

پاسخ تشریحی سوالات درس مبانی سازمان و مدیریت کنکور سراسری

دکتری ۹۴

(همراه با ذکر رفرنس)

آرامش فکری را بزرگ‌ترین هدف زندگی خود
قرار دهید و براساس آن برای زندگی خود
برنامه‌ریزی کنید.
«برایان تریسی»

این فایل فقط شامل درس‌های «تئوری‌های
مدیریت» و «رفتار سازمانی» می‌باشد و به
سوالات درس «منابع انسانی» پاسخ داده-
نشده است.

استفاده از این فایل صرفاً در صورت دانلود از
وبسایت www.DLMgroup.ir حلال است.
لطفاً به زمان و زحمتی که برای تهیه آن صرف
شده، احترام بگذارید.

1- در کدام یک از مکاتب فکری تفکر استراتژیک، یک جنبه‌ی آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه‌ی دیگر نیز بیان کننده‌ی فرآیند تدوین استراتژی بعنوان دگرگون‌سازی و تحرک است؟

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

2- 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

3- 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

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

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

5- کدام مورد از فنون کمی تصمیم‌گیری به مدیران این امکان را می‌دهد تا با ترسیم مسیرهای جایگزین شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات را مورد مشاهده قرار دهد و ببینید که چگونه تصمیمات با رویدادهای آینده مرتبط است؟

1- تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه 3- شبیه‌سازی

2- تئوری بازی 4- درخت تصمیم

6- 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- سطل‌زباله

7- 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- پویای محیطی

8- 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 کسب و کار

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

1- کلاسیک 2- سیاسی 3- سطل زباله 4- اداری

10- 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

11- 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

12- توانمندسازی افراد در تیم خودگردان از طریق کدام سازوکار صورت می‌گیرد؟

1- ممارست 2- تفویض 3- مشارکت 4- مشاوره

13- کدام مورد، منشاء عدم‌اطمینان در محیط سازمان است؟

1- پویایی محیطی 3- پیچیدگی محیطی

2- ترکیب جمعیت شناختی محیط 4- غنای محیطی

14- کدام استراتژی مستلزم بالاترین درجه انعطاف‌پذیری ساختاری است؟

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

15- 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

16- 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

- 17- 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
- 18- 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
- 19- کدامیک از اجزاء ساختار سازمانی، حدود تفکیک درون سازمان، میزان تخصص‌گرایی و تقسیم‌کار را نشان می‌دهد؟
- 1- اندازه 2- پیچیدگی 3- تمرکز 4- رسمیت
- 20- 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 2- شبکه اجتماعی
2- شبکه بین‌سازمانی 4- سرمایه‌اجتماعی
- 21- 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
- 22- 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
- 23- کدام مکتب، نمونه‌ای از نحله فکری سازمان نومدرنیست است؟
- 1- اقتضایی 2- پیچیدگی 3- روابط انسانی 4- سیستمی

24- 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

25- 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

2- سازگاری نقش و هنجار

3- نهادینه کردن اهداف سازمان

4- بهره‌برداری از منابع انسانی موجود

26- اگر به تجربه بالا دریا بیم 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.

27- 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

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

جبران شود؟

1- اهمیت شغل و تنوع شغل 3- تنوع شغل و بازخورد نتیجه

2- اهمیت شغل و بازخورد نتیجه 4- بازخورد نتیجه و آزادی عمل

29- 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

30- 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

31- به کسی که از طریق مربی‌گری، تعلیم‌گری خصوصی و اقدامات ارشادی بصورت نظام-

یافته به پرورش شخص دیگر همت می‌گمارد، چه گفته می‌شود؟

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

32- 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 طراحی-

های 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

33- 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- توسعه یافته - انعطاف‌پذیر 2- پیچیده - بوروکراتیک

3- ساده - انعطاف‌پذیر 4- فنی - دانش‌بنیان

34- کدام مورد، دیدگاه نظریه پردازان نئوکلاسیک نسبت به تعارض است؟

1- اجتناب‌پذیر 2- اجتناب‌ناپذیر 3- سودمند 4- کارکردی

35- 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.

36- کدام نقش در شبکه اجتماعی برای ایجاد ائتلاف‌های سیاسی مفید است؟

1- رابط 2- ستاره 3- نگهبان 4- منزوی

37- کدام مورد چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره‌ی چگونگی رفتار دیگران به شیوه‌ای گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا برآستی مطابق با انتظار وی رفتار کنند؟

1- فرافکنی 2- فرآیند ادراکی 3- کامیابی فراخود 4- ناهمسانی شناختی
38- در کدام تئوری رهبری، نگرش اقتضایی و تمرکز بر رفتار رهبر است؟

1- فیدلر 2- تئوری‌های صفات 3- مسیر- هدف 4- مطالعات اوهایو
39- در کدام مورد، الگوهای ارتباطی اطلاعاتی در اعضا فرد خاصی نیست و بین همه‌ی افراد رد و بدل می‌شود؟

1- تابشی 2- ستاره‌ای 3- زنجیره‌ای 4- حلقه‌ای
40- 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- تشبیه 2- تقویت منفی 3- خاموش‌سازی 4- شرطی کردن اجتنابی
41- 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
42- تمایل فرد به ارائه عضویت در سازمان به دلیل حفظ موقعیت و منافعی که بتدریج در این سازمان بدست آورده، بیانگر کدام نوع از تعهد سازمانی است؟

1- احساسی 2- عاطفی 3- مستمر 4- هنجاری
43- 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
44- 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

45- 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 3- رهبری مرآورده‌ای
- 2- سیستم‌های مدیریت لیکرت 4- رهبری تحول آفرین
- 46- 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 کنایه- زدن و انتقاد غیرمستقیم، عصبانیت و پرخاشگری خود را ابراز می‌کنند؟
- 1- انفعالی - تهاجمی 2- تهاجمی 3- سنتی 4- منفعل
- 47- 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
- 48- 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
- 49- کدام مورد از انتقادهای بر تئوری نیازهای مازلو (Maslow) وارد است؟
- 1- نیازها 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 مزلو مطرح می‌کند.
- 4- ساختار نیازها از محیط تبعیت می‌کنند، بنابراین تئوری مازلو می‌بایست با عوامل محیطی ترکیب شود.
- 50- نیاز به همکاری و نیاز به نوآوری به ترتیب با کدام گروه متناسب‌ترند؟
- 1- متجانس - نامتجانس 3- متجانس - متجانس
- 2- نامتجانس - نامتجانس 4- نامتجانس - متجانس
- 51- درجه تطبیق یک رفتار مشاهده شده در موقعیت‌های مختلف در چارچوب اصلی تئوری اسناد به کدام مورد اشاره دارد؟
- 1- تطابق 2- تفاوت 3- تداوم 4- تکرار
- 52- 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

53- 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

54- 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

55- برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده، ساختار گروه باید با کدام سازوکار شکل بگیرد؟

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

56- 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

57- 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

58- 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

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
1	41	4	21	4	1
3	42	2	22	3	2
1	43	3	23	1	3
3	44	4	24	2	4
4	45	2	25	4	5
1	46	3	26	3	6
4	47	4	27	2	7
2	48	1	28	1	8
3	49	3	29	1	9
1	50	2	30	3	10
2	51	2	31	2	11
4	52	1	32	2	12
4	53	1	33	3و1	13
3	54	2	34	1	14
3	55	4	35	4	15
2	56	1	36	2	16
2	57	3	37	4	17
1	58	3	38	1	18
		4	39	2	19
		2	40	2	20

1- پاسخ: گزینه 4- پیکره‌بندی

- ❖ برای مطالعه و مرور بیشتر بحث استراتژی به سوال 16 سال 95 مراجعه شود.
- ❖ تمام مکاتب در سوال 16 کنکور سال 95 به تفصیل بیان شده‌است.

یادآوری:

مکتب پیکره‌بندی:

این مکتب بر این باور است که تمامی مکاتب فوق در یک زمان و مکان خاص قابلیت کاربرد دارند. چندلر و گروه دانشگاه مک‌گیل و اسنو از جمله افرادی هستند که به شکل‌گیری این مکتب کمک نموده‌اند. این مکتب دارای دو جنبه است که یک جنبه آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه‌ی دیگر بیان‌کننده‌ی فرآیند تدوین استراتژی بعنوان دگرگون‌سازی و تحول است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 304)

2- پاسخ: گزینه 3- نهادی

- ❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 4 کنکور سال 95 مراجعه شود.

رویکرد پست مدرن: (از دیدگاه کتاب دکتر مقیمی)

1- نظریه سازمان مدرنیست: نظریه مدرنیسم یا نوگرایی این عقیده که جهان نظم‌یافته است را تایید می‌کند، باوری که آشوب و بی‌نظمی را قابل مدیریت می‌داند. در این نظریه، نظم با ایجاد سیستم‌ها، بوروکراسی‌ها و رویکردهای مدیریتی در محیطی که اساساً آشفته است ایجاد می‌شود.

مبانی اساسی این نظریه:

الف) افراد بتوانند جهان را عقلایی ببینند.

ب) سازمان بعنوان یک سیستم مورد بررسی قرار گیرد.

روش‌های اجرایی شدن این مبانی:

الف) در نظر گرفتن طیف کلی فعالیت‌های علمی مربوط به ایجاد نظریه سازمان و مدیریت بعنوان مجموعه‌ای از اعضا بهم مرتبط نظامی یافته.

ب) سازمان را بعنوان سیستم‌های کم و بیش پیچیده بنگریم.

✓ سیمای محوری نظریه سازمان مدرنیست ← شکل سازمانی یا ویژگی‌های بروکراسی

2- نظریه سازمان نئومدرنیست: نئومدرنیسم تصویری از نظریه سازمان را ارائه می‌کند که در آن انسان‌ها محورسازمان هستند. در این منظر، روش‌ها و بینش‌های برگرفته از علوم اجتماعی برای ایجاد نظریه سازمان بکار گرفته می‌شود.

در نئومدرنیسم تمایل به این است که:

- ارزش‌ها 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.

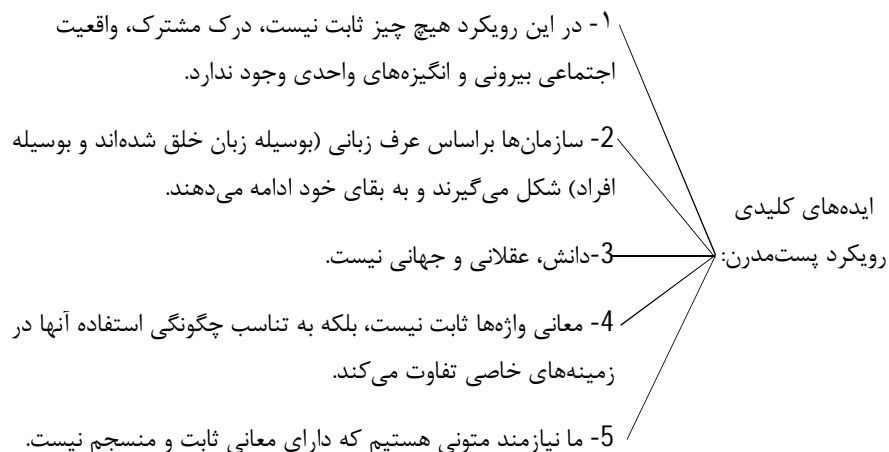
موج جدید مدیریت: با افزایش سطح عدم اطمینان در عملیات سازمان‌ها، نوع جدیدی از کنترل‌ها با عنوان کنترل فرهنگی برای نظارت بر عملکرد کارکنان اعمال می‌گردد و مفاهیم عقیدتی و معانی در مباحث مدیریت، تغییر می‌کند. نظریه التون مایو با بهره‌گیری از مفهوم بی‌سامانی و فقدان ارزش‌های اخلاقی دور کهیم، در این موج جدید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

3- نظریه سازمان پست مدرنیست: پست مدرنیسم یا فرانوگرایی 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 مدرنسیم:

1- پست مدرنسیم 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 گردیده‌است 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 داده‌است و با تغییرات سریع تکنولوژیکی و جهانی‌سازی همراه است.

مشخصه‌های اشکال سازمانی پست‌مدرنسیم:

- 1- انعطاف پذیری زیاد
- 2- مهارت چندگانه
- 3- افزایش اهمیت کار دانشی
- 4- فروریختن سلسه 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.

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. اینکه چرا سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند در قالب سه فرآیند هم‌شکلی بیان می‌شود. (در سوال 4 سال 95 توضیح داده شده‌است)

از جمله معایب همانندسازی سازمان‌ها عبارتست از:

1- سازمان‌ها ممکن است روش‌هایی را که منسوخ شده و قدیمی هستند را بیاموزند که در بلند مدت منجر به اثر بخشی سازمانی نخواهد شد.

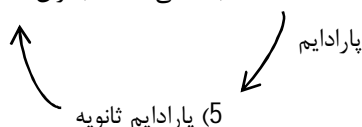
2- فشار برای تقلید ممکن است سطح نوآوری در محیط را تنزل دهد.

پارادایم‌های جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی

توضیح اضافی: پارادایم یک نوع شیوه‌ی نگرستن به جهان یا مجموعه‌ای از اصطلاحات، مفاهیم، قضایا و نظراتی است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص در بین اکثریت اعضای یک جامعه علمی مورد توافق، پذیرش و اجماع است. عملاً یک نوع شیوه‌ی ندیدن هم هست. نگاه پارادایمی نوعی بخشی‌نگری است نه جامع‌نگری و فقط از یک زاویه پدیده‌ها را بررسی می‌کند.

هر پارادایمی دارای نوعی زبان سیاسی مشترک است و حرفهای مخالف خود را نمی‌پذیرد پس عملاً از خلاقیت و نوآوری جلوگیری می‌کند. پارادایم شرایطی شبیه غار افلاطونی را ایجاد می‌کند (قصه فیل و مردان کورا). وقتی پارادایمی جایگزین پارادایمی دیگر می‌شود، پارادایم قدیم را حفظ کرده و حذف نمی‌نماید بلکه جایگزین آن می‌شود و آنها را تکامل می‌بخشد. نگاه پارادایم یک نگاه انتخاب طبیعی است و هر پارادایمی که بتواند پاسخگوی نیازها و مسائل زمان خود باشد باقی می‌ماند.

انقلاب علمی (4) → بحران علمی (3) → پارادایم اولیه (2) → پیش پارادایم (1): سیر تکامل



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.

چهار پارادایم
مطالعات سازمان‌ها:

رویکردهای ساختارگرای اجتماعی:

برگر و لاکمن استدلال می‌کند 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)

3- 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.

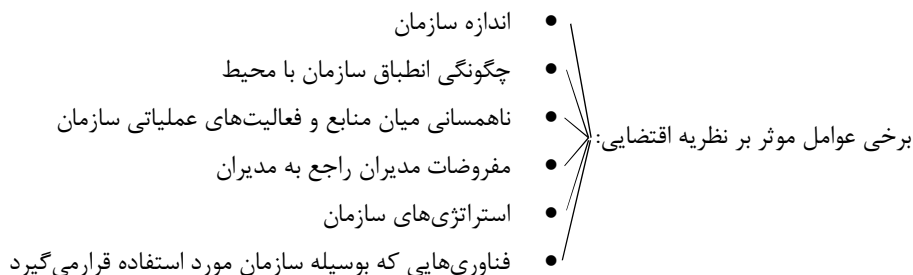
- ✓ ایده اساسی رویکرد اقتضایی یا موقعیتی (وضعی) این است که اقدام خاص مدیریتی وجود ندارد که برای تمامی سیستم‌ها مناسب باشد.
- ✓ برخی اعتقاد دارند که رویکرد اقتضایی به نوعی گسترش و بسط رویکرد سیستم‌هاست.
- ✓ رویکرد اقتضایی بر این باور است که دیدگاه سیستم‌ها، روابط بین سازمان و محیطش را به اندازه کافی و روشن توضیح نمی‌دهد و به دنبال پرکردن این شکاف است و پیشنهاد می‌کند در واکنش به یک رخداد یا واقعه در محیط، چه کاری باید انجام شود.
- ✓ برخی معتقدند که در رویکرد وضعی یا موقعیتی تاکید می‌شود که یک مدیر زمانی که با یک موقعیتی مواجه می‌شود، متناسب با آن وضعیت چه اقدامی باید انجام دهد در حالی که در رویکرد اقتضایی پیشنهاد می‌شود که روابط بهم‌تنیده پویا و فعالانه بین متغیرهای یک موقعیت و اقدامات مدیریتی برقرار شود، پس هم موقعیت باید واریسی شود هم تاثیر راهکارهای ارائه‌شده بر الگوهای رفتاری یک سازمان مورد توجه قرار گیرد.

مضمون اصلی دیدگاه اقتضایی به نقل از توسی و هامر: «وقتی یک سیستم فرعی در یک سازمان به یک سیستم یا خرده‌سیستم دیگر واکنش نشان می‌دهد ما می‌گوییم که واکنش به محیط، اقتضایی است. از اینرو رویکرد اقتضایی دیدگاهی است که رفتار یک واحد فرعی به روابط محیطی که با واحدها یا واحدهای فرعی دیگر دارد، وابسته است. واحدهایی که بر پیامدهای مطلوبی که خواسته آن واحد فرعی است کنترل دارند».

- نقطه قوت رویکرد اقتضایی این است که مدیران را ترغیب می‌سازد تا قبل از تصمیم‌گیری، تفاوت‌های افراد و موقعیت‌ها را مورد بررسی قرار دهند.
- رویکرد اقتضایی اهمیت تاثیرات موقعیتی بر مدیریت و سازمان‌ها را مورد تاکید قرار می‌دهد و وجود بهترین روش برای مدیریت و سازماندهی را زیرسوال می‌برد.

نظریه اقتضایی مشابه نظریه موقعیتی بر این فرض استوار است که روش ساده همیشه درست نیست. نظریه موقعیتی بیشتر تمرکزش بر رفتارهایی است که رهبر باید اعمال کند در حالی که نظریه اقتضایی

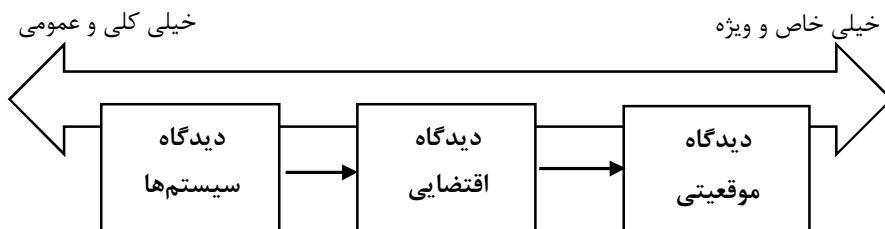
دیدگاه وسیع‌تری را مورد توجه قرار می‌دهد که عوامل و مقتضیات در خصوص ظرفیت رهبر و همچنین سایر متغیرهای حاکم بر موقعیت ایجاد شده را شامل می‌شود.



✓ فرض رویکرد کلاسیک : مفاهیم مدیریت صرف‌نظر از اینکه در چه جایی بکار گرفته می‌شوند دارای ماهیت عام و جهانشمول هستند.

✓ دیدگاه موردی: هر موقعیت دارای شرایط منحصر بفردی است و اصول مدیریت نمی‌تواند جهان‌شمول باشد و یادگیری مدیریت از طریق تجربه کردن تعداد زیادی از قضایا و موردکاوی‌ها در موقعیت‌های مساله‌آفرین امکان‌پذیر است.

✓ دیدگاه اقتضایی: هیچ‌یک از دیدگاه‌های جهانشمول و موردی را قبول ندارد و به‌جای آن مقتضیات یا متغیرهای مشخصی را برای شناسایی و درک موقعیت‌ها بوسیله مدیریت مورد توجه قرار می‌دهد. آنچه که در یک مجموعه جواب می‌دهد، ممکن است در مجموعه دیگر کارایی نداشته باشد. اقتضایی به این معنی است که یک چیز وابسته به چیز دیگر است و واکنش مدیران به موقعیت ایجاد شده بستگی به مقتضیات کلیدی در یک موقعیت سازمانی دارد.

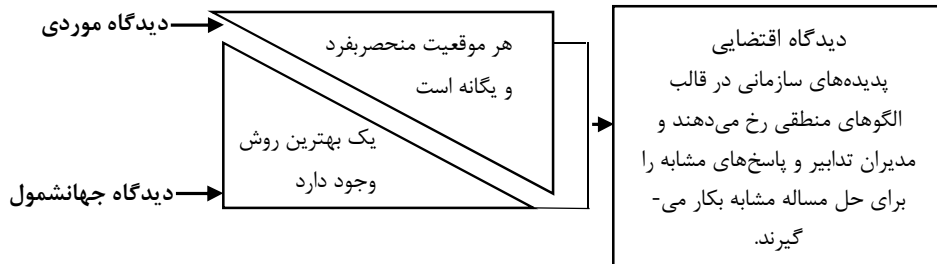


نمودار 1-2: جایگاه دیدگاه اقتضایی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 130)

➤ **قانون موقعیت مری پارکر:** مدیران باید بطور مستمر شرایط منحصر بفرد درون سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و مفاهیم مدیریتی متناسب با این شرایط را بکار گیرند.

دیدگاه اقتضایی طیف میانی بین دو دیدگاه جهانشمول (اصول جهانشمول سازمان و مدیریت) و دیدگاه موردی (هر سازمان دارای ماهیت منحصر بفرد است و هر موقعیت باید بصورت مجزا و جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد) قرار گرفته است. رویکرد اقتضایی مستلزم شناسایی مجموعه‌های تکرار پذیر و همیشگی و مشاهده اینکه چطور ساختارها، استراتژی‌ها و رفتارهای متفاوت در هر مجموعه رخ می‌دهد، است.

نظریه‌های اقتضایی برجسته در ارتباط با محیط‌های سازمانی و ساختارها (لارنس و لورش، امری و تریست، پرو، تامپسون، وودوارد)، شرایط رقابتی و استراتژی‌ها (هامبریک، هانفر و پورتر)، ویژگی‌های سازمانی و فرآیندهای رفتاری (فیدلر، هوس، وروم و یتون) ارائه شده است و مورد آزمون قرار گرفته‌اند.



نمودار 2-2: دیدگاه اقتضایی مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 131)

فرض اساسی رویکرد اقتضایی: اثربخشی سازمانی با بکارگیری بیش از یک روش قابل دستیابی است. هر روش تحت همه شرایط اثربخشی یکسانی ندارد زیرا برخی اقدامات سازمانی یا واکنش‌ها بسته به موقعیت، مناسبتر از اقدامات و واکنش‌های دیگر هستند. رویکرد اقتضایی پیشنهاد می‌کند که می‌توانیم طیف تنوع وسیعی از میزان اثربخشی را شاهد باشیم اما این تنوعات تصادفی نیستند. اثربخشی منوط به جفت و جور شدن مناسب عوامل اقتضایی با طرح‌های سازمانی است که واکنش‌های مناسب را به محیط فراهم می‌سازد.

- 1- شناسایی متغیرهای مهم اقتصادی که بین زمینه‌ها و بافتارهای مختلف تمایز قائل است.
- 2- گروه‌بندی زمینه‌ها و بافتارهای مشابه بر مبنای این متغیرهای اقتصادی
- 3- تعیین اثربخش‌ترین طرح‌های سازمانی درونی یا واکنش‌های هر گروه مهم
- مراحل نظریه‌سازی اقتصادی :

مراحل نظریه‌سازی اقتضایی شامل سه نوع متغیر است :

1- متغیرهای اقتضایی: بیانگر ویژگی‌های موقعیتی است که معمولاً برونزا و وابسته به عوامل خارجی یک سازمان یا یک مدیر می‌باشد. در بیشتر موارد، فرصت برای کنترل یا دستکاری این متغیرها در بهترین حالت محدود و غیرمستقیم است.

2- متغیرهای واکنش: اقدامات سازمانی یا مدیریتی هستند که برای پاسخ به عوامل اقتضایی رخ داده یا پیش‌بینی شده به کار می‌روند.

3- متغیرهای عملکرد: معیارهای وابسته هستند که بر اساس تناسبی که بین متغیرهای اقتضایی و متغیرهای واکنش در یک موقعیت ایجاد شده، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. جنبه‌های خاصی از اثربخشی را بروز می‌دهند.

در مراحل نظریه‌سازی اقتضایی بیشتر بر نتایج و موضوعات محتوایی تمرکز دارد تا فرآیندها. در این مراحل تلاش می‌شود تا ساختار سازمانی، استراتژی و یا سبک رهبری که در یک موقعیت خاص به کار گرفته می‌شود را مشخص سازد، اما بر پویایی‌های فرآیند که یک سازمان خود را با آن تطبیق می‌دهد و یا یک رهبر را اثربخش می‌سازد، تأکید ندارد.

رویکردهای اقتضایی برای تئوری‌سازی و تحقیق در سه رشته فرعی مدیریت شکل گرفته‌اند:

- 1- تئوری سازمان که بر روابط بین محیط بیرونی، طراحی سازمان و فرآیندهای سازماندهی متمرکزند.
- 2- مدیریت استراتژیک که بر تنظیم و اجرای اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمانی تمرکز یافته‌اند.
- 3- رفتار سازمانی که با نقش افراد و گروه‌ها در داخل سازمان سروکار دارد.

جدول 1-2: چارچوب‌های مهم رویکرد اقتضایی در مدیریت(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه

(133)

صاحب‌نظران	منبع	متغیرهای اقتضایی	متغیرهای واکنش
برنز و استاکر	تئوری سازمان	بازارها و تکنولوژی، ثابت در مقابل در حال تغییر	سبک مدیریت: سبک ارگانیکی و مکانیکی
چندلر	تئوری سازمان و مدیریت استراتژیک	استراتژی رشد، رشد درونی و تنوع‌سازی	ساختار: متمرکز و وظیفه‌ای در مقابل تامتمرکز و چندبخشی
وودوارد	تئوری سازمان	نوع تکنولوژی: سفارشی، تولید انبوه، فرآیند مستمر	ساختار: طراحی ساختار بلند در مقابل طراحی مسطح
لارنس و لورش	تئوری سازمان	محیط شغلی: عدم اطمینان	ساختار: تفکیک در مقابل تلفیق
پرو	تئوری سازمان	نوع تکنولوژی: دستی، تکراری، غیرتکراری، مهندسی	ساختار: بوروکراتیک، انعطاف‌پذیر
هافر	مدیریت استراتژیک	مرحله چرخه حیات محصول	استراتژی کسب و کار
پورتر	مدیریت استراتژیک	نیروی رقابتی صنعت	استراتژی کسب و کار: تمایز، تمرکز، رهبری هزینه
هامبریک	مدیریت استراتژیک	ابعاد محیطی	استراتژی سبک و کار: تمایز، امساک دارایی، هزینه - کارایی، مقیاس - دامنه
فیدلر	رفتار سازمانی	ساختار شغل، روابط رهبر-عضو، قدرت پست و مقام رهبر	سبک رهبری: ملاحظه‌گری، وظیفه‌مداری
هوس	رفتار سازمانی	نیازهای زیردستان، مشخصات شغل	رفتار رهبر: دستوری، مشارکتی، توفیق-گرای، مشارکتی
وروم و یتون	رفتار سازمانی	ویژگی‌های موقعیت تصمیم	سبک تصمیم‌گیری: مستبدانه، مشاوره‌ای، گروهی

- 1- مشاهده و ادراک موقعیت‌های سازمانی به همان شکلی که واقعا وجود دارند.
- چالش‌های رویکرد اقتضایی:
- 2- انتخاب بهترین ترندها و تاکتیک‌های مدیریتی که با این موقعیت‌ها تناسب دارند.
- 3- اجرای متبحرانه این ترندها و تاکتیک‌های مدیریتی.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 128-134)

4- متغییر مشهور اقتضایی عبارت است از: 1- اندازه سازمان 2- تکراری بودن فناوری تولید 3- عدم اطمینان محیطی 4- تفاوت‌های فردی

- ✓ رهیافت سیستمی به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است مورد انتقاد قرار می‌گیرد.
- ✓ دیدگاه صرفاً وضعیتی به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگر است نقد می‌شود زیرا بیان می‌کند که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیت‌های دیگر را طلب می‌کند.

- 1- دیدگاه سیستم باز: تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده‌سیستم‌های سازمانی برای تعادل با سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی محیط بیرونی ضروری است.
- 2- گرایش به پژوهش‌های عملی: به مدیریت اثربخش عملیات کاری منجر می‌شود. پژوهشگران یافته‌های خود را به ابزارها و پالاینده‌هایی تبدیل می‌کنند که مدیران با استفاده از آنها هر وضعیت را شناسایی کرده و به طور اثربخش‌تری برخورد می‌کنند.
- 3- رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیر: به منزله یک فن تحقیق برای معین کردن چگونگی تلفیق متغیرهایی که در تعامل با هم منجر به یک نتیجه خاص می‌شوند بکار می‌رود.
- 3 ویژگی رهیافت اقتضایی:

- ✓ نکته: اگر تفکر سیستمی به مشابه یک عامل وحدت‌بخش در سیر تفکر مدیریت در نظر گرفته می‌شود، می‌توان رهیافت اقتضایی را نوعی هدایت محلی برای نیل به این وحدت به حساب آورد.

یک انتقاد وارد بر رهیافت نظریه اقتضایی:

سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می‌کند و تلاش برای مدیریت سازمان بهبوده به- نظرمی‌رسد در حالی که در واقع سازمان‌ها در معرض تلفیقی از هجمه نیروهای محیطی و اقدام‌های مدیریتی قرار دارند. (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان- صفحه 78-82)

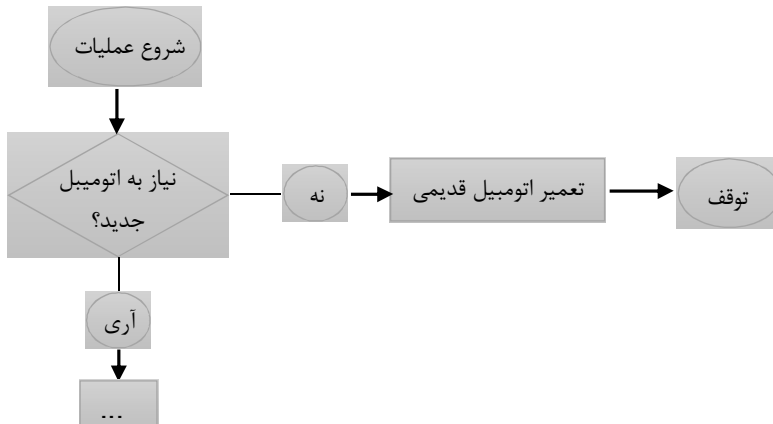
4- پاسخ: گزینه 2- قانون پاره‌تو.

ابزارهای برنامه‌ریزی:

1- نمودار جریان کار (Flow chart): رویدادها را براساس نحوه رخداد واقعی یا مطلوب مرتب می‌کند. نمودار جریان کار بوسیله برنامه‌ریزان کامپیوتری برای شناسایی اجرای وظایف شغلی و تیم‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) برای ساده‌سازی کار و فرآیند انجام کار از طریق حذف گام‌ها و فعالیت‌های زائد و بی‌حاصل مورد استفاده قرار گرفته است.

اجزای نمودار جریان کار:

- 1- تعدادی مستطیل: برای نشان دادن رویدادهای مهم
- 2- لوزی: بیانگر تصمیم بلی و خیر
- 3- بیضی: برای شروع و توقف فعالیت‌ها



نمودار 2-3: نمونه‌ای از نمودار جریان کار برای خرید اتومبیل (مبانی سازمان و مدیریت

مقیمی - صفحه 277)

اگر چه نمودار جریان کار باعث ترغیب تفکر تحلیلی می‌شود ولی دارای دو عیب است:

- بعد زمان را نشان نمی‌دهد.
- برای فعالیت‌های پیچیده که دارای اقدامات همزمان است، قابل پیاده‌سازی نیست.

2- نمودار گانت (Gant chart): زمانی که برداشتن گام بعدی، مستلزم تکمیل موفقیت‌آمیز گام قبل است، جدول زمانبندی کمک می‌کند تا مشخص شود که چه وقت و کجا منابع مورد نیاز است. نمودار گانت علاوه بر اینکه دارای مزایای نمودار جریان کار است به برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا زمانی که صرف هر فعالیت می‌شود را مشخص سازند، این نمودار نیز برای فعالیت‌های پیچیده کارآمد نیست.

3- برنامه‌ریزی خطی (Liner Programing): نوعی ابزار برنامه‌ریزی است که برای تعیین ترکیب بهینه منابع و فعالیت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی خطی برای حل مسائل مرتبط با تخصیص منابع مناسب است. اما برای کلیه مسائل مربوط به تخصیص منابع نمی‌توان از آن استفاده نمود زیرا مستلزم آن است که منابع محدود باشند، هدف تولید کننده بهینه‌سازی نتایج باشد، منابع بصورت مشترک و به جای هم قابل استفاده باشند و روابط خطی بین متغیرها وجود داشته باشد (یک تغییر در یک متغیر دقیقاً منجر به همان میزان تغییر در متغیر دیگر می‌شود).

4- تجزیه و تحلیل هزینه- فایده: این تکنیک تمام منافع اجتماعی و سود بازرگانی و هزینه‌های امروز و آینده طرح یا پروژه را ارزیابی می‌کند. یک پروژه تنها زمانی از نظر اجتماعی سودمند خواهد بود که ارزش فعلی تمامی منافع آن از هزینه‌های آن بیشتر باشد. بکاربردن این معیار در بخش عمومی و دولتی دشوار است زیرا امکان هزینه و منفعت برای خدمات عمومی وجود ندارد زیرا این خدمات واقعاً به فروش نمی‌رسند و خصوصی نیز نیستند علاوه بر آن قیمتی وجود ندارد و مدرک مستند عینی برای منافع بدست آمده، وجود ندارد. در این تکنیک‌هایی که «منفعت نهایی» معادل هزینه نهایی است مفهوم مخارج برای هدف انجام می‌شود.

در یک پروژه ابتدا منافع افزایش یافته، ولی سپس سیر نزولی پیدا می‌کند و کمتر از هزینه‌ها می‌شود. معیار بهینه یک پروژه یا فعالیت، در نقطه‌ای رخ می‌دهد که منافع اجتماعی نهایی، هزینه‌های اجتماعی نهایی را می‌پوشاند. هر چند این روش برای تعیین برنامه‌های عمومی موثر است اما به دلایلی همچون عدم پیش‌بینی دقیق و ابهام در تعریف منفعت اجتماعی، مشکلاتی برای اجرای این تکنیک وجود دارد.

5- مدیریت پروژه: عبارتست از برنامه‌ریزی، سازماندهی، تامین و مدیریت منابع جهت کسب موفقیت آمیز اهداف پروژه.

✓ پروژه معمولاً یک تلاش موقت با آغاز و پایان تعریف شده می‌باشد که داری اهداف منحصر بفردی بوده و ارزش افزوده یا تغییرات سودآوری ایجاد می‌کند.

ماهیت موقتی پروژه‌ها، دقیقاً در نقطه مقابل عملیات دائم و تکراری سازمان، برای تولید کالاها و خدمات می‌باشد که در عمل مدیریت این دو نوع سیستم را کاملاً متفاوت از هم می‌سازد و نیازمند توسعه مهارت‌های فنی مجزا می‌باشند.

دو چالش عمده مدیریت پروژه:

1- کسب تمام اهداف پروژه علی‌رغم محدودیت‌های موجود در پروژه می‌باشد که این محدودیت‌ها معمولاً در زمینه قلمرو پروژه، زمان و بودجه می‌باشد.

2- بهینه کردن تخصیص‌ها جهت نیل به اهداف از پیش تعریف شده می‌باشد.

پنج فرآیند اصلی مدیریت پروژه:

الف) آغاز

ب) مرحله برنامه‌ریزی و طراحی: هدف اصلی در این مرحله، برنامه‌ریزی زمانی، هزینه و منابع جهت برآورد فعالیت‌های مورد نیاز و مدیریت اثر بخش ریسک در طول اجرای پروژه می‌باشد.

فرآیندهایی چون برنامه‌ریزی ارتباطات برای مدیریت قلمرو، شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها و تعیین اینکه چه چیزهایی باید برای پروژه خریداری شوند نیز در این مرحله قرار می‌گیرند.

ج) مرحله اجراء: شامل انجام فعالیت‌های تعریف شده برای نیل به اهداف پروژه است که در آن هماهنگی افراد و منابع انجام می‌شود.

د) پایش و نظارت: هدف از بررسی نحوه‌ی اجرای پروژه است تا مسائل بالقوه شناسایی شوند. مزیت اصلی این مرحله این است که عملکرد پروژه بطور مستمر مورد سنجش قرار می‌گیرد و انحرافات از برنامه مدیریت پروژه شناسایی می‌شوند. در پروژه‌های چند مرحله‌ای، فرآیند کنترل و پایش به ارائه بازخور در بین مراحل پروژه می‌پردازد.

ه) خاتمه: شامل پذیرش رسمی پایان یافتن پروژه است.

6- مدیریت زمان: مدیریت زمان ضعیف با استرس بالا، فشارهای «فرسودگی عاطفی» و موضوعات سلامتی ارتباط تنگاتنگی دارد.

یکی از چارچوب‌هایی که قواعد مربوط به مدیریت زمان را مورد توجه قرار می‌دهد **قانون پاره تو** است. کارکرد قانون پاره تو در این است که مشخص می‌کند چه کارهایی باید بیشتر و چه کارهایی باید کمتر فرد را به خود مشغول سازد.

- | | |
|--|--|
| <p>1- شناسایی فعالیت‌هایی با بالاترین ارزش، 20٪ کارهای انجام شده بوسیله‌ی فرد، منجر به کسب 80٪ ارزش‌های کاری می‌شود.</p> <p>2- شناسایی فعالیت‌های با کمترین ارزش، 80٪ کارهایی که توسط فرد انجام می‌شود منجر به ارزش کاری پایین می‌شود.</p> <p>3- تصمیم به اختصاص بیشتر زمان به فعالیت با ارزش بیشتر</p> <p>4- تصمیم به واگذاری یا حذف بسیاری از فعالیت‌های با ارزش کاری پایین.</p> | <p>چهار اقدام اساسی
برای تحقق قانون
پاره‌تو:</p> |
|--|--|

- | | |
|---|---|
| <p>1- بیست درصد مشتریان، هشتاد درصد محصولات هر کسب و کار را خریداری می‌کنند.</p> <p>2- بیست درصد محصولات، تامین‌کننده هشتاد درصد درآمدها هستند</p> <p>3- بیست درصد ابتکارات بازاریابی منجر به، هشتاد درصد نتایج بازاریابی می‌شوند.</p> <p>4- بیست درصد کارکنان موجبات هشتاد درصد بهره‌وری کسب و کار می‌گردند.</p> | <p>کاربردهای قانون
پاره‌تو در حوزه
کسب و کار:</p> |
|---|---|

7- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر: یک سازمان زمانی به نقطه سر به سر می‌رسد که کل هزینه‌ها با کل درآمدها برابر باشد اما هزینه کل دارای دو بخش است: هزینه‌های ثابت و متغیر.

8- روش ارزیابی و بازبینی برنامه (پرت): اگر مدیران بخواهند برای یک پروژه بزرگ بازمهندسی واحدهای سازمانی، اجرای برنامه‌های کاهش هزینه یا توسعه محصول جدید که نیازمند هماهنگی واحدهای بازاریابی،

تولید و طراحی محصول است برنامه‌ریزی نمایند نیاز به ابزارهای پیچیده‌تری است. روش ارزیابی و بازبینی برنامه ابزاری مناسب برای این طور اهداف است.

(The Program Evaluation and Review Technique = PERT)

✓ شبکه پرت یک نمودار جریان کار است که توالی فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه و زمان و هزینه‌های مرتبط با هر فعالیت را نشان می‌دهد.

با استفاده از شبکه پرت یک مدیر درباره آنچه باید انجام شود تفکر می‌کند و تعیین می‌کند که چه رویدادهایی به دیگر رویدادها وابسته است و نقاط بحرانی بالقوه را مورد شناسایی قرار می‌دهد. همچنین مقایسه اثرات اقدامات جایگزین که ممکن است زمان و هزینه‌هایی در برداشته باشد را تسهیل می‌سازد.

شناخت چهار واژه برای درک چگونگی ساخت شبکه پرت:

- رویدادها: نقطه‌های پایانی هستند که نشانگر تکمیل فعالیت‌های مهم می‌باشند.
- فعالیت‌ها: بیانگر زمان یا منابع مورد نیاز برای پیشرفت از یک رویداد به رویداد دیگر هستند.
- زمان رکود(کندکاری): میزان زمانی که فعالیتی انفرادی می‌تواند دچار تاخیر شود بدون اینکه باعث تاخیر کل پروژه شود.
- مسیر بحرانی: طولانی‌ترین یا زمان‌برترین سلسله توالی رویدادها و فعالیت‌ها در یک شبکه پرت را مسیر بحرانی می‌گویند. هرگونه تاخیر در تکمیل رویدادها در این مسیر منجر به تاخیر در تکمیل کل پروژه می‌شود. به عبارت دیگر، فعالیت‌های مسیر بحرانی دارای زمان رکود صفر است.

9- مدل SWOT: «ایگورآنسف» برای تنظیم اهداف، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و برای فرآیند تغییر استراتژیک، تهدیدات و فرصت‌ها را بعنوان مرجع اساسی مورد توجه قرار می‌دهد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 276-287)

5- پاسخ: گزینه 4- درخت تصمیم

فنون کمی تصمیم‌گیری:

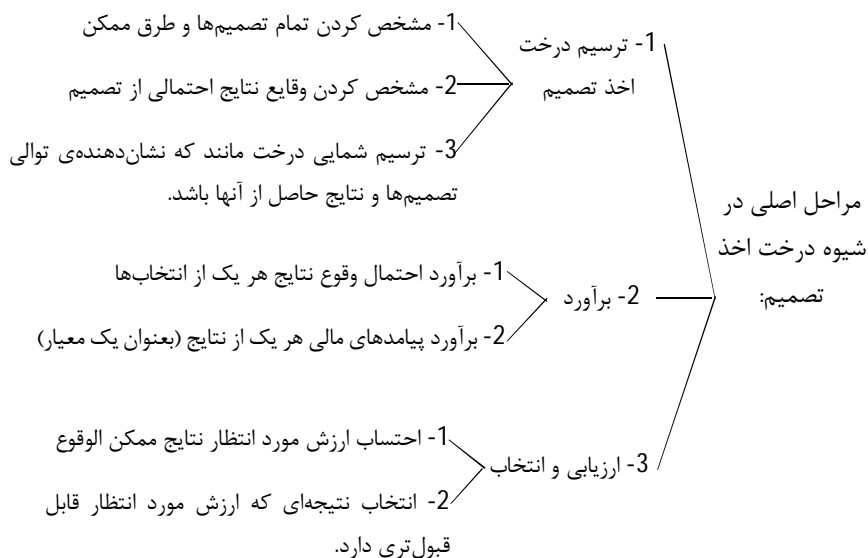
ابزارهای کمی متعددی برای کمک به مدیران جهت بهبود کیفیت تصمیمات ایجاد شده است. بسته به نوع مسأله، کاربرد ابزارهایی همچون درخت تصمیم، تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه و شبیه‌سازی، گزینه‌های گوناگونی را پیش‌روی تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد.

1- **درخت تصمیم:** درخت تصمیم تصویر کاملی از یک تصمیم بالقوه ارائه می‌کند. این ابزار به مدیران این امکان را می‌دهد تا با ترسیم مسیرهای جایگزین شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات را مورد مشاهده قرار دهند و ببینند که چگونه تصمیمات با رویدادهای آینده مرتبط هستند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 237)

در طبقه‌بندی از تصمیم‌گیری در یک سو تصمیم‌های تک مرحله‌ای یا ایستا (تصمیم‌گیرنده مراحل بعدی و نتایج حاصل از آنها را در نظر ندارد و قصدش اخذ تصمیم در مورد یک مسأله است که آن را ثابت فرض کرده است) و در سوی دیگر تصمیم‌های چند مرحله‌ای یا دنباله‌دار (نظر تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده است و هدف آن نیست که فقط در یک مرحله نتیجه خوبی حاصل شود، بلکه نظر آن است که یک سلسله انتخاب‌ها به طوری انجام گیرد که نتیجه کلی خوبی از مجموع آنها حاصل شود) قرار دارد.

درخت اخذ تصمیم روشی برای تصمیم‌گیری‌های چند مرحله‌ای است. که در آن مسأله مورد نظر بطور منظم و طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل می‌شود و در یک سلسله تصمیم‌هایی در ارتباط با هم و بصورت یک مجموعه بیان می‌شوند. برای استفاده از این شیوه، تصمیم‌گیرنده باید شقوق ممکن را مشخص سازد، وقایع و نتایج احتمالی از انتخاب هر یک از شقوق را تعیین و احتمال وقوع هر یک از نتایج را برآورد کند.



(مدیریت عمومی الوانی – صفحه 217-218)

2- تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه: برخی اوقات مدیران در تصمیمات سرمایه‌گذاری یا خرید با معضل مواجه می‌شوند، برای ارزیابی گزینه‌ها در این شرایط، یک استراتژی مناسب، تکنیک تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه است که گزینه‌ها را بر مبنای اینکه درجه دوره زمانی هزینه‌های اولیه خود را برمی‌گردانند، اولویت‌گذاری و رتبه‌بندی می‌کند. در این تکنیک گزینه‌هایی انتخاب می‌شود که بازگشت سرمایه و پوشش هزینه‌های اولیه آن با سرعت بیشتری انجام می‌پذیرد.

3- شبیه‌سازی: این مکتب بر ایجاد فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریت و کمک به تصمیم‌گیری ایجاد شده است. کاربردهای خاص آن شامل «مدل‌صف» یا «مدل‌های خط انتظار» و «تئوری بازی» می‌شود. شبیه‌سازی مدلی از یک فعالیت یا فرآیند واقعی است. زمانی که یک فرآیند شبیه‌سازی می‌شود، مدل ایجاد شده همانند فرآیند واقعی عمل خواهد نمود.

مدل‌های شبیه‌سازی می‌توانند بصورت فیزیکی یا انتزاعی باشند، مدل‌های کامپیوتری نمونه‌ای از مدل‌های انتزاعی هستند و نمونه‌های محصول تولیدکنندگان و ماکت‌های معماری نمونه‌هایی از مدل‌های فیزیکی هستند.

علل استفاده از مدل شبیه‌سازی در تصمیم‌گیری:

- ✓ نتایج را سریعتر از زمانی که تغییرات واقعی در جهان واقعی روی می‌دهند، می‌توان مشاهده نمود.
- ✓ واکنش‌های رقابتی بازار به استراتژی تصمیم‌گرفته شده را پیش‌بینی کنند.
- ✓ تصمیمات را تحت شرایط در حال تغییر و متنوع اتخاذ نمایند.
- ✓ از وقفه‌های عادی که می‌تواند در تجربه سرمایه‌های واقعی سازمان رخ می‌دهد، جلوگیری نمایند.
- ✓ بدون اینکه خدمات‌دهی دچار وقفه شود و باعث مزاحمت برای مشتریان گردد، شرایط برای آموزش و تجربه کردن فراهم می‌گردد.

مثالی برای مدل صف یا مدل خط انتظار مانند ایستادن مشتریان در صف رستوران، فروشگاه مواد غذایی، فروشگاه‌های حراجی و ... این مدل‌ها به مدیران کمک می‌کند تا طویل بودن خط انتظار یا صف را بهینه سازند مثلاً وال مارت هزینه باز کردن یک خط جدید پرداخت پول را متقبل می‌شود تا خدمات سریعتر را در مقابل ریسک از دست دادن مشتریان فراهم سازد.

تئوری بازی می‌کوشد تا چگونگی رفتار افراد و سازمان‌ها را در موقعیت‌های رقابتی پیش‌بینی نماید. این تئوری به مدیران این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌هایی را برای مواجهه با رفتارهای رقبا طراحی کنند. مدیران تئوری بازی را در موقعیت‌هایی مورد استفاده قرار می‌دهند که سازمان‌ها از نظر قیمت، توسعه محصول، تبلیغات و سیستم‌های توزیع با یکدیگر رقابت می‌کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 238-241)

6- پاسخ: گزینه 3- سیاسی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 12 کنکور سال 95 مراجعه شود.

7- پاسخ: گزینه 2- فلسفه مدیریت

نظریه سازمان و محیط :

دو رویکرد در خصوص ارتباط نظریه‌های سازمان و محیط عام و خاص و تاثیر متقابل آنها بر یکدیگر :

1- رویکرد همگرا:

به دلیل اینکه روش‌های کاری در تمام کشورها تحت تاثیر تکنولوژی‌ها و سازمان‌های تولیدی، دارای تشابهات زیادی است، روش‌های مدیریتی نیز در آنها یکسان خواهد بود. مولر و پارسل ادعا می‌کنند که در صنعت اتومبیل‌سازی، نیروهای همگرا باعث جهانی شدن بازارها، استانداردهای محصول مشترک و غیره می‌شوند که این امر منجر به الزامات عملیاتی مشابه در خط‌مشی‌های مدیریتی در کشورهای مختلف خواهد شد. به این رویکرد «تز مک‌دونالدسازی» گفته می‌شود زیرا تلاش می‌شود تا سازمان‌های جهانی مثل شرکت مک‌دونالد بوجود آید که محصولات و خدمات را به طور یکپارچه و یکدست ارائه نمایند. در این سازمان‌ها، کنترل‌های دقیق از طریق آموزش کارکنان صورت می‌گیرد. کشورهای جهان در حال حرکت به سمت دنیای کسب و کار و فرهنگی هستند که در آن اصول کارایی، قابلیت پیش‌بینی، قابلیت محاسبه و کنترل، حرف اول را می‌زند.

در این رویکرد فرض می‌شود که منطقی عام و جهانشمول پشتوانه فرآیند صنعتی شدن همه کشورهاست. با کاهش فاصله‌ها در سطح توسعه صنعتی، انتظار می‌رود که عملیات و فلسفه‌های مدیریتی شباهت بیشتری با هم داشته باشند. حتی اگر فاصله فزاینده بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته از بین برود ایجاد یک سیستم مدیریت مشترک مورد تردید است پس باید اذعان داشت که فرهنگ و محیط تاثیر زیادی بر رفتار مدیریتی و همچنین اثربخشی سازمانی و مدیریتی دارند.

2- رویکرد واگرا:

این پیش فرض که نظریه‌های مدیریت در تمام زمینه‌ها و در همه جوامع به صورت یکسان قابلیت کاربرد دارند، ساده‌انگارانه می‌باشد. نگرش فرهنگی یکی از مهمترین مکاتبی است که منتقد نظریه همگرایی است و هافستد معتقد است هیچ مدرکی وجود ندارد که همگرایی فرهنگی را اثبات نماید و فرهنگ بر نوع رفتار کارکنان در سازمان بسیار تاثیرگذار است و به کارگیری تکنولوژی در سازمان‌ها، تنها شباهت‌های سطحی

و کم عمق را بین ایجاد می کند. فرض نگرش فرهنگی این است که عملیات و اثربخشی مدیریت به متغیرهای فرهنگی چون نیازها، نگرش‌ها، باورها، سیستم‌های ارزشی و ... بستگی دارد.

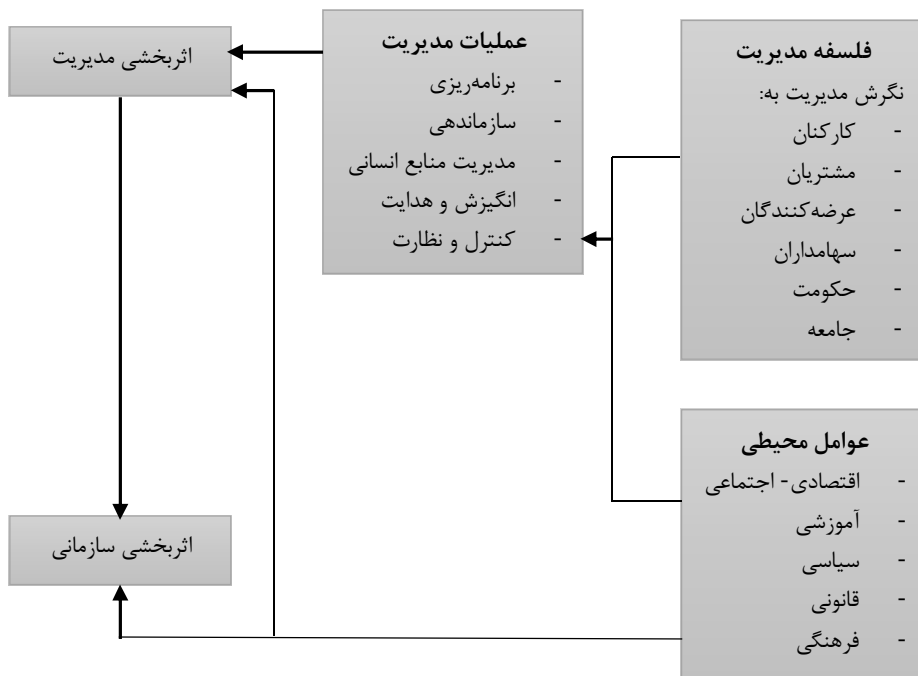
هافستد همچنین معتقد است که بسیاری از تفاوت‌ها در انگیزش کارکنان، سبک‌های مدیریت و ساختار سازمانی شرکت‌ها، می‌تواند ناشی از تفاوت‌ها در فرهنگ‌های ملی مختلف باشد.

یک دیدگاه واگراتر در این رویکرد، نظریه نهادی است. این رویکرد معتقد است که هر سازمان دارای محیط اجتماعی خاص و منحصر به فردی است به عبارتی نهادهای ملی و منطقه‌ای و ریشه‌های تاریخی جامعه‌ای که سازمان‌ها در آن بوجدآمدند باعث تفاوت‌های فراوانی بین آنها شده‌اند.

عوامل تأثیرگذاری مثل دولت، سیستم‌های مالی، سیستم‌های آموزشی، بازارهای کار داخلی، فرهنگ، روابط کار و سیستم‌های چانه‌زنی صنعتی در کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت هستند و بر روش‌های مدیریتی و سازمان تأثیری متفاوت دارند. این تفاوت‌ها مربوط به خواستگاه اجتماعی است که سازمان‌ها در آن تکامل یافته و از ساختارهای اقتصادی و رویدادهای تاریخی جامعه نیز نشات می‌گیرند.

فرآیند مدیریت نه تنها به عوامل محیطی و فرهنگی بستگی دارد بلکه فلسفه مدیریت نیز بر آن تأثیرگذار است.

✓ فلسفه مدیریت عبارت‌است از: نگرش‌های مدیریت به حکومت، جامعه، مشتریان، توزیع-کنندگان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و سهامداران.



نمودار 4-2: تاثیر محیط و فلسفه مدیریت بر عملیات مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 173)

رویکرد همگرایی یا واگرایی؟

بر اساس رویکرد اثراجتماعی، بین کشورهای مختلف تفاوت اساسی وجود دارد. این رویکرد می‌کوشد تا مشخص سازد چطور بازیگران اجتماعی، سازمان‌ها را ایجاد می‌نمایند و چطور فرآیند منبعث از محیط اجتماعی مختلف مثل قلمرو تولیدی و آموزش و روابط صنعتی باید برای تجزیه و تحلیل عوامل تاریخی و بوم‌شناسی مورد توجه قرار گیرند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی صفحه 171-174)

8- پاسخ: گزینه 1- داشبوردهای عملکرد کسب و کار

انواع نگرش‌ها به برنامه‌ریزی:

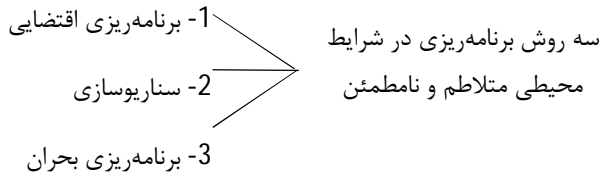
1- نگرش‌های سنتی به برنامه‌ریزی:

این نوع برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی رسمی سازمانی است که بوسیله مدیریت عالی، شرکت‌های مشاوره‌ای و یا عمدتاً توسط واحدهای برنامه‌ریزی مرکزی صورت می‌گیرد. واحدهای برنامه‌ریزی مرکزی، شامل گروهی از متخصصین برنامه‌ریزی هستند که گزارش‌های مربوطه را که مشتمل بر، سند برنامه سازمان است را مستقیماً در اختیار مدیریت عالی سازمان قرار می‌دهند. در نگرش سنتی، شیوه برنامه‌ریزی از بالا به پایین است، به گونه‌ای که اهداف و برنامه‌های محول شده به بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمانی، پس از تصویب نهایی مدیریت عالی سازمان، توسط واحد برنامه‌ریزی ابلاغ می‌گردد.

از جمله انتقادات وارده به این برنامه‌ریزی این است که برنامه‌های رسمی ابلاغی از سوی مدیران عالی و واحد برنامه‌ریزی سازمان مانع بروز نوآوری و یادگیری در کارکنان می‌شود.

2- برنامه‌ریزی برای محیط متلاطم:

در شرایط تلاطم و نامطمئن مدیران به سمت رویکردهای برنامه‌ریزی نوآورانه چرخش پیدا کرده‌اند تا آمادگی لازم برای مقابله با رویدادهای غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی را داشته باشند.



1-2: برنامه‌ریزی استراتژی: زمانی که سازمان‌ها در محیط‌های بسیار نامطمئن بسر می‌برند و یا با افق‌های زمانی بلندمدت سر و کار دارند، ممکن است اینطور بنظر آید که پرداختن به برنامه‌ریزی، تلف کردن زمان است در چنین وضعیتی مدیران می‌توانند گزینه‌های چندگانه‌ای را برای آینده ایجاد نمایند. برنامه استراتژی، واکنش‌های سازمان در شرایط اضطراری، شکست و یا غیرمنتظره را معین می‌سازد. برای ایجاد برنامه‌های استراتژی مدیران باید عوامل کلیدی محیطی مانند امکان رکود اقتصادی، بازارهای رو به افول، افزایش هزینه تامین‌کنندگان، ورود فناوری‌های نوین و سوانح ایمنی را شناسایی نمایند و سپس طیفی از گزینه‌های واکنشی را پیش‌بینی کنند.

✓ برنامه اقتضایی یک برنامه جایگزین است که اگر برنامه‌های اصلی امکان اجرا پیدا نکنند و یا بحران رخ دهد، مورد استفاده قرار می‌گیرند

2-2- سناریوسازی: نوعی فن پیش‌بینی‌کننده است که روندهای فعلی و وقفه‌های کاری را مورد توجه قرار داده و احتمالات مربوط به آینده را مجسم می‌سازد. در این روش به جای اینکه صرفاً به گذشته توجه و درباره آن اندیشه شود، مدیران درباره‌ی اینکه آینده چه باید باشد، اندیشه می‌کنند.

2-3- برنامه‌ریزی بحرانی: برای شرایطی طراحی شده است که حوادث غیرمنتظره بصورت ناگهانی رخ می‌دهند و قابلیت ویران‌سازی سازمان را دارند و اگر مدیران آمادگی واکنش سریع و مناسب را نداشته باشند، امکان نابودی سازمان وجود دارد.

3- نگرش عملکرد ممتاز به برنامه‌ریزی:

این نگرش رویکردی تازه به برنامه‌ریزی، مشارکت و درگیرشدن تمامی افراد در سازمان و برخی اوقات ذینفعان خارج از سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی است. تکامل این نگرش جدید، با برنامه‌ریزی نامتمرکز آغاز شده است. جایی که متخصصان برنامه‌ریزی برای تدوین اهداف و برنامه‌های بخش‌ها و واحدهای مهم سازمان، با مدیران این بخش‌ها و واحدها تعامل برقرار نموده و همکاری می‌کنند.

✓ تعیین اهداف آرمانی یا بلند پروازانه برای تعالی سازمان یکی دیگر از شیوه‌های نگرش عملکرد عالی به برنامه‌ریزی است. جیم کالینز از نوعی هدف با عنوان «اهداف آرمانی یا بلند پرواز» یاد می‌کند. اهداف آرمانی، اهدافی متهورانه هستند که غول‌آسا و ظاهراً دست نیافتنی می‌باشند و نیازمند جهشی بزرگ براساس معیارهایی چون زمان تولید محصول، بازگشت سرمایه، رشد فروش، بهبود کیفیت و کاهش چرخه زمان تولید می‌باشند. اهداف بلندپروازانه یا آرمانی، اهداف جاه‌طلبانه روشن، خیال پردازانه و در عین حال عقلانی هستند که ضمن ایجاد شورمندی در کارکنان، باعث تعالی سازمان می‌شوند، اهداف آرمانی کارکنان را وادار می‌سازند که فراتر از سطح عملکرد فعلی، راههای دستیابی به این اهداف را بصورت نوآورانه‌تر دنبال کنند.

✓ بکارگیری تیم‌های هوشمند یکی دیگر از ابزارهای نگرش عملکرد عالی است. پیش‌بینی و اداره شرایط عدم اطمینان و آشوبناک محیطی، بخش حیاتی برنامه‌ریزی می‌باشد و در این شرایط مدیران نیازمند هوشمندی مناسب هستند تا آنها را در خصوص گزینه‌های مربوط به اهداف و برنامه‌ها مطلع سازند. تعدادی از سازمان‌های پیشرو در دنیا از تیم‌های هوشمند برای مدیریت چالش‌های پیش روی خود استفاده می‌نمایند.

✓ تیم هوشمند یک گروه از مدیران و کارکنان «میان وظیفه‌ای» است که برای بدست آوردن درک عمیق از مسائل روز کسب و کار خاص، اقدام به همکاری می‌نمایند تا در خصوص اهداف و برنامه‌های مرتبط با موضوع، احتمالات را برآورد نموده؛ اقدام به بصیرت بخشی نمایند و پیشنهادات کاربردی ارائه دهند. تیم‌های هوشمند زمانی مفید هستند که سازمان با چالشی جدی که نیازمند هوشمندی است مواجه می‌شود.

✓ داشبوردهای عملکرد کسب و کار شیوه‌ای دیگر از نگرش عملکرد عالی به برنامه‌ریزی است. کارکنان نیازمند ابزاری هستند تا ببینند چطور برنامه‌ها در حال پیشرفت هستند و با استفاده از آن میزان پیشرفت خود را به سمت تحقق هدف‌های تعیین شده محک بزنند. مدیران با استفاده از سنجه‌های عملکرد کلیدی همچون میزان فروش در مقایسه اهداف و... اقدام به تنظیم مسیر حرکت خود می‌کنند. داشبوردها زمانی دارای قدرت حقیقی هستند که آن را در سرتاسر سازمان و حتی در کف کارخانه نصب نمایند تا تمامی کارکنان از طریق روش‌های نوآورانه نسبت به برطرف نمودن عیب اقدام نموده و حرکت سازمان را به سمت اهداف مشخص شده تنظیم نمایند.

داشبوردهای عملکرد کسب و کار سیستمی است که داده‌های مورد نیاز را از بخش‌های مختلف سازمان و پایگاه داده جذب نموده و داده‌ها را در مقابل سنجه‌های عملکرد کلیدی محک می‌زند، تکه‌های اطلاعاتی صحیح را بیرون کشیده و نهایتاً این اطلاعات را در قالب نمودار یا بصورت زنده، فهم‌پذیر و تفسیر آسان به مدیران منتقل می‌نماید. (مبانی سازمان مدیریت مقیمی - صفحه 271-274)

9- پاسخ: گزینه 1- کلاسیک.

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 12 کنکور سال 95 مراجعه شود.

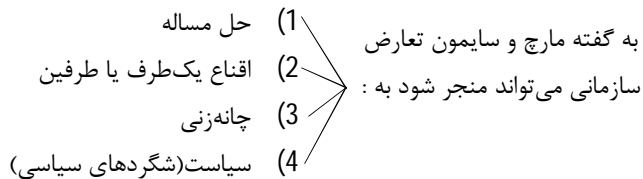
10- پاسخ: گزینه 3- همکاری مبتنی بر اعتماد

مدیریت تعارض

«پوتنام» تعارض را اینگونه تعریف می‌کند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را بعنوان مانعی بالقوه در جهت اهداف خود تلقی می‌کنند. در این تعریف روی سه ویژگی تضاد تاکید می‌گردد: 1- تعامل افراد با یکدیگر 2- وابستگی متقابل 3- اهداف ناسازگار

✓ مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تضادهای سازمانی را به استخدام اهداف سازمانی در می‌آورد و از جنبه‌های غیرکارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 456)



(تئوری سازمان هچ - صفحه 399)

یادآوری: مکتب رفتاری یا رویکرد علوم رفتاری توسط تامپسون و مارتین دیدگاه انسانی نامیده شده است و دانیل رن و آرتور بدیان از این رویکرد با عنوان عصر انسان اجتماعی یاد می‌کنند. بسیاری از اندیشمندان مدیریت از آن با عناوین مکتب نئوکلاسیک، نهضت روابط انسانی و مکتب رفتاری یاد می‌کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 106)

الف) دیدگاه 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 (تئوری سازمان رابینز - صفحه 358)

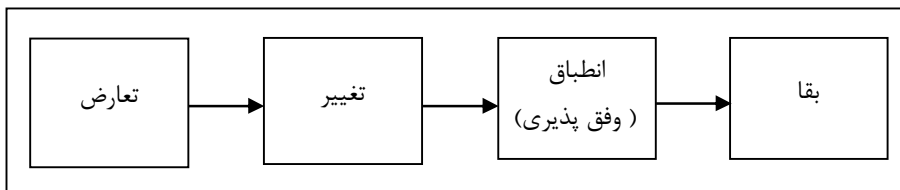
یکی از مسئولیت‌های عمده مدیریت تلاش برای جلوگیری از بروز تعارض است و اگر هم بروز کند سریعاً نسبت به حل آن‌ها اقدام می‌شوند.

(ب) دیدگاه روابط انسانی:

این دیدگاه استدلال می‌کند که وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها یک امر طبیعی است و چون منشأ طبیعی دارد و غیرقابل اجتناب است باید موجودیت آن را پذیرفت. طرفداران این دیدگاه بر این باورند که از بین بردن تعارض غیرممکن است و موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. (رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 786)

(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 برهم 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.



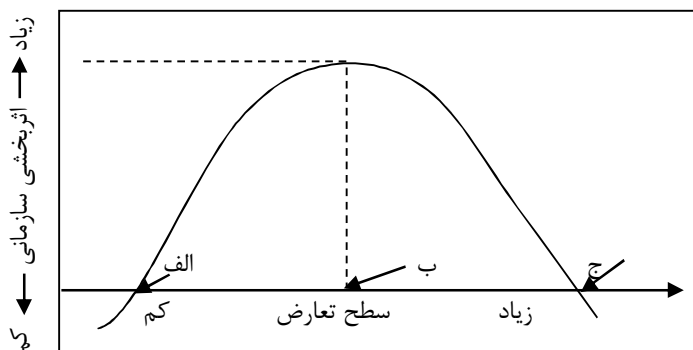
شکل 1-2: مدل تعارض- بقا - (تئوری سازمان رابینز - صفحه 359)

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.

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 359)

در دیدگاه تعامل به این سبب تعارض مورد تایید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه مستعد این است که به فطرت طبیعی خود برگردد یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه‌کند و در برابر پدیده‌های تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد اما دیدگاه تعامل رهبران را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض تلاش کنند.

(رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 787)



شکل 2-2: تعارض و اثربخشی سازمانی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 360)

وضعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخلی سازمانها	نتایج اثربخش سازمان
الف	کم یا هیچ	مخرب (غیرکارکردی)	بی تحرک، راکد، عدم حساسیت به تغییر	کم
ب	بهینه	سازنده (کارکردی)	پرتحرک، خود منتقد، مبدع	زیاد
ج	زیاد	مخرب (غیرکارکردی)	مغشوش، آشوبزده، بدون	کم

تعارض بر دو نوع است:

1- **تعارض افقی** (←): در روابطی رخ می دهد که خطوط سلسله مراتبی فرمانروایی را قطع می کند مثل:

الف) رضایت بین واحدها و شرکتهای تابعه یک سازمان چندملیتی

ب) دپارتمانهای یک بخش یا سازمان دارای ساختار پروژه‌ای

ج) بین بخشها یا بین کارخانجات تولیدی یا بین واحدهای پروژه‌ای و کارویژه‌ای در سازمان ماتریسی

2- **تعارض عمودی** (↑): از خطوط سلسله مراتبی فرمانروایی تبعیت می کند مثل:

الف) بین دفاتر مرکزی و یک شرکت تابعه ب) تعارض بین مدیریت و نیروی کار ج) روابط اتحادیه کارگری

- مدیریت

✓ نکته: همه انواع تعارض مستلزم استفاده از قدرت است اما همه نوع استفاده از قدرت منجر به تعارض آشکار نمی‌شود. یکی از کاربردهای قدرت، سرکوب تعارض‌های آشکار است، مثلاً وقتی از قدرت برای خاموش کردن صدای مخالف استفاده می‌شود، قدرت بکار گرفته شده در صورت مثبت و محرک خلاقیت می‌تواند منجر به نوآوری شود.

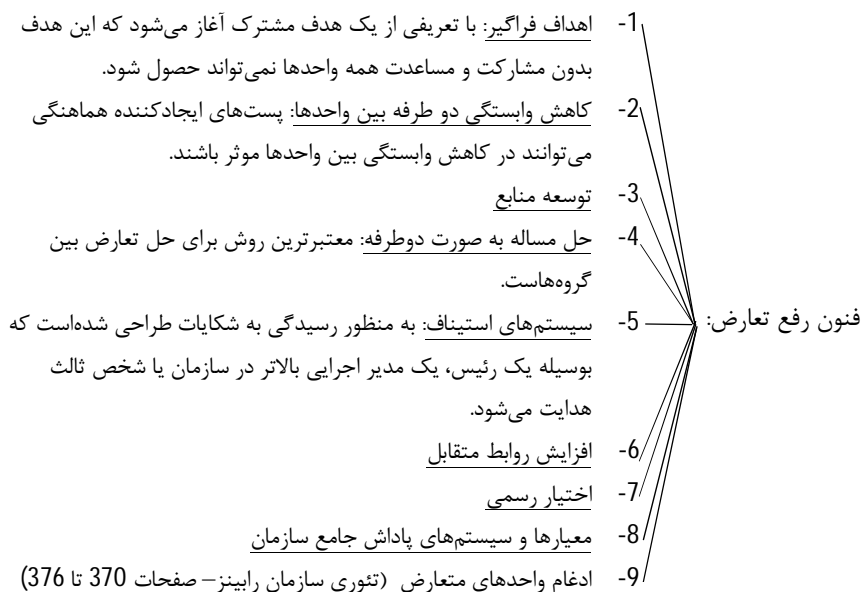
(تئوری سازمان هچ- صفحه 407)

-
- 1- وابستگی متقابل وظیفه: به حد و حدودی که دو واحد در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سر کارها و دیگر فعالیت‌های هماهنگ‌کننده برای انجام وظایف تکراری بطور اثربخش بهم وابسته هستند، اشاره می‌کند.
 - 2- وابستگی یک‌جانبه: برعکس وابستگی دو جانبه بوده و یعنی توازن قدرت تغییر کرده- است. تمامی روابط صفی و ستادی براساس وابستگی یک جانبه است.
 - 3- تفکیک افقی بیش از حد: در نتیجه آن وظایفی که هر واحد باید انجام دهد و خرده- محیط‌هایی که با آنها در ارتباط هستند متفاوت‌تر خواهند شد که منجر به تفاوت معنادار بین واحدها می‌شود.
 - 4- رسمیت کم: قوانین و مقررات از طریق حداقل‌سازی ابهام، تعارض را کاهش می‌دهند.
 - 5- وابستگی به منابع مشترک کمیاب
 - 6- تفاوت در سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت: عمده تعارضات بین واحدهای صفی و ستادی از این عامل حاصل می‌شود.
 - 7- تصمیم‌گیری مشارکتی: وقتی افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری، تحت تاثیر تصمیمات اخذ شده توسط یک فرد خاص قرار می‌گیرند تعارضات تشدید می‌شود.
 - 8- عدم تجانس اعضا
 - 9- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد
 - 10- نارضایتی از نقش
 - 11- تحریف
- مهمترین منابع ساختاری تعارض:

(تئوری سازمان رابینز- صفحه 364-369)

جدول 2-2: راه‌های تحرک تعارض
• تایید تعارضات سرکوب شده
• مدل‌سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز و آشکار و واکنش‌های همکاری‌گونه
• تغییر کانال‌های ارتباطی تثبیت شده
• مخفی کردن اطلاعات
• ارتباطات بیش از حد بین واحدی
• ارسال پیام‌های مبهم به صورت حساب شده و از روی عمد
• متمایز کردن فعالیت‌ها یا دستاوردهای زیردستان
• به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت

(تئوری سازمان هیچ – صفحه 406)



جدول 3-2: راه‌های کاهش تعارض در سازمان	
راہبرد توصیه شده	اقدام توصیه شده
اجتناب } 1) اجتناب } اجتناب }	جدایی فیزیکی
	افزایش منابع
	فرونشاندن احساسات و افکار
2) همکاری	تدوین اهداف متعالی یا فراگیر
3) آرام‌سازی	تأکید بر شباهت‌ها
4) مصالحه	مذاکره
5) ارجاع سلسله مراتبی	توسل به مقام بالاتر
6) تغییر ساختاری	گردش شغلی
7) مواجهه (رو در رویی)	مجاورت فیزیکی

(تئوری سازمان هج - صفحه 406)

- 1- ارتباطات: ایجاد ابهام در پیام‌هایی که بطور غیر رسمی یا از طریق سلسله‌مراتب اختیارات تعارض را تشویق می‌کند.
- 2- عدم‌تجانس: می‌تواند واقعی یا ساختگی بوده و از طریق افزودن فردی با شرایط کاملاً متفاوت از اعضای واحدی به آن ایجاد شود. (تئوری سازمان رابینز - صفحه 377)
- 3- رقابت
- فنون ایجاد تعارض سازنده:

- 1- تضاد بنیادی: شامل عدم‌توافق اساسی بر روی اهداف، مقاصد مورد تعقیب و روش‌های دستیابی به این اهداف است.
- 2- تضاد عاطفی: تضادهایی است که بعلت اختلافات در روابط بین فردی رخ می‌دهد و نشأت گرفته از احساس عصبانیت، عدم‌اعتماد، تنفرداشتن، ترس و امثال آن می‌باشد.
- انواع تضاد:

- 1- تضادهای نهادینه شده: ناشی از طبیعت خاص، اهداف و مقاصد سازمان است. تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از نوع تضادهای نهادینه شده است.
- 2- تضادهای نوظهور: ناشی از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره است. یکی از علت‌های آن رقابت افراد برای منابع سازمانی است.

دو نوع دیگر تضاد

✓ نکته:

- 1- هر دو نوع تضاد چالشی هستند.
- 2- تضادهای نهادینه شده قابل پیش‌بینی، چسبنده و قوی هستند.
- 3- تضادهای نوظهور کمتر قابل پیش‌بینی بوده و بصورت بالقوه هستند.

سطوح مختلف تضاد:

- 1- تضاد درون فردی: به دو شکل ظاهر می‌شود، ناکامی و تضاد هدف، ناکامی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد در جهت دستیابی به هدف با مانع برخورد می‌کند و توانایی خود را از دست می‌دهد.
- تضاد در هدف نوع پیچیده‌تری از تضاد درون فردی است.

- 1- خواست-خواست: افراد تلاش می‌کنند از بین دو هدف جذاب یکی را انتخاب کنند. مثلاً فردی که با پیشنهاد دو شغل مناسب در دو سازمان معتبر مواجه می‌شود و مردد است کدامیک را انتخاب کند.
- 2- اجتناب-اجتناب: باید یکی از دو گزینه غیر جذاب و نامطلوب را انتخاب کند. مثلاً فرد بیکاری که برای رهایی از بیکار مجبور است از بین شغل پیشنهادی که برایش مطلوب نیست یکی را انتخاب کند.
- 3- خواست-اجتناب: زمانی رخ می‌دهد که فرد برای دستیابی به هدف هم احساس مثبت و هم احساس منفی دارد زیرا هدف هم جذاب است و ویژگی‌های مثبت دارد و هم ویژگی‌های منفی. مثلاً پیشنهاد پست مدیریتی به فردی که مزایای زیاد دارد اما او مجبور است زمان حضورش را در خانه کاهش دهد.

انواع تضاد هدف:

2- تضاد بین فردی: دومین سطح تضاد بوده که بین افراد و یا بین یک فرد و یک گروه رخ می‌دهد.

3- تضاد بین گروهی: بین گروه‌هایی رخ می‌دهد که ممکن است دارای نتایج مثبت یا منفی باشد. دو نوع از مهمترین تضاد بین گروهی:

1-3- تضاد وظیفه‌ای: زمانی که وظایف تقسیم شده بین واحدهای سازمانی دارای چشم‌اندازهای متفاوتی در فرآیندهای سازمانی باشند، ممکن است هر واحدی متناسب با اهداف خود، چشم‌اندازهایی را دنبال کند که باعث ایجاد تضاد با چشم‌اندازهای واحد دیگر شود.

2-3- تضاد صف و ستاد: گروه‌های ستادی مسئول اندازه‌گیری، نظارت، تجزیه و تحلیل، طرح‌ریزی کار و نتایج سازمان هستند. در حالی که افراد صفی تنها به اجرای برنامه‌ها و کارها می‌پردازند. در سازمان‌ها گروه‌های صفی اغلب، افراد ستادی را بیش از حد علمی، غیر تجربی و غیر عملی می‌دانند و در مقابل گروه‌های ستادی نیز افراد صفی را کوتاه‌بین، محدود و غیر منصف می‌دانند و همین نگرش‌ها باعث ایجاد تضاد می‌شود.

4- تضاد بین سازمانی: بعضی از همان پویایی‌هایی که در تضاد بین گروهی وجود دارد، در تعامل بین سازمان‌ها نیز تاثیرگذار است. اغلب تضادهای بین سازمانی در شرایط رقابتی بازار رخ می‌دهد که شرکت‌ها خواهان سهم بازار بیشتری هستند و یا برای بدست آوردن منابع کمیاب با یکدیگر رقابت می‌کنند.

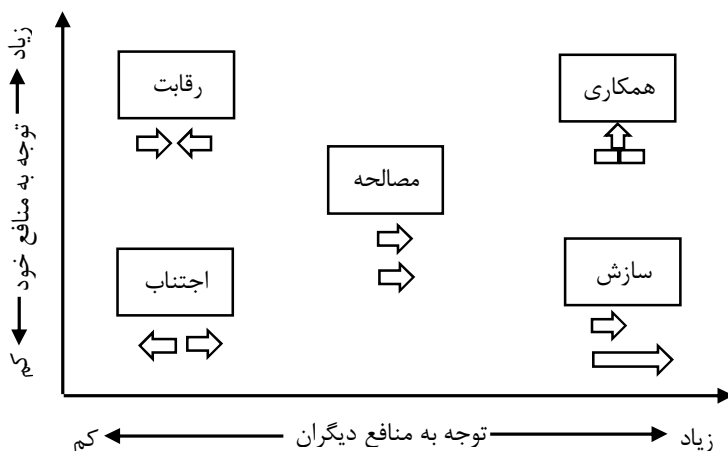
(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 458-460)

بستر تعارض	← شرایط محلی تعارض	← شاخص‌های قابل مشاهده
• محیط	• ویژگی‌های گروه	• خصومت آشکار
• استراتژی	• ناسازگاری در هدف	• عدم صداقت / بی‌احترامی
• فن‌آوری	• وابستگی وظیفه‌ای	• تحریف اطلاعات
• ساختار اجتماعی	• پاداش‌ها و معیارهای عملکرد	• بیان «ما- آن‌ها»
• فرهنگ	• منابع مشترک	• فقدان هماهنگی
• ساختار فیزیکی	• تفاوت در جایگاه اجتماعی سازمانی	• اجتناب از تعامل
	• ابهام در قلمرو اختیار قانونی	
	• موانع ارتباطی	
	• تفاوت‌های فردی	

جدول 4-2: مدلی که ماخذ احتمالی تعارض بین واحدهای را نشان می‌دهد (تئوری سازمان هچ - صفحه 409)

استراتژی‌های مدیریت تضاد:

- پنج استراتژی عمده مدیریت تضاد «کنت توماس»:
- 1- رقابت: تمایل به تامین منافع خود، بدون توجه به اینکه این امر منجر به تضاد با فرد دیگر خواهد شد.
 - 2- همکاری: طرفین برای بدست آوردن منافع، ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می‌باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.
 - 3- اجتناب: فرد تمایل به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد دارد.
 - 4- سازش: چون طرف مقابل در موقعیتی بالاتر قرار دارد، فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز دهد.
 - 5- مصالحه: موقعیتی که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی مواضع خود عقب‌نشینی کنند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در مقابل امتیاز بگیرند.



نمودار 5-2: استراتژی‌های مدیریت تضاد (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 461)

الف) موقعیت‌های کاربرد استراتژی رقابت:

- ✓ زمانی که اقدامی سریع و قطعی حیاتی است (مانند کارهای فوری و ضروری)
- ✓ برای موضوعات مهم، در جایی که اقدامات غیرمعمول نیاز است (مانند کاهش هزینه، اجرای قوانین غیرمعمول و...)
- ✓ موضوعاتی که برای سلامتی سازمان حیاتی است و در مواقعی که می‌دانید درست عمل می‌کنید.
- ✓ در مقابل افرادی که از رفتارهای غیر رقابتی استفاده می‌کنند.

ب) موقعیت‌های مناسب برای کاربرد استراتژی همکاری:

- ✓ برای یافتن راه‌حل ترکیبی، زمانی که توجه هر دو طرف به مصالحه است.
- ✓ **وقتی هدف یادگیری است.**
- ✓ برای ایجاد بصیرت در افراد با دیدگاه‌های مختلف
- ✓ برای بدست آوردن تعهد با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری
- ✓ زمانی که احساسات مانع ارتباط می‌باشند و خواهان بکارگیری این احساسات هستیم.

ج) موقعیت‌های مناسب برای کاربرد استراتژی مصالحه:

- ✓ زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث تضاد شوند.
- ✓ وقتی طرفین دعوا دارای قدرت برابر هستند و هر دو در هدف مدنظر ذینفع هستند.
- ✓ برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.
- ✓ برای دستیابی به راه‌حل‌های مقتضی در شرایطی که فشار زمانی وجود دارد.
- ✓ بعنوان یک راه‌حل کمکی، زمانی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست.

د) موقعیت‌های مناسب برای کاربرد استراتژی اجتناب:

- ✓ زمانی که موضوع جزئی است یا مسائل مهمتری در جریان است.
- ✓ زمانی که فرد برای رسیدن به منافع خود شانس ندارد.
- ✓ در مواقعی که وجود تضاد بالقوه، مزایای بهتری نسبت به حل تضاد دارد.
- ✓ برای ایجاد خونسردی در افراد تا بعداً نظر آنها در مورد موضوع مدنظر جلب شود.
- ✓ وقتی جمع‌آوری اطلاعات، جایگزین تصمیمات فوری می‌شود.

- ✓ وقتی دیگران می‌توانند تضاد بوجود آمده را بطور موثرتر حل کنند.
- ✓ وقتی بنظر می‌رسد که موضوع حاضر، علامت و نشانه موضوعات دیگر است.

ه) موقعیت‌های مناسب برای کاربرد استراتژی سازش:

- ✓ وقتی فرد درمی‌یابد که اشتباه می‌کند.
- ✓ وقتی موضوع برای دیگران از اهمیت بیشتری برخوردار است (برای جلب رضایت دیگران و ادامه همکاری)
- ✓ برای کسب اعتبار اجتماعی جهت موضوعات بعدی.
- ✓ برای کاهش زیان، وقتی فرد در حال ضرر کردن است.
- ✓ وقتی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.
- ✓ زمانی که فرد می‌خواهد به زیردستان فرصت دهد تا با یادگیری از اشتباهات، مهارت‌های خود را بهبود بخشند. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 436)

11- پاسخ: گزینه گزینہ 2- تفسیرگرایی

پارادایم‌های جامعه‌شناسی و تجزیه و تحلیل سازمانی :

بارل و مورگان ادعا کردند که صاحب‌نظران با رویکردهای مختلف و اغلب متناقض به مطالعه تئوری سازمان می‌پردازند. رویکردهای مطالعه تئوری سازمان مبتنی بر مفروضاتشان در خصوص ماهیت علم (روش‌هایی که افراد درباره جهان سخن می‌گویند که آیا ما افرادی دارای میل و اراده آزادانه هستیم یا زندگی ما حاصل جبر محیط است) و ماهیت جامعه (آیا جامعه بر مبنای وحدت و اجماع توصیف شده است یا تضادها و تغییرها) است. آنها پیشنهاد کردند که مطالعه سازمان‌ها در یکی از چهار پارادایم زیر قرار می‌گیرد.

1- **کارکردگرایی:** سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای تحقق عقلانیت و کارایی. رویکردهای

ساختارگرایی و اقتضایی در این پارادایم قرار می‌گیرند.

2- **تفسیرگرایی:** سازمان‌ها به عنوان پدیده‌های تکوین‌یافته در حین فعالیت یا کردار اجتماعی

در نظر گرفته می‌شوند.

3- انسان‌گرایی افراطی یا رادیکال: روابط بین سازمان‌ها و شعور یا ضمیرانسانی (از خودبیگانگی، خودکامیابی، رهایی از اسارت) مورد توجه قرار می‌گیرد.

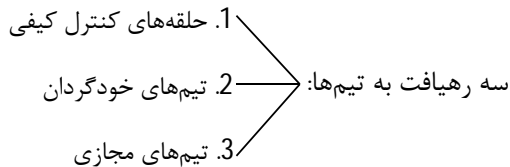
4- ساختارگرایی افراطی یا رادیکال: چگونه سازمان‌ها، ایدئولوژی‌های مدیریتی و سیستم‌های تولیدی، طبقه کاری را سرکوب می‌نمایند.

این چارچوب باعث ایجاد گفتمان مستمر گردیده که به عنوان جنگ پارادایم شناخته شده است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 146)

12- پاسخ: گزینه 2- تفویض

تیم‌ها در عمل:



دلایل انتخاب این رهیافت‌ها

1. رهیافت‌های کاملاً متمایزی نسبت به کار تیمی‌اند. مدیران با شناخت تفاوت‌های اساسی آنها، بینش‌های ارزشمندی نسبت به تیم‌های کاری به دست می‌آورند.
2. برخی از شواهد پژوهشی آنها را تأیید می‌کنند.
3. طیفی از کمترین تا بیشترین میزان توانمندسازی را در بر دارند.

✓ نکته: این سه نوع تیم اگرچه از هم متمایزند ولی کاملاً منحصر به فرد نیستند و تداخل‌هایی بین آنها وجود دارد. مثلاً تیم‌های مجازی مبتنی بر شبکه‌های رایانه‌ای ممکن است اعضای داوطلب داشته یا نداشته باشند و تیم‌ها می‌توانند خودگردان باشند یا نباشند.

حلقه‌های کنترل کیفیت ساختار موازی با سازمان دارند زیرا خارج از سلسله مراتب اختیارات و ارتباطات رسمی قرار دارند. تیم‌های خودگردان با ساختار اساسی سازمان تلفیق شده‌اند و از این منظر متنوع‌اند هرچند که به ساختار موازی نزدیک‌ترند زیرا مرکب از متخصصان وظیفه‌ای (مهندسان، حسابداران، بازاریابان و مانند آنها) می‌باشند که برای پروژه‌های موقتی تشکیل شده‌اند.

جدول 5-2: تمایزات اساسی میان حلقه های کیفی، تیم های مجازی و خودگردان

تیم های خودگردان	تیم های مجازی	حلقه های کیفی	نوع تیم
تولید، پروژه یا عمل	مشورتی یا پروژه (معمولاً پروژه)	مشورتی	نوع تیم
تفویض	مشاوره، مشارکت یا تفویض	مشاوره	نوع توانمندسازی
نیروی تولید/ خدمات متخصصان فنی	مدیران و متخصصان فنی	نیروی تولید و خدمات	اعضاء
مامور	مامور (گاهی داوطلبانه)	داوطلبانه	مبنای عضویت
ترکیبی	موازی یا ترکیبی	موازی	رابطه با ساختار سازمان
برحسب استفاده از فناوری اطلاعات تفاوت می کند	گاهی تا هیچ	صرفاً چهره به چهره	میزان ارتباطات چهره به چهره

تیم های خودگردان

کارآفرینان و فناوران اغلب ادعا می کنند که سرپرست ندارند. به طور کلی چنین ادعایی را نمی توان برای کارکنان ادارات و واحدهای صنعتی مطرح کرد، ولی همه چیز در حال تغییر است.

ماهیت تیم خودگردان

واژه خودگردان صرفاً بدین معنی نیست که کارکنان رها شوند تا خودشان کار را انجام دهند بلکه همان گونه که ملاحظه خواهد شد سازمانی که می خواهد تیم های خودگردان داشته باشد باید برای تغییرات انقلابی در فلسفه مدیریت، ساختار، کارگزینی، اقدام های آموزشی و نظام پاداش آماده باشد.

تیم های خودگردان گروه هایی از کارکنان اند که مباشرت اداری قلمرو کاری شان به خودشان داده شده است. این مباشرت تفویض فعالیت هایی نظیر برنامه ریزی، تهیه جدول زمان بندی، پیگیری و نیروگیری را - که معمولاً مدیران انجام می دهند - شامل می شود. کارکنان در این گروه های کاری منحصر به فرد به عنوان سرپرست خود عمل می کنند. این امر نشانه های سنتی اقتدار مدیریتی و کنترل را وارونه می کند.

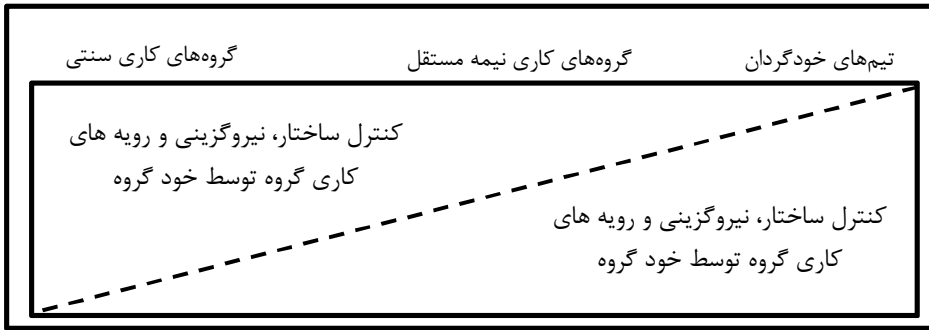
تیم‌های خودگردان طیفی از گروه‌های کاری نیمه‌مستقل، مستقل و برتر را در برمی‌گیرد. ویژگی مشترک تیم‌های خودگردان به ویژه تیم‌هایی که بالاتر از سطح کارگاه یا سطح دفتری تشکیل می‌شوند میان وظیفه‌ای بودن آنهاست. به عبارت دیگر، متخصصان حوزه‌های مختلف در یک تیم قرار داده می‌شوند.

- در تیم‌های خودگردان:
1. افرادی از تمام بخش‌های شرکت از جمله بازاریابی و مالی مشارکت دارند.
 2. معمولاً به طور مستقیم به مدیر ارشد گزارش می‌دهند.
 3. برخلاف فراگرد عادی سازمان رؤسای بخش‌ها تیم‌ها را اداره نمی‌کنند بلکه تسهیل‌گر بوده، برای آنان کار می‌کنند تا تجهیزات و پول مورد نیازشان را فراهم نمایند.
 4. تیم‌ها می‌توانند هفتگی، ماهیانه یا هر وقت که اعضا مناسب بدانند تشکیل جلسه دهند.

ریشه‌های تاریخی و مفهومی تیم‌های خودگردان

در آغاز پژوهش‌های پویایی‌گروه درباره متغیرهایی نظیر انسجام، راه را هموار ساختند. محرک بعدی رهیافت سیستم‌های فنی/اجتماعی بود که در آن عوامل فنی و اجتماعی سازمان با هدف افزایش هم‌زمان بهره‌وری و کیفیت‌زندگی کاری کارکنان با هم هماهنگ می‌شوند. به تازگی فکر ایجاد تیم‌های خودگردان در میان طرفداران مدیریت مشارکتی و طراحی شغل خواهان زیادی پیدا کرده است. در مدل ویژگی‌های شغل هکمن و اولدهام، انگیزش درونی و رضایت‌خاطر و عملکرد فرد را از طریق پنج ویژگی اصلی شغل می‌توان به دست آورد. از این پنج عامل اصلی، افزایش استقلال فردی در کار مزیت عمده برای اعضا تیم‌های خودگردان به شمار می‌آیند. انواع سه‌گانه استقلال عبارت‌اند از: استقلال در روش انجام کار، زمان بندی کار و تعیین شاخص‌های ارزیابی کار (تمرین). استقلال کسانی را توانمند می‌سازد که آمادگی و توان پذیرش مسئولیت‌های بیشتر را دارند. نظریه یادگیری اجتماعی خود مدیریتی به تقویت این مورد برای تیم‌های خودگردان کمک کرده است.

در تیم‌های خودگردان تمایز سنتی میان مدیر و مدیریت‌شوندگان با تقویض اختیار و دادن استقلال بیشتر به کارکنان غیر مدیر از بین می‌رود. البته تیم‌های خودگردان نیاز به کنترل مدیریتی را به کلی از بین نمی‌برد. تیم‌های کاری نیمه‌مستقل تعادل میان کنترل توسط مدیر و کنترل توسط گروه را نشان می‌دهند.



نمودار 6-2: تکامل تیم‌های کاری خودگردان (تیم‌سازی در قرن 21 رضائیان - صفحه 67)

شواهد پژوهشی اثربخشی تیم‌های خودگردان

- (1) تأثیر مثبت بر بهره‌وری.
 - (2) تأثیر مثبت بر نگرش‌های خاص مربوط به خودمدیریتی (برای مثال مسئولیت‌پذیری و کنترل).
 - (3) عدم تأثیر قابل ملاحظه بر غیبت یا ترک خدمت.
- جمع‌بندی پژوهش‌ها در خصوص تیم‌های خودگردان

زمینه‌سازی برای تیم‌های خودگردان

به جای تلاش برای تبدیل تیم‌های موجود به خودگردان بهتر است تسهیلات تولیدی و خدماتی جدید حول تیم‌های خودگردان ایجاد گردد. ایجاد تیم‌های خودگردان برای نخستین بار این امکان را به مدیریت می‌دهد که فناوری مناسب را انتخاب کرده، متقاضیانی را گزینش کند که روحیه کار تیمی داشته باشند. حلقه‌های کیفی سنگ زیرین خوبی برای حرکت از سازمان غیرمشارکتی به سازمانی است که تیم‌های خودگردان آن را اداره می‌کنند.

تبدیل حلقه‌های کیفی به تیم‌های خودگردان

برای عمق بخشیدن به ارزش‌های مدیریت مشارکتی و نظریه Y در فرهنگ سازمان آموزش فشرده مدیریت و جامعه‌پذیری ضرورت دارد. این منطق جدید ضرورتاً باید از مدیریت عالی سازمان آغاز شده، به سطح عملیاتی برسد، و گرنه مقاومت مدیران میانی و عملیاتی مانع تبدیل سازمان به تیم‌های خودگردان خواهد شد. تیم‌های خودگردان ممکن است به فناوری ویژه نیاز داشته باشند. این تیم‌ها جز جدایی‌ناپذیر ساختار سازمان به شمار می‌آیند و از این رو طراحی مجدد ساختار سازمان اجتناب‌ناپذیر است (حلقه‌های کیفی ساختاری موازی با ساختار سازمان دارند).

سه سطح از تیم‌ها در ساختار سنتی فعال هستند:

2.1 تیم‌های بهبود کیفیت و اقدام اصلاحی تیم‌های میان وظیفه‌ای مرکب از کارشناسان وظیفه‌ای مانند حسابداران و مهندسان و مدیران میانی است.

3. تیم‌های اثربخش با کارگران تولید شکل می‌گیرند. تیم‌های اقدام اصلاحی منحصر به فردند زیرا برای حل مسائل کوتاه مدت تشکیل و پس از یافتن راه‌حل منحل می‌شوند. سایر تیم‌ها همگی ماموریت‌های بلندمدت دارند. سازمان‌ها به سیستم‌های پاداش، هدف‌گذاری و آموزش نیروی انسانی نیاز دارند که مشوق کار تیمی باشد. آموزش فشرده تیمی برای کمک به اعضای تیم به منظور یادگیری بیشتر در زمینه جزئیات فنی و کسب و کار به طور کلی و چگونگی ایفای نقش در تیم مورد نیاز است و از اینجاست که تیم‌سازی آغاز می‌شود.

موفقیت تیم خودگردان

تیم خودگردان رهبر رسمی ندارد و اعضای آن در مسئولیت مدیریت تیم‌کاری سهیم‌اند. موفقیت این تیم در گرو شرایط زیر است:

- تعهد مدیریت عالی: مدیر عالی سازمان باید وقت و منابع کافی برای تیم خودگردان فراهم آورد تا توسعه یابد و به انجام وظیفه پردازد.
- اعتماد دوجانبه میان مدیران و کارکنان: تمایل کارکنان به قبول مخاطره و در میان گذاشتن اطلاعات از اعتماد سرچشمه می‌گیرند.
- تعهد به آموزش: مهارت‌های فنی و مدیریتی نظیر بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی به کارکنان آموزش داده شود. سایر انواع حمایت‌های بیرونی نظیر حمایت ناظران و تسهیل‌کنندگان نیز ممکن است مورد نیاز باشد.
- انتخاب عملیات مناسب: استفاده از تیم‌های خودگردان برای همه مشاغل یا فعالیت‌ها مناسب نیست. ماهیت کار باید به گونه‌ای باشد که استقلال در تصمیم‌گیری ممکن باشد و با دادن اختیار بتوان از عملکرد بهتر تیم سود برد.
- حمایت اتحادیه در سازمان‌هایی که اتحادیه کارگری حضور دارد: در تیم‌های خودگردان، روابط میان مدیریت و نیروی کار تغییر می‌یابد و عموماً رابطه خصمانه از بین می‌رود. در صورتی که تیم خودگردان بخواهد تداوم یابد، مدیران در تمام سطوح سازمان باید فرهنگ حامی همکاری مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند. در محیط تیمی، بسیاری از مدیران به عنوان مربی کارکنان رفتار می‌کنند. (تیم‌سازی در قرن بیست و یکم رضائیان- صفحه 59 - 72)

❖ (برای مطالعه بیشتر در مورد این سوال می‌توانید مراجعه کنید به کتاب: نظریه‌های

مدیریت و سازمان سیدجوادی - جلد دوم - صفحه 318)

13- پاسخ: گزینه 3- پیچیدگی محیطی.

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 4 کنکور سال 95 مراجعه شود.
 ❖ با توجه به پاسخ سوال 4 سال 95 بیان می‌کند که عدم اطمینان از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گیرد: 1- پیچیدگی و 2- میزان (نرخ) تغییر. (این عامل را می‌توان همان یویایی محیط نیز در نظر گرفت بنابراین گزینه 1- یویایی محیطی، نیز می‌تواند پاسخ صحیح باشد).

14- پاسخ: گزینه 1- آینده‌نگر.

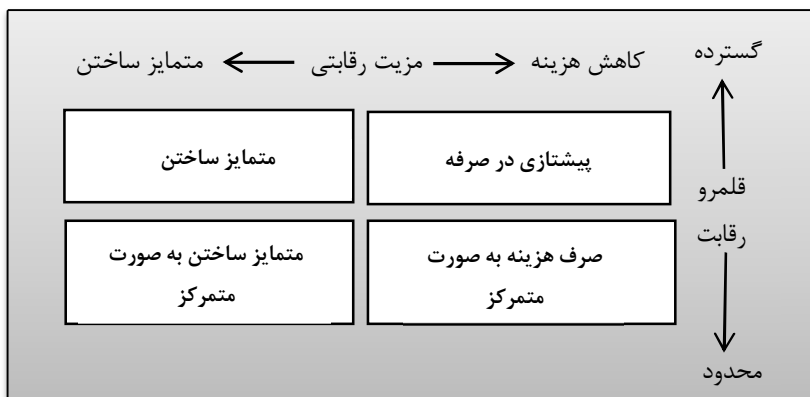
❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 16 کنکور سال 95 مراجعه شود.

تدوین راهبرد در سه سطح انجام می‌شود:

1- سطح کسب و کار (سطح موسسه یا فعالیت های عمده سازمان): متمرکز بر موضوعاتی است که نشان می‌دهد چگونه سازمان در بازار خود رقابت خواهد کرد که شامل ورود به نواحی و مناطق فروش جدید، ساخت کارخانجات یا دفاتر جدید، برنامه‌های کاهش هزینه، متمایزسازی کالاها یا خدمات و بالا بردن کیفیت است. (تئوری سازمان هج - صفحه 185)

روش‌های تدوین راهبرد در این سطح:

الف) راهبردهای رقابتی: این راهبرد توجه ویژه‌ای به محیط رقابتی موجود و بالقوه سازمان دارد بنابراین می‌توان راهبردی را انتخاب کرد که مزیت رقابتی سازمان را در مقایسه با رقبایش افزایش دهد.



نمودار 2-7: راهبردهای رقابتی عام (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 284)

✓ انتخاب راهبرد مناسب مستلزم اتخاذ نگرش اقتضایی در مواجهه با هر موقعیت است.

ب) راهبردهای انطباقی: فرض عمده این راهبرد آن است که سازمان‌ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت خارجی آنها سازگار باشد.

نام راهبرد	شرح فعالیتهای آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگیهای سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره پذیر است و مترو صد نوآوری و رشد، و کشف فرصتهاست.	پویا و روبه رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیر متمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارآ در تولید، و کاهش دهنده هزینه سربار
تحلیلی	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می پردازد	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارآ در تولید و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می کند، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگیهای ساختاری مشخص

جدول 2-6: انواع راهبردهای رقابتی (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 286)

نظریه مایلز و اسنو:

در این نظریه انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

(الف) تدافعی (Defender): با تاکید بر حفظ سهم بازار فعلی حمایت از تولید محصولات موجود به دنبال دستیابی به ثبات است پس فقط مناسب محیط‌های پایدار می‌باشد و گاهی مورد توجه صنایع در حال افول قرار می‌گیرد. این سازمان‌ها خرده‌فروشی‌های متعدد داشته و دنبال حفظ قلمرو خود هستند و فقط به مرور زمان اندک تغییرات جزئی را می‌پذیرند. (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 287)

- این سازمان‌ها با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می‌کنند.
- از ورود رقبا از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد مثل قیمت‌گذاری رقابتی یا تولید محصولات با کیفیت بالا به شدت جلوگیری می‌شود.
- تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلمرو خود را نادیده بگیرند.
- کنکاش محیطی انجام نمی‌دهند و اگر هم بدهند به صورت محدود است.
- در مورد کارایی برنامه‌ریزی دقیقی انجام می‌دهند.
- از تفکیک افقی بالا (تقسیم کار زیاد)، کنترل متمرکز (استاندارد نمودن شدید عملیات) و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات (رسمیت بالا و تصمیم‌گیری متمرکز) برخوردار می‌باشند و در طی زمان جایگاه‌های محدود خود را به خوبی حفظ می‌کنند.

(ب) آینده‌نگران (Prospector):

- تقریباً قطب مخالف تدافعی‌ها بوده و توانایی آنها در جستجوی بهره‌وری از فرصت‌های بازاریابی تولید محصولات جدید نهفته است.
- به نوآوری نسبت به سودآوری بیشتر اهمیت می‌دهند.
- در خصوص نیروی انسانی در محیط سازمان کنکاش می‌کنند و در این زمینه سرمایه‌گذاری زیاد می‌کنند چون انعطاف‌پذیری برای آنها مهم است.
- ساختار متکی بر تکنولوژی‌های چندگانه دارند که کمتر مکانیزه و یکنواخت است.
- واحدهای غیرمتمرکز متعددی دارند و ساختارشان از رسمیت کم (بیچیدگی زیاد)، کنترل و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و ارتباطات مورب به اندازه‌ی ارتباطات عمودی برخوردار است.
- در مجموع اثربخش‌اند زیرا می‌توانند نسبت به خواسته‌های دنیای آتی خود واکنش دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیا امروز باشد غیرکارآمد بوده چون در جستجوی فرصت‌های جدید هستند.

ج) سازمان تحلیل گر (Analyzer)

- بین آینده‌نگرها و تدافعی‌ها حرکت می‌کنند.
- در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر کردن سوده‌اند.
- به طرف محصولات و بازارهای جدیدی می‌روند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده‌نگران اثبات شده است. (از دیگران تقلید می‌کنند)
- باید توانایی واکنش نسبت به آینده‌نگران کلیدی را داشته باشند.
- تمایل دارند نسبت به آینده‌نگران حاشیه سود کمتری داشته باشند اما از آنها کارآمدتر باشند.
- هم انعطاف‌پذیری و هم ثبات را جستجو می‌کنند. برای فعالیت‌های عادی و معمولی ساختار ثابت و برای فعالیت‌های جدید که با عدم اطمینان محیطی همراه هستند ساختار منعطف انتخاب می‌کنند. (سازمان‌های چینی در این دسته قرار می‌گیرند).

د) انفعالی‌های (Reactor):

- یک استراتژی جزئی و محدود دارند.
- اگر یکی از سه استراتژی پیش گفته به طور صحیح انجام نشود نمایان می‌شوند.
- ضعیف عمل می‌کنند و در پاسخ به محیط واکنش‌های مناسب ارائه نمی‌دهند.
- نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی در آینده تمایل چندانی ندارند.
- خیلی شبیه به ساختار سازمان‌هایی است که استراتژی تدافعی دارند. (مثل افراد بی‌برنامه‌ای می‌مانند که نمی‌دانند چی می‌خواهند).

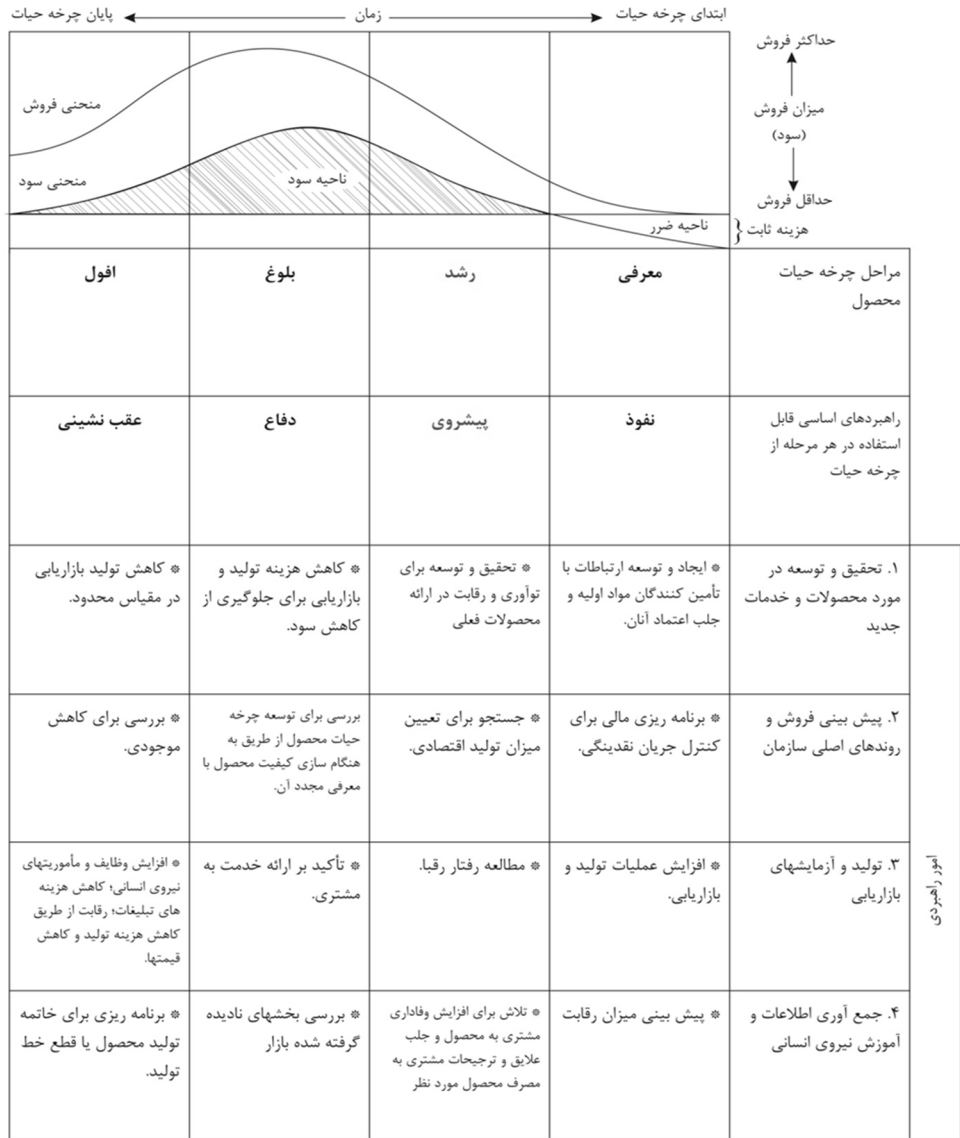
(تئوری سازمان رابینز - صفحه 118 - 121)

سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل			انواع
سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل	استراتژی مرجع	اهداف غالب	استراتژی
تمرکزگرایی، کنترل دقیق و جزئی، تاکید بر کارایی هزینه، استفاده وسیع از برنامه‌ریزی رسمی	تخصصی‌شدن، تولید با کمترین هزینه، تاکید بر قیمت و خدمت در بازاریابی برای دفاع از کسب و کار فعلی، تمایل به ادغام عمودی	تمایل به ایجاد موقعیت و شرایط امن و پایدار در بازار	استراتژی تدافعی
تاکید بر انعطاف‌پذیری ، کنترل نامتمرکز، استفاده از معیارهای ویژه و موقت	رشد از طریق توسعه محصول و بازار (اغلب بصورت جهشی)، مشاهده مستمر تغییرات محیطی، استفاده از تکنولوژی‌های متنوع و چندگانه	مکان‌یابی و بهره‌برداری از محصولات جدید و فرصت‌های بازار	استراتژی پیشگام (آینده‌نگر)
بسیار پیچیده، هماهنگی نقش‌ها بین وظایف (بعنوان نمونه بین مدیران تولید)، برنامه‌ریزی موقت	حفظ رشد بازار از طریق رسوخ در بازار، بهره‌گیری از پژوهش‌های کاربردی، دنباله‌روی در بازار	تمایل به ترکیب فعالیت‌های مخاطره‌آمیز جدید با وضع کنونی کسب و کار	استراتژی تحلیل‌گر

جدول 2-7: استراتژی‌ها از دیدگاه اسنو و مایلز (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 311)

ج) چرخه حیات محصول: بر اساس نگرش اقتضایی باید فراخور هر وضعیت خاص، راهبرد مناسب آن تدوین گردد. از این رو باید با توجه به مراحل گوناگون چرخه حیات کالا و خدمات هر موسسه راهبرد مناسب آن تنظیم و تدوین گردد. این رویکرد علاوه بر افزایش آگاهی و اطلاعات در مورد بهم پیوستگی بخش‌های وظیفه‌ای مختلف مانند تحقیق و توسعه، تولید و بازاریابی به مدیران کمک می‌کند تا برای بهنگام سازی و تدوین مجدد راهبردها از یک الگوی منطقی و مرتب استفاده کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 288)



نمودار 8-2: اقدامات راهبردی متناسب با هر مرحله از چرخه حیات محصول (مدیریت سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 289)

2- سطح شرکت (در سطح کلان سازمان): مستلزم تصمیم‌گیری در زمینه‌ی نوع کسب و کار و به طور کلی تعیین چگونگی بخش‌بندی محیط سازمان است به نحوی که قسمت‌های مختلف بتوانند فرصت‌های مختلف را شکار کنند و نتایجی کلی را پیش‌بینی کنند. تصمیم‌هایی در زمینه تنوع و گوناگون ساختن محصولات و خدمات، تملک شرکت‌های دیگر، ورود به سرمایه‌گذاری مشترک، سازماندهی مجدد و در زمان‌هایی که محیط تهدیدهای بیشتری نسبت به فرصت‌ها ارائه می‌دهد واگذاری، کوچک و تمرکز بر خطوط موجود کسب و کار را در بر دارد.

روش‌های تدوین راهبرد در این سطح:

1- سبد سرمایه‌گذاری: انتخاب بهترین ترکیب سرمایه‌گذاری از میان فرصت‌های بدیل، ارزیابی

راهبردهای کلان «رشد»، «حفظ وضع موجود»، «ثبات» برای سازمان و واحدهای فرعی.

2- ماتریس BCG: با استفاده از برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری برای تدوین راهبرد، فرصت‌های

محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار تعیین می‌شوند. (4 وضعیت، گاوهای شیرده، ستاره‌ها،

علامت سوال‌ها، سگ‌ها)

3- مدل هفت S: ساختار، راهبرد، سیستم‌ها، کارکنان، مهارت‌ها، سبک، ارزش‌های مشترک

4- بررسی تاثیر راهبردهای بازار بر سودآوری

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 277)

3- تدوین راهبرد در سطح عملیاتی: فعالیت‌های مدیریت در زمینه تخصصی تولید، بازاریابی، منابع

انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه و نظایر آن را هدایت می‌کند. از جمله فعالیت‌های انجام شده به

این منظور تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی است که از طریق آن منابع و توانایی‌های خود را شناسایی و

ارزیابی می‌کند. با استفاده از این تحلیل سازمان وضعیت هزینه‌های خود را ارزیابی کرده و ابزارهای

گوناگونی را برای تسهیل در اجرای راهبرد سطح موسسه شناسایی می‌کند. (همان منبع - صفحه 291)

15- پاسخ: گزینه 4- اجتماعی.

ساختار سازمان چیست؟

تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص می‌یابند، چه شخصی به چه کسی گزارش می‌دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟
(تئوری سازمان رابینز- صفحه 22)

عناصر ساختار سازمانی

عناصر کلیدی ساختار سازمانی عبارتند از:

1- ساختار سازمانی، روابط گزارش‌دهی رسمی که در برگیرنده تعداد سطوح در سلسله‌مراتب و حیطة نظارت مدیران و سرپرستان است را طراحی می‌نماید.

2- ساختار سازمانی، گروه‌بندی افراد با یکدیگر در درون واحدها و واحدها در درون سازمان را مورد شناسایی قرار می‌دهد.

3- ساختار سازمانی، طراحی سیستم‌ها برای اطمینان از اثربخشی ارتباطات، هماهنگی و یکپارچه‌سازی تلاش‌ها در واحدها را در برمی‌گیرد.

این سه عنصر هر دو جنبه عمودی و افقی سازمان را دربرمی‌گیرند، دو عنصر ابتدایی، چارچوب‌های ساختاری سلسله‌مراتب عمودی هستند و عنصر سوم در برگیرنده تعاملات در میان کارکنان سازمانی است. یک ساختار ایده‌آل کارکنان را ترغیب می‌سازد تا در جایی که نیاز است، اطلاعات و هماهنگی افقی را فراهم سازند.

از نظر رابینز و مری کولتر، سه بعد ساختار سازمانی از اهمیت بالایی برخوردارند که عبارتند از:

1- پیچیدگی 2- رسمیت 3- تمرکز

تعریف پیچیدگی: سازمان دارای تقسیم کار به عناوین مختلف شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله‌مراتبی و مهارت‌ها هستند که میزان پیچیدگی ساختار سامانی آنها از طریق معیارهای زیر قابل اندازه‌گیری هستند.

- معیارهای اندازه‌گیری
پیچیدگی ساختار:
- 1- تفکیک افقی: شامل تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص‌های حرفه‌ای و سطح آموزش حرفه‌ای است. (تقسیم‌کار و تخصص‌گرایی)
 - 2- تفکیک عمودی: هر چه تعداد سطوح سلسله مراتبی در سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی ساختار سازمانی بیشتر است.
 - 3- پراکندگی جغرافیایی: هر چه فعالیت‌ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر باشند، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر است.
 - 4- محیط: هر چه محیط پیچیدگی بیشتر و پیش‌بینی‌پذیر بودن آن مشکل‌تر باشد سازمان‌ها نیز تمایل به پیچیده‌تر شدن دارند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 320)

از منظر کتاب رابینز به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد پیچیدگی گویند که به سه دسته تقسیم می‌شوند:

1) تفکیک افقی 2) تفکیک عمودی 3) تفکیک جغرافیایی

الف) تفکیک افقی: به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضا، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند اشاره می‌کند. تفکیک افقی بوسیله تعداد متخصصان حرفه‌ای و میانگین طول دوره‌ی آموزشی مورد نیاز آنها، اندازه‌گیری می‌شود. موقعیت‌های شغلی متفاوت، ارتباطات افراد را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها با مشکل مواجه می‌کند.

✓ **نکته:** با تنوع در تخصص و آموزش افراد احتمال اینکه افراد سازمان، اهداف متفاوتی را دنبال نموده و برخی از آنها کوتاه‌مدت و برخی دیگر بلندمدت بنگرند و تعابیری مختلف از کار خود داشته باشند، افزایش می‌یابد. تخصصی شدن مشاغل چنین تفاوت‌هایی را تقویت می‌کند؛ مثلاً یک مهندس شیمی و یک مصاحبه‌گر استخدامی میزان آموزشی که دیده‌اند، زبان کاری و بخش سازمانی مختلفی دارند.

مهمترین شاهد بر تفکیک افقی سازمانی بخش‌بندی درونی سازمان و تخصص‌گرایی است که تخصص-گرایی یعنی گروه‌بندی دقیق وظایفی که به‌وسیله یک فرد انجام می‌شود که خود بر دو نوع است:

تخصص‌گرایی وظیفه‌ای (Functional Specialization): در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم‌بندی می‌شوند. بر اساس اصل تقسیم‌کار تخصص‌گرایی قابلیت جانشینی بین کارکنان ایجاد می‌کند و افراد در کار خود بهتر متخصص می‌شوند.

تخصص‌گرایی اجتماعی (Social Specialization): با به‌کارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارت‌اند ولی نمی‌توانند به سهولت آن‌ها را به‌کار ببرند صورت می‌گیرد.

✓ **نکته:** افزایش در هر یک از شکل‌های تخصص‌گرایی منجر به افزایش پیچیدگی می‌گردد زیرا افزایش تخصص‌گرایی مستلزم روش‌های پیچیده‌تر و پرهزینه‌تر به منظور تحقق هماهنگی و کنترل است.

سؤال: چرا تقسیم‌کار صورت می‌گیرد؟!

1. در مشاغل پیچیده و دارای فعالیت‌های متعدد یک فرد به تنهایی به‌علت محدودیت توان

جسمانی نمی‌تواند تمام وظایف تخصصی آن شغل را انجام دهد (مثل ساخت یک ماشین)

2. وجود محدودیت‌های علمی و اینکه اگر همه کارگران چه ماهر و چه غیرماهر در تمامی مراحل

کار فعالیت کنند در این صورت ممکن است کارگران ماهر به کارهایی بپردازند که به مهارت

کمتری نیاز دارد و چون این دسته از کارگران مزد بیشتری مطالبه می‌کنند استفاده از آن‌ها

برای کارهای ساده و تکراری منجر به استفاده نامطلوب از منابع انسانی و پرداخت هزینه‌های

بیهوده می‌شود.

3. **تقسیم‌کار** منجر به **کارایی** می‌شود که کارایی یعنی مدت زمان مصرفی در تغییر وظایف کاهش

پیدا کند بنابراین تقسیم‌کار از طریق تشویق افراد به نوآوری و ابداعات ویژه، بهره‌وری و کارایی

را افزایش می‌دهد.

✓ **نکته:** مدت زمانی را که ابزار و تجهیزات از ابتدای شروع کار در فرآیند تولید تا مرحله‌ی بعدی

بلااستفاده می‌مانند از طریق تخصص‌گرایی کاهش پیدا می‌کند. تخصص‌گرایی باعث می‌شود هزینه

های آموزشی کمتری نیز به سازمان تحمیل شود.

4. **تقسیم‌کار**، گروه‌های تخصصی را به وجود می‌آورد و از طریق بخش‌بندی، متخصصین گروه-

بندی می‌شوند. این بخش‌بندی باعث می‌شود فعالیت‌هایی که به‌صورت افقی تفکیک شده‌اند

به طور صحیح هماهنگ شوند. بخش‌بندی ممکن است بر اساس وظیفه، مناطق جغرافیایی،

محصولات و فرآیند تولید باشد.

(ب) **تفکیک عمودی:** به عمق یا ارتفاع ساختار سازمانی اشاره دارد. با تفکیک عمودی سطوح سلسله

مراتب افزایش می‌یابند و پیچیدگی سازمان بیشتر می‌شود.

تفکیک عمودی و افقی نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم دانست. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص‌گرایی درون سازمان بیشتر می‌شود هماهنگی بین وظایف ضرورت بیشتری می‌یابد که بدنبال آن تفکیک عمودی زیاد می‌شود.

سازمان‌هایی که از تعداد کارکنان مساوی برخوردارند به همان میزان تفکیک عمودی ندارند. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد سطوح سلسله مراتب سازمانی دارای ساختار بلند شوند و با اینکه با ایجاد سطوح سلسله مراتب محدود دارای ساختار تخت باشند.

ج) تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی: میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد که این جدایی یا پراکندگی هم تعداد مکان‌های مختلف و هم مسافت بین آن‌ها را دربرمی‌گیرد. (مثال: شعبات بانک در سطح شهر یا چند استان)

مفهوم تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی با تفکیک عمودی نیز به کار می‌رود. در حالیکه ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیار آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز می‌باشد، خیلی پیچیده‌تر است.

لازم به توضیح است این سه عنصر گفته شده نمی‌توانند به همراه هم تحقق یابند مثلاً دانشکده‌ها از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم ولی میزان تفکیک افقی بسیار زیاد برخوردارند.

تعریف رسمیت (Formalization):

به میزان یا حدی که مشاغل سازمان استاندارد شده اشاره می‌کند. اگر رسمیت زیاد باشد متصدی مشاغل از حداقل آزادی برخوردارند و از کارکنان انتظار می‌رود نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای می‌شود.

وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند. آزادی عمل فرد با رفتار برنامه‌ریزی شده رابطه معکوس دارد پس استاندارد کردن موجب می‌شود نظرات و نگرش‌های کارکنان در کار کمتر دخالت داده شوند.

دو دیدگاه موجود در رسمیت:

الف) فقط قوانین مکتوب باید باشد.

ب) هم قوانین مکتوب و هم غیرمکتوب باشد که در این دیدگاه ادراکات به اندازه واقعیت‌ها مهم هستند. (تئوری سازمان رابینز - صفحه 81-89)

وقتی این دو دیدگاه با هم به کار می‌روند نتایج متفاوتی حاصل می‌شود. دیدگاه اول داده‌های دقیق و دومی علاوه بر داده‌های دقیق نگرش‌ها را هم مورد سنجش قرار می‌دهد.

✓ نکته: رسمیت می‌تواند واضح و صریح یا مبهم و تلویحی باشد که دومی هم اسناد مکتوب و هم ادراک کارکنان از میزان رسمی بودن را در بردارد.

تمرکز (centralization):

تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده، اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه‌ی عدم تمرکز است. (بحث برانگیزترین جزء از اجزای سه‌گانه ساختار سازمانی)

✓ نکته: تمرکز به مساله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری بر می‌گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان

اختیار: به حق رسمی مختص یک پست مدیریتی برای دادن دستور و انتظار اطاعت از این دستورات را اشاره دارد. در تمرکز تصمیم‌گیری خاص این پست‌هاست!

در تعریفی دیگر تمرکز می‌تواند به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راهکارهای تصمیم‌گیری خود دارای اختیار رسمی بوده و کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود برخوردارند تشریح شود.

نکات زیر از تعریف جامع تمرکز استخراج می‌شود:

- 1) تمرکز فقط با ساختار رسمی تأکید می‌شود می‌شود نه با سازمان غیر رسمی و فقط با اختیارات رسمی به کار می‌رود.
- 2) تمرکز به نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد. اگر اختیار تصمیم‌گیری تفویض شود اما خط مشی - هایی برای اعضا جهت تصمیم‌گیری تدوین شود تمرکز مضاعف وجود دارد. همچنین خط مشی‌ها می‌توانند عدم تمرکز را نیز زیاد کنند.
- 3) تمرکز بر یک نقطه واحد، به فرد، واحد یا سطح سازمانی برمی‌گردد. ولی وقتی گفته می‌شود یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره دارد.
- 4) مدیریت می‌تواند از طریق پردازش اطلاعات اعمال کنترل کند. اما اطلاعات توسط افراد سطح پایین‌گزینه‌ش نهایی می‌شوند. پس سیستم پردازش اطلاعات که تصمیماتی متحد به صورت عدم تمرکز را نظارت می‌کند تمرکز را حفظ نمی‌کند.
- 5) اگر اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری از پایین سازمان به مدیریت عالی انتقال داده شوند و روی این اطلاعات پالایش صورت گرفته باشد، در اتخاذ این تصمیم کنترل کمتری از طرف مدیریت عالی صورت می‌گیرد که صورتی از عدم تمرکز است.

(همان منبع - صفحه 98-100)

- سه عامل موثر بر عدم تمرکز سازمانی:
- 1- اعتماد: هر چه اعتماد مدیران به زیردستان بیشتر باشد و آنان را افراد شایسته‌تری بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد بود و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز بیشتری خواهد بود.
 - 2- اطلاعات: هر چه مکانیزم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی وجود داشته باشد، عدم تمرکز سازمانی بیشتر خواهد بود.
 - 3- گستره‌ی تاثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر: هر چه تصمیمات متخذه بوسیله‌ی یک واحد بر عملیات واحدهای دیگر تاثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 321)

16- پاسخ: گزینه 2- سیستم باز

- انواع رویکردهای اثربخشی سازمانی:
- 1- نیل به هدف
 - 2- سیستمی
 - 3- ذینفع‌های استراتژیک
 - 4- ارزش‌های رقابتی

ارزیابی اثربخشی یک سازمان فعالیت‌های مداوم و گسترده است! از دیدگاه مدیریتی، قضاوت در مورد اثربخشی، بدون توافق روی یک رویکرد رسمی صورت می‌گیرد.

رویکرد نیل به هدف:

تعریف: این رویکرد می‌گوید که اثر بخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. معیار نیل به هدف مثل: واداری دشمن به تسلیم، حداکثر کردن سود و ... (دیدگاه هدف وسیله را توجیه می‌کند!)

پیش فرض‌ها: 1) سازمان‌ها پدیده‌هایی عقلایی هستند که در پی تحقق هدفند.

2) سازمان‌ها باید اهداف نهایی داشته باشند.

3) اهداف باید مشخص باشند و برای درک بیشتر آنها، به خوبی تعریف شوند.

4) اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند.

5) روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گیرد.

6) پیشرفت به سوی اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشد.

این رویکرد در عمل: تصمیم‌گیرندگان کلیدی باید اهداف را مشخص سازند و به محض تعیین آن‌ها ابزار سنجش میزان تحقق آن‌ها تعیین شود.

این رویکرد بیشتر در مدیریت بر مبنای هدف (management by objective) تجلی پیدا می‌کند، که در آن سازمان و اعضا بر اساس چگونگی تحقق اهداف مورد توافق سرپرستان و زیردستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

اهداف تعیین شده در MBO، ملموس، قابل تحقق و سنجش پذیرند. چون ممکن است سازمان به اهداف تعیین شده برسد یا نه. مدیریت بر مبنای هدف (MBO) را می‌توان ابزاری برای تشخیص اثربخشی در رویکرد نیل به هدف دانست.

مسائل و مشکلات:

- 1- برخی از تصمیم‌گیرندگان سازمانی، که از قدرت و نفوذ واقعی برخوردارند ممکن است در ترکیب مدیریت ارشد اجرائی نباشند.
- 2- ممکن است افراد به خاطر داشتن سال‌ها تجربه یا تخصص ویژه تأثیر زیادی بر روی اهداف سازمانی بگذارند اگرچه ممکن است جایی در مدیریت ارشد اجرائی نداشته باشند.
- 3- آن‌چه که یک سازمان به‌عنوان اهداف رسماً تعیین می‌کند همیشه اهداف واقعی سازمان را منعکس نمی‌کند، اهداف رسمی قویاً تحت تأثیر معیارهای مطلوب نظر جامعه قرار می‌گیرند.
- 4- غالباً اهداف کوتاه‌مدت یک سازمان با اهداف بلندمدت آن متفاوتند.
- 5- در حقیقت سازمان‌ها اهداف چندگانه را دنبال می‌کنند که گاهی اوقات با هم در رقابتند در حالی که این رویکرد اجماع در اهداف را فرض می‌کند. مثل کیفیت عالی محصول و کاهش هزینه هر واحد.
- 6- نیروی انسانی سازمان تغییر می‌کند، روابط قدرت در سازمان تغییر کرده و در نتیجه میزان اهمیت اهداف مختلف به تناسب تغییر می‌کند. (مثل تغییر رئیس)

نکته: چون اهداف بر مبنای منافع شخصی تعبیر و تفسیر می‌شوند اجماع در اهداف میسر نیست و به منظور در نظر گرفتن منافع گروه‌های مختلف داخل سازمان اهداف بطور کلی و مبهم تعریف می‌شوند.

نکته: در خیلی از سازمان‌ها، اهداف، رفتار سازمان‌ها را جهت نمی‌دهد.

نکته: سازمان‌ها ممکن است اول عمل نمایند و سپس به تنظیم هدف بر مبنای نتایج گذشته بپردازند تا آنچه را که رخ داده توجیه نمایند.

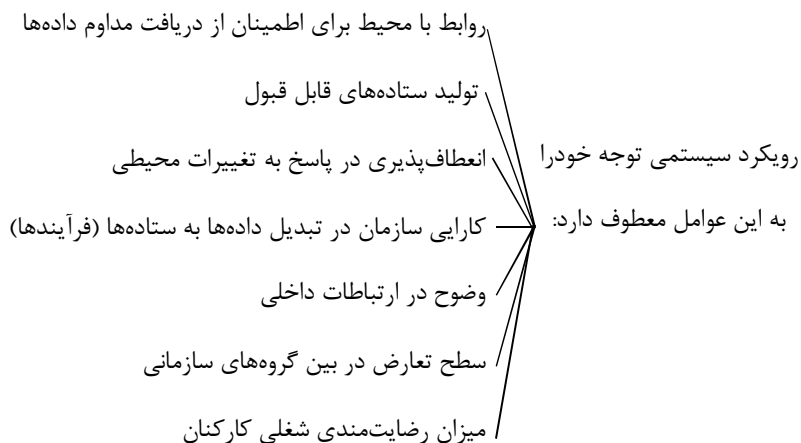
رویکرد سیستمی:

تعریف: سازمان باید بر اساس توانایی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و تعداد کانال‌های به‌دست آوردن داده‌ها و ضبط ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در این رویکرد اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی‌شوند و به‌عنوان یک جزء مورد توجه واقع می‌شوند و بر معیارهایی که بقا بلندمدت سازمان را افزایش می‌دهد تاکید می‌کند.

- 1- توانایی سازمان برای دریافت منابع
 - 2- حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی
 - 3- تعامل موفقیت‌آمیز با محیط خارجی خود
- معیارهای بلندمدت سازمان:

- پیش‌فرض‌ها:** (1) سازمان‌ها متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند که اگر یک قسمت ضعیف عمل کند، عمل کرد کل سیستم تضعیف می‌شود.
- (2) اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است که می‌توانند به عملیات سازمان ضربه بزنند مثل مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و...
- (3) بقا سازمان مستلزم ذخیره مداوم منابع مورد نیاز است، مثل پاسخ به تغییرات حاصله در اقتصاد و علایق مشتریان

رویکرد سیستمی در عمل:



✓ **نکته:** حامیان نظریه سیستمی نسبت به اعتبار اهداف انتخاب شده و معیارهای ارزیابی آن‌ها و پیشرفت به‌سوی هدف مشکوک بوده و سؤال دارند.

✓ روابط متقابل سیستم‌های مهم می‌توانند در تغییرها یا نسبت‌های سازمان متبلور گردند.

متغیرهای سیستم	موسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت ستاده به داده	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت عملیات درونی به داده	گردش موجودی	سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ‌التحصیل شده
نسبت تغییرات داده به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت‌نام شده

جدول 8-2: نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی برای انواع مختلف

سازمان (تئوری سازمان رابینز - صفحه 60)

مسائل و مشکلات:

دو نقص عمده دارد: 1- موضوع سنجش اهداف است

2- آیا وسایل و امکانات نیل به اهداف مهم هستند یا خیر؟

✓ **نکته:** همیشه در یک مسابقه هدف برنده شدن است نه چگونگی برنده شدن. این انتقاد ممکن است بر رویکرد سیستمی وارد شود که بر وسائل و امکانات مورد نیاز برای تحقق اثربخشی به جای خود اثربخشی تأکید دارد.

مقایسه‌ای بین دو رویکرد نیل به هدف و سیستمی:

➤ رویکرد نیل به هدف، اهداف نهایی را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد سیستمی وسائل و امکانات نیل به اهداف نهایی را بکار می‌برد.

➤ رویکردی که از جنبه کمی کردن اهداف، نسبت به دیگری از سهولت بیشتری برخوردار است، رویکرد نیل به هدف است.

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک:

از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌هاست، برآورده کند.

✓ **نکته:** رویکرد سیستمی و ذی‌نفع‌های استراتژیک وابستگی‌های متقابل بین فعالیت‌های سازمان را مدنظر داشته ولی نظریه ذی‌نفع‌های استراتژیک بر همه سازمان تأکید ندارد. این دیدگاه صرفاً می‌خواهد خواسته‌های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می‌توانند بقاء سازمان را تهدید کنند، ارضاء نماید.

پیش‌فرض‌ها: 1- جایی که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع با هم رقابت می‌کنند سازمان‌ها

(عرصه سیاسی) قلمداد می‌شوند. در اینجا اثربخشی یعنی پاسخگویی موفقیت‌آمیز به خواسته‌های افراد کلیدی سازمان که بقای سازمان متکی به آنهاست.

2- استعاره عرصه سیاسی فرض می‌کند هر سازمان ذی‌نفع‌های متعددی دارد که هر کدام دارای درجه‌ای از قدرت‌اند و برای رسیدن به خواسته‌های خود تلاش می‌کنند و احتمال کمی دارد که ترجیحاتشان با هم سازگار باشد.

3- مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که خواسته‌های همه‌ی ذی‌نفع‌های که منابع مورد نیاز جهت بقاء سازمان را کنترل می‌کنند در بردارد.

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک در عمل:

- 1) مدیریت عالی سازمان باید عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان را تعیین کند.
 - 2) قدرت نسبی هر کدام از این عوامل باید ارزیابی شود تا میزان وابستگی سازمان را به آن بسنجیم.
 - 3) تعیین انتظارات این عوامل از سازمان.
 - 4) مقایسه نمودن انتظارات مختلف
 - 5) تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار
 - 6) دسته‌بندی ذی‌نفع‌های استراتژیک
 - 7) تنظیم نمودن اهداف مختلف
- نتیجه: اثربخشی سازمان می‌تواند بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف ارزیابی شود.

ذی‌نفع‌ها	نمونه معیار
مالکین	نرخ برگشت سرمایه گذاری، رشد درآمدها
کارکنان	نحوه جبران خدمت (حق‌الزحمه)، مزایا، رضامندی از شرایط کاری
مشتریان	رضامندی از قیمت، کیفیت و خدمات
عرضه‌کنندگان مواد اولیه	رضامندی از پرداخت‌ها، فروش‌های مورد انتظار
وام‌دهندگان به مؤسسه	توانایی پرداخت دیون
اتحادیه‌ها	دستمزدها و مزایای رقابتی، شرایط کاری رضایت‌بخش، مذاکره جمعی منصفانه
نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

جدول 9-2: نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی، انتخاب شده بوسیله ذینفع‌های استراتژیک (تئوری سازمان رابینز - صفحه 65)

مسائل و مشکلات:

- 1) تعیین ذی‌نفع‌های استراتژیک در محیط خیلی بزرگ در عمل دشوار است زیرا محیط به‌شدت در حال تغییر است. (دیروز و امروز یکسان نیست)
- 2) تعیین انتظاراتی که ذی‌نفع‌های استراتژیک از مؤسسه دارند نوعی مشکل است، مشکلی در پی‌بردن صحیح به انتظارات ذی‌نفع‌های استراتژیک است.

رویکرد ارزش‌های رقابتی:

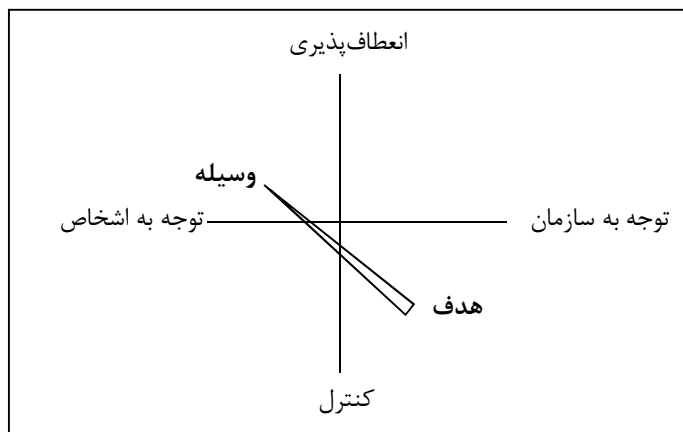
تعریف: این رویکرد تأکید دارد معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آن‌ها ارزش قائل هستید و استفاده می‌کنید متکی به این است که شما چه کسی هستید و چه منافعی را در نظر دارید.

- 1) پیش‌فرض‌ها: برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد.
- 2) نه اهداف واحدی وجود دارد و نه بر اهداف مرجح بر سایر اهداف اجماع کلی وجود ندارند.
- 3) اثربخشی فی‌الذات مفهوم ذهنی است و اهداف انتخابی یک ارزیاب متکی به ارزش‌های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است.

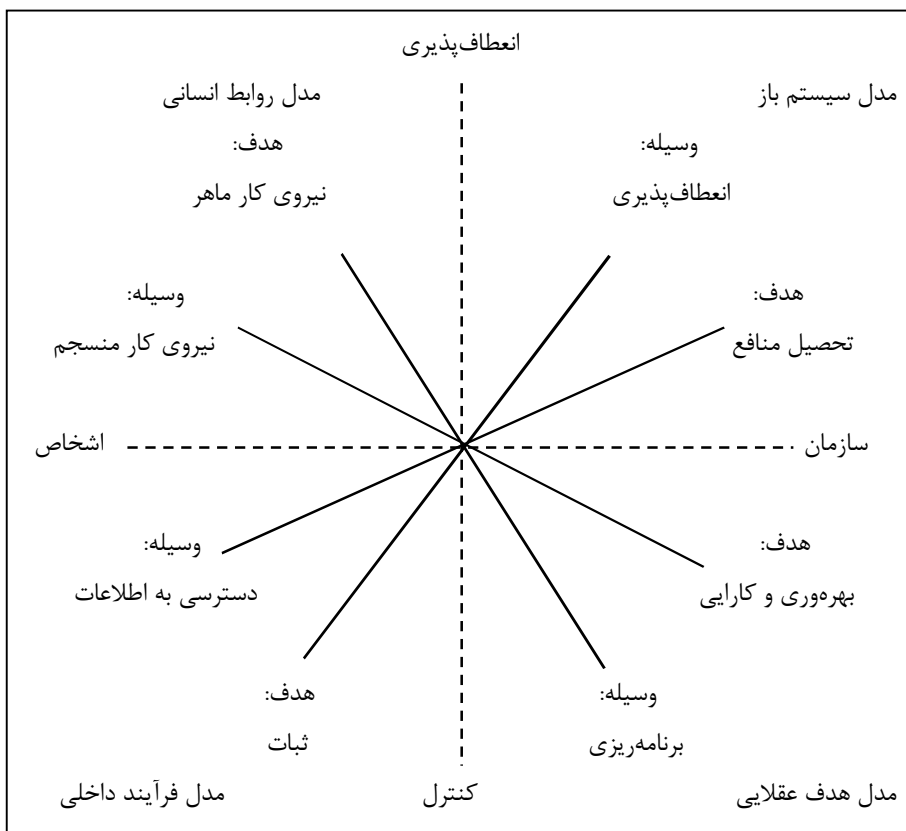
لازم است بدانیم که رویکرد ارزش‌های رقابتی استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند که هر کدام مدل اثربخشی منحصر بفردی را تعریف می‌کند.

رویکرد ارزش‌های رقابتی در عمل:

- 1) انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل: انعطاف‌پذیری 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.
- 2) این دسته به این اشاره دارد که آیا باید تأکید روی رفاہ (سلامتی . خوشبختی) و بهسازی افراد صورت گیرد یا این‌که باید بهسازی سازمان را بیشتر مدنظر قرار داد. دوگانگی افراد - سازمان را در اینجا داریم.
- 3) 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. این سه دسته را می‌توان در قالب یک نمودار سه بعدی نشان داد.



شکل 2-3: مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 69)



شکل 2-4: مدل‌های چهارگانه ارزش‌های اثربخشی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 70)

توضیحاتی در خصوص شکل فوق:

1) مدل روابط انسانی اثربخشی را در قالب یک نیروی کار منسجم و نیروی کار ماهر (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می کند.

2) در مدل سیستم باز اثربخشی بر حسب انعطاف پذیری و توانایی جذب منابع تعریف می شود.

3) مدل هدف عقلایی وجود اهداف و طرح های ویژه و کارایی و بهره وری را اثربخشی تعریف می کند.

4) مدل فرآیندهای داخلی 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.

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

مدل اثربخشی	ویژگی های این مرحله:	مرحله چرخه حیات:
مدل سیستم باز	تأکید سازمان بر خلاقیت، نوآوری و جذب منابع. حمایت خارجی اهمیت زیادی دارد.	1- مرحله کارآفرینی
مدل روابط انسانی	احتمالاً اتحادیه ها و کارکنان ذی نفع های استراتژیک آن را تشکیل می دهند. افزایش حس وحدت و تعهد در کارکنان توسط مدیریت	2- مرحله انسجام اولیه
مدل فرآیندهای داخلی و هدف عقلایی	کارایی و نظم مورد توجه است، سازمان رشد یافته، ذی نفع های استراتژیک آن را برحسب ثبات و بهره وری ارزیابی می کنند.	3- مرحله رسمیت و کنترل
مدل سیستم باز	تأکید بر کنترل محیط خارجی، تأکید ذی نفعان استراتژیک بر انعطاف پذیری سازمان، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن است.	4- مرحله انسجام ساختار
مدل سیستم باز	ذی نفع های استراتژیک به آن چه سازمان در مرحله کارآفرینی تأکید دارد توجه می کند (توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع)	5- مرحله افول

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. پژوهش بیشتری لازم است تا تعیین شود که آیا با گذشت زمان سازمانها از مراحل مختلف چرخه حیات، مدل های اثربخشی نیز به طرقی قابل پیش بینی تغییر می کند یا خیر.

مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی:

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

جدول 10- 2: مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 75)

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 54 - 74)

17- پاسخ: گزینه 4- پیچیده شدن ساختار

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 3 کنکور سال 95 مراجعه شود.

18- پاسخ: گزینه 1- نگهدارنده و انطباقی.

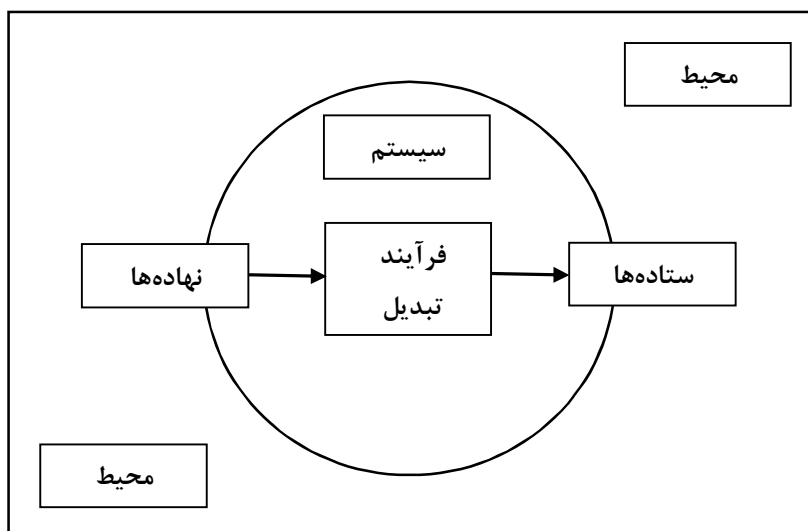
تعریف سیستم:

عبارت است از اجزا بهم پیوسته و مرتبط به هم که به نحوی تنظیم شده‌اند که یک کل مجزا از تک تک اجزا به وجود می‌آورند. مثل جوامع بشری، اتومبیل‌ها، گیاهان و...
 ➤ هر سیستم از طریق دو نیروی تفکیک و ادغام شناخته می‌شوند.
 تفکیک: وظایف تخصصی تفکیک می‌شوند تا جایگزین الگوهای کلی مبهم شوند.

ادغام: به منظور برقراری وحدت درون سیستم و تشکیل یک کل مستقل هر سیستم فرآیند ادغام متقابل را نیز ایجاد می‌کند.

انواع سیستم:

- 1- بسته: اثر محیط بر سیستم را نادیده می‌گیرد و هیچ‌گونه تبادل انرژی بین محیط و سیستم اتفاق نمی‌افتد و سیستم خودکفا و مستقل است. (حالت ایده آل است)
- 2- باز: تعادل پویای سیستم با محیط را نشان می‌دهد.



شکل 5-2: سیستم باز (تئوری سازمان رایینز - صفحه 31)

✓ نکته: سیستم‌ها در پیوستاری بین باز و بسته و بین یکی از این دو حالت قرار می‌گیرند.

ویژگی‌های سیستم‌های باز:

- 1- آگاهی از محیط: مرز یا مرزهای سیستم‌اند که مشخص می‌کنند، سیستم‌ها در چه جایی واقع شده‌اند و سیستم‌های فرعی از کجا شروع و به کجا ختم می‌شوند. مرزها می‌توانند فیزیکی مثل مرز بین دو کشور یا روانشناختی مثل القاب، شعائر مذهبی، لباس‌های هم شکل باشند.

2- بازخور: دریافت اطلاعات محیطی را بازخور می‌نامند، فرآیندی که بخشی از ستاده‌های سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می‌دهد تا ستاده‌های حاصل از سیستم را اصلاح کند.

3- ویژگی دورانی: سیستم باز چرخه‌ای از حواث است و امکاناتی را برای نهاده‌های جدیدی که چرخه جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می‌کنند فراهم می‌سازند.

4- آنتروپی منفی: آنتروپی به گرایش سیستم به زوال اشاره دارد. سیستم بسته چون انرژی و داده‌های جدید را از محیط خود دریافت نمی‌کند به مرور زمان به ضعف می‌گراید اما یک سیستم باز آنتروپی منفی دارد زیرا توانایی ورود انرژی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده- هایش می‌کند دارا است.

5- وضعیت ثبات: ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از آنتروپی میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این خود منجر به پایداری سیستم می‌شود. اگر چه جریان مداوم نهاده‌های جدید به سیستم وجود دارد و جریان خروجی سیستم نیز حالت یکنواخت را داراست ولی ویژگی معادل سیستم همچنان باقی است.

6- حرکت به سوی رشد و توسعه: ویژگی ثبات توصیفی از سیستم‌های ساده با سیستم‌های باز اولیه است در حالیکه در سطوح پیچیده این ویژگی به صورت فرآیند رشد و توسعه برای حفظ سیستم نمود پیدا می‌کند.

با حرکت به سمت پیچیده‌تر شدن و خنثی‌سازی آنتروپی، سیستم‌های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می‌کنند که این امر نقص ثبات سیستم محسوب نمی‌شود.

✓ این پدیده را در سازمان‌های بزرگ و بوروکراسی‌های دولتی می‌بینیم!

✓ سیستم اصلی مستقیماً در اثر توسعه تغییر نمی‌کند.

معمول‌ترین الگوی رشد: «الگویی است که در آن فقط همان نوع چرخه یا همان نوع سیستم فرعی موجود در سیستم بوجود می‌آید و رشد می‌کند. کمیت سیستم تغییر می‌کند اما کیفیت بدون تغییر باقی می‌ماند.»

7- تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی:

الف: فعالیت نگهدارنده از تغییرات سریع که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند جلوگیری می‌نماید. مثل: خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان

ب: فعالیت انطباقی در طی زمان تغییرات در خواسته‌های داخلی و خارجی سیستم را جرح

و تعدیل می‌کند. مثل: تغییرات برنامه‌ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید

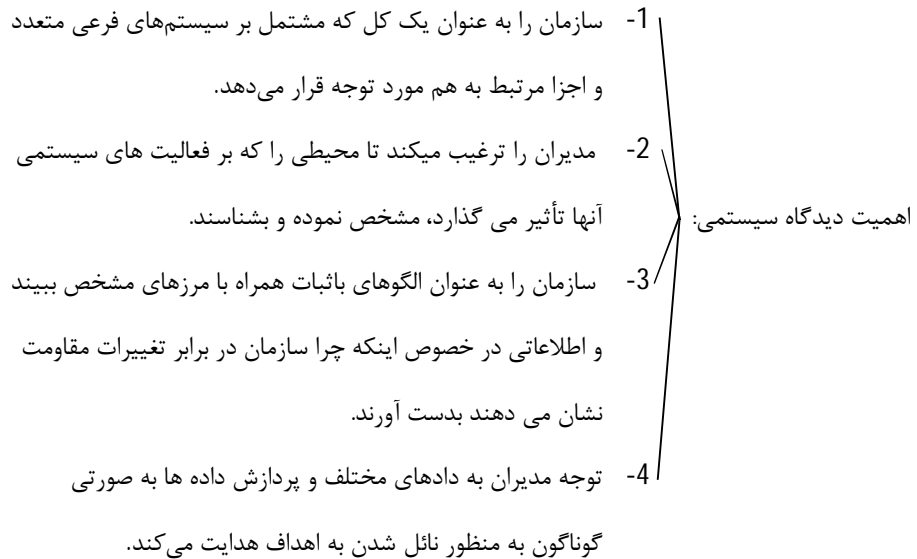
➤ اگر سازمانی خواهان ادامه حیات خود است ضرورت هر دو فعالیت اجتناب‌ناپذیر است.

8- همپایانی: بیان می‌دارد که یک سیستم می‌تواند از شرایط اولیه‌ی مختلف بوسیله‌ی راه‌های

متعدد به یک هدف نهایی نائل آید. همپایانی شمار را ترغیب می‌کند به جای اینکه تعداد

محدودی راه‌حل‌های جدید را برای حل یک مسئله مدنظر قرار دهید در جستجوی تعداد زیادی

راه‌حل برآید.



✓ نکته: مهمترین محدودیت دیدگاه سیستمی، انتزاعی بودنش!!!

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 30-37)

19- پاسخ: گزینه 2- پیچیدگی.

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 15 کنکور سال 94 (همین سال)

مراجعه شود.

20- پاسخ: گزینه 3- شبکه اجتماعی

محیط از منظر:

کلاسیک‌ها: محیط را در کانون توجه خود در ارتباط با سازمان مدنظر قرار نمی‌دادند و نگاهشان فقط درون سازمانی بود. (سازمان بعنوان سیستم بسته)

مدرنیست‌ها: محیط سازمان بعنوان موجودیتی که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد، مفهوم‌سازی می‌شود. محیط سازمانی با تحمیل محدودیت‌ها و الزام سازمان به انطباق با محیط بعنوان بهای ادامه‌ی حیات، بر آن تأثیر می‌گذارد. وابستگی به محیط و عدم اطمینان آن، ساختارها و کنش (اقدام) سازمانی را در محیط توجه و تبیین می‌کند. (محیط مجموعه‌ای از عناصر و اجزاء در بیرون سازمان است که از کنترل سازمان خارج است اما سازمان می‌تواند روی محیط تأثیر بگذارد. «منظور از کنترل این است که چه بخواهیم و چه نخواهیم روی ما تأثیر می‌گذارد.»)

نمادین - تفسیری‌ها: محیط را نوعی ساخت اجتماعی تصور می‌کنند. یعنی محیط‌ها سازه‌های نظری تصور می‌شوند که براساس باورهایمان نسبت به وجود آنها شکل گرفته و از طریق انتظاراتی که بر مبنای این باورها بروز می‌کنند، قوام می‌یابند مثل نظریه وضع واقعیت کارل وایک. محیط‌ها تبعات مادی دارند اما اساساً نمادین‌اند. اهمیت محیط‌ها در گرو تفسیرهایی است که در سازمان از آنها صورت می‌گیرد. (هر سازمانی با توجه به تفسیر و معنای خودش از محیط واکنش نشان می‌دهد پس محیط برای سازمان نسبی است. ممکن است دو شرکت کاملاً مشابه در یک صنعت محیط‌هایشان کاملاً متفاوت باشد!)

پست‌مدرنیست‌ها: آنها دو رویکرد دارند؟

1) بر زیر سؤال بردن مرز بین سازمان و محیط تمرکز دارد و در این راستا ایده‌ی سازمان بدون مرز را مطرح می‌کند و از شکل‌های جدید سازمانی مثل مدل شبکه‌ای و سازمان مجازی سخن به میان می‌آورد.

2) به زعم پست‌مدرنیست‌ها، مدرنیست‌ها دیدگاه ضدمحیطی دارند از آن جهت که بهره‌برداری از منابع طبیعی کمیاب را برای کسب مزیت رقابتی توجیه می‌کنند.

✓ نکته: تا به حال بیشتر نظریه‌پردازی‌های سازمان درباره محیط به شیوه‌ی مدرنیست انجام شده‌اند.

- 1- شبکه بین سازمانی
 2- محیط عمومی
 3- محیط جهانی (بین‌المللی)
- مفهوم‌سازی محیط در نگاه مدرنیست‌ها:

شبکه بین سازمانی: هر سازمانی با دیگر اجزا محیط خود در تعامل است. نظیر توزیع‌کنندگان کالاها و خدمات، مؤسسه‌های تبلیغاتی، انجمن‌های تجاری، دولت‌های کشورهایی که تجارت در آنجا انجام می‌شود و ... همه‌ی این عناصر متعامل در چارچوب یک کلیت، شبکه‌ی بین سازمانی را تشکیل می‌دهند.

شبکه بین سازمانی متشکل از عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، رقبا، مؤسسه‌های قانونی - نظارتی (مثل سازمان‌های امور مالیاتی و بازرسی گمرک) و ذی‌نفع‌های خاص است.

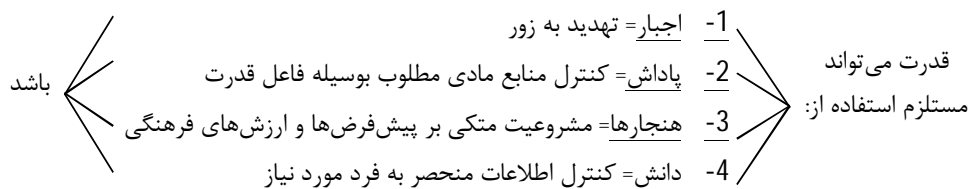
21- پاسخ : گزینه 4 – توسعه مهارت‌های غیرقابل جایگزین

تعریف قدرت:

دال (مدرنیست) ادعا می‌کند: "الف" بر "ب" تا حدی قدرت دارد که می‌تواند "ب" را وادار به کاری کند که "ب" دوست ندارد. "الف" و "ب" می‌توانند به عنوان هر نوع بازیگر اجتماعی (فرد، گروه یا سازمان) تعریف شوند.

تعریف دال به مشخصه‌ی مهم قدرت یعنی اینکه همه قدرت‌ها، رابطه محور هستند اشاره می‌کند یعنی قدرت درون رابطه‌ی بین بازیگران، نه درون خود بازیگران وجود دارد.

- 1- اگر منفعت شخصی وارد بحث قدرت و سیاست شود می‌تواند برای ارتقاء منفعت شخصی استفاده شود.
- 2- برای تحقق نتایج مطلوب موردنظر بیشتر اعضاء یا همه‌ی اعضاء سازمان یا کل جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- 3- قدرت برای کسب نتایج مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد:



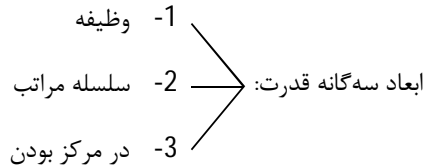
گونه‌شناسی سازمان‌ها براساس نحوه‌ی استفاده متفاوت آن‌ها از قدرت:

- 1- سازمان‌های مبتنی بر اجبار = زندان‌ها - مؤسسه‌های امراض روانی
- 2- سازمان‌های محاسبه‌ای یا جبرانی = سازمان‌های اقتصادی مثل کارخانه‌ها و دیگر کسب و کارها
- 3- سازمان‌های هنجاری = کلیساها، دسته‌های اجتماعی، گروه‌های داوطلبانه + تقسیم‌بندی جدید
- 4- سازمان صنعتی = شبکه‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادهای استراتژیک

مأخذ قدرت: 1- خصوصیات شخصی (متن‌فدترین آنها شخصیت فرهمند) 2- تخصیص 3- فرصت زمانی که معاونان اداری از دسترسی خود به اشخاص قدرتمند به عنوان مأخذ قدرت برای خود استفاده می‌کنند، فرصت برای آنها ایجاد می‌شود در نتیجه جدای از فرمانرانی، مأخذ قدرت ضرورتاً از سلسله مراتب سازمانی منبعث نمی‌شوند. 4- فرمانرانی (اختیار) با سلسله مراتب سازمانی مرتبط می‌شود.

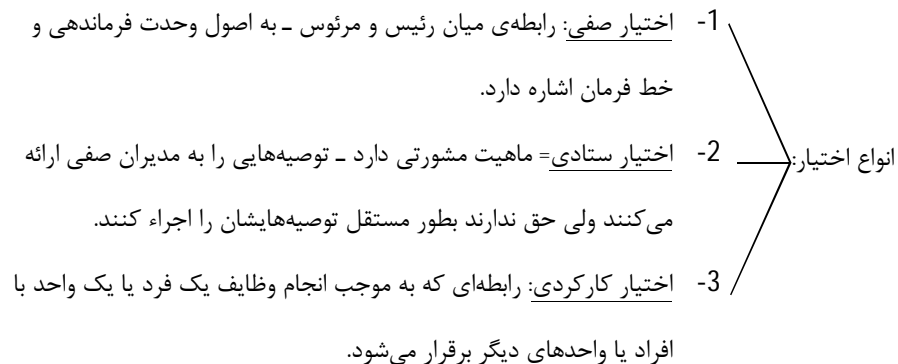
(تئوری سازمان هیچ - صفحه 375-376)

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



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 385)

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



قدرت فرمانرانی (اختیار):

پفر: ساختار سازمانی را بعنوان تصویر کسانی می‌نگرد که بر منابع بسیار حساس مسلطاند و فعالیت‌های مهم را درون سازمان تعیین می‌کنند. از طریق چیدمان‌های ساختاری، ارتباطات تجویز می‌شود، الزامات گزارش‌دهی ظاهر می‌گردد و شبکه‌های اطلاعاتی شکل می‌گیرند. مدیریت عالی از طریق ساختاردهی ارتباطات، روابط و اطلاعات است که به فرمانروایی مشروع برای استفاده از قدرت سازمانی جهت تدوین اهداف، اتخاذ تصمیم و جهت‌دهی فعالیت‌ها تجهیز می‌شود به عبارتی فرمانرانی از پست ساختاری فرد در سلسله مراتب ناشی می‌شود، در نتیجه یکی از تفاوت‌های عمده فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت آن

است که اعمال فرمانرانی بر سطوح پایین سازمان جهت داده می‌شود در حالی که اعمال دیگر شکل‌های قدرت می‌توانند چند جانبه باشند.

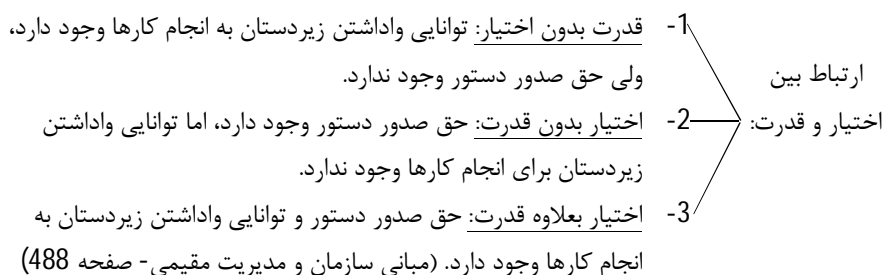
عده‌ای معتقدند، فرمانرانی در هر شکلی که درون محیط سازمانی مشروعیت یافته‌است، نوعی قدرت به حساب می‌آید بنابراین تفاوت اصلی بین فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت ناشی از نحوه‌ی درک قدرت درون یک رابطه‌ی معین است. فرمانرانی زمانی ایجاد می‌شود که شکل‌دهی و توسعه‌ی هنجارها و انتظارات قدرت، امری پذیرفته شده و همین‌طور مورد انتظار است. (تئوری سازمان هیچ - صفحه 377)

دیگر تفاوت‌های مهم بین فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت آن است که اعمال فرمانرانی هزینه‌های کمتری دارد. استفاده‌ی یک فرد از قدرت غیر فرمانرانی مستلزم هزینه‌کردن منابع مثل تخصص یا توجه شخص با ایجاد تعهد یا پرداخت‌های جانبی برای حمایت از یک موضوع بحث‌انگیز معین است.

تایتز و رابرتس: "فرمانرانی" اشاره به شرایطی دارد که تحت آن شرایط، افراد به جای مخالفت و تلاش برای پرهیز از مدیریت اقدامات و کنش‌های خود، داوطلبانه توصیه و دستور دیگران را می‌پذیرند، و مستلزم به رسمیت شناختن دو طرف بعنوان فاعلان قدرت است و از این طریق نیز حفظ می‌شود. همین نکته است که قدرت مبتنی بر فرمانرانی را نوعی رابطه‌ی اخلاقی و مبتنی بر اعتماد می‌داند. به محض آن که فرد در پی تحقق اهداف ابزاری خود از طریق اجبار برمی‌آید، اعتماد مقابل سریعاً تخریب می‌شود و به تلاش برای دست کاری و فریب‌کاری متقابل تبدیل می‌شود.

ابعاد سه‌گانه قدرت از دیدگاه مقیمی:

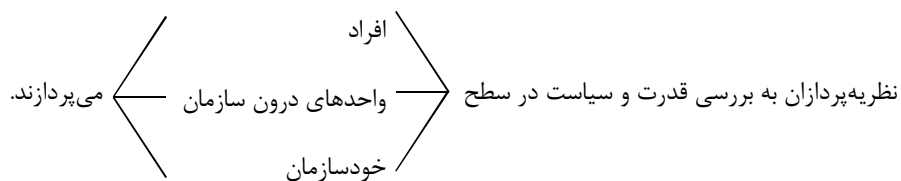
1. دامنه قدرت: منعکس‌کننده تعداد افراد یا گروه‌هایی است که یک فرد یا یک گروه در آنان نفوذ می‌کنند.
2. حوزه قدرت: به طیف فعالیت‌هایی که بوسیله یک فرد یا گروه تاثیر می‌گذارد، اشاره دارد.
3. ضریب قدرت: درجه اثرگذاری رفتار فرد یا گروه را بر دیگران نشان می‌دهد.



نمادهای قدرت و فرمانرانی:

پفر: فرمانرانی غالباً از نمادهایی برمی خیزد که اعضای قدرتمند یک سازمان از طریق مانور سیاسی کسب می کنند. این نمادها شامل مکان استقرار، اندازه و دکور دفتر آنها، حق صدا زدن یک سرپرست با نامی معین یا توانایی اجبار دیگران به صدا کردن خود او با عنوان خاص می شود. چون افرادی می توانند نمادهای فرمانرانی را بدون دارا بودن فرمانرانی واقعی مرتبط به آنها، کسب کنند، نمادهای فرمانرانی یکی از مهمترین مسائل در خصوص تفسیر قدرت در سازمان ها را ایجاد می کنند. نمادها از طریق حمایت از تفسیرهای کسانی که درون سازمان صاحب قدرت اند، به ایجاد و حفظ قدرت کمک می کند.

نظریه سیاسی سازمان



توسعه قدرت از طریق:

- ایجاد وابستگی در دیگران
- کار در حوزه‌های دارای عدم اطمینان بالا
- پرورش مرکزیت محوری خود از طریق کار در حوزه‌های بسیار حساس
- **پرورش مهارت‌های غیرقابل جایگزین**
- مدیریت عدم اطمینان از جانب دیگران
- پیشگیری
- پیش‌بینی
- جذب
- ایجاد شبکه‌های شخصی
- توسعه و افزایش مستمر خبرگی خود

استفاده از قدرت برای:

- کنترل جریان اطلاعات به دیگران
- کنترل دستور کارها
- تعریف موضوع‌های بحث‌انگیز
- نظم‌دهی موضوع‌های بحث‌انگیز
- جلوگیری از طرح برخی از موضوع‌های بحث‌انگیز
- کنترل معیارهای تصمیم‌گیری
- ملاحظات بلندمدت در برابر کوتاه مدت
- بازده در برابر ریسک
- انتخاب معیارهایی که توانایی‌ها و نقش (سهم یاری) شما را تأیید می‌کند.
- جذب عوامل تهدیدکننده و ائتلاف‌سازی
- اتحادهای خارجی (نظیر روابط با عرضه‌کننده یا مشتری، هیأت مدیره‌ای تلفیقی)
- اتحادهای داخلی
- ✓ ارتقاء زیردستان وفادار
- ✓ انتصاب کمیته‌ها
- ✓ نمایندگی در کمیته‌های مهم سازمان
- قرار دادن خبرگان خارجی (مشاوران) درون کمیته‌ها برای حفظ پست خود

جدول 11-2: برخی از راهبردهای متداول برای ایجاد و بکارگیری قدرت درون یک سازمان)

تئوری سازمان هیچ - 381)

22- پاسخ: گزینه 2- رقابتی کردن قیمت کالاها و خدمات

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 4 کنکور سال 95 مراجعه شود.

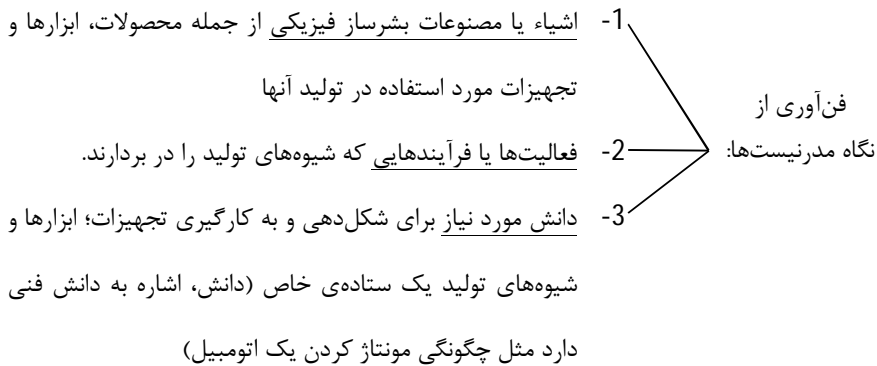
23- پاسخ: گزینه 3- روابط انسانی

توضیح: در نومدرنیسم دو رویکرد عمده وجود دارد: رویکرد روابط انسانی و رویکرد سازمان دموکراتیک. رویکرد روابط انسانی بر رهبری و مدیریت سازمانها با توجه به وجه انسانی آنها تاکید دارد و بیان می‌دارد سازمانها می‌بایست بهترین محیط را برای نیروی انسانی خود فراهم کنند. رویکرد سازمان دموکراتیک نیز بر توانمندسازی همه افراد سازمان تاکید می‌ورزد.

24- پاسخ: گزینه 4- زیاد-زیاد

تعریف فناوری

مدرنیست: فن‌آوری، ابزار دستیابی به چیزی (ره‌آورد، هدف یا ستاده‌ای مطلوب) است که در قالب نوعی محصول یا خدمات مفهوم‌سازی می‌شود.



الف) بیرون به سازمان (مثل اقتصاددانان): فن‌آوری ابزاری است که جامعه از طریق آن برای اعضای خود چیزهایی را که نیاز دارند و موردنیاز آنهاست مثل غذا، مسکن، رایانه، وام‌های بانکی و ... را فراهم می‌کند. پس سازمان نوعی فن‌آوری برای تولید زیرمجموعه‌ای از اشیاء و مصنوعات بشرساز است که جامعه خواستار آنهاست.

این نگاه همان مفهوم جعبه‌ی سیاه از فن‌آوری است که سطح تحلیل محیطی را نشان می‌دهد. (ب) نگاه درون به سازمان: با تمرکز توجه بر نحوه‌ی واقعی انجام امور و فعالیت‌ها یعنی تأکید بر شیوه‌ها و دانشی که از طریق آن اشیاء و مصنوعات بشرساز تولید می‌شوند، مفهوم فن‌آوری روشن‌تر می‌شود. این مفهوم واجد سطح تحلیل سازمانی از فن‌آوری از حوزه‌های ساخت، مهندسی و پژوهش در عملیات نشأت می‌گیرد.

مثلاً برای تحلیل فناوری در سطح واحد می‌توانید فن‌آوری‌ها را در بخش بازاریابی، حسابداری ... بسیاری از سازمان‌ها و در همه‌ی رده‌های مدیریت قرار دهید. از این نگاه فن‌آوری‌های بسیاری به طور همزمان در درون هر سازمانی عمل می‌کنند.

در سطح تحلیل وظیفه‌ای تنوع بیشتری از فن‌آوری نشان داده می‌شود. در این سطح بر انواع وظایفی که اعضاء سازمان انجام می‌دهند، متمرکز می‌شوند. مثل گزارش‌نویسی، فتوکپی کردن، نگهداری ماشین‌آلات و طرح‌ریزی بودجه و ...

در سطح سازمانی تصاویر ذهنی از فن‌آوری در سطوح پایین‌تر تحلیل می‌توانند درون مفهوم فن‌آوری اصلی (جامع یا کلی) در سازمان ترکیب شوند. از این جهت، مفهوم فن‌آوری شما را ترغیب می‌کند تا سازمان را محصول اشیاء، فعالیت‌ها و پایه‌های دانشی متعدد متفاوتی تصور کنید که در هر لحظه‌ای از زمان فعالیت کرده و این محورها (اشیاء، فعالیت‌ها و ...) باهم در تعاملند.

فن‌آوری محوری:

- 1- نوعی فن‌آوری که مستقیماً کالاها و خدماتی را سازمان برای محیطش تولید می‌کند.
- 2- فن‌آوری‌هایی که به طور غیرمستقیم فرآیندهای تولید را نگاه‌داری می‌کنند (مثل حسابداری، پرسنلی).
- 3- فن‌آوریهایی که برای سازگار کردن یا انطباق دادن سازمان با محیط (مثل تحلیل‌های اقتصادی) استفاده می‌شوند.

برای متمایز ساخت فن آوری سطح سازمان از دیگر فن آوری‌های مورد استفاده در تولید کالاها و خدمات برای ارائه به محیط از اصطلاح فن آوری محوری (اصلی) استفاده می‌شود. مثلاً فن آوری محوری یک شرکت تولیدی، فرآیندهای تولید آن شرکت است.

اصطلاح فن آوری محوری ممکن است همراه‌کننده باشد! زیرا فعالیت‌هایی را در بردارد که معمولاً بوسیله‌ی یکی از بخش‌های سازمان انجام می‌شود، ولی برای نشان دادن فناوری کل سازمان، همین فن آوری در سطح تحلیل سازمانی استفاده می‌شود. بعلاوه درهم آمیختن فن آوری در سطح واحد و سطح سازمان، ابهام ایجاد می‌کند. فقط اگر در بیان سطح و کانون تحلیل دقت شود از چنین ابهامی اجتناب می‌شود.

فن آوری پیشرفته:

فن آوری و فن آوری پیشرفته با هم یکسان نیستند. فن آوری پیشرفته:

1- فن آوری پیشرفته از روی مسامحه برای توصیف بسیاری از جنبه‌های متفاوت فن آوری‌های

جدید نظیر رایانه‌ها، میکروالکترونیک، فیبرهای نوری و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند.

گاهی اوقات به محصولاتی اشاره دارد که این فن آوری‌ها در آن بکار می‌روند.

2- گهگاهی به فرآیندهای تبدیلی اطلاق می‌گردد که بر یک یا تعداد بیشتری از این

فن آوری‌ها استوارند.

3- بعضاً فن آوری پیشرفته صرفاً به نوعی کسب و کار اطلاق می‌شود که پیشرو تلقی می‌گردد.

4- فن آوری پیشرفته در قالب ضرورت نیاز به ویژگی‌های خاصی که بر کارکنان تحمیل

می‌کند مثل آشنایی با رایانه، نیز تعریف می‌شود.

میلان زلنی (Milan Zeleny) نظریه پرداز فن آوری و سایبرنتیک: در حالی که فن آوری در درون یک

سیستم خاص طوری بکار گرفته می‌شود که وظایف سریعتر، بااطمینان بیشتر، در حجم بزرگتر و با کارایی

بیشتر انجام گیرند. فن آوری پیشرفته، نفس (خود) سیستم سازمانی را تغییر می‌دهد و ماهیت وظایف و

عملکرد آنها، روابط متقابل و ماهیت جریان‌های فیزیکی، اطلاعاتی و انرژی را تغییر می‌دهد. به چنگ

آوردن فن آوری پیشرفته به معنای دستیابی به سازمان‌های جدید، وظایف جدید، سبک‌های جدید،

فرهنگ‌های جدید و در کل شیوه‌های جدید انجام کسب و کار است.

انواع فن آوری

در نظریه مدرنیست سازمان، مطالعه‌ی فن آوری اساساً بر گونه‌های فن آوری‌های مورد استفاده و اهمیت

این گونه‌ها برای کشف شیوه‌های بهتر سازماندهی متمرکز شده است.

یکی از محصولات مدرنیست در مورد فن آوری: مجموعه‌ای از گونه‌شناسی‌ها بر طبقه‌بندی و توصیف

فن آوری‌ها بوده است.



طبقه بندی وودوارد

سؤال پژوهشی که برای نخستین بار وودوارد را به خود جلب کرد:

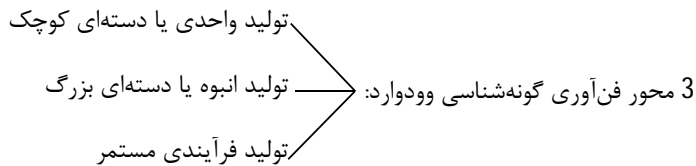
"چه نوع چیدمان (ترکیبات) سازمانی، بالاترین سطح عملکرد را بدنبال دارد؟"

وودوارد بعنوان یکی از مدرنیست‌های جدید تصمیم به طراحی نوعی مطالعه‌ی علمی برای یافتن پاسخ به این سؤال گرفت.

او سطح نسبی عملکرد و ابعاد ساختاری نظیر حیطه کنترل، تعداد سطوح مدیریت، درجه تمرکز در تصمیم‌گیری و سبک مدیریت را مورد سنجش قرار داده و متوجه شد که تحلیل داده‌ها هیچ نوع رابطه‌ی مشخصی بین ساختار و عملکرد را نشان نمی‌دهد.

وی شرکت‌ها را براساس سطوح پیچیدگی فنی‌شان گروه‌بندی کرد (پیچیدگی فنی را براساس نوع فن‌آوری مورد استفاده برای تولید محصولات تعیین کرد)

طبقه‌بندی وی / این نکته را نشان داد: در نهایت ساختار با عملکرد ارتباط برقرار می‌کند اما فقط زمانی که انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده سازمان مدنظر قرار داده شدند یعنی بهترین ساختار برای یک سازمان به نوع فن‌آوری مورد استفاده بستگی داشت.



الف) تولید واحدی و دسته‌ای کوچک: مرکب از همه فن‌آوری‌هایی است که یک محصول را در یک زمان یا تعداد محدودی محصول را یک دفعه تولید می‌کند. مثل پوشاک سفارشی، آثار هنری، پروژه‌های ساختمانی تجاری.

در تولید واحدی، نوع کار کارکنان بسته به مرحله فرآیند تولید که مواد در آن در حال پردازش هستند، متغیر است. کارگران در همه فرآیند تولید از ابتدا تا انتها مشارکت می‌کنند و درک نسبتاً کاملی از فن‌آوری مورد استفاده دارند.

- در این سازمان‌ها: 1- محیط کنترل کوچکتر است.
 2- سطوح مدیریت کمتر است.
 3- سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز می‌باشد.
- شکل ارگانیک سازماندهی

ب) فن‌آوری تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ: حجم زیادی از محصولات هم شکل و یکسان را با استفاده از رویه‌های کاری بسیاری تکراری و معمولاً مکانیزه تولید می‌کنند. این فن‌آوری‌ها مستلزم تجزیه‌ی کلیت فرآیند تولید به گام‌های مشخص و مجزا است بطوری که بتوان با ماشین یا دست انجام داد مثل خط مونتاژ تولید اتومبیل، تولید فولاد. در تولید انبوه، کارگران همواره مجموعه‌ای از وظایف خاص را که در تولید ستاده نقش دارند، ایفا می‌کنند. مثلاً کارگران اغلب از لحاظ فیزیکی در موقعیت‌ها یا مکان‌هایی هم‌جوار با مکان‌های دیگری قرار می‌گیرند که فعالیت آنها بصورت متوالی به هم مرتبط می‌شوند.

- در این سازمان‌ها: 1- حیطه کنترل وسیع‌تر است
 2- تصمیم‌گیری متمرکز می‌باشد ← شکل‌های ماشینی سازماندهی

ج) تولید فرآیندی مستمر: تولید انبوه مجموعه‌ای از وظایف مجزا است که بصورت متوالی انجام می‌شود اما تولید بعنوان فرآیند مستمر مجموعه‌ای از عملیات و پردازش‌های پیوسته به هم وابسته است که در طول یک مسیر متوالی انجام می‌شود مثل تصفیه و پالایش نفت و بازیافت مواد زاید، مواد خام به یک فرآیند وارد می‌شود و به موازات حرکت پیوسته در سیستم، مواد زائد کنار گذاشته می‌شود تا درجه تصفیه مطلوب حاصل شود.

در تولید فرآیند پیوسته: کارکنان به تجهیزاتی تبدیل می‌شوند که به طور خودکار، نحوه‌ی تبدیل مواد خام را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

در تولید انبوه: کارکنان به طور مستقیم حداقل تعدادی از وظایف را با دست انجام می‌دهند.

- در این سازمان: 1- حیطه‌ی کنترل کوچکتر است.
- 2- تصمیم‌گیری بصورت غیرمتمرکز می باشد.
- 3- سطح مدیریت بیشتری نسبت به سازمانهایی با تولید واحدی انبوه
- شکل‌های ارگانیک سازماندهی:

(تئوری سازمان هچ - صفحه 182 - 193)

نتیجه‌گیری:

وودوارد دریافت که:

1) روابط مشخص و روشنی بین انواع فناوری و ساختار شرکت‌های مورد بررسی او وجود دارد.

2) اثربخشی سازمان‌ها به تناسب صحیح فناوری و ساختار ارتباط پیدا می‌کند.

به عنوان مثال وی پی برد که:

1) میزان تفکیک عمودی درون سازمان‌ها، همراه با افزایش پیچیدگی فنی آنها، افزایش می‌یابد. از نقطه

نظر اثربخشی، شرکت‌های بالای متوسط در هر طبقه فناوری حول متوسط گروه تولیدشان متمرکز می‌شدند.

2) اعضاء دارای این شرکت‌ها همراه با تغییر در نوع فناوری، تغییر کرده‌اند. یعنی به موازات افزایش

پیچیدگی سازمان، کارکنان ستاد پشتیبانی و اعضاء اداری به تناسب افزایش پیدا کرده‌اند. اما همه‌ی این روابط خطی نبودند.

مشخصه‌های ساختاری	کم	← →		زیاد
		فناوری		
	تولید واحدی	تولید انبوه	تولید فرآیندی	
تعداد سطوح عمودی	3	4	6	
حیطه کنترل سرپرست	24	48	14	
نسبت مدیران به کل کارکنان	1:23	1:16	1:18	
نسبت کارگردان ماهر	زیاد	کم	زیاد	
پیچیدگی کلی	کم	زیاد	کم	
رسمی بودن	کم	زیاد	کم	
تمرکز	کم	زیاد	کم	

جدول 2-12: خلاصه یافته‌های در خصوص رابطه بین پیچیدگی فناوری و ساختار(تئوری

سازمان رابینز - صفحه 155)

در شرکت‌های تولید واحدی و فرآیندی، انعطاف‌پذیری از طریق تفکیک عمودی کم، تقسیم کار در حد پایین، فعالیت‌های گروهی بیشتر، مسئولیت‌های مشخص افراد، و تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز محقق می‌شود.

شرکت‌های تولید انبوه از ویژگی‌های زیر برخوردار بودند:

1- خطوط اختیار روشن، 2- رسمیت زیاد، 3- نسبت کمی از کارگران غیرماهر، 4- حیطه کنترل وسیع در سطح سرپرستی، 5- تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز
 اما چون همه سازمان‌ها چنین فناوری نداشتند و بکار نمی‌بردند پس این اصول (کلاسیک) قابل تعمیم نبودند. بنابراین تحقیقات وودوارد آغازی بود برای پایان دادن به این نظریه که اصول سازمان و مدیریت جهانشمول است. کار وی در واقع نخستین تحولی بود که بوسیله محققان تئوری سازمان، منجر به تبدیل دیدگاه اصول‌گرا در تئوری سازمان و مدیریت به تئوری اقتضایی سازمان گردید.

ارزیابی:

ادوارد هاروی معتقد بود فناوری‌های تخصصی‌تر، مسائل کمتری را در مقام مقایسه با فناوری‌های پیچیده‌تر که مستلزم راه حل‌های جدید می‌باشند، ایجاد می‌کنند: هاروی بیان کرد سازمان‌های دارای پیچیدگی

فنی زیاد (تولید فرآیندی) و سازمان‌های دارای پیچیدگی فنی متوسط (تولید انبوه) و سازمان‌های دارای پیچیدگی فنی مشخص (تولید واحدی) درجه‌بندی می‌شوند. این دسته‌بندی بر اساس تعداد محصولات عمده این شرکت‌ها بود. وی بیان می‌کند که سازمان‌های دارای فناوری‌های ویژه و مشخص، واحدهای فرعی بسیار تخصصی داشته و سطوح اختیار بیشتری دارا بوده و نسبت مدیران به کل کارکنان اینگونه سازمان‌ها در مقابل سازمان‌های دارای فناوری فنی پیچیده خیلی بالاتر بود.

انتقادات وارده بر نظریه وودوارد:

- 1) روش تحقیق او متکی بر مشاهدات ذهنی و مصاحبه بود و امکان گرایش به یک نوع عملیات خاص از شرکت‌های تحت بررسی وی نیز وجود داشته است.
- 2) معیارهای او در مورد موفقیت‌های سازمانی نیز مورد انتقاد می‌باشد.
- 3) چون وی شرکت‌های تولید انگلیس را بررسی کرده بود و تعمیم یافته‌هایش به تمام شرکت‌های تولیدی دنیا باید با احتیاط انجام شود.

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

نقش تامسون در ادامه این نظریه این است که فناوری، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن می‌سازد و اشکال مشخص ساختاری می‌تواند کاهش عدم اطمینان را تسهیل کند. تامسون می‌خواست تا یک نوع طبقه‌بندی از فناوری‌هایی که در سازمان‌های پیچیده بکار می‌روند ارائه کند. وی سه نوع فناوری برحسب وظایفی که هر واحد سازمانی انجام می‌دهند پیشنهاد کرد:

1) فناوری پیوسته مستمر: اگر وظایف و عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته، تامسون آنها را پیوسته مستمر نامیده است. مثل خطوط تولید شرکت‌هایی که تولید انبوه دارند و بیشتر بوفه‌های مدارس.

چون فناوری‌های پیوسته مستمر نیاز به کارایی، هماهنگی و وابستگی‌های متوالی متقابل بین فعالیت‌ها دارند پس عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهادها و ستاده‌ها می‌شود. مدیریت به واسطه کنترل نهادها و ستاده به میزان عدم اطمینان محیطی ناشی از جذب مواد اولیه یا فروش کالاها و محصولات از طریق ادغام عمومی پاسخ می‌دهد.

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

2) فناوری واسطه‌ای: نوعی فناوری که مشتری را به نهاد و ستاده‌ی سازمان پیوند می‌دهد تعریف شده است. مثل مؤسسات کاربایی، اداره پست. فناوری‌های واسطه‌ای واحدهای مستقل از هم را به هم مرتبط می‌سازند. این واحد ارتباط دهنده وظیفه خود از طریق استاندارد کردن مبادلات سازمانی و ایجاد ثبات

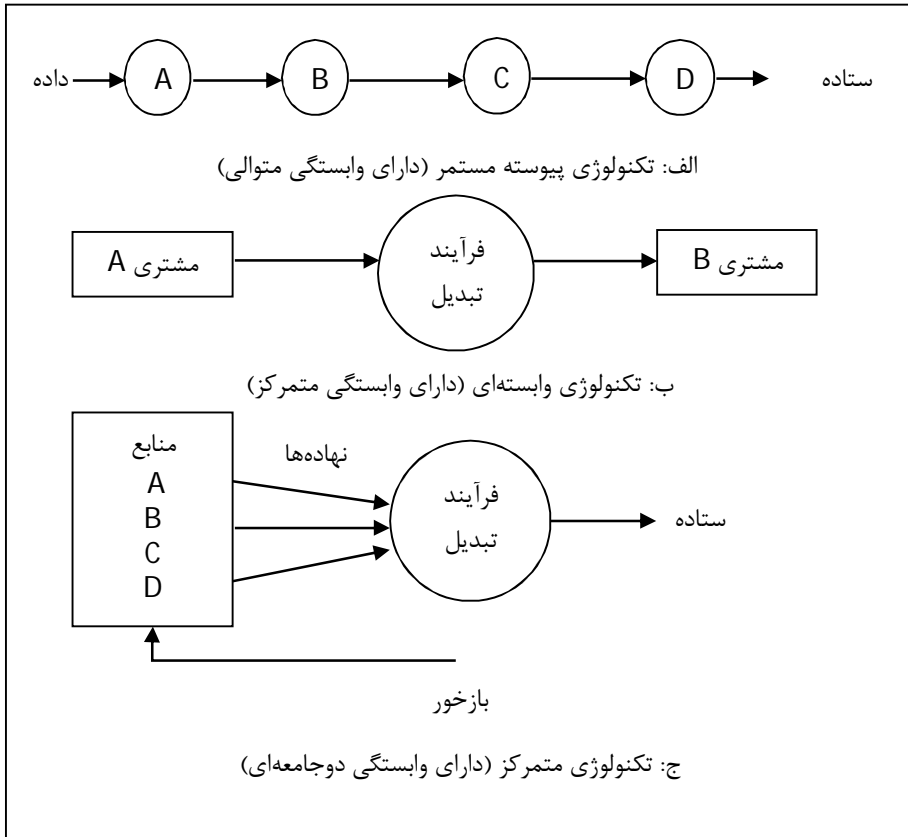
در رفتار مشتری تحقق می‌بخشد. مثال بانک‌ها که بین وام‌گیرنده و پس‌اندازکننده ارتباط برقرار می‌کند و مؤسسات خدمات رفاه عمومی.

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

3) فناوری متمرکز (فشرده): 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 نمی‌توان به صورتی عادی آنها را پیش‌بینی کرده مثل بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها. مثلاً در لحظه‌ای که یک بیمار در حالت اضطراری به بیمارستان می‌آید باید اقدامات مربوط به عکسبرداری، آزمایشگاهی و دارویی بر روی وی صورت گیرد و پزشک‌های متعدد بر وی حاضر شوند.

فناوری متمرکز، هماهنگی را از طریق ارتباط دوجانبه محقق می‌سازد. منابع متعددی در دسترس سازمان است که، برحسب موقعیت، و با یک ترکیب محدود در زمان معین، بکار گرفته می‌شوند. انتخاب، ترکیب و نظم این منابع به کمک دریافته‌مان از موضوع تعیین می‌گردد. بعلت این نیاز به انعطاف‌پذیری در پاسخ، عدم اطمینانی که مدیران با آن مواجهند، فی‌النبسه مشکل عمده است.

(تئوری سازمان رایبیز - صفحه 154 - 165)



شکل 7-2: طبقه‌بندی فناوری از دیدگاه جیمز تامسون (تئوری سازمان رابینز - صفحه 164)

		فرآیندهای تبدیل	
		استاندارد	غیراستاندارد
داده‌ها و استانداردها	استاندارد	پیوسته - طولانی	؟
	غیراستاندارد	واسطه‌ای	متمرکز

شکل 8-2: ماتریس دو بعدی گونه‌شناسی فناوری از دیدگاه تامسون (تئوری سازمان هج - صفحه

گزینه چهارم (۹): فقدان یک نوع فناوری مناسب با این طبقه احتمالاً ناشی از عدم کارآیی‌های متعدد مرتبط با چنین سیستمی است. تولید نوعی محصول استاندارد با ستاده‌های استاندارد و انجام آن به طریقی متفاوت در هر زمان را تصور کنید. اگرچه چنین فن‌آوری‌هایی در عالم واقع وجود دارند. تامسون این مربع را در گونه‌شناسی خود نادیده گرفت.

نتیجه‌گیری از نظریه تامسون:

در این نظریه هر نوع فناوری نوعی وابستگی ایجاد می‌کند.

- فناوری پیوسته مستمر با وابستگی متوالی همراه است. رویه‌ها بسیار استاندارد شده‌اند و باید به صورت یک ترتیب متوالی مشخص انجام شوند.
- فناوری واسطه‌ای وابستگی متمرکز دارد یعنی دو واحد یا بیشتر، به طور جداگانه در یک واحد بزرگتر سهیمند.
- فناوری متمرکز وابستگی دوجانبه را ایجاد می‌کند، یعنی ستاده‌های واحدها، به صورت دوجانبه یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در عین حال هر کدام از این وابستگی‌ها نوع مشخصی از هماهنگی نیاز دارد که اثربخشی سازمانی را تسهیل کند و همزمان هزینه‌ها را نیز حداقل نماید.

فناوری واسطه‌ای = پیچیدگی کم و رسمیت زیاد (از طریق قوانین و رویه‌ها به صورت اثربخش تر هماهنگ می‌شود).

فناوری پیوسته مستمر = پیچیدگی متوسط و رسمیت زیاد (با برنامه‌ریزی تدوین جداول زمان‌بندی همراه می‌گردد).

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

فناوری مبتنی بر دانش:

نقش پرو در تعریف و سنجش فناوری

یکی از مهمترین محدودیت‌های دیدگاه وودوارد این بود که فناوری تولیدی را اساس تحقیق خود قرار داده بود در حالیکه فناوری باید طوری تعریف شود که بتوان مفهوم آن را در تمام سازمان‌ها بکار برد. چارلز پرو راهکاری در این زمینه پیشنهاد کرده است.

پرو، فناوری مبتنی بر دانش را مورد توجه قرارداد و فناوری را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در شیء، مفهوم و یا مقصودی بکار می‌گیرد، تعریف کرد. خواه این فرد از روش‌ها و ابزار

مکانیکی بهره گیرد، خواه نگیرد. (پرو بحث فن‌آوری را از منظر سطح تحلیل واحد مطرح کرد.)

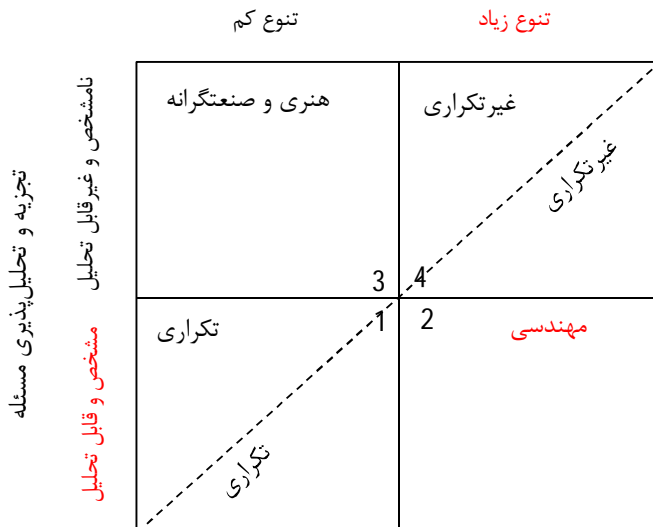
پرو دو بعد برای فناوری مبتنی بر دانش بیان کرد:

1) تعداد استثنائاتی را که فرد در کارش با آن مواجه است که به آن بعد تغییرپذیری وظیفه (Task Variability) می‌گویند؛ اگر شغل بسیار تکراری و روزمره باشد، استثنائات کمتری خواهد داشت و اگر تنوع کاری زیاد داشته باشد. استثنائات زیادتری خواهد داشت مثل پست‌های مدیریتی سطح بالا و مشاغل مشاوره‌ای.

2) نوع رویه‌های جستجو برای یافتن روش‌های موافق به منظور پاسخ‌های مناسب به استثنائات را ارزیابی می‌کند. این رویه‌ها می‌توانند به طور واضح و روشن، تشریح شده باشند. یک فرد می‌تواند برای یافتن راه‌حلی، تعقل منطقی و تحلیلی خود را مورد استفاده قرار دهد. (مثل اینکه تحلیل کنید که چرا نمره خوب نگرفتید؟!). برعکس، ممکن است مسائل خوب تعریف نشده باشند که باید برای یافتن راه‌حل، یا به تجربیات قبلی و یا به قضاوت شخصی خود متکی باشید یا اینکه به صورت شهودی راه‌حلی را بیابید و یا از راه

آزمون و خطا به راه حل برسید. پرو این بعد ثانویه را، تجزیه و تحلیل پذیری مسئله (Problem Analyzability) نامید. (تئوری سازمان رابینز - صفحه 166)

تغییرپذیری وظیفه



شکل 9-2: طبقه‌بندی فناوری از دیدگاه پرو (تئوری سازمان رابینز - صفحه 160)

- 4 نوع فن آوری در دیدگاه پرو:
- 1- تکراری
 - 2- هنری و صنعتگرانه
 - 3- مهندسی
 - 4- غیر تکراری

(1) **فن آوری های تکراری:** با فن آوری پیوسته - طولانی تامسون و طبقه بندی تولید انبوه وودوارد متناسب است. مثلاً کارکنان بایگانی زمانی که با تعداد موارد استثنایی در فعالیت های استاندارد خود مواجه می شوند و به حل آنها می پردازند. تقریباً همیشه نوعی شیوه شناخته شده مثل مراجعه به سلسله مراتب (پرسیدن از رئیس) برای حل آنها وجود دارد. (فرآیندهای تولید انبوه مورد استفاده در ساخت اتومبیل در این مقوله جا می گیرد یا شغل تحویل دار بانک.)

(2) **فن آوری هنری و صنعتگرانه:** مثلاً کارگر ساختمان در رویه های استاندارد کاری با موارد استثنایی معدودی مواجه می شود اما زمانی که با استثنائاتی نظیر خطا در طرح ریزی یا مواد غیرقابل دسترس مواجه می گردد، شیوهی برخورد با آن مسائل باید ابداع شود. زیرا شیوه های تحلیل از قبل تعیین شده ای برای حل این مسائل وجود ندارد. (با مسائل مشکل و استثنائات کم روبرو هستند مثل کفاشی و هنرپیشگی.)

(3) **فن آوری های مهندسی:** در این نوع از فن آوری در عملیات استاندارد موارد استثنایی متعددی بروز می کند اما کارکنان شیوه های شناخته شده ای برای حل این مشکلات در اختیار دارند که اغلب در نتیجه آموزش تخصصی بالا و پیشرفته کسب کرده اند. مثل فن آوری حسابداران، بیشتر مهندسان و ...

(4) **فن آوری های غیر تکراری:** طبقه ی غیر تکراری پرو با طبقه ی دسته ای کوچک وودوارد همپوش است. همچنین با طبقه ی متمرکز و ناشناخته نهاده/ستاده های استاندارد و فرآیندهای تبدیل غیراستاندارد تامسون شباهت هایی دارد. در فن آوری های غیر تکراری تعداد زیادی از مسائل وجود دارد و فقدان شیوه های شناخته شده برای حل مسائل کارکنان را در موقعیت کم و بیش ثابتی از عدم اطمینان قرار می دهد مثل واحدهای پژوهش و توسعه.

(تئوری سازمان هج - صفحه 199)

پرو استدلال می کند که:

- 1) اگر مسائل را بتوان به طور سیستماتیک بررسی کرد و تجزیه و تحلیل های منطقی به کار ببریم خانه 1 و 2 (تکرار و مهندسی) مناسب و مطلوب است.
- 2) مسائلی که فقط به طور شهودی، حدسی و یا با تجربیات غیرتحلیلی مورد بررسی قرار می گیرند خانه های 2 و 4 (مهندسی و غیر تکراری) مناسبند.
- 3) اگر مسائل جدید، غیرمعمول و ناآشنا باشند و به طور منظم ظهور پیدا کنند خانه های 1 و 3 (تکراری و هنری و صنعتگرانه) مناسب می باشد.
- 4) تغییرپذیری وظیفه و تجزیه و تحلیل پذیری مسئله رابطه مثبتی با هم دارند پس فناوری های چهارگانه می توانند با یک بعد تکراری - غیر تکراری ترکیب شوند که در شکل 1-6 به صورت خط مورب نشان داده شده است.

نتایج:

پرو ادعا کرد که روش های کنترل و هماهنگی با نوع فناوری کاربردی بایستی تغییر کنند. فناوری خیلی تکراری سازمانی را می طلبد که در حد بالایی نظام مند باشد برعکس فناوری غیر تکراری نیاز به انعطاف-پذیری ساختاری بیشتری دارد.

- | | | |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) میزان آزادی عملی که می تواند جهت انجام وظایف بکار گرفته شود. 2) قدرت گروهها برای نظارت بر اهداف واحد یا استراتژی های بنیادین 3) میزان وابستگی متقابل بین این گروهها 4) حد و حدودی که این گروهها در هماهنگی کارهایشان، بازخورد و برنامه ریزی دیگران را مورد استفاده قرار می دهند. <p>(تئوری سازمان رابینز-صفحه 161)</p> | | <p>پرو جنبه های کلیدی ساختار را که با نوع فناوری کاربردی تغییر می کنند مشخص نمود:</p> |
|--|--|---|

شماره خانه	فناوری	ویژگی‌های ساختاری		
		رسمی بودن	تمرکزگرایی	حیطه کنترل
				هماهنگی و کنترل
1	تکراری	زیاد	زیاد	برنامه‌ریزی و قوانین خشک
2	مهندسی	کم	زیاد	گزارش‌ها، جلسات
3	هنری و صنعتگرانه	متوسط	کم	کارآموزی و جلسات
4	غیرتکراری	کم	کم	متوسط به پایین هنجارهای گروهی و جلسات گروهی

جدول 13-2: پیش‌بینی‌های پرو از رابطه فناوری- ساختار(تئوری سازمان رابینز- صفحه 162)

25- پاسخ: گزینه 2- سازگاری نقش و هنجار

❖ برای مطالعه بیشتر در مورد مبحث اثربخشی می‌توانید به پاسخ تشریحی سوال 16 همین سال مراجعه کنید.

✓ نکته: همه‌ی معیارهای اثربخشی ذیل نمی‌توانند در مورد هر سازمانی بکار گرفته شوند. برخی از این معیارها نسبت به برخی دیگر مهمتر هستند. اثربخشی به تعریف در نمی‌آید.

همه ما تعریفی کارکردی از اصطلاح اثربخشی داریم. نکته مهم این است که:

ارزیابی اثربخشی یک سازمان فعالیت مداوم و گسترده است! از دیدگاه مدیریت، قضاوت در مورد اثربخشی، بدون توافق روی یک رویکرد رسمی صورت می‌گیرد.

- 1- **اثربخشی کلی:** ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می‌جوید معمولاً از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته یا به دست آوردن ارزیابی‌های کلی و یا این که از طریق قضاوت‌های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه‌گیری می‌شود.
- 2- **بهره‌وری:** معمولاً به عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده‌ای که توسط سازمان ارائه می‌گردد، تعریف می‌شود؛ و می‌تواند در سه سطح اندازه‌گیری شود: سطح فردی، سطح گروهی، و سطح سازمانی که از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی‌های موجود و یا ترکیب آن‌ها مورد سنجش واقع می‌شود.
- 3- **کارایی:** نسبتی است که مقایسه‌ای را بین برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن نشان می‌دهد.
- 4- **سود:** مبلغ درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده است. معمولاً نرخ برگشت سرمایه و درصد بازدهی فروش کل را می‌توان معادل سود دانست.

- 5- کیفیت:** کیفیت محصول یا خدمات عمده‌ای که به وسیله سازمان ارائه می‌شود ممکن است شکل‌های عملیاتی متعددی را به خود بگیرد که به وسیله نوع محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می‌شود.
- 6- حوادث:** میزان سوانحی که حین کار اتفاق می‌افتد و اتلاف وقت را موجب می‌شود.
- 7- رشد:** به وسیله افزایش در متغیرهایی نظیر کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، دارایی‌ها، میزان فروش، سود و سهم بازار و همچنین میزان ابداعات و اختراعات جدید، نشان داده می‌شود. بر مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته آن دلالت می‌کند.
- 8- میزان غیبت در کار:** تعریف معمولی از غیبت اشاره به غیبت‌های غیر موجه دارد، اما علاوه بر این تعاریف متعددی از غیبت وجود دارد (نظیر کل زمان غیبت در مقابل میزان وقوع حوادث)
- 9- جابه‌جایی در کار (تُرک خدمت):** میزان خاتمه خدمت‌هایی که به صورت داوطلبانه صورت می‌گیرد و معمولاً از طریق مراجعه به اسناد بایگانی‌شده، قابل تشخیص است.
- 10- رضامندی شغلی:** رضامندی شغلی را به طرق مختلفی تعبیر و تعریف نموده‌اند. اما یک نظریه معتبر آن را به عنوان رضایت فردی در مقابل آنچه که از شغل برای او حاصل می‌شود، تعریف می‌کند.
- 11- انگیزش:** معمولاً به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و یا فعالیت‌های شغلی اطلاق می‌شود. انگیزش، احساس مرتبط با رضامندی حاصل از نتایج کار فرد نیست. بلکه انگیزش بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی بر می‌گردد.
- 12- روحیه:** به عنوان پدیده‌ای گروهی که متضمن تلاش مضاعف، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق می‌باشد، مد نظر قرار گرفته است. روحیه، مسئله‌ای گروهی بوده و انگیزش، موضوعی فردی به شمار می‌آید.
- 13- کنترل:** میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است که به مدد آن رفتار اعضا سازمان تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می‌شود.
- 14- انسجام / تعارض:** انسجام به عنوان این که، افراد در سازمان همدیگر را دوست داشته، با هم خوب کار کنند و ارتباطات همه‌جانبه و باز با هم داشته باشند و تلاش‌های کاری آن‌ها هماهنگ باشد، تعریف می‌شود و تعارض به عنوان برخورد فیزیکی، لفظی، هماهنگی ضعیف و ارتباطات غیر اثربخش تعریف شده است.
- 15- انعطاف‌پذیری / انطباق:** انطباق و انعطاف‌پذیری به توانایی یک سازمان برای تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان بر می‌گردد.
- 16- برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری:** به میزانی که یک سازمان به طور اصولی و منظم گام‌هایی را که در آینده باید بردارد، مشخص می‌سازد و خود را درگیر رفتار هدف‌گذاری شده می‌کند، اشاره دارد.
- 17- اجماع در هدف:** جدای از تعهد واقعی به اهداف سازمانی، اجماع هدف به میزانی که همه افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند، بر می‌گردد.

- 18- نهادینه کردن اهداف سازمانی:** بر پذیرش اهداف سازمانی اشاره داشته و بر این باور است که اهداف سازمانی صحیح هستند و درست.
- 19- سازگاری نقش و هنجار:** به حد و حدودی که اعضا سازمان در خصوص موضوعاتی از قبیل نگرش‌های مساعد سرپرستی، انتظارات نقش، روحیه و الزامات نقش توافق دارند، اشاره می‌کند.
- 20- مهارت‌های ارتباطی مدیریتی:** به سطوح مهارت‌هایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان، زیردستان، و همکاران خود در قالب ارائه حمایت‌های مختلف، یا تسهیل تعاملات سازنده و مفید و ایجاد اشتیاق برای تحقق اهداف و عملکرد عالی به کار می‌گیرند، اشاره دارد.
- 21- مهارت‌های انجام وظیفه مدیریتی:** به سطوح مهارت‌های کلی اشاره دارد که مدیران سازمان و رهبران گروه‌ها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند و مهارت‌هایی که مدیران در هنگام تعامل با اعضا سازمان به کار می‌برند در این مقوله قرار نمی‌گیرند.
- 22- مدیریت اطلاعات و ارتباطات:** کارایی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای اثربخشی سازمانی.
- 23- آمادگی:** قضاوت کلی در خصوص این احتمال که سازمان خواهد توانست، برخی از وظایف جدیدی که از آن خواسته می‌شود به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.
- 24- بهره‌برداری از محیط:** میزان یا حدی که سازمان به طور موفقیت‌آمیز با محیط خود در تعامل بوده و منابع با ارزش و کمیاب مورد نیاز خود را به دست می‌آورد.
- 25- ارزیابی به وسیله پدیده‌های خارجی:** ارزیابی راجع به سازمان یا واحد که، به وسیله افراد و سازمان‌های موجود در محیط صورت می‌گیرد. وفاداری و اعتماد به سازمان، حمایت گروه‌هایی نظیر عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهام‌داران، مؤسسات اجرایی و افراد جامعه تحت عنوان فوق مطرح می‌شوند.
- 26- ثبات:** حفظ و نگهداری ساختار، بخش‌های کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز آن‌ها در طی زمان، به ویژه در دوره‌های حساس زمانی.
- 27- ارزش منابع انسانی:** نوعی معیار ترکیبی که به ارزش کلی اعضا سازمان بر می‌گردد و در قالب ترازنامه یا حسابداری بیان می‌شود.
- 28- مشارکت و نفوذ مشترک:** میزان یا حدی که افراد، درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیماً بر کار و سرنوشت آن‌ها تأثیر می‌گذارد، مشارکت دارند.
- 29- تأکید بر آموزش و توسعه:** میزان تلاش و کوششی که سازمان جهت بهسازی و توسعه منابع انسانی خود به کار می‌گیرد.
- 30- تأکید بر موفقیت:** قیاسی است بین نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت و ارزشی که سازمان برای تحقق اهداف جدید عمده خود قائل است.

جدول 14-2: معیارها و مقیاس‌های اثربخشی سازمانی (تئوری سازمان رایبزن- صفحه 49)

26- پاسخ: گزینه 3- پیچیدگی زیاد با رسمیت کم پیوند خورده است.

❖ برای مرور مطالب مربوط به ابعاد ساختار سازمانی به سوال 15 همین سال مراجعه کنید

رابطه بین رسمیت و پیچیدگی:

درجایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده و تکراری و محدود انجام می‌دهند و روال کاری استاندارد دارند و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکمفرماست و رسمیت بالاست. (تخصصی شدن وظیفه‌ای)

از طرف دیگر موارد متعددی وجود دارند که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است مثلاً تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیت‌های شغلی متخصصینی که از سطح آموزش شغلی بالایی برخوردارند یا افراد حرفه‌ای ضرورتی ندارند. رسمی بودن و چنین فعالیت‌هایی فقط کنترل مضاعف را بر آنان تحمیل می‌کند. (تخصصی شدن اجتماعی)

بین تخصصی شدن اجتماعی و وظیفه‌ای تفاوت وجود دارد و تأثیرات متفاوتی بر رسمیت دارند

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 97)

وقتی از طریق تقسیم کار، تفکیک افقی زیاد صورت گیرد یعنی نیروی انسانی غیر متخصص برای انجام کارهای تکراری انتخاب شده است. تقسیم کار به منظور تسهیل هماهنگی و کنترل، باعث رسمیت بالا می‌شود اما اگر تفکیک افقی زیاد به علت به کارگیری نیروی متخصص باشد رسمیت کم می‌شود.

تمرکز و پیچیدگی:

رابطه‌ی معکوسی بین تمرکز و پیچیدگی وجود دارد. مثلاً افزایش در تعداد متخصصان حرفه‌ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز به اخذ تصمیمات است. بطور مشابه کارکنانی که آموزش حرفه‌ای بیشتری گذرانیده‌اند باید در تصمیم‌گیری‌های بیشتری مشارکت داده‌شوند. برعکس تمرکز بیشتر تصمیمات کاری در شرایطی است که آموزش‌های حرفه‌ای کمتری به کارکنان ارائه شده‌است. از این رو وقتی ساختار سازمان‌ها را بررسی می‌کنیم انتظار داریم که پیچیدگی سطح بالا را با عدم تمرکز بباییم.

تمرکز و رسمیت:

رابطه تمرکز و رسمیت مبهم و نا معلوم است. رسمیت زیاد می تواند با ساختارهای متمرکز و یا غیر متمرکز مرتبط شود. در سازمانی که بیشتر کارکنانش غیر متخصص اند پیش فرض های مدیریت اقتدارگر بر سازمان مسلط است در این حالت کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می آید. از طرف دیگر اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه ای باشد انتظار می رود رسمیت و عدم تمرکز بر سازمان حکم فرما باشد.

کارکنان حرفه ای انتظار دارند در خصوص تصمیماتی که مستقیماً بر کار آنها تاثیر می گذارد عدم تمرکز حاکم باشد اما این عدم تمرکز در مورد مسائل پرسنلی و یا تصمیمات استراتژیک سازمان ضرورت ندارد. باید انتظار داشت که عدم تمرکز با قوانین و مقررات جامع با هم پیوند داده شوند. منافع کارکنان فنی در کار آنها نهفته شده است نه تصمیمات استراتژیک آنها این امر می تواند رسمیت و عدم تمرکز کم را موجب شود. از اینرو تمرکز کمتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی. تصمیمات استراتژیک تاثیر کمی بر فعالیت های کاری کارکنان حرفه ای دارند. (همان منبع - صفحه 106)

27- پاسخ: گزینه 4- تاکتیک های نفوذ و قدرت**نیاز سازمان به دو جانبه بودن منافع**

در سازمان ها میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع مبارزه ی دائمی وجود دارد. تاکتیک های سیاسی برانگیخته شده از منافع شخصی، افراد و گروه ها را از مفهوم دوجانبه بودن منافع (اثربخشی سازمانی) بازمی دارد، پس مدیریت باید کاری کند که کارکنان حداقل کاری نکنند که به ضرر خود یا سازمانشان باشد. ابزارهای متعامل در روابط میان فردی عبارتند از: تاکتیک های نفوذ، قدرت، مدیریت تعارض، انگیزش، تیم سازی، ارتباطات و رهبری.



نمودار 9-2: مبارزه دائمی میان منافع شخصی و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع (مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (رفتار پیشرفته) رضائیان - صفحه 5)

قلمرو پیروی :

چهل ساعت کار در هفته ، استقبال از مشتری، گرفتن پول، و ... از جمله اعمالی هستند که هنگام درخواست مدیر از مسئول ارائه خدمات به مشتری مشروع تلقی می‌شوند این درخواست ها در قلمرو اطاعت و پیروی (حدی که تلاش‌های نفوذ در کارمند مشروع است و وی بدون تردید انجام وظیفه می‌کند) برخی از خواسته‌ها خارج از قلمرو پیروی کارمند قرار می‌گیرد. گسترش این قلمرو به کمک قدرت صورت می‌پذیرد و نه با استفاده از اختیار که حق به شمار می‌آید.

نفوذ: فراگرد اثرگذاری بر افکار، رفتار یا عواطف شخص دیگر را نفوذ گویند. نفوذ پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت و یا نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود.

- 1- نفوذ بر رئیس (نفوذ پایین به بالا)
- 2- نفوذ بر کارمند (نفوذ بالا به پایین)
- 3- نفوذ یک همکار (نفوذ مورب)

ترتیب به کارگیری از بالا به پایین مورب از پایین به بالا	مثال	شرح	تاکتیک	
1 1 2	<p>- این برنامه جدید حضور بحث- انگیز است چگونه می توانیم آن را به صورت قابل قبول تری در آوریم.</p> <p>- فکر می کنید چه کاری می توان صورت داد تا کارکنان از آدمک- های آهنی خط تولید کمتر هراس داشته باشند.</p>	<p>از فرد خواسته می شود تا در یک تصمیم گیری، برنامه- ریزی، چگونگی اجرای یک خطمشی، استراتژی یا تغییر مشارکت کند.</p>	مشورت	1
2 2 1	<p>- این رویه جدید موجب دومیلیون تومان صرفه جویی در هزینه های سر بار می شود.</p> <p>- استخدام آقای صالحی کار درستی است زیرا وی بیشترین تجربه را دارد.</p>	<p>برای ترغیب فرد به پذیرش یک پیشنهاد یا انجام کار، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارائه می شود، بدین گونه که نشان داده شود پیشنهاد حیاتی است و احتمالاً به کسب هدفهای کاری منجر می شود.</p>	تشویق منطقی	2
3 3 3	<p>- خودآگاهی نسبت به محیط زیست کار پسندیده ای است.</p> <p>- به دست آوردن فلان حساب کار دشواری است ولی می دانم که شما از عهده آن بر می آید.</p> <p>- انجام این کار تکلیف شرعی شماست.</p>	<p>فرد تقاضا یا پیشنهاد احساسی ارائه می دهد یا پیشنهادی می دهد که با توسل به ارزشها و مطلوب- های شما، اشتیاقان را برانگیخته یا با افزایش اعتماد در شما، شما را برای انجام کار توانا می سازد.</p>	درخواست های الهام بخش	3
4 4 5	<p>- فقط شما می توانید این کار را درست انجام دهید.</p> <p>- گره این کار تنها با دست با کفایت شما گشوده خواهد شد.</p> <p>- من همیشه روی شما حساب می کنم بنابراین تقاضای دیگری نیز دارم.</p>	<p>فرد سعی می کند تا شما را در حالت خوبی بیابد و پیش از آنکه چیزی از شما طلب کند برداشت خوبی از خود در ذهن شما بنشاند.</p>	تاکتیک های جلب نظر (خشنودسازی)	4
5 5 4	<p>- سایر سرپرستان نیز با من موافق هستند.</p> <p>- در حضور همه اعضای شورا از شما سؤال خواهیم پرسید.</p>	<p>فرد برای ترغیب شما به انجام کار از دیگران کمک می طلبد یا از حمایت دیگران به عنوان یک دلیل برای کسب</p>	تاکتیک های ائتلاف	5

		موافقت شما برای انجام کار استفاده می‌کند.		
7	7	6	تاکتیکهای فشار	6
		فرد برای قانع کردن شما به موافقت با تقاضایش یا حمایت از پیشنهادش طلبکارانه و با حالت تهدید و تهاجمی عمل می‌کند یا به طور مستمر با یادداشت دادن، درخواست خود را پیگیری می‌کند.		
6	6	7	توسل به مقامهای عالی	7
		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.		
8	8	8	تاکتیکهای داد و ستد مشروع	8
		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.		

جدول 15-2: تاکتیک‌های نفوذ (مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (رفتارپیشرفته) رضائیان -

(صفحه 9)

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: (1) تشویق منطقی (استدلالی)؛ (2) درخواست‌های الهام‌بخش؛ (3) مشورت؛ (4) خشنودسازی؛ (5) درخواست‌های شخصی؛ (6) مبادله (داد و ستد) مشروع؛ (7) تاکتیکهای ائتلاف؛ (8) فشار مثبت و (9) 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:

- 1) **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؛
- 2) 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 ببوشاند؛
- 3) مقاومت - دوست یا همکاران نمی‌پذیرد به درخواست شما عمل کند بهانه‌هایی می‌آورد، مانع‌تراشی می‌کند یا جدالی به‌راه می‌اندازد.

اصول ششگانه نفوذ و ترغیب

- 1) **دوست داشتن**. مردم کسانی را دوست دارند که آنان نیز دوستشان بدانند. آشنایی با علائق و تفرهای افراد از طریق گفتگوهای غیررسمی، پیوند دوستی را مستحکم می‌کند.
- 2) **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.
- 3) **محک / اجتماعی**. مردم تمایل به پیروی از کسانی دارند که بیشترین شباهت را با خودشان داشته‌باشند. 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.
- 4) **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 برداشته‌است.
- 5) **اقتدار**. مردم تمایل به تسلیم‌شدن در برابر کارشناسان خبره دارند و برای آنان احترام قائلند. بسیاری از مدیران و افراد حرفه‌ای قدر تجربه و خیرگی خود را نمی‌دانند.

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

گسترش نفوذ با شکل‌دهی هم‌پیمانان راهبردی

مدیران نیازمند پیگیری درخواستهایشان از طریق شکل‌دهی هم‌پیمانان راهبردی خاص خود با کسانی هستند که می‌توانند با آنان منافع مشترک داشته‌باشند. صاحب‌نظران ضمن آنکه اذعان دارند شکل‌دهی هم‌پیمانان راهبردی کار آسانی نیست رعایت موارد زیر را مؤثر می‌دانند.

1. احترام متقابل و شایسته و باهوش دانستن هم‌پیمانان
 2. برخورد صادقانه و رُک و راست بودن با آنان
 3. اعتماد. فرض بر این است که هیچکس عمداً اقدامی نخواهد کرد که موجب صدمه یا ناراحتی دیگری شود.
 4. درنظر گرفتن سود دو طرف. هر راهبردی که انتخاب می‌کنید باید به‌گونه‌ای باشد که هر دو طرف برنده باشند، در غیر این صورت به مرور زمان پیمان به‌هم خواهد خورد.
- (مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (رفتار پیشرفته) رضائیان - صفحه 4-14)
(نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادین- جلد دوم- صفحه 326)

28- پاسخ: گزینه 1- اهمیت شغل و تنوع شغل

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 5 کنکور سال 95 مراجعه شود.

29- پاسخ: گزینه 3- پیش قراردادی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 15 کنکور سال 95 مراجعه شود.

30- پاسخ: گزینه 2- موقعیتی - موقعیتی

فراگرد ادراک:

فراگرد دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک گویند. رفتار فرد بر اساس تعبیر و تفسیر وی از واقعیتی است که مشاهده می‌کند یعنی رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. فراگرد ادراکی از سه بخش عمده احساس، توجه و ادراک تشکیل شده‌است.

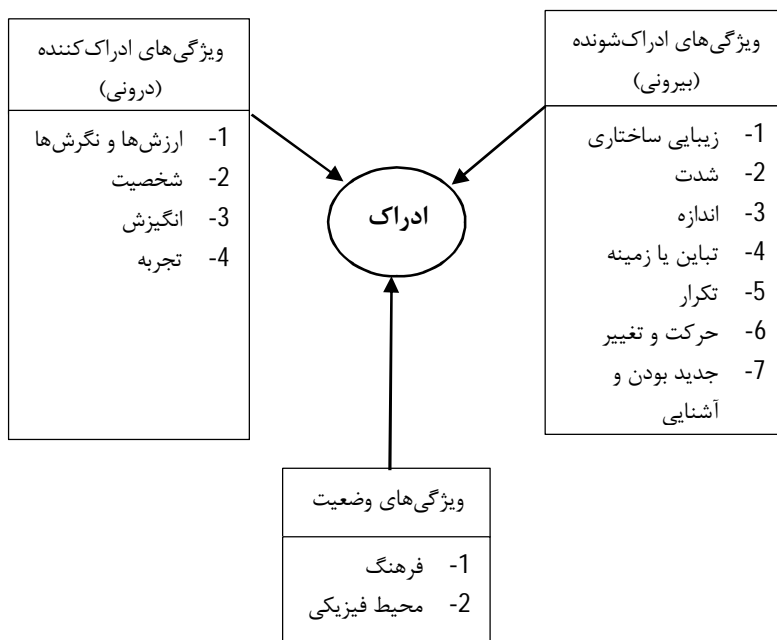
1- احساس: در هر مقطع زمانی تعداد بیشماری از محرک‌های محیطی شخص را احاطه کرده و او نسبت به بیشتر آنها ناآگاه است زیرا از یکسو چنین فراگرفته که آنها را نادیده بگیرد و از سوی دیگر ارگان‌های حسی او قادر به دریافت آنها نیست. محرک‌های محیطی تنها در صورتی بر بدن انسان تاثیر حسی می‌گذارند که بدن ساز و کارهای حسی را برای دریافت آنها آماده کرده‌باشد و آگاهی نسبت به تاثیر این حواس به گام بعدی در فراگرد ادراکی یعنی «توجه» بستگی دارد.

2- توجه: اگرچه انسان قادر به حس محرک‌های محیطی زیاد است، فقط به بخش بسیار کوچکی از آنها توجه می‌کند و بقیه را نادیده می‌گیرد.

3- ادراک: فراگرد ادراک عهده‌دار سازماندهی و تعبیر و تفسیر احساس‌های فرد است. تصاویر، صداها، بوها و سایر احساس‌ها به صورت خالص و پالایش‌نشده وارد ذهن خودآگاه انسان نمی‌شوند. وقتی شخصی به احساس توجه می‌کند برای نظم بخشیدن و طبقه‌بندی اطلاعات بصورت ادراکی معنی‌دار، تلاش آگاهانه را آغاز می‌کند.

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان- انتشارات سمت- صفحه 37)

مدل ادراک اجتماعی:



نمودار 10-2: مدل ادراک اجتماعی (رفتار سازمانی قلی پور - صفحه 138)

- ویژگی‌های ادراک‌شونده:
1. زیبایی ساختاری: همان زیبایی عینی و ملموس است و در جامعه‌ی مدرن موثرترین نوع زیبایی است. بسیاری از بازاریان از این اصل برای جلب توجه مشتری استفاده می‌کنند.
 2. شدت: هر چه شدت محرک یا وضعیت خارجی بیشتر باشد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. مثلاً نور زیاد، عطر تند یا صدای بلند بیشتر از نور کم، عطر ملایم جلب توجه می‌کند.
 3. اندازه: اندازه‌های بزرگ توجه را به خود جلب می‌کنند. البته اثر زمینه را در اندازه نباید فراموش کرد، طوری که یک مدیر کوتاه قد 160 سانتی‌متری نیز توجه را بیشتر جلب می‌کند چون معمولاً بقیه از او قد بلندتر هستند.
 4. تباین یا زمینه: محرک‌هایی که با زمینه تضاد دارند یا برخلاف انتظارند توجه را جلب می‌کنند. مثلاً کارگر خط تولید که به صدای بلند ماشین آلات عادت کرده‌است با قطع برق و صدای ماشین‌آلات توجه‌اش جلب می‌شود. (تباین بوسیله رنگ، اندازه یا هر عامل دیگری که یک محرک را از سایرین متمایز می‌سازد، می‌تواند ایجاد شود).
 5. تناوب (تکرار): محرک‌های تکراری نسبت به محرک‌هایی که یکبار رخ می‌دهند توجه بیشتری را جلب می‌کنند. مثلاً تبلیغات بطور متناوب تکرار می‌شوند تا بیشتر جلب توجه کنند.
 6. حرکت و تغییر: وضعیت‌های متحرک و متغییر نسبت به وضعیت‌های ثابت توجه بیشتری را جلب می‌کنند. مانند چراغ‌های چشمک‌زن یا ساختن آگهی‌های تکراری.
 7. جدید بودن و آشنایی: اشیاء، رویدادها و موقعیت‌های جدید توجه بیشتری را جلب می‌کنند. چرخش شغلی موید این اصل است یا مثلاً در تبلیغات بازاریابی با استفاده از تاثیر تازگی بسته‌بندی جدیدی ارائه می‌شود یا پیام‌های تبلیغاتی جدید می‌فرستند.

سازمان اداری:

عبارت‌است از دسته‌بندی محرک‌ها یا وضعیت‌های محیطی در قالب الگوهای معنی‌دار و قابل شناسایی. اطلاعاتی که از طریق ادراک انتخابی دریافت می‌شوند در سازمان ادراکی سازماندهی می‌شوند. ادراک انتخابی متأثر از عوامل درونی و بیرونی است که بر مبنای آنها عمل می‌کند.



رفتار سازمانی قلبی پور - صفحه 138

❖ عوامل موثر بر ادراک از دیدگاه رفتار سازمانی مورهد / گریفین

ادراک تحت تاثیر ویژگی‌های موضوع (آنچه ادراک می‌شود) و ویژگی‌های فردی (آنکه ادراک می‌کند) و فرآیندهای موقعیت قرار می‌گیرد .

1- ویژگی‌های موضوع: ادراک تحت تاثیر وجه تمایز موضوعات نسبت به هم قرار می‌گیرد. همچنین عواملی که میزان توجه به موضوع را کم یا زیاد می‌کند بر چگونگی ادراک اثر می‌گذارد. تباین، شدت، تحرک، تکرار و تازگی از جمله این ویژگی‌ها می‌باشند.

2- ویژگی‌های شخص: ویژگی‌های شخص نیز می‌تواند بر چگونگی ادراک و تفسیر موضوع اثر بگذارد. مهمترین این ویژگی‌ها عبارتند از: اهمیت و برجسته بودن موضوع از نظر فرد، حالت، طرز تلقی و درک از خویش و شخصیت .

3- **فرآیندهای موقعیتی:** آگاهی که از محیط اطراف نسبت به موضوع کسب می‌شود به همان شکل که ادراک می‌شوند تفسیر شده و شکل می‌گیرند. شناخت فرد از محیط تحت تاثیر ویژگی‌های موضوع و فرد قرار می‌گیرد. همچنین ممکن است یک موضوع واحد، در موقعیت‌های مختلف توسط شخصی واحد به شکل‌های متفاوتی درک شود. فرآیندهای موقعیت اصلی عبارتند از: **گزینه‌ش، سازمان و نظم‌دهی، اسناد،** کلیشه‌سازی، اثر هاله و فراقنی . (رفتار سازمانی مورهد/گریفین - صفحه 108-110)

31- پاسخ: گزینه 2- مرشد

مدیران اثربخش می‌دانند که چه وقت رهبری کنند و چه وقت باید تبعیت و پیروی نمایند، بنابراین رهبران و پیروان اغلب در فرآیند تاثیرگذاری، نقش‌های رهبر و پیرو را دائما جابجا می‌کنند. صاحب‌نظران بین رهبری رسمی و غیررسمی تمایز قائل شده‌اند. رهبری رسمی فرآیندی است که نفوذ و تاثیرگذاری بر روی دیگران به منظور تحقق اهداف رسمی سازمان صورت می‌گیرد؛ در حالی که در رهبری غیررسمی، فرآیند نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف غیررسمی است که ممکن است در خدمت منافع سازمان باشد یا نباشد. رهبران رسمی دارای قدرت قانونی هستند در حالی که رهبران غیررسمی، اختیار رسمی و قدرت قانونی ندارند. اما بهرحال هر دو نوع رهبری، ترکیب مدبرانه‌ای از قدرت پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص را بکار می‌گیرند.

بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری، متمرکز بر این موضوع بوده‌اند که چرا برخی از افراد، رهبران خوبی بوده‌اند و برخی دیگر نه. مفهوم مرشدی رویکرد جدیدی را در خصوص رهبران اثربخش مطرح می‌کند. « مرشد » کسی است که از طریق مربی‌گری، تعلیم‌گری خصوصی و اقدامات ارشادی، بصورت نظام‌یافته به پرورش شخص دیگر همت می‌گمارد.

بر طبق دیدگاه « کتی کرام » رهبری مبتنی بر مرشدیت دارای دو کارکرد ویژه و اساسی است:

1- کارکردهای شغلی که منجر به تقویت وظایف می‌شود.

2- کارکردهای روانشناختی و حمایت اجتماعی.

جدول 16- 2: کارکردهای شغلی و روانشناختی مرشدی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 488)

کارکردهای روانشناختی	کارکردهای شغلی
<ul style="list-style-type: none"> • مدل‌سازی نقش • پذیرش و تصدیق کردن • مشاوره دادن • رفاقت و دوستی 	<ul style="list-style-type: none"> • حامی‌گری و هواداری • نمایش دادن و رویت کردن • مربیگری • تکالیف چالش‌برانگیز

مرشدها با کارکردهای روانشناختی و شغلی به افراد کم‌تجربه کمک می‌کنند تا توانایی‌های لازم را کسب کنند. روابط مرشدی بطور متوسط پنج سال دوام دارد. بنابراین یک فرد ممکن است تعدادی مرشد در طول مسیر ترقی سازمانی تجربه کند. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 487 - 488)

32- پاسخ: گزینه 1- مهندسی شغل

❖ برای مطالعه بیشتر در مورد این مبحث به سوال 5 کنکور سال 95 مراجعه شود.
یادآوری:

تیلور با استفاده از مطالعه حرکات و زمان، مشاغل را بدقت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و وظایف اصلی به وظایف فرعی تقسیم کرد. تکامل یافته مدیریت علمی امروزه تحت عنوان «مهندسی شغل» نامیده می‌شود. در این نگرش جنبه تجزیه و تحلیل شغل بر سایر جنبه‌ها غلبه دارد و مشاغل با استفاده از فنون کامپیوتری، سایبرنتیکی و تعامل انسان - ماشین طراحی می‌گردند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 381)

33- پاسخ: گزینه 1- توسعه یافته و انعطاف پذیر**الگوی اقتضایی انگیزش:**

الگوی اقتضایی انگیزش، نگرشی وسیع تر و همه‌جانبه به مساله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده‌است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مد نظر قرار دهد. در این مدل، شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند:

1- کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی

2- کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند:

1- مشاغل توسعه یافته و غنی و با مفهوم

2- مشاغل ساده و یکنواخ

و در نهایت سازمان‌ها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند:

1- سازمان‌های انعطاف‌پذیر و انسانی

2- سازمان‌های ماشینی و بوروکراتی

شکل زیر نشان‌دهنده‌ی این مدل اقتضایی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ترکیب ابعاد سه‌گانه‌ی پیش گفته می‌تواند باعث آثار متفاوت انگیزشی شود. مثلاً در سازمان ماشینی و بوروکراتیک، فرد با نیازهای سطح پایین در شغل‌های ساده یکنواخت انگیزه‌ای کافی دارد. در صورتی که در همین شرایط، فردی با نیازهای رشد و کمال، احساس رضایت ندارد و فاقد انگیزه‌ی کار است. بدین ترتیب مدل اقتضایی

انگیزش کوشیده‌است تصویری جامع از شرایط شغل و سازمان، و خصوصیات فرد ارائه دهد و نتایج حاصل از آن‌ها را در حالت‌های هشت‌گانه انگیزشی برای فرد نشان دهد. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 169)



شکل 10-2: الگوی اقتضایی انگیزش (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 171)

34- پاسخ: گزینه 2-اجتناب ناپذیر

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 10 همین سال مراجعه شود.

35- پاسخ: گزینه 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.

36- پاسخ: گزینه 2- رابط

تحلیل شبکه‌های اجتماعی:

تحلیل شبکه اجتماعی فراگرد ترسیم نموداری و طبقه‌بندی تعامل‌های اجتماعی برای شناسایی و الگوهای معنی‌دار میان آنهاست. به نظر کسانی که این فن را به رشته رفتار سازمانی بسط داده‌اند: «در تحلیل شبکه، سازمان به‌عنوان گروه‌هایی از افراد دیده می‌شود که به‌وسیله ارتباط‌های متنوعی کالاها، خدمات، اطلاعات، نفوذ و عواطف (احساسات) را منتقل می‌سازند. این گروه‌های انسانی هم‌رسمی (از پیش طراحی شده) مانند واحدها یا گروه‌های کاری و هم غیررسمی (پدیدار شده) مانند ائتلاف‌ها و گروه‌های خاص هستند».

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 273)

دیدگاه شبکه اجتماعی که در اینجا ارائه شده است یک ابزار تحلیلی/ آموزشی است که به شناخت بهتر فراگردهای اجتماعی مانند جامعه‌پذیری، شکل‌گیری گروه، قدرت، سیاست، تضاد، ارتباطات و فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. تحلیل شبکه اجتماعی به دلایل ذیل برای مدیران آموزش است:

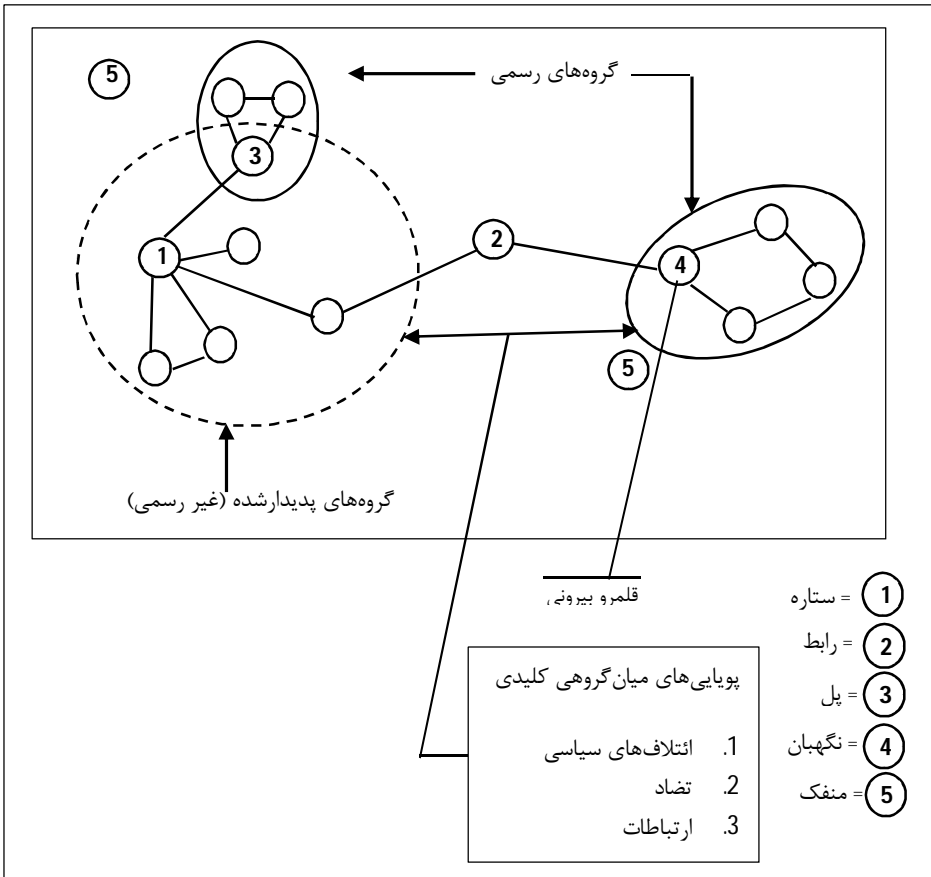
- 1- ابزار عام برای شناخت بهتر تعامل میان فردی و میان‌گروهی است.
- 2- سازمان‌ها را بطور واقع‌بینانه پیچیده، متحول و پویا به جای ساده و ایستا طبقه‌بندی می‌کند.
- 3- با تعامل‌های رسمی و غیررسمی بطور یکسان برخورد می‌شود (تعامل‌های غیررسمی اغلب نادیده انگاشته می‌شود یا کمتر مورد تاکید قرار می‌گیرد).
- 4- شبکه پیچیده روابط چندگانه میان اعضاء و گروه‌های سازمانی را دسته‌بندی می‌کند.
- 5- اهمیت نسبی اعضاء شبکه (از جمله اعتبار و اختیار رسمی آنان) را نشان می‌دهد.
- 6- وظایف گوناگونی که به وسیله اعضای رسمی انجام می‌شود شناسایی می‌کند.

کارکردهای شبکه اجتماعی:

افراد با توجه به تعداد و ماهیت تعاملات اجتماعی با دیگران، وظایف مختلفی را در شبکه به عهده می‌گیرند. آنان ممکن است به‌عنوان ستاره، رابط، پل، نگهبان یا منفک شده به شرح ذیل عمل می‌کنند:

- (1) ستاره: فردی که بیشترین ارتباطها را در شبکه دارد.
- (2) رابط: فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به هر یک بهم مرتبط می‌سازد.
- (3) پل: فردی که به‌عنوان سنجاق اتصال با تعلق داشتن به دو یا چند گروه خدمت می‌کند.
- (4) نگهبان: فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می‌سازد.
- (5) منفک‌شده: فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد.

نمودار زیر یک شبکه اجتماعی مطلوب برای نمایش هر یک از وظایف پنج‌گانه را نشان می‌دهد. لازم به یادآوری است که افراد یک و چهار هر دو ستاره هستند زیرا هر یک پنج ارتباط در شبکه دارند، ولی فرد چهار به دلیل ارتباطش با بیرون نگهبان نامیده شده‌است. مهم‌تر آنکه سه وظیفه رابط، پل و نگهبان با فعالیت میان‌گروهی سروکار دارند.



نمودار 13 - 2: کارکردهای شبکه اجتماعی و پویایی‌های میان‌گروهی کلیدی (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 274)

گروه‌های تجویز شده و پدیدار شده: دو نوع گروه نیز در نمودار دیده می‌شود. این گروه‌ها معادل همان گروه‌های رسمی و غیررسمی هستند. گروه‌های تجویز شده گروه‌های کار هستند یا کمیته‌های رسمی که کارهای محوله را به انجام می‌رسانند. گروه‌های پدیدار شده، غیررسمی هستند و از جمع شدن غیررسمی برخی از اعضای شبکه به وجود می‌آید. به روشنی دیده می‌شود که ستاره شخصیت اصلی در این گروه پدیدار شده است. اگر هم‌پیمانی موقت اعضای گروه با هدف خاص صورت پذیرفته باشد یک ائتلاف به شمار می‌آید. برای مثال اگر گروهی از کارگران کارخانه با هم جمع شده و درباره وجود گازهای سمی در محیط کار پیش مدیر شکایت کنند گفته می‌شود یک ائتلاف میان کارگران صورت پذیرفته است و اگر این گروه پدیدار شده حاصل دوستی پایدار اعضا باشد آنگاه یک دسته نامیده می‌شود.

37- پاسخ: گزینه 3 – کامیابی فراخود

- 1- ادراک کلیشه‌ای: ارزیابی خصوصیات دیگران بر اساس عضویت در یک طبقه یا دسته‌اجتماعی خاص.
- 2- اثر هاله‌ای: وقتی یک خصیصه برجسته تشخیص بر ادراک کلی ما از سایر خصوصیات وی تاثیر می‌گذارد.
- 3- فرافکتی: وقتی فرد باور می‌کند دیگر افراد نیز رفتارها و اعتقاداتی مثل او دارند (کافر همه را به کیش خود پندارد).
- 4- اثر مقایسه‌ای: تمایل به ارزیابی اشخاص، افراد و وقایع در قیاس با ویژگی افراد، اشیا یا وقایعی که بهترین هستند.
- 5- تشدید تعهد: حتی وقتی یک تصمیم اشتباه است و فرد هم این را می‌داند باز هم اصرار بر ادامه آن دارد.
- 6- تمایل به تایید: فرد اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که تصمیمات گذشته‌اش را تایید کند.
- 7- خطای تکیه‌گاه – تعدیل: تمایل فرد به تثبیت اطلاعات اولیه بعنوان نقطه شروع، تکیه‌گاه است و تعدیل بعدی بر مبنای آن انجام می‌شود.
- 8- خطای دسترسی و اثر قالب‌بندی: ذهن انسان تمایل دارد که بر اساس اطلاعات در دسترس به سرعت نتیجه‌گیری کند.
- 9- خطای نمونه یا نماینده: تمایل به ارزیابی علایق، نگرش‌ها و توانایی‌های خود با افراد و گروه‌های مشابه موجود.
- 10- خطای شانس یا خرافات: کسانی که کانون کنترل درونی دارند به شانس اعتقادی ندارند اما کسانی که کانون کنترل بیرونی دارند وقایع را به عوامل خارجی مثل شانس نسبت می‌دهند.
- 11- توهم یا خطای پس‌گویی: وقتی شخص توان پیش‌بینی خود را زیاد می‌بیند و تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که تصور موفقیت‌آمیز بودن آنها را در آینده دارد. پس‌گویی برعکس پیش‌بینی است.
- 12- اطمینان بیش‌ازحد: فرد احساس می‌کند بیشتر از آنچه که می‌داند و می‌تواند، دانایی و توانایی دارد.
- 13- اثر تقدم و تاخر: اولین تاثیرات، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن طرف مقابل ماندگار می‌شود و ادراکاتش را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- 14- اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت: ملایمت یعنی اینکه فرد دیگران و وقایع را بصورت مثبتی ارزیابی می‌کند و مرکزیت یعنی فرد تمایل دارد افراد و وقایع را متوسط یا خنثی ارزیابی کند و از قضاوت پرهیز می‌کند.

خطاهای
ادراکی:

اصل منبع نمودار درختی فوق: (مبانی رفتار سازمان قلی‌پور- انتشارات سمت - صفحه 150)

➤ اطلاعات مربوط به مطلب فوق در سایر کتاب‌ها

(نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادین- جلد دوم- انتشارات نگاه دانش - صفحه 259)

(مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - انتشارات سمت - صفحه 52)

(رفتار سازمانی رابینز- ترجمه پارسایان و اعرابی- جلد اول- صفحه 211)

اثر گالاتیا و اثر پیگمالیون:

اثر پیگمالیون:

اگر انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد دیگران شود اثر پیگمالیون رخ داده‌است. جوهره‌ی کامیابی فراخود یا اثر پیگمالیون این است که باورهای و انتظارات افراد تعیین‌کننده رفتار و عملکرد آنهاست. در این اثر عملکرد واقعی افراد تحقق انتظارات آنهاست. در واقع انسان بر اساس ادراک از واقعیت و نه خود واقعیت عمل می‌کند و می‌کوشد ادراکش از واقعیت تحقق پیدا کند و چیزی که اهمیت ندارد فاصله بین این ادراک و واقعیت است. بعنوان مثال انتظارات بالای مدیر به انتظارات بالا در خود کارمند منجر می‌شود و تلاش بالایی را در وی برمی‌انگیزاند، این تلاش زیاد به عملکرد بالا منجر شده و انتظارات مدیر را برآورده می‌کند و انتظار از خود نیز در کارمند بهبود می‌یابد.

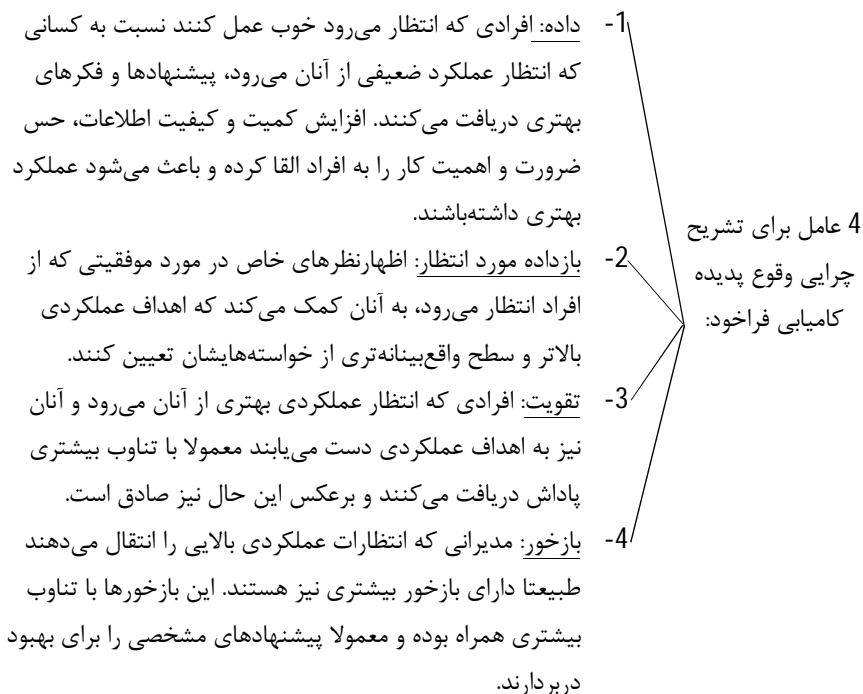
اثر پیگمالیون می‌تواند پیامدهای منفی نیز داشته‌باشد، یک اشتباه کارمند ممکن است مدیر را به تنظیم انتظارات پایین سوق دهد. لبه منفی اثر پیگمالیون یا برنامه‌ریزی برای شکست را **اثر گلم** می‌گویند که منجر به کاهش عملکرد به خاطر انتظارات پایین مدیر می‌شود.

(رفتار سازمانی قلی‌پور- صفحه 167)

کامیابی فراخود بعنوان یکی از کاربردهای نظریه ادراک بیان می‌کند که آدمی نظاره‌گر منفعل در زندگی اجتماعی خود نیست بلکه نیرویی فعال در شکل‌دهی دنیای خویش است. او حقیقت اجتماعی خویش را با اثرگذاری بر رفتار قابل‌مشاهده دیگران می‌آفریند. **پدیده کامیابی فراخود چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره‌ی چگونگی رفتار با دیگران به شیوه‌های گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا براساسی مطابق انتظار وی رفتار کنند.** لازمه پدیده کامیابی فراخود این است که:

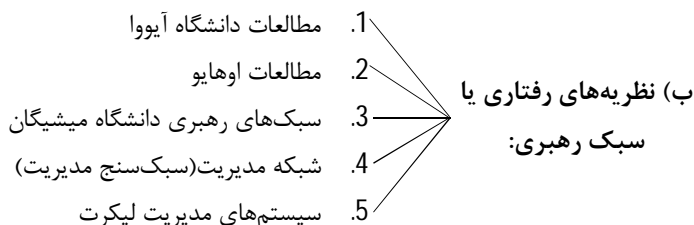
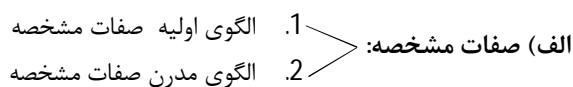
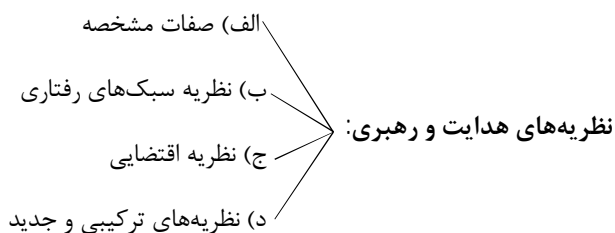
1. انتظارات فرد تاثیر ویژه‌ای بر رفتارش داشته‌باشد.
2. رفتار فرد به نوبه‌ی خود بر رفتار شخص دیگری تاثیر داشته‌باشد.

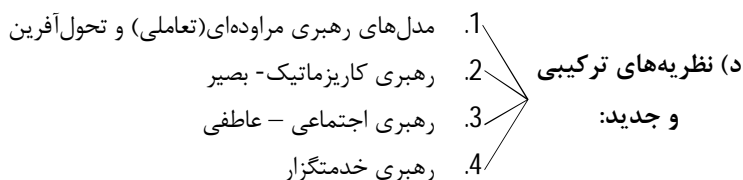
3. رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکم بخشد.
4. فرد رفتار دیگری را بعنوان شاهد آشکاری بداند که تمامی انتظاراتش درست بوده است.
- (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 55)



- ❖ نکته: وقتی کارکنان جدید به سازمان معرفی می‌شوند، پدیده کامیابی فراخود در موفقیت خدمتی آنها سهم بسزایی دارد.
- ❖ نظریه اثر پیگیمالیون تاثیر نگرش مثبت انسان‌ها نسبت به دیگران را تشریح می‌کند.
- ❖ نظریه اثر گلم تاثیر نگرش منفی انسان‌ها نسبت به دیگران را تشریح می‌کند.
- ❖ نظریه اثر گالاتیا تاثیر نگرش مثبت انسان‌ها را نسبت به عملکرد بالایی خودشان تشریح می‌کند.

38- پاسخ: گزینه 3- مسیر-هدف

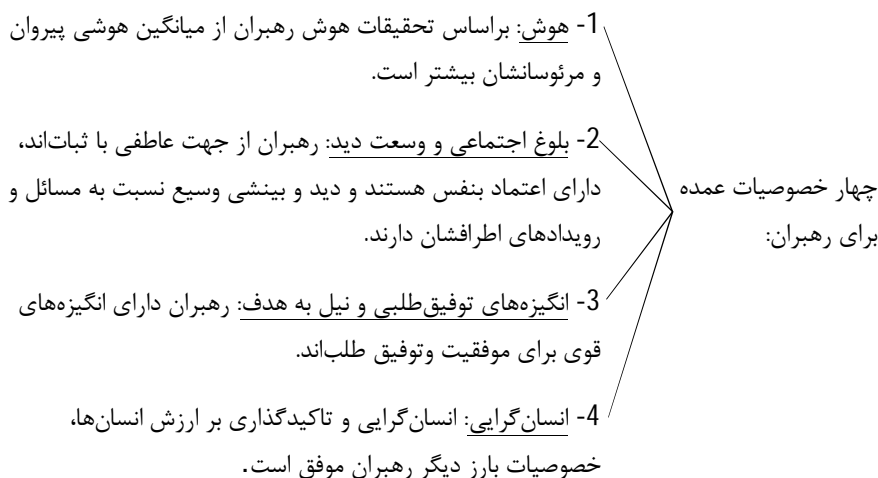




الف) صفات مشخصه: تمرکز بر ویژگی‌های شخصی رهبر

براساس این نظریات، رهبران ابرمردانی هستند که بعلت و ویژگی‌هایی که موهبت الهی‌اند، شایسته‌ی رهبری شده‌اند. بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیاتِ چون هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود، اعتماد بنفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره امثالهم باشند.

1. الگوی اولیه صفات مشخصه:



(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 143 و 144)

2. الگوی مدرن صفات مشخصه: طبق بیان گلمن صفات مشخصه رهبری را باید در قالب ابعاد هوش عاطفی مورد بررسی قرار داد. مایر و سالووی هوش عاطفی یا هیجانی را اینگونه تعریف کرده‌اند: توانایی برای درک دقیق، ارزیابی و بیان عواطف، توانایی برای دسترسی یا ایجاد احساساتی که تامل و تفکر را تسهیل می‌کنند، توانایی برای درک هیجان و دانش مربوط به عواطف و هیجانات و توانایی برای ارتقارشده عاطفی و فکری.

ردیف	ابعاد	تعریف	نمادها
1	خودآگاهی	توانایی تشخیص و درک خلق و خو، عواطف و محرک‌های فرد و اثری که فرد بر دیگران می‌گذارد.	اعتماد به نفس، خودآرزیایی واقعی، مذموم داشتن لودگی
2	سامان‌دهی به احساسات	توانایی کنترل و جهت‌دهی مجدد به خلق و خوی نادرست، گرایش به قضاوت-های غیرعجولانه، تفکر قبل از اقدام.	اعتماد و صداقت، سازگاری با ابهام، استقبال از تغییر
3	انگیزش	شورمندی در کار به دلایلی غیر از پول و موقعیت، گرایش به تعقیب اهداف توأم با انرژی و پشتکار.	بالابودن نیاز به موفقیت، خوش‌بینی حتی در مواجهه با شکست، تعهد سازمانی
4	همدلی	توانایی تشخیص و درک ترکیب عاطفی دیگران، مهارت در چگونگی اقدام در مقابل واکنش‌های عاطفی دیگران.	تخصص در ساختن و حفظ استعدادها، حساسیت میان فرهنگی، خدمت به مشتریان و ارباب رجوع
5	مهارت اجتماعی	اثربخشی در مدیریت روابط و شکل داده به شبکه‌ها، توانایی شناسایی زمینه‌های مشترک، ایجاد تفاهم.	اثربخشی در هدایت تغییر، متقاعدکنندگی، تخصص در ایجاد و هدایت تیم‌ها

جدول 17-2: ابعاد، تعاریف و نمادهای هوش عاطفی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 499)

(ب) نظریه‌های رفتاری یا سبک رهبری: تمرکز بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان

1. مطالعات دانشگاه آیووا: در این مطالعه سه نوع سبک یا رفتار رهبری شناسایی شده است: 1- سبک اقتدارگرایانه (Authoritarian style)، 2- سبک مشارکتی یا دموکراتیک (Democraric style)، 3- سبک تفویضی یا عدم مداخله (Laissez – fair style).

ویژگی‌ها	سبک رهبری	سبک اقتدارگرایانه	سبک دموکراتیک	سبک عدم مداخله
ماهیت سبک	1. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را در قبضه خود نگاه می‌دارد. 2. رهبر تکالیف کارکنان را به روشنی و در قالب وظایف تعریف شده بیان می‌کند.	1. رهبر میزان زیادی از اختیارات خود را تفویض می‌کند، در حالی که مسئولیت نهایی را برای خود نگاه می‌دارد. 2. کار تقسیم شده است و فعالیت‌ها مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی است. 3. جریان ارتباطات دوطرفه از پایین به بالا و از بالا به پایین است.	1. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را به کارکنان واگذار می‌کند. 2. افراد کارها را خودشان بر اساس آنچه که مصلحت می‌دانند، انجام می‌دهند. 3. عمدتاً ارتباطات بصورت افقی و در میان همقطاران است.	
نقطه قوت اصلی	تصمیم‌گیری سریع، منظم و عملکرد قابل پیش‌بینی	افزایش تعهد کارکنان از طریق مشارکت	افراد مبتکر و خودآغازگر فرصت‌های اندام پیدا می‌کنند.	
نقطه ضعف اصلی	نوآوری و ابتکارات فردی را در نطفه خفه می‌کند.	فرآیند دموکراتیک زمانبر است.	در غیاب رهبر، گروه ممکن است به بیراهه برود.	

جدول 18- 2: سبک‌های کلاسیک رهبری (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 501)

2. مطالعات اوهایو: در این مطالعه دو نوع سبک رهبری وجود دارد:

(الف) رفتار رهبر برای آشنا نمودن زیردستان با ساختار یا ابتکار عمل (Initiating structure behavior): رهبر به روشنی نقش زیردست - رهبر را روشن می‌سازد تا هر کسی بداند چه انتظاری از او می‌رود، خطوط رسمی ارتباطات را برای او روشن می‌سازد و تعیین می‌کند وظایف چگونه انجام شود.

ب) رفتار ملاحظه‌گرایانه یا رعایت حال دیگران (Consideration behavior): رهبر به زیردستان توجه دارد و می‌کوشد تا در سازمان جو صمیمی، دوستانه و حمایتی ایجاد کند.

3. سبک رهبری دانشگاه میشیگان: در این مطالعه بدنبال مشخص نمودن رفتارهای رهبران اثربخش بودند که دو نوع سبک رهبری را شناسایی کردند:

الف) وظیفه‌مداری یا توجه به تولید: رفتارهای رهبر بر هدف تاکید داشته و نقش‌ها و اهداف را برای کارکنان روشن می‌سازد و به آنها دقیق می‌گوید چه کاری را چگونه انجام دهند تا اهداف سازمان محقق شود.

ب) کارمندمداری یا توجه به کارکنان: رفتارهای رهبری حمایتی است و تسهیل نمودن تعاملات مورد توجه قرار می‌گیرد. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 502-503)

4. شبکه مدیریت (سبک‌سنج مدیریت): این رهیافت نگرش‌های «علاقه به تولید» و «علاقه به افراد» را بطور همزمان مورد مطالعه قرار می‌دهد. (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 390)

زیاد	9	1-9								9-9
علاقه به افراد	8									
	7									
	6									
	5				5-5					
	4									
	3									
کم	2									
	1	1-1								9-1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		کم	علاقه به تولید							زیاد

1-1:

- 1. اعمال کمترین قدرت و نظارت توسط مدیریت برای انجام کارها.
 - 2. حداقل تلاش برای انجام کارها در حد تضمین عضویت در سازمان
- مدیریت تهی از علاقه / نامحسوس / عاجز

9-9:

- 1. کارکنان متعهد
 - 2. جوی صمیمی و دوستانه و مبتنی بر احترام متقابل بین کارکنان
 - 3. تحقق وظایف از طریق کمیته‌های کاری
 - 4. منافع مشترک میان افراد
 - 5. تحقق اهداف سازمانی در حد بسیار مطلوب
- مدیریت گروهی/تیمی

5-5:

- 1. عملکرد سازمانی رضایت‌بخش از طریق ایجاد توازن در واداشتن افراد به کار با توجه به حفظ روحیه افراد
 - 2. هم تولید و هم رضایت شغلی کارکنان بالاست.
- مدیریت انسان سازمانی / اعتدالی

9-1:

- 1. انجام دقیق کارها با صدور بخش‌نامه و دستور
 - 2. افراد وسیله‌ای برای انجام کار هستند.
 - 3. کارایی در عملیات از طریق حداقل دخالت انسان و عواطف انسانی در کارها
- مدیریت آمرانه - تحکمی / استبدادی / اختیار - اطاعت

1-9:

- 1. توجه ملاحظه‌گرانه و عمیق به نیازهای افراد برای ایجاد جو دوستانه و آرامبخش
 - 2. کارها با صبر و حوصله انجام می‌شود.
- مدیریت باشگاهی

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 504 و 505)، (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 391)، (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 471)، (رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 648)

5. سیستم‌های مدیریت لیکرت: چهار سبک رهبری در این نظریه:

1- سبک اول (سیستم یک) / آمرانه استثمارگرایانه: کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است، مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی ندارند و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است. ارتباطات و کار تیمی

بسیار کم و مسئولیت در سطح عالی سازمان متمرکز شده است. سازمان‌های غیررسمی نوعی تعارض با اهداف سازمان به شمار می‌آیند. روش‌های تشویق مبتنی بر نیازهای اولیه است.

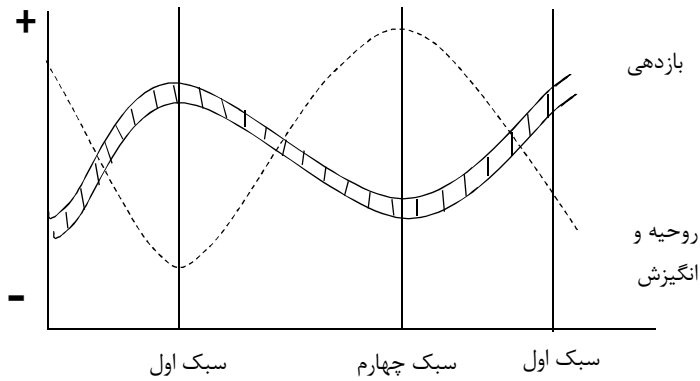
2- سبک دوم (سیستم دو) / آمرانه خیرخواهانه: رابطه‌ی آمرانه بین رهبر و پیرو همچنان برقرار است اما رابطه‌ی مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه‌ی خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرا نه است. در این سبک، تصمیم‌گیری همچنان بر عهده‌ی رهبر است و پیروان، مجربان بی‌چون و چرای اوامرنند. برای ایجاد انگیزه از سازوکارهای تنبیه و تشویق استفاده می‌شود. در فراگرد کنترل تا حدی تفویض اختیار می‌شود. سازمان‌های غیررسمی وجود دارند اما در مقابل اهداف سازمان مقاومت چندانی ندارند.

3- سبک سوم (سیستم سه) / مشورتی: اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل و موضوعات عمده‌ی سازمانی همچنان بوسیله رهبر و رأساً فیصله می‌یابند. انگیزش مبتنی بر پاداش و تا حدودی درگیر ساختن افراد در تصمیم‌گیری‌هاست. درجه مناسبی از کار تیمی وجود دارد. ارتباطات بصورت افقی و عمودی وجود دارد. قسمت عمده فراگرد کنترل به سطوح پایین تفویض می‌شود. سازمان‌های غیررسمی معمولاً از اهداف و مقاصد سازمان حمایت می‌کنند یا گاهی مقاومت جزئی دارند.

4- سبک چهارم (سیستم چهار) / گروه مشارکتی: اطمینان و اعتماد مرئوسان در حد کمال و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت جویانه در تمامی امور میان آن برقرار است. در این سبک تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیررسمی با هم درآمیخته‌اند. انگیزش از طریق پاداش‌هایی است که بخاطر دستیابی به اهداف توافق شده به افراد تعلق می‌گیرد. ارتباطات در مجاری افقی، عمودی و مورب جریان دارد. در فراگرد کنترل عملاً تمام رده‌های سازمانی مشارکت دارند.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 145 و 146)، (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 505)، (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 472)

✓ نکته مهم در نظریه فوق، مفهوم تاخیر زمانی است. براساس این نظریه، سبک اول ممکن است در کوتاه‌مدت بازدهی را افزایش دهد اما چون سبک مذکور روحیه و انگیزه‌ی کارکنان را تضعیف و تخریب می‌کند در دراز مدت باعث کاهش بازدهی می‌شود و عکس آن هم صادق است. بنابراین گاهی علت کاهش بازدهی در یک دوره ممکن است بعلت سوء مدیریت و رهبری در دوره‌های قبل باشد و برعکس افزایش بازدهی در یک دوره، که رهبری آمرانه اعمال می‌شود بعلت نحوه‌ی مطلوب رهبری در گذشته باشد و آثار نامطلوب آن در دوره‌های بعد ظاهر می‌شود.



شکل 11-2: رابطه روحیه و انگیزش با بازدهی تحت سیستم‌های یک و چهار (مدیریت عمومی الوانی- صفحه 146)

ج) نظریه‌های اقتضایی رهبری: تمرکز بر سازگاری میان رفتار رهبر و شرایط وضعیتی

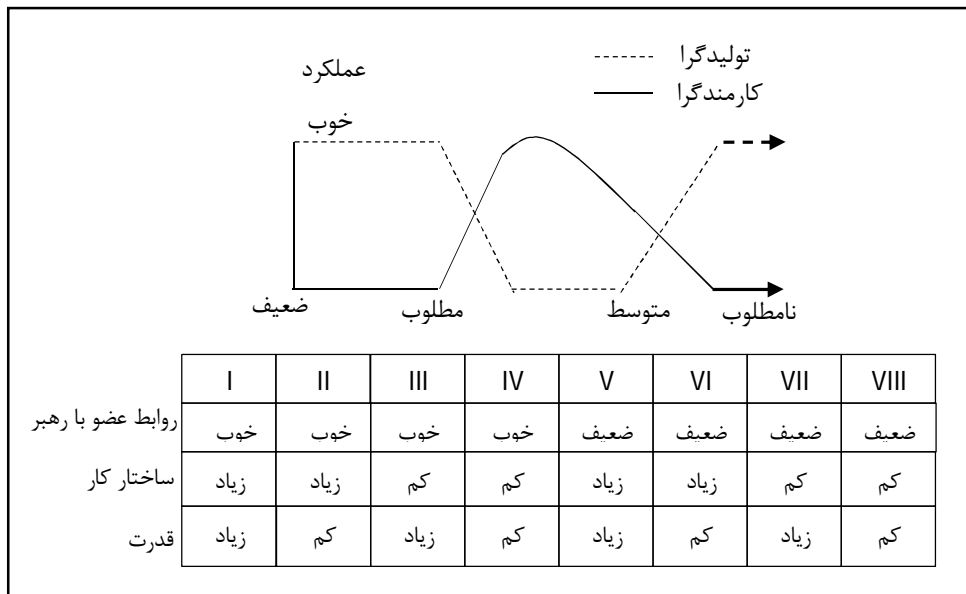
1. تئوری اقتضایی فیدلر: فیدلر برای ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را مورد مطالعه قرار داد. وی برای این کار پرسشنامه ناخوشایندترین همکار را تهیه کرد که می‌توان به وسیله آن مشخص کرد که آیا فرد طرفدار کار است؟ در نهایت او مدیران را به دو گروه طرفدار کار و طرفدار کارمند تقسیم کرد. وی بر این باور بود که این پرسشنامه به جای سنجش رفتار مدیر، ویژگی‌های شخصیتی او را آشکار می‌سازد. با توجه به اینکه مدیر نمی‌تواند شخصیت و سبک رهبری خود را تغییر دهد ولی می‌تواند محیط را تغییر دهد. به نظر فیدلر مطلوبیت وضعیت با سه متغیر ذیل قابل تبیین است:

1- رابطه رهبر و پیرو (قدرت و نفوذ شخصی رهبر): احساس پیروان نسبت به رهبر، میزان اعتماد و اطمینان کارکنان به رهبر، درجه وفاداری آنان به وی.

2- ساختار یافتگی کار: میزان یکنواختی یا تکراری بودن یا تنوع وظایف کاری، میزان مشخص بودن یا ابهام آنها.

3- قدرت منصب و مقام: میزان حمایت مافوق‌ها از مدیر، میزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان- صفحه 474)



نمودار 2-12: دستاوردهای الگوی فیدلر (رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 655)

براساس مدل فیدلر با استفاده از سه متغیر اقتضایی گفته شده می توان وضع یا موقعیت را تعیین کرد که در نهایت دو راه برای بهبود عملکرد رهبری وجود خواهد داشت : (1) رهبر را به گونه ای انتخاب کرد که درخور وضع یا شرایط موجود باشد. (2) شرایط حاکم بر گروه را تغییر داد و آن را مناسب و درخور رهبر مربوطه کرد.

در نهایت نتیجه گرفته می شود که سبک وظیفه گرا یا کارگرا برای موقعیت های خیلی ناروشن و یا خیلی روشن مناسب است و سبک ملاحظه گرا یا کارمندگرا برای زمانی است که وضوح و مطلوبیت در حد متوسطی است.

چند مثال:

1- خلبان یک هواپیما در ارتباط با خدمه ی خود در موقعیتی بسیار مطلوب قرار دارد، در این حالت رهبری اثر بخش برای او رهبری قاطع و وظیفه گر است.

2- در یک کمیته پژوهشی متشکل از متخصصانی که روابط چندان خوبی با مدیر خود ندارند، مدیر برآنان قدرت رسمی زیادی ندارد، وظایف و ساختار رسمی هم خیلی دقیق و مشخص و مرزبندی شده نیستند، رهبری انسان گرا امکان توفیق بیشتری دارد.

2- نظریه رهبری وضعی (هرسی و بلانچارد): این نظریه بیان می‌کند که یک بهترین روش برای نفوذ در افراد وجود ندارد و انتخاب سبک رهبری به سطح آمادگی افراد (بلوغ) بستگی دارد.

- میزان تمایل و توان افراد برای انجام یک کار خاص را آمادگی یا بلوغ گویند.
- بالغ شدن فرد بر دو نوع است: 1- بلوغ کاری یا آمادگی برای انجام کار (شامل توان، مهارت، دانش و تجربه مورد نیاز برای انجام یک کار خاص است. 2- بلوغ روانی یا تمایل به انجام کار) یعنی میزان اعتماد، تعهد و انگیزش برای اتمام یک کار خاص

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 477)

در این مدل سه متغیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

الف) میزان راهنمایی و هدایتی که توسط مدیر ارائه می‌گردد (رفتار وظیفه‌ای یا کاری).

ب) میزان حمایت اجتماعی - احساسی فراهم شده بوسیله رهبر که شامل رفتارهای شنود موثر، تسهیل - کنندگی و حمایتی می‌شود (رفتار رابطه‌ای).

ج) سطح آمادگی زیردستان برای انجام وظیفه مشخص. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 507)

4 سبک رهبری در این نظریه:

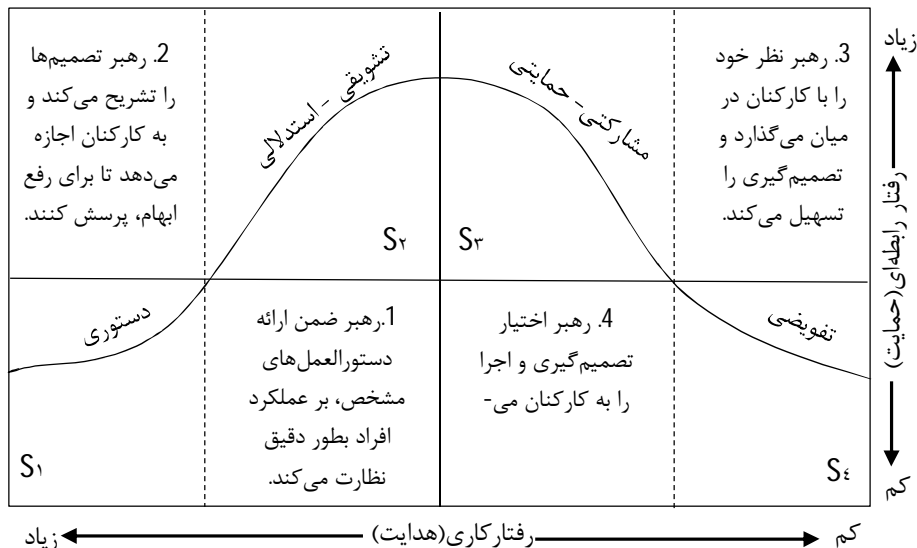
1. سبک دستوری: در این حالت به کارکنان گفته می‌شود چه کاری را چگونه انجام دهند در واقع رهبر دستورات جزئی را هم صادر می‌کند و سرپرستی بسته وجود دارد. ($R_1 - S_1$)

2. سبک اقناعی (استدلالی - تشویقی) / توجیهی - استدلال (فروش): دستورات و تصمیمات را برای زیردستان توجیه می‌کنند تا تشویق شوند آنها را اجرا کنند. برای حفظ شور و شوق کارکنان آنها را تشویق می‌کنند. ($R_2 - S_2$)

3. سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل کنندگی): در این حالت رهبر بر ارتباطات دوجانبه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید می‌کند. زیردستان ایده‌های خود را ابراز می‌کنند و در تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند. ($R_3 - S_3$)

4. سبک تفویضی: در این حالت افراد نیاز ناچیزی به حمایت و هدایت دارند و مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات به آنها تفویض می‌شود. ($R_4 - S_4$)

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 477 و 478)، (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 507 و 508)



سطح آمادگی کارکنان			
کم	متوسط		زیاد
کم (R ₁)	زیر متوسط (R ₂)	بالای متوسط (R ₃)	زیاد (R ₄)
ناتوان، بی‌علاقه یا نامطمئن	ناتوان ولی علاقمند یا مطمئن	توانا، ولی بی‌علاقه یا نامطمئن	توانا، علاقمند یا مطمئن

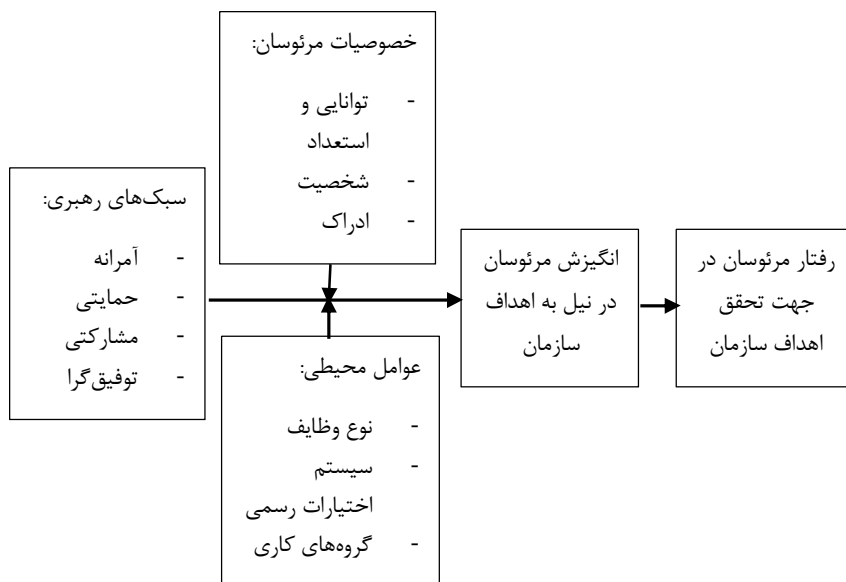
نمودار 2-13: رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان بر اساس نظریه رهبری وضعیتی (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 478)

3-تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا: این تئوری استدلال می‌کند که رهبر در اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستانش رابطه ویژه برقرار کند. او یک گروه صمیمی به نام گروه غیررسمی یا خودمانی تشکیل می‌دهد. اعضای این گروه مورد اعتماد بوده و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند. می‌توان پیش‌بینی کرد که اعضای گروه خودمانی عملکرد بهتری داشته، جابه‌جایی کمتری داشته باشند و نسبت به رئیس خود رضایت بیشتری داشته باشند.

(رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 664)

4- تئوری مسیر - هدف: این تئوری دارای نگرش اقتضایی است اما نقطه تمرکز و تاکید آن به جای صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهای رهبر می‌باشد (رفتار سازمانی مورهد/گریفین - صفحه 364). این نظریه ریشه در مدل انگیزشی انتظار دارد و بر چگونگی نفوذ رهبر بر برداشت‌های کارکنان هم از هدف‌های کاری و هم از هدف‌های شخصی و ارتباط یا مسیرهایی که بین این دو دسته هدف یافت می‌شود به کار رفته‌است. این تئوری بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد از این رو رهبر باید با توجه به خصوصیات پیروان خود و عوامل محیطی مانند اختیارات رسمی، نوع وظایف و گروه‌های کاری بکوشد سبکی را در پیش گیرد که بتواند انگیزه لازم را در مرئوسان ایجاد کند. در این نظریه رهبر تلاش می‌کند تا مسیر نیل به هدف‌ها را برای کارکنان روشن کند و آنان را در این مسیر یاری دهد. کارمندی که مسیر رسیدن به اهداف را می‌داند انگیزه کافی برای رسیدن به آن را پیدا می‌کند و تلاش‌های خود را معنی‌دار می‌یابد.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 150)



شکل 12-2: اجزای متشکله نظریه مسیر - هدف در رهبری (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 151)

5- الگوی رهبری مشارکتی: بیان می‌کند که ساختار کارهای یکنواخت با ساختار کارهای غیریکنواخت متفاوت است پس رفتار رهبر باید تغییر کند و منعکس‌کننده ساختار نوع کاری باشد که باید انجام شود. این تئوری حالت دستوری دارد یعنی برای تعیین شکل مشارکت در تصمیم‌گیری (با توجه به شرایط مختلف) باید یک مجموعه‌ای از قوانین و مقررات را به صورتی دقیق رعایت کرد. در این الگو پنج شیوه رهبری امکان‌پذیر است:

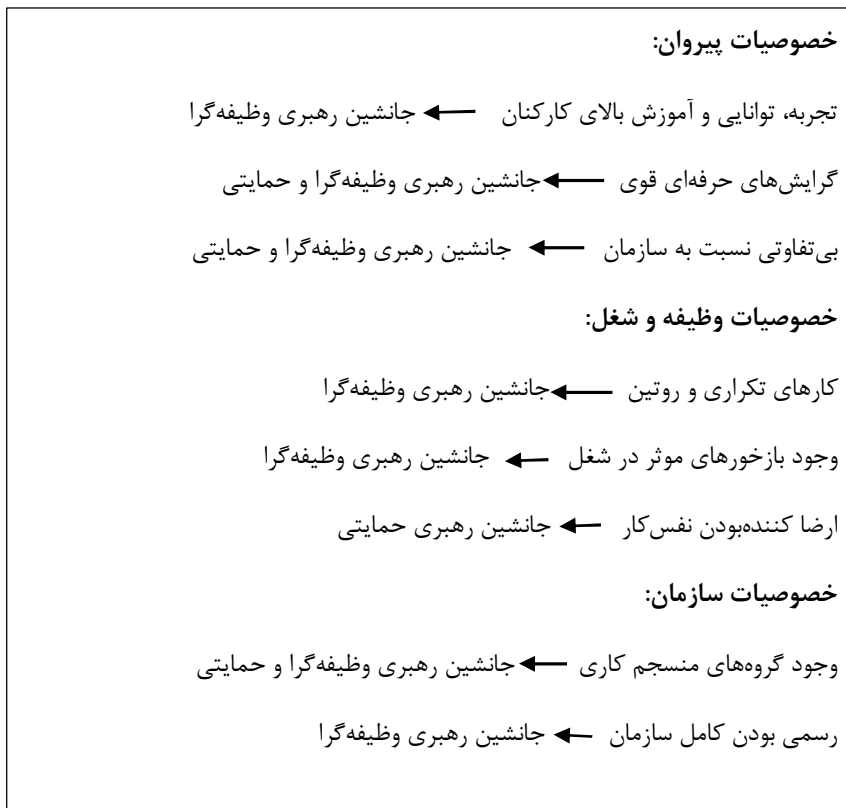
- 1) خودکامه 1: فرد با توجه به اطلاعات موجود مساله را حل می‌کند.
 - 2) خودکامه 2: زیردستان با ایفای نقش ارئه اطلاعات لازم به فرد در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند و ممکن است آنها از موضوع یا مساله مطلع شوند.
 - 3) مشاوره‌ای 1: فرد موضوع را با برخی از زیردستان مطرح می‌کند و نظرات آنها را می‌گیرد اما ممکن است تصمیم منعکس‌کننده نظرات آنها باشد یا نباشد.
 - 4) مشاوره‌ای 2: فرد با زیردستان گروه تشکیل می‌دهد و نظرات را آنها می‌گیرد اما ممکن است تصمیم منعکس‌کننده نظرات آنها باشد یا نباشد.
 - 5) گروهی 2: فرد با زیردستان جهت مشارکت در حل مساله تشکیل جلسه می‌دهد و می‌کوشند تا از بین راه‌حل‌های پیشنهادی در مورد یکی به توافق برسند.
- (رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 669)

6- مدل اقتضایی سبک - ساختار - توان: رابطه میان سبک رهبر و ساختار کار قدری پیچیده‌تر از آن است که تئوری مسیر - هدف مطرح می‌کند. در نمودار زیر سبک رهبری برای ترکیبات مختلف ساختار کار و ظرفیت کارکنان را نشان می‌دهد. منظور از ظرفیت کارکنان درجه انگیزش توفیق‌طلبی، نیاز به استقلال و دانش و تجربه‌کاری آنان است.

ساختار کار			
کم	کم		
رابطه زیاد	رابطه کم	زیاد	ظرفیت
ضابطه زیاد	ضابطه کم		
رابطه زیاد	رابطه کم	کم	کارکنان
ضابطه کم	ضابطه زیاد		

نمودار 14-2: مدل «سبک - ساختار - توان» (مبانی رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 403)

7- مدل جانشین‌های رهبری: این نظریه، نظریه جدیدی است که لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد پرسش و تردید قرار داده است.

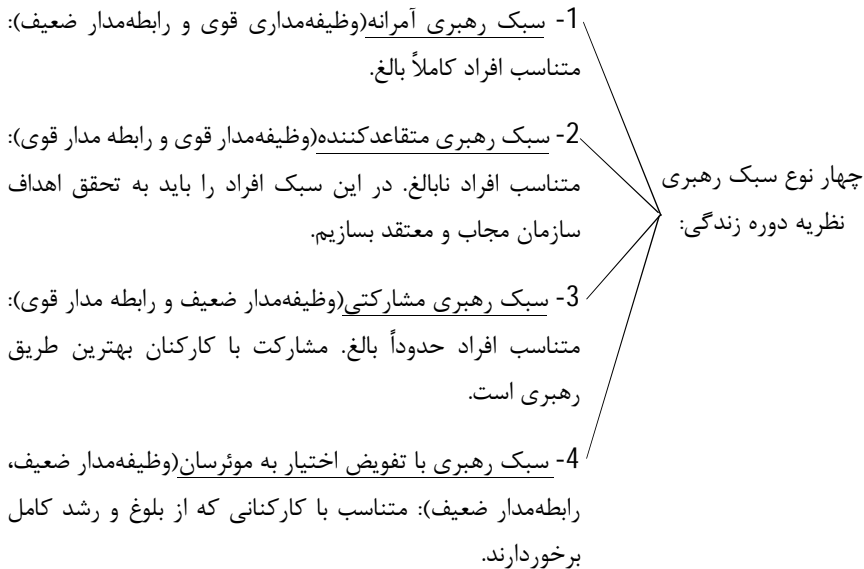
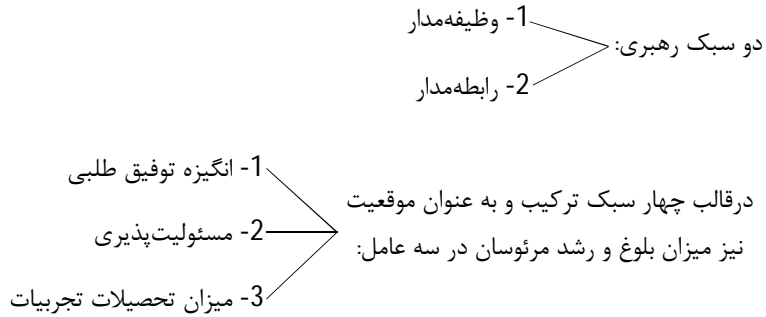


شکل 13-2: جانشین‌های رهبری (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 155)

در نظریه‌ی جانشین‌های رهبری به عوامل خنثی کننده‌ی رهبری نیز اشاره شده است. مثلاً رهبر منزوی از پیروان، عدم انعطاف‌پذیری سازمان یا قدرت محدود برای رهبر از جمله عواملی هستند که خنثی کننده رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی بشمار می‌آیند و نفوذ رهبر در پیروان را از میان می‌برند.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 155)

8- نظریه دوره زندگی: این نظریه نیز یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی است. در این نظریه:



(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 151- 152)

د) نظریه‌های ترکیبی و جدید: تمرکز بر بصیرت، الهام‌بخشی و صفات نیروبخشی رهبران استثنایی

1- مدل‌های رهبری مرادده‌ای (تعاملی) و تحول آفرین: برنز نظریه جامعی را برای تشریح رفتارهای رهبران سیاسی با استفاده از دو مفهوم «تحول آفرین» و «تعاملی» ایجاد نمود.

1-1- رهبری تعاملی: کسانی هستند که بر استانداردهای کاری تاکید دارند و دارای اهداف وظیفه‌مداری هستند. آنها رهبری خود را در درون مرزهای سازمانی به انجام می‌رسانند و به قوانین و مقررات موجود اعتقاد دارند و هدف آنها اطمینان یافتن از این موضوع است که تمامی وظایف سازمانی بصورت منظم در موعد مقرر به اجرا درآمده‌اند. قدرت، اختیار و کنترل در این نوع رفتاری ریشه‌ی دوانند زیرا اهداف سازمانی از طریق پاداش دادن و یا تنبیه زیردستان در قالب سبک تعاملی تحقق پیدا می‌کنند.

✓ باس و همکاری‌اش در سبک رهبری تعاملی، نتیجه گرفتند که بین رهبر و پیرو مبادله‌ای صورت می‌گیرد که براساس آن افراد بر مبنای عملکردی کاری‌شان پاداش می‌گیرند تا تنبیه می‌شوند. صفات مشخصه و سبک مستبدانه که در آن قدرت و کنترل عنصر ضروری هستند اغلب بوسیله رهبران تعاملی استفاده می‌شود.

از جمله ویژگی رهبری مرادده‌ای یا تعاملی:

1- نقاط قوت افراد

2- ایجاد توافقات با زیردستان در قالب تشریح پاداش‌ها

3- محرک‌های انگیزشی و نتایج مورد انتظار

سبک رهبری تحول آفرین ← مقابله با سبک رهبری تعاملی

1-2- رهبران تحول آفرین: ویژگی رهبران تحول آفرین با پرورش و مراقبت مرتبط شدند به گونه‌ای که نقش رهبران تحول آفرین نوعاً به توانایی مورد ملاحظه قرار دادن پیروانی که ظرفیت بالقوه خود را به بالفعل درمی‌آورند، مورد توجه قرار گرفته است.

در این سبک رهبران به جهتی گرایش پیدا کرده‌اند که با استفاده از شیوه‌های مختلف نسبت به تشویق و ایجاد انگیزه در پیروان اهتمام نمایند پس پرورش روحیه خودارزشمندی و اعتمادبه‌نفس در میان زیردستان وجه ممیزه سبک رهبری کارآفرین است.

در رهبری مرادده‌ای، رهبران، پیروان را در جهت اهداف معین برمی‌انگیزانند، براساس این دیدگاه، وظیفه عمده رهبر بکارگیری پیروان بوسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد، ذکر شده است.

✓ جامع‌ترین تئوری رهبری که به تمام جنبه‌های مدل مرادده‌ای را می‌پوشاند، تئوری مسیر-هدف رهبری است که توسط مارتین ایوانز و رابرت هوپس ارائه شده‌است و هسته اصلی آن بر این قاعده است که هدف عمده رهبر انگیزش پیروان است که با روشن نمودن اهداف و بهترین مسیرهای رسیدن به این هدف حاصل می‌شود.

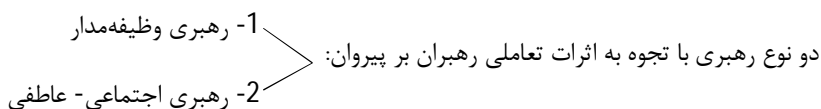
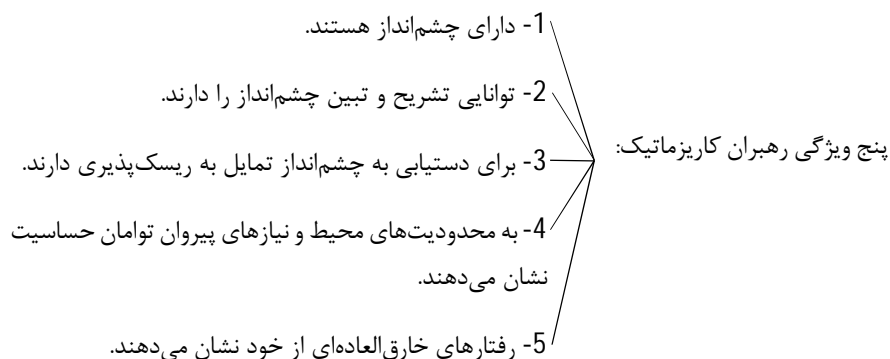
سبک رهبری تحول‌آفرین ویژگی‌های رفتاری مشترکی مانند تقویت کار تیمی، بهبود مهارت‌های زیردستان و حمایت از افراد در جهت دستیابی به اهداف مورد توجه قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها به ایجاد تعهد و بهره‌وری اعضای سازمان کمک می‌نمایند.

رهبران تحول‌آفرین یا تحول‌گرا، رهبران الهام بخش یا کاریزماتیک هستند که در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کنند و سیستم سازمانی و پیروان خود تغییر و تحول بوجود می‌آورند.

- برخی از مهمترین ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین:
- 1- بصیرت: توانایی ایجاد هیجان و انگیزش در پیروان برای سخت کار کردن دارند و احساس روشنی از رهبری داشته ایده‌های مختلفی در مورد آن دارند.
 - 2- کاریزما: بیدار کردن احساسات، ایمان، تعهد، غرور و اعتماد در دیگران از طریق قدرت شخصی و متوسل شدن به احساسات افراد.
 - 3- سمبل شناسی: شناسایی قهرمانان سازمانی و ارائه پاداش به آنها.
 - 4- تفویض اختیار به دیگران: سهم کردن دیگران در مسئولیت‌پذیری.
 - 5- تحریک معنوی: پیروان را از مشکلات آگاه کرده که این آگاهی منجر به خلق راه‌حل‌های اثر بخش می‌شود.
 - 6- صداقت: روحیه صداقت و درستکاری آنها منجر به جو اعتماد و درستکاری می‌شود.

✓ نکته: رهبران تحول‌آفرین علاوه بر شناسایی وضعیت و تطبیق سبک رهبری با آن، پیروان خود را بسیج کرده و به خارق‌العاده‌ای دست می‌یابند.

2- رهبری کاریزماتیک- بصیر: نوعی رهبری است که رهبر با دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی اعتمادبه‌نفس و شورمندی در افراد نفوذ می‌کند و آنها را برمی‌انگیزاند تا به شیوه‌ای خاص رفتار کنند.



2- رهبری وظیفه‌مدار: شامل طیفی از رفتارهاست که برخی از آنها عبارتند از: محول کردن مشاغل خاص به پیروان، تاکید برانجام کار در زمان مقرر، کنترل پیروان با استفاده از قوانین و مقررات صریح، فشار بر پیروان به منظور سخت‌کوشی در کار بنابراین یکی از مهمترین جنبه‌های رهبری وظیفه‌مدار، اعمال فشار است. فشار وارد کردن به پیروان برای سخت‌کوشی و حفظ استانداردهای کیفی با استفاده از نمونه‌برداری از کارشان، پایش عملکرد آنها و تعیین زمان پایان کار و تاکید بر انجام کار در وقت تعیین شده.

3- رهبری اجتماعی-عاطفی: برخی از رفتارهای این رهبری عبارتند از: فراهم‌نمودن مشوق‌ها برای پیروان و حفظ روابط مطبوع رهبر- پیرو که دربردارنده‌ی اعتماد متقابل، احترام به ایده‌های پیروان و توجه به عواطف و احساسات آنهاست. همچنین شامل برخورد منصفانه با پیروان و کاهش سطح استرس در آنها، قدردانی از تلاش پیروان و حمایت از پیروان از طریق توجه به وضعیت رفاهی آنها می‌شود بنابراین یکی از مهمترین جنبه‌های رهبری اجتماعی-عاطفی، رفتار حمایتی است که بر بقای رفتارهای رهبر سایه می‌افکند.

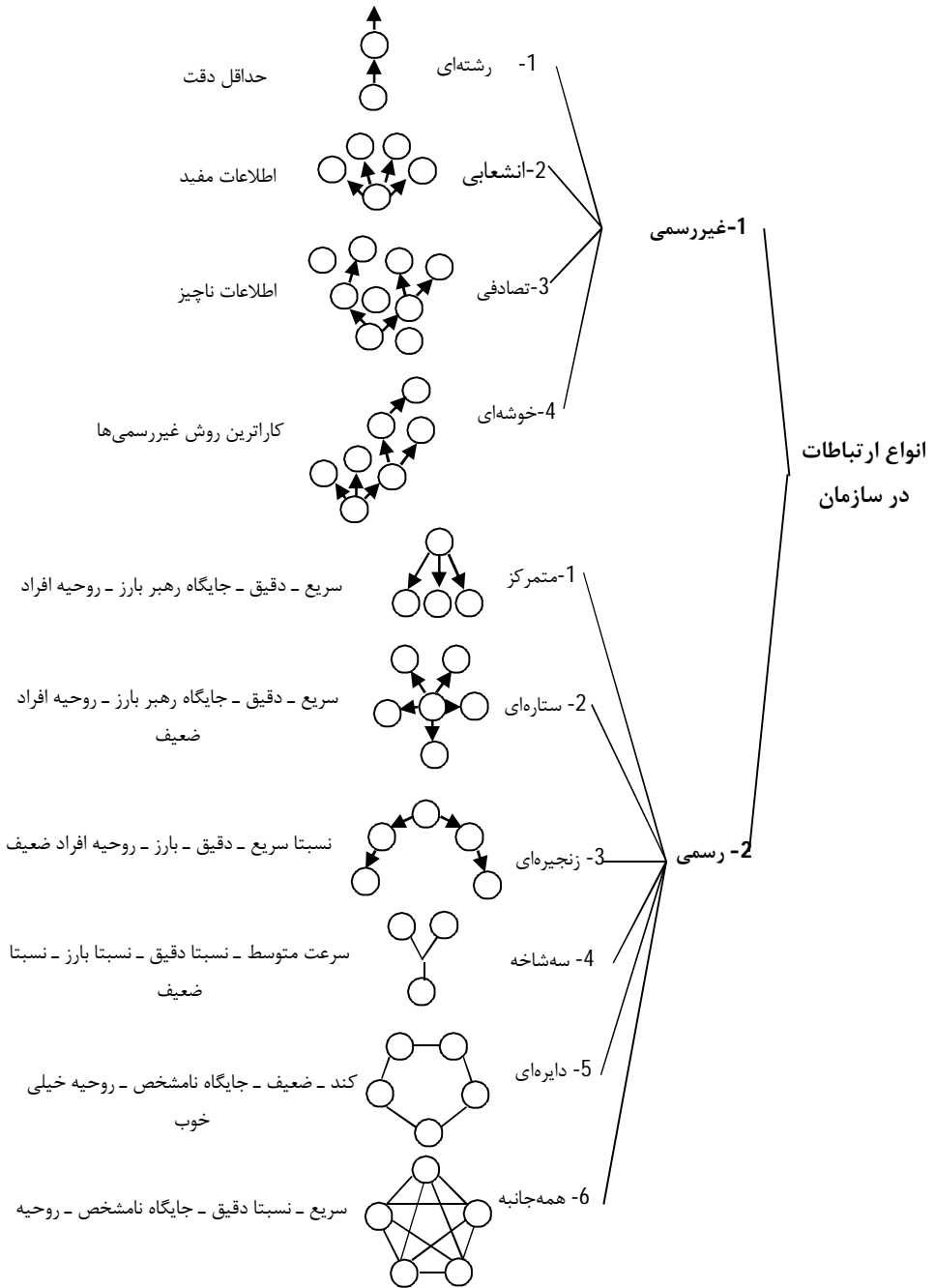
4- رهبری خدمتگزار: بعنوان رهبری که به برانگیختن و هدایت پیروان تمایل دارد، به آنها امیدواری می‌دهد و از طریق ایجاد روابط کیفی دیگران را مورد تفقد قرار می‌دهد، تعریف شده است و در قالب او سازه‌ی اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. رفتار اخلاقی و توجه به زیردستان، رهبر خدمتگزار به شیوه‌ی

اخلاقی عمل می‌کند و زیردستان را برای رشد و موفقیت، هم از منظر شخصی و هم از جهت حرفه‌ای، تشویق نموده و توانمند می‌سازد.

رهبری خدمتگزار با رهبری تحول‌آفرین و کاریزماتیک در تمرکز بر روی توانمندسازی پیروان برای اعمال رهبری در جهت تحقق اهداف سازمانی، دارای وجود مشترکند. در هر حالی که رهبر تحول‌آفرین، فرهنگ پویای توانمندسازی را ترویج می‌دهد، مدافعین رهبری خدمتگزار، رهبر را بعنوان خادم افراد و سازمان معرفی می‌کنند که عمدتاً «فرهنگ معنویت» را در سازمان اشاعه می‌دهد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 510-513)

39- پاسخ: گزینه 4-حلقه‌ای



ارتباطات در سازمان

اصولا نمودار رسمی سازمان، کانالها و مجاریهای ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مد نظر طراح، ساختار سازمان است. از این رو الگوی ارتباطی ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلات هر سازمان مشخص شده است. ممکن است مجاری ارتباطی طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با روسای خود تماس و ارتباط داشته باشند یا ارتباطات جمعی و افقی در سازمان امکان‌پذیر باشد.

ارتباطات عمودی

رایج‌ترین نوع ارتباط در سازمان‌های سلسله‌مراتبی، ارتباطات عمودی است. در این الگو، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا هستند.

هدف ارتباطات بالا به پایین : هدایت-آموزش- ابلاغ دستورات مقامات مافوق

هدف ارتباطات پایین به بالا : ارائه گزارش- پیشنهاد- ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون

✓ نکته: در صورتی که در ارتباطات عمودی پایین به بالا، زیردست در یابد نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد، در ارسال آن نوع اطلاعات امساک و یا آن‌ها را تلطیف و تعدیل می‌کند. در مقابل اگر مافوق‌ها از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند این امر باعث می‌شود مرئوسان نسبت به آنان بی‌اعتماد شوند و نتوانند پاسخ‌های صحیح به پیام‌های ارتباطی آنان دهند.

یک نمونه از مشکلات ارتباطات عمودی، اطلاعات واصله از مقامات بالاتر در هر رده تغییر می‌کنند، تعدیل و اصلاح می‌شوند و گاهی نیز در یک رده متوقف می‌مانند. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 188)

ارتباطات افقی

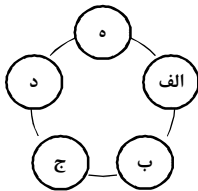
معمولا از طریق رویه‌ها و روش‌های انجام کار، در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صفی و ستادی برقرار می‌شود. این نوع ارتباطات موجب بهبود روحیه اعضای سازمان می‌گردد و هماهنگی واحدهای هم‌سطح و افراد هم‌ردیف را افزایش می‌دهد. از جمله مشکلات این نوع ارتباط عبارتست از: ایجاد نوعی ائتلاف کاذب و شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی مخمل، ایجاد نوعی علائق مشترک میان افراد هم‌ردیف و بی‌علاقگی آنان نسبت به مشکلات سطوح دیگر سازمان، تحت تاثیر قرار گرفتن سیستم کنترل و متزلزل شدن موقعیت مسئولان کنترل.

ارتباطات مورب

بر نوعی رابطه در کنار ارتباطات افقی (بین هم‌ردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مسئولان و کارکنان) دلالت دارد که در آن طرفین ارتباط دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت با هم به مبادله پیام می‌پردازند. این نوع ارتباطات به منظور افزایش هماهنگی و انسجام فعالیت‌های واحدهای مستقر در سطوح سازمانی متفاوت ایجاد می‌گردد. (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 528)

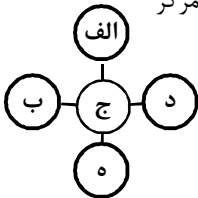
شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان:

1- **الگوی حلقه‌ای (دایره‌ای):** فرد (ب) فقط می‌تواند با افراد (الف) و (ج) تماس مستقیم داشته باشد و برای ارتباط با فرد (ه) باید از طریق افراد (الف) یا (ج) و (د) اقدام کند. نحوه‌ی ارتباط غیرمتمرکز است. اطلاعات در اعضا و فردی خاص نیست و بین همه‌ی افراد رد و بدل می‌شود.

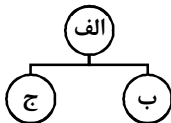


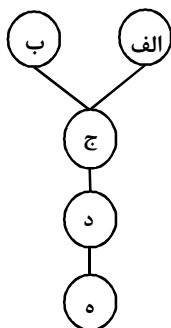
2- **الگوی ستاره‌ای:** فرد (ج) می‌تواند مستقیماً با افراد دیگر تماس داشته-

باشد در حالی که آن‌ها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را ندارند. الگوی ستاره‌ای نمونه‌ی چهار مأمور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند این الگو کاملاً متمرکز است.



3- **الگوی زنجیره‌ای:** نشان‌دهنده‌ی یک مدیر با دو معاون است که دو مسئول زیر نظر آنها کار می‌کند.

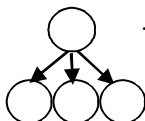




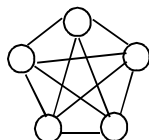
4- الگوی Y: وجود اطلاعات در نزدیک فرد او را بصورت یک قدرت در سازمان می‌آورد و به او نقش رهبری می‌دهد مثلاً فرد (ج) در این الگو دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است زیرا می‌تواند از سه منبع بطور مستقیم کسب اطلاع کند و این باعث می‌شود او در بین گروه نقش رهبری دارد.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحات 186 و 187)

5- الگوی متمرکز: در این الگو ارتباطات سریعتر و دقیق‌تر صورت می‌گیرد در حالی که احتمالاً در شبکه‌های غیرمتمرکز، روحیه افراد بهتر است. در شبکه‌های متمرکز ساختار ارتباطی بطور سریع و پایدار شکل می‌گیرد و جایگاه رهبر بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیت سلسله مراتبی دارد.



6- الگوی همه جانبه: همه افراد می‌توانند باهم در تماس باشند. استفاده از این شبکه‌ها در مواردی که سیستم نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می‌شود. این الگو کاملاً غیرمتمرکز است.



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 534 و 535)

چند نکته:

1- در سازمان‌هایی که دارای وظایف ساده و تکراری هستند، شبکه ارتباطات متمرکز بازدهی بیشتری دارد. در صورتی که برای انجام وظایف پیچیده، عدم تمرکز در ارتباطات ضرورت دارد. برای امور پیچیده، شبکه‌های غیرمتمرکز در مقایسه با شبکه‌های متمرکز، دقیق‌تر و سریعتر انجام وظیفه می‌کنند.

2- میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیشتر از الگوهای متمرکز است و این مساله از نظر نحوه‌ی ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است.

3- دسترسی به اطلاعات، یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان است و به فرد نقش رهبری می‌دهد. در الگوی سه شاخه یا (Y)، فرد (ج) دارای قدرت اطلاعات بالایی است زیرا می‌تواند از سه منبع بطور مستقیم اطلاعات دریافت کند.

(تئوری سازمان - ویژه آزمون - سیدجوادی - صفحه 298)

همه جانبه	دایره‌ای	سه شاخه	زنجیره‌ای	ستاره‌ای	متمرکز	شبکه‌های ارتباطی رسمی شاخص‌های مقایسه
سریع	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	1. سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	2. دقت
فاقد هر گونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل-گیری	پایدار، ولی در حال شکل-گیری	پایدار متشکل	پایدار (با شکل-گیری فوری)	3. ثبات ساختاری ارتباطی
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	4. میزان وضوح جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	5. روحیه افراد

نمودار 15-2: مقایسه کارکردهای شبکه‌های ارتباطی رسمی (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 536)

ارتباطات غیررسمی یا پیش‌بینی نشده در سازمان

به محض آن که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت‌ها و نزدیکی‌ها... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی شده مطابقت ندارند. این شبکه ارتباطی راه، شبکه‌ی ارتباطات غیر رسمی می‌نامیم.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 189)

ارتباطات غیررسمی اگر با هدف‌های سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدف‌های مذکور ایجاد اختلال می‌کنند و باید ترتیبی اتخاذ کنیم که ارتباط مذکور قطع شوند، نقش مدیر در برابر ارتباطات غیر رسمی

این است که اگر این ارتباطات را همراستا با هدف‌های سازمان می‌بیند از آن‌ها بهره‌گیرد و اگر آنها را مخالف و بازدارنده می‌یابد در قطع و توقف‌شان بکوشد.

الگوهای ارتباطات غیررسمی:

ارتباطات غیررسمی، ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده می‌شود، چون درخت به هر گوشه سر می‌کشند و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می‌یابند. (شبکه‌های غیررسمی و سیستم‌هایی که در اثر تعامل افراد ایجاد می‌شوند).

براساس اثر گلوله‌برفی، افراد تمایل دارند در ارتباطات غیررسمی با دیگران سهیم شوند. کانال‌های ارتباطاتی غیررسمی را گروه‌های تاکتی یا درخت انگور می‌نامند که شایعات، اطلاعات درست و غلط و بندرت پیام‌های اداری را در سراسر سازمان منتشر می‌کنند. پیکره‌بندی گروه‌های تاکتی در قالب چهار مدل ارتباطی، رشته‌ای، تابشی، تصادفی و خوشه‌ای قابل ترسیم است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 477)

1- الگوی رشته‌ای: گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیررسمی خبری را به فردی دیگر می‌دهد و از آن را به فرد سوم انتقال می‌دهد و به همین ترتیب خبر بصورت یک رشته از یک نفر به نفر دیگر منتقل می‌شود، دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.

2- الگوی تابشی (انشعابی): ممکن است فردی بطور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند. این شبکه‌ها بویژه برای انتشار اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند بکار می‌روند.

3- الگوی تصادفی: نوعی دیگر از ارتباطات غیررسمی است که ضمن آن فرد بطور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی که بطور تصادفی با آنها برخورد کرده است، می‌رساند این شبکه‌ها هنگامی بکار می‌روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آنها موجود نباشد.

4- الگوی خوشه‌ای: یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می‌دهد و هر یک از آنها خبر را به عده‌ای دیگر انتقال می‌دهد. عده‌ای این شبکه را از سایر شبکه‌ها فوق موثرتر می‌دانند زیرا در این شبکه‌ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می‌یابد ضمن آنکه معمولاً افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می‌شوند و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می‌گردد.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحات 192 و 193)، (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 532 و 533)

سبک‌های غیرکارکردی ارتباطات :

1- ارتباطات منفعل: فردی که درگیر ارتباطات غیرفعال یا منفعلانه می‌شود به دیگران اجازه نمی‌دهد که به طور مستقیم از آنچه که او می‌خواهد یا نیاز دارد، آگاه شوند. افراد با این سبک برای باورند که بدون درخواست از دیگران، نیازهای خود را تامین خواهند کرد. اینگونه افراد نگران این هستند که دیگران درباره ی آنها چگونه می‌اندیشند. آنها احساسات یا نیازهای خود را بروز نمی‌دهند، چراکه می‌ترسند دیگران را ناراحت کنند.

2- ارتباطات تهاجمی: این سبک رویکردی قدرتمندانه به برقراری ارتباط با دیگران دارد به گونه‌ای که فرد، برتری و یا حتی عصبانیت خود را ابراز می‌دارد. صاحب این سبک، نیازها و حقوق دیگران را زیر پا می‌گذارد و هر چه می‌خواهد با سرو صدای فراوان طلب می‌کند. چنین شخصیتی برای رسیدن به خواسته- هایش دیگران را با واژه‌های تهدیدآمیز می‌هراساند و برای آنها شاخ و شانه می‌کشد. هزینه چنین سبکی تخریب روابط دیگران است به گونه‌ای که دیگران به افراد با چنین سبکی اعتماد نمی‌کنند و نسبت به آنها متنفر بوده و از رو در رو شدن با آنها خودداری می‌کنند .

3- ارتباطات انفعالی - تهاجمی: این افراد از پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخورد دیگران خودداری می‌کنند. اما به جای آن، این طور افراد بی‌عدالتی واقعی یا تصور بی‌عدالتی صورت گرفته از سوی دیگران، تلاش می‌کنند که اقدام طرف مقابل را به نوعی تلافی می‌کنند. این افراد به علت انفعالی بودنشان از دادن بازخورد مستقیم به دیگران می‌هراسند و از طرف دیگر با استفاده از طعنه و کنایه‌زدن و همچنین به صورت پنهانی حمله کردن و انتقاد غیرمستقیم، عصبانیت و پرخاشگری خود را ابراز می‌نمایند. اغلب افرادی که دارای این سبک هستند، سعی می‌کنند با ترساندن یا ایجاد نا امنی برای دیگران، به آنچه می‌خواهند یا نیاز دارند، دسترسی پیدا کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 478)

40- پاسخ: گزینه 2- تقویت منفی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 23 کنکور سال 95 مراجعه شود.

41- پاسخ: گزینه 1- کسب موفقیت

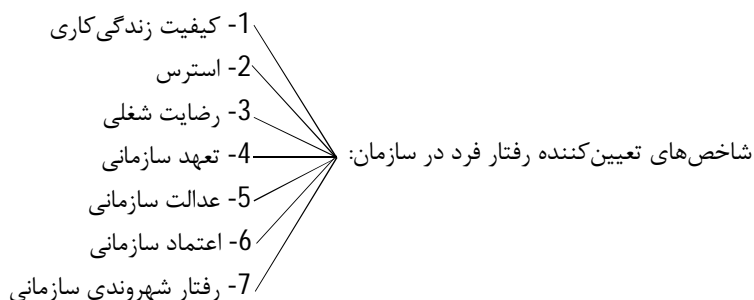
❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 23 کنکور سال 95 مراجعه شود.

42- پاسخ: گزینه 3- مستمر

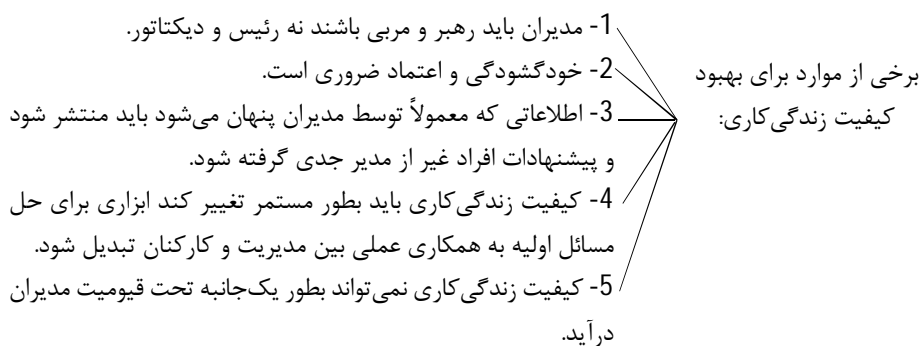
رفتار فرد در سازمان



نمودار 28- 2: متغیرهای مورد مطالعه در رفتار سازمانی (رفتار سازمانی قلی پور - صفحه 27)



1- کیفیت زندگی کاری: یک شاخص کلی برای تبیین کیفیت، تجربه‌های انسانی در محیط کاری است و کرامت و شان و منزلت تمامی کارکنان را ارتقاء می‌بخشد، تغییرات را در فرهنگ سازمانی ترویج می‌دهد، رفاه فیزیکی و عاطفی کارکنان را بهبود می‌بخشد و فرصت‌های لازم برای رشد و بهبود را فراهم می‌سازد.

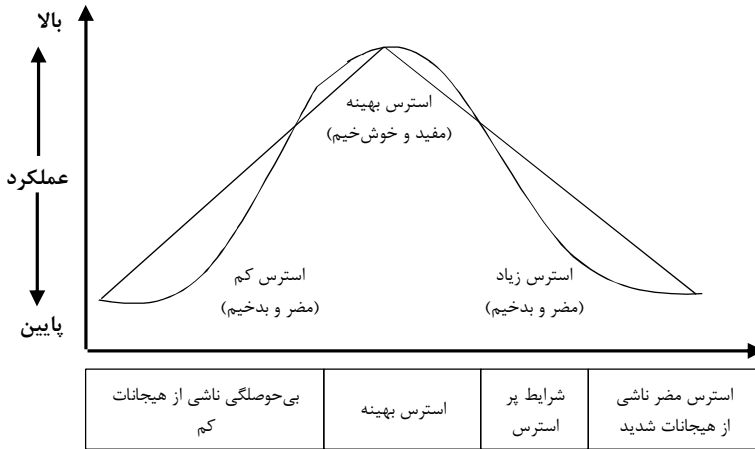


(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 439)

✓ نکته: در صورت فقدان کیفیت زندگی کاری، رضایت شغلی افراد کاهش یافته و میزان استرس در آنها افزایش می‌یابد.

2- استرس: عبارت است از موقعیت هیجانی و عاطفی ناخوشایندی که فرد تجربه می‌کند و نشأت گرفته از رابطه فرد با محیط است و فشار وارده نیز حالت ذهنی دارد زیرا همه عوامل استرس‌زا تاثیرگذار بر یک فرد ممکن است بر دیگری اثری نداشته باشد.

رابطه استرس و عملکرد از دیدگاه فرنچ



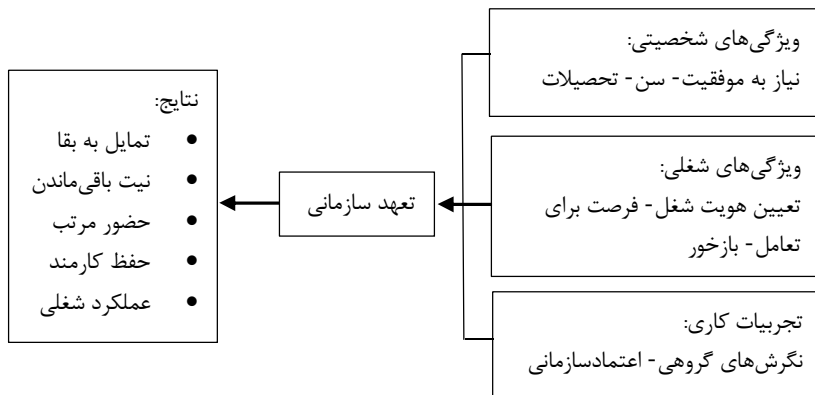
نمودار 17-2: رابطه استرس و عملکرد (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 441)

3- رضایت‌شغلی: عبارت‌است از حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند و نتیجه ادراک کارکنان از ارزشمندی محتوا و زمینه شغل است. رضایت‌شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغل یا تجربه فرد است.

رضایت‌شغلی ناشی از جنبه‌های مختلف شغل مانند پرداخت حقوق، فرصت‌های ترفیع، سرپرست، همکاران و عوامل چون سبک سرپرستان، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، تعلق گروه‌کاری، شرایط کاری و مزایای شغلی است.

4- تعهد سازمانی:

- سه مولفه تعریف تعهد سازمانی:
- 1- باور قوی در پذیرفتن اهداف و ارزش‌های سازمان
 - 2- تمایل و انگیزه در بکار بستن تلاش‌های قابل ملاحظه به نمایندگی از سازمان
 - 3- تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان



نمودار 18-2: مدل تعهد سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 444)

1- تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی است به عبارتی همان دلبستگی عاطفی به سازمان. (تعلق درونی و احساسی فرد به سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت وجودی (ماموریت)، ارزش‌ها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. در این حالت اگر ارزش‌ها و اهداف سازمان تغییر کند و با ارزش‌های قبلی ناسازگار شود فرد استعفا می‌دهد.)

2- تعهد مستمر: مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود به عبارتی همان هزینه‌های متقبل شده بواسطه ترک سازمان. (تعهد به سازمان بخاطر آگاهی از هزینه‌های ترک سازمان. به این نوع تعهد، تعهد اجباری یا تداومی یا ابقایی هم می‌گویند.)

3- تعهد تکلیفی: احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان. (فرد بخاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می‌ماند و چون نمی‌داند کارفرما و همکارانش بعد از ترک سازمان چه قضاوتی

سه بعد تعهد سازمانی (میر و آلن):

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 444) ، (رفتار سازمانی قلی‌پور - صفحه 375)

(مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن (رفتار سازمانی پیشرفته) رضائیان - صفحه 166 - 168)

5- عدالت سازمانی: در فرهنگ اسلامی، عدالت در دو حوزه تکوین (عدل الهی) و حوزه تشریح (عدالت اجتماعی) دیده می‌شود و از دیدگاه امام علی (ع) عدالت عبارت است از قرار دادن هر چیز جای خودش.

- سه عنصر عدالت سازمانی (گرینبرگ):
- 1- عدالت توزیعی: مبتنی بر نظریه‌ی برابری آدامز بوده و به انصاف درک شده بابت دریافتی‌های فرد از سازمان اشاره دارد.
 - 2- عدالت رویه‌ای: به انصاف درک شده از رویه‌ها که تعیین تصمیمات مرتبط با حقوق و دریافتی‌های کارکنان از سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. به مبادله بین فرد و سازمان اشاره دارد.
 - 3- عدالت تعاملی: بیانگر انصاف درک شده از ارتباطات میان فردی با توجه به رویه‌ها سازمانی است. برداشت فرد از میزان برخورد توأم با شرافت، توجه و احترام به او است و به مبادله میان افراد بر می‌گردد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 445-446)

✓ نکته: منشا اصلی عدالت رویه‌ای حوزه‌ی مسائل قضایی و حقوقی است به گونه‌ای که بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست.

عدالت توزیعی:

- حدی که افراد پاداشها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی گویند.
- 1- مساوات \Leftarrow هر عضو گروه اجتماعی نتیجه‌ یکسانی را دریافت دارد؛
 - 2- نیاز \Leftarrow نیازمندترین فرد بیشترین میزان جبران را دریافت دارد؛
 - 3- عدالت و انصاف \Leftarrow جبران عادلانه مبتنی بر سهم یا آورده‌های هر یک از افراد صورت می‌گیرد.

✓ نکته: قائده عدالت و انصاف: در چهارچوب عدالت سازمانی، قاعده عدالت و انصاف بیشترین توجه را به خود معطوف داشته است

موضوع مهم دیگر آن است که بسیاری از تعاریف ارائه شده درباره عدالت توزیعی بر جنبه‌های اقتصادی یا ابزاری عادلانه بودن نتایج تأکید دارد. هرچند که برخورد با عدالت توزیعی به‌عنوان «واکنش‌های افراد به تخصیص‌های اقتصادی» ذاتاً خطا نیست، ولی محدود است. در واقع پژوهشگران عدالت توزیعی آشکارا بیان می‌دارند که نتایج می‌تواند اقتصادی یا احساسی/اجتماعی باشد. در سازمانها نیز منافع کمتر بر اساس ارزش اقتصادی توزیع می‌شود بلکه بیشتر ارزش نمادین ملاک قرار می‌گیرد.

- گسترش دیدگاه خود از عدالت توزیعی به گونه‌ای که شامل تخصیص‌های احساسی/اجتماعی نیز بشود ما را به مفهوم عدالت فراگردی نزدیک می‌گرداند.
- تعریف عملیاتی عدالت توزیعی:

1. ارزیابی عملکرد
2. گزینش نیروی انسانی
3. برکنار کردن افراد از کار

عدالت رویه‌ای:

- رویه \Leftarrow یک‌سری گام‌های متوالی برای هدایت رفتارها و قضاوتها در تخصیص منابع است.
 - عدالت رویه‌ای \Leftarrow برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدماتشان - نه با توزیع واقعی درآمدها- سروکار دارد.
- در نظریه عدالت رویه‌ای همانند نظریه برابری، ادراکات انسان‌ها نقش کلیدی دارد. واکنش افراد جامعه نسبت به رویه‌ها به چگونگی ادراکشان از رویه‌ها، نه ماهیت واقعی آنها بستگی دارد.

تعریف و تشخیص‌های عدالت رویه‌ای

طبق پژوهش‌ها مردم رویه‌هایی را عادلانه می‌دانند که با قواعد ششگانه زیر سازگار باشند:

- 1) متناقض یکدیگر نباشند. (2) از تعصب به‌دور باشند. (3) دقیق باشند. (4) قابل اصلاح باشند. (5) بیانگر تمام نظرات افراد ذی‌نفع باشند. (6) مبتنی بر استانداردهای اخلاقی غالب باشند

مدلهای عدالت رویه‌ای

1. مدل ابزاری: بر اساس این مدل، افراد فقط برای نتایج کوتاه‌مدت در فعالیتهای جمعی مشارکت نمی‌کنند بلکه آنان در عملکرد خود به **داد و ستدهای آتی** نیز توجه دارند. مطابق مدل

ایزاری، رویه‌هایی که جاذب‌ترین نتایج آتی را به ارمغان آورند عادلانه‌ترین رویه‌ها به‌شمار می‌آید. نکته: با این دیدگاه، عدالت رویه‌ای را می‌توان نوعی از نتایج منصفانه روشن در نظر گرفت، و رویه‌ها نسبت به نتایج اقتصادی‌ای که ممکن است به بار آورند ارزیابی خواهند شد.

2. مدل رابطه‌ای: مطابق مدل رابطه‌ای، رویه‌ها تا حدی که حاکی از احترام گروه (یا دست کم یکی از مسئولان آن) نسبت به افراد باشد عادلانه ارزیابی می‌شود.

معیارهای ارزیابی رویه‌ها بر اساس مدل رابطه‌ای:

- 1- از تعصب به دور باشد (بی‌طرفی)
 - 2- حاکی از علاقه تصمیم‌گیرنده به علائق منافع افراد باشد (خیرخواهی)
 - 3- برای افراد وجهه و اعتبار به ارمغان آورد (شناسایی اعتبار)
- جالب آنکه در مدل رابطه‌ای، فراگردها را می‌توان به‌عنوان نوعی از سود اجتماعی/ احساسی در نظر گرفت. رویه‌های عادلانه آنهایی هستند که جایگاه فرد در گروه یا ارزش وی را معین می‌سازند؛ بدین معنی که ویژگی‌های معین رویه به فرد احساس قدرت و منزلت و اعتبار می‌دهد.

✓ نکته: عدالت توزیعی را، با تسامح، برابر با **منافع اقتصادی** و عدالت رویه‌ای را برابر با **منافع اجتماعی/ احساسی** دانست.

عدالت مروده‌ای:

عدالت مروده‌ای برای شناخت نگرش‌ها و رفتارهای متنوع کارکنان در پاسخ به بیکارشدن موقت، تصمیم‌ها در مورد بودجه، فنون مذاکره و فراگرد استخدام و ... متغییر مهمی بشمار می‌آید. افراد عدالت را از برخوردی که در روابط متقابل شخصی با آنان می‌شود نیز استنباط می‌کنند. به عمل اجتماعی رویه اشاره دارد. افراد نسبت به کیفیت برخورد با آنان در روابط متقابل شخصی و همچنین "جنبه‌های ساختاری فراگرد تصمیم‌گیری" حساس‌اند.

تفاوت عدالت رویه‌ای و عدالت مروده‌ای

الف) افراد منصفانه بودن رویه‌های رسمی را از منصفانه بودن برخوردها در روابط متقابل شخصی تمیز می‌دهند.

ب) عدالت مرادهای و عدالت رویه‌ای بر نگرش‌ها و رفتارهای گوناگون کارکنان اثر می‌گذارند.

جداسازی عدالت رویه‌ای از عدالت مرادهای مستلزم تمایز ظریف ویژه میان رویه و چگونه به اجرا درآوردن رویه است. عدالت مرادهای به‌عنوان جنبه اجتماعی یا بعد میان‌فردی عدالت رویه‌ای است.

عدالت مرادهای: بخشی رویه و بخشی نتیجه

یک رویداد میان‌فردی گاهی به‌عنوان نتیجه و گاهی به‌عنوان رویه با توجه به اینکه آیا برای تخصیص منبع به‌کار رفته یا خیر، می‌تواند تلقی شود.

(انتظار عدالت و عدالت در سازمان رضائیان(رفتار پیشرفته) – صفحه 43-60)

6- اعتماد سازمانی: عبارت است از «میزان آسیب‌پذیری تمایلات و اشتیاق یک طرف تعامل با اقدامات طرف مقابل (با توجه به انتظاری که از عملکرد طرف مقابل در انجام رفتاری خاص دارد؛ که برای اعتماد کننده دارای اهمیت است)، بدون در نظر گرفتن توانایی کنترل و نظارت که فرد بر طرف مقابل دارد. اعتماد گفته می‌شود».

دو نوع اعتماد سازمانی:

1- اعتماد سازمانی شناخت مدار: برپایه محاسبات و پیش‌بینی‌های ارزیابی کننده(همچون احتمال رفتار متقابل از سوی طرف مقابل) بنیان‌نهاد شده‌است. این ادراک زمانی بکار گرفته می‌شود که یک طرف به طرف دیگر اعتماد می‌کند به این علت که هر دو از اصول اخلاقی مشابهی پیروی می‌کنند و در یک فضای مبتنی بر صداقت اقدام می‌نمایند. اعتماد شناخت‌مدار نیز شامل نوعی ارزیابی عقلانی است که به طرفین کمک می‌کند اعتماد ساده‌لوحانه نداشته باشند.

2- اعتماد سازمانی عاطفه‌مدار: عنصر عاطفی اعتماد سازمانی با جنبه‌ی عاطفی و احساساتی اعتماد ارتباط دارد. اعتماد پیش از همه یک حالت عاطفی است که تفحص از موضوع را پیچیده‌تر می‌سازد زیرا منطق حاکم بر احساسات متفاوت از منطقی است که در یک باور وجود دارد. این نوع از اعتماد اغلب برای خود فرد واضح بوده و حالتی تلویحی و ضمنی دارد و نشأت گرفته از تعامل افراد در یک دوره‌ی زمانی بلند مدت است.

اعتماد سازمانی عاطفه‌مدار دارای ویژگی پیش‌نگری است، انتظار متقابل افراد از رفتار منصفانه و صادقانه را شامل می‌شود و هم‌نوا نمودن ارزش‌ها و علایق طرفین را مورد توجه قرار می‌دهد. اعتماد عاطفی برای دستیابی به توسعه‌ی سازمانی پایدار در بلند مدت ضروری است.

7- رفتار شهروندی سازمانی:

برای مطالعه بیشتر در این مورد به پاسخ تشریحی سوال 11 سال 95 مراجعه شود.

43- پاسخ: گزینه 1- توزیعی - رویه‌ای

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 42 کنکور سال 94 (همین سال) مراجعه شود.

44- پاسخ: گزینه 3- شهودی - منطقی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 14 کنکور سال 95 مراجعه شود.

45- پاسخ: گزینه 4- رهبری تحول آفرین

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 38 کنکور سال 94 (همین سال) مراجعه شود.

46- پاسخ: گزینه 1- انفعالی - تهاجمی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 39 کنکور سال 94 (همین سال) مراجعه شود.

43- پاسخ: گزینه 4 - رفتارهای متداخل

45- پاسخ: گزینه 2-ذینفع

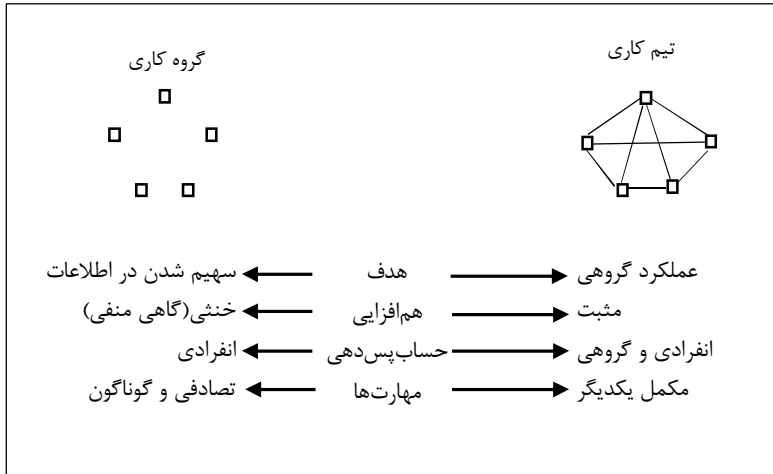
تعریف گروه:

دو یا چند نفر که رابطه‌ی متقابل با یکدیگر دارند گردهم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند. گروه بصورت رسمی یا غیررسمی است. مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌های کاری و نوع کارهایی که باید انجام گردد (شرح وظایف) مشخص شده است. در گروه‌های رسمی رفتار فرد و گروه مشخص شده و مسیری را که باید برای دستیابی به هدف‌های سازمان پیمود، تعیین گردیده است.

گروه‌های غیررسمی بصورت مجموعه‌های بدون ساختار و سازماندهی نشده است. این گروه‌ها در محیط‌های کاری تشکیل می‌شوند و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماس اجتماعی به وجود می‌آید. (مبانی رفتار سازمانی رابینز - تک جلدی - صفحه 144)

تفاوت تیم و گروه:

تیم	گروه
1) تعداد کوچکی از افراد با مهارت‌های تکمیلی که تعهد به یک هدف مشترک، تعیین اهداف و عملکرد و رسیدن به اهداف مذکور را دارند.	1) دو یا چند نفر که در تعامل با هم واکنش نشان می‌دهند و هر شخص از دیگری تاثیر می‌پردازد.
2) دارای وظایف رهبری مشترک هستند.	2) یک رهبر قوی دارند.
3) مسئولیت‌پذیری متقابل و فردی	3) مسئولیت فردی دارند.
4) یک هدف خاص	4) بر اساس ماموریت سازمانی
5) کار بصورت جمعی	5) تولید بصورت کار فردی تحویل می‌شود.
6) بحث مجادله‌ای جلسات فعال حل مساله	6) جلسات موثر
7) ارزیابی مستقیم و بر طبق تولید و کار دسته جمعی	7) ارزیابی کار بصورت مستقیم.



نمودار 2-19: مقایسه تیم و گروه (رفتار سازمانی رابینز - جلد دوم - صفحه 537)

1- گروه حاکم: بر زیردستان تحمیل می‌شود و آنان باید بطور مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر بدهند. (رسمی)

2- گروه تخصصی: از افرادی تشکیل می‌شوند که درصدد انجام کاری برمی‌آیند ولی مرز یا محدوده گروه‌های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی‌گردد، افرادی را از بخش‌ها و دوائر مختلف دربر می‌گیرد به گروه تخصصی گاهی گروه کاری نیز گفته می‌شود. لازم به ذکر است که گروه حاکم نوعی گروه تخصصی است اما گروه تخصصی نوعی گروه حاکم نیست. (رسمی)

3- گروه ذی‌نفع: کسانی که با گروه حاکم یا گروه تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند) به منظور دستیابی به هدف خاصی (جنبه موقتی بودن) گروه می‌آیند در واقع مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند تا از منافع خود دفاع کنند. (غیررسمی)

4- گروه دوستی: غالباً از آن جهت گروه‌ها بوجود می‌آیند که دارای وجوه یا ویژگی‌های مشترک هستند این تشکیلات را گروه‌های دوستی می‌نامند. (غیررسمی)

دسته‌بندی از گروه‌ها:

49- پاسخ: گزینه 3- ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که تئوری مزلو مطرح می‌کند.

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 23 کنکور سال 95 مراجعه شود.

50- پاسخ: گزینه 1- متجانس - نامتجانس

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 17 کنکور 95 مراجعه شود.

51- پاسخ: گزینه 2- تفاوت

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 23 کنکور سال 95 مراجعه شود.

52- پاسخ: گزینه 4- همگرا

اندازه‌گیری عملکرد:

اندازه‌گیری‌های ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر معیارهای مرتبط با شغل باشند. بعضی از سیستم‌ها بر اندازه‌گیری رفتارها یا نتایج عملکرد خاص متمرکز می‌شوند، در حالی که سیستم‌های دیگر بر اندازه‌گیری صفات شخصیتی مانند توانایی رهبری، وفاداری یا توانایی کار با دیگران تاکید می‌کنند. سیستم‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در ارزیابی عملکرد باید دارای روایی، قایبلیت اطمینان و بدون پیش‌داوی باشند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز تصمیمی‌گیرندگان را فراهم کنند.

1- **روایی:** محدوده روایی یک شیوه‌ی ارزیابی عملکرد تا جایی است که عملکرد واقعی کارمند را منعکس می‌کند. روایی دارای انواع مختلفی است.

(الف) **روایی محتوایی:** یعنی روایی سیستم تا حدی است که بتواند به قدر کفایت تمامی ابعاد مهم عملکرد شغل را مورد سنجش قرار دهد.

(ب) **روایی همگرا:** یعنی درجه روایی یک سیستم به میزان همگرایی نتایج ارزیابی یک عملکرد با مقیاس‌های مختلف بستگی دارد.

ج) روایی تفکیک‌کننده: یعنی درجه روایی یک سیستم تا حدی است که نتایج چند ارزیابی به عمل آمده از یک عملکرد در مقایسه با ارزیابی‌های انواع دیگر عملکرد تطابق بیشتری با هم داشته باشند.

2- پایایی: درجه پایایی یک سیستم اندازه‌گیری بستگی به درجه پایداری نتایج حاصل از به کارگیری آن دارد (این خاصیت را ثبات، سازگاری، قابلیت اتکا و قابلیت تکرار نیز نامیده‌اند). اگر عملکرد به دفعات و با یک روش اندازه‌گیری شود و نتایج به هم نزدیک باشند، می‌توان گفت که اندازه‌گیری پایاست. بعد مهم دیگر پایایی، میزان تطابق نتایج اندازه‌گیری‌های انجام‌شده توسط بیش از یک ارزیاب است. اگر دو نفر ارزیاب، عملکرد واحدی را بصورت کاملاً متفاوت ارزشیابی کنند، می‌توان در مورد پایایی متقابل آن شک کرد.

3- عاری بودن از تعصب و پیش‌داوری: پیش‌داوری یک گرایش با تمایل فردی است که فضاوت بی‌طرفانه مانند نداشتن تعصب له شخص یا گروهی به سبب نژاد، سن، جنس، ارشدیت و ... آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. ممکن است ارزیابی که دچار پیش‌داوری است در ارزیابی عملکرد همواره اعضای یک گروه خاص را صرفاً به دلیل عضویتشان در آن گروه بیشتر یا کمتر از آنچه هست ارزشیابی کند. ممکن است پیش‌داوری در ارزیابی از به کار بردن معیارهای متفاوت برای گروه‌های متفاوت ناشی شود. پیش‌داوری یا حتی پیش‌داوری ادراک شده در ارزیابی، از اهمیت اطلاعات جمع‌آوری شده می‌کاهد. اهداف سیستم ارزیابی را به مخاطره می‌اندازد و موجب عدم رضایت کارکنان در مسیر شغلی - شان می‌گردد. (رفتار سازمانی مورد/گریفین - صفحه 230-232)

53 - پاسخ: گزینه 4 - کسب آگاهی، تسهیم اطلاعات، آزمودن یکدیگر و بحث جمعی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 17 کنکور سال 95 مراجعه شود.

54- پاسخ: گزینه 3 - ترکیب نامتجانس، اندازه بزرگ، پراکندگی فیزیکی، اهداف مبهم و عدم توفیق

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 17 کنکور سال 95 مراجعه شود.

55- پاسخ: گزینه 3- تفکیک افقی زیاد

ساختار و ترکیب آن:

گروه‌های کاری در اندازه‌های گوناگون از افرادی تشکیل شده‌اند که دارای توانایی و انگیزش متضادی هستند. پنج بعد مهم ساختار و ترکیب گروه عبارتند از:

1. نقش‌های کارکردی و غیر کارکردی اعضای گروه
2. سازگاری فن‌آوری و ساختار
3. اندازه گروه
4. ترکیب جمعیتی
5. توان اعضای گروه

هر یک از این ابعاد به‌طور متناوب بر حسب چگونگی مدیریت آن، می‌تواند مانع اثربخشی گروه شود یا آن را اثربخش کند.

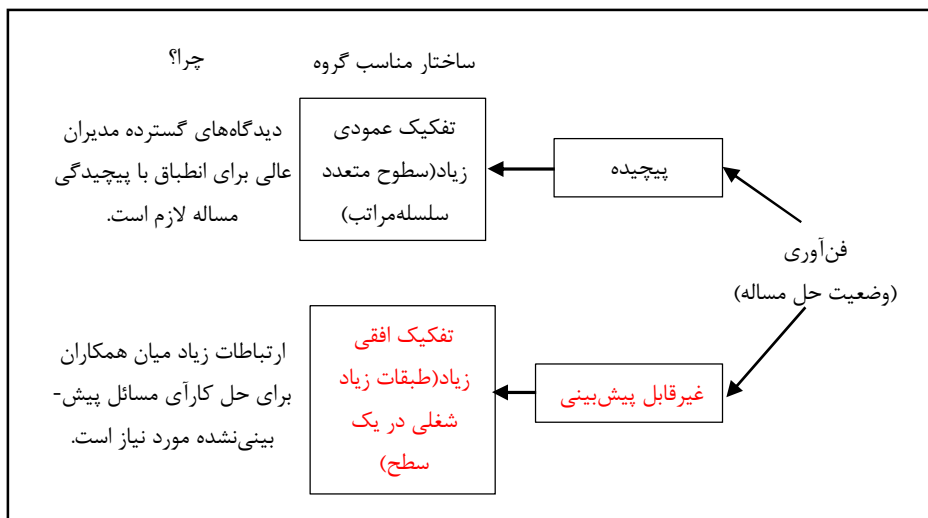
1- نقش افراد در گروه

الف) نقش‌های غیر کارکردی (نامفید): به فعالیت‌هایی که موجب از هم گسیختگی یا نابودی گروه می‌شود، اشاره دارد. این فعالیت‌ها تسلط بر بحث و گفتگو، حمله کردن به سایر اعضای گروه، مخالفت بدون دلیل با سایر اعضای گروه و از هم پاشیدن گروه با طرح مباحث نامربوط و ... را شامل می‌شود. (از جمله نقش‌های افراد در این گروه عبارتند از: مهاجم، مانع، سلطه‌گر، دلک‌ماب، اجتناب‌کننده).

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 256)

- | | |
|---|------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>نقش‌های کارگرا؛</u> به فعالیت‌های کارگرایی که به انجام موفقیت‌آمیز کار و دستیابی به هدف‌های کاری مربوط می‌شود، اشاره دارد که شامل فعالیت‌هایی مانند روشن کردن مقصد گروه، طراحی استراتژی، واگذاری ماموریت‌های شغلی و ارزیابی پیشرفت می‌شود (نقش‌های افراد در این گروه عبارتند از: مبتکر، آگاهی‌دهنده، روشنگر، جمع‌بندی کننده، واقع‌نگر). 2. <u>نقش‌های نگاهدارنده:</u> به فعالیت‌های احساسی / اجتماعی اعضای گروه که همکاری و تعهد شخصی به گروه را حفظ می‌کنند، اشاره دارد که شامل ترغیب سایر اعضا به حل مشاجره‌ها و عدم توافق‌ها بصورت کدخدامنشانه و ... می‌شوند (نقش‌های افراد در این گروه عبارتند از: هماهنگ‌کننده، نگهبان، تشویق‌کننده، مصالحه‌کننده). | <p>(ب) نقش‌های کارکردی (مفید):</p> |
|---|------------------------------------|

2- سازگاری فن آوری و ساختار:



نمودار 20 - 2: مدل نیمه اقتضایی برای اثربخشی گروه کار (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 261)

دو نتیجه‌گیری از این متغیرهای وضعیتی با عملکرد گروهی:

1. هنگامی که مسائل پیچیده فراوان بود گروه‌های کاری با تفکیک زیاد، اثربخش تر بودند.
2. زمانی که نتوان انواع مسائلی را که در هر روز کاری با آن مواجه می‌شویم، پیش‌بینی کرد، گروه‌های کاری با تفکیک افقی زیاد بهتر عمل می‌کنند.

3- اندازه گروه:

پژوهشگران دو رهیافت متفاوت در پیمایش اندازه بهینه گروه انتخاب کردند.

الف) رهیافت مدل‌سازی ریاضی: بنابر مفروضات و فنون آماری متفاوت نتایج این پژوهش قطعی نیست، برآوردهای آماری اندازه مطلوب برای گروه را بین 3 تا 13 ذکر کرده‌اند.

ب) رهیافت شبیه‌سازی آزمایشگاهی: فرض این است که رفتار گروه‌ها باید بدون واسطه و بطور مستقیم در محیط‌های آزمایشگاهی کنترل شده مورد مشاهده قرار داده شود.

4- توان فرد و اثربخشی گروه:

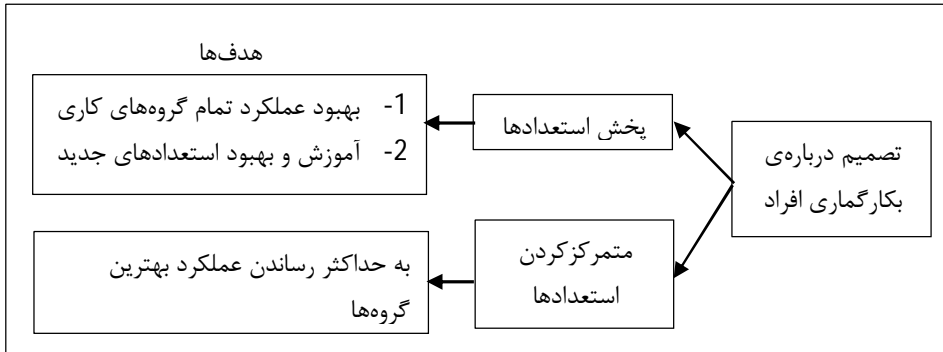
اگر از شما بخواهند 8 تیم سه نفره از میان 24 کارمند که 12 نفر آنها توانمند و 12 نفر دیگر کم‌توان هستند، تشکیل دهید، شما چگونه افراد را در کنار هم قرار می‌دهید؟

در پژوهشی ترکیب‌های سه‌نفره متفاوتی از میان 208 نفر خدمه تانک مورد مطالعه قرار دادند، تمام حالت‌های تلفیقی ممکن از افراد توانمند و کم‌توان بررسی شد. توان افراد با ترکیبی از عواملی مانند: 1- ضریب هوشی بطور کلی، 2- میزان تحصیلات رسمی، 3- تسلط بر زبان، 4- نمره مصاحبه، سنجیده شد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت گروهی که همه افراد آن توانمند بودند بهترین عملکرد و گروهی که همه اعضای آن کم‌توان بودند، ضعیف‌ترین عملکرد را داشت، ولی پژوهشگران اثر تعاملی مهمی را کشف کردند: «توان هر عضو بر اثربخشی عملکرد بر حسب سطح توان دو عضو دیگر تاثیر متفاوتی را می‌گذاشت. یک خدمه توانمند راندمان بیشتری را در ترکیب با دو خدمه توانمند دیگر ارائه می‌کرد تا در ترکیب با دو خدمه کم‌توان. گروه مرکب از سه خدمه توانمند راندمان بسیار زیادتری در مقایسه با سایر ترکیب‌ها ارائه می‌کرد. اثر تعاملی در جهت منفی نیز عمل می‌کرد زیرا راندمان گروه مرکب از سه خدمه کم‌توان بسیار کمتر از حد انتظار بود».

نتایج تحقیقات میدانی نشان می‌دهد از استعداد‌های متمرکز شده در یک گروه بطور اثربخش‌تری می‌توان استفاده کرد تا زمانی که استعدادها پخش شوند.

اگر مدیریت در جستجوی بهبود عملکرد تمامی گروه‌هاست یا تازه‌واردها را می‌خواهد آموزش دهد افراد توانمند را باید در گروه‌های مختلف پخش کند. این انتخاب برای عملیات تولید با حجم زیاد مناسب خواهد بود. ولی اگر نتیجه مطلوب از دید مدیر به حداکثر رساندن عملکرد بهترین گروه کاری باشد در آن صورت افراد توانمند را باید بطور متمرکز در گروه‌ها قرار دهد. انتخاب دوم برای گروه‌های تحقیق و توسعه، توصیه می‌شود.

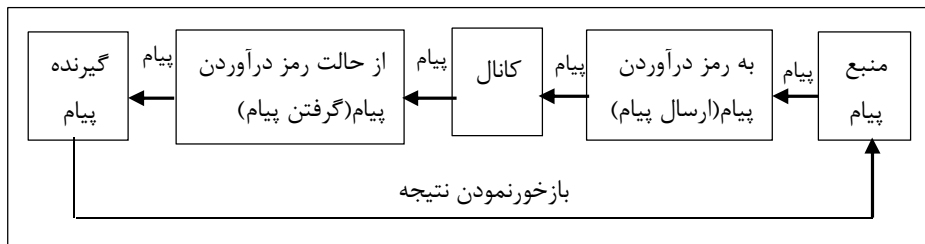


نمودار 21-2: مدل اقتضایی تعیین افراد گروه‌های کار: استفاده اثربخش از استعدادهای موجود)
مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان- صفحه 267)

56- پاسخ گزینه 2: تکرار - شدت - تباین - تازگی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 30 کنکور سال 94(همین سال) مراجعه شود.

57 - پاسخ گزینه 2: ارتباطات چهره‌به‌چهره



نمودار 22 - 2: الگوی فرآیند ارتباطات(رفتار سازمانی رابینز- جلد دوم- صفحه 585)

کانال پیام:

وسیله‌ای است که پیام از مجرای آن رسانیده می‌شود. این کانال بوسیله منبع پیام انتخاب می‌شود و او باید کانال‌های رسمی و غیررسمی را مشخص کند. کانال‌های رسمی بوسیله سازمان تعیین می‌شوند و پیام‌هایی را منتقل می‌کنند که به فعالیت‌های شغلی اعضای سازمان مرتبط می‌شود. آنها بصورت سنتی از یک شبکه و سلسله‌مراتب اختیارات در سازمان می‌گذرند.

(رفتار سازمانی رابینز - صفحه 568)

انتخاب کانال ارتباطی:

الگویی به نام غنی بودن کانال ارتباطی ارائه شده‌است و بیانگر علتی است که افراد کانال‌های خاصی را ترجیح می‌دهند. در پژوهشی مشخص شد که کانال‌های ارتباطی از نظر رساندن اطلاعات و پیام‌ها دارای ظرفیت محدود هستند. کانال‌های غنی دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

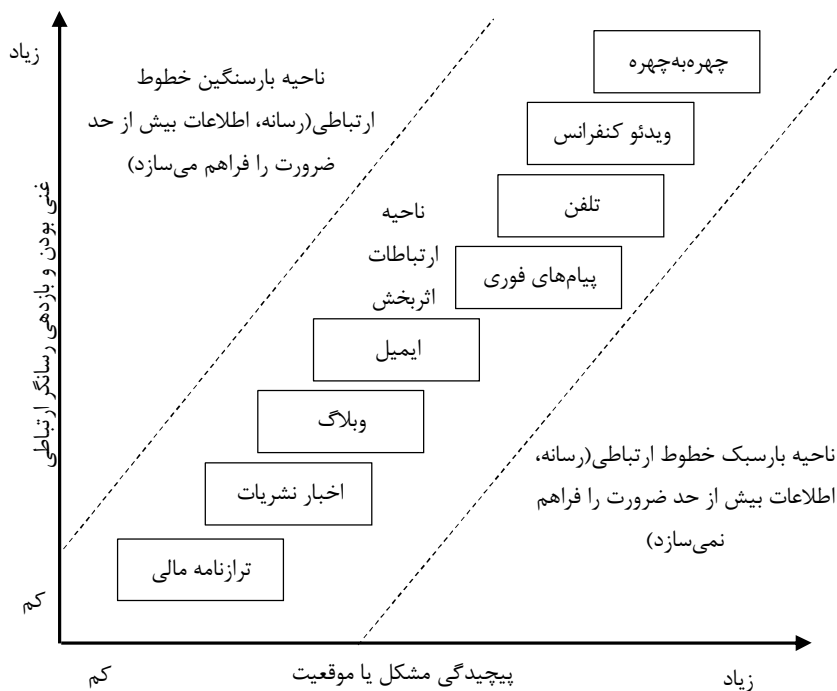
- 1- بصورت همزمان چندین ارتباط برقرار می‌کنند.
- 2- نتیجه ارتباطات را بسرعت بازخور می‌نمایند.
- 3- بسیار شخصی و خصوصی هستند.

❖ نکته: در بهره‌گیری از پیام، انتخاب رسانه و غنی بودن اطلاعات بسیار مهم است.

(نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادین - جلد اول - صفحه 828)

مدل اقتضایی انتخاب رسانه ارتباطات:

در این مدل با در نظر گرفتن دو مولفه پیچیدگی موقعیت و غنی بودن رسانگر ارتباطی، جایگاه آنها مشخص شده‌است. زمانی که بازدهی و غنای رسانگر با پیچیدگی مساله یا موقعیت، بطور مناسب با هم درمی‌آمیزند، ارتباطات اثربخش شکل می‌گیرد. در شرایطی که رسانه از غنا و بازدهی بالایی برخوردار نیست و مساله نیز فاقد پیچیدگی است شیوه مکاتبات رسمی و استفاده از آمار و ارقام رسمی، ارتباطات اثربخش را دنبال خواهد داشت اما اگر مساله دارای پیچیدگی بالایی باشد و رسانه انتخابی نیز از بازدهی و غنای بالایی برخوردار باشد استفاده از ارتباطات چهره‌به‌چهره تضمین کننده اثربخشی ارتباطات خواهد بود.



نمودار 23- 2: مدل اقتضایی انتخاب رسانه ارتباطات (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه

– غنی بودن اطلاعات (ظرفیت حمل داده‌ها).

مثلا اگر یک ارتباط از یک داده مثل چشمک زدن برداشت‌های متفاوتی را موجب شود، آن ارتباط غنی را تشکیل می‌دهد. اگر برداشت‌های کمتری را فراهم کند، از نظر غنی بودن پایین است.

منبع زبان	نوع ارتباط	کانال	بازخور	رسانه	غنای اطلاعات
بدن طبیعی	شخصی	سمعی و بصری	فوری	چهره به چهره	بالا ↑ پایین
طبیعی	شخصی	سمعی	سریع	تلفن	
طبیعی	شخصی	بصری محدود	آهسته	نوشته های شخصی	
طبیعی	غیر شخصی	بصری محدود	خیلی آهسته	نوشته های رسمی	
رقمی	غیر شخصی	بصری محدود	خیلی آهسته	ارقام رسمی	

نمودار 24 - 2: خصوصیات غنای اطلاعات برای رسانه‌های مختلف (نظریه‌های سازمان و مدیریت

سیدجوادی - جلد اول - صفحه 828)

اشکال ارتباطات : موضوعات رسانه‌ای

جدول 18 - 2: مقایسه‌ای از ابعاد ارتباطات شفاهی و کتبی (نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادین - جلد اول - صفحه 831)

ابعاد مقایسه‌ای							
سرعت	زمان رسیدن به بازخورد	غنای پیام	کنترل پیام	هزینه	ثابت دائمی	نوع ارتباط	
سریع	کم	زیاد	متوسط	پایین - بالا	خیر	چهره به چهره	
سریع	کم	متوسط	متوسط	پایین	خیر	تلفنی	
سریع	تا حد امکان طولانی	پایین	بالا	پایین	بله	پست صوتی	
سریع	کم	متوسط	کم تا متوسط	بالا	امکان دارد	کنفرانس از راه دور	
آرام	آرام	پایین	بالا	پایین	بله	یادداشت	
سریع	کم تا متوسط	پایین	بالا	پایین	بله	فاکس	
سریع	بستگی دارد	پایین	متوسط به بالا	پایین	بله	پست الکترونیک	
آرام	طولانی	پایین	بالا	بالا	امکان دارد	خبرنامه / تابلو اعلانات	

58- پاسخ گزینه 1- اثر پیگمالیون

❖ به پاسخ تشریحی سوال 37 کنکور 94 (همین سال) مراجعه شود.