

پاسخ تشریحی سوالات کنکور دکتری مدیریت سال  
1395

- مطالب مربوط به مباحث منابع انسانی در حد مطالب ارائه شده در کتاب‌های سازمان و مدیریت است.
- در صورت مشاهده تفاوت در صفحات رفرنس‌ها لازم به توضیح است که این تفاوت ناشی از تفاوت در سال چاپ کتاب است و منابع دقیق شناسایی شده است.

## ❖ سوالات

- 1- در مدیریت علمی تیلور، سرزنش ناکارآمدی متوجه چه کسی است؟  
1- مدیر      2- کارکنان      3- وسایل و تجهیزات      4- ذینفعان
- 2- مآخذ نظری شکل‌گیری قانون تنوع لازم در نظریه‌های رابطه سازمان – محیط کدام نظریه است؟  
1- آشوب      2- پیچیدگی      3- نهادی      4- سیستم‌ها
- 3- کدام مورد را آرمان نظریه عمومی سیستم‌ها می‌دانید؟  
1- ایجاد تفکر سیستمی      3- طبقه‌بندی سیستم‌ها  
2- وحدت نظری در علوم      4- پیوند داده- فرآیند- ستاده
- 4- کدام دانشمند اصول‌گرایی در علم مدیریت را مورد نقد قرار داد؟  
1- هربرت سایمون      2- رابرت دال      3- جیمز مارچ      4- رالف دیویس
- 5- در مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش، مرحله‌ای که دانش نهفته افراد به یکدیگر منتقل می‌شود، چه نام دارد؟  
1- جامعه‌پذیری      2- درونی شدن      3- ظهور خارجی دانش      4- ترکیب و ایجاد دانش برتر
- 6- در کدام ویژگی نظریه آشوب، تناسب وارده‌ها و صادره‌ها در سیستم به چالش کشیده شده است؟  
1- اثر پروانه‌ای      2- خودمانایی      3- سازگاری پویا      4- جاذبه‌های غریب
- 7- بیان این جمله بوسیله ماکس وبر که می‌گوید «دنیای متخصصان دنیای بی روح و احساس با آدم‌های بدون قلب و عاطفه است» بیانگر انتقاد وی به حاکمیت کدام نوع عقلانیت در بوروکراسی است؟  
1- جوهری      2- هنجاری      3- ارزشی      4- ابزاری
- 8- سازمان‌هایی که خدمت به ارباب‌رجوع یا مشتریانی خاص را در محیط بیرونی مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع حس نمی‌کنند، دارای چه نوع فرهنگ سازمانی هستند؟  
1- بوروکراتیک      2- کارآفرینانه      3- قبیله‌ای      4- ماموریتی

9- در کدام نوع فرهنگ اخلاقی حاکم بر سازمان‌ها، اعضای سازمان مراقب منافع خودشان هستند و اغلب به دنبال بهره‌مندی از دیگران می‌باشند؟

- 1- ابزاری      2- مراقبتی      3- مستقل      4- کارایی‌مدار

10- چرا صاحبان قدرت در سازمان‌ها غالباً با تغییرات ساختاری مخالف هستند؟

- 1- زیرا تغییر باعث نوآوری و بدعت می‌شود.  
2- زیرا این تغییرات توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.  
3- به دلیل محدودیت نگرش و سنتی بودن این گروه  
4- به دلیل محدودشدن اختیارات مدیر عالی

11- زمانی که کارکنان سازمان، خود را با کل سازمان یکی می‌دانند، کدام یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بروز پیدا می‌کند؟

- 1- تحمل تعارض      2- هماهنگی      3- جهت‌دهی      4- هویت  
12- در کدام سبک ایجاد گزینه‌ها، افراد افکار خود را پرواز می‌دهند تا گزینه‌های متفاوتی برای حل مساله بیابند؟

- 1- جانبی      2- عمودی      3- خطی      4- غیرخطی

13- کدام مورد بیانگر جنبه‌های تصمیم‌گیری شهودی است؟

- 1- تصمیمات عاری از اخلاقیات      3- تصمیمات غیراحساسی  
2- تصمیمات عاری از ارزش‌ها      4- تصمیمات مبتنی بر تجربه

14- این نظر که تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقعی به رضایت نسبی در انتخاب راه‌کارها بسنده می‌کنند، کدام نظریه کلاسیک تصمیم‌گیری را زیر سوال برده است؟

- 1- اشرافی      2- اقتضایی      3- سیاسی      4- عقلایی

15- در کدام مکتب، استراتژی فرضی آن است که شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر فرآیند تعامل بین اعضای سازمان است؟

- 1- یادگیری      2- فرهنگی      3- شناختی      4- محیطی

16- کدام ویژگی در طرح‌های ساختاری بوروکراسی ماشینی، حرفه‌ای و ادھوکراسی مشترک است؟

- 1- تمرکز      2- رسمیت      3- تخصص‌گرایی      4- سلسله‌مراتبی

- 17- در کدام مرحله چرخه حیات سازمانی، خلاقیت بالاست؟
- 1- شکل گیری اولیه      2- کارآفرینی      3- پیچیده شدن ساختار      4- رسمیت و کنترل
- 18- رفتار فرانشی، رفتار سازمانی مددکارانه، خودجوشی سازمانی و عملکرد زمینه‌ای، از جمله مفاهیم مرتبط با کدام مفهوم مدیریت هستند؟
- 1- تعهد عاطفی      3- رفتار شهروندی سازمانی  
2- رهبری کاریزماتیک      4- هوش اجتماعی
- 19- تحقیق و توسعه با کدام سبک شخصیتی متناسب است؟
- 1- حسی - عاطفی      2- حسی - منطقی      3- شهودی - منطقی      4- شهودی - عاطفی
- 20- کدام ویژگی، خاص شغل بوده و انگیزاننده به شمار می‌آید؟
- 1- ایمنی در کار      2- رشد و بهبود در کار      3- شرایط خوب کاری      4- روابط خوب کاری
- 21- گروهی بهتر از عهده مسائل پیچیده برمی‌آید که دارای ویژگی‌های زیر باشند:
- 1- متجانس      2- نامتجانس      3- هم‌نوا      4- همگرا
- 22- سبک ارتباطی مدیرانی که مبللمان اتاق خود را به گونه‌ای می‌چینند که ارباب رجوع در کنارشان بنشینند چه نام دارد؟
- 1- احساسی      2- ارقامی      3- پدیداری      4- شنیداری
- 23- زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است، حیطة نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد، کدام استراتژی کنترل سازمانی اثربخش است؟
- 1- بوروکراتیک      2- فنی      3- فرهنگی      4- ساده
- 24- مدل ویژگی‌های شغل، جلوه کدامیک از مکاتب طراحی شغل است؟
- 1- مهندسی      2- شناختی      3- روان‌شناختی      4- مهندسی انسانی (ارگانومیک)

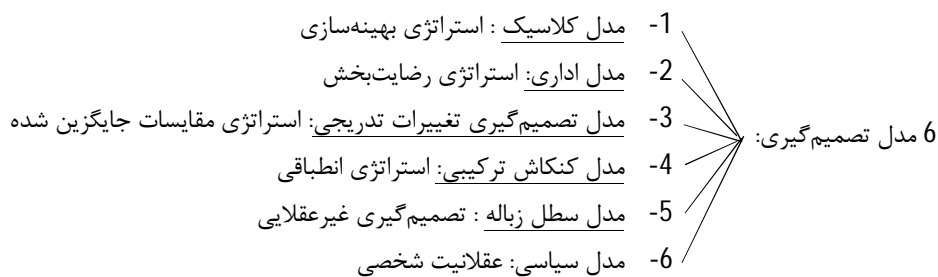
- 2- سیک تفکر غیر خطی: افراد ترجیح می‌دهند که از منابع اطلاعات درونی (احساسات و شهود) استفاده نمایند و اطلاعاتشان را از طریق بینش درونی، احساسات و حدسیات مورد پردازش قرار می‌دهند تا تصمیمات و اقدامات خود را جهت دهند.

مرحله سوم: انتخاب راه حل

مرحله چهارم: اجرا و ارزیابی راه حل ها

### 13- پاسخ: گزینه 3- تصمیمات مبتنی بر تجربه

مدل های تصمیم گیری



### 1- مدل کلاسیک: استراتژی بهینه سازی

این مدل مبتنی بر مفروضات اقتصادی – عقلایی است و مدیران معتقدند که تصمیمات باید به شکل ایده آل اتخاذ شوند. این مدل که روش عقلایی هم گفته می شود دارای 6 مرحله است:

- 1- هویت یابی مساله: تفاوت بین نتایج واقعی و نتایج مطلوب
- 2- تشخیص مساله: جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم برای توضیح ماهیت مساله
- 3- تعیین گزینه ها: ایجاد تمام گزینه های بالقوه بعنوان راه حل
- 4- بررسی پیامدها: پیش بینی پیامدهای احتمالی هر گزینه
- 5- اتخاذ تصمیم: ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه بهینه سازی اهداف
- 6- اجرای تصمیم.

فرض اصلی مدل ← اهداف روشن، اطلاعات کامل و ظرفیت شناختی  
برای تجزیه و تحلیل مساله موجود است.

این مدل مبتنی است بر ← تئوری اقتصادی سنتی  
هدف اصلی ← یافتن بهترین راه حل

- مفروضات مدل کلاسیک تصمیم‌گیری:
- 1- تصمیم‌گیرنده برای نیل به هدف تعیین و توافق‌شده تلاش می‌کند و مسائل دقیقاً تعریف و تبیین گردیده‌اند.
  - 2- تصمیم‌گیرنده در شرایط اطمینان و گردآوری اطلاعات کامل در حال تکاپو است و تمامی گزینه‌ها و نتایج بالقوه آن مورد بررسی قرار گرفته‌اند.
  - 3- معیارهای ارزیابی گزینه‌ها شناخته‌شده‌اند و تصمیم‌گیرنده گزینه‌هایی را که دارای بازدهی اقتصادی حداکثری هستند را انتخاب می‌کند.
  - 4- تصمیم‌گیرنده منطقی است که برای ارزش‌گذاری، الویت‌بندی، ارزیابی گزینه‌ها و اتخاذ تصمیمات که دستیابی به اهداف سازمان را محقق می‌سازد از عقلانیت برخوردار است.

چند نکته:

- 1- مدل کلاسیک تصمیم‌گیری حالت تجویزی، هنجاری و تکلیفی دارد.
- 2- زمانی بیشترین فایده را دارد که برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده و شرایط اطمینان کامل و شرایط ریسک که اطلاعات مرتبط در دسترس بوده و احتمالات قابل مقایسه است بکار برده می‌شود.
- 3- فنون کمی مانند درخت اخذ تصمیم، تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر، برنامه‌ریزی خطی، ابزارهای پیش‌بینی و مدل‌های تحقیق در عملیات این رویکرد را توسعه داده‌اند.
- 4- از جمله مشکلات این مدل این است که افراد علایق متنوعی دارند و پذیرفتن یک هدف تنها و تک بعدی امکانپذیر و واقع‌گرایانه نیست.

- 5- اهداف سازمانی پیچیده هستند و عدم اطمینان مشکل عمومی همه سازمان‌هاست و زمانی که پیامدها مبهم هستند انتخاب بهترین گزینه تقریباً امکان‌پذیر نیست.
- 6- تصمیم‌گیران تقریباً هرگز به کلیه اطلاعات مرتبط با تصمیم‌گیری دسترسی ندارند و نمی‌توانند تمامی گزینه‌های ممکن را شناسایی و پیامدهای آنها را بصورت دقیق پیش‌بینی نمایند بنابراین این مدل به جای اینکه چگونگی وظیفه تصمیم‌گیری را تشریح نماید بدنبال ایده‌آل‌گرایی است.

## 2- مدل اداری: استراتژی رضایت‌بخش

هربرت سایمون بدنبال تشریح نسخه‌ای واقع‌گرایانه از تصمیم‌گیری عقلایی با شعار خوب به حد کافی این مدل را ارائه کرده‌است. این مدل حالت توصیفی دارد و به جای پرداختن به اینکه چگونه مدیران باید بر اساس ایده‌آل‌های نظری تصمیم‌گیری کنند به تشریح این می‌پردازد که چگونه باید در شرایط پیچیده تصمیم‌گیری کنند. در شرایط نامطمئن و مبهم تصمیم‌گیرندگان قادر به اتخاذ تصمیمات عقلایی و اقتصادی نیستند.

دو مفهوم که ابزارهای تشکیل‌دهنده مدل اداری بنابر گفته هربرت سایمون هستند عبارتند از :

- 1- عقلانیت محدودشده : یعنی افراد دارای محدودیت‌هایی هستند که این محدودیت‌ها شامل زمان و توانایی شناختی است به عبارتی مدیران از نظر زمان و توانایی شناختی برای پردازش اطلاعات کامل محدودیت دارند و آنها چاره‌ای جز تن دادن به راه‌حل رضایت‌بخش ندارند.
- 2- رضایت‌مندی: یعنی تصمیم‌گیرنده اولین گزینه‌ای را که رضایت او را جلب می‌کند براساس معیار تصمیم حداقلی انتخاب می‌نماید صرف‌نظر از اینکه راه‌حل‌های بهتری ممکن است وجود داشته باشد.

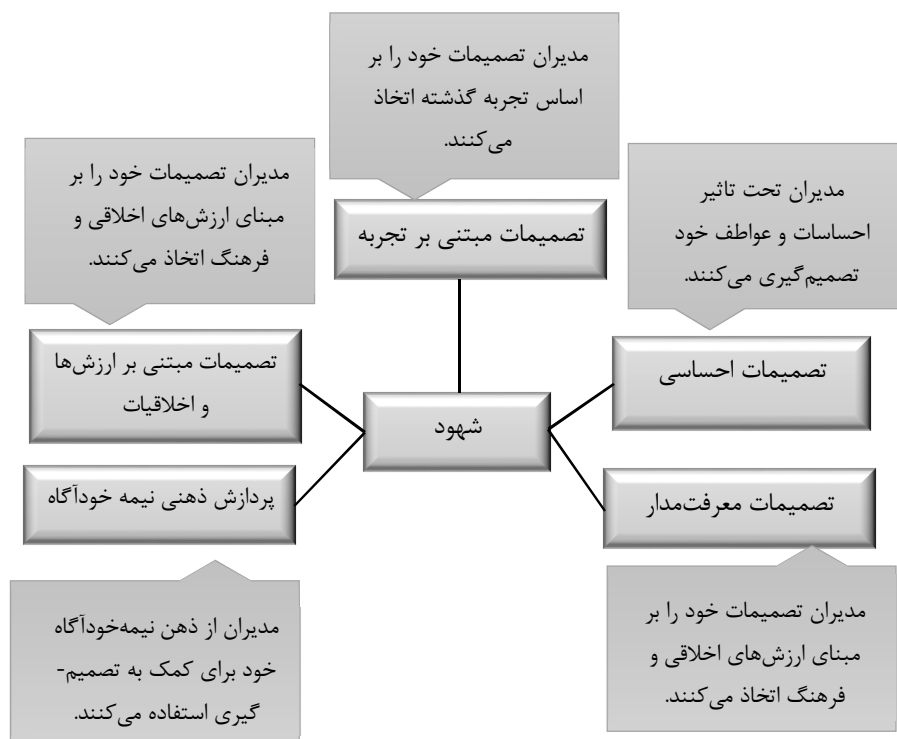
چند نکته :

- ✓ مدل اداری و رضایت‌بخش هر دو متکی به تجربه و تحلیل وسیله - هدف هستند، به گونه‌ای که اهداف، الویت‌ها برای جستجوی گزینه‌ها را تعیین می‌کند اما در مدل رضایت-بخش برخی اوقات به تغییر اهداف نیاز است و اهداف اولیه تعیین‌شده ضرورتاً بعنوان هدف نهایی تلقی نمی‌شوند.
- ✓ استراتژی رضایت‌بخش شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که بر اساس آن اهداف بر مبنای اطلاعاتی که بدست می‌آید مورد جرح و تعدیل قرار می‌گیرند. اما استراتژی بهینه‌سازی

و مدل کلاسیک مبتنی بر یادگیری تک حلقه‌ای است که طی آن فرآیند بر اساس معیارهای تعیین شده بسادگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

تصمیم‌گیری عقلایی	تصمیم‌گیری عقلایی محدود شده
✓ می‌توان مساله را بطور کامل شناسایی و تعریف نمود.	✓ بعلت فقدان اطلاعات، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند مساله را بطور کامل شناسایی و تعریف کند.
✓ شناسایی و وزن‌دهی به تمام معیارهای تصمیم	✓ تصمیم‌گیرنده قادر نیست که تمامی معیارها را احصا و وزن‌دهی کند.
✓ تصمیم‌گیرنده تمامی گزینه‌ها را بر مبنای معیارها شناسایی و ارزیابی می‌کند.	✓ تصمیم‌گیرنده زمان یا بودجه کافی برای ارزیابی گزینه‌ها را بطور کامل در اختیار ندارد.
✓ تمامی راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند تا زمانی که گزینه بهینه انتخاب می‌گردد.	✓ تصمیم‌گیرنده با انتخاب اولین گزینه مناسب، احساس رضایتمندی می‌کند.

جدول 4: مقایسه مفروضات تصمیم‌گیری عقلایی و عقلانیت محدود شده (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 224)



نمودار 2: جنبه‌های مختلف تصمیم‌گیری شهودی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 225)



جنبه دیگر تصمیم‌گیری اداری "تصمیم‌گیری شهودی" است که بیانگر درک سریع از یک موقعیت تصمیم‌مبتنی بر تجربه گذشته، اما بدون تفکر آگاهانه است. تصمیم‌گیری شهودی، غیرعقلایی و یا مبتنی بر هوی و هوس نیست بلکه بر مبنای سال‌ها کار و تجربه است که مدیران را قادر می‌سازد تا بدون انجام محاسبات، راه‌حل‌ها را با سرعت تشخیص دهند. تصمیم‌گیری شهودی نوعی تصمیم‌گیری است که بر پایه تجربه، احساسات و قضاوت بنیان نهاده شده است. در نمودار فوق، پنج جنبه مختلف شهود بیان شده است.

تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند مکمل تصمیم‌گیری عقلایی و تصمیم‌گیری عقلایی محدود شده باشد زیرا مدیری که انواع متنابهی از مساله یا موقعیت را تجربه کرده است اغلب با توجه به اطلاعات محدودی که در اختیارش قرار گرفته است می‌تواند سریعتر اقدام کند.

### 3- مدل تغییرات تدریجی: استراتژی مقایسات جایگزینی

گاهی اوقات تشخیص گزینه‌ها تقریباً غیرممکن است، پیامد گزینه‌ها از قبل قابل پیش‌بینی نیست و شیوه رضایت‌بخش کارایی ندارد. در این شرایط مدیران مجبور می‌شوند که به ایجاد تغییرات کوچک در تصمیمات فعلی بسنده کنند. چارلز لیندبلوم برای اولین بار مدل تصمیم‌گیری تدریجی را بعنوان "علم گذر از آشفتگی و سردرگمی" مطرح نمود.

استدلال چارلز لیندبلوم: مدیران بیشتر به جای آنکه به تجزیه و تحلیل نظام‌یافته وسیله - هدف بپردازند، در سردرگمی و آشفتگی به سر می‌برند. در حقیقت در شرایطی که مسائل و مباحث پیچیده هستند شرایط عدم اطمینان بر آنها حاکم است و دارای تضاد درونی هستند، انجام مقایسات محدود جایگزینی تنها رویکرد ممکن برای تصمیم‌گیری نظام‌یافته است.

آنچه که در این مدل برجسته است اینکه اهداف، تجزیه و تحلیل‌های جامع و معیارها برای موفقیت مورد استفاده قرار نمی‌گیرند چراکه اهداف و گزینه‌ها بصورت همزمان پدیدار می‌شوند بنابراین تجزیه و تحلیل وسیله - هدف نامناسب است و تنها طیف کوچکی از گزینه‌ها که با شرایط فعلی مشابهت دارند مورد توجه قرار می‌گیرد. در این استراتژی پیامدهای هر تغییر تدریجی بصورت مقایسات جایگزین‌کنندگی مورد بررسی قرار می‌گیرد، تا زمانی که تصمیم‌گیرنده با گزینه مورد نظر آسوده خاطر گردد.

در مدل تغییرات تدریجی:

- تعیین اهداف و ایجاد گزینه‌ها از یکدیگر تفکیک نگردیده و اهداف پیشین، مبنای اهداف افراد برای تجزیه و تحلیل نیست.
- جهت‌گیری بر مبنای یک فرآیند مشخص، ثابت نیست و با پیچیده‌تر شدن مساله همانگونه که تصمیمات دچار دگرگونی می‌شوند اهداف مشابه‌تر نیز تغییر می‌کنند.
- گزینه‌ها کاهش می‌یابند و تصمیم‌گیران تنها گزینه‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهند که اصولاً باعث تغییر وضع موجود نمی‌شوند.

- ویژگی‌های مدل تغییرات تدریجی:
- 1- چون اهداف و گزینه‌ها بصورت همزمان پدیدار می‌شوند، تجزیه و تحلیل وسیله - هدف روش مناسبی نیست.
  - 2- راه‌حل‌های خوب آنهایی هستند که بدون توجه به اهداف با دیدگاه تصمیم‌گیران همراستا و سازگار باشند.
  - 3- گزینه‌ها و پیامدها شدیداً کاهش می‌یابند و تنها گزینه‌های مشابه با وضع کنونی مورد ملاحظه قرار می‌گیرند.
  - 4- تجزیه و تحلیل به تفاوت‌ها میان وضع موجود و گزینه‌های پیشنهاد محدود می‌گردد.
  - 5- روش تغییرات تدریجی در انجام مقایسات جایگزینی برای انتخاب گزینه‌های عملی عینی از تئوری اجتناب می‌کنند (در مدل کلاسیک و اداری، تئوری بعنوان راهنمای تصمیم‌گیری ایفای نقش می‌کند).

#### 4- مدل پویش مختلط :

چون مدل روش تغییرات تدریجی محافظه‌کارانه و بی‌هدف است و بیشتر تصمیمات را تحت فشار زمانی و اطلاعات ناقص می‌گیرد آمیتای اتریونی رویکردی عملگرایانه را برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌ها در تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کند. مدل پویش مختلط نشأت گرفته از خط‌مشی اساسی سازمان، تغییرات تدریجی و اطلاعات محدود است. در واقع خط‌مشی‌های اساسی باید حتی کوچکترین تصمیمات در یک استراتژی انطباقی را هدایت کنند. در این روش تصمیم‌گیران از آزمون و خطا استفاده می‌کنند و چون گزینه‌ها آزمایشی و موقتی هستند اگر نتایج با خط‌مشی‌های جامع و فراگیر همراستا نباشند مدیران همیشه آماده هستند تا تصمیماتشان را معکوس کنند.

- ویژگی‌های مدل پویش مختلط:
- 1- خط‌مشی سازمانی به تغییرات تدریجی موقتی جهت می‌دهد.
  - 2- تصمیمات خوب تصمیماتی هستند که با خط‌مشی‌های سازمان سازگار هستند.
  - 3- اقدامات در این مدل آزمایشی هستند، برگشت‌پذیر بوده، محدودشده می‌باشند و نوعاً دور از مساله هستند.
  - 4- عدم اطمینان و کمیابی اطلاعات یک استثناء نیست بلکه تبدیل به قاعده شده‌است.
  - 5- راهبردی انطباقی است که رشته اقداماتی را با ترکیب کردن تئوری، تجربه و مقایسات جایگزین کننده ایجاد کند.

#### 5- مدل سطل زباله : تصمیم‌گیری غیرعقلایی

گاهی اوقات افراد و سازمان‌ها نیازمند روش‌هایی هستند که فاقد عقل و منطق است. اتزیونی بر این باور است که برخی اوقات نیاز است که قبل از فکر کردن، عمل کرد. مارچ معتقد است که مدل سطل زباله در تصمیم‌گیری سازمانی، این گرایش و تمایل را تشریح می‌کند. مدل سطل زباله معمولاً در سازمان‌هایی وقوع پیدا می‌کند که عدم اطمینان در آنها بالاست. این سازمان‌ها دارای ویژگی‌هایی چون:

- 1- ترجیحات مشکل‌زا: ابهاماتی که در هر مرحله از تصمیم‌گیری وجود دارند.
- 2- امور اولویت‌دار حل و فصل نشده
- 3- فناوری‌های غیرشفاف: بخاطر ناتوانی در تعیین روابط علت و معلولی ایجاد می‌شوند زیرا در شرایط این مدل فعالیت‌های تصادفی بسیار زیادی وجود دارند.
- 4- مشارکت‌های سیال و دگرگون شونده: از تغییرات زیاد در مشارکت‌کنندگان و وجود محدودیت‌های زمانی برای هر تصمیم ناشی می‌شوند.

مدل سطل زباله ← مناسب درک رفتارهای غیرعقلانی

بر اساس مفروضات این مدل:

تصمیمات با مساله آغاز نمی‌شوند و با راه‌حل نیز به پایان نمی‌رسند بلکه تصمیمات محصول جریانات مستقل رویدادهای سازمانی هستند که بصورت اتفاقی و تصادفی بطور همزمان با هم در سازمان بروز پیدا می‌کنند. در مجموع مدل سطل زباله یک استراتژی برای اقدام نیست بلکه شرحی است از آن چیزی که برخی اوقات در سازمان اتفاق می‌افتد.

- |    |   |                          |
|----|---|--------------------------|
| 1- | اهداف سازمان بصورت <u>خودجوش</u> پدیدار می‌شوند و قبل از ایجاد گزینه‌ها تعیین نشده‌اند.             | ویژگی‌های مدل سطل زباله: |
| 2- | وسایله‌ها و هدف‌ها بصورت مستقل از هم بوجود آمده‌اند و بصورت اتفاقی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. |                          |
| 3- | یک تصمیم خوب زمانی اتفاق می‌افتد که یک راه‌حل موجود با یک مساله جفت وجور می‌شود.                    |                          |
| 4- | بجای عقلانیت، <u>شانس</u> است که راه‌حل را فراهم می‌سازد.   |                          |

## 6- عقلانیت سیاسی، عقلانیت فردی

سازمان‌ها دارای نیت‌هایی هستند که منجر به رفتارها می‌شوند، همنوایی در رفتارها ناشی از جوش و خروش فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان است. ایدئولوژی‌های قوی، غالب شدن یک فرد یا گروهی از صاحبان قدرت می‌تواند منجر به اهداف سازمانی شود.

در بعضی از سازمان‌ها: ممکن است اهداف متناقض باشند (یا) به تمامی اهداف به چشم محدودیت و یا یک الزام نگریسته شود (یا) بجای تعدادی هدف سازمان بر روی یک هدف متمرکز شود از این رو: قدرت در درون سازمان توسط یک فرد یا گروه قبضه می‌شود و تنها یک هدف قدرت تصمیم‌گیری پیدا نموده و انرژی سازمان را جذب می‌کند. در این شرایط فشار دائمی بالاتر و بالاتر برای دستیابی به هدف تعیین شده، وجود دارد.

این سازمان‌ها دنبال ← تامین رضایت صاحبان قدرت هستند.

تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی مانند سازمان‌های فوق که سیاسی شده‌اند بعلت اینکه اهداف شخصی هستند و اهداف سازمانی هیچ نقشی ندارند و یا نقش کمی دارند و هیچ چارچوب تصمیم‌گیری از پیش تنظیم شده‌ای را نمی‌توان ارائه کرد، متفاوت است.

در این مدل افراد ممکن است از مدل تغییرات تدریجی، پویا یا رویکرد رضایت‌بخش استفاده نمایند و موضوعات سازمانی را صرفاً پوششی برای فعالیت‌های سیاسی افراد جهت تحقق اهداف شخصی یا گروهی آنهاست. بنابراین در سازمان، بازی قدرت برای اعمال نفوذ و بدست آوردن منابع وجود دارد و بیشتر فعالیت‌های مربوط به تصمیم‌گیری شامل حل تعارضات و افزایش قدرت است.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده در شرایط عدم اطمینان که اطلاعات در دسترس محدود است.

( و )

مدیران راجع به اینکه چه اهدافی باید دنبال شوند یا چه رشته اقداماتی باید به اجرا درآیند.

مدل سیاسی مفید است.

در شرایط فوق در میان مدیرانی که از اهداف خاصی حمایت می‌کنند، هم‌پیمانی غیررسمی برای " ایجاد ائتلاف " شکل می‌گیرد و چانه‌زنی و گفتگو در میان اعضای ائتلاف مطرح می‌شود.

در مجموع، مدل سیاسی تصمیم‌گیری در سازمان دارای ویژگی‌های ذیل است:

- 1- بجای اهداف سازمانی، اهداف شخصی، تصمیم‌گیری را جهت می‌دهند.
- 2- تجزیه و تحلیل وسیله - هدف شخصی، جایگزین تجزیه و تحلیل وسیله - هدف سازمانی می‌گردد. اهداف شخصی تعیین کننده هستند و سپس سازمان بعنوان وسیله‌ای برای تحقق اهداف شخص مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- 3- مبنای آزمون یک تصمیم خوب آن است که تا چه اندازه می‌توانند اهداف شخصی را محقق سازد.
- 4- سیاست‌ها نیروی مهمی در شکل‌دهی تصمیمات هستند و حتی زمانی که یک استراتژی رضایت بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد، در سطح شخصی بکار گرفته می‌شود.
- 5- مدل سیاسی شرحی از چارچوبی است که برای تبیین تصمیم‌گیری متکی به قدرت است.

شرایط و مقتضیات سازمانی	مدل تصمیم‌گیری
گستره محدود مساله، مسائل ویژه و خاص، اطلاعات کامل	مدل بهینه‌سازی
اطلاعات ناقص، نتایج رضایت‌بخش قابل تشخیص	مدل رضایت‌بخش
اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نتایج نامشخص، وجود خط‌مشی راهنما	مدل رضایت‌بخش انطباقی
اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نامشخص بودن نتایج، فقدان اصول راهنما، استراتژی کوتاه‌مدت تا زمانی که خط‌مشی‌های راهنما تعیین شده- است.	مدل تغییرات تدریجی
درک تصمیمات تصادفی	مدل سطل زباله
درک تصمیمات غیرعقلایی	مدل سیاسی

جدول 5: تناسب مقتضیات سازمانی با مدل‌های تصمیم‌گیری مدل سیاسی: عقلانیت شخصی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 230)

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 221-230)

مدل شاخص‌ها تصمیم‌گیری	تعیین اهداف	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف	ارزیابی تصمیم خوب	اصول راهنما
مدل کلاسیک	اهداف سازمانی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل وسیله - هدف است	بهترین وسیله برای تحقق هدف سازمانی	تئوری
مدل اداری	اهداف معمولاً قبل از ارائه گزینه‌ها تعیین می‌شوند	بصورت مستمر از تجزیه و تحلیل وسیله - هدف استفاده می‌شود ولی بندرت نیز اهداف تغییر می‌کنند	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	تئوری و تجربه
مدل پویای مختلط	خطوط راهنمای خط‌مشی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	اهداف گسترده و وسایل موقتی بوده و تجزیه و تحلیل‌ها متمرکز می- شوند	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	تئوری، تجربه و مقایسه
مدل تغییرات تدریجی	اهداف و گزینه‌ها درهم تنیده هستند	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف وجود ندارد. وسیله‌ها و هدف‌ها منفک از هم نیستند	تصمیم‌گیران می- پذیرند که تصمیمات در جهت درست قرار دارند.	تجربه و مقایسه
مدل سطل زباله	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند	وسیله‌ها و اهداف مستقل از هم هستند و شانس و تصادف آنها را به هم متصل می‌کند	مشارکت‌کنندگان راه‌حل‌ها را به مسائل مرتبط می‌سازند	شانس و تصادف
مدل سیاسی	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند اما شخصی هستند	اهداف شخصی تعیین- کننده راههای سازمانی هستند	اهداف شخصی محقق می‌شوند	قدرت

جدول 6: مقایسه مدل‌های تصمیم‌گیری (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 231)

موقعیت‌های تصمیم‌گیری از دیدگاه تامسون:

ماتریس تامسون: چهار موقعیت تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد که هر کدام نوعی فرآیند تصمیم‌گیری متفاوتی را تعریف می‌کنند.

		توافق / عدم توافق بر سر اهداف یا تعریف مساله	
توافق / عدم توافق بر سر شیوه‌ها	توافق	مدل عقلایی	شیوهی ائتلاف
	عدم توافق	مدل خطا - آزمون	مدل سطل زباله

شکل 4: ماتریس، شرایط مختلف را در پیوند فرآیند تصمیم‌گیری مختلف نشان می‌دهد.  
( تئوری سازمان هچ - صفحه 367 )

#### فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی:

مثلاً آنچه مهندسان آن را تحلیل سیستم‌ها می‌نامند، نوعی ابزار تصمیم‌گیری عقلایی است که از زاویه‌های آماری مثل فنون برنامه‌ریزی خطی یا نمودارهای پرت برای حل مسائل پیچیده استفاده می‌کند.

فرض شکل‌های تصمیم‌گیری عقلایی ← اطلاعات مورد نیاز معین یا قابل پیش‌بینی هستند.

به موازات افزایش عدم اطمینان و ابهام، مدیران ممکن است دریابند که دارای انگیزه‌ی بیشتری جهت استفاده از شیوه‌های عقلایی، برای ایجاد معنایی نمادین از امنیتی که در فرآیند تصمیم وجود ندارد، دارند. نظریه‌پردازان نهادی توافق دارند که این ضرورت از هنجارهای نهادینه شده برای عقلانیت ناشی می‌شود اما هنجارهای عقلانیت می‌تواند شما را به نادیده گرفتن جنبه‌های مهم یک تصمیم یا موقعیت تصمیم‌گیری وادار کند.



**فرآیند تصمیم‌گیری آزمون و خطا:**

هر زمانی که نمی‌دانید چگونه کاری را انجام دهید چنین حالتی رخ می‌دهد. (میدانیم چه کاری را می‌خواهیم انجام دهیم!) در این شرایط:

✓ عدم اطمینان (فقدان اطلاعات) بالاست.

✓ ابهام (تفسیرهای چندگانه از آنچه سعی دارید انجام دهید) عامل بسیار کلیدی نیست. در تصمیم‌های بزرگ، زنجیره‌ای از تصمیم‌های کوچک محدودی اتخاذ می‌شود که می‌توان آنها را در گذر زمان درون یک راه‌حل کامل یا یک طرح اقدام عملی کامل جای داد. بعلاوه چون یافتن و ارزیابی اطلاعات در مورد همه‌ی راه‌کارهای قابل تصور در این اوضاع میسر نیست. مثلاً بعلت عقلانیت محدود تصمیم‌گیرندگانی که نمی‌توانند بر سر مسیر حرکت سازمان توافق کنند غالباً به یافتن اطلاعات مکفی برای انجام مقایسه‌های محدود بین چند راه‌کار محدود بسنده می‌کنند که بیشتر آنها نسبت به تصمیم‌های قبلی تغییرات تدریجی اندکی دارند. مثل تصمیم‌های بودجه‌بندی. این فرآیند به مدل تدریجی معروف است

**مدل ائتلافی:**

این وضعیت نتیجه طبیعی واقعیت‌های سازمانی نظیر اهداف چندگانه و متعارض، رقابت بر سر منابع کمیاب، وابستگی وظیفه‌ای و دیگر منابع تعارض و تناقض است. در این شرایط، افراد دارای قدرتمندترین پست سازمانی، گرایش به حاکمیت بر فرآیند تصمیم‌گیری دارند. زمانی که تصمیم‌گیرندگان از این گرایش آگاه هستند، می‌توانند به مدیریت یا دست‌کاری فرآیند تصمیم‌گیری از طریق توسل به شگردهای سیاسی اقدام کنند.

فرآیند سیاسی مستلزم آن است که افراد منافع خود را یک کاسه سازند و راه‌کارهایی که بطور جمعی به نفع آن‌هاست، پیشنهاد دهند. آن‌گاه این گروه‌ها، به جایگاه قدرت نسبی خود در برابر گروه‌های ذینفع دیگر در قلمرو تصمیم‌گیری دست می‌بندد و اگر نیروهای این گروه‌ها برای غلبه بر طرف مخالف به حد کافی قوی نباشد، به منظور ایجاد نوعی ائتلاف به دیگر گروه‌های ذینفع می‌پیوندند.

**➤ «ائتلاف: مذاکرات پشت پرده‌ای»**

✓ نکته: در مدل ائتلافی تصمیم‌گیری، ابهام نسبت به عدم اطمینان، مسئله‌سازتر است.

تصمیم‌گیرندگان در جستجوی اطلاعات حل مسأله نیستند بلکه بر راه‌کارهای سازش دادن منافع تأکید دارند. زمانی که منافع چنان متعارض‌اند که نمی‌شود بر سر آنها توافق کرد، سازش منافع، به مبنای معقولی برای فرآیندهای تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود.

### مدل سطل زباله:

✓ عدم اطمینان وجود دارد.

✓ ابهام وجود دارد.

زمانی مناسب است که بر سر اهداف و وسایل نیل به آنها توافق وجود ندارد. این مدل به طور خاص با وضعیت‌هایی سازگار است که در آن محیط یا فن‌آوری به نحوی کامل درک نمی‌شود یا جاهایی که بازیگران کلیدی به فرآیند تصمیم‌وارد و از آن خارج می‌شوند، زیرا فعالیت‌های دیگری زمان و توجه آنها را به خود جلب می‌کند.

علت نام‌گذاری مدل به نام «سطح زباله» تأکید بر تصادفی بودن فرآیند تصمیم‌گیری است.

✓ هر سازمانی گهگاهی خود را در این وضعیت خواهد دید.

مارچ و همکارانش: فرآیند تصمیم‌گیری سطح زباله‌ای جریان‌های تصادفی رویدادهایی هستند که با هم تلاقی می‌کنند و باعث می‌شوند در حضور مجموعه‌ای تصادفی از افراد در یک لحظه زمانی تصادفی، راه‌حل‌های دسته‌ای از مسائل مشخص شوند. در مدل سطح زباله، مسائل، راه‌حل‌ها، مشارکت‌کنندگان و فرصت‌های انتخاب گزینه‌ها، جریان‌های رویدادهای مستقلی‌اند که در درون و سراسر سازمان‌ها وجود دارند، شبیه انتخاب تصادفی مواد زایدی که در یک سطل زباله با یکدیگر ترکیب می‌شوند. در این مدل ممکن است مسأله‌ای شناسایی یا حل شود. به علت تصادفی بودن فرآیند، گزینه‌ها ممکن است بدون حل یک مسأله انتخاب شوند و برخی مسائل هرگز حل نشوند و در جاهایی که هیچ مسأله‌ای وجود ندارد راه‌حل‌هایی ممکن است پیشنهاد شود. حتی در یک هرج و مرج سازماندهی شده، برخی مسائل حل می‌شوند.

در تضاد با

مدل سطح زباله ← پیش‌فرض‌های مدل عقلایی

پیش‌فرض‌هایی مثل اینکه، اهداف می‌توانند بطور روشن تعریف شوند و راه‌کارهای تحقق آنها پیشاپیش قابل شناسایی‌اند و براساس معیارهایی که به نظر مناسب می‌آیند می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند.

(تئوری سازمان هج - صفحه 367-370)

✓ نکته: دیدگاه مدل سطل زباله، ابزاری بودن تصمیم‌گیری را زیر سؤال می‌برد و آن را بعنوان نمایش سازمانی تصور می‌کند که درون آن تصمیم‌ها، ساخت‌های اجتماعی واقعیت‌اند. انواع مدل‌ها در تصمیم‌گیری از دیدگاه الوانی:

- 1- مدل‌های کلامی: به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند و مدل‌های تشریحی به شمار می‌آیند. مثلاً فردی که از شما آدرس می‌خواهد و شما به او مسیر را توضیح دهید از این مدل استفاده کرده‌اید.
  - 2- مدل‌های ترسیمی: روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهد. مثلاً اگر در پاسخ به شخصی که از شما آدرس می‌خواهد نقشه شهر را به بدهید از این مدل استفاده کرده‌اید. از جمله مدل‌های ترسیمی، نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر در تصمیم‌گیری مربوط به تولید است.
  - 3- مدل‌های تجسمی (سه بعدی): این مدل وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاسی معین مجسم می‌سازد. ماکت یک ساختمان یا ماشین‌های یک خط تولید نمونه‌ای از مدل تجسمی هستند.
  - 4- مدل‌های ریاضی: این مدل روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهد.
- (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 203)

#### 14- پاسخ: گزینه 4- عقلایی

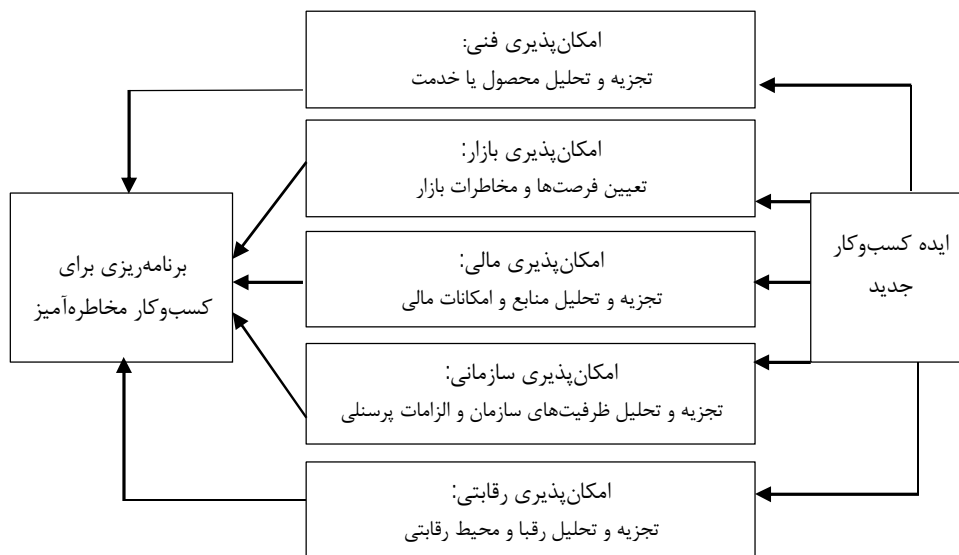
❖ به پاسخ تشریحی سوال 13 مراجعه شود.

#### 15- پاسخ: گزینه 2 فرهنگی

- |  |  |
|--|--|
| 1- <u>مکتب طراحی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیند تکوین‌یابنده و مفهوم آفرین.          |  |
| 2- <u>مکتب برنامه‌ریزی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان یک فرآیند رسمی.                       |  |
| 3- <u>مکتب موضع‌یابی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان یک فرآیند تحلیلی.                       |  |
| 4- <u>مکتب کارآفرینانه:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیندی بصیرت‌مندانه و آرمان‌گرایانه. |  |
| 5- <u>مکتب شناختی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیند ذهنی.                               |  |
| 6- <u>مکتب یادگیری:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیندی نوپا و نوظهور.                    |  |
| 7- <u>مکتب قدرت:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیند مذاکره.                               |  |
| 8- <u>مکتب فرهنگی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیند جمعی.                               |  |
| 9- <u>مکتب محیطی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیندی واکنشی و انفعالی.                   |  |
| 10- <u>مکتب پیکره‌بندی:</u> شکل‌گیری استراتژی بعنوان فرآیند تحولی و دگرگون‌شونده.          |  |

## 1- مکتب طراحی:

بدنبال الگویی از تدوین استراتژی می‌باشد تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیر بیرونی از طریق SWOT تناسب و سازگاری ایجاد کند.



نمودار 3: حوزه‌های کلیدی برای ارزیابی امکان‌پذیری کسب‌وکار مخاطره‌آمیز (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 291)

1- نقاط قوت: جنبه‌های مثبت یا ویژگی‌های متمایز یا صلاحیت‌هایی که مزیت مهمی در بازار برای سازمان فراهم می‌سازد که بر آن اساس، بهسازی در سازمان بوجود می‌آید. ویژگی‌هایی چون موقعیت فعلی بازار، اندازه، ساختار، تخصص مدیریتی، منابع فیزیکی و مالی، منابع انسانی، تصور مشتریان و شهرت. با انجام پژوهش در خصوص فرصت‌های بیرونی که با نقاط قوت سازمان منطبق می‌شود، می‌توان اثر تضایف یا هم‌افزایی را در سازمان در حد بهینه ایجاد نمود.

2- نقاط ضعف: جنبه‌های منفی یا نواقص در صلاحیت‌ها و منابع فعلی یا تصور و شهرت سازمان است که اثربخشی را محدود ساخته و باید مورد اصلاح قرار گرفته و یا نیازمند اقدام عملی برای حداقل سازی اثرات منفی آن است. نمونه‌هایی از نقاط ضعف سازمان عبارتند از: فعالیت در بازه محدود، تسهیلات محدود، تجهیزات فرسوده و از رده خارج، درصد بالایی هزینه ثابت، ساختار بوروکراتیک، درصد بالای شکایت مشتریان، کمبود یا ناکارآمدی مدیران کلیدی و ...