را بهتر حل می کند؟			
۱) سنتی	۲) اجتماعی	۳) عقلایی- قانونی	۴) کاربرماتیک
پاسخ: گزینه ۳			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، فلش کارت های DLM			

لطفا زیر کلمه وبر در صورت سوال خط بکشید.

وبر یعنی بوروکراسی،

بوروکراسی یعنی قدرت عقلایی-قانونی

تمام شد و رفت!

در دیدگاه جامعه سنتی آنچه موجود است خوب تلقی می شود؛ زیرا در طول زمان مورد آزمون قرار گرفته؛ پس باید از «وضع موجود» محافظت شود.

دیدگاه سنتی در مقابل صنعتی شدن مقاومت می کند، اگر جامعه ای بخواهد صنعتی شود، باید در تفکرات مردمش تغییرات عمیقی ایجاد کند. این تغییرات را وبر «عقلایی سازی جامعه» نامیده است. وبر از مذهب به عنوان ریشه کلیدی و بنیادین تغییر در جوامع انسانی یاد می کند.

وبر اصول بوروکراسی خود را بر سه اصل محوری بنا نهاده است:

- رسمیت
- ابزارگرایی (یعنی سازمان شبیه ابزار یا ماشینی طراحی گردیده برای تحقق اهدافی خاص)
- اختیار عقلایی-قانونی

وبر اختیار عقلایی-قانونی را کاراترین وسیله برای جلب اطاعت اعضای سازمان تلقی می کند.

بجای آنکه اختیار دستوردهی منشا «سنتی» داشته باشد (اختیار میراث خانوادگی است که به دیگر اعضای خانواده به ارث رسیده) یا مبتنی بر «کاریزما» باشد (نشأت گرفته از شخصیت استثنایی رهبر)، «اختیار قانونی» است یعنی مبتنی بر پست سازمانی است و منشا قانونی دارد و افراد بر اساس شایستگی براساس توانایی احراز به کار گمارده می شوند.

۱۲۶) کدام یک از سازمان‌ها می‌آموزند تا بیاموزند و بدین ترتیب به حدی هوشمند می‌شوند که معیارهای عملیاتی، رفتار و هویت خود را مجدداً تعریف می‌کنند؟

(۱) خود سامان‌ده (۲) مجازی (۳) شبکه‌ای (۴) بدون مرز

پاسخ: گزینه ۱

منبع: (تئوری سازمان هج ص ۴۹۱) (مدیریت عمومی الوانی ضمیمه ۱۷ (جهت مطالعه بیشتر)، فلش کارت‌های DLM

هج:

یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای در سازمان‌ها:

یادگیری تک حلقه‌ای به یادگیری از تبعات رفتار گذشته اشاره دارد. (یادگیری از تجربیات و اصلاح اشتباهات)

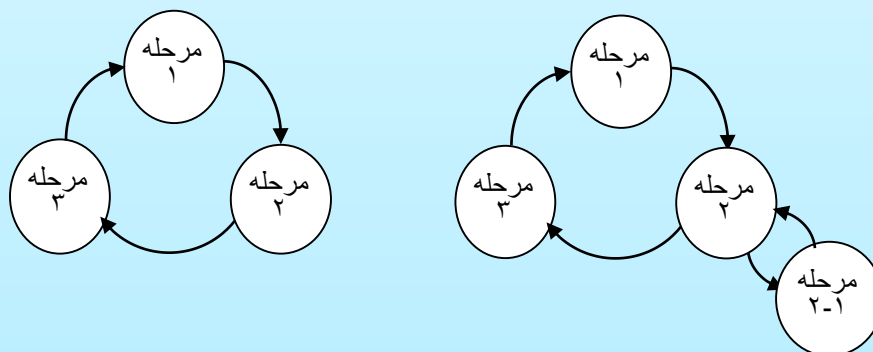
(صفحه ۴۹۰)

اطلاعات بیشتر:

در سایبرنتیک جدید بین فرآیند آموختن و یادگیری سیستم با فرآیند آموختن چگونه آموختن تفاوت وجود دارد. در فرآیند آموختن، سیستم خود را با فرم معین شده تطبیق می‌دهد و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند اما در فرآیند دوم فرم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار می‌دهد و صحت آن‌ها را نیز می‌آزماید و از این جهت بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای نیز بیان داشته‌اند. در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس فرم‌های تعیین شده، خود فرم‌ها نیز در حلقه‌ای دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در یادگیری تک حلقه‌ای ← می‌آموزیم چگونه به فرم‌های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود.

در یادگیری دو حلقه‌ای ← می‌آموزیم که چگونه فرم‌های حاکم را تغییر دهیم و وضعیت را متحول سازیم.



مرحله ۱- فرآیند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات

مرحله ۲- مقایسه اطلاعات با فرم‌های عملیاتی

مرحله ۱-۲: مطرح ساختن این سؤال که آیا فرم‌های عملیاتی درست هستند؟

مرحله ۳: انجام اقدامات اصلاحی

شکل ۴- ۱: یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و مراحل آن‌ها

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه ۳۲ و ۳۳)

استفاده از بودجه‌ها، نوعی شیوه‌ی عمل سازمانی طراحی شده برای رسمیت بخشی به یادگیری تک حلقه‌ای است. وقتی انحرافی از هدف مشخص یا آرمان وجود دارد، فرآیند بودجه‌بندی آن را طوری برجسته خواهد کرد که عمل اصلاحی بتواند انجام شود به این طریق فرآیند بودجه‌بندی به عنوان ترموستات کنترل کننده‌ی هزینه‌ی واحد عمل می‌کند.

کریس آرچرلیس: یادگیری تک حلقه‌ای مسائل موجود را حل می‌کند اما موضوع چرایی بروز مشکلات در وهله‌ی نخست را نادیده می‌گیرد. چون سیستم‌های تک حلقه‌ای می‌توانند در جای خود خوب عمل کنند و هوشمند بنظر آیند ولی سیستم نمی‌تواند تحت هر شرایطی استانداردهای رفتار مناسب خود را تثبیت کند. بودجه‌بندی صرف نظر از نوسانات در شرایط عملیات شرکت، هزینه‌های ثابتی را در طول دوره‌ای زمانی وضع می‌کند. اگر اهداف غلط تدوین شوند، سیستم در تغییر آن‌ها ناتوان خواهد شد.

یادگیری دو حلقه‌ای، به سیستم‌هایی اشاره دارد که می‌توانند رفتار را پایش و اصلاح و رفتار مناسب را تعیین کنند. تعیین رفتار مناسب - مستلزم نوعی قضاوت ارزشی است و در نتیجه مسأله‌ی یادگیری را به خارج از قلمرو مدل تک حلقه‌ای (و درون قلمرو ادراکات ذهنی سازمان‌ها نظیر آن چه نگاه نمادین - تفسیری و پست مدرن ارائه می‌دهند) انتقال می‌دهد. در این یادگیری، سیستم، پیش فرض‌ها و ارزش‌های زیر بنایی خود را زیر سؤال می‌برد و ریسک تغییر بنیادی شرایط سازماندهی خاص خود را می‌پذیرد، در این حالت است که یادگیری دو حلقه‌ای به ایده‌ی سیستم **خودسامانده** پیوند می‌خورد. در یادگیری دو حلقه‌ای سیستم آموختن را یاد می‌گیرد و برای تعریف معیارهای بنیادی عملیاتی و رفتار خود و در نتیجه خود سیستم به طور کلی به حد کفایت هوشمند می‌شود. (صفحه ۴۹۱)

به موازاتی که یادگیری دو حلقه‌ای اشاعه می‌یابد، ثبات سازمانی جای خود را به آشوب داده و نظم‌های سازمانی جدید از پویایی‌های درونی سازمان و نه احکام مدیریت عالی ظهور می‌کند.

الوانی:

سازمان مجازی:

از جهت لغوی، واژه (مجازی) از مباحث علوم کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی گفته می‌شود و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به این که از منابع بیرونی واقعا متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام گرفته است؛ سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمان‌های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

بدین ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیت‌ها به سازمان‌های دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آن‌هاست. هر قدر این واگذاری گسترده‌تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. فرضا سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت‌های خود را به سازمان‌های بیرونی واگذار کرده، سازمان مجازی کامل است. سازمان‌های پابندی، سازمان‌های شبکه‌ای و سازمان‌های بدون مرز همه روایت‌های متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

برای شناخت سازمان مجازی، همچون اداره مجازی می‌توانیم یک مسیر تحول و تکامل قائل شویم و در این مسیر به توصیف سازمان مجازی بپردازیم. اما قبل از آن که به توصیف صورت‌های گوناگون سازمان مجازی بپردازیم، بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیره ارزشی اشاره کنیم. اصولا دامنه تأثیر واحدهای مختلف سازمان در ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف سازمان، متفاوت است و از جهت استراتژیک نیز

اهمیت آن‌ها در بقا و اعتلای سازمان یکسان نیست. ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تأثیر آن‌ها در ارزش افزوده، در زنجیره ارزشی مشخص می‌شود (Dess, et. al., ۱۹۹۶). با کمک این الگو می‌توانیم واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی بودن آن‌ها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کنیم. در سازمان مجازی، که به واگذاری و احاطه فعالیت‌ها به خارج سازمان نظر دارد، زنجیره ارزشی ابزاری مناسب برای تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری در طول زمان است. الگوی مذکور به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بتوانند در مورد واگذاری یا حذف فعالیت‌ها و یا انجام آن‌ها با مشارکت سازمان‌های دیگر قطعاً تعیین تکلیف کنند.

سازمان پاردی:

سازمان پاردی فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پاردی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم‌اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان، خواهد توانست با کمیت‌های اندک به کیفیت‌های بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پاردی خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیرویی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می‌شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیت‌هایی کند که در شکل‌گیری خدمت یا کالای نهایی نقشی کوچک داشته باشد.

در سازمان پاردی با این که مزیت‌هایی وجود دارد، محدودیت‌هایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار، کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شوند که در مواردی ممکن است ضایعه ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریباً مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیت‌ها به سازمان غیر ممکن یا غیر اقتصادی خواهد شد؛ و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه‌ای در واحدهای مورد نظر موجب می‌شود فرصت‌های کلی برای سازمان نادیده گرفته شوند و نهایتاً کاهش واحدها سازمان را تهی و قدرت رقابتی را از آن سلب کنند.

سازمان شبکه‌ای:

سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترکی با یکدیگر همکاری و فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای به بیانی ساده شبکه‌ای از سازمان‌هاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کار شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است (Calbraith & Lawler, ۱۹۹۳).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدف‌های چندگانه مورد توجه سازمان‌اند (Mukherji, ۱۹۹۸). سازمان شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند بر اساس نیازهای احصا شده شکل‌های مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان پاردی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می‌کند، اما در سازمان شبکه‌ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر دیگر سازمان‌ها مسلط نیست.

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود در مجموعه سازمان‌ها نسبت به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آن جایی که هر یک از شرکا

بهترین صلاحیت‌ها و تخصص‌ها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از «بهترین‌ها» ایجاد می‌شود. از جهت محدودیت‌ها، مدیریت سازمان‌های شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آن‌ها انجام نمی‌گیرد.

از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آن که برخی از شرکا در مدتی کوتاه مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی‌تری باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواری‌هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

سازمان بدون مرز:

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان، منجر به ساختارهای بروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می‌شود. این نوع ساختار، پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از این رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان، و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد.

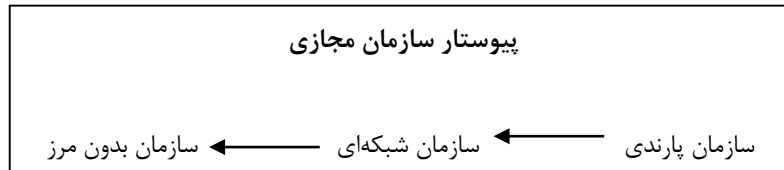
در ساختار بدون مرز میان فرهنگ‌ها، وظایف، و هدف‌های مختلف پلی زده شده است و زمینه مشترک برای همکاری و همراهی گروه‌های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروه‌ها از سازمان‌های مختلف و رشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می‌یابد. سازمان بدون مرز فلسفه سنتی سازمان را بر هم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. در سازمان بدون مرز، محدودیت‌های سازمانی از میان برداشته می‌شود و ارتباطی مؤثر میان تولیدکنندگان، مشتریان، و اجزای درونی و بیرونی سازمان به وجود می‌آید. وحدت، یکپارچگی، و تلفیق، از ویژگی ساختاری سازمان بدون مرزند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، توانایی‌ها، و تخصص افرادی بی‌شمار در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندی‌های اعضای درونی و بیرونی برای نیل در هدف‌های از پیش تعیین‌شده پرورش می‌یابند، روحیه همکاری و همراهی تقویت، و پاسخگویی سریع‌تر به نیازهای محیطی میسر می‌شود. در مقابل، سازمان بدون مرز ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می‌دهد، کار رهبری را مشکل می‌سازد و هماهنگی را با دشواری‌هایی روبه‌رو می‌کند.

سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان، سازمان بدون ساختار نامیده است (T. Peters, ۱۹۸۲). به زعم او بی‌ساختاری نیاز محیط‌های امروز است؛ در این شیوه برخورد، سازمان با انعطاف کامل شکلی پیدا می‌کند که متناسب با شرایط متحول است و امکان عمل در دوره‌های کوتاه مدت را نیز دارد. سازمان‌های مؤثر فردا هر روز را باید به شکلی تازه درآیند و در این فرایند، ساختاری سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکاً با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمان‌ها و واحدهای مختلف آمده‌اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی به وجود آورند.

نویسنده‌ای دیگر از سازمان‌های پراکنده نام می‌برد و آن‌ها را مجموعه‌ای می‌داند که هر یک بخشی از کار را انجام می‌دهند و تعلق به یکدیگر ندارند. از نظر این نویسنده تنها راه اداره سازمان‌های هوشمند و دانش‌آفرین در دوران حاضر، سازمان‌های پراکنده است (J. B. Quinn, ۱۹۹۲).

در شکل ۲، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می شود. هر چه از سوی سازمان پारندی به سوی سازمان بدون مرز حرکت می کنیم، از مفهوم سازمان سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیکتر می شویم.



– شکل ۲: نمایش پیوستاری سازمان مجازی –

D L M

۱۲۷) در نگاه تیلور، مقصر اصلی فقدان کارایی در سازمان چه کسانی هستند؟			
۱) اتحادیه ها	۲) کارکنان	۳) مدیران	۴) نبود علم مدیریت
پاسخ: گزینه ۳			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، تئوری سازمان هج، فلش کارت های DLM			

دکتر مقیمی:

مکتب کلاسیک یا مدیریت سنتی، اولین رویکرد رسمی به مطالعات مدیریت است. این مکتب در جستجوی مفاهیم و اصول مستحکم است که بتواند برای کار مدیریتی و ارتقای بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. نگرش کلاسیک به مدیریت عمدتاً توجه خود را به ساختار و فعالیت‌های رسمی یا اداری سازمان معطوف ساخته بود. مباحثی همچون تقسیم کار، استقرار سلسله‌مراتب اختیار و حیطه نظارت برای نیل به یک سازمان اثربخش دارای بیشترین اهمیت است.

نظریه‌های مطرح در مکتب کلاسیک را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

- ۱- نهضت مدیریت علمی
- ۲- نظریه اداری
- ۳- بوروکراسی

جوهره و هسته مرکزی مدیریت علمی (تیلوریسم) متمرکز بر این موضوع بود که زندگی کاری را چگونه کارآمدتر و کاراتر می‌توان نمود. خاستگاه مدیریت علمی مبتنی بر مشاهدات تیلور از کارگران هم‌رتبه در شرکت فولاد میدوال است. تیلور در مشاهدات خود دریافت که کارگران بجای اینکه با سخت‌کوشی و سرعت کار کنند، بصورت آگاهانه و خودخواسته به کندکاری و تنبلی روی می‌آوردند. آنها انگیزه کافی برای انجام کار سریع‌تر و کارآمدی بیشتر ندارند و منفعت کارگران در این است که کارفرمایان خود را از میزان سرعت کاری که وظایف‌شان را می‌توانند انجام دهند، مطلع نسازند در عین حال تلاش می‌کنند این باور را در رئیس خود ایجاد کنند که سریع کار می‌کنند.

تیلور از این پدیده با عنوان «کم‌کاری یا اتلاف وقت» (Soldiering) یاد می‌کند. وی بین دو نوع کم‌کاری طبیعی (Natural Soldiering) که ناشی از خستگی ناشی از کار می‌باشد و کم‌کاری نظام‌یافته (Systematic Soldiering) که ناشی از روابط و تبانی کارگران با یکدیگر است، نام می‌برد.

تیلور دریافت کم‌کاری کارگران علل مختلفی دارد که عبارتند از:

- ۱- ترس کارگران از انجام سریع‌تر کار محوله و خاتمه پیدا کردن کار آنها
- ۲- کارگران از قواعد سرانگشتی (Rule of thumb) و مبتنی بر تجربه که از نسلی به نسل دیگر منتقل شده است، پیروی می‌کنند.
- ۳- کارگران به تجربه دریافته بودند که در پرداخت‌های مبتنی بر مقاطعه‌کاری، اگر آنها تولید بیشتری داشته باشند حقوق بیشتری از کارفرما دریافت خواهند کرد و احتمالاً پس از مدتی مدیریت، شیوه مقاطعه‌کاری را متوقف و از کارگران خواهد خواست به صورت روزمزدی همان میزان کار را انجام دهند.

تیلور بجای مقصر دانستن کارگران، مدیریت را سرزنش می کند. چرا که طراحی مناسب مشاغل و ارائه مشوق های انگیزشی مناسب برای فائق آمدن بر کم کاری کارگران جزئی از مسئولیت های مدیریت است. در سطح فراسازمانی، اتلاف وقت کارگران منبعت از «تئوری کاسه نیروی کار» (lump of labor theory) است. این تئوری بیان می دارد که برای انجام کار در جهان تعداد کارگران ثابتی مورد نیاز است و افزایش میزان تولید هر کارگر منجر به کاهش تعداد مشاغل در دسترس می گردد.

وقتی پرداخت دستمزد مبتنی بر حضور فیزیکی و جایگاه سازمانی است و کارگر در ازای تلاش بیشتر پاداشی دریافت نمی کند، ترجیح می دهد تنبلی را پیشه خود سازد.

«پیر کاسیت» در سال ۲۰۰۲ میلادی با مراجعه به کتاب «مدیریت کارگاهی» تیلور به تجزیه و تحلیل نقشه ذهنی یا شناختی تیلور پرداخت. وی دریافت مفهوم کم کاری در نقشه ذهنی و شناختی تیلور، کلیدی ترین و محوری ترین مفهوم بوده است که تیلور تلاش کرد با ارائه نظریات مدیریت علمی به آن سر و سامان دهد.

هچ:

تیلور رویکرد خود را مدیریت علمی نامید و ادعا کرد کاربرد آن می تواند کارایی های نیروی کار تخصصی شده را از طریق سرپرستی دقیق کارکنانی که کارهای بسیار تخصصی بدنی را انجام می دهند بطور کامل مورد بهره برداری قرار دهد. کارایی باید از طریق نظام انگیزشی قطعه کاری تشویق و مورد حمایت قرار گیرد. این سیستم جدید به مدیریت اجازه می دهد که وظایف کارگران را تعریف کرده و نحوه تحقق آنها را در حد استاندارد تعریف کند.

«شیوه ی تیلور، کنترل وظایف کاری را از کارگران صنعتی به مدیریت انتقال داد»

(صفحه ۵۴)

در دیدگاه تیلور، مدیریت علمی مجموعه ای مستقیم علیه زیر کار شانه خالی کردن یا تظاهر به کار، کارگران بود. علمی که از آن طریق کارگران ستاده خود را به نفع حداکثر کردن درآمدهای خود و تضمین امنیت شغلی خود و کارگران زیردست محدود می کردند (کارگران استدلال می کردند که حجم معینی از کار که با آهنگی کند انجام شود مستلزم اشتغال کارگران بیشتری است). نظام تیلور با توسل به کنترل و سرپرستی مدیریتی و پرداخت های متفاوت به عملکرد که انسجام مشترک گروهی کارگران را بین می برد اقتدار آنها و سر کارگران صنعت کار را مخدوش کرد.

مدیریت علمی بعلت نادیده گرفتن اعتماد و همکاری بین مدیریت و کارگران که پایه و اساس سازمان هستند وجهه نامناسبی پیدا کرد و بعدها مجددا توسط پست مدرنیست ها مورد انتقاد قرار گرفت.

شاید با دوام ترین وجهه تیلور، معرفی وی بعنوان ارتقا دهنده عقلانیت در سازمان باشد.

پست مدرن ها: تیلوریسم را بعنوان مظهر اولیه ایدئولوژی کنترل مدیریتی تفسیر می کنند. آنها سیستم تیلور را صرفاً بعنوان ابزار عقلایی تر ساختن سازمان ها نمی دانند بلکه نظامی تصور می کنند که برای پدیده عقلانیت ارزش قائل شد.

فنون تیلور ← زیربنای نظام های کنترل مدیریت را شکل می دهند.

✓ مسئله تیلور = تظاهر و کم کاری

✓ هدف = کارایی

✓ ایده های مطرح شده برای حل این مسئله جهت رسیدن به هدف از نظر تیلور:

۱- نظام مقاطعه کاری به ازای هر بخش کار

۲- ایده مطالعات زمان سنجی و حرکت سنجی: زمان سنجی و حرکت سنجی یعنی حرکات و زمان های زائد و غیر ضروری را کاهش دهیم یا حذف کنیم.

۳- کنترل: باید از ابزار کنترل مدیریتی برای نظارت بر کارکنان جهت از بین بردن کم کاری استفاده کرد.

۴- اصول مدیریت علمی: الف/ جایگزینی محاسبات علمی به جای محاسبات سرانگشتی

ب/ انتخاب کارکنان بصورت علمی

ج/ آموزش کارکنان بصورت علمی

د/ باید بین مدیریت و نیروی کار رابطه وجود داشته باشد یعنی کارهای فکری و

برنامه ریزی را مدیر انجام دهد و کارهای یدی، فیزیکی یا جسمانی را کارگر انجام دهد.

✓ نوع نگاه تیلور به انسان در سازمان = نگاه ابزاری، منطقی، عقلایی، اقتصادی و ...!

تیلور در کنگره: من ضد کارگر نیستم بلکه هدفم اصلاح رفتار کارکنان بود تا یک انقلاب فکری یا روانی ایجاد کنم و ذهنیت موجود در سازمان را بهبود بخشم. بدنبال علمی کردن روش های انجام کار در سازمان بودم و معتقد به یک بهترین روش هستم.

۱۲۸) نظریه آدام اسمیت، چه پدیده‌ای را تبیین می‌کند؟			
۱) تقسیم کار	۲) تولید کارآمد	۳) سازماندهی کار	۴) برنامه‌ریزی کار
پاسخ: گزینه ۱ (کلید سازمان سنجش: گزینه ۲)			
منبع: (مبانی سازمان و مدیریت، دکتر مقیمی) (تئوری سازمان هج ص ۵۱) خلاصه سید جوادین ص ۲۲_۲ N_S و ۳۳_۳ N_S (خلاصه تئوری رایبیز ص ۲۵۵ T_R_A)، فلش‌کارت‌های DLM			

مقیمی:

نزدیک به ۲۰۰ سال پیش (۱۷۹۰-۱۷۲۳ میلادی) آدام اسمیت اقتصاددان مشهور از اولین نویسندگانی بود که به بررسی مزیت‌های تولید محصولات و خدمات در کارخانه‌ها پرداخت. اسمیت در طول قرن هجدهم با مسافرت به سرتاسر انگلستان، اثرات انقلاب صنعتی را مورد مطالعه قرار داد. وی با مطالعه‌ای که در کارخانه سنجاق سازی انجام داد، دو نوع روش تولید مختلف را از یکدیگر تفکیک نمود. نوع اول، سبک تولید دستی بود که هر کارگر متولی تمامی ۱۸ وظیفه‌ای بود که یک سنجاق برای تولید بدان‌ها نیاز داشت. در سیستم تولید نوع دوم، هر کارگر تنها یک یا تعداد کمی از وظایف هجده‌گانه برای تولید سنجاق را انجام می‌داد. اسمیت با مقایسه عملکرد نسبی این روش‌های مختلف سازماندهی تولید، به این نتیجه رسید که کارخانه‌هایی که کارگرانشان تنها یک یا تعداد کمی از وظایف را به‌طور تخصصی انجام می‌دهند، عملکرد بهتری از کارخانه‌هایی دارند که هر کارگر تمامی ۱۸ وظیفه تولید سنجاق را بر عهده دارد. در حقیقت، اسمیت دریافت که ۱۰ کارگری که وظایف خاصی را به‌طور تخصصی انجام می‌دهند، روزانه ۴۸۰۰۰ سنجاق تولید می‌کنند، در حالی که کارگران دیگر که همه وظایف تولید یک سنجاق را به تنهایی انجام می‌دادند در بهترین حالت هر نفر کمتر از ۱۰۰۰ سنجاق تولید می‌کرد. (در مقایسه با ۴۸۰۰ سنجاق تولید ناشی از تقسیم کار)

اسمیت استدلال نمود که این تفاوت در عملکرد مربوط به این حقیقت است که کارگرانی که کارشان تخصصی شده است، مهارت بیشتری پیدا می‌کنند و قادر به تولید سریع‌تر یک محصول هستند. وی نتیجه گرفت افزایش سطح «تخصصی شدن شغل» **کارایی** را **افزایش می‌دهد** و منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شود.

هج:

آدام اسمیت:

اسمیت در کتاب ثروت ملل خود برای نخستین بار کارهایی ماهوی در تقسیم کار را ثبت و تعیین کرد. در فصل ۶ خواهید دید، **تقسیم کار** که از طریق تفکیک وظایف کاری صورت می‌گیرد و منجر به تخصصی شدن نیروی کار می‌شود، ایده‌های محوری مفهوم ساختار اجتماعی در سازمان هستند. به این دلیل در سیر تطور تاریخی نظری سازمان جایگاهی افتخاری به اسمیت می‌دهند.

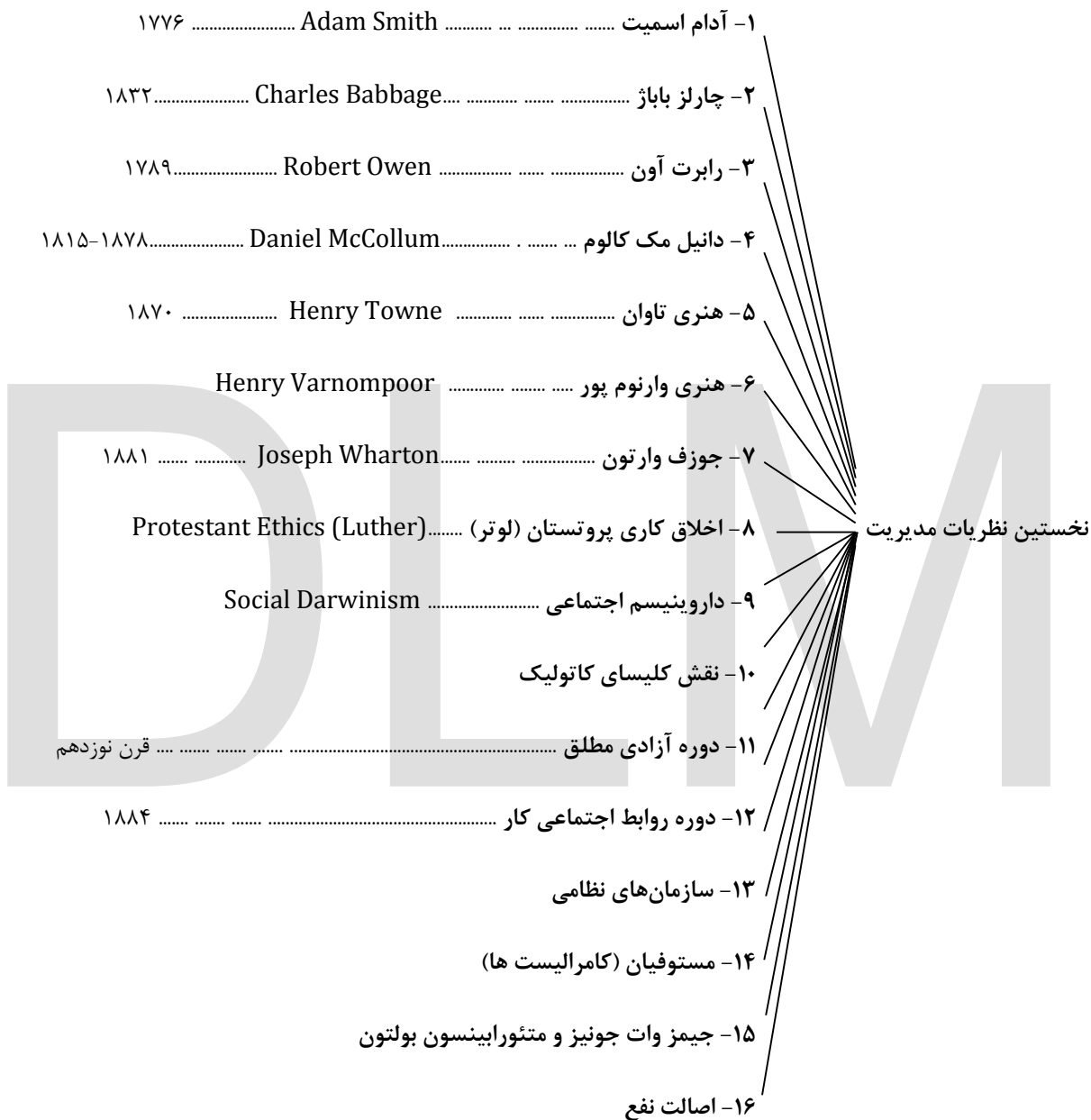
خلاصه سید جوادین:

— **دوران آگاهی اداری** — آدام اسمیت در کتاب ثروت ملل بحث‌های اداری صنعت را مطرح کرده و پیروان او این راه را گسترش دادند و درباره وظیفه مدیران در جهت تأمین تقاضای مشتریان سخن گفتند و به تشریح اصول مقدماتی و وظایفی از مدیریت پرداختند.

— قرن هفدهم را باید سرآغاز دوره آگاهی بشر به دانش اداره امور به طور منظم دانست.

– نگاره ۵-۲: افکار و عملیات مدیریت در دوران آگاهی اداری –

تاریخ	مبتکر یا عامل یا صاحب نظر	نظر، ابتکار، اثر، فعالیت یا رویداد
۱۷۶۷	جیمز استوارت	درباره تئوری مبانی اختیار و همچنین اثر توماس مطالبی ارائه داده است.
۱۷۷۶	آدام اسمیت	فوائد اصل تخصصی کردن کارها را برای کارگران کارخانه مورد توجه قرار داده و درباره مفاهیم نظارت و محاسبات بازده سرمایه، مطالبی ارائه داده است، از وی به عنوان مبتکر تقسیم کار یاد می کنند.
۱۷۸۵	توماس جفرسون	توجه متخصصین را به قسمت های قابل تعویض سازمان جلب نمود.
۱۷۹۶	الی ویترینی	مطالبی درباره روش علمی و مورد استعمال حسابداری قیمت تمام شده کنترل کیفیت و حوزه مدیریت ارائه داده است.



۱-آدام اسمیت ← ارائه نظریه های اقتصادی در کتاب ثروت ملل

(Adam Smith)

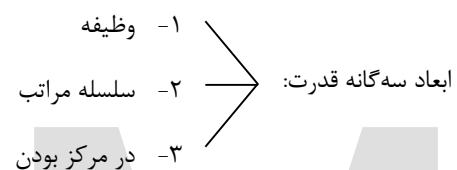
- نظریه تقسیم کار (در کارخانه سنجاق سازی)

- وی معتقد به صرفه جویی و ایجاد خلاقیت از طریق تقسیم کار در کارکنان بود.

- نظریه دستمزد بر اساس چانه زنی یا مذاکره مبتنی بر تعیین دستمزد در کوتاه مدت بر اساس مذاکره.

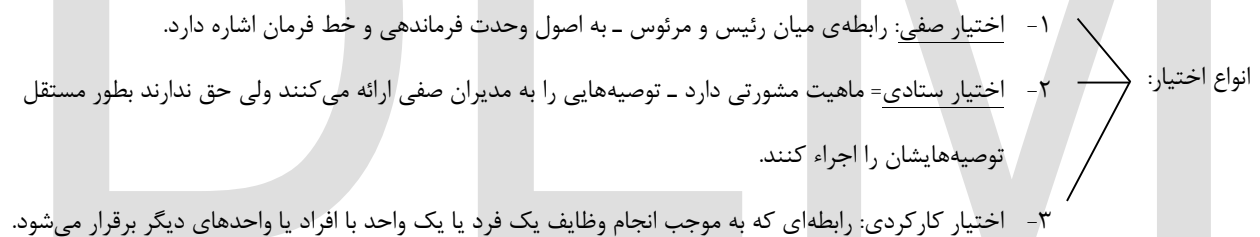
۱۲۹) کدام مورد ساز و کار توزیع اختیار در سازمان ها محسوب می شود؟			
(۱) تقسیم کار	(۲) سازماندهی	(۳) ساختار سازمانی	(۴) سلسله مراتب
پاسخ: گزینه ۴			
منبع: مبانی رضایان ص ۳۴۹			

قدرت: توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم هم به جایگاه فرد در سلسله مراتب عمودی و هم فاصله ی وی از مرکز یا هسته ی قدرت سازمانی بستگی دارد. برای اعمال قدرت داشتن اختیار ضرورت ندارد.



«مبانی سازمان و مدیریت رضائیان صفحه ۳۴۷»

اختیار: بخشی از قدرت که از منصب سازمانی ناشی می شود. فقط به جایگاه فرد در سلسله مراتب منصبهای سازمان مربوط می شود.



«همان منبع صفحه ۳۴۹»

۱۳۰) پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز کم، ویژگی کدام سازمان است؟			
۱) ادهوکراتیک	۲) پیچیده	۳) ماشینی	۴) بوروکراتیک
پاسخ: گزینه ۴			
منبع: تئوری سازمان هچ، تئوری سازمان رابینز - خلاصه کتاب: T_R_۹_۱۲۷، فلش کارتهای DLM			

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

یادآوری:

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بوروکراسی		بوروکراسی بخشی (شعبه‌ای)	ادهوکراسی
		ماشینی	حرفه‌ای		
تخصص‌گرایی	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 باثبات	پیچیده و باثبات	ساده و باثبات	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

هر سازمانی ساختار منحصر بفرد خود را داراست اما هیچ ساختاری بطور کامل منحصر بفرد نیست و عناصر مشترکی بین ساختار سازمان‌ها وجود دارد.

عناصر مشترک در سازمانها:

هنری مینتزبرگ معتقد است که در هر سازمانی پنج بخش اصلی وجود دارد:

۱) **بدنه اصلی عملیات (The Operating Core):** شامل کارکنان بخش تولید محصول یا ارائه خدمات مؤسسه می‌شود.

(صفحه ۲۳۵)

۲) بخش عالی سازمان (The Strategic Apex): شامل مدیران عالی سازمان می شود که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.

۳) بخش میانی (Middle Line): مدیرانی که هسته عملیاتی را به مدیریت عالی پیوند می دهند و رابط هستند.

۴) متخصصین فنی (فن سالاران) (Technical-Structure): تحلیلگران، کسانی که مسئولیت اجرای شکل های خاص استانداردسازی را در سازمان به عهده دارند.

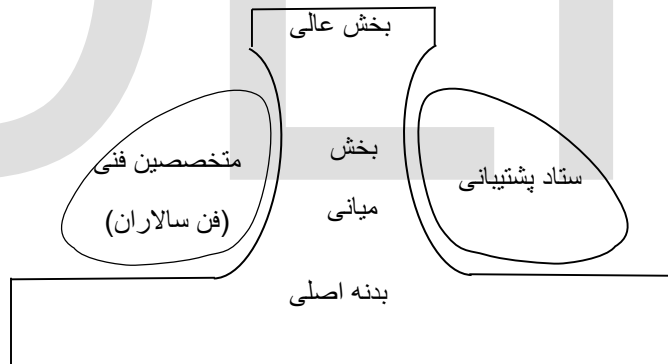
سراسری اجرائی ۹۲

مهمترین وظیفه ستاد فنی در الگوی مینتزبرگ چیست؟

۱- تعیین استانداردهای سازمان ۲- خدمات کمک رسانی به کلیه بخش های سازمان

۳- ارتباط میان سطوح میانی و عملیاتی سازمان ۴- پیش بینی و تأمین کلیه تجهیزات و امکانات فیزیکی

۵) بخش ستاد پشتیبانی (Support Staff): خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمان ارائه می دهند.



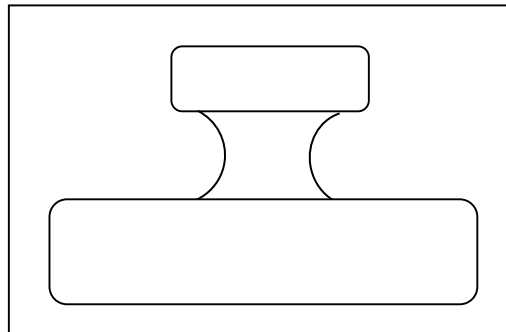
-شکل ۱-۹: عناصر پنجگانه اساسی یک سازمان -

با توجه به اینکه کدام بخش سازمان بر دیگر بخش ها غالب می شود و سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد چهارچوب های ساختاری متفاوتی خواهیم داشت. (صفحه ۲۳۶)

نکته: بر اساس فلسفه اقتضایی هر کدام از ساختار سازمانی در شرایط خاصی بکار گرفته می شوند.

۱/ ساختار ساده:

✓ مدیریت عالی حاکم بر سازمان است.



– شکل ۲-۹: الف: ساختار ساده –

ویژگی های ساختاری

- ۱- دقیق طراحی نشده است.
- ۲- پیچیدگی کم دارد.
- ۳- رسمیت پایینی دارد.
- ۴- اختیارات در دست شخصی خاص متمرکز است.

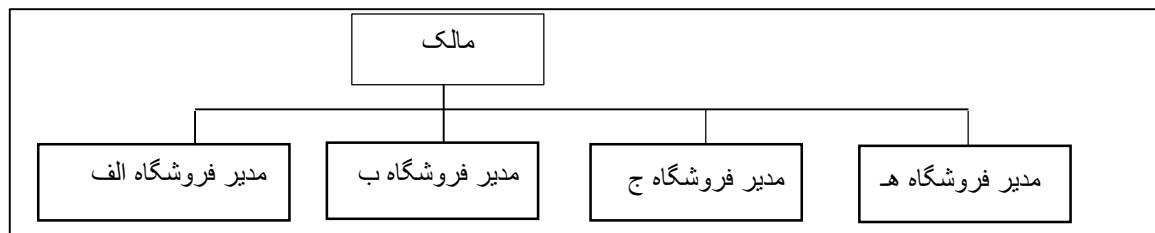
برای سازمان های تحت که یک هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به مدیریت عالی که قدرت تصمیم گیری در او متمرکز است ارائه می دهند. (مثال: یک شرکت خرده فروشی کوچک)

سراسری اجرائی ۹۲:

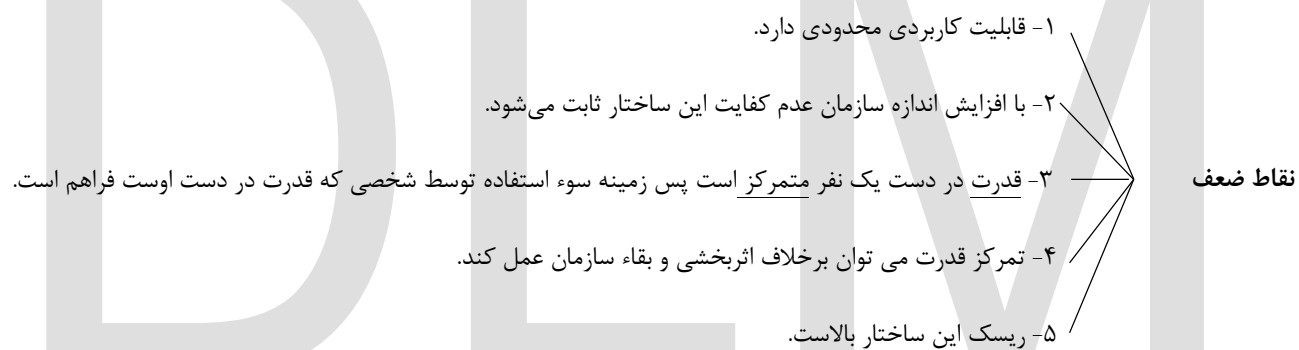
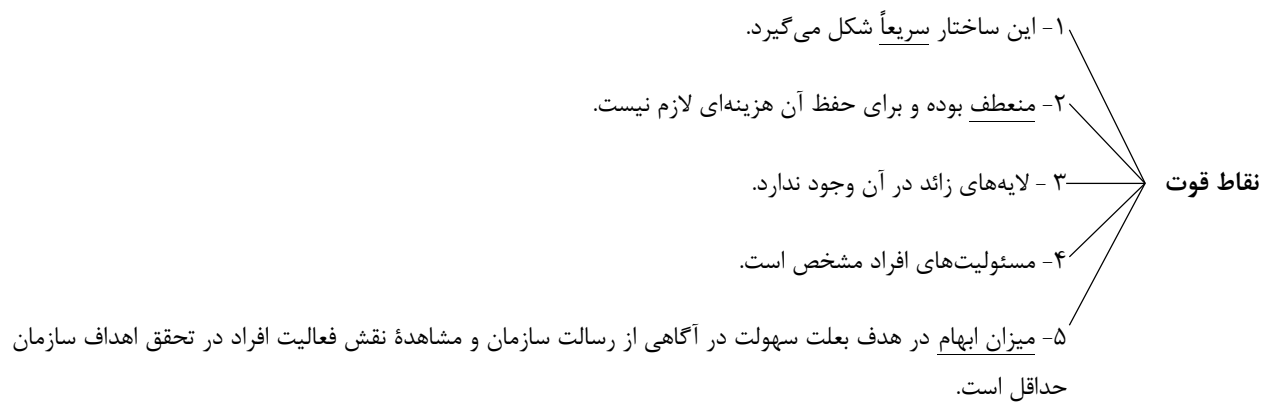
کدام مورد در طبقه بندی کلی ساختاری جزو ساختارهای ارگانیک است؟

- ۱- بوروکراسی ماشینی ۲- ساختار ساده ۳- بوروکراسی حرفه ای ۴- بوروکراسی بخشی

کاربرد این ساختار:



شکل ۲-۹ ب: فروشگاه‌های شرکت آلفا



(صفحه ۲۳۸)

نکته: بدون اغراق یک سکنه قلبی می‌تواند مرکز تصمیم‌گیری سازمان با ساختار ساده را متلاشی کند.

۱- تعداد کارکنان کم است و سازمان کوچک است کارهای تکراری کمتر بوده و ارتباطات غیر رسمی به سهولت انجام می گیرد و یک فرد می تواند تمام فعالیت ها را نظارت و سرپرستی کند.

۲- هنگامی که سازمان ها در سالهای اولیه شکل گیری اند زیرا سازمان دقت کافی در ایجاد ساختار ماهرانه و دقیق ندارد.

۳- در محیط های پویا و ساده زیرا محیط ساده براحتی توسط یک فرد خاص درک می شود اما محیط پویا ساختار ارگانیک می طلبد تا به پیشامدهای احتمالی غیر قابل پیش بینی واکنش نشان دهد.
(صفحه ۲۳۹)

۴- مواجهه با تهدیدات محیطی یا نوعی بحران زیرا وقتی بقا مورد تهدید واقع می شود مدیر خواهان تمرکز قدرت است و چون تهدیدات محیطی رویه های استاندارد عملیاتی را بهم می زند رویه ها به حالت تعلیق در می آید.

خوب است که بدانیم:

۱- تقریباً همه سازمان ها از مرحله ساختار ساده می گذرد. سازمان هایی که بصورت کوچک باقی می مانند این ساختار برای آن یک ساختار دائمی خواهد بود نه موقتی.

۲- در سازمان های بزرگ چون قدرت نمی تواند در یک جا و در دست شخص خاصی متمرکز گردد این ساختار، ساختار دائمی نخواهد بود.

۳- بدون توجه به اندازه سازمان هنگامی که:

الف/ مدیران ارشد اجرایی قدرت را متمرکز ساخته و عمداً از رسمی سازی اجتناب می کنند تا تأثیر نظرات دیگران را حداقل کنند.

ب/ زیردستان نمی خواهند خود را درگیر تصمیم گیری کنند و قدرت را به مدیران ارشد اجرایی واگذاری کنند.

ساختار ساده برای سازمان طراحی می شود.

(صفحه ۲۴۰)

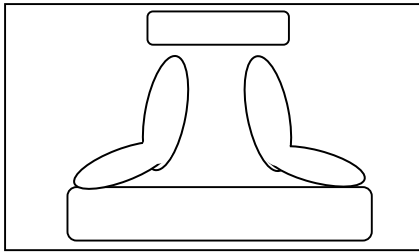
۴- سازمان های کوچکی که موفق اند و تمایل به رشد دارند به مرور زمان از پذیرش خطر اجتناب می کنند و موقعی که چنین اتفاقی می افتد ساختار ساده گرایش تبدیل به بورکراسی حرفه ای و ماشینی پیدا می کند.

نمونه کلاسیک ساختار ساده —————> مؤسسه یا سازمان کارآفرین.

۲/ بوروکراسی ماشینی:

(با توجه به عکس ۳×۴ روبرو این ساختار را شناسایی

کنید به برنده چند تست کنکور اهداء می شود!!!)

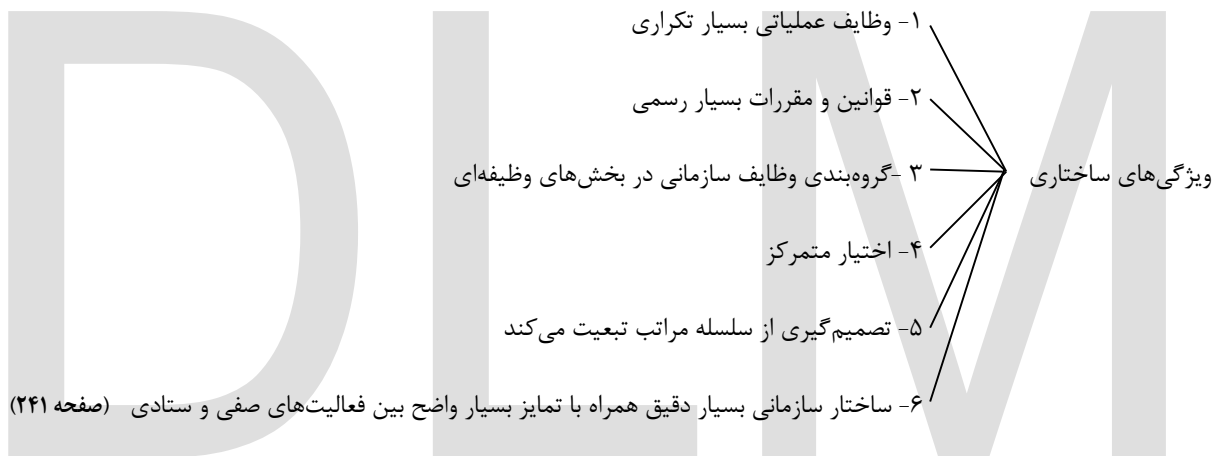


– شکل ۳-۹: ب: دیوان سالاری ماشینی –

✓ مفهوم کلیدی بوروکراسی ماشینی ← استانداردسازی

✓ اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی است.

بوروکراسی ماشینی مثل: ۱- ادارات دولتی دریافت کننده مالیات ۲- ادارات آتش نشانی ۳- بانکها



کنکور سراسری اجرایی ۹۱:

اگر تحلیلگران و فن سالاران در سازمان غالب شوند، ساختار حاصل چه خواهد بود ؟

۱- بوروکراسی حرفه ای ۲- بوروکراسی ماشینی ۳- ادھوکراسی ۴- ساختار سلسله مراتبی

کنکور ۸۹:

در کدام ساختار سازمانی وظایف تکراری، قوانین رسمی و اختیارات متمرکز بوده و وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای گروه

بندی می شوند و تصمیم گیری سلسله مراتبی است؟

۱- بوروکراسی ماشینی ۲- بوروکراسی بخشی ۳- سازمان اداری ۴- سازمان حرفه ای

- نقاط قوت:
- ۱- توانی در انجام فعالیت های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد
 - ۲- صرفه جویی ناشی از مقیاس بعثت کنار هم قراردادن متخصصان مشابه (صفحه ۲۴۳)
 - ۳- قابل اجرا در مواقعی که مدیران میانی و رده پایین از توانایی و فراست کمی برخوردارند.
 - ۴- جایگزینی قوانین و مقررات فراگیر بجای آزادی عمل مدیران
 - ۵- عملیات استاندارد شده و رسمیت بالا
 - ۶- تصمیم گیری بصورت متمرکز

سراسری اجرایی ۹۱:

صرفه جویی ناشی از مقیاس نسبت به نیروهای تخصصی در کدام ساختار ظاهر می شود؟

- ۱- بوروکراسی ماشینی ۲- ساده
- ۳- بخشی
- ۴- بوروکراسی حرفه ای

- نقاط ضعف:
- ۱- تخصص گرایی باعث تعارض بین واحدهای فرعی سازمان می شود.
 - ۲- اهداف واحد وظیفه ای اهداف کلی سازمان را تحت شعاع قرار می دهد.
 - ۳- چون تعداد افراد زیادی باید در یک بخش یا واحد با هم کاری کنند باید پیش از حد به قوانین توجه شود.
 - ۴- در صورت بروز مواردی غیر متناسب با قوانین مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد.
 - ۵- فقط برای تصمیمات برنامه ریزی شده کارآمد است.

- موارد کاربرد ساختار بوروکراسی ماشینی:
- ۱- موقعی که اندازه سازمان بزرگ است.
 - ۲- محیط ساده و باثبات باشد.
 - ۳- فن آوری مورد استفاده کارهایی تکراری را در بر دارد که می توانند استاندارد شوند (صفحه ۲۴۳)

نکته: بوروکراسی های ماشینی در مواجه با تغییرات ضعیف عمل می کند.

بوروکراسی ماشینی در چه سازمان هایی کاربرد دارد؟

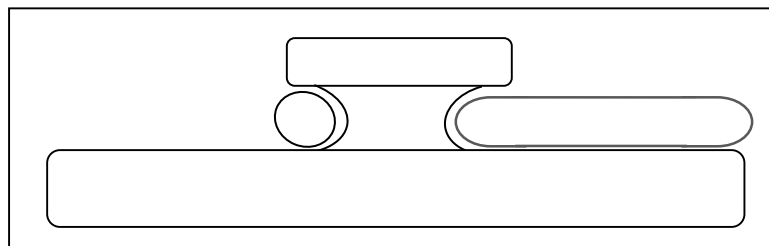
(۱) شرکت های دارای تولید انبوه ————— صنایع اتومبیل سازی

(۲) سازمان های خدماتی که فعالیت های ساده و تکراری انجام می دهند ————— شرکت های بیمه

(۳) مؤسسات دولتی که کارهای عادی انجام می دهند ————— اداره پست

(۴) سازمان هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می کنند ————— شرکت های هواپیمایی و ادارات آتش نشانی (صفحه ۲۴۴)

۳- بوروکراسی حرفه ای:



— شکل ۴-۹: الف: بوروکراسی حرفه ای —

✓ اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، بوروکراسی حرفه ای شکل می گیرد.

این ساختار این مکان را به سازمان ها می دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت ها در هسته ی عملیاتی به کار گیرند و در عین حال کارایی های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت های خود نیز نائل شوند.

این ساختار ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم تمرکز است مثل بیمارستانها، دانشگاه ها و شرکت های حسابداری

این طرح ساختار به جای تخصص گرایی وظیفه ای به تخصص گرایی اجتماعی متکی است یعنی تخصص گرایی بر مبنای مالکیت مهارت های فردی است نه بر تقسیم کار. (مثال: بیمارستانها، دانشگاهها، شرکت های مهندسی طراحی) (صفحه ۲۴۵)

مدیریت اجرایی ۹۳

..... ترکیبی از استاندارد کردن وعدم تمرکز است.

(۴) بوروکراسی حرفه ای

(۳) بوروکراسی ماشینی

(۲) ساختاربخشی

(۱) ادھوکراسی

مدیریت اجرایی ۹۲:

حاکم شدن هسته عملیاتی در سازمان به شکل گیری چه نوع ساختاری منجر می شود؟

(۴) بوروکراسی ماشینی

(۳) ساختار ساده

(۲) ادھوکراسی

(۱) بوروکراسی حرفه ای

- ویژگی های ساختار حرفه ای
- ۱/ قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است چون مهارت های مورد نیاز سازمان در اختیار آنهاست.
 - ۲/ در بکارگیری مهارت های خود استقلال دارند که از طریق پدیده عدم تمرکز تحقق می یابد.
 - ۳/ فقط ستاد پشتیبانی قوانین و مقررات رسمی دارد اما فعالیت های آن برای ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

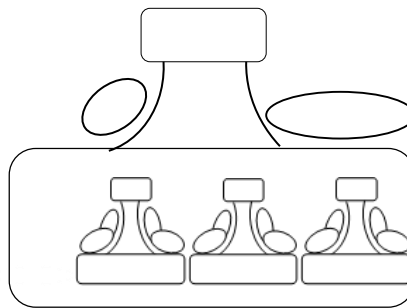
نقطه قوت: می تواند وظایف تخصصی را با همان کارایی نسبی شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد و متخصصین حرفه ای برای انجام اثر بخش مشاغل خود، نیازمند استقلال و آزادی عمل اند.

- نقاط ضعف
- ۱- گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. هرکدام از بخش های حرفه ای هدفهای واحد خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدفهای خود را از هدفهای بخش ها، واحدها و سایر دوائر سازمان و حتی خود سازمان بعنوان یک کل، برتر می داند.
 - ۲- متخصصین همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند که این قوانین توسط خود متخصصان تدوین می شوند.
 - ۳ - اگر استانداردهای حرفه ای کارکنان، که نحوه انجام کارهایشان را تعیین می کنند، غیرقابل انعطاف باشدمانعی برسر راه اثربخشی سازمان محسوب می شود. (صفحه ۲۴۷)

- موارد کاربرد بوروکراسی حرفه ای
- ۱- سازمان بزرگ باشد.
 - ۲- محیط پیچیده و باثبات باشد.
 - ۳ - فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه گرایی
 - ۴- هسته عملیاتی بوسیله افراد ماهر که دستورالعمل های روشنی نیز رعایت می کنند تصدی می شوند.

نکته: بوروکراسی حرفه ای با در پیش گرفتن رویه عدم تمرکز در تصمیم گیری مزایای دیگر شکل ماشینی را حفظ کرده و چنین ساختاری را ایجاد می کند.

ساختار بخشی (شعبه‌ای):



(صفحه ۲۴۸)

✓ اینجا دیگه قدرت دست مدیران میانی است!!!

این ساختار در واقع مجموعه‌ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنها توسط دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند، چون بخش‌های مستقل هستند این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد کنترل زیادی اعمال کنند.

در ساختارهای بخشی، بخش‌ها خود را نوعی شرکت به حساب می‌آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها حاکم است. بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران سازماندهی می‌شوند.

(صفحه ۲۴۹)

مدیریت سراسری ۹۳:

در چه نوع ساختاری گروه‌های وظیفه‌ای مستقل، با تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا و اختیارات متمرکز کار می‌کنند؟

بخشی (۴)

ساده (۳)

ماشینی (۲)

حرفه‌ای (۱)

۱- در این ساختار از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت‌های تولید و فروش، یک کالا یا خدمات خاص به یک واحد به اثر مشکلات بوروکراسی ماشینی فیصله می‌دهد.

۲- مسئولیت‌پذیری بیشتری فراهم کرده و بر نتایج تأکید دارد.

۳- کارکنان ادارات مرکزی از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلندمدت سازمان پیدا می‌کنند.

۴- موجب آموزش و تربیت مدیران کل است.

۵- تأکیدش بر تخصیص‌گرایی است.

۶- واحدهای مستقل می‌توانند با حداقل تأثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند و عملکرد غیر اثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخش‌ها دارد.

۷- ریسک‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد.

۸- ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان درون یک سازمان بزرگتر

۹- واحدها از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در برنامه‌ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می‌جویند.

(صفحه ۲۵۰)

نقاط قوت :

۱- دوباره کاری در فعالیتها و مصرف منابع صورت می گیرد و هزینه های سازمان را بالا برده و کارایی را کاهش می دهد. (مثل اینکه هر بخش یک واحد بازاریابی دارد)

۲- ایجاد تعارض بین واحدها

۳- این ساختار نوعی آزادی کلی به بخشها می دهد ولی چون استقلال و خودگردانی با یک سلسله محدودیتها اعطا می شود. مدیریت در قبال نتایج حاصله مسئولیت تمام و کمال دارد اما چون باید تحت یک سلسله خط مشی های یکسان از سوی اداره ی مرکزی عمل کند احساس عدم رضایت می کند و فکر می کند اختیارش از مسئولیتش کمتر است.

۴- در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد می کند. کارکنان غالباً نمی توانند بین بخشها نقل و انتقال یابند بویژه وقتی کالا و خدمات متنوعی را تولید و عرضه می کنند.

نقاط ضعف

۱- معیار اصلی بکارگیری ساختار بخشی تنوع در محصول یا بازار است. وقتی سازمانی استراتژی تنوع را بکار می گیرد یعنی تبدیل به یک سازمان چند محصولی یا بازار چندگانه می شود این ساختار انتخاب می شود. (صفحه ۲۵۱)

۲- تنوع، تعارضات افقی بین واحدها را افزایش می دهد پس تغییر در طرح ساختاری سازمان ضروری می شود.

۳- افزایش در اندازه سازمان، حرکت به سمت بکارگیری ساختار بخشی را تشویق می کند زیرا هماهنگی بین واحدها را دشوار می کند.

۴- بخش بخش کردن سازمان فقط موقعی امکان پذیر است که تقسیم فناوری آن بتواند بطور اثربخش در بخش های مختلف توزیع شود. در واقع فناوری مناسب ساختار بخشی است که قابل تقسیم باشد.

۵- محیط های بسیار پیچیده و پویا با مسئله عدم استاندارد کردن محصولات و فرآیندها مرتبط هستند اما ساختار بخشی تا حد زیادی به مشابه بوروکراسی ماشینی به استاندارد کردن محصولات و فرآیندها تأکید دارد.

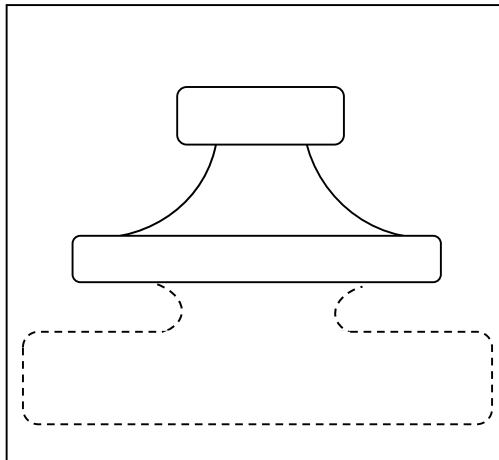
۶- متمایل به محیط نه زیاد پیچیده و نه پویاست.

موارد کاربرد و ساختار

بخشی (شعبه ای)

(۵) ادھوکراسی (ساخت ویژه کار - موقت):

[درباره این ساختار در فصل ۱۱ بیشتر صحبت می شود.]



✓ در مواردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند

کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال میگردد و در نتیجه

ادھوکراسی ظهور می کند.

✓ در نظریه قدرت - کنترل از حداقل مطلوبیت برخوردار است.

شکل ۶-۹: الف: ادھوکراسی یا ساخت ویژه کار - موقت -

۱- بعلت کارکنان متخصص و با تجربه تفکیک افقی زیاد است.

۲- چون سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می شود پس تفکیک عمودی کم است و سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادی شده است.

(صفحه ۲۵۲)

۳- قوانین و مقررات محدودی دارند که بسیار منعطف و نامدون هستند. پس رسمیت کم است.

۴- تصمیم گیری بصورت عدم تمرکز اتخاذ می شود تا سرعت و انعطاف پذیری بالا رود. و این تصمیم گیری بر گروه های غیر متمرکز حرفه ای اتکاء دارد.

(صفحه ۲۵۳)

۵- چون استاندارد سازی و رسمیت کمی وجود دارد پس ساختار فنی در آن مورد تأکید نیست.

۶- چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعاً افراد حرفه ای بوده، تمایزات بین سرپرست و کارکنان صف و ستاد به خوبی مشخص نیست و قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است.

ویژگی ها:

مقایسه بین بوروکراسی حرفه‌ای و ادھوکراسی:

هر دو ساختار افراد حرفه‌ای را بکار می‌گیرند. تفاوت کلیدی این است که بوروکراسی حرفه‌ای وقتی با یک مشکل مواجه می‌شود بلافاصله آن را در قالب برنامه‌های استاندارد شده در می‌آورد بطوریکه متخصصان می‌توانند به یک شیوه یکنواخت با آن برخورد کرده و آن را حل کنند. در ساختار ادھوکراسی برای مسئله باید راه حل ابتکاری ارائه شود. (صفحه ۲۵۳)

مفهوم ادھوکراسی ← دسته‌هایی از گروه‌های کاری

نکته: بخش‌بندی واحدها برای مشخص کردن وظایف انجام می‌گیرد. اما اعضا این واحدها به صورت گروه‌های کوچک کاری در آمده و برای انجام وظایفشان واحدهای وظیفه‌ای را در نظر نمی‌گیرند.



۱- استراتژی سازمان: با استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول و ریسک پذیری بالا، سازگار و متناسب است.

۲- فناوری: فناوری مورد استفاده غیر تکراری است. فناوری از میزان رسمیت کمی برخوردار خواهد بود و برای ابراز واکنش صحیح و مناسب متکی به مهارت و خبرگی متخصصین است و فناوری براساس استعداد متخصصان مختلف انتخاب می شود پس پیچیده خواهد شد. (صفحه ۲۵۶)

۳- محیط: محیط سازگار با ادهو کراسی محیط پویا و پیچیده خواهد بود چون کار نوآور و جدید، حوادث غیر قابل پیش بینی با یک محیط پویا مرتبط است و چون کار نو و جدید و ابداع شده پیچیده است پس با محیطی پیچیده مرتبط می شود.

۴- مراحل حیات سازمان: در سالهای اولیه چرخه حیات سازمان مناسب است. زیرا سازمان به انعطاف پذیری بیشتری نیاز دارد تا سهم مورد نظرش را در بازار مشخص کند و در سال های اول شکل گیری سازمان میزان ابداع و نوآوری برای بقاء، بسیار بالاست.

نکته: گرایش های فعلی سازمان ها به استفاده از ساختار ادهو کراسی است. (صفحه ۲۵۷)

- جدول ۱-۹: خلاصه ای از ویژگی های طرح های ساختاری پنج گانه -

ویژگی ها	ساختار ساده	بوروکراسی		بوروکراسی بخشی (شعبه ای)	ادهو کراسی
		ماشینی	حرفه ای		
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 باثبات	پیچیده و باثبات	ساده و باثبات	پیچیده و پویا
طبقه بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

(صفحه ۲۵۸)

سراسری اجرائی ۹۲:

تخصص گرایی و محیط در ساختار ساده به ترتیب چگونه است؟

۲- زیاد- ساده و پویا

۱- کم- ساده و باثبات

۴- کم- ساده و پویا

۳- زیاد- ساده و باثبات