

پاسخ تشریحی سوالات کنکور دکتری مدیریت سال

1394

- 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- کدام تئوری مدیریت به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند؟
- 1- بوم‌شناسی جمعیت 2- وابستگی منابع 3- نهادی 4- هزینه مبادله
- 2- اینکه مدیران باید به صورت مستمر شرایط منحصر بفرد درون سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و مفاهیم مدیریتی متناسب با این شرایط را بکار گیرند، بیانگر چه مفهومی است؟
- 1- قانون موقعیت 2- دیدگاه موردی 3- سیستم باز 4- سیستم پویا
- 3- در کدام پارادایم، سازمان‌ها بعنوان پدیده‌های تکوین یافته در حین فعالیت یا کارکرد اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند؟
- 1- کارکردگرایی 3- انسان‌گرایی افراطی
2- تفسیرگرایی 4- ساختارگرایی افراطی
- 4- کدام مورد، منشاء عدم اطمینان در محیط سازمان است؟
- 1- پویایی محیطی 3- پیچیدگی محیطی
2- ترکیب جمعیت شناختی محیط 4- غنای محیطی
- 5- برای بقای سیستم سازمانی، تعادل میان چه فعالیت‌هایی ضروری است؟
- 1- نگهدارنده و انطباقی 3- اجرایی و پشتیبانی
2- افزایش و کاهش منابع فیزیکی 4- آنتروپی مثبت و منفی
- 6- در نظریه وابستگی منابع ادعا می‌شود «سازمان‌ها تابع خواسته‌های محیط هستند» سازمان‌ها چگونه در رفتار خود این تبعیت را نشان می‌دهند؟
- 1- ایجاد پیمان‌های بین سازمانی
2- رقابتی کردن قیمت کالاها و خدمات
3- جذب عوامل تهدیدکننده بقا سازمان
4- مدیریت وابستگی سازمان به منابع حیاتی
- 7- کدام مکتب، نمونه‌ای از نحله فکری سازمان نومدرنیست است؟
- 1- اقتضایی 2- پیچیدگی 3- روابط انسانی 4- سیستمی

8- نگرش‌های مدیریت به حکومت، جامعه، مشتریان، توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان،

کارکنان و سهامداران را اصطلاحاً چه می‌نامند؟

1- مسئولیت‌پذیری مدیریت 3- اخلاق در مدیریت

2- فلسفه مدیریت 4- پوشش محیطی

9- کدام نظریه تلاش می‌کند به طریقی مدرنیستی، پدیده‌های پیچیده سازمانی را از طریق

توصیف ساختار روابط بین بازیگران (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها) تبیین کند؟

1- شبکه نقش‌آفرین 3- شبکه اجتماعی

2- شبکه بین‌سازمانی 4- سرمایه‌اجتماعی

10- در کدام سطح منطق اخلاقی، نگرش مبتنی بر تئوری چماق و هویج حاکم است و افراد

بدنبال حداکثرسازی منافع خود در بلند مدت هستند؟

1- حرفه‌ای 2- قراردادی 3- پیش‌قراردادی 4- فراقراردادی

11- کدام مورد از فنون کمی تصمیم‌گیری به مدیران این امکان را می‌دهد تا با ترسیم مسیره‌های

جایگزین شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات را مورد مشاهده قرار دهد و ببیند که چگونه

تصمیمات با رویدادهای آینده مرتبط است؟

1- تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه 3- شبیه‌سازی

2- تئوری بازی 4- درخت تصمیم

12- در کدام مدل تصمیم‌گیری، به جای اهداف سازمانی، اهداف شخصی تصمیم‌گیری را جهت

می‌دهد و تجزیه و تحلیل وسیله - هدف شخصی جایگزین تجزیه و تحلیل وسیله - هدف

سازمانی می‌شود؟

1- تغییرات تدریجی 2- رضایت‌بخش 3- سیاسی 4- سطل‌زبانه

13- کدام مورد از مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر مدل یادگیری تک‌حلقه‌ای است؟

1- کلاسیک 2- سیاسی 3- سطل‌زبانه 4- اداری

14- در کدام یک از مکاتب فکری تفکر استراتژیک، یک جنبه‌ی آن بیانگر سازمان و محیط

پیرامونی است و جنبه‌ی دیگر نیز بیان‌کننده‌ی فرآیند تدوین استراتژی بعنوان

دگرگون‌سازی و تحرک است؟

1- محیطی 2- قدرت 3- کارآفرینانه 4- پیکره‌بندی

15- یکی از چارچوب‌هایی که قواعد مربوط به مدیریت زمان را مورد توجه قرار داده و مشخص می‌کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد، چه نامیده می‌شود؟

- 1- اصل پیتر 2- قانون پاره‌تو 3- قانون پارکینسون 4- نمودار گانت

16- سیستمی که داده‌های مورد نیاز را از بخش‌های مختلف سازمان و پایگاه داده‌ها جذب نموده و داده‌ها را در مقابل سنجه‌های کلیدی محک می‌زند، چه نام دارد؟

- 1- داشبوردهای عملکرد کسب و کار 3- هدفگذاری آرمانی
2- تیم‌های هوشمند 4- برنامه‌ریزی اقتضایی کسب‌وکار

17- کدام استراتژی مستلزم بالاترین درجه انعطاف‌پذیری ساختاری است؟

- 1- آینده‌نگر 2- تحلیل‌گر 3- تهاجمی 4- تعاملی

18- با بکارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارتند ولی چنین مهارت‌هایی به سهولت نمی‌توانند تکراری و یکنواخت شوند، چه نوع تخصص‌گرایی محقق می‌شود؟

- 1- وظیفه‌ای 2- عمومی 3- فنی 4- اجتماعی

19- در مدل چرخه حیات سازمان، زمانی که سازمان‌ها محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می‌بخشند، در کدام مرحله قرار دارند؟

- 1- کارآفرینی 2- کنترل 3- رسمیت 4- پیچیده شدن ساختار

20- کدامیک از اجزاء ساختار سازمانی، حدود تفکیک درون سازمان، میزان تخصص‌گرایی و تقسیم‌کار را نشان می‌دهد؟

- 1- اندازه 2- پیچیدگی 3- تمرکز 4- رسمیت

21- در تکنولوژی مهندسی، تغییرپذیری وظایف و قابل تجزیه و تحلیل بودن وظایف به ترتیب چگونه است؟

- 1- کم-کم 2- کم-زیاد 3- زیاد-کم 4- زیاد-زیاد

22- اگر به تجربه بالا در بایم که تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیت‌های شغلی متخصصانی

که از سطح آموزش شغلی بالایی برخوردارند، ضرورتی ندارد، به چه نتیجه‌ای رسیده‌ایم؟

1- بین پیچیدگی و تخصص تناسب مستقیم وجود دارد.

2- بین رسمیت و قانونمندی تناسب مستقیم وجود دارد.

3- پیچیدگی زیاد با رسمیت کم پیوند خورده‌است.

4- پیچیدگی کم با رسمیت کم پیوند خورده‌است.

23- نظم منطقی و اسناد به ترتیب جزء ویژگی‌های کدام دسته از فرآیندهای موثر بر ادراک

می‌باشند؟

1- موقعیتی - موضوع

3- موضوع - موقعیتی

2- موقعیتی - موقعیتی

4- موضوع - موضوع

24- برای حصول حداکثر بهره‌وری نیروی انسانی، کارکنان با نیازهای رشد و کمال را باید در

چه مشاغل و چه سازمان‌هایی به ترتیب به کار بگماریم؟

1- توسعه‌یافته - انعطاف‌پذیر

3- ساده - انعطاف‌پذیر

2- پیچیده - بوروکراتیک

4- فنی - دانش‌بنیان

25- کدام مورد چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره‌ی چگونگی رفتار

دیگران به شیوه‌ای گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا براساسی مطابق با انتظار وی رفتار

کنند؟

1- فرافکنی

2- فرآیند ادراکی

3- کامیابی فراخود

4- ناهمسانی شناختی

26- در کدام روش، شخص در قبال انجام رفتار دلخواه به جای اینکه پاداش دریافت کند، فرصت

می‌یابد که از یک پیامد ناخوشایند پرهیز کند؟

1- تنبیه

2- تقویت منفی

3- خاموش‌سازی

4- شرطی کردن اجتنابی

27- نیاز به خودیابی در نظریه سلسله‌مراتب نیازها با کدام نیاز در تئوری دوعاملی همتراز

است؟

1- کسب موفقیت

2- نفس کار

3- نیاز به وابستگی

4- رشد

28- تمایل فرد به ارائه عضویت در سازمان به دلیل حفظ موقعیت و منافع که بتدریج در این

سازمان بدست آورده، بیانگر کدام نوع از تعهد سازمانی است؟

- 1- احساسی 2- عاطفی 3- مستمر 4- هنجاری

29- ادراک فرد از منصفانه بودن سطح پرداخت و فرصت ارتقا برای همه در سازمان به ترتیب

به کدام مورد از انواع عدالت سازمانی اشاره دارد؟

- 1- توزیعی - رویه‌ای 3- رویه‌ای - تعاملی
2- توزیعی - تعاملی 4- رویه‌ای - توزیعی

30- افرادی که عقلانی و خلاق هستند و همچنین احتمالات آینده را از طریق تجزیه و تحلیل

درمی‌یابند، دارای چه نوع شخصیتی هستند؟

- 1- حسی - منطقی 2- حسی - عاطفی 3- شهودی - منطقی 4- شهودی - عاطفی

31- کدام مورد از انتقادهای بر تئوری نیازهای مازلو (Maslow) وارد است؟

- 1- نیازهای خودیابی غیرقابل سنجش بوده و واقعی نیستند.
2- همواره نیازهای ایمنی بر نیازهای فیزیولوژیک مقدم است.
3- ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که تئوری مازلو مطرح می‌کند.
4- ساختار نیازها از محیط تبعیت می‌کنند، بنابراین تئوری مازلو می‌بایست با عوامل محیطی ترکیب شود.

32- درجه تطبیق یک رفتار مشاهده‌شده در موقعیت‌های مختلف در چارچوب اصلی تئوری

اسناد به کدام مورد اشاره دارد؟

- 1- تطابق 2- تفاوت 3- تداوم 4- تکرار

33- عواملی که بر چگونگی ادراک اثر می‌گذارند، کدامند؟

- 1- بزرگی - تکرار - تباین - قدمت 3- شدت - تباین - قدمت - بزرگی
2- تکرار - شدت - تباین - تازگی 4- شدت - تباین - نامکرر - قدمت

34- کدام اثر می‌تواند رفتار فردی را توجیه کند که نوع رفتار و سطح عملکرد خود را متناسب

با انتظارات مثبت دیگران که به صورت مستقیم یا تلویحی به او القا کرده‌اند، ارتقا دهد؟

- 1- اثر پیگمالیون 2- اثر گالاتیا 3- اثر گلم 4- اثر خودخدمتی

- 35- هنگامی که هدف فرد یادگیری است باید از کدام سبک استفاده کند؟
 1- مصالحه 2- نرمش 3- همکاری مبتنی بر اعتماد 4- رقابت با همدیگر
- 36- توانمندسازی افراد در تیم خودگردان از طریق کدام سازوکار صورت می‌گیرد؟
 1- ممارست 2- تفویض 3- مشارکت 4- مشاوره
- 37- کدام مورد، دیدگاه نظریه پردازان نئوکلاسیک نسبت به تعارض است؟
 1- اجتناب‌پذیر 2- اجتناب‌ناپذیر 3- سودمند 4- کارکردی
- 38- کدام نقش در شبکه اجتماعی برای ایجاد ائتلاف‌های سیاسی مفید است؟
 1- رابط 2- ستاره 3- نگهبان 4- منزوی
- 39- در کدام مورد، الگوهای ارتباطی اطلاعاتی در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه‌ی افراد رد و بدل می‌شود؟
 1- تابشی 2- ستاره‌ای 3- زنجیره‌ای 4- حلقه‌ای
- 40- در کدام مورد از سبک‌های غیرکارکردی ارتباطات، افراد از دادن پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخور دادن به دیگران خودداری می‌کنند و با استفاده از طعنه و کنایه‌زدن و انتقاد غیرمستقیم، عصبانیت و پر خاشگری خود را ابراز می‌کنند؟
 1- انفعالی - تهاجمی 2- تهاجمی 3- سنتی 4- منفعل
- 41- کارگری که قبل از تعطیلات آخرسال به رئیس خود بگوید که حاضر است برای کسب درآمد بیشتر هرگونه اضافه‌کاری را بپذیرد ولی اولین پیشنهاد اضافه‌کاری را رد کند رئیس او دچار کدام نوع تعارض می‌شود؟
 1- داخلی 2- میان‌نقش‌ها 3- نقش و شخص 4- رفتارهای متداخل
- 42- کدام گروه از لحاظ تداوم به نسبت موقت و از لحاظ رسمی بودن به نسبت غیررسمی است؟
 1- دوستی 2- ذینفع 3- فرماندهی 4- وظیفه‌ای

43- نیاز به همکاری و نیاز به نوآوری به ترتیب با کدام گروه متناسب ترند؟

- 1- متجانس - نامتجانس
- 2- نامتجانس - نامتجانس
- 3- متجانس - متجانس
- 4- نامتجانس - متجانس

44- مرحله پذیرش متقابل در تشکیل گروه‌ها، واجد چه ویژگی‌هایی است؟

- 1- همکاری، انجام فعالانه وظایف و ابداع
- 2- بیان طرزتلقی، استمرار هنجارها و استقرار اهداف
- 3- وابسته کردن وظایف به یکدیگر، انعطاف و تفویض اختیار
- 4- کسب آگاهی، تسهیم اطلاعات، آزمودن یکدیگر و بحث جمعی

45- عواملی که موجب کاهش انسجام گروهی می‌شوند، کدامند؟

- 1- افزایش مراودات خارجی، کمبود منابع داخلی، فشارهای گروهی و عدم توفیق
- 2- ترکیب ناهمگون، اندازه متوسط، تفاوت فرهنگی و اهداف بزرگ و آرمانی
- 3- ترکیب نامتجانس، اندازه بزرگ، پراکندگی فیزیکی، اهداف مبهم و عدم توفیق
- 4- اشکال در تحقق اهداف، گرایش‌های فردی، افزایش احتمال انحلال گروه و موقتی بودن

46- برای حل مسائل پیش‌بینی نشده، ساختار گروه باید با کدام سازوکار شکل بگیرد؟

- 1- تلفیق افقی
- 2- تلفیق عمودی
- 3- تفکیک افقی زیاد
- 4- تفکیک عمودی زیادی

47- زمانی که مساله دارای پیچیدگی بالایی باشد و رسانه انتخابی نیز از بازدهی و غنای بالایی برخوردار باشد، کدام رسانه ارتباطی از اثربخشی برخوردار است؟

- 1- ایمیل و وبلاگ
- 2- ارتباطات چهره‌به‌چهره
- 3- مکاتبات رسمی
- 4- تلفن

48- کدام مورد، سازوکار توسعه قدرت در سازمان از طریق ایجاد وابستگی در دیگران محسوب می‌شود؟

- 1- ائتلاف‌سازی در سازمان
- 2- کنترل معیارهای تصمیم‌گیری
- 3- کنترل جریان اطلاعات در سازمان
- 4- توسعه مهارت‌های غیرقابل جایگزین خود

49- سازوکارهای دستیابی به اثربخشی سازمانی کدام است؟

- 1- تاکتیک‌های سیاسی و مهارت مدیریت تعارض
- 2- مهارت ارتباطی و تاکتیک‌های سیاسی
- 3- تاکتیک‌های سیاسی و نفوذ
- 4- تاکتیک‌های نفوذ و قدرت

50- به کسی که از طریق مربی‌گری، تعلیم‌گری خصوصی و اقدامات ارشادی بصورت نظام‌یافته

به پرورش شخص دیگر همت می‌گمارد، چه گفته می‌شود؟

- 1- مشاور
- 2- مرشد
- 3- رهبر غیررسمی
- 4- رهبر ساعی

51- در کدام تئوری رهبری، نگرش اقتضایی و تمرکز بر رفتار رهبر است؟

- 1- فیدلر
- 2- تئوری‌های صفات
- 3- مسیر- هدف
- 4- مطالعات اوهایو

52- رهبری خدمتگزار در تمرکز بر روی توانمندسازی پیروان بر اعمال رهبری در جهت تحقق

اهداف سازمانی، با کدام مورد از نظریه‌های رهبری دارای وجوه مشترک است؟

- 1- تئوری اقتضایی رهبری
- 2- سیستم‌های مدیریت لیکرت
- 3- رهبری مراوده‌ای
- 4- رهبری تحول آفرین

53- در مدل ویژگی‌های شغل، ضعف میزان هویت شغلی می‌تواند بوسیله کدام ویژگی شغل

جبران شود؟

- 1- اهمیت شغل و تنوع شغل
- 2- اهمیت شغل و بازخور نتیجه
- 3- تنوع شغل و بازخور نتیجه
- 4- بازخور نتیجه و آزادی عمل

54- در کدام مورد از رویکردهای طراحی شغل که تکامل یافته رویکرد مدیریت علمی است،

جنبه‌ی تجزیه و تحلیل شغل بر سایر جنبه‌ها غلبه دارد و با استفاده از طراحی‌های

کامپیوتری و سایبرنتیکی و همچنین تعامل انسان - ماشین، مشاغل طراحی می‌گردند؟

- 1- مهندسی شغل
- 2- نگرش معاصر تیمی
- 3- رویکرد پردازش اطلاعات اجتماعی
- 4- تئوری سازماندهی اقدام

55- در نظام ارزیابی عملکرد، کدام نوع روایی به میزان همگرایی نتایج ارزیابی عملکرد با

مقیاس‌های مختلف بستگی دارد؟

- 1- تفکیک‌کننده
- 2- سازه
- 3- صوری
- 4- همگرا

56- در رویکرد ارزش‌های رقابتی، زمانی که کانون توجه سازمان بوده و انعطاف‌پذیری در حد

بالاست، چه مدلی حاصل می‌شود؟

- 1- عقلانی 2- سیستم باز 3- روابط انسانی 4- فرآیند داخلی

57- در کدامیک از معیارهای اثربخشی سازمانی، توافق در زمینه موضوعاتی از تبیین

نگرش‌های مثبت نسبت به سرپرستی، روحیه و الزامات نقش، مورد توجه قرار دارد؟

- 1- مهارت‌های ارتباطی 3- نهادینه‌کردن اهداف سازمان
2- سازگاری نقش و هنجار 4- بهره‌برداری از منابع انسانی موجود

58- کدام مورد توصیف دقیق‌تری از «معنویت در محیط کار» است؟

- 1- افزایش توجه کارکنان به مسائل دینی و مذهبی در محیط کار از طریق برگزاری مراسم و نشست‌های عقیدتی
2- مجموعه تلاش‌هایی که برای افزایش توجه کارکنان به سوی معنویت و ایجاد تعامل بین زندگی دنیوی و سازمان صورت می‌گیرد.
3- توسعه معنویت در محیط کار در بلندمدت و از طریق تقویت شعائر مذهبی و ایجاد فضاهای مذهبی در سازمان صورت می‌گیرد.
4- تلاش برای هماهنگی کار و معنویت، برای افراد و سازمان‌ها تا در محیط کار شرایط برای حرکت به سمت کمال و احساس تعلق خاطر ایجاد شود.

❖ پاسخ تشریحی:

1- پاسخ: گزینه 3- نهادی

رویکرد پست مدرن:

1- نظریه سازمان مدرنیست: نظریه مدرنیسم یا نوگرایی این عقیده که جهان نظم یافته است را تایید می کند، باوری که آشوب و بی نظمی را قابل مدیریت می داند. در این نظریه، نظم با ایجاد سیستم ها، بوروکراسی ها و رویکردهای مدیریتی در محیطی که اساسا آشفته است ایجاد می شود.

مبانی اساسی این نظریه:

الف) افراد بتوانند جهان را عقلایی ببینند.

ب) سازمان بعنوان یک سیستم مورد بررسی قرار گیرد.

روش های اجرایی شدن این مبانی:

الف) در نظر گرفتن طیف کلی فعالیت های علمی مربوط به ایجاد نظریه سازمان و مدیریت بعنوان مجموعه ای از اعضا بهم مرتبط نظامی یافته.

ب) سازمان را بعنوان سیستم های کم و بیش پیچیده بنگریم.

✓ سیمای محوری نظریه سازمان مدرنیست ← شکل سازمانی یا ویژگی های بوروکراسی

2- نظریه سازمان نئومدرنیست: نئومدرنیسم تصویری از نظریه سازمان را ارائه می کند که در آن انسان ها محور سازمان هستند. در این منظر، روش ها و بینش های برگرفته از علوم اجتماعی برای ایجاد نظریه سازمان بکار گرفته می شود.

در نئومدرنیسم تمایل به این است که:

- ارزش ها و باورهای افراد شکل بگیرند.
- زندگی سازمان براساس تجربه و آزمایش شکل داده شود.
- فرهنگ سازمانی حول افراد طراحی شود و فرآیندهای تغییر مورد شناسایی قرار گیرند.

رویکرد دیگر در نئومدرنیسم، رویکرد سازمان دموکراتیک است که بر مفهوم توانمندسازی تمامی اعضای سازمان تاکید می‌کند. (مک اوولی) و همکارانش از این نظریه بعنوان موج سواری بر روی موج جدید یاد می‌کنند.

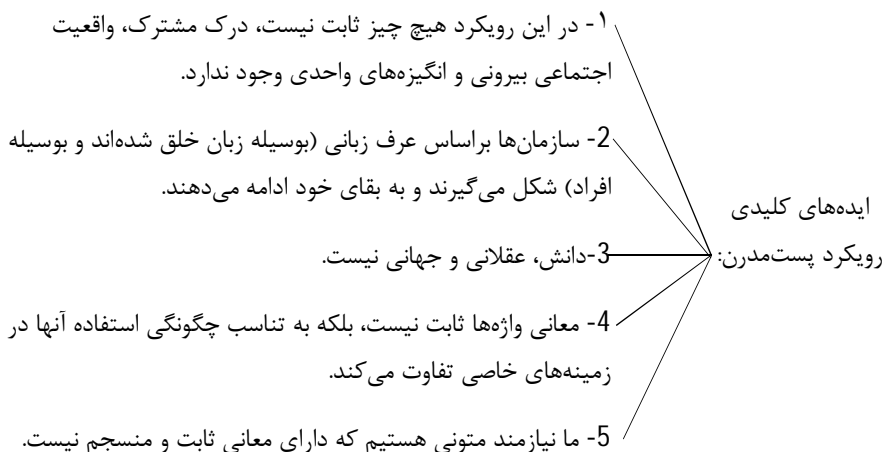
موج جدید مدیریت: با افزایش سطح عدم اطمینان در عملیات سازمان‌ها، نوع جدیدی از کنترل‌ها با عنوان کنترل فرهنگی برای نظارت بر عملکرد کارکنان اعمال می‌گردد و مفاهیم عقیدتی و معانی در مباحث مدیریت، تغییر می‌کند. نظریه التون مایو با بهره‌گیری از مفهوم بی‌سامانی و فقدان ارزش‌های اخلاقی دور کهیم، در این موج جدید مطرح می‌شود.

3- نظریه سازمان پست مدرنیست: پست مدرنیسم یا فرانگرایی برگرفته از دیدگاه کارل مارکس است.

به دو دلیل نمی‌توان ایده‌های اصلی پست مدرنیسم را تلخیص نمود:

1- این امر نیازمند درک مناسب از زبان‌شناسی و فلسفه است.

2- ایده‌های پست مدرن دارای طیف وسیعی هستند.



دو قالب متفاوت کاربرد واژه پست مدرنیسم:

1- پست مدرنیسم به تجزیه و تحلیل‌های سازمانی اشاره دارد که فلسفه پست مدرن ضد اثبات‌گرایی را برای مواجه با چالش چگونگی درک پدیده‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهد. این رویکرد بنیان عینیت‌گرایی و طبیعت‌گرایی را سست می‌کند.

2- این واژه بیانگر دوره زمانی و تاریخی است. در این رویکرد، تولید، توزیع، مبادله و مصرف نه تنها بطور شگرفی تسریع گردیده است بلکه بطور فزاینده‌ای، متنوع، تخصصی و موقتی شده‌اند. این دوره تاریخی پست‌مدرن نیازمند شکل‌های جدید سازمان و مدیریت است که بعد از دوره زمانی مدرن توسعه سرمایه‌داری رخ داده است و با تغییرات سریع تکنولوژیکی و جهانی‌سازی همراه است.

مشخصه‌های اشکال سازمانی پست‌مدرنیسم:

- 1- انعطاف پذیری زیاد
- 2- مهارت چندگانه
- 3- افزایش اهمیت کار دانشی
- 4- فروریختن سلسله مراتب سازمانی و انعطاف‌پذیری نیروی کار.

4- نظریه سازمان انعکاسی (نمادها، معانی و تفاسیر): مکاتب فکری تعامل‌گرایی نمادین و پدیدارشناسی، از توسعه دانش حمایت می‌کنند و با چگونگی احساس افراد از جهان اطراف و بیان آن از طریق معانی سر و کار دارند. این رویکردها به دنبال روش‌هایی هستند تا براساس آن، افراد و گروه‌ها، هویت‌سازمانی برای خود ایجاد نمایند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 144 – 146)

نظریه‌های روابط سازمان – محیط

نظریه‌ها را در دو، دوره می‌توان بررسی کرد:

- 1- 1950-1960: تمرکز روی روابط بین سازمان و محیط بود، بصورت اینکه در کدام محیط، کدام ساختار و سبک سازمانی بهتر است.
- 2- 1970-؟: تمرکز روی روابط سازمان با محیط از درون به بیرون و از بیرون به درون و اینکه سازمان چگونه خودش را با تغییرات محیط وفق می‌دهد، است.

- | | | |
|---|---|------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1- نظریه اقتضایی 2- نظریه وابستگی به منابع 3- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی | } | <p>✓ نظریات دیدگاه مدرن:</p> |
|---|---|------------------------------|

✓ نظریه نمادین – تفسیری: نظریه نهادی

نظریه اقتضایی: سازمان‌ها ماشینی و ارگانیکی

در محیط‌های پایدار، سازمان با مشخص بودن خطوط دقیق سلسله‌مراتب دستوردهی (اختیار) و حوزه‌های مشخص مسئولیت به صورت تخصصی به فعالیت‌های عادی و یکنواخت می‌پردازد. با توجه به استعاره‌ی ماشین، این سازمان‌ها، سازمان‌های ماشینی نامیده می‌شوند. مثل کتابخانه‌ها، دفاتر پستی و ... سازمان‌های ماشینی بخش‌های تخصصی دارند (وظایف و کارهای متمایزی که کارکنان انجام می‌دهند) و این بخش‌ها توسط مدیریت درون نوعی سیستم دارای عملکرد بالا مهندسی می‌شوند. سازمان‌های ارگانیک در مقایسه با سازمان‌های ماشینی از نظر تخصصی بودن، رسمیت و سلسله‌مراتب در حد پایین‌تری قرار دارند. در این سازمان‌ها ارتباطات افقی (موربی) بیشتری به چشم می‌خورد. در محیط‌های به شدت در حال تغییر سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری نیاز دارند و کارکنان تشویق می‌شوند تا مهارت‌های خود را در جاهایی که نیاز است به کار برند و مهارت‌ها را با الگوهای کاری در حال تغییر به هر طریقی که مفید می‌یابند سازگار و متناسب سازند. این سازمان‌ها ارگانیک هستند. مثل اورژانس بیمارستان، مؤسسات گردشگری خانوادگی و ...

✓ **نکته:** سازمان‌ها معمولاً ویژگی‌های ارگانیکی و ماشینی را در کنار هم دارند. بعنوان مثال، بیشتر کارهای اداری در دانشگاه‌های بصورت مکانیکی انجام می‌شوند در حالیکه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها ارگانیک‌تر هستند.

لازم به توضیح است که:

ادله‌ی نظری مبتنی بر بهتر بودن شکل‌های ماشینی یا ارگانیکی سازمان وجود ندارد. هرکدام برای شرایط خاصی مناسب‌اند. در محیط‌های پایدار، شکل ماشینی مناسب‌تر است زیرا با استفاده از رویه‌های استاندارد انجام کار برای فعالیت‌های عادی و یکنواخت از کارآمدی کافی برخوردار است. زمانی که سازمان باید پیوسته فعالیت‌هایش را به منظور سازگاری با تغییرات سریع محیط تغییر دهد، منطق و سودمندی یکنواختی و تکراری کردن فعالیت‌ها از بین می‌رود و سازمان ارگانیک چون از نوآوری و سازگاری با محیط حمایت می‌کند مرجح می‌شود. تعیین اینکه در چه زمانی از ساختار ماشینی و در چه زمانی از ساختار ارگانیکی استفاده شود، جوهره‌ی نظریه اقتضایی را شکل می‌دهد. **تام برنز و جورج استاکر:** شرایط محیطی مختلف، سبک‌های سازماندهی مختلفی را می‌طلبد یعنی اثربخش‌ترین راه سازماندهی به شرایط پیچیدگی و تغییر در محیط بستگی دارد.

نظریه وابستگی به منابع: (جفری پفر و سالانیک):

پیش فرض این نظریه آن است که سازمان‌ها از طریق محیط کنترل می‌شوند، ولی پفر و سالانیک معتقدند که مدیران نیز می‌توانند بیاموزند که چگونه در دریا‌های موج تحکم محیطی، کشتی سازمان را سکان‌داری کند.

برهان اصلی: تحلیل روابط بین سازمانی درون شبکه‌ی سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت - وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. چنین دانشی به مدیران اجازه می‌دهد تا مآخذ احتمالی تأثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش‌بینی کنند و راه‌هایی را بیابند که از طریق آن سازمان بتواند برخی از این تأثیرات را از طریق ایجاد وابستگی متقابل خنثی کند. یکی از نقاط آسیب‌پذیر سازمان در برخورد با محیط نیاز منابع است. محیط از این قدرت در جهت اعمال خواسته‌هایی نظیر قیمت‌های رقابتی، محصولات و خدمات مطلوب، ساختارها و فرایند سازمانی کارآمد استفاده می‌کند. وابستگی به محیط نوعی وابستگی تک موردی و مشخص نیست، بلکه مجموعه‌ای است پیچیده از وابستگی‌ها که بین یک سازمان و عناصر خاص محیطی واقع در شبکه‌ی بین سازمان وجود دارد.

تحلیل وابستگی به منابع:

✓ **نقطه شروع:** شناسایی منابع

✓ **نقطه پایان:** دستیابی (استفاده از مدل سیستم‌های باز) به عرضه‌کنندگان منابع

نگاه وابستگی منابع، به آن دسته از نقش‌آفرینان محیطی است که می‌توانند روابط سازمان و محیط را تحت تأثیر قرار دهند و بدان طریق، مبادلات سازمان با محیط را حمایت یا کُند کنند. رقابت بر سر دریافت مواد اولیه و جذب مصرف‌کنندگان، می‌تواند یکی از مآخذ تأثیر بالقوه محیط باشد. مآخذ دیگر، مؤسسه‌های قانونی - نظارتی و ذینفعان خاص هستند که در تأثیرگذاری بر قانون‌گذاران با سازمان رقابت می‌کنند.

منابعی برای سازمان مهم هستند که:

- 1- حیاتی باشند: منابعی‌اند که سازمان بدون آنها نمی‌تواند فعالیت کند. مثال: گوشت گاو نوعی منبع حیاتی برای شرکت مک دونالد است.
- 2- کمیاب باشند: برآوردی از میزان در دسترس بودن منبع در محیط است. طلا و پلاتین منابع کمیاب‌اند.

✓ نکته: منابعی که حیاتی و کمیاب‌اند، در فعالیتهای پیگیری و مدیریت وابستگی‌های محیطی از بالاترین اولویت برخوردارند زیرا این منابع قوی‌ترین پایه‌ی قدرت را برای نقش‌آفرینان شبکه ایجاد می‌کنند.

➤ **نخستین گام** در راه بکارگیری نگاه وابستگی به منابع، درک دقیق شبکه‌ی سازمانی از نظر حیاتی بودن و کمیابی منابع است.

➤ **دومین گام**، یافتن راه‌هایی برای رهایی از وابستگی یا وابسته کردن دیگر نقش‌آفرینان محیطی به سازمان است.

شیوه‌های مدیریت وابستگی به منابع: (پفر و سالانیک)

- 1- استفاده از چندین عرضه‌کننده مواد اولیه. (قدرتشان را کم می‌کند)
- 2- در جاهایی که استفاده از تعداد معدودی تأمین‌کننده مهم است مثل سیستم‌های بهنگام که هزینه‌های تغییر عرضه‌کنندگان بالا است، انعقاد قرارداد با عرضه‌کنندگان نوعی راهبرد متداول است.
- 3- وابستگی به عرضه‌کنندگان (یا مصرف‌کنندگان از دید عرضه‌کنندگان) از طریق راهبردهای تملک یا ادغام (راهبرد ادغام عمودی) یا سرمایه‌گذاری مشترک با عرضه‌کنندگان خنثی می‌شود. برای مدیریت روابط با رقیب راهبرد یکپارچگی افقی نیز مفید است.
- 4- توسعه‌ی روابط شخصی با اعضای شرکت‌هایی که به آنها وابسته‌اید.
- 5- **برقراری روابط رسمی** از جمله عضویت در هیات مدیره شرکت‌ها یا دعوت کردن یکی از رؤسای آن شرکت‌ها برای عضویت در هیات مدیره شرکت خود در حوزه‌ی مدیریت وابستگی‌های قانونی.
- 6- موافقتنامه‌های تجاری - رقابتی یا رای موافق
- 7- همه‌ی جنبه‌های بازاریابی (مثل فروش، تبلیغات و توزیع) را می‌توان تلاش‌هایی برای مدیریت وابستگی ستاده‌ها (کالاها و خدمات) دانست. گاهی اوقات افکار عمومی منفی یا تأثیر مثبت گروه‌های ذینفع خاص از طریق راهبرد تبلیغات خنثی می‌شود.
- 8- **تشکیل انجمن‌های تجاری** برای مدیریت وابستگی به سازمان‌های رقیب و قانون‌گذاری مثلا شرکت‌ها بطور مشترک دست به استخدام دلالان سیاسی زده تا مشترکاً خواسته‌های خود را به دولت ارائه یا تحمیل کنند.

نکته 1: اگر تمام راهبردهای فوق با شکست مواجه شوند، شرکت می‌تواند با تغییر محیط خود از وابستگی‌های ناخواسته نجات یابد. مثلاً به رشته کاری جدیدی وارد یا از یک رشته کاری خارج شود یا از طریق تنوع‌گرایی یا راهبرد جمع و جور کردن، آمیخته کالاها/ خدمات خود را تغییر دهد.

نکته 2: راهبردها صرفاً مشکل وابستگی را عوض می‌کنند، ولی نیاز به مدیریت وابستگی به منابع از بین نمی‌رود.

نکته 3: مدیریت وابستگی به منابع مستلزم تعریف دقیق محیط و پایش محیطی است که به متوازن ساختن قدرت دیگران از طریق گسترش قدرت سازمانی خود نیاز دارد.

بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: (هانان، فریمن، آلدریچ)

شالوده نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: }
 1- شکل‌گیری
 2- گزینش
 3- حفظ (بقاء)

✓ این نظریه ریشه در نظریه تکامل داروین یا همان نظریه انتخاب طبیعی دارد که در سطح سازمان و جمعیت سازمانی بکار می‌رود.

✓ جمعیت سازمانی: یعنی کل سازمان‌هایی که در یک صنعت خاص هستند.

پیش‌فرض:

1- سازمان‌ها برای کسب منابع موردنیاز به محیط وابسته‌اند. این وابستگی قدرت زیادی به محیط می‌دهد و از منظر محیط به سازمان نگاه می‌شود.

یک سازمان از طریق رقابت برای دریافت منابع کمیاب و حیاتی (دیدگاه وابستگی منابع) در پی بقاء خود در محیط نیست بلکه الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمان‌هایی که در یک مجموعه‌ی مشخصی از منابع با هم رقابت می‌کنند، مورد توجه این نظریه است.

2- محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود در عوض حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود، بررسی می‌شود. (جایگاه محیطی اکولوژیک (Niche) یک قلمرویی از محیط است که یکسری سازمان‌ها بر سر یک منابع مشترک کمیاب با دیگر سازمان‌ها رقابت می‌کنند).

سازمان‌هایی که به طور مشترک از مجموعه‌ای از منابع استفاده می‌کنند از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابلی که آنها در گروه در پیش می‌گیرند بر بقاء و آتیه روشن اعضا تأثیر می‌گذارد.

زیست‌بوم‌شناسان جمعیت سازمانی بیشتر به گروه وسیعی از سازمان‌های به هم مرتبط توجه دارند که یک جمعیت را تشکیل می‌دهند. محور اصلی توجه آنها این است که تبیین کنند چگونه فرآیندهای تکاملی به شکل‌گیری سازمان‌های متفاوتی منجر می‌شود.

فرآیند تکاملی:

1- شکل‌گیری: عمدتاً از طریق نوآوری کارآفرینانه (تولد سازمان‌ها) در جمعیت سازمان‌ها رخ

می‌دهد. اما از طریق ناسازگاری یا انطباق‌پذیری سازمان‌های موجود نیز اتفاق می‌افتد.

2- گزینش: محیط، سازمان‌ها را براساس تناسب و سازگاری انتخاب می‌کند تناسب یا سازگاری

بدان معناست که آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل، نیازها و خواسته‌های محیط را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت منابع محیطی قرار گرفته و حفظ می‌شوند.

3- حفظ: معادل بقاست. سازمان‌های انتخاب نشده از طریق «مواجهه با فقر منابع» از جمعیت

سازمان‌ها کنار گذاشته می‌شوند. این امر موجب افول سازمانی یا مرگ یا حرکت به سمت مجموعه‌ای از منابع جدید می‌شود.

نگاه از بیرون به درون سازمان‌های به این نکته صحنه می‌گذارد که مدیران نمی‌توانند ره‌آورد‌هایی سازمانی را کنترل کنند. اکولوژی جمعیت، نگاه سازمان محور نظریه وابستگی منابع را متعادل می‌کند و متذکر می‌شود که از نگاه مدیر، بخش اعظم آنچه برای سازمان رخ می‌دهد، نتیجه بخت و تقدیر است.

(تئوری سازمان هیچ - صفحه 115-123)

محدودیت‌های دیدگاه جمعیت‌شناسی:

1- تعریف تناسب، نوعی مسأله است (بقاء براساس تناسب محیطی تعیین می‌شود اما تناسب به عنوان

بقاء تعریف می‌شود) این مسأله در نظریه داروین نیز وجود دارد. نمی‌توانیم بقاء را براساس ارزیابی مستقل از تناسب محیطی، پیش‌بینی کنیم، تنها زمانی بقاء را می‌شناسیم (می‌فهمیم) که آن را ببینیم.

2- برای آن دسته از جمعیت‌های سازمانی بکار می‌رود که بسیار رقابتی‌اند.

3- این تعریف در جمعیت‌های مواجهه با موانع ورود و یا خروج متعددی نظیر هزینه‌های هنگفت راه‌اندازی (مثل تولید اتومبیل) یا مقررات حقوقی مناسب نیستند. (این نظریه توصیفی است نه تجویزی)

➤ زمانی که رقابت از بین می‌رود مدل بوم‌شناسی جمعیت سازمانی قسمت اعظم قدرت تحلیل خود را از دست می‌دهد در این شرایط دیدگاه نهادی مفید است.

نظریه نهادی:

رشد سازمانی محصول توانایی سازمان‌ها برای ایجاد شایستگی‌های محوری است که نیازهای ذینفعان سازمان را تامین نموده و برای آنها امکان دستیابی به منابع را فراهم می‌سازد.

"نظریه نهادی" به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند

سازمان‌های امروزی از بابت الزامات و مسئولیت‌های جدید در تنگنا هستند زیرا فاقد مهارت‌های لازم برای جذب مشتریان و دستیابی به منابع کمیاب هستند در این شرایط برای افزایش شانس بقا در حین رشد، سازمان‌ها باید پذیرش و مشروعیت لازم را از منظر ذینفعانشان بدست آورند.

نظریه نهادی استدلال می‌کند سازمان‌ها برای افزایش شانس بقا، بسیاری از مقررات و نظام‌نامه‌های رفتاری را در محیط نهادی اطراف خود جستجو می‌کنند.

محیط نهادی: مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط است که رفتار جامعه و سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. سازمان‌ها در حین رشد، استراتژی، ساختارها و فرهنگ‌ها را از یکدیگر کپی می‌کنند در نتیجه «هم‌شکلی سازمانی» افزایش می‌یابد (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 144)

- | | | |
|---|---|---|
| <p>1 - <u>تقاضاهای فنی - اقتصادی</u> : سازمان‌ها را ملزم می‌سازد
کالاها و خدماتی را تولید و در یک بازار یا شبه بازار مبادله کنند.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>2 - <u>تقاضاهای فرهنگی - اجتماعی</u> : سازمان‌ها را به ایفای نقش‌هایی خاص در جامعه، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار می‌سازد.</p> | } | <p>دو نوع تقاضا بر محیط تحمیل می‌شود:</p> |
|---|---|---|

✓ نکته: محیط‌هایی که تقاضای اجتماعی بر آنها حاکم است به سازمان‌ها به خاطر سازگاری با ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورهای جامعه پاداش می‌دهد.

فیلیپ سلزنیک (پدر نظریه نهادی): سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی، خود را سازگار یا منطبق می‌کنند.

ریچارد اسکات: نهادینه شدن را اینگونه تعریف کرده است «فرآیندی که از طریق آن کنش‌ها (اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترک به خود می‌گیرند.» مثل دست دادن و روبروسی کردن.

یک سؤال: چرا سازمان‌ها شبیه به هم می‌شوند؟!

سه دلیل دارد:

1- هم‌شکلی اجباری (فشارهای نهادی - قانونی): گاهی اوقات کنش‌ها و اقدامات تکرار

می‌شوند چون قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد. (سازمان‌ها بخاطر فشارهای قانونی که محیط بر سازمان تحمیل می‌کند مجبورند شبیه هم شوند مثل ساختار وزارتخانه‌ها). (زمانی بوجود می‌آید که سازمان هنجارهای خاصی را بدین خاطر که فشارهای بوسیله دیگر سازمان‌ها و جامعه بطور عام بر سازمان تحمیل می‌شود اختیار می‌کنند. با افزایش وابستگی سازمان‌ها به هم، سازمان وابسته به سازمان قدرتمندتر شبیه می‌شود. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 145)

2- هم‌شکلی هنجاری (فشارهای نهادی): گاهی الگوهای فعالیت بوسیله هنجارها،

ارزش‌ها و انتظارات حمایت می‌شوند. (این فشار گاهی از طریق حرفه‌ای شدن اعضای سازمان بوجود می‌آید. حرفه‌ای شدن اعضاء یعنی: فرض کنید می‌خواهیم کارشناس بازاریابی شرکتی شویم، کارهای بازاریابی را چگونه تعیین می‌کنیم؟! ما براساس آموخته-هایمان در دانشگاه نموداری می‌نویسیم پس واحدها در سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند چون ما تحت آموزش‌های آکادمیکی هستیم که محیط به ما می‌دهد و باعث می‌شود مشابه فکر کنیم. گاهی تعاملات و ارتباطات بین افراد حرفه‌ای در سازمان‌های مختلف نیز باعث می‌شود کم‌کم سازمان‌ها شبیه هم شوند.)

3- هم‌شکلی تقلیدی: دی مجیو و پاول "آرزو برای شبیه دیگر سازمان‌ها شدن" را

فشارهای نهادی تقلیدی نامیدند و آنها را بعنوان واکنش سازمان به عدم اطمینان تبیین می‌کنند.

(به زبان ساده یعنی بعضی از سازمان‌ها موفق هستند و بقیه سازمان‌ها دوست دارند شبیه به آنها شوند پس از این سازمان‌ها تقلید می‌کنند مثل بانک‌ها.)
 ✓ نکته: زمانی که محیطی از طریق فشارهای نهادی، حول تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی سازماندهی می‌شود «نهادینه» شده است.

از جمله معایب همانندسازی سازمان‌ها عبارتست از:

- 1- سازمان‌ها ممکن است روش‌هایی را که منسوخ شده و قدیمی هستند را بیاموزند که در بلندمدت منجر به اثر بخشی سازمانی نخواهد شد.
- 2- فشار برای تقلید ممکن است سطح نوآوری در محیط را تنزل دهد.

تفاوت بین محیط‌های نهادینه شده و نهادینه نشده صرفاً حول موضوع عقلانیت می‌چرخد. از این دیدگاه عامل موفقیت فنی/اقتصادی، محصول تصمیم‌گیری عقلایی تصور می‌شود در حالی که هم‌نواپی اجتماعی یکی از پیروزی‌های مدیریت نمادین است. پیروی از تقاضاهای نهادی، باعث شکل‌گیری حمایت اجتماعی می‌گردد و بقای یک سازمان را تضمین می‌کند. چون در راستای میثاق‌ها و رسوم اجتماعی پذیرفته شده حرکت می‌کند. عقلانیت صرف، محیط‌های نهادی و غیرنهادی را از هم متمایز نخواهد کرد زیرا اتخاذ تصمیم‌هایی که فقط به صورت سطحی با هنجارهای عقلانیت سازگار است می‌تواند شیوهی اثربخش مشروعیت‌بخشی به گزینه‌های انتخابی باشد.

در دیدگاه نمادین - تفسیری محیط ساخته ذهن افراد است (همان دیدگاه وضع واقعیت یا ساخت اجتماعی واقعیت) و الزاماً تمام تصمیماتی که افراد در سازمان می‌گیرند عقلایی نیست و ممکن است بر مبنای احساس باشد یا دلایل عقلایی برای آن وضع کنیم پس عقلانیت افسانه است و چیزی به نام عقلانیت وجود ندارد و همه چیز ساخته ذهن ماست.

یک انتقاد به دیدگاه نهادی:

وقتی سازمانی آموخته‌است که چگونه خوب و مناسب به نظر آید باید صرفاً برای بقاء به طور ظاهری کار کند. ممکن است فعالیت‌های واقعی شرکت با نمای ظاهری شرکت هم‌ساز نباشد و فقدان هر معیاری که بتوان با آن عملکرد سازمان را ارزیابی کرد، بدان معناست که سازمان‌های نهادینه‌شده بجز در شکل ظاهری، واقعاً پاسخگوی جامعه نیستند.

✓ نکته: یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است.

مقایسه نظریه‌های روابط محیط - سازمان

1- نظریه وابستگی به منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می‌شود و نگاه مدیریت عالی سازمان به محیط خود را انعکاس می‌دهد و دو نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند.

2- بوم‌شناسان جمعیت سازمانی برآنند که چرا اینقدر سازمان‌های متعدد وجود دارد و نظریه پردازان نهادی می‌کوشند تا تبیین کنند که چرا اینقدر سازمان شبیه هم هستند.

3- اتکا بر محیط برای تبیین ساختارها، فرآیندها و ره‌آوردهای سازمانی، یکی از ویژگی‌های مشترکی است که هر سه نظریه روابط سازمان - محیط بر آن استوارند.

4- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی نفوذهای منبعث از بخش‌های فنی، طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می‌کند، در حالی که نظریه نهادی بر نفوذهای بخش‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی متمرکز است.

5- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی ← سازمان منفعل و محیط فعال

نظریه وابستگی به منابع ← سازمان فعال و محیط منفعل

✓ نکته: (ریچارد اسکات: میزان نهادینگی محیط‌ها متغیر است).

6- زمانی که محیط قواعد و انتظارات متعددی دارد که سازمان باید آنها را رعایت کنند ← نقطه

آغاز: نظریه نهادی

نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

		میزان نهادینگی	
		کم	زیاد
توسعه فنی محیط	زیاد	خرده‌فروشی‌ها	بانکداری
	کم	بیوتکنولوژی	صنایع دفاع

شکل 1: محیط‌ها براساس میزان نهادینگی و سطح توسعه فنی متغیرند. (تئوری سازمان هج- صفحه 131)

توضیحی مختصر در مورد شکل:

- 1) در سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی، عقلانیت تنها معیار تصمیم‌گیری نیست بلکه شکل بسیار ارزشمند نمایش (ابراز وجود) خود است.
 - 2) زمانی که سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی در محیط‌های بسیار نهادینه قرار می‌گیرند سبک عقلایی نمایش خود به اندازه عقلانیت حائز اهمیت است.
- در محیط‌هایی که درجه‌ی نهادینگی و فنی بودن آنها بسیار بالاست تشخیص بین آنچه واقعا عقلایی است و آنچه صرفا برای عقلایی جلوه کردن، ساخته شده است، مبهم است.

پیچیدگی، تغییر، عدم اطمینان

در تفکر اولیه مدرنیست، عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گرفت:

- الف) پیچیدگی: اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد.
- ب) نرخ (میزان) تغییر: اشاره می‌کند به اینکه چگونه عناصر به نحوی شتابان تغییر می‌کنند. (پیچیدگی یا تنوع عوامل با چه میزان شتابی حرکت یا تغییر می‌کنند).

		نرخ(میران) تغییر	
		کم	زیاد
پیچیدگی	زیاد	عدم اطمینان کم	عدم اطمینان متوسط
	کم	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان بالا

شکل 2: عدم اطمینان محیطی براساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط سازمان تعریف می‌شود. تئوری سازمان هچ- صفحه 132)

مشکل موجود در نگاه عدم اطمینان محیطی آن بود که فرض می‌کرد شرایط محیطی به طور یکسان توسط افراد تجربه می‌شود در صورتی که محیطی مشابه ممکن است بوسیله مجموعه‌ای از مدیران مطمئن وعده‌ای دیگر نامطمئن تصور شود. در واقع محیط عدم اطمینان را احساس نمی‌کند بلکه افراد احساس عدم اطمینان می‌کنند علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان تأثیر می‌گذارد، شرایط محیطی نیست بلکه بیشتر برداشت‌های تصمیم‌گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیطی است.

✓ نکته: عدم اطمینان در محیط نهفته نیست بلکه در افرادی نهفته است که در زمان تصمیم‌گیری‌های سازمانی محیط را در نظر می‌گیرند، این دیدگاه در پیوند با نگاه اطلاعات در نظریه سازمان مطرح شده است.

نگاه اطلاعات: وقتی مدیران تصور می‌کنند محیط غیر قابل پیش‌بینی است، احساس عدم اطمینان می‌کنند و این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که احساس می‌کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری صحیح هستند.

		نرخ (میزان) تغییر	
		کم	زیاد
پیچیدگی	زیاد	اطلاعات مورد نیاز معلوم و در دسترس	نیاز مداوم به اطلاعات جدید
	کم	بار اطلاعاتی بیش از حد	معلوم نیست چه اطلاعاتی نیاز است

شکل 3: رابطه‌ی بین شرایط محیطی ادراک شده، عدم اطمینان و اطلاعات (تئوری سازمان هچ - صفحه 134)

توضیح شکل: زمانی که محیطها با میزان بالایی از پیچیدگی یا تغییر درک می‌شوند، مدیران یا با مقدار زیادی اطلاعات یا با چالش پیگیری اطلاعات مواجه هستند و میزان متوسط عدم اطمینان را تجربه می‌کنند. در زمان عدم اطمینان زیاد، مدیران محیط را بسیار پیچیده و متغییر درک می‌کنند و با حجم بسیار عظیمی از اطلاعات روبرو هستند اما به‌علت شرایط دائما متغییر نمی‌دانند به کدامیک از اطلاعات توجه کنند مثل پیشرفت‌های فن‌آوری رایانه و بین‌المللی شدن بازارها.

✓ **نکته:** آنچه باعث عدم اطمینان بیشتر می‌شود، تنش و اضطرابی است که به‌علت عدم آگاهی درباره‌ی نوع اطلاعات مورد نیاز به وجود می‌آید.

برای اینکه بتوانیم عدم اطمینان را کاهش دهیم و با عدم اطمینان موجود در محیط انطباق پیدا کنیم دو اصل مطرح است:

(1) **قانون تنوع لازم (ضرورت تنوع):** از نظریه عمومی سیستمها عاریه گرفته شده است و

مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشند.

(باید میزان پیچیدگی محیط سازمان یعنی تنوع و تعدد عناصر کم میزان پیچیدگی سازمانی که با آن در تعامل است، باشد. در غیر اینصورت کم می‌آورد. مثال: آهن، آهن را می‌برد!)

البته در این کار نوعی محدودیت نظری نیز وجود دارد، زیرا اگر سازمان همیشه پیچیدگی کامل محیط را در خود جای دهد، خود سازمان به آن محیط تبدیل می‌شود.

(2) **قانون هم‌شکلی:** به تنوع لازم اشاره دارد. یعنی اعتقاد به اینکه سازمان‌ها پیچیدگی محیط را با ساختارها و سیستم‌های داخلی متناسب می‌سازند. سازمانی که با محیط خود هم‌شکل است، شکلی شبیه محیط دارد مثلاً اگر محیط ساده است سازمان شکلی ساده به خود خواهد گرفت. در شرایط متغیر، مفاهیم "هم‌شکلی" و "تنوع لازم" نشان می‌دهد که سازمان‌ها در واکنش به محیط تغییر خواهند کرد. تقاضاهای مختلف محیطی، باعث ایجاد فشار برای تفکیک درونی می‌شود. ایجاد تفکیک در واحدهای تخصصی برای رویارویی با جنبه‌های مختلف محیطی که باعث پیچیدگی درونی ساختار و سیستم‌ها می‌شود اشاره به مفهوم «هم‌شکلی» دارد.

ریچارد اسکات: مصون‌سازی و مرزبانی دو نمونه از تفکیک ساختاری در واکنش به عدم اطمینان محیطی است.

✓ **مصون‌سازی:** اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار یا سرمایه دارد. این کار از طریق گماردن افرادی بعنوان مسئول نظارت بر تولید مستمر کالاها و خدمات صورت می‌گیرد. این افراد نقش مصون‌سازی را ایفا می‌کنند.

✓ **مرزبانی (مرزگستری):** عنوانی است که به فعالیتهای پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گران، داده می‌شود. این نقش، فعالیت معرفی سازمان یا علائق آن به محیط را توصیف می‌کند.

(تئوری سازمان هچ - صفحه 125-134)

پارادایم‌های جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی

- چهار پارادایم
مطالعات سازمان‌ها:
- 1- کارکردگرایی: سازمان‌ها بعنوان ابزاری برای تحقیق عقلانیت و کارایی. رویکردهای ساختارگرایی و اقتضائی
 - 2- تفسیرگرایی: سازمان‌ها بعنوان پدیده‌های تکوین یافته در حین فعالیت یا کردار اجتماعی
 - 3- انسان‌گرایی افراطی یا رادیکال: روابط بین سازمان‌ها و شعور یا ضمیر انسانی (از خودبیگانگی، خودکامیابی، رهایی از اسارت) مورد توجه قرار می‌گیرد.
 - 4- ساختارگرایی افراطی یا رادیکال: چگونه سازمان‌ها، ایدئولوژی‌های مدیریتی و سیستم‌های تولیدی طبقه کارگری را سرکوب می‌نمایند.

رویکردهای ساختارگرایی اجتماعی:

برگر و لاکمن استدلال می‌کنند که واقعیات اجتماعی در تعامل اجتماعی و مجاورت افراد با یکدیگر خلق می‌شوند و نه براساس ساختارها. کارل ویک از طریق ایده‌های وضع کردن و خلق معانی، رویکردهای ساختارگرایان اجتماعی را به تئوری سازمان وارد نمود و به جای گفتگو در خصوص سازمان‌ها، کانون توجه را بر سازماندهی متمرکز کرد به عبارتی توجهات باید از ساختار به فرآیندها تغییر پیدا کند به گونه‌ای که اطلاعات برای برطرف نمودن ابهامات پردازش شود. وی بر این باور بود که مشارکت‌کنندگان صرفاً اقدام به ادراک و واکنش نمی‌کنند بلکه بصورت فعالانه به ساختن و وضع محیط می‌پردازند.

✓ سازماندهی یک فعالیت خلق معانی است زیرا اعضای سازمان همانطور که تلاش می‌کنند از محیط اطراف خود حسی را ایجاد کنند، آنها تصورات ذهنی یا نقشه‌هایی که جنبه‌های خاصی از تجربیاتشان را برجسته می‌سازد، شکل می‌دهند. زمانی که اینها با یکدیگر درهم می‌آمیزند، آنها بخشی از آنچه که ما فکر می‌کنیم واقعیت سازمانی ماست، خواهند شد.

تئوری وابستگی منابع:

فرو سالانیک: این تئوری مبتنی بر این ایده است که سازمان‌ها برای بقا نیازمند کنترل منابع هستند، هر چقدر کنترل سازمان بر منابعی که نیاز دارد بیشتر باشد، وابستگی آن سازمان به سازمان‌های دیگر کمتر خواهد بود.

تئوری هزینه مبادله:

این تئوری مبتنی بر این ایده است که سازمان‌ها می‌کوشند تا هزینه‌های مرتبط با مبادله منافع بین سازمان و محیط‌شان و هزینه تولید یا فراهم نمودن خدمات را کنترل و به حداقل برسانند.

تئوری بوم شناختی جمعیت:

این تئوری به مطالعه این موضوع می‌پردازد که چگونه سازمان‌هایی که اقدام به تولید محصولات و خدمات مشابه (یک جمعیت) می‌نمایند، خودشان را با محیط‌شان تطبیق می‌دهند. با الهام‌گیری از نظریه تکامل و تنازع بقاء داروین مدل اکولوژی جمعیت بیان می‌دارد که سازمان‌های جدید تلاش می‌کنند تا جایی را در بازار بیابند، نیاز منحصر بفرد را شناسایی نمایند و منابع محیطی را ذخیره کنند. سازمان‌های جدید تنها در صورتی بقا می‌یابند که خود را با تغییرات مستمر جمعیت سازمان‌هایشان تطبیق دهند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 145-152)

2- پاسخ: گزینه 1- قانون موقعیت**مکتب مدیریت اقتضایی:**

نگرش اقتضایی مدیریت نشأت گرفته از تئوری سیستم‌های عمومی، دیدگاه سیستم باز و جریان تئوری و تحقیق «سایمون - مارچ - سیرت» است. دوبرین نیز معتقد است که رویکرد اقتضایی منشعب از جنبه‌های رهبری مکتب رفتاری است.

- ✓ ایده اساسی رویکرد اقتضایی یا موقعیتی (وضعی) این است که اقدام خاص مدیریتی وجود ندارد که برای تمامی سیستم‌ها مناسب باشد.
- ✓ برخی اعتقاد دارند که رویکرد اقتضایی به نوعی گسترش و بسط رویکرد سیستم‌هاست.