

پاسخنامه تشریحی مبانی سازمان و مدیریت دکتری ۹۸

داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد مدیریت ۹۸ نیز برای درس تئوریهای مدیریت حتما مطالعه فرمایند

۱۷- کدام مفهوم بر ضرورت تعادل میان فعالیتهای نگهدارنده و انطباقی در سازمان به عنوان سیستم باز تاکید دارد؟			
۱) آنتروپی	۲) اضمحلال زدایی	۳) لبه آشوب	۴) ناپایداری انفجاری
پاسخ: گزینه ۳) لبه آشوب			
منبع: فلش کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، تئوری سازمان رابینز			

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

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.

✓ در برنامه‌ریزی سازمانی می‌توان سه نوع نگاه به نظریه آشوب داشت:

۱- یک سیستم ساده هیچ‌گاه تأثیر نمی‌پذیرد و بدون ایجاد تغییر به نتایج مورد نظر دست می‌یابد؛

۲- آشوب تأثیر کمی بر سیستم می‌گذارد و البته برخی محاسبات می‌تواند غلط از آب درآید و برخی نتایج ناخواسته حاصل شود؛

۳- آشوب می‌تواند بر سیستم پیچیده چیره شود و موجبات بی‌نظمی و پیش‌بینی ناپذیر شدن رویدادها و از دست رفتن کنترل سازمان‌ها را فراهم یازد.

بوتن و سایمز حالت اول را «تعادل ایستا»، حالت دوم را «ناپایداری محدودشده» (آشوب تحت کنترل) و حالت سوم «ناپایداری انفجاری» (آشوب غیرقابل کنترل) می‌نامند. ناپایداری انفجاری می‌تواند برای سازمان خیلی دردناک باشد و منجر به زیان و یا حتی اضمحلال سازمان شود. این حالت، صحت جنگ و گریز را برای سازمان ایجاد می‌کند. تعادل ایستا نیز می‌تواند برای سازمان تهدیدکننده باشد؛ چرا که در یک محیط ایستا، سازمان‌ها توانایی واکنش مناسب را از دست خواهند داد و امکان نوآوری و انطباق‌پذیری جهت میل به موفقیت وجود نخواهد داشت. بوتن و سایمز، بهترین حالت برای سیستم‌های سازمانی را حالت میانه یا همان ناپایداری محدودشده می‌دانند؛ جایی که میزان آشوب کنترل شده باعث شرایط تا حدودی غیرقابل پیش‌بینی و سازنده می‌شود که پویایی سازمان و خروج از خمودگی و کارهای تکراری را به‌دنبال خواهد داشت و از سوی دیگر، این شرایط به گونه‌ای نیست که آینده سازمان را تهدید نماید.

بوتن و سایمز در ایده ناپایداری محدودشده، بر این باورند که برخی آشوب‌ها و بی‌نظمی‌ها برای سازمان مناسب هستند؛ «آنتونی واکر» از این وضعیت با عنوان «**لبه آشوب**» یاد می‌کند. لبه آشوب با محیط پایدار فاصله دارد، در عین حال بسیار هیجان‌انگیز و برانگیزاننده است. لبه آشوب برای سازمان‌ها جایی است که سازمان دارای یک سیستم قانونی پیش‌بینی‌پذیر است، و تلاش می‌کند تا چارچوب‌ها و ساختارهایش

را دست نخورده نگه دارد؛ و در عین حال می‌کوشد تا وضع موجود را تضعیف نموده و برای آن ایجاد چالش نماید. وقتی این رقابت سالم در لبه آشوب بین این دو حالت شکل می‌گیرد، شرایط برای تغییر و نوآوری فراهم می‌گردد.

۱۸- میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، نشانگر کدام بُعد ساختار سازمانی است؟			
(۱) تمرکز	(۲) پیچیدگی	(۳) رسمیت	(۴) حیطه نظارت
پاسخ: گزینه (۲) پیچیدگی			
منبع: فلش کارتهای مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، تئوری سازمان رابینز			

✓ رابینز، ص ۱۰۴: به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد پیچیدگی گویند که به سه دسته تقسیم می‌شوند:

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

✓ مقیمی، ص ۳۲۰: میزان پیچیدگی ساختار سازمانی از طریق معیارهای زیر قابل اندازه‌گیری است:

- تفکیک افقی: شامل تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص‌های حرفه‌ای و سطح آموزش حرفه‌ای است.
- تفکیک عمودی: هرچه تعداد سطوح سلسله مراتبی در سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی ساختار سازمانی نیز بیشتر است.
- پراکندگی جغرافیایی: هرچه فعالیت‌ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر باشند، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر است.
- محیط: هرچه پیچیدگی محیط بیشتر و پیش‌بینی‌پذیر بودن آن مشکل‌تر باشد، سازمان‌ها نیز تمایل به پیچیده‌تر شدن دارند.

۱۹- نظریه‌های مبتنی بر هریک از استعاره‌های «ابزار سلطه» و «نظام سیاسی» به ترتیب، در زیرمجموعه کدام پارادایم‌های جامعه‌شناختی قابل طبقه‌بندی هستند؟	
(۱) کارکردگرایی - تفسیرگرایی	(۲) ساختارگرایی رادیکال - کارکردگرایی
(۳) انسان‌گرایی افراطی - تفسیرگرایی	(۴) انسان‌گرایی رادیکال - ساختارگرایی افراطی
پاسخ: گزینه (۴) انسان‌گرایی رادیکال - ساختارگرایی افراطی	
منبع: فلش کارتهای مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۱۴۶	

۱. کارکردگرایی: سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری برای تحقق عقلانیت و کارایی. رویکردهای ساختارگرایی و اقتضایی در این پارادایم قرار می‌گیرند.

۲. تفسیرگرایی: سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌های تکوین‌یافته در حین فعالیت یا کردار اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند

۳. انسان‌گرایی افراطی یا رادیکال: روابط بین سازمان‌ها و شعور یا ضمیر انسانی (از خودبیگانگی، خود کامیابی، رهایی از اسارت) مورد توجه قرار می‌گیرد.

۴. ساختارگرایی افراطی یا رادیکال: چگونه سازمان‌ها، ایدئولوژی‌های مدیریتی و سیستم‌های تولیدی، طبقه کارگری را سرکوب می‌نمایند.

استعاره‌های سازمان

۱. سازمان‌ها همانند ماشین: نگاه عقلانی، کارا، سلسله مراتبی و مکانیکی به سازمان که در مکتب کلاسیک و مدیریت علمی وجود دارد.
۲. سازمان‌ها همانند موجود زنده: تأکید بر رشد، انطباق‌پذیری و روابط محیطی است. سیستم‌های باز که خود را با الزامات و تقاضاهای محیطی تطبیق می‌دهند. نگرشی که در نظریه‌های سیستم‌ها و اقتضایی وجود دارد.
۳. سازمان‌ها همانند مغز: سازمان‌ها پردازشگر اطلاعات هستند که می‌توانند یاد بگیرند. یادگیری تسهیم اطلاعات و دانش، زیر سوال بردن روش‌هایی که کارها در حال انجامند. همانند آن‌چه که در نظریه سایبرنتیک اتفاق می‌افتد.
۴. سازمان‌ها همانند فرهنگ‌ها: سازمان‌ها دارای چشم‌انداز مشترک، ارزش‌ها، رسومات، حکایت‌ها و خرده فرهنگ‌ها هستند که نظریه ساختارگرایی اجتماعی به این موضوعات می‌پردازد.
۵. سازمان‌ها همانند سیستم‌های سیاسی: وجود سیستم‌های قدرت و تضاد در سازمان به سبب وجود منافع مختلف و دستور کارهای متنوع.
۶. سازمان‌ها همانند زندان روح: افراد در دام افکار و اندیشه‌هایی که برای خود بافته‌اند، گرفتار می‌شوند و از واقعیت‌های بیرون از سازمان غافل می‌شوند. در این حالت، سازمان روح مدیریت و روح کارکنان را در بند می‌کشد.
۷. سازمان همانند جریانی سیال و متحول: سازمان‌ها می‌توانند تطبیق پیدا کنند و تغییر یابند. سیستم‌های پیچیده، غیرخطی، خود سازماندهی شده مبتنی بر تئوری تضاد، آشوب و پیچیدگی.
۸. سازمان‌ها همانند ابزارهای سلطه: کارکنان در سازمان، افرادی از خودبیگانه‌اند که از منافع سازمان پیروی می‌کنند و مورد سرکوب و استثمار قرار می‌گیرند. نظریه مارکسیست دارای چنین دیدگاهی است. مورگان بر این باور است که با اینگونه نگاه به سازمان‌ها، می‌توانیم نگرش متفاوتی نسبت به سازمان داشته و روش‌های جدیدی را برای طراحی و مدیریت آن‌ها بیابیم.

۲۰- ایده‌خواهی برای حل مسأله در نشست‌های رودررو و از راه دور، به ترتیب، به کدام روش افزایش سلاست فکری اشاره دارد؟

(۱) گشت و گذار - تریز	(۲) فن گوردون - تفکر موازی
(۳) گروه کاغذی - سیستم خبرگی	(۴) هم‌اندیشی مستقیم - هم‌اندیشی غیرمستقیم
پاسخ: گزینه (۳) گروه کاغذی - سیستم خبرگی	

یادآوری:

فن گشت و گذار

در این روش، سرپرست گروه به شرکت‌کنندگان آموزش می‌دهد تا در یک مکان فیزیکی که سرو کار با مسأله در دست بررسی ندارد، در ذهن خود گشت و گذاری بر آن مکان بزنند. شرکت‌کنندگان بین مشاهدات خود و مسأله مورد نظر، قیاس‌هایی به‌عمل می‌آورند و سرپرست

از شرکت‌کنندگان می‌خواهد تا براساس قیاسی که به عمل آورده‌اند، راه‌حلهایی برای حل مسأله مطرح سازند. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا در سیر و سیاحت‌ها، قیاس‌ها، ادراکات و شناخت‌ها و راه‌حل‌های خود با گروه سهیم شوند (سهیم‌شدن در تجارب) و درباره‌ی ایده‌های دیگران غور و اظهار نظر کنند. فن گشت و گذار برای مسائلی مفید است که حل آن فوق‌العاده مشکل است و یا به راه‌حل‌های واقعاً منحصر به فرد نیاز دارد.

نظریه حل ابداعانه‌ی مسأله (روش تریز)

واژه (تریز) برگرفته از حروف اول چهار کلمه در زبان روسی است که آن را اصطلاحاً نظریه‌ی حل خلاقانه مسأله یا «نوآوری نظام‌یافته» می‌گویند که برای اولین بار توسط دانشمندی روسی به نام «جی آلتشولر» ارائه شد. او بر این باور بود که خلاقیت صرفاً یک هنر ذاتی نیست و می‌توان آن را به‌صورت علم تجربی درآورد. وی پس از تجزیه و تحلیل بیش از چهارصد هزار سند اختراع ثبت شده، متوجه شد که اختراعات به‌عنوان مسأله‌های ابداعی (یعنی مسأله‌هایی که راه‌حل آن‌ها مشخص نیست و بایستی آن را با روش‌های خلاق و ابداعی کشف کرد) چگونه حل شده‌اند. آلتشولر بر این باور بود که می‌توان به گونه‌ای نظام‌یافته با الهام‌گیری از راه‌حل‌های خلاقانه قبلی، دست به ابداع و اختراع زد و دیگر نیازی نیست برای دستیابی به نتیجه مطلوب، هزاران سعی و خطا انجام داد. «آلتشولر» تریز را تحت عنوان علم فناوری خلاقیت و نوآوری می‌داند. وی دریافت که سیستم‌های فنی مختلف، مراحل تکاملی مشابهی را پشت سر می‌گذارند و این یافته‌ها او را به‌سوی توسعه‌ی مبانی تریز رهنمون نمود.

تریز بر اساس این قانون کلی شکل گرفته است که پیدایش و تکامل هر سیستم فنی (هر چیزی که وظیفه‌ای را انجام می‌دهد) از قوانین عینی و روشن تبعیت می‌کند. بر اساس این قوانین، در فرآیند تکامل هر سیستم فنی وقتی که یک قسمت از آن از نظر عملکرد، وظیفه‌اش به اوج بلوغ خود رسید، با بخش‌های دیگر آن سیستم تضاد پیدا خواهد کرد. این تضاد و تعارض سبب بهبود دیگر قسمت‌های کمتر بهبود یافته می‌شود و این فرآیند به‌صورت مداوم بهبود می‌یابد و اصلاح سیستم را به حالت آرمانی نزدیک‌تر می‌سازد. زیربنای تاریخی و فلسفی این تئوری را می‌توان در نظریات و فلسفه‌ی هگل تحت عنوان تز، آنتی‌تز و سنتز دید. مبنای تریز بر این فرض منطقی استوار است که اغلب مسائل فنی و حتی غیرفنی و نیز تضادهایی که افراد هر روز با آن‌ها سر و کار دارند، اگر به اندازه‌ی کافی عمومیت یابند، قبلاً توسط کسانی دیگر حل شده‌اند. بنابراین، اگر ابتدا مسأله را عمومیت بخشیم و سپس الگوهای قبلی را جست و جو کنیم، امکان دارد به سرعت پاسخ مسأله‌ای را بیابیم که قبلاً ماه‌ها و یا حتی سال‌ها طول می‌کشید تا حل شود.

آلتشولر طی مطالعات خود به این نتیجه مهم رسید که یک اختراع بایستی دارای چند ویژگی اصلی باشد:

۱. شامل یک فرآیند گام به گام و نظام‌یافته باشد؛

۲. بتواند از میان گستره‌ای از راه‌حل‌ها، مستقیماً به بهترین راه‌حل (ایده‌آل یا کمال‌گرا) منجر گردد؛

۳. دارای ویژگی تکرارپذیری باشد؛

۴. بتواند ساختاری برای دانش ابداع‌شده ارائه نماید.

روش تریز یکی از روش‌هایی است که از واقعیت‌های موجود استفاده می‌کند و باعث کشفیات جدید می‌شود. این نظریه با ارائه راه‌حل‌های دسته‌بندی شده که از کشفیات گذشته به‌دست آمده است، ذهن نوآوران را سمت و سویی خاص بخشیده و آشفته‌گی‌های ذهنی و روانی را به توفانی از ایده‌های جدید تبدیل می‌کند. در روش تریز از مسأله ابداعی تحت عنوان تناقض یاد می‌شود که چهل اصل برای حل ابداعانه مسأله ارائه می‌گردد. به عبارت دیگر، زمانی که محقق به تناقضی برخورد می‌کند که با روش‌های مرسوم قابل حل نیست، استفاده از اصول تریز می‌تواند بهترین انتخاب برای حل نمودن مشکل باشد.

۲۱- در قالب کدام ویژگی سیستم، مفهوم «تضایف» یا «هم‌افزایی» مطرح می‌شود؟			
(۱) آنتروپی	(۲) کل‌گرایی	(۳) هدف‌جویی	(۴) هم‌پایانی
پاسخ: گزینه ۲) کل‌گرایی			
منبع: فلش‌کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۱۲۴			

درک خصیصه‌های مربوط به یک مجموعه از طریق تجزیه کردن اجزای آن امکان‌پذیر نمی‌باشد؛ بلکه باید در قالب همان مجموعه کلی مورد شناسایی و هویت‌یابی قرار گیرند. در قالب این ویژگی مفهوم «تضایف یا هم‌افزایی» مطرح می‌شود. هم‌افزایی بدان معنی است که کل بزرگ‌تر از جمع جبری اجزاست. هم‌افزایی انرژی فزاینده‌ای است که ناشی از همکاری‌های ترکیب یافته می‌باشد.

۲۲- کدام رویکرد مدیریت برای حل مساله مبتنی بر فرآیند تقلیل‌گرایی است؟			
(۱) کلاسیک	(۲) اقتضایی	(۳) سیستم‌ها	(۴) کمی
پاسخ: گزینه ۱) کلاسیک			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، شماره صفحه جهت جلوگیری از کپی برداری برخی موسسات، سایت‌ها و اساتید قید نشده است.			

راسل آکوف معتقد است که رویکرد کلاسیک برای حل مساله مبتنی بر فرآیند تقلیل‌گرایی است. در حالی که مدیران تمایل دارند تا سازمان به اجزای حاصل شکسته شود و رفتار و خصیصه‌های اجزا را درک نموده و از طریق فهمی که اجزا حاصل می‌شود، از کل سازمان درک پیدا کنند. (برخلاف رویکرد سیستمی که سازمان را به صورت کل می‌بیند)

رویکرد تقلیل‌گرایی نمی‌تواند از کلیت سازمان درک کاملی به وجود آورد و صرفاً از چگونگی کار سازمان، اطلاعاتی را در اختیار ما قرار دهد.

۲۳- سازمان‌هایی که تفکیک مناسبی در آن‌ها صورت نگرفته است، متمایل به چه نوع ساختاری برای انطباق هستند؟			
(۱) افقی	(۲) ارگانیکی	(۳) پروژه‌ای	(۴) مکانیکی
پاسخ: گزینه ۴) مکانیکی			
منبع: فلش‌کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - از ذکر منبع جهت جلوگیری از کپی برداری برخی موسسات، سایت‌ها و اساتید امتناع می‌شود.			

ارتباط معناداری بین درجه عدم اطمینان محیطی و میزان تفکیک و ادغام وجود دارد. سازمان‌هایی که در محیط نسبتاً مطمئن فعالیت می‌کنند و تفکیک مناسبی نیز در آن‌ها صورت نگرفته است، تمایل دارند که خود را با ساختار مکانیکی یا بوروکراتیک انطباق دهند.

از طرف دیگر، سازمان‌هایی که دارای محیط نامطمئن هستند، تمایل دارند تا ساختاری ارگانیک یا منعطف داشته باشند. همچنین تفکیک ساختاری که توأم با بخش‌ها و واحدهای تخصصی شده است، در شرایطی که عدم اطمینان محیطی در سطح بالایی قرار دارد، به‌عنوان اصلی پذیرفته شده در ساختاردهی سازمان مطرح است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که:

۱. در شرایط عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی بیشتر، به سطح بالاتری از تفکیک ساختاری نیاز است تا سازمان بتواند خود را با تقاضاها و تغییرات متنوع سازگار نماید. این بدان معناست که نیاز بیشتری به ادغام و تلفیق ساختاری است؛ یا به تعبیر برنز و استاگر، ساختارهای ارگانیک متناسب‌ترند. عدم اطمینان محیطی بالا نیازمند ضربه‌گیری (محافظت عملیات درونی سازمان در مقابل تکان‌های خرید و فروش) و فعالیت‌های مرزگستری (پایش محیط) بیشتری است.

۲. در محیط ثابت، پایدار و کمتر پیچیده، سطح پایین‌تری از تفکیک و تلفیق ساختاری مورد نیاز است و سازمان به ساختار سازمانی استاندارد شده‌تری نیازمند است. به تعبیر برنز و استاگر، ساختار سازمانی مکانیکی با چنین شرایطی انطباق و تناسب بیشتری دارد.

۲۴- «اطاعت کورکورانه از رویه‌ها» و «بی‌تمایلی افراد برای مشارکت» در اثر کدام ساز و کارهای طراحی سازمان با نگاه ماشینی ایجاد می‌شوند؟

۱) شخصیت بوروکراتیک - وحدت هدایت
 ۲) تخصص‌گرایی شغلی - تخصص‌گرایی اجتماعی
 ۳) وحدت هدایت - وحدت فرماندهی
 ۴) انضباط - تمرکز

پاسخ: گزینه ۱) شخصیت بوروکراتیک - وحدت هدایت

منبع: فلش کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت، دکتر مقیمی، ص ۸۷

«رابرت مرتون» در سال ۱۹۵۷ میلادی مفهوم «پیامدهای ناخواسته» را برای تشریح نتایج غیر برنامه‌ریزی شده و متناقض اقدامات اجتماعی بسط داده است. مفهوم مورد نظر مرتون ارتباط ویژه‌ای با بوروکراسی عقلانی دارد؛ چرا که در بوروکراسی فرض شده است که ارتباط روشن و مستقیمی بین اقدامات مشارکت‌کنندگان سازمانی و دستیابی به اهداف وجود دارد. رفتار سازمانی به‌عنوان وسیله‌ای جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، تلقی می‌گردند. اگر رفتار سازمانی منجر به پیامدهای غیر منتظره و ناخواسته شود؛ در این حالت، عقلانی بودن فعالیت‌های سازمان می‌تواند زیر سوال برود.

مرتون بر این نکته تاکید می‌ورزد که پیامدهای ناخواسته ممکن است به‌عنوان «کار ویژه نهفته» ایفای نقش نماید؛ به گونه‌ای که از سیستم سازمانی محافظت کند، یا اقدام به بازسازی سیستم نماید. از سوی دیگر، ممکن است پیامدها دارای کژ کارکردهایی باشند و به اهداف سازمان صدمه بزنند. مرتون با تجزیه و تحلیل «شخصیت بوروکراتیک» به این جمع‌بندی می‌رسد که سازمان‌های بوروکراتیک کارکنان را ترغیب می‌کنند که قوانین و مقررات رسمی را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند و این موضوع می‌تواند شخصیت بوروکراتیک انعطاف‌ناپذیر و خشک را در افراد افزایش داده و ذهن آن‌ها را به اطاعت کورکورانه از رویه‌ها مشغول سازد. شخصیت بوروکراتیک، صرف‌نظر از اینکه آیا آن‌ها واقعاً به پیشرفتی در جهت اهداف سازمان دست یافته‌اند یا کارآیی سازمان را تضمین نموده‌اند، بر هم‌رنگی و هم‌نواایی بی‌چون و چرا با مقررات و رویه‌های سازمانی اصرار می‌ورزد. در این حالت مقررات تبدیل به هدف می‌شوند، به‌جای اینکه وسیله‌ای برای تحقق هدف باشند. به‌عبارت دیگر، «رفتار سازمانی تشریفات‌گرایانه» جایگزین «خصلت عقلانی» می‌گردد. مرتون از این پدیده در بوروکراسی با عنوان «جابه‌جایی اهداف» یاد می‌کند که طی این شرایط، هدف واقعی سازمان فدای مقررات و رویه‌های رسمی می‌شود.

۲۵- کدام نوع سازمان‌ها، متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم هستند که به صورت آزادانه با یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند؟

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

پاسخ: گزینه (۳) مجازی

منبع: فلش کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM – مبانی سازمان و مدیریت، دکتر مقیمی، ص ۳۵۸

✓ سازمان مجازی ترکیبی از شبکه‌های سازمانی تکامل یافته است که برای تسهیم مهارت‌ها، هزینه‌ها و دسترسی به بازار به یکدیگر متصل شده‌اند. آنها بعد از اینکه به اهداف مورد نظر دست یافتند، تشکیلات آنها منحل شده و پراکنده می‌شوند؛ برخلاف سازمان‌های ماژولار که کنترل خود را بر روی شرکت‌هایی که وظیفه را از طریق برون‌سپاری بدان‌ها واگذار کرده‌اند، حفظ می‌کنند، سازمان‌های مجازی حداقل برای مدتی بخشی از حاکمیت خود را واگذار نموده و جزئی از سازمان جدید می‌شوند. سازمان مجازی متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم می‌باشد که به صورت آزادانه با یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند. این واحدها به جای آنکه در یک مکان جغرافیایی گرد هم آمده باشند، می‌توانند در سرتاسر جهان پراکنده باشند. بنابراین، این ساختار یک شبکه موقتی از واحدهای مستقل است که بوسیله تکنولوژی اطلاعات به یکدیگر متصل شده‌اند و زمانی که پروژه به پایان می‌رسد، از یکدیگر جدا می‌شوند.

یادآوری:

سازمان‌های بدون مرز که برخی اوقات به آن‌ها سازمان «بدون دروازه» نیز گفته می‌شود، به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. سازمان‌های ماژولار

۲. سازمان‌های مجازی

✓ اغلب سازمان‌های بزرگ از «ساختار پیوندی یا مختلط» استفاده می‌کنند؛ به گونه‌ای که مشخصه‌های رویکردهای مختلف سازماندهی را متناسب با نیازهای خاص استراتژیک خود ترکیب می‌سازند. بیشتر سازمان‌ها، ویژگی‌های ساختارهای وظیفه‌ای، بخشی، جغرافیایی، افقی و مجازی را در هم می‌آمیزند و ضمن اجتناب از معایب آن‌ها، از نقاط قوت این ساختارها بهره‌مند می‌شوند. ساختارهای پیوندی در محیط‌های سازمانی که تغییرات سریع در آن‌ها اتفاق می‌افتد، از کاربرد زیادی برخوردار است، چراکه این نوع ساختار دارای انعطاف‌پذیری وسیع‌تری است. ریچارد دفت ساختارهای پیوندی را گروه‌بندی چندکانونی می‌نامد که براساس آن، سازمان به‌طور هم‌زمان از دو یا چند نوع گروه‌بندی ساختاری استفاده می‌کند.

نهایتاً مهم‌ترین تصمیمی که مدیران درباره طراحی ساختاری می‌گیرند، یافتن توازن مناسب بین کنترل عمودی و هماهنگی افقی یا همراستاسازی ساختار با توجه به نیازهای سازمان است. کنترل عمودی با هدف کارایی و ثبات ارتباط دارد، درحالی‌که هماهنگی افقی با یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری سروکار دارد. ساختار وظیفه‌ای زمانی مناسب است که سازمان به هماهنگی از طریق سلسله مراتب عمودی نیاز دارد و کارایی برای دستیابی به اهداف سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار است. ساختار وظیفه‌ای از تخصصی شدن وظایف و سلسله مراتب دقیق برای استفاده کارا از منابع کمیاب استفاده می‌کند، اما قادر به انعطاف‌پذیری و نوآورانه ساختن سازمان نیست. در نقطه مقابل، ساختار افقی زمانی مناسب است که سازمان به هماهنگی در میان وظایف سازمانی جهت تحقق نوآوری و ارتقاء یادگیری نیاز زیادی دارد. ساختار افقی سازمان را قادر می‌سازد تا خودش را به اجزاء مختلف تفکیک نماید و به تغییرات واکنش سریع نشان دهد، اما از نظر استفاده کارا از منابع در مقایسه با ساختار وظیفه‌ای از

مزیت لازم برخوردار نیست. ساختار شبکه مجازی نسبت به ساختار افقی از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار است و با وجود واحدهای پیمانکاری فرعی متعدد، در واکنش سریع به تغییرات از ظرفیت بالایی برخوردار است. در مجموع امروزه بسیاری از سازمان‌ها از ساختار پیوندی یا مختلط استفاده می‌کنند و ویژگی‌های انواع مختلف ساختار سازمانی را با هم ترکیب می‌کنند.

✓ «ساختارهای چندبخشی یا M (ام) شکل» برای اولین بار توسط آلفرد چندلر مورد استفاده قرار گرفت.

واژه ام (M) سرواژه سازمان‌های چندبخشی است که مشابه سازمان‌های صف و ستاد است، اما در این نوع سازمان کوشش می‌شود تا حول مسأله تعارض بین صف و ستاد از طریق اعطای استقلال بیشتر به صف متمرکز می‌شود.

الگوی سازمان M شکل، سازمان را به بخش‌های مختلف تفکیک می‌کند و آن را فرو می‌شکافد. به‌عنوان نمونه، براساس این الگو، شرکت جنرال موتور به شش بخش تقسیم گردید. در سازمان M شکل، هدایت امور به شکل گسترده در اختیار بخش مربوطه قرار می‌گیرد و بخش‌ها موظفند در راستای تحقق اهداف تعیین شده حرکت نمایند. دفتر مرکزی شرکت M شکل شامل گروهی کوچک از مدیران است که استراتژی‌های کلی شرکت را تعیین می‌کنند و عملکرد بخش‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهند؛ اما در امور روزمره بخش‌ها دخالتی نمی‌کنند، مگر آن‌که موضوعی اضطراری پیش بیاید.

✓ از جنبه‌های منحصربه‌فرد طراحی ماتریسی این است که «سلسله مراتب دوگانه یا دوجانبه» ایجاد می‌کند؛ زیرا کارکنان در سازمان‌های ماتریسی دارای دو مدیر هستند (مدیر حوزه وظیفه‌ای و مدیر پروژه یا محصول) که صاحب اختیار آن‌ها می‌باشند و باید از هردو آن‌ها تبعیت نمایند. ساختار ماتریسی شکلی قوی از اتصال و ارتباط افقی است.

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

انواع مختلف سازمان‌ها همچون بیمارستان‌ها، شرکت‌های مشاوره‌ای، شرکت‌های بیمه‌ای، سازمان‌های دولتی و بسیاری از شرکت‌های صنعتی، ساختار ماتریسی را تجربه نموده‌اند و شرکت پروکتر و گمبل یکی از نمونه‌های موفق آن است.

۲۶- کدام مکتب فکری استراتژیک دارای رویکرد توصیفی است؟

طراحی (۱)	کارآفرینانه (۲)	برنامه‌ریزی (۳)	موضوع‌یابی (۴)
پاسخ: گزینه (۲) کارآفرینانه			
منبع: فلش‌کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت، دکتر مقیمی، ص ۳۰۲			

۱. مکتب طراحی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند تکوین‌یابنده و مفهوم‌آفرین.
۲. مکتب برنامه‌ریزی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند رسمی.
۳. مکتب موضوع‌یابی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی.
۴. مکتب کارآفرینانه: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی بصیرانه و آرمان‌گرایانه.
۵. مکتب شناختی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی ذهنی.
۶. مکتب یادگیری: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی نوپا و نوظهور.
۷. مکتب قدرت: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند مذاکره.
۸. مکتب فرهنگی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی جمعی.
۹. مکتب محیطی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی واکنشی و انفعالی.
۱۰. مکتب پیکره‌بندی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند تحولی و دگرگون‌شونده.

۱. مکتب طراحی

بی‌شک به‌عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی است که به‌دنبال‌الگویی از تدوین استراتژی می‌باشد تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی از طریق مدل SWOT تناسب و سازگاری ایجاد نماید.

۲. مکتب برنامه‌ریزی

پیام محوری مکتب برنامه‌ریزی با روندهای کلی آموزش مدیریت، کسب و کارهای بزرگ و عملیات دولت‌های بزرگ (رویه‌های رسمی، آموزش رسمی، تجزیه و تحلیل رسمی) تناسب دارد و نشئت گرفته از کار «ایگور آنسف» در سال ۱۹۶۵ میلادی است. در این مکتب، استراتژی توسط کادر برنامه‌ریزی آموزش دیده در واحد تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک که به مدیریت عالی سازمان دسترسی دارد، هدایت می‌شود. این مکتب بیشتر مفروضات مکتب طراحی را مورد پذیرش قرار می‌دهد؛ با این تفاوت که در مکتب طراحی، مدل غیررسمی وجود دارد، ولی در مکتب برنامه‌ریزی، شاهد مراحل ترتیبی هستیم که دقیق و پیچیده بوده و علاوه بر ابزارهای مکتب طراحی، ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳. مکتب موضع‌یابی

این مکتب، مفروضات دو مکتب قبلی را مورد پذیرش قرار می‌دهد و علاوه بر آن‌ها، اهمیت خود استراتژی‌ها و محتوای استراتژی‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد. مکاتب طراحی و برنامه‌ریزی برای استراتژی‌هایی که ممکن است در شرایط رخ داده شده قابل پیاده شدن باشند، محدودیتی قایل نیستند؛ اما در مکتب موضع‌یابی، تنها بر تعداد کمی از استراتژی‌های کلیدی متناسب با شرایط بازار اقتصادی در یک صنعت خاص تأکید می‌شود که یک سازمان می‌تواند در مواجهه با رقبای کنونی و آینده برای خود برگزیند. استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر، هنر جنگ سان تزو، مدل BCG و زنجیره ارزش پورتر از جمله مدل‌هایی هستند که در این مکتب می‌گنجند.

۴. مکتب کارآفرینانه

مکاتب سه‌گانه قبلی دارای رویکرد تجویزی هستند و با ظهور مکتب کارآفرینانه، موج جدید به سوی رویکرد توصیفی آغاز می‌گردد که به دنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی است. مکتب کارآفرینانه نه تنها بر فرآیند شکل‌گیری استراتژی به‌وسیله یک رهبر تنها تمرکز دارد، بلکه بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه، بینش) تأکید می‌ورزد. مینتزبرگ و همکارانش از این مکتب با عنوان «سوار بر فیل» نام می‌برند. کلیدی‌ترین مفهوم این مکتب، «بصیرت» است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر خلق و پروراند می‌شود. اقتصاددانانی همچون «شومپیتر» با طرح مباحثی همچون تخریب خلاقانه و کارآفرینی، به‌عنوان موتور محرکه توسعه، از پایه‌گذاران این مکتب فکری هستند.

۵. مکتب شناختی

مکتب شناختی به ما می‌گوید اگر به دنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی هستیم، بهتر این است که ذهن انسان و همچنین مغز بشر را درک نماییم. ایده اصلی مکتب شناختی این است که فرآیند شکل‌گیری استراتژی و به‌ویژه درک مفاهیم مرتبط با استراتژی‌ها مباحثی شناختی است. لذا برای درک بینش استراتژیک و انواع استراتژی‌ها در شرایط مختلف، باید به درون ذهن استراتژیست‌ها راه یافت و ذهن انسانی را مورد کاوش قرار داد. مارچ و سایمون از جمله اندیشمندانی هستند که به بررسی این موضوع پرداخته‌اند استراتژیست‌ها افراد خودآموز هستند که از تجربیات گذشته خود یاد می‌گیرند.

۶. مکتب یادگیری

این مکتب بر این باور است که استراتژی در سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه به‌جای آن در دوره‌های زمانی مختلف به‌عنوان الگویی که مبتنی بر سعی و خطاست، ظهور پیدا می‌کند. برطبق مکتب یادگیری، استراتژی‌ها به‌وسیله افراد بنیان‌گذاری می‌شوند؛ برخی اوقات به‌صورت فردی و بیشتر اوقات به‌صورت جمعی. برای انجام چنین کاری، افراد و گروه‌ها از موقعیت ایجاد شده و همچنین ظرفیت سازمان‌ها کسب اطلاعات می‌کنند و دائماً در حال یادگیری هستند. کوئین و لیندبلوم (۱۹۶۸ میلادی)، سیرت و مارچ (۱۹۶۳ میلادی)، کارل ویک (۱۹۸۰ میلادی) از جمله افرادی هستند که با طرح مباحثی همچون تصمیم‌گیری تدریجی، استراتژی نوظهور و ساختن معانی، به شکل‌گیری این مکتب فکری کمک نموده‌اند.

۷. مکتب قدرت

شکل‌گیری استراتژی نتیجه هم‌آوردی بین گروه‌های متعدد صاحب قدرت در درون سازمان است. در این مکتب، قدرت عبارتست از اعمال نفوذ بر دیگران از طریق قدرت اقتصادی. مکتب قدرت بر استفاده از قدرت و سیاست جهت مذاکره درخصوص استراتژی‌هایی که با منافع خاصی هم‌خوانی دارند، تأکید می‌ورزد. لذا استراتژی از طریق قدرت و سیاست شکل می‌گیرد. بر این اساس، واژه‌هایی همچون چانه‌زنی، تضاد، ذی‌نفعان، هم‌پیمانان، شبکه، ائتلاف، بازی‌های سیاسی و استراتژی جمعی از طریق این مکتب وارد ادبیات مدیریت استراتژیک شده است. افرادی همچون آلیسون، ففر و سالانیک در حوزه علوم سیاسی از پایه‌گذاران این مکتب فکری هستند.

۸. مکتب فرهنگی

در این مکتب فرض بر این است که شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر فرایند تعامل بین اعضای سازمان است. لذا سازه‌های مهم فرهنگی همچون ارزش‌ها، باورها، افسانه‌ها، ایدئولوژی و نمادها بر استراتژی تأثیرگذارند. مردم‌شناسی از جمله رشته‌های علمی است که به تبیین این مکتب کمک می‌کند.

۹. مکتب محیطی

این مکتب فرض می‌کند که شکل‌گیری استراتژی یک سازمان براساس انطباق با تغییرات محیط بیرونی است. دیدگاه اقتضایی و دیدگاه اکولوژی جمعیت از جمله نظریه‌هایی هستند که به تبیین این مکتب فکری می‌پردازند.

۱۰. مکتب پیکره‌بندی

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

برای مطالعه بیشتر توصیه می‌کنیم فلش کارت‌های DLM را مطالعه فرمایید.

۲۷- عدم ایفای کدام نقش، مدیر را به فردی سوداگر، بحران‌آفرین و بیش از حد مقررانی تبدیل خواهد کرد؟			
(۱) ابداعي	(۲) اجرائی	(۳) توليدي	(۴) ترکیبی
پاسخ: گزینه (۴) ترکیبی			
برای مطالعه بیشتر فلش کارت‌های DLM را مطالعه فرمایید.			

آدیزس برای اداره مؤثر هر سازمان چهار نقش مدیری؛ تولیدی، اجرایی، ابداعي و ترکیبی را لازم می‌داند.

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می‌رود تا نتایج برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر وابسته به داشتن دانش حرفه‌ای در رشته کارش است. پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست؛ مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که کارکنان به طور مؤثر بکار گرفته شوند.

مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان‌بندی شده‌ای تهیه می‌کند و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می‌کند.

در حالیکه ایفای نقش‌های تولیدی و اجرایی در یک محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را بکار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در نقش ابداعي مدیر باید در سازمان نوآور و مبتکر باشد، زیرا بر خلاف رؤسای اجرایی که برنامه‌هایی برای اجرا به آنها داده می‌شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کرده و خود آغازگر اجرای آن باشند.

نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیری مبتکر با موفقیت کامل اداره می‌شده؛ ولی با کناره‌گیری وی، سازمان سقوط کرده است.

برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است. مدیر در این نقش استراتژی‌های فردی را به استراتژی گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی تبدیل می‌کند. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود (بدون اتکا به فرد خاصی) و با جهت‌گیری و تعیین هدف‌های روشن عمل کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است. عدم ایفای نقش ترکیبی، مدیر را به فردی سوداگر، بحران‌آفرین و بیش از حد مقرراتی تبدیل خواهد کرد. تحقق نقش ترکیبی به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد، حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژی‌ها متحد می‌کند.

آدیزس استدلال می‌کند که مدیرانی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند اندک هستند؛ زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.

۲۸- وفاداری مشتریان و اعتمادی که میان سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد، از چه نوع سرمایه‌ای است؟

(۱) انسانی (۲) ارتباطی (۳) محیطی (۴) ساختاری

پاسخ: گزینه (۲) ارتباطی

منبع: فلش‌کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۱۳۹

ارزش دانشی که در یک سازمان باقی می‌ماند، «سرمایه فکری یا معنوی» نامیده شده است که عبارتست از مجموعه دانسته‌های یک سازمان از چیزها که باعث ایجاد مزیت رقابتی سازمان می‌شود. سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی است.

- سرمایه انسانی: دانشی که کارکنان دارا بوده و یا آن را خلق می‌کنند که شامل مهارت‌ها، تجربیات و خلاقیت آن‌ها می‌شود.
- سرمایه ساختاری: دانشی که در تسخیر سازمان بوده و در سیستم‌ها و ساختارهای سازمان انباشته و ذخیره شده است. این سرمایه شامل دانشی است که وقتی تمامی کارکنان به خانه‌های خود باز می‌گردند، در سازمان باقی می‌ماند.
- سرمایه ارتباطی: این سرمایه عبارتست از ارزش نشأت گرفته از روابط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان بیرونی که ارزش افزوده دو سویه‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال، این سرمایه شامل وفاداری مشتریان و اعتمادی است که بین سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد.

۲۹- در کدام روش پیش‌بینی، از فرمول‌های ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد، استفاده می‌شود؟

(۱) اثر جانشینی (۲) ارزیابی مشتری (۳) شاخص‌های اقتصادی (۴) مدل اقتصادسنجی

پاسخ: گزینه (۱) اثر جانشینی

به منظور جلوگیری از کپی برداری برخی موسسات، اساتید و وبسایت‌ها از ذکر منبع خودداری شده است.

• یادآوری ۱: اثر جانشینی

استفاده از یک یا چند شاخص اقتصادی برای پیش‌بینی موقعیت آتی اقتصاد.

از فرمول ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد استفاده می‌کند.

استفاده از تغییرات در تولید ناخالص ملی (GNP) برای پیش‌بینی درآمد مورد انتظار.

پیش‌بینی تاثیر تولید تلویزیون LED بر فروش تلویزیونهای معمولی.

• یادآوری ۲: ارزیابی مشتری

دیدگاه‌های کارشناسان را با هم درآمیخته و دید واحدی از آن بدست می‌آورد.

تخصیص‌های پرسنل فروش در مورد خرید احتمالی مشتریان در آینده را با هم ترکیب می‌کند.

تخصیص‌های مربوط به حجم خرید مشتریان موجود در آینده را با هم ترکیب می‌کند.

نظر خواهی از مدیران کارگزینی برای پیش‌بینی تعداد افراد متخصص و تحصیل کرده مورد نیاز در سال آینده

پیش‌بینی فروش صنعت لیزر در سال‌های آتی

بررسی مشتریان عمده توسط تولیدکنندگان خودرو برای تعیین نوع و تعداد تولید

• یادآوری ۳: برخی روش‌های کمی پیش‌بینی

تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی، مدل رگرسیون، مدل اقتصادسنجی

خط سیر با یک معادله ریاضی مطابقت می‌کند تا به کمک این معادله تصویری از آینده داشته باشد. تغییر را بر اساس سایر متغیرهای شناخته شده و یا فرض شده پیش‌بینی می‌کند. یکسری معادله‌های رگرسیون برای نمونه سازی بخش‌هایی از اقتصاد استفاده می‌کنند. پیش‌بینی فروش فصل بعد بر اساس اطلاعات چهار سال پیش‌جستجو برای عناصری که سطح معینی از فروش را پیش‌بینی می‌کنند (مانند قیمت و هزینه تبلیغات) پیش‌بینی تغییر در فروش اتومبیل در نتیجه تغییر در قانون عوارض گمرکی

۳۰- برای حل کدام بحران، کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را می‌گیرد؟

(۱) استقلال (۲) رهبری (۳) کنترل (۴) تشریفات زائد اداری

پاسخ: گزینه ۴) تشریفات زائد اداری

منبع: فلش کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۳۳۸

در مرحله خلاقیت که مرحله تولد یک سازمان است، تأکید بر خلق محصول و بازار است. بنیانگذاران سازمان معمولاً افرادی فنی با گرایش کارآفرینانه هستند که انرژی فیزیکی و فکری آن‌ها عمدتاً صرف تولید و فروش محصولات می‌شود و ارتباطات در میان کارکنان، غیررسمی و مستمر است. در چنین شرایطی، بحران رهبری رخ می‌دهد و نیاز به یک مدیر قوی احساس می‌شود. در مرحله هدایت، ساختار سازمانی وظیفه‌ای برای جداسازی فعالیت‌های تولیدی و بازاریابی شکل می‌گیرد، وظایف محوله به افراد تخصصی می‌شود، ارتباطات حالت رسمی‌تری به خود می‌گیرد، نظام سلسله‌مراتبی در سازمان ایجاد می‌شود و نوآوری کارکنان سطوح پایینی سازمان محدود می‌گردد. در چنین شرایطی، بحران استقلال بروز پیدا می‌کند و انقلاب دوم رخ می‌دهد و نیاز به تفویض اختیار مطرح می‌شود. در مرحله سوم (تفویض اختیار) ساختار سازمان نامتمرکز می‌شود و مدیران عالی تنها در موارد استثنایی در فعالیت‌های عملیاتی سازمان مداخله نموده و به گونه‌ای که مدیران سطح عالی احساس می‌کنند که کنترل خود را بر حوزه‌های عملیاتی از دست داده‌اند؛ لذا سازمان دچار بحران کنترل می‌شود. در مرحله چهارم (هماهنگی)، سازمان به دنبال راهکارهای جدیدی می‌گردد تا از فنون هماهنگی و برنامه‌ریزی رسمی برای کارآمدسازی تخصیص منابع استفاده نماید. در این مرحله، کار به جایی می‌رسد که بسیاری از سیستم‌های برنامه‌ریزی از حالت سودمندی خارج می‌شوند و موجبات بحران کاغذبازی را فراهم می‌سازند. برای فائق آمدن بر این بحران، سازمان وارد مرحله پنجم (مرحله همکاری) می‌شود و بر حل مسائل و انجام اقدامات از طریق تیم تأکید می‌گردد، ساختار نوع ماتریسی به کار گرفته می‌شود و کنترل اجتماعی و خودکنترلی جایگزین کنترل رسمی می‌شود. در واکنش به این مرحله از تکامل چه انقلابی رخ خواهد داد؟ گرینر بر این باور است، بحرانی که دامن‌گیر این مرحله از تکامل سازمان‌ها خواهد شد، بحران اشباع روانی کارکنان خواهد بود.

۳۱- در فناوری‌های پیوسته مستمر، عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، چیست؟

(۱) عوامل مرتبط با نهاده‌ها و ستاده‌ها (۲) عوامل اصلی تصمیم‌گیری

(۳) عوامل مرتبط به فرآیندهای داخلی (۴) حوزه‌های پشتیبانی سیستم

پاسخ: گزینه ۱) عوامل مرتبط با نهاده‌ها و ستاده‌ها

منبع: فلش کارت‌های مبانی سازمان و مدیریت DLM - تئوری سازمان رابینز، ص ۱۹۵

فناوری پیوسته مستمر: اگر وظایف یا عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته باشند، تامسون آنها را پیوسته مستمر می‌نامد. این فناوری به وسیله یک سلسله مراحل تکراری پیوسته شناخته می‌شود. یعنی فعالیت الف باید قبل از فعالیت ب انجام شود و فعالیت ب قبل از فعالیت ج.

خطوط تولید انبوه و اکثر بوفه‌های مدارس نمونه‌هایی از «فناوری پیوسته مستمر» هستند.

چون فناوری پیوسته مستمر نیاز به کارایی و هماهنگی و همچنین وابستگی‌های متوالی و متقابل بین فعالیت‌ها دارند، بنابراین عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده‌ها و ستاده‌هاست. یکی از روش‌های تحقق کنترل در اینجا ادغام عمودی است با عرضه-کنندگان مواد اولیه و با فروشندگان.

فناوری واسطه‌ای: تامسون فناوری واسطه‌ای را نوعی فناوری که مشتری را به نهاده و ستاده سازمان پیوند می‌دهد، تعریف کرده است. مانند بانک‌ها، مراکز بهره‌برداری تلفن، فروشگاه‌های خرده‌فروشی، سازمان‌هایی که خدمات رایانه‌ای ارائه می‌دهند، موسسات کارایی و خدمات رفاه عمومی و ادارات پست.

فناوری‌های واسطه‌ای، واحدهای مستقل از هم را به هم مرتبط می‌سازند. این واحد ارتباط‌دهنده، وظیفه خود را از طریق استاندارد کردن مبادلات سازمانی و ایجاد ثبات در رفتار مشتری، تحقق می‌بخشد. برای مثال بانک، سپرده‌گذار را به وام‌گیرنده ارتباط می‌دهد. آنها یکدیگر را نمی‌شناسند ولی موفقیت بانک‌ها منوط به جذب هر دوی آنهاست. بانکی که پول نقد فراوانی دارد ولی به کسی وام نمی‌دهد، نمی‌تواند موفق باشد. همچنین وقتی وام‌گیرندگان فراوان باشند ولی کسی پول خود را به بانک نسپارد، بانک ورشکست می‌شود. در نتیجه، به علت وابستگی بالقوه سازمان به مشتریان و خطرپذیری لاینفکی که در مبادلات آنها وجود دارد، مدیران سازمان‌های دارای فناوری واسطه‌ای با عدم اطمینان مواجهند.

مدیران چگونه می‌توانند با این عدم اطمینان محیطی برخورد کنند؟ بوسیله افزایش خدمات عمومی. اگر سازمانی مشتریان فراوانی داشته باشد، کمتر به یک مشتری واحد متکی می‌شود. بنابراین، بانک‌ها، سپرده‌گذاران زیادی را جستجو کرده و برای دادن وام‌های تجاری مختلف، پیوسته تلاش می‌کنند.

فناوری متمرکز (فشرده): تامسون سومین گروه فناوری را «فناوری متمرکز» نامید و آن عبارتست از یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. پاسخ دقیق به ماهیت و نوع مسائلی بستگی دارد که نمی‌توان به صورت عادی آنها را پیش‌بینی کرد. نمونه‌های این فناوری در بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های پژوهشی، سازمان‌های مشاوره مدیران و تیم‌های ضربت ارتش به کار می‌روند.

به طور نمونه فناوری متمرکز را بیمارستان‌ها به کار می‌برند. در لحظه‌ای که یک بیمار در حالت اورژانس به بیمارستان مراجعه می‌کند، باید اقدامات مربوط به عکس‌برداری، امور آزمایشگاهی و دارویی بر روی وی صورت گیرد و پزشکان متخصص در زمینه‌های مختلف بر سر وی حاضر شده و در صورت لزوم از خدمات مددکاری اجتماعی نیز بهره‌گیری می‌کنند. هر یک از این نوع خدمات پس از بررسی حال بیمار و انجام معاینات لازم، مشخص خواهد شد.

فناوری متمرکز هماهنگی را از طریق ارتباط دوجانبه محقق می‌سازد. منابع متعددی در دسترس سازمان است که بر حسب موقعیت و با یک ترکیب محدود در زمان معین، به کار گرفته می‌شوند. انتخاب، ترکیب و نظم این منابع به کمک دریافت بازخورد از خود موضوع و مورد تعیین می‌شود. به علت این نیاز به انعطاف‌پذیری در پاسخ، عدم اطمینانی که مدیران با آن مواجه‌اند، در واقع مشکلی عمده است. بنابراین مدیران با در دسترس داشتن منابع مختلف به عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند. در مثال بیمارستان، چون این سازمان خدمات بهداشتی، تخصصی و مهارت‌های در دسترس را داراست، می‌تواند در موقعیت‌های مختلف پاسخگو باشد.

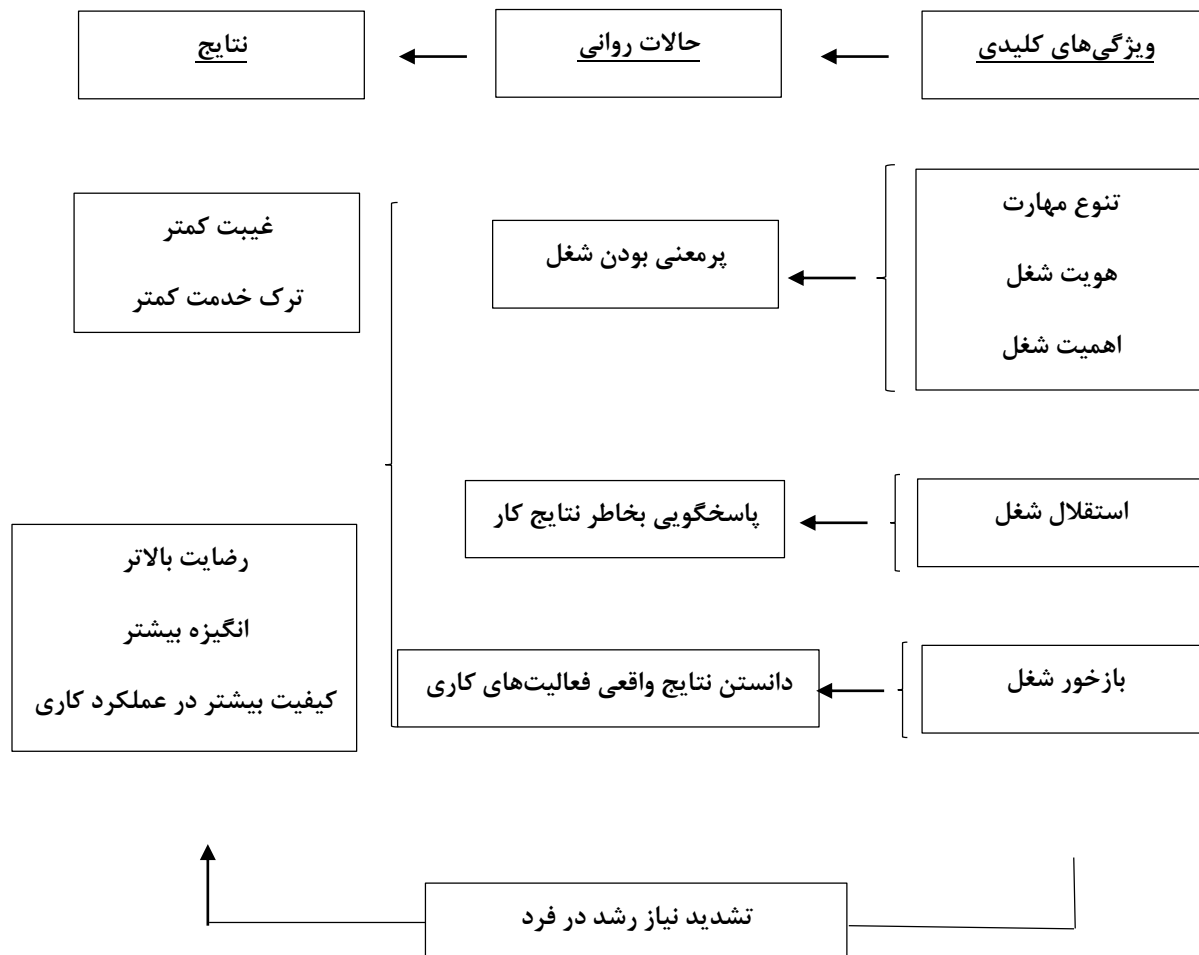
۳۲- تنوع مهارت، هویت کار و اهمیت کار به کدامیک از حالات روانی مدل ویژگی‌های شغلی اشاره دارد؟

- (۱) آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری
(۲) مسئولیت در برابر نتایج کار
(۳) معنی دار بودن کار
(۴) مسئولیت در برابر پیامدهای کار

پاسخ: گزینه (۳) معنی دار بودن کار

منبع: فلش کارت‌های DLM - مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی، ص ۳۸۲ - مدیریت عمومی دکتر الوانی، ص ۱۶۸

مدل ویژگی‌های شغل (JCM)



دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت

فلش کارت‌های DLM

درصد بالای ۷۰٪ در کلیه دروس با روزی ۳۰ الی ۴۰ دقیقه مطالعه

www.DLMgroup.ir