

<p>(۲) تعدد واحدها و دوایر تخصصی</p> <p>(۴) ادغام واحدهای مختلف در یک واحد بزرگتر</p>	<p>(۵۱) نتیجه تفکیک افقی در سازمان چیست؟</p> <p>(۱) افزایش ارتفاع سلسه مراتب و سطوح نظارت</p> <p>(۳) غیر تخصصی کردن کارها</p>
<p>پاسخ: گزینه ۲ - تعدد واحدها و دوایر تخصصی</p>	
<p>منبع: ( خلاصه سید جوادین - N_S_۱۴_۲۴۳ )، فلش کارت‌های DLM</p>	

❖ ساختار سازمانی (نتیجه فرایند سازمانی):



نکته: معمولاً ۳ عنصر تفکیک افقی و عمودی و جغرافیایی همزمان محقق نمی‌شوند. مثلاً "دانشکده‌ها را در نظر بگیرید؛ از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم و تفکیک افقی بسیار زیاد برخوردارند و ...

۵۲) سازمان برای بهبود توانایی هماهنگی و ایجاد انگیزه چه کارهایی می‌تواند صورت دهد؟

۱) کاهش تعداد مدیران و کاهش تعداد سطوح سازمانی

۲) افزایش تعداد مدیران و کاهش تعداد سطوح سازمانی

۳) کاهش تعداد مدیران و افزایش سطوح سازمانی

۴) افزایش تعداد مدیران و افزایش سطوح سازمانی

پاسخ: گزینه ۱- کاهش تعداد مدیران و کاهش تعداد سطوح سازمانی

منبع: مبانی رضایان - ص ۳۲۳ و ص ۴۰۵ چاپ جدید، فلش کارتهای DLM

سازمان سنجش گزینه ۴ را انتخاب کرده!

توضیحات مفصلی از کتاب تئوری سازمان رابینز درباره ابعاد ساختار سازمانی در انتهای همین فایل در اختیار شما عزیزان قرار داده شده است. لطفا همین حالا مراجعه و با دقت مطالعه فرمایید. هر سال سوال می‌آید.

۱) سازمان‌ها علاوه بر اینکه مجموعه‌ای از انسان‌ها را در خود جای می‌دهند نوعی سیستم‌های تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند. سازمان از طریق هماهنگی تلاش‌های گروهی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند. تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی است.

اطلاعات فی‌النفسه یک منبع کمیاب در سازمان نیست بلکه منبع نادر و کمیاب همان ظرفیت پردازش اطلاعات مورد نیاز است. اگر به هر مدیر بیش از ظرفیت پردازشش اطلاعات داده شود منجر به انباشتگی اطلاعات می‌شود پس برای جلوگیری از این عارضه باید اتخاذ برخی از تصمیمات را به دیگران واگذار کرد و تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان پخش شود این پراکندگی همان عدم تمرکز است.

۲) سازمان‌ها باید در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند زیرا برای پردازش اطلاعات دیگر لازم به طی سلسله مراتب سازمانی نیست در این حالت تصمیم‌گیری به وسیله افراد نزدیک به مسئله اتخاذ می‌شود.

۳) عدم تمرکز باعث می‌شود داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد و اگر تصمیم‌گیرندگان به مسئله مورد تصمیم بیشتر آشنا باشند واقعیت‌های ویژه‌ای در مورد آن مسئله می‌دانند.

۴) عدم تمرکز در تصمیم‌گیری باعث انگیزش می‌شود. (منبع: تئوری سازمان رابینز)

تقسیم کار عمودی

در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تأمل باید مدنظر قرار گیرد:

۱- تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی. به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت «تخت»، «متوسط»، یا «بلند» در بیاید؛

۲- **حیطه نظارت.** که به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند، دلالت دارد؛

۳- **درجه تمرکز.** که بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد؛ به این ترتیب که هرگاه کلیه تصمیم‌های مهم در رده بالایی ساخت یا زمانی اخذ شود، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد و هرگاه با تفویض اختیار و حذف قوانین دست و پاگیر، امکان تصمیم‌گیری توسط مدیران سطوح میانی و عملیاتی افزایش یابد و ساز و کارهای کنترل به سطوح پایین‌تر واگذار گردد، از تمرکز کاسته می‌شود (بونه و کرتز، ۱۹۹۲، دکتر گلابی ۲۲۶-۲۲۸)

صفحه ۳۲۳

### ترکیب

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزاء درونی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها، از ساز و کارهای ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها استفاده می‌شود.

صفحه ۴۰۵

۵۳) کدام وابستگی با استفاده از فناوری فشرده در سازمان تناسب دارد؟	۱) طرفینی	۲) مجموعه‌ای
	۳) ترتیبی	۴) درون سازمانی
پاسخ: گزینه ۱ طرفینی		
منبع: خلاصه تئوری رایبیز ص ۷۸_۶_T_R، فلش کارتهای DLM		

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

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

۱) فناوری پیوسته مستمر: اگر وظایف و عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته، تامسون آنها را پیوسته مستمر نامیده است. (شکل الف ۲-۶) 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 نهاده‌ها و ستاده‌ها می‌شود.

کنکور ۸۹:

در فناوری‌های پیوسته مستمر، عدم اطمینان عمده‌ای که مدیران با آن مواجه می‌باشند در چه زمینه است؟

۱- نهاده‌ها و ستاده‌ها (۲) شرایط ساختاری (۳) شرایط محیطی (۴) فرآیند انجام عملیات

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

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.

۲) فناوری واسطه‌ای (Mediating Technology): نوعی فناوری که مشتری را به نهاده و ستاده‌ی سازمان پیوند می‌دهد تعریف شده است. مثل مؤسسات کارایی، اداره پست. (شکل ب ۲-۶) 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.

(صفحه ۱۶۴)

سراسری اجرائی ۹۲:

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

۱- واسطه‌ای (۲) پیوسته مستمر (۳) تکراری (۴) فشرده

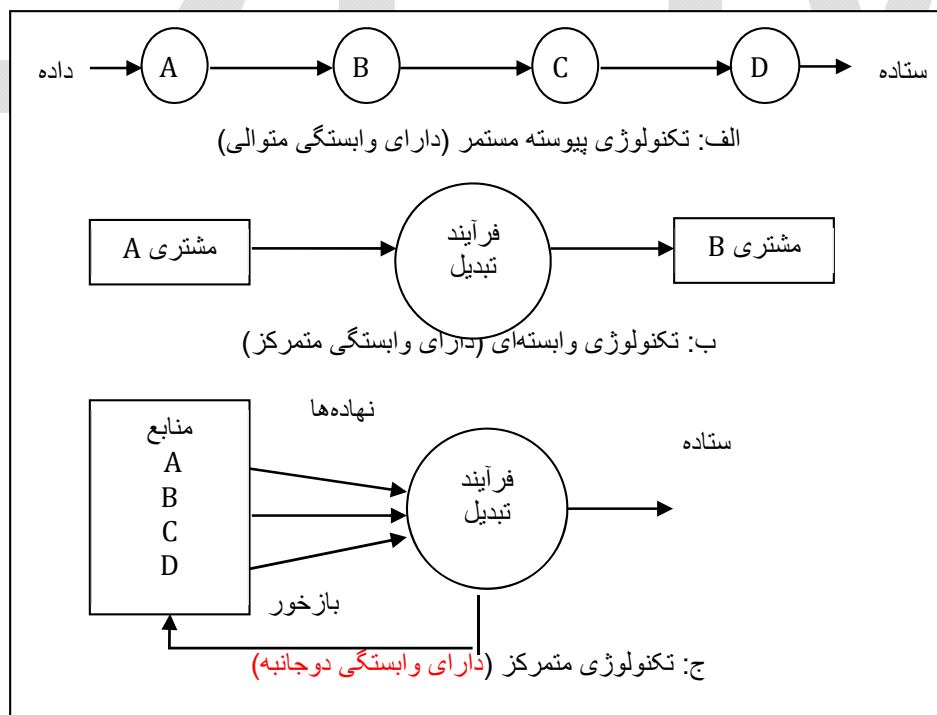
مدیران از طریق ارائه خدمات عمومی به این عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند و به جای داشتن یک مشتری چند مشتری را جذب می‌کنند (میشه شبیه تشکیل پرتفوی سهام!)

۳) **فناوری متمرکز (فشرده) (Insentive Technology)**: عبارتست از دادن یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. پاسخ دقیق به ماهیت و نوع مسائل بستگی داشته که 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.

شکل ج ۲-۶ تشریح می‌کند که **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 دریافتان از موضوع تعیین می‌گردد. بعلا این نیاز به انعطاف‌پذیری در پاسخ، عدم اطمینانی که مدیران با آن مواجهند، فی‌النتیسه مشکل عمده است.

(صفحه ۱۶۵)



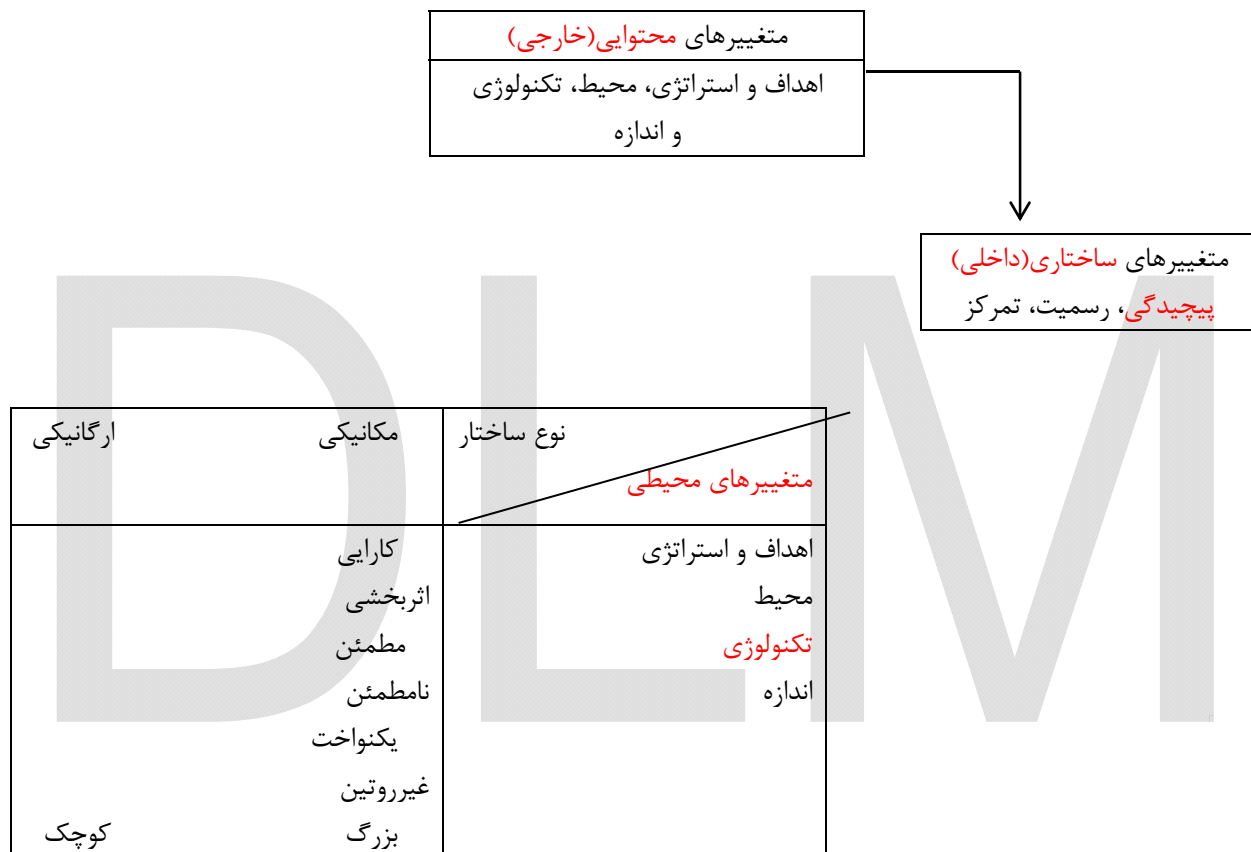
شکل ۲-۶: طبقه‌بندی فناوری از دیدگاه جیمز تامسون -

۵۴) فناوری و پیچیدگی به ترتیب جزو کدام دسته از عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی هستند؟

- (۱) خارجی - خارجی  
(۲) داخلی - خارجی  
(۳) خارجی - داخلی  
(۴) داخلی - داخلی

پاسخ: گزینه ۳ - خارجی - داخلی

منبع: طراحی ساختار سازمانی - سید محمد اعرابی ص ۱۸، مبانی سازمان و مدیریت رضائیان، ص ۳۰۲، فلش‌کارت‌های DLM



طراحی ساختار سازمان، اعرابی، ص ۱۸ و ۱۹

۵۵) طراحی سازمان بر اساس سیستم طبیعی برای چه محیطی صورت می‌پذیرد؟	
۱) پویا	۲) متلاطم
۳) ایستا	۴) نسبتاً پایدار
پاسخ: گزینه ۱ - پویا	
منبع: (سید جوادین - جلد اول - ص ۲۴۰_۱۶_N_S و ۱۴۹_۱۶_N_S)، فلش کارت‌های DLM	

### سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی

از نظر **سیستم طبیعی**، سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک افراد آن بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار یافته‌اند.

مفهوم سیستم طبیعی سازمان بر مبنای آنچه سازمان‌ها نیستند کاملاً استوار نیست، اگر چه این مسأله عامل مهمی در این نگرش است. نظر واقعی به بررسی راه‌هایی اختصاص دارد که در آن سازمان‌ها، مانند دیگر گروه‌ها به نیازها و الزامات سیستم خود توجه می‌نمایند. سازمان‌ها به عنوان **سیستم ارگانیکی** تلقی می‌شوند که سرشار از تمایلات قوی برای بقاء و حفظ خود به عنوان سیستم می‌باشند. گسترش ساختارهای غیر رسمی و فرهنگ‌های خاص به عنوان وسایل مهمی برای رسیدن به این هدف تلقی می‌شوند. این ساختارها ناشی از توانایی‌ها و علایق طبیعی افراد بوده و گروه‌ها را قادر می‌سازد که از منابع انسانی اعضا خود استفاده نمایند.

— برنز و استاکر می‌گویند: تناسب بین محیط و ساختار به اثربخشی منجر می‌شود.

— سازمان‌های که دارای محیط ایستا هستند ← ساختار مکانیکی برای آن‌ها مؤثر است و نوع ایده آل آن‌ها بروکراسی است.

— سازمان‌هایی که دارای **محیط پویا** هستند ← **ساختار ارگانیکی** برای آن‌ها مؤثر است.

۵۶) توانمند سازی افراد در تیم خودگردان از طریق کدام ساز و کار صورت می‌پذیرد؟

۱) مشارکت      ۲) تفویض

۳) ممارست      ۴) مشاوره

پاسخ: گزینه ۲

منبع: (خلاصه سید جوادین جلد دوم ۱۳۸-۳۴-N-S) (خلاصه آراین قلی پور R-A-۱-۷) (تیم سازی در قرن ۲۱- رفتار پیشرفته رضاییان ص ۶۴ تا ۶۶) ، فلش کارت‌های DLM

خلاصه سید جوادین جلد دوم:

❖ تیم‌ها در عمل:

۱- حلقه‌های کیفیت ← گروه‌های کوچکی از افراد هستند که به طور داوطلبانه و با زمینه‌های کاری متفاوت گرد هم آمده‌اند تا برای مسائل مربوط به کیفیت، بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها راه‌حلهایی را مشخص کرده، تجزیه و تحلیل و توصیه نمایند.

۲- تیم‌های مجازی ← یک گروه وظیفه‌ای که از نظر فیزیکی یکی نبوده و از طریق تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی به اداره کسب وکارشان می‌پردازند.

۳- تیم‌های خودگردان ← گروهی از کارگران که سرپرستی و اداره کاریشان به خودشان داده شده است.

- همه تیم‌های خودگردان یک ویژگی مشترک دارند ← ماهیت چند وظیفه‌ای

نکته: معمول‌ترین وظیفه‌ای که در تیم‌های خودگردان تفویض می‌شود ← برنامه ریزی و پاسخگویی مستقیم به مشتریان و کمترین وظیفه‌ای که تفویض می‌شود ← استخدام یا اخراج کارکنان است.

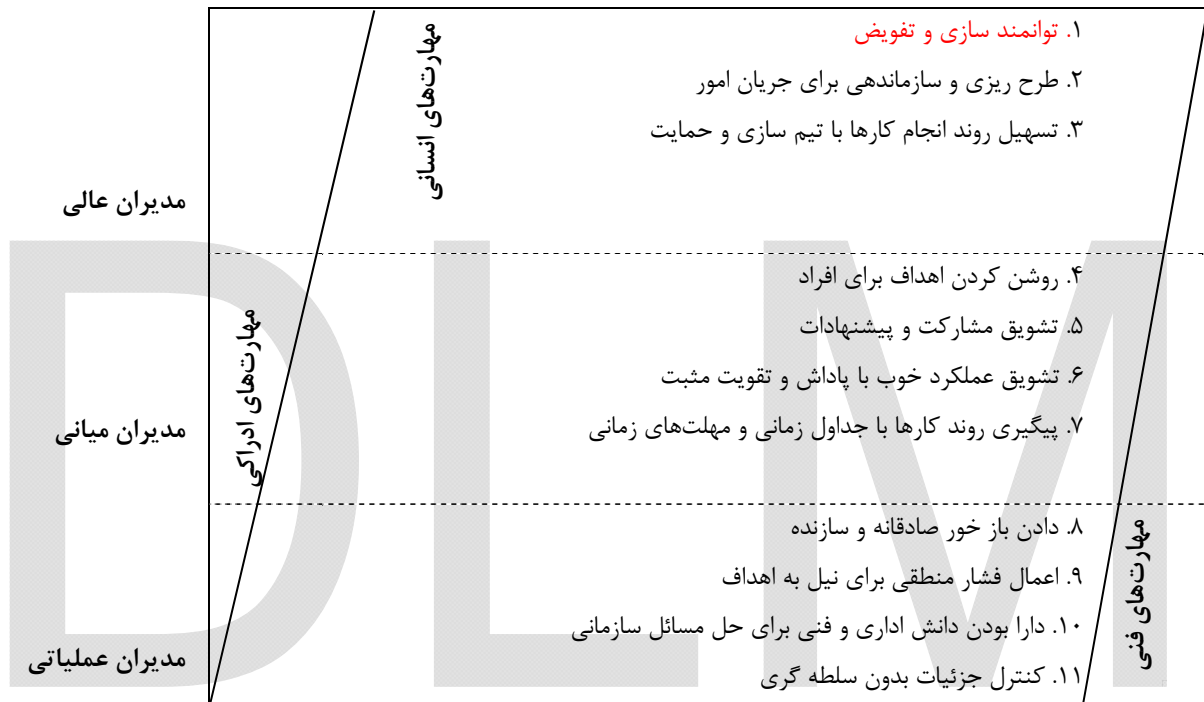
- نگاره ۴-۳: تفاوت‌های اساسی میان حلقه‌های کیفیت، تیم‌های مجازی و خود گردان -

موضوعات / تیم‌ها	حلقه‌های کیفیت	تیم‌های مجازی	تیم‌های خود گردان
نوع تیم	مشاوره	مشاوره یا پروژه‌ای (به طور معمول پروژه‌ای)	تولید، پروژه‌ای یا عمل
نوع توانمندی سازی	مشاوره	مشاوره، مشارکت، تفویض اختیار	تفویض اختیار
اعضا	تولیدی / خدماتی	مدیران و متخصصین فنی	متخصصان، فنی / تولیدی، خدماتی
اساس عضویت	داوطلبانه	دستوری و تکلیفی (کمی داوطلبانه)	دستوری و تکلیفی
رابطه با ساختار سازمانی	موازی	موازی یا مرتبط	مرتبط
میزان ارتباطات رو در رو	شدیدا رو در رو	دوره‌ای	متغیر، وابسته به میزان استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی



### خلاصه رفتار قلی پور:

مهارت‌های مدیر از دید ویلسون: ویلسون برای شناسایی و طبقه‌بندی مهارت‌ها علاوه بر خود مدیران از زیردستان نیز سؤال کرده و جمع‌آوری اطلاعات از دو منبع مدیران و کارکنان، تحقیق وی را معتبر تر کرده است.



- نمودار ۱-۱ ترکیب مهارت‌های سه‌گانه کتز با مهارت‌های یازده‌گانه ویلسون -

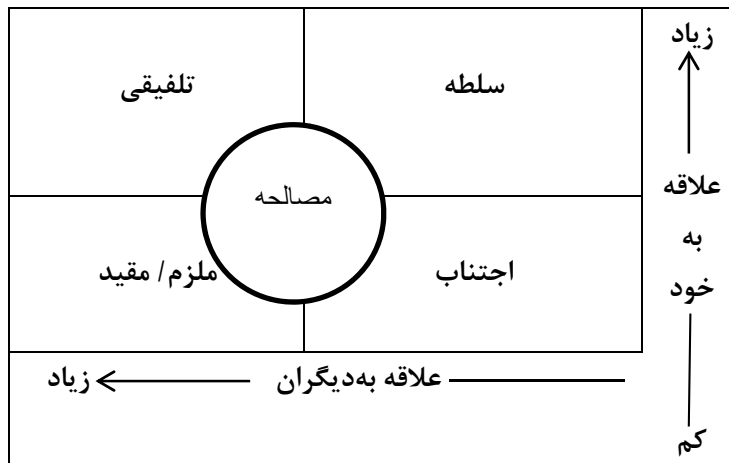
- مدیریت اثر بخش انسان‌ها در سازمان، کار اصلی و واقعی مدیران است.

- تعامل مؤثر با انسان‌های دیگر تعیین‌کننده موفقیت و اثربخشی مدیر است.

۵۷) هنگامی که هدف فرد یادگیری است باید از کدام سبک استفاده کند؟

۱) مصالحه	۲) رقابت
۳) نرمش	۴) همکاری مبتنی بر اعتماد
پاسخ: گزینه ۴ - همکاری مبتنی بر اعتماد	
منبع: ( تئوری مدیریت پیشرفته سید جوادین ص ۱۱۵ ) مدیریت تعارض و مذاکره رضایان ص ۷۸ تا ۵۹	

سبک	شرایط مناسب
رقابت	<p>۱- هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد.</p> <p>۲- در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدام‌های غیر معمول (خلاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می‌کند.</p> <p>۳- در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می‌داند حق با اوست.</p> <p>۴- علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیر رقابتی سود می‌برند.</p>
همکاری مبتنی بر اعتماد	<p>۱- برای یافتن راه‌حل مورد قبول همه (اجماع نظرها) هنگامی که خواسته‌های طرفین تعارض مهمتر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند.</p> <p>۲- هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد.</p> <p>۳- برای تلفیق بینش‌های افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت</p> <p>۴) برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته‌های آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم‌گیری.</p> <p>۵- برای از بین بردن عواطف و احساس‌های تندى که مانع برقراری ارتباط هستند.</p> <p>۶- هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به‌منظور حل تعارض وجود داشته باشد.</p> <p>۷- هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بی‌ارزد.</p>
اجتناب	<p>۱- هنگامی که موضوع جزئی باشد یا لازم باشد به موضوع‌های مهمتری رسیدگی شود.</p> <p>۲- هنگامی که فرد تحقق خواسته‌های خود را متحمل نمی‌داند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می‌کند.</p> <p>۳- هنگامی که هزینه گسیستگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر است.</p> <p>۴- برای آرام‌سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند.</p> <p>۵- هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته باشد.</p> <p>۶- هنگامی که دیگران، تعارض را به‌طور بخش‌تری حل و فصل می‌کنند.</p> <p>۷- هنگامی که به‌نظر می‌رسد موضوع‌های مورد اختلاف نشانه موضوع‌های دیگر یا مماس با آن‌ها باشد.</p>
نرمش، سازش و رأفت	<p>۱- هنگامی که به اشتباه خود پی ببرند، اجازه دهید موضوع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید.</p> <p>۲- هنگامی که موضوع مورد اختلاف برای دیگران اهمیت بیشتری دارند تا برای شما در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آتی یا آن‌ها، از خود نرمش نشان دهید.</p> <p>۳- ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوع‌های مورد اختلاف بعدی</p> <p>۴- برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد</p> <p>۵- هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.</p> <p>۶- هنگامی که می‌خواهید به کارکنان این امکان را بدهید که با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند.</p> <p>۷- هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود.</p>
مصالحه	<p>۱- هنگامی که هدف‌ها مهم‌اند، ولی ارزش تلاش بیشتر یا مواجه با برخوردهای تندتر را ندارند.</p> <p>۲- هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده، برای رسیدن به هدف‌های خود اصرار دارند.</p> <p>۳- برای دستیابی به توافق موقت در زمینه مسائل پیچیده</p> <p>۴- برای دستیابی به راه‌حل‌های سریع هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند.</p> <p>۵- به عنوان سبک احتیاطی/ پشتیبانی هنگامی که سبک‌های همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.</p>



۵۸) قانون پارکینسون (Parkinson) در چه مورد صحبت می‌کند؟

۱) رشد و گسترش سازمان بدون توجه به ماهیت کار

۲) من آگاه و من ناآگاه در ارتباط با خود و دیگران

۳) از خود بیگانگی انسان در سازمان‌های بزرگ

۴) ارتقاء بر اساس شایستگی تا رسیدن به حد بی‌کفایتی

پاسخ: گزینه ۱ - رشد و گسترش سازمان بدون توجه به ماهیت کار

منبع: (پاسخ تشریحی اجرایی ۹۱) (ضمیمه ۵ مدیریت عمومی الوانی ص ۲۸۷)، فلش کارتهای DLM

**قانون پارکینسون**، زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی ها را بیان می کند. از دید این قانون **کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند** و این گستردگی به میزان و ماهیت کار بستگی ندارد.

پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.

طبق آماری که پارکینسون جمع آوری کرده است، میزان افزایش کارکنان و واحدها چندان همبستگی و ارتباطی با میزان نتایج حاصل از سازمانها نداشته است. مثلا در جایی که تعداد کارکنان دوبرابر شده، نتیجه حاصل از عملکرد سازمان تغییری عمده نکرده است.

خلاصه کتاب نظریه‌های عمومی سازمان و مدیریت - دکتر سید جوادین - جلد اول - صفحه (N-S-8-110) (N-S-8-110)

❖ قانون: رابطه پایدار بین حقایق که به شکل قضایای کلی و منطقی بیان می‌شود.

قانون مورفی — اگر چیزی قرار است اتفاق بیفتد، اتفاق خواهد افتاد.

قانون پویایی سیستم — سیستم‌ها در طی زمان تغییر می‌کنند.

کار گسترش می‌یابد تا این که زمان در نظر گرفته شده برای تکمیلش را اشغال کند.

← قانون اول

- مدیران انگیزه بیشتری را در سازمان به کار می‌گیرند و از این طریق امپراطوری

ایجاد می‌کنند.

هزینه تا سطح درآمد بالا می‌رود (در قلمرو دولتی تمایل زیادی به انجام هزینه های

← قانون دوم

نا بجا و اضافی مربوط به بنا و ساختمان وجود دارد)

قانون ابتذال و کم مایگی - یعنی زمانی که برای هر قلم از اقلام صورت جلسه تنظیم می‌شود با میزان مبلغی که مطرح است رابطه معکوس دارد.

← قانون سوم **قوانین پارکینسون**

- میزان آگاهی افراد نسبت به موضوع مطروحه در یک جلسه با زمان صرف شده برای

جلسه و هزینه پیرامون انجام موضوع مطروحه در جلسه رابطه معکوس دارد. هر چه

آگاهی بیشتر باشد زمان زیاد تری صرف می‌شود، هزینه کمتر و هر چه آگاهی کمتر

باشد ممکن است زمان کمتر ولی هزینه بیشتری صرف گردد.

← قانون چهارم

ضریب بی کفایتی پارکینسون: فرمولی است که وی برای حد بی کفایتی جلسات و انتصابات افراد تا حد بی کفایتی افراد به منظور انتصاب مطرح ساخته است.

❖ اصل : تعمیمی است با تایید تجربی محکم و قابل ملاحظه.

افراد در سلسله مراتب سازمان تا حد بی کفایتی خود رشد می‌کنند.

گسترش کار به گونه ای خواهد بود که زمان ممکن و قابل - دسترس خود را پر کند. طبق این اصل مدیران به دنبال منافع شخصی خود هستند.

یک مدیر باید به اداره امور استثنایی سازمان که انجام آن از عهده زیر دستان بر نمی‌آید بپردازد و از دست

اصل پیتر

اصل پارکینسون

اصل استثنا

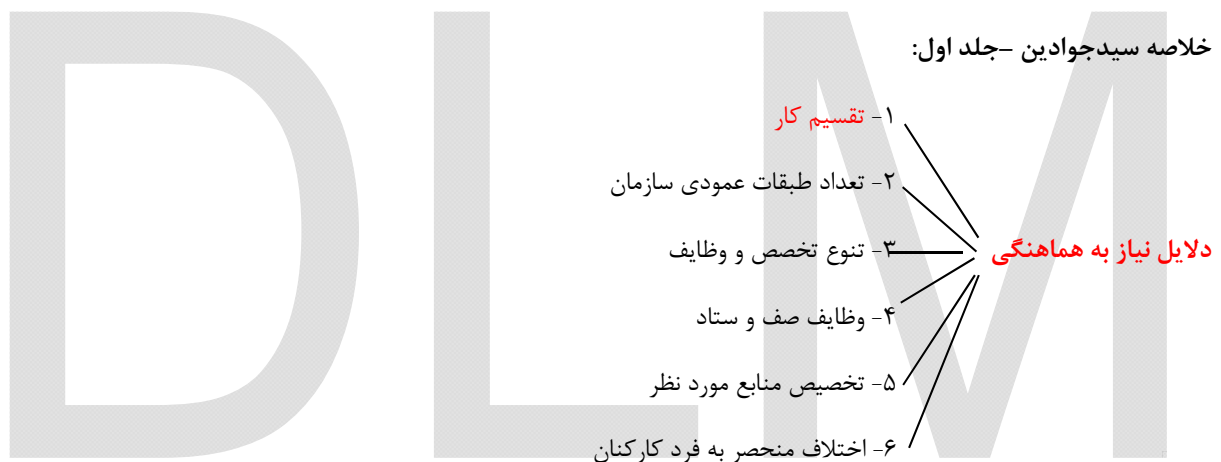
زدن به کارهای عادی خودداری کند.

گزینه ۲) انضباط، اشاره دارد به یکی از اصول چهارده گانه فایول، که عبارت است از رعایت قوانین.

۵۹) با افزایش تقسیم کار (افقی یا عمودی) در سازمان، نیاز به هماهنگی چه وضعیتی می‌یابد؟	
۱) تفاوت	۲) افزایش
۳) اهمیت	۴) کاهش
پاسخ: گزینه ۲ - افزایش	
منبع: (خلاصه سیدجوادین - جلد اول - N-S-۱۵-۲۳۴) (فلش کارت ۱۲۷۰) (مبانی رضاییان ص ۴۰۵)، فلش کارت‌های DLM	

مبانی رضاییان :

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها، از ساز و کارها ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیتها استفاده می‌شود. بدین ترتیب، مدیران با معضل مهمی مواجه می‌شوند که آنان را به چالش وامیدارد؛ زیرا هرچه تفکیک بیشتری میان خرده سیستمها صورت پذیرد نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد. یعنی هر چه تفکیک افزایش یابد هماهنگی دشوار تر می‌شود.



[صفحه ۵۶۹]

فلش کارت:

۱۲۷۰	انواع وابستگی‌ها - اصول هماهنگی	هرچه تقسیم کار در سازمان افزایش یابد نیاز به هماهنگی ..... می‌شود.	بیشتر
------	------------------------------------	--	-------

۶۰) در ماتریس بی‌سی‌جی وقتی که سهم بازار محصولات و خدمات کم باشد ولی نرخ رشد بازار برای محصولات و خدمات بالا باشد کدام راهبر توصیه می‌شود؟

- ۱) رشد یا حفظ وضع موجود، به‌کارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت
- ۲) حفظ وضع موجود، عدم سرمایه‌گذاری فروش دارایی‌های مازاد برای جبران کمبود منابع
- ۳) حفظ ثبات یا رشد متوسط بهره‌گرفتن از مزایای حفظ حداقل سرمایه‌گذاری منابع
- ۴) رشد، افزایش منابع، توسعه فعالیت بر مبنای پیش‌بینی اوضاع بازار

پاسخ: گزینه ۱ - رشد یا حفظ وضع موجود، به‌کارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت

منبع: (مبانی رضایان ص ۲۴۹ چاپ قدیم) (مبانی رضایان ص ۲۷۸ چاپ جدید)، فلش‌کارت‌های DLM

<p style="text-align: center;"><b>نرخ رشد بازار برای محصولات و خدمات</b></p> <p style="text-align: center;">↑ زیاد ↓ کم</p>		<p>❖ وضعیت «سهم کم / رشد زیاد»:</p> <p>یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت رو به رشد.</p>	<p>❖ وضعیت «سهم زیاد / رشد زیاد»:</p> <p>یک موقعیت رقابتی غالب در یک صنعت رو به رشد.</p>
		<p>❖ راهبردهای قابل توصیه: <b>رشد یا حفظ وضع موجود؛ به‌کارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت؛ یا عقب‌نشینی</b> (در صورتی که چشم‌انداز آینده مناسب نباشد).</p>	<p>❖ راهبردهای قابل توصیه: رشد؛ افزایش منابع؛ و توسعه فعالیت بر مبنای پیش‌بینی اوضاع بازار.</p>
		<p>❖ وضعیت «سهم کم / رشد کم»:</p> <p>یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت دارای رشد کم.</p>	<p>❖ وضعیت «سهم زیاد / رشد کم»:</p> <p>یک موقعیت غالب در یک صنعت دارای رشد کم.</p>
		<p>❖ راهبرد قابل توصیه: حفظ وضع موجود؛ عدم سرمایه‌گذاری؛ فروش دارایی‌های مازاد، کارکردن به‌صورت نقدی، برای جبران کمبود منابع.</p>	<p>❖ راهبرد قابل توصیه: حفظ ثبات یا رشد متوسط؛ بهره‌گرفتن از مزایای حفظ نقدینگی، ضمن حفظ حداقل سرمایه‌گذاری منابع.</p>
		<p style="text-align: center;"><b>کم</b> → سهم‌بازار برای محصولات و خدمات ← <b>زیاد</b></p>	

نمودار ۶-۶ ماتریس گروه مشاوره بوستون (بی. سی. جی) در غالب رهیافت سبد سرمایه‌گذاری،

برای تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

۶۱) درجه‌ای که یک شغل نیاز به تنوع مختلفی از فعالیت‌ها دارد و متصدی شغل می‌تواند از تعدادی مهارت‌ها و استعدادها استفاده کند، کدام است؟

- ۱) اهمیت کار  
۲) خودمختاری  
۳) تنوع مهارت  
۴) هویت کار

پاسخ: گزینه ۳ - تنوع مهارت

منبع: رفتار رابینز - تک جلدی - ص ۳۳۳، فلش کارت‌های DLM

رفتار رابینز:

با توجه به الگوی ویژگی‌های شغلی، هر نوع کار یا شغل را می‌توان برحسب ۶ بعد اصلی کار، به شرح زیر، بیان کرد:

۱- گوناگونی در مهارت میزان یا درجه‌ای که کار به مهارت‌های مختلف نیاز دارد و کارگر باید چنین مهارت‌هایی را داشته باشد.

۲- هویت کار. میزان یا درجه‌ای که نوع کار به صورت کامل دارای هویت می‌شود.

۳- اهمیت کار. میزان یا درجه‌ای که کار می‌تواند بر زندگی سایر افراد اثر بگذارد.

۴- آزادی عمل، میزان یا درجه‌ای که کارگر یا کارمند دارای استقلال یا آزادی عمل است و می‌تواند به هنگام انجام کار و تعیین مراحل انجام آن از اختیارات و آزادی عمل برخوردار شود.

۵- بازخور نمودن نتیجه میزان یا درجه‌ای که نتیجه حاصل از کارهای انجام شده به فرد داده می‌شود و اطلاعات در مورد اثربخشی عملکرد به صورت مستقیم به کارگر یا کارمند داده می‌شود.

خلاصه سید جوادین:

نظریات ویژگی شغلی (مهم):

الف) نظریه دو عاملی هرزبرگ ————— جتنی بر نیازهای انگیزاننده و نگه‌دارنده است.

ب) نظریه نیازهای سه گانه مک کلند (Three Needs) ————— نیاز کسب موفقیت - نیاز کسب قدرت - نیاز تعلق

ج) نظریه اسناد به ضرورت‌های کار ————— تورنر و لارنس (Turner & Lawrence) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که (Requistictask Attributes Theory) کارکنان مشاغلی را می‌پسندند که آزمودنی و پیچیده باشد. یعنی دارای ویژگی‌های زیر باشد:

۱- تنوع کار ۲- استقلال ۳- مسئولیت ۴- دانش و مهارت ۵- روابط متقابل اجتماعی ۶- اختیار

د) ویژگی‌های شغلی (Job Characteristics Model):

$$\text{بازخور} \times \text{استقلال شغلی} \times \frac{\text{اهمیت کار} + \text{مشخص بودن کار} + \text{تنوع مهارت‌ها}}{3} = \text{معیار بالقوه انگیزشی}$$



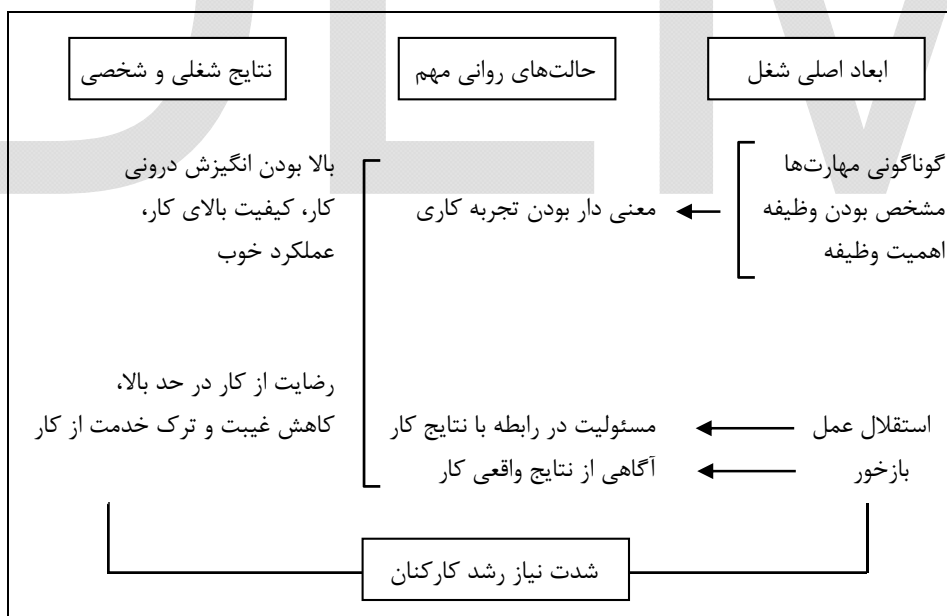
— تنوع مهارت‌ها — همگامی که وظیفه‌ای نیازمند فعالیت‌های تلاش برانگیز یا مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف باشد، از سوی هر فردی معنی دار تلقی می‌شود (مثل بازی‌های کامپیوتری)

— مشخص بودن کار — —جهای است که شغل تا آن درجه نیاز به تکمیل به عنوان یک واحد کاری مشخص دارد.  
— به عبارت دیگر وقتی که فرد یک واحد کامل کار را انجام می‌دهد، احساس معنی دار بودن بیشتری پیدا می‌کند.

— اهمیت وظیفه‌ای کار — میزان اثربخشی‌ای که شغل در افراد دیگر یا سازمان بر جای می‌گذارد.  
(مانند تأثیر کار پزشکان در مداوای بیماران - یا کارکنان بانک به سبب آن که مقدار پول زیادی را جابه‌جا می‌کنند)

— آزادی عمل و استقلال — —انگر آزادی عمل کارمند نسبت به اجرای طرح، رعایت جدول زمان‌بندی و استفاده از بصیرت مشخص است.

— خود مدیریتی، ویژگی اساسی در این مفهوم است.  
— در چنین موضعی افراد احساس مسئولیت شخصی بالایی درباره نتایج کار خود می‌کنند.  
— بازخور — میزان اطلاعاتی که افراد شاغل نسبت به اثربخشی و عملکرد کار خود دریافت می‌کنند و آگاه می‌شوند که تا چه اندازه کوشش‌های آن‌ها در کسب نتایج مؤثر است.



— نمودار ۱۳-۴۲: الگوی ویژگی‌های شغلی مربوط به انگیزش کاری —

نکته: مدل ویژگی شغلی به ویژه در تشریح رفتاری افرادی که دارای نیازهای اقدام، خود شکوفایی، معرفت شناسی و زیبایی شناسی هستند مؤثر است.

۶۲) هرگاه دو گروه تعارض را اجتناب ناپذیر و توافق را غیرممکن بدانند و منافع نیز زیاد باشد چه رفتاری از خود بروز خواهند داد؟

۱) حل منطقی مسئله      ۲) جنگ قدرت

۳) عقب‌نشینی      ۴) همزیستی مسالمت‌آمیز

پاسخ: گزینه ۲- جنگ قدرت

منبع: مدیریت تعارض و مذاکره پیشرفته رضاییان ص ۴۰

رفتار	تعارض اجتناب ناپذیر ، توافق ناممکن	تعارض اجتناب پذیر ، توافق ناممکن	تعارض اجتناب ناپذیر ، توافق ممکن	منافع
فعال	جنگ قدرت راهبرد برد- باخت	عقب نشینی	حل مسئله	زیاد
قضاوت میانجی	کناره گیری	مصالحه ، چانه زنی	متوسط	
انفعالی سرنوشت	بی تفاوتی یا نا آگاهی	همزیستی مسالمت آمیز سازش	کم	

- نمودار ۳-۱ پیش فرض‌های اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض و مدیریت آن‌ها -

۶۳) برای حل مسائل پیش‌بینی نشده توسط گروه ساختار آن چگونه است؟

(۱) تفکیک افقی زیاد

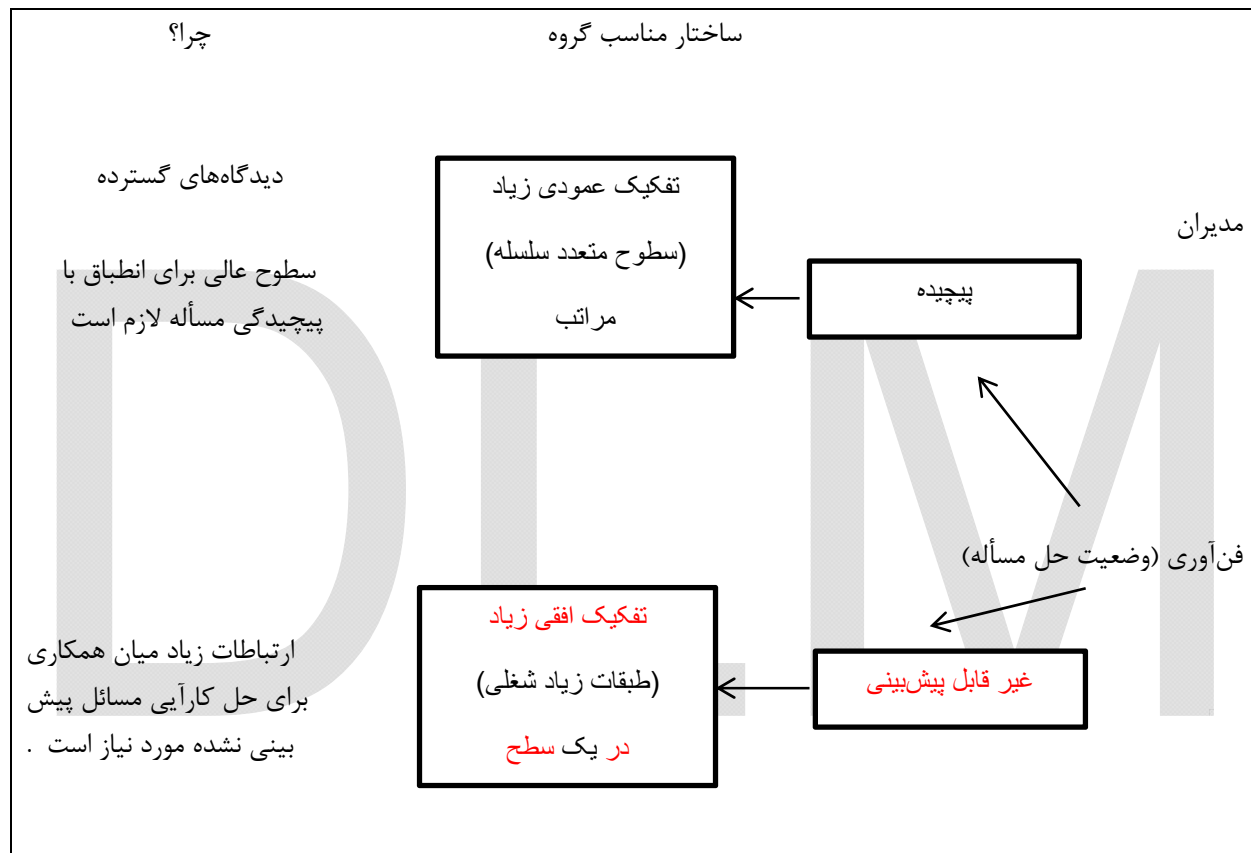
(۲) تلفیق افقی

(۳) تلفیق عمودی

(۴) تفکیک عمودی زیاد

پاسخ: گزینه (۱) تفکیک افقی زیاد

منبع: رفتار سازمانی دکتر رضائیان، صفحه ۲۶۱، فلش‌کارت‌های DLM



مدل نیمه اقتضایی برای اثربخشی گروه کار

۶۴) کاربرد روش‌های مبتنی بر ایجاد تعارض به چه منظوری است؟
۱) جلوگیری از طفره رفتن اجتماعی
۲) ایجاد خلاقیت
۳) رشد نوآوری
۴) جلوگیری از گروه‌اندیشی
پاسخ: گزینه ۲ صحیح می باشد اما به نظر گزینه ۴ قطعی تر است.
منبع: مدیریت تعارض و مذاکره رضایان ص ۵۹ تا ۷۸

تعریف تعارض کارکردی:

هنگامی تعارض کارکردی است موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌ها شود، خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه‌ها برانگیزاند، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروه‌های کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنش‌ها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. **تعارض پادزهر گروه‌اندیشی است.**

در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است:

- ۱- توافق ۲- روابط مستحکم‌تر ۳- یادگیری
- \* توافق‌های عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. (اگر یک طرف احساس شکست کند این می‌تواند زمینه‌ساز تعارض‌های بعدی گردد.
- \* تعارض‌های خوب پل حس نیت و موجب روابط گسترده‌تر در آینده خواهد بود.
- \* تعارض کارکردی موجب افزایش خودآگاهی طرفین شده حل خلاق مسئله را ممکن می‌سازد.
- گاهی گروه‌های تصمیم‌گیری در جزئیاتی گرفتار می‌شوند که به هیچ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای نمی‌انجامد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی **می‌تواند خلاقیت‌ها را به جریان بیندازد.**

کارشناسان در این زمینه، تعارض برنامه‌ریزی شده به صورت ذیل تعریف می‌کنند: «تعارضی که موجب پیدایش انتخاب‌های مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می‌شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند»

روش‌های ایجاد تعارض کارکردی:

۱- روش نقادی (شیطنت‌آمیز):

نقش نقادی را یک فرد یا گروه به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت بر عهده می‌گیرند. برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی‌بافی متهم نشود خوب است نقش نقادی «چرخشی باشد». گذشته از این ایفای نقش نقادی به‌صورت دوره‌ای، آموزش خوبی برای مهارت‌های تحلیلی در افراد و گروه‌هاست.

۲- روش مناظره‌ای (جدل):

روش مناظره‌ای یعنی حقیقت‌ها را از طریق کشف مواضع مخالف (تز و آنتی‌تز) به‌دست آوردن.

رهیافت مناظره‌ای مستلزم آن است که مدیران پیش از تصمیم‌گیری بحث ساختار یافته‌ای از دیدگاه‌های مخالف داشته باشند.

یکی از موانع روش مناظره‌ای این است که «پیروزی در مناظره» ممکن است اصل موضوع را تحت‌الشعاع قرار دهد.

اثر بخشی این دو روش در ایجاد تعارض کارکردی در مقایسه با شرط‌هایی دارد. گروه‌های تصمیم‌گیری در مقایسه با گروه‌هایی که برای رسیدن به اجماع نظرها تلاش می‌کنند با استفاده از روش نقادی یا مناظره‌ای به تصمیم‌های کیفی‌تری دست می‌یابند. ولی یک بررسی آزمایشگاهی اخیر نشان می‌دهد گروه‌هایی که از روش نقادی استفاده می‌کردند راه‌حل‌های بالقوه بیشتری ارائه می‌دادند و توصیه‌های بهتری برای مسائل داشتند تا گروه‌هایی که روش مناظره‌ای را به‌کار بسته بودند. با توجه به این تایید مختلط، مدیران در به‌کارگیری هر یک از دو روش برای بازگرداندن حیات به وضعیت ایستای سازمان وسعت عمل دارند. رجحان فردی و تجربه‌ی ایفای نقش می‌توانند عوامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب یک رویافت نسبت به رویافت دیگر باشند. عامل مهم این است که در صورت ضرورت می‌توان تعارض کارکردی را به‌طور فعال ایجاد کرد، مانند هنگامی که خطر پیدایش سازگاری کورکورانه یا گروه‌اندیشی زیاد باشد.

D L M

(۱) مبادله‌ای (۲) روشی (۳) توزیعی (۴) مراوده‌ای	۶۵) انصاف مشاهده شده در نتایج منابع، تعریف کدام نوع عدالت است؟
پاسخ: گزینه ۳ - توزیعی	
منبع: ( خلاصه رفتار قلی پور - ۳۰_۲_A_R ) ، فلش‌کارت‌های DLM	

صفحه ۸۹

**عدالت توزیعی** ← ارزیابی شناختی فرد از منصفانه بودن مقادیر و تخصیص پاداش‌ها  
ادراک کارکنان نسبت به عدالت توزیعی با متغیرهای وابسته رفتار سازمانی ارتباط دارد.  
(مثلاً هرچه پرداخت حقوق منصفانه‌تر باشد رضایت شغلی بیشتر است).

به مبادله بین فرد و سازمان اشاره دارد.  
عدالت رویه‌ای هم بر متغیرهای وابسته رفتار سازمانی تأثیر دارد.  
در بحث عدالت رویه‌ای توجه به تفاوت بین تساوی و برابری برای مدیران اهمیت دارد.  
تساوی یعنی تنظیم رویه‌ها به گونه‌ای که مثلاً فرصت ارتقا برای همه (زن و مرد) یکسان باشد و تبعیض در رویه‌ها صورت نگیرد.  
برابری یعنی تنظیم رویه‌ها به گونه‌ای که افراد واجد شرایط ارتقا یابند.

عدالت رویه‌ای

انواع عدالت سازمانی

**عدالت مراوده‌ای** به مبادله بین افراد اشاره دارد.

عدالت مراوده‌ای ریشه در مبادله اجتماعی دارد.

صفحه ۹۰

نتایج رفتار روش	مهم عدالت توزیعی عبارت است از انصاف مشاهده شده در ..... عدالت مراوده‌ای به ..... میان اشخاص از طرف دیگران باز می‌گردد. و عدالت روشی مربوط به ..... تصمیم‌گیری می‌باشد.	سراسری هشتاد و نه	۳۸۸۸
-----------------	---	-------------------	------

۶۶) رابطه میان تفویض اختیار و عدم تمرکز چیست؟

- ۱) تفویض اختیار امری ساختاری است در حالیکه عدم تمرکز امری مدیریتی و شخصی است.
- ۲) در تفویض اختیار مسئولیت واگذار می‌شود ولی در عدم تمرکز مسئولیت واگذار نمی‌شود.
- ۳) اساساً مسئولیت در هیچکدام واگذار نمی‌شود و از این جهت همانند هستند.
- ۴) در تفویض اختیار مسئولیت واگذار نمی‌شود ولی در عدم تمرکز مسئولیت هم توزیع می‌شود.

پاسخ: گزینه ۴

منبع: تئوری مدیریت سید جوادین ص ۵۶۰، فلش‌کارت‌های DLM

#### ❖ تفویض اختیار و عدم تمرکز:

- اختیار سازمانی — میزان اعطای اقتدار سازمانی به کارکنان در رابطه با تصمیم‌گیری، در امور مربوط به سازمان.
  - تفویض اختیار — یعنی این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مسئولین انتقال دهد.
  - عدم تمرکز — تفویض اختیار و مسئولیت به واحد‌های تابعه در داخل یک سازمان (از ریاست کل تا منطقه اجرای عملیات)
  - تمرکز — یعنی عدم تفویض اختیار - ولی همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملاً انجام می‌شود.
- نکته: همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملاً انجام می‌شود. از طرفی دیگر عدم تمرکز مطلق نیز نمی‌توان یافت، زیرا چنانچه مدیران تمام اختیارات خود را تفویض کنند برکنار می‌مانند.
- پس تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارند بلکه با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار قرار دارند.

۶۷) اهداف با ثبات و انعطاف‌پذیر، محیط در حال تغییر و کنترل نسبتاً متمرکز شرایط مناسب برای کدام استراتژی است؟

- (۱) مدافع (۲) تحلیل‌گر  
(۲) آینده‌نگر (۴) منفعل

پاسخ: گزینه ۲ - تحلیل‌گر

منبع: خلاصه تئوری رایبزنز ۵۵\_۴\_R\_T، فلش‌کارت‌های DLM

- جدول ۱-۴: طبقه‌های مختلف استراتژی - ساختار -

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی تحلیل‌گر	ثبات و کارایی ثبات و انعطاف‌پذیری	باثبات متغیر	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز کنترل متمرکز تعدیل‌یافته، کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری، کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده‌نگر	انعطاف‌پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز



۶۸) وقتی تغییرات پویا و پیچیدگی محدود است ساختار سازمانی مناسب کدام مورد است؟	
۱) پیچیدگی کم، رسمیت پایین و تمرکز	۲) پیچیدگی زیاد، رسمیت پایین و عدم تمرکز
۳) پیچیدگی زیاد، رسمیت بالا و تمرکز	۴) پیچیدگی کم، رسمیت پایین و عدم تمرکز
پاسخ: گزینه ۱ - پیچیدگی کم، رسمیت پایین و تمرکز	
منبع: تئوری سازمان رابینز، فلش‌کارت‌های DLM	

### ترکیب نظریه‌ها: تعریف و سنجش محیط

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

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

(صفحه ۱۸۸)

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

(صفحه ۱۸۹)

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

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

ساده

پیچیده

پیچیدگی

۶۹) در کدامیک از مبانی سازمانی استقلال نسبی واحدها حفظ شده، ارزیابی عملکرد ساده‌تر بوده و واحدهای تخصصی مجزا باهم فعالیت می‌کنند؟	
۱) منطقه جغرافیایی	۲) مبنا وظیفه
۳) نوع تولید	۴) مبنا مشتری
پاسخ: گزینه ۳ - نوع تولید	
منبع: مدیریت عمومی الوانی ص ۱۰۱، فلش کارتهای DLM	

### مزایا و محدودیت‌های سازمان بر مبنای نوع تولید

در این نوع سازمان مسئولیت‌ها و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص است و استقلال نسبی آن‌ها در عملیات حفظ می‌شود. سهولت ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع تولید و خدمات و توجه به هدف تولید و ارائه خدمات به جای هدف‌های واحدهای تخصصی مجزا از دیگر مزایای این نوع سازمان است. در سازمان بر مبنای تولید همکاری در واحدها توسعه و جدایی تخصصی کاهش می‌یابد. زمانی که تعداد و انواع تولیدات موسسه در حدی بالا باشد سازمان مذکور ساختی مناسب بشمار می‌آید. محدودیت این ساخت تضعیف گروه‌های تخصصی به علت پرورده شدن آن‌ها در واحدهای مختلف است.

<p>۷۰) در کدام ساختار سازمانی از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان می‌رود؟</p>			
۱) مبنا مشتری	۲) ماتریسی	۳) مبنا وظیفه	۴) با گروه‌های متداخل
پاسخ: گزینه ۲			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت رضاییان، فلش‌کارت‌های DLM			

<p>۲۵۷۸</p> <p>سازمان ماتریسی (خزانه‌ای)</p>	<p>(بسیار مهم): سازمانهای ماتریسی نقض اصل ..... فایول هستند.</p>	<p>وحدت فرماندهی (را که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط به یک رئیس گزارش دهند را نقض می‌کند. در ساختار ماتریسی کارکنان دو رئیس دارند. یکی مدیر بخش وظیفه‌ای و دیگری مدیر پروژه.)</p>
--	--	---

<p>(۷) کدام مورد شامل ویژگی‌های اصلی هدف قابل برنامه‌ریزی است؟</p> <p>(۱) جزئی و مشخص، از قبل معین شده، هماهنگ با بودجه و سازگار با سیاست‌ها</p> <p>(۲) جزئی و مشخص، قابل سنجش، واقع بینانه و سازگار با ارزش‌ها</p> <p>(۳) قابل سنجش، قابل اجرا، قابل ارزیابی و اصلاح</p> <p>(۴) قابل اجرا و پیاده‌سازی، هم‌جهت با استراتژی‌ها، هماهنگ با بودجه و سازگار با سبک رهبری سازمان</p> <p>پاسخ: گزینه (۲) جزئی و مشخص، قابل سنجش، واقع بینانه و سازگار با ارزش‌ها</p> <p>منبع: مدیریت عمومی دکتر الوانی - ص ۶۷، فلش کارتهای DLM</p>
---

شماره	ویژگی
۱	مشخص و دقیق باشد.
۲	مورد قبول کارکنان باشد.
۳	ابعاد مهم کار را بپوشاند.
۴	یا بازخور مناسب، بازنگری شده باشد
۵	قابل اندازه‌گیری باشد
۶	چالشی اما واقعی باشد
۷	با ویژگی فردی سازگار باشد
۸	اهمیت هدف معین شده باشد (اولویت‌بندی شده باشد)
۹	هدفگذاری انفرادی و گروهی بر حسب مورد شده باشد.
۱۰	قابل پیگیری باشد

هدف در برنامه‌ریزی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع بینانه باشد. تنها با اهداف جزئی شده کار برنامه‌ریزی، عملی است و در غیر اینصورت نمی‌توان اهداف کلی را برنامه‌ریزی و اجرا کرد. برای برنامه‌ریزی هدف‌های کلی، ابتدا باید آنها را در قالب اهداف جزئی تدوین کنیم، سپس مجموعه برنامه‌هایی را که برای هریک از اهداف جزئی تنظیم شده، به عنوان برنامه کلی ارائه دهیم.

هدف برای آنکه قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد، باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد. هدف‌های غیرقابل سنجش امکان پیش‌بینی را از برنامه‌ریز سلب می‌کند و برنامه‌ریزی را غیرممکن می‌سازد.

واقع بینانه بودن هدف و امکان عملی شدن آن نیز نکته مهمی است. هدفی در برنامه‌ریزی امکان توفیق خواهد داشت که متناسب با امکانات و مقتضیات سازمان تدوین شده باشد.

(از کتاب دکتر مقیمی): در مجموع اهداف خوب باید دارای ویژگی‌هایی باشند که این ویژگی‌ها در قالب مدل سرواژه‌ای SMART برگرفته از حروف Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely به معنای «دقیق بودن، سنجش پذیر بودن، دست‌یافتنی، واقع‌گرایانه و زمان‌بندی شده» بیان می‌شوند.

۷۲) در تئوری‌های مدیریت زمانی که برای بیان امر ناشاخته از امر شناخته‌شده استفاده می‌کنیم از کدام مورد بهره برده‌ایم؟	
(۱) تمثیل	(۲) استعاره
(۳) تشبیه	(۴) قیاس
پاسخ: گزینه (۲) استعاره	
منبع: مدیریت عمومی دکتر الوانی، ص ۲۴، فلش‌کارت‌های DLM	

### استعاره

استعاره را می‌توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده‌ای دیگر که باهم دارای وجوهی مشترک هستند به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهد. استعاره به‌صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی مورد نشر در آن را نشان می‌دهد. **استعاره‌ها از آنچه ذهن ما بدان آشناست برای شناختن آنچه ذهن کمتر بدان آشنایی دارد استفاده می‌کنند.**

DLM

۷۳) نظریه «بستگی دارد» نشأت گرفته از کدام مکتب مدیریت است؟	
۱) روابط انسانی	۲) اصول گرایی
۳) مدیریت علمی	۴) سیستمی
پاسخ: گزینه ۴) سیستمی	
منبع: مبانی دکتر رضائیان، ص ۷۰، فلش کارتهای DLM	

### نظریه‌ی اقتضایی

از آن‌جا که سازمان‌ها از حیث اندازه، هدف‌ها، نوع فعالیت‌ها و مانند آن، باهم تفاوت دارند، یافتن اصول جهانشمولی که در همه‌ی شرایط و وضعیت‌های سازمانی گوناگون کارساز باشند، عجیب به نظر می‌رسد. به همین دلیل می‌تواند گفت که: «همه چیز بستگی دارد به ...» و این پرسش را مطرح کرد که «به چه چیز بستگی دارد؟» پژوهشگران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش، «متغیرها» یا «چیزها» را شناسایی کنند.

رهیافت سیستمی اغلب به‌خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می‌گیرد. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به‌خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگر است نقد می‌شود؛ زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیت‌های دیگر را طلب می‌کند. طرفداران نظریه اقتصادی کوشیده‌اند از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند، و ضمن دسته‌بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آن‌ها به وضعیت‌های خاص دقت کنند. **تئوری اقتضایی از تئوری سیستمی نشأت گرفته است.**

۷۴) فرض کدام نظریه بر این اصل استوار است که افراد در برقراری ارتباط با دیگران در شرایطی قرار می‌گیرند که پیام‌های دریافتی از طریق رفتار غیر کلامی فرد، ناقض پیام دریافتی از طریق رفتار کلامی فرد است؟

- (۱) بن بست دوسویه  
(۲) ناهماهنگی شناختی  
(۳) گلوله برفی  
(۴) پنجره جو- هری

پاسخ: گزینه (۱) بن بست دوسویه

منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی، ص ۴۷۸ - ۴۸۰

موانع ارتباطات میان‌فردی:

#### ۱- طرز بیان و معناشناسی:

استفاده از واژه‌ها، عبارات و نمادهایی که انتزاعی هستند و یا دارای بار معنایی چندگانه می‌باشند و همچنین واکنش‌های احساسی و هیجانی از سوی افراد، مانع ارتباطات اثربخش می‌گردد. برای رفع چنین مانعی باید از **زبان دقیق و روشن** استفاده نمود و از طریق ارائه بازخورد به فرستنده پیام به زبان مشترک دست یافت.

#### ۲- حدس زدن پیام قبل از ارسال پیام:

قبل از آن که فرد، کل پیام را دریافت نماید حدس می‌زند که فرستنده پیام چه چیزی می‌خواهد بگوید. برای جلوگیری از چنین مانعی نباید تا زمانی که کل پیام منتقل نشده و یا دریافت نگردیده است، نتیجه‌گیری نمود. افراد باید؛ فکر باز و بدون هیچ پیش زمینه‌ای بخوانند و گوش فرا دهند.

#### ۳. نامعتبر بودن منبع:

ادراک گیرنده این است که فرستنده پیام در حوزه موضوع مورد نظر، فاقد اعتبار کافی است و نمی‌توان به پیام مخابره شده اتکا نمود. برای مقابله با چنین مانعی، گیرنده پیام باید به آن چه فرستاده شده گوش فرا دهد. اغلب، دیدگاه‌های تازه، پیشنهادها و راه‌حل‌های بهتر و جدیدی را به همراه دارند.

#### ۴. عقاید پیش‌داشته:

واکنش منفی به ایده‌هایی که با عقاید و تصورات فرد متفاوت است. برای رفع چنین مانعی، افراد باید تلاش کنند ذهن خود را بر روی تمامی موضوعات، به‌ویژه موضوعاتی که بیشترین شباهت را با تصورات او دارند، باز نگاه‌دارند.

#### ۵. ادراکات متفاوت:

افراد با روش‌های مختلفی به مشاهده چیزها می‌پردازند و درباره آن‌ها قضاوت می‌کنند. بیشتر افراد، به کلیشه‌سازی می‌پردازند و نسبت به سایرین اقدام به پیش‌داوری می‌کنند. برای برطرف نمودن این مانع، افراد باید براساس شایستگی‌های فردی طرف مقابل قضاوت کنند و از پیش‌داوری خودداری نمایند.

#### ۶. تعارض ارتباطات کلامی و غیر کلامی:

عدم ارتباط حالات بدنی، چهره و حرکات با سایر پیام‌هایی که فرستاده می‌شود. زمانی که بین رفتارهای کلامی و غیر کلامی با یکدیگر تعارض دارند (بن بست دوسویه)، گیرنده پیام باید رفتار غیر کلامی را مبنا قرار دهد.

#### ۷. احساسات:



احساسات و عواطف باعث کدر شدن منطق و قضاوت می‌شود و فرستنده و گیرنده، به‌جای شراکت در فرآیند ارتباطات، به دشمنی و خصومت با یکدیگر می‌پردازند. برای مقابله با چنین مانعی باید ترتیبی اتخاذ شود تا زمانی که گیرنده یا فرستنده دارای حالات احساسی و نامعقولی هستند، از ورود به فرآیند ارتباطات پرهیز نمایند.

#### ۸. اختلالات:

هر چیزی که در محیط ارتباطات می‌تواند باعث اختلال و سروصدا شود و پیام ارسالی از سوی فرستنده برای گیرنده را مختل سازد. برای اثربخش بودن ارتباطات، باید نسبت به برطرف نمودن هرگونه عوامل مختل کننده اقدام نمود.

#### موانع ارتباطات سازمانی

##### ۱. گران‌باری اطلاعات:

ارسال و دریافت اطلاعات بیش از اندازه و خیلی زیاد در فرآیند ارتباطات باعث سردرگمی و غرق شدن در اطلاعات می‌گردد. برای جلوگیری از چنین وضعیتی فرستنده باید تنها اطلاعاتی را ارسال نماید که برای گیرنده مفید است. گیرنده نیز باید زمانی که اطلاعات به حد کافی رسید فرستنده را از این امر آگاه سازد تا ارسال اطلاعات را متوقف نماید.

##### ۲. تصفیه و پالایش اطلاعات به‌وسیله سطوح سازمانی:

آب و تاب دادن، شاخ و برگ دادن و پالایش و تصفیه اطلاعات در طول مسیری که اطلاعات گذر می‌کند، برای رفع این مانع ارتباطی تا آنجا که ممکن است باید پیام‌ها را با مستقیم‌ترین روش انتقال داد و از دستکاری غیرضرور در اطلاعات خودداری نمود. استفاده از روش مکاتبه‌ای می‌تواند مانع از دخل و تصرف اطلاعات در سطوح مختلف شود.

##### ۳. موقع‌شناسی:

ارسال اطلاعات دیر هنگام یا بدون توجه به میزان اشتیاق گیرنده، مانع ارتباطات اثربخش سازمانی می‌شود. برای برطرف نمودن این مانع باید از فناوری برای جریان انداختن سریع اطلاعات استفاده نمود و یا پیام مربوطه را ذخیره کرد تا وقتی که در گیرنده پیام پذیرندگی و اشتیاق ایجاد شود.

##### ۴. فقدان اعتماد و جریان آزاد اطلاعات:

پنهان‌سازی، کنترل اطلاعات و دسترسی به اطلاعات توسط افرادی خاص منجر به ایجاد جو بسته و فرهنگ بی‌اعتمادی در سازمان می‌گردد. در چنین فرهنگ‌هایی افراد فراموش می‌شوند و ترس و شک در سازمان غالب می‌شود. برای حل این معضل ارتباطی باید کارکنان را آموزش داد تا ایجاد اعتماد نمایند و رفتار اخلاقی از خود بروز دهند.

##### ۵. حیطه نظارت نامناسب

داشتن تعداد خیلی زیاد یا خیلی کم زیردست یا عضو تیم تحت نظر یک رهبر منجر به ناکارآمدی ارتباطات می‌شود. برای برطرف نمودن این مانع باید اقدام به سازماندهی مجدد یا گروه‌بندی مناسب‌تر نمود.

##### ۶. تغییر:

تغییر در فرآیندها، سیستم‌ها و رهبری باعث ایجاد تقاضای جدید برای ارتباطات می‌شود. علاوه بر آن، ترس از ناشناخته‌ها در فرآیند تغییر، مقاومت در برابر تغییر را به دنبال خواهد داشت. برای رفع این مانع ارتباطی باید نسبت به زدودن ترس از تغییر با پیش‌آگاهی دادن و ایجاد استانداردها و الزامات شفاف اقدام نمود. قبل از آنکه ارتباطات دچار مشکل شود باید نکات مثبت تغییر و تشابهات آن با وضع موجود را برای افراد تشریح نمود.

## ۷. رتبه و جایگاه افراد در سازمان:

تفاوت در رتبه و جایگاه سازمانی و همچنین مرعوب شدن شخص در مقابل افراد با موقعیت سازمانی بالاتر ممکن است ارتباطات را با مانع مواجه سازد. بنیان نهادن شیوه‌های ارزیابی که طی آن یک زیردست و یا همکاران با استفاده از استانداردهای عینی و سنجش‌پذیر، اقدام به ارزیابی فرادستان نماید، در این زمینه مفید خواهد بود. توضیح خواستن از افرادی که به مشتریان خاصی خدمت می‌کنند نیز به رفع این مانع کمک می‌کند.

## ۸. تفسیرهای مدیران:

مدیران اغلب آغازگران فرایند ارتباطات هستند. آنها همانند دیگر افراد دارای صفات خوب یا ناپسند می‌باشند. قضاوت آنها در خصوص اینکه فرایند ارتباطات چه زمانی، کجا، چگونه و چرا صورت می‌گیرد، عاری از عیب و نقص نخواهد بود. این نقیصه‌ها در تفسیر مدیران باعث آسیب‌دیدگی ارتباطات می‌شود. برای علاج این مشکل ارتباطی باید مدیران را آموزش داد تا بتوانند در تمامی رسانه‌های ارتباطی، ارتباطات اثربخشی برقرار نمایند.

## ۹. اختلالات الکترونیکی:

قطع و وصل شدن رسانه ارتباطی، بار سنگین رسانه‌ای، پارازیت و اپراتورهای نابلد، باعث ناکارآمدی ارتباطات می‌شوند. رسانه‌های الکترونیکی در عین اینکه کمک‌کننده هستند، باعث ایجاد مزاحمت‌هایی در فرایند ارتباطات می‌شوند. برای جلوگیری از رخداد چنین موانعی قبل از اینکه افراد را مجبور به استفاده از رسانه‌های الکترونیکی نماییم، باید آموزش‌های لازم در این زمینه را به آنها بدهیم.

## یادآوری ۱:

### پنجره جو-هری:

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین افراد و دیگران پنجره جو-هری است که توسط جوزف لوفت و هری اینگهام معرفی شده است.

به کمک این مدل می‌توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم.

	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد	فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد
من نهفته	من آگاه	فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد
من ناآگاه	من نابینا	فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد

### ۱- من باز یا آگاه:

در این وضعیت فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار اندک است.

### ۲- من نهفته یا پنهان:

در این وضعیت فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این‌رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های آنان می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حالت امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

### ۳- من نابینا:

در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این‌چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز از ترس اینکه مبدا باعث آزرده‌گی او شوند خصوصیات او را به وی گوشزد نمی‌کنند و اگرهم مطلبی در این زمینه بیان شود احتمالاً با واکنش مطلوبی مواجه نخواهد شد. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

### ۴- من ناآگاه و نامکشوف:

در این وضعیت امکان برو تعارض بسیار بالاست. زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت ندارد و هرچه هست عدم درک متقابل و سوء تفاهم است.

یادآوری: به‌منظور افزایش آگاهی و شناخت و کاهش سوء تفاهمات از دو مکانیزم بازخورد و افشا استفاده می‌شود.

می‌گوییم «خویش‌شناسی» کلید ارتباطات اثربخش است.

### یادآوری ۲:

**عدم تجانس شناختی:** در صورتی که ارضای انگیزه‌ها با مانع مواجه شود و رفتار تفوقی عقلانی پیوسته ناموفق شود این وضع ممکن است به انواع رفتارهای غیرمنطقی منجر شود. یکی از صاحب‌نظران این پدیده را تحلیل کرده است. در نظریه عدم تجانس شناختی عمدتاً از روابط موجود میان ادراکات افراد درباره خود و محیطشان بحث می‌شود. هنگامی که دو ادراک فرد با یکدیگر هیچ رابطه‌ای نداشته باشند نسبت به هم نامربوط تلقی می‌شوند و اگر یکی دیگری را تایید کند گفته می‌شود رابطه هماهنگ دارد.

### یادآوری ۳:

اثر گلوله برفی: افراد تمایل دارند در اطلاعات غیررسمی با دیگران سهیم شوند.

۷۵) زمانی که جامعه‌پذیری سازمانی افراد تازه وارد را به صورت جدا از اعضای رسمی سازمان تجربه ویژه‌ای می‌آموزند چه نوعی از جامعه‌پذیری سازمانی محقق شده است؟

- (۱) گسسته  
(۲) تصادفی  
(۳) رسمی  
(۴) مستمر

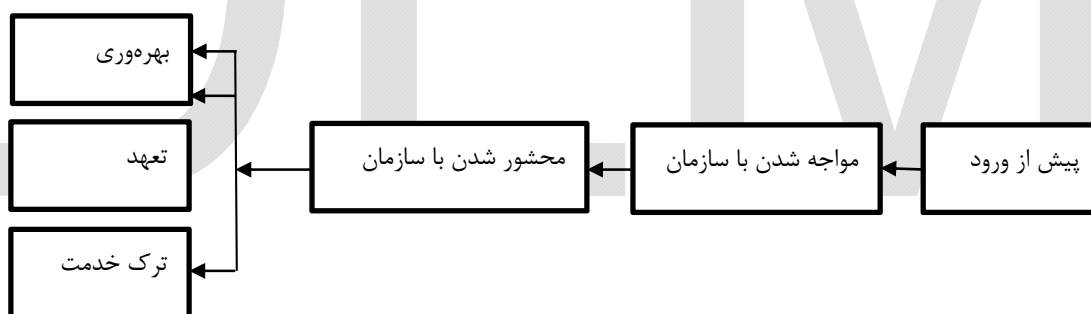
پاسخ: گزینه ۳ - رسمی

منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی، ص ۳۹۰

جامعه‌پذیری سازمانی:

رهبران سازمان نقش کلیدی در شکل دادن فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند و افراد تازه‌وارد، فرهنگ سازمانی را از طریق فرآیند «جامعه‌پذیری» یاد می‌گیرند. جامعه‌پذیری یا اجتماعی شدن فرآیندی است که افراد تازه‌وارد از فردی بیگانه به فردی خودی و عضوی مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شوند. فرآیند جامعه‌پذیری به عنوان ابزاری برای آشناسازی افراد جدید با فرهنگ سازمانی عمل می‌کند که این فرآیند با انتخاب کارکنان شروع می‌شود. به عبارت دیگر، جامعه‌پذیری فرایندی است که از طریق آن اعضاء جدید، ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند.

برای اجتماعی شدن کارکنان فرآیندی طی می‌شود تا کارکنان خود را با فرهنگ سازمان تطبیق دهند. در نمودار ۶-۷ مدلی از جامعه‌پذیری ارائه شده است که دارای سه مرحله پیش از ورود، مواجه شدن با سازمان و محصور شدن می‌باشد.



مرحله اول: مرحله پیش از ورود. هر فردی دارای یک سری از ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات است که همیشه همراه خود دارد. علاوه بر آن، از شغلی که در آینده باید انجام دهد، انتظاراتی دارد. موفقیت در این مرحله بستگی به این دارد که ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات فرد با ارزش‌های سازمان در تناقض نباشد.

مرحله دوم: مرحله مواجه شدن با سازمان. در این مرحله فرد وارد سازمان می‌شود که دو حالت ممکن است اتفاق بیفتد. اولاً ممکن است ارزش‌های فرد و انتظارات او از شغلش با ارزش‌های سازمان مغایرت داشته باشد و ثانیاً ارزش‌ها و انتظارات فرد با ارزش‌های سازمان مشابه باشد.

در حالت دوم مشکلی وجود ندارد، اما مشکل در حالتی است که بین انتظارات فرد از شغلش، همکاری‌اش، رؤسایش و به‌طور کلی از سازمان با واقعیات هم‌خوانی وجود نداشته باشد. در این وضعیت، بایستی جامعه‌پذیری درخصوص فرد تازه‌وارد به اجرا درآید، مفروضات پیشین فرد اصلاح شود و مجموعه ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظاراتی که از نظر سازمان مطلوب است را جایگزین ارزش‌های پیشین خود کند. بایستی توجه داشت که در سازمان دو نوع ارزش وجود دارد. یکی ارزش‌های اساسی سازمان است و دیگری ارزش‌های فرعی سازمان است. وقتی گفته می‌شود فرد باید ارزش‌های سازمانی را بپذیرد، منظور ارزش‌های اساسی سازمان است و نه ارزش‌های فرعی.

مرحله سوم: مرحله محشر شدن با سازمان. مرحله‌ای در فرآیند جامعه‌پذیری است که کارمند جدید خود را با ارزش‌ها و هنجارهای گروه کاری تطبیق می‌دهد.

اگر جامعه‌پذیری با موفقیت صورت گیرد، منجر به ایجاد تعهد در فر شده و بهره‌وری وی را در سازمان بالا خواهد برد؛ در غیراین صورت فرد سازمان را ترک خواهد کرد یا کارمند خوبی نخواهد دشد. جامعه‌پذیری دارای ویژگی‌های متعددی است که مهم‌ترین ویژگی‌های این فرآیند عبارتند از: تغییر نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارها، پیوستگی فرآیند جامعه‌پذیری، تطبیق با شغل جدید، گروه‌های کاری و عملیات؛ تأثیر متقابل کارمندان جدید و مدیران‌شان، بحرانی بودن اولین مرحله جامعه‌پذیری، جامعه‌پذیری در خلأ اتفاق نمی‌افتد. خروج کارکنان از دلواپسی و اضطراب، تأثیر بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان.

**(مهم)** برای این‌که افراد با فرهنگ سازمان آشنا شوند، روش‌های متعددی وجود دارد که به برخی از این تاکتیک‌ها و روش‌ها اشاره می‌گردد:

۱. **جامعه‌پذیری جمعی یا فردی:** جامعه‌پذیری فردی بدین صورت است که فرآیند اجتماعی شدن فرد به‌تنهایی و جدای از دیگران صورت می‌گیرد. ولی در جامعه‌پذیری جمعی، مستخدمین تازه‌وارد به‌صورت گروهی این فرآیند را طی می‌کنند.

۲. **جامعه‌پذیری رسمی یا غیررسمی:** در جامعه‌پذیری رسمی، افراد تازه‌وارد به‌صورت جدا از اعضاء رسمی سازمان، تجربه‌ای ویژه می‌آموزند و در جامعه‌پذیری غیررسمی، کارکنان تازه‌وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند.

۳. **جامعه‌پذیری مستمر یا تصادفی:** در جامعه‌پذیری مستمر، برنامه جامعه‌پذیری با گام‌های متوالی و مشخص صورت می‌گیرد؛ ولی در جامعه‌پذیری تصادفی، توالی اقدامات به‌صورت ناشناخته، مبهم و دائماً در حال تغییر است.

۴. **جامعه‌پذیری ثابت یا متغیر:** جامعه‌پذیری ثابت به فرآیندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است؛ ولی در جامعه‌پذیری متغیر، زمان‌بندی نامشخص است.

۵. **جامعه‌پذیری پیوسته یا گسسته:** در جامعه‌پذیری پیوسته، اعضای باتجربه سازمان به‌عنوان الگو عمل می‌کنند؛ ولی در جامعه‌پذیری گسسته، الگوهای باتجربه برای افراد تازه‌وارد وجود ندارد.

۶. **حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید:** بعضی اوقات، ویژگی‌های فردی و ارزش فرد، نه‌تنها مغایر با ارزش‌های سازمانی نیست، بلکه با ارزش نیز می‌باشد. در این مواقع، هویت گذشته فرد حفظ می‌شود. اما در مواردی که ارزش‌های فرد تازه‌وارد با ارزش‌های سازمانی همگونی ندارد، باید فرد از ویژگی‌های شخصی تهی گردد و هویت جدیدی به او داده شود.

### (از کتاب منابع انسانی دکتر آریین قلی‌پور) انواع فنون جامعه‌پذیری

**جامعه‌پذیری جمعی یا فردی:** در جامعه‌پذیری فردی فرایند اجتماعی شدن فرد به تنهایی و جدا از دیگران صورت می‌گیرد. ولی در جامعه‌پذیری جمعی، گروهی از مستخدمان تازه وارد به‌صورت گروهی این فرآیند را طی می‌کنند.

**جامعه‌پذیری رسمی یا غیر رسمی:** در جامعه‌پذیری رسمی، افراد تازه وارد به‌صورت جدا از اعضای رسمی سازمان، تجربه‌ای ویژه می‌آموزند و در جامعه‌پذیری غیر رسمی کارکنان تازه وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند.

**جامعه‌پذیری مستمر یا تصادفی:** در جامعه‌پذیری مستمر برنامه جامعه‌پذیری با گام‌های متوالی و مشخص صورت می‌گیرد ولی در جامعه‌پذیری تصادفی توالی اقدامات ناشناخته، مبهم و دائماً در حال تغییر است.

**جامعه‌پذیری ثابت یا متغییر:** جامعه‌پذیری ثابت به فرآیندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است ولی در جامعه‌پذیری متغییر زمانبندی نامشخص است.

**جامعه‌پذیری پیوسته یا گسسته:** در جامعه‌پذیری پیوسته اعضای با تجربه سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند ولی در جامعه‌پذیری گسسته الگوهای باتجربه برای افراد تازه وارد وجود ندارد.

**حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید:** بعضی اوقات ویژگی‌های فردی و ارزشی فرد نه تنها مغایرتی با ارزش‌های سازمانی ندارد بلکه با ارزش نیز می‌باشد. در این مواقع هویت گذشته فرد حفظ می‌شود، اما در مواردی ارزش‌های فرد تازه وارد با ارزش‌های سازمانی همگونی ندارد که در این مواقع فرد از ویژگی‌های شخصی تهی و هویت جدیدی به او داده می‌شود.

۷۶) کدامیک از انواع استراتژی‌های کنترل سازمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است، حیطه نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیر دستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد از اثر بخشی بالاتری برخوردار است؟

۱) ساده	۲) فنی	۳) فرهنگی	۴) بروکراتیک
پاسخ: گزینه ۱) فنی			
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی، ص ۵۳۴			

### استراتژی‌های کنترل سازمانی

تنوع گسترده‌ای از روش‌ها وجود دارد که رهبران سازمانی ممکن است برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضای سازمان از آن‌ها استفاده نمایند.

در ادبیات کنترل سازمانی، پنج استراتژی از عمومیت بیشتری برخوردارند که عبارتند از:



۱. کنترل ساده

۲. کنترل فنی

۳. کنترل بروکراتیک

۴. کنترل فرهنگی

۵. کنترل همگانی

### کنترل ساده

کنترلی که نیازمند مداخله مستقیم نوعی قدرت قانونی برای تحقق فرایند سه مرحله‌ای کنترل است. یک سرپرست راهنمایی‌های اولیه را برای کارکنان فراهم سازد، عملکرد آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و سپس برخی اقدامات انضباطی (پاداش یا تنبیه) را اعمال می‌کند. این نوع استراتژی کنترل، متکی به قوت روابط بین سرپرست و زیردستان برای حفظ نظم در سیستم است. رویکرد کنترلی محسوس با این نوع استراتژی تناسب دارد و نیاز نیست که کنترل، درونی‌سازی شده و ملکه افراد شود یا افراد به‌صورت فعالانه در فرآیند کنترل مشارکت نمایند. این استراتژی در سازمان‌های کوچک کارآمدتر است و هرچه سازمان بزرگ‌تر و یا پیچیده‌تر باشد، از کارآمدی آن کاسته می‌شود.

### کنترل فنی

این نوع کنترل متکی به مداخله برخی ابزارهای علمی (کنترل ماشینی، نرم‌افزارهای کامپیوتری) است و جایگزینی برای وجود سرپرست می‌باشد. استراتژی کنترل فنی به‌طور خاص در دوره انقلاب صنعتی عمومیت پیدا نمود؛ زمانی که نوآوری‌های فنی و تولید انبوه محصولات، سازمان‌ها را

تشویق می‌نمود که اندازه خود را رشد دهند. در این نوع کنترل به‌جای اتکاء به یک مدیر که به کارکنان بگوید کار را چگونه انجام دهند، یک ماشین (به‌عنوان نمونه یک تسمه نقاله) می‌تواند گام‌های تولید را مشخص نماید. تدابیر فناورانه می‌تواند درجه انحراف اعضاء از وظایف محوله یا خط‌مشی‌های اداری را مورد ارزیابی قرار دهد (به‌عنوان نمونه نوعی نرم‌افزار وجود دارد که وقتی یک کارمند، وب‌سایت غیرمجاز را بازدید می‌کند؛ مدیریت را از این امر آگاه می‌سازد). کارکنان همچنین ممکن است حتی اطلاعات انضباطی را به‌جای دریافت از سرپرست، از طریق ابزارهای فنی دریافت نمایند (به‌عنوان نمونه اطلاع‌رسانی خودکار از طریق ایمیل به کارکنان، زمانی که ارسال گزارشات با تأخیر زمانی همراه شده باشد). کنترل فنی باعث می‌شود که پیام‌های مدیریت از طریق ابزارهای بیرونی و با واسطه به دیگران منتقل شود و امکان طرح سؤال از سوی کارکنان را با محدودیت مواجه سازد یا باعث ایجاد مقاومت در مقابل دستورات شود. **استراتژی کنترل فنی زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است و حیطه نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیازمند پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد از اثربخشی بالایی برخوردار است.**

### کنترل بوروکراتیک

کنترل بوروکراتیک عبارتست از به‌کارگیری مقررات، خط‌مشی‌ها، سلسله‌مراتب اختیار، اسناد مکتوب، استانداردسازی و سایر سازوکارهای بوروکراسی برای استانداردسازی رفتار و ارزیابی عملکرد. هدف اصلی مقررات و رویه‌های بوروکراتیک، استانداردسازی و کنترل رفتار کارکنان است. استراتژی کنترل بوروکراتیک متکی بر سیستم‌های قانونی برای اعمال نفوذ بر رفتار اعضاء و تسهیل اقدامات جمعی است. کنترل فنی ممکن است برای تنظیم رفتار برخی اعضاء سازمان از کارایی لازم برخوردار باشد، اما ضرورتاً استراتژی اثربخشی برای اعمال نفوذ بر رفتار کارکنان دانشی (دانش‌گران سازمانی) یا ستاد اداری نباشد. به‌جای استفاده از کنترل فنی، رهبران سازمان ممکن است برای هدایت رفتار کارکنان دانشی، سیستم‌های قانونی و مقرراتی را وضع نمایند که چگونگی عملکرد وظایف خاص و اتخاذ تصمیمات را به دقت مشخص می‌سازند (به‌عنوان نمونه کتابچه راهنمای شغلی و برنامه‌های آموزشی). سیستم‌های قانونی بوروکراتیک ممکن است برای ارزیابی تبعیت کارکنان از دستورات سازمانی مورد استفاده قرار گیرند (همانند معیارهای عملکردی استاندارد شده). نهایتاً، خط‌مشی‌های سازمانی می‌تواند رفتار اعضاء سازمان را منضبط سازد (به‌عنوان نمونه، پاداش‌های از قبل مشخص شده در قالب فرمول تعریف شده به‌جای اعمال سلیقه مدیران). اگرچه در این نوع کنترل، سرپرستان هنوز حضور فیزیکی در محیط کار دارند، ولی زمان و تلاشی که سرپرستان برای هدایت زیردستان مصروف می‌دارند، در کنترل بوروکراتیک کاهش می‌یابد. حتی زمانی که سرپرست حضور ندارد، نظامات قانونی طراحی شده، کلیه زوایای سازمانی را تحت پوشش قرار می‌دهد و مبنایی عقلایی و یکپارچه برای کنترل اداری فراهم می‌سازد.

### کنترل فرهنگی

استراتژی کنترل فرهنگی از طریق ترسیم جنبه‌های اجتماعی و همگانی زندگی سازمانی بر رفتار اعضاء سازمان تأثیر می‌گذارد. یکی از نقاط ضعف کنترل بوروکراتیک این است که امکان تنظیم مقررات برای همه موقعیت‌ها وجود ندارد. استراتژی مدیریت فرهنگی این امکان را فراهم می‌سازد تا از طریق ترغیب کارکنان به اتخاذ تصمیمات مناسب سازمانی، حتی در مواقعی که مقررات و ضوابطی برای آن موقعیت وجود نداشته باشد؛ چالش کنترلی به‌وجود نیاید. رهبران سازمانی، کارکنان را تشویق می‌کنند تا ارزش‌های سازمانی را در خودشان نهادینه نمایند و از این ارزش‌ها برای جهت دادن به رفتارهای‌شان در محیط کار استفاده کنند و ضمن تقویت ارتباطات همکاران با یکدیگر، احساس تعهد به سازمان رادر کارکنان ارتقاء بخشند. کنترل فرهنگی یک رویکرد کنترلی نامحسوس است، چراکه تمرکز کنترل از ساختار بیرونی سازمان (سیستم‌های قانونی، تدابیر مکانیزه، سرپرستان) فاصله می‌گیرد و در اعضاء سازمان نهادینه و درونی می‌شود. افرادی که از طریق فرهنگی مورد نظارت قرار



می‌گیرند، خود را با سازمان‌شان تعیین هویت می‌کنند و برای اطمینان از این که تصمیمات مناسب سازمانی اتخاذ نموده‌اند، رفتارهای خودشان را مورد پایش قرار می‌دهند. این استراتژی کنترلی، روش مدیریتی قدرتمندی است؛ اما نیازمند این است؛ که اعضای سازمان فرصت کافی داشته باشند تا تعاملات با یکدیگر را برای حفظ حسن انسجام سازمانی تنظیم نمایند.

### کنترل همگانی

کنترل همگانی یا همدلانه، استراتژی فرهنگی بسط یافته متکی بر فنون مشارکتی همچون مدیریت تیم‌محور است که احساس مالکیت و توانمندی در میان کارکنان را ارتقاء می‌بخشد. در سیستم کنترلی همگانی، اعضای سازمان به‌صورت هماهنگ و همدل برای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. اعضا نه تنها برای کنترل رفتارهای‌شان در راستای منافع سازمان توانمند شده‌اند، بلکه آن‌ها تشویق می‌شوند تا به‌خاطر اقدامات همکاران‌شان نیز پاسخ‌گو و مسئولیت‌پذیر باشند. هر فرد در تیم به‌صورت هم‌زمان یک سرپرست و یک زیردست است. صاحب‌نظران علوم ارتباطات همچون «جیمز بارکر» بر این باورند که هرچند استراتژی کنترل همگانی به‌خاطر تأکیدش بر مشارکت کارکنان و توانمندسازی، دست و پاگیرکننده است؛ ولی قدرتمندترین شکل کنترل سازمانی است. افراد به‌خاطر احساس هویت سازمانی که دارند، کمتر در مقابل تلاش‌های کنترلی اداری از خود مقاومت نشان می‌دهند. در مجموع، از آن‌جا که اعضا در تدوین ضوابط و مقررات مربوط به خود دارای ورزیدگی و توانمندی هستند، لذا از نقاط ضعف سیستم، شناخت خوبی دارند و ضمن تلاش برای پر کردن شکاف‌ها، با مشارکت آزادانه خود، زمینه مقاومت در مقابل کنترل را کاهش داده و امکان کنترل بیشتر را فراهم می‌سازند.

خودکنترلی و کنترل همگانی در آیات و روایات اسلامی مورد تأکید ویژه قرار گرفته است و امر به معرف و نهی از منکر به‌عنوان یکی از اصول ده‌گانه فروغ دین، بیانگر کنترل همگانی است.

(از کتاب مبانی سازمان و مدیریت دکتر رضاییان) استراتژی کنترل فنی زمانیکه عملکرد کاری نسبتاً تکراری است و حیطه نظارت مدیران وسیع است و نیاز به پایش زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد، از اثربخشی بالایی برخوردار است.

توجه داشته باشید که این مشاهده مستقیم در عین حیطه نظارت وسیع از طریق ابزارهای فنی و علمی نظیر دوربین مداربسته، نرم‌افزارهای کامپیوتری و کنترل ماشینی صورت می‌پذیرد.

در مورد گزینه ۴ توجه داشته باشید که در ساختار بوروکراتیک حیطه نظارت مدیران محدود و کنترل زیاد است.

### یادآوری:

### کنترل در شرایط بحران

در تعریفی که «کلارک» از بحران به‌عمل می‌آورد، آن را رویدادی بدون برنامه می‌داند که باعث وارد آمدن صدمه یا حتی مرگ کارکنان، مشتریان یا مردم جامعه می‌شود؛ ورشکستگی یا ایجاد وقفه در عملیات سازمان را موجب می‌گردد؛ خسارات فیزیکی یا محیطی را به‌دنبال دارد؛ و جایگاه مالی سازمان و یا تصور عامه مردم از کارگزاران یا سازمان را تهدید می‌نماید. بیشتر بحران‌ها به‌صورت ناگهانی رخ می‌دهند که البته توأم با علایمی هستند که عوارض آن در هنگام بروز، ظاهر می‌شود. تصمیمیم که در شرایط بحران اتخاذ می‌شود، از ویژگی عدم اطمینان، ریسک و عدم قابلیت

برنامه‌ریزی برخورداری است. ایجاد خصومت با دیگر سازمان‌ها و کشورها، افشای نقص در تولید محصول یا خدمت که باعث ضرر و زیان مشتریان گردیده، اعتصاب سازمان‌دهی شده کارگری، حوادث طبیعی و حملات تروریستی، نمونه‌هایی از انواع بحران‌ها هستند. تصمیم‌گیری در زمان بحران، چالشی‌ترین و مشکل‌تر از زمانی است که شرایط، حالت عادی دارد. موقعیت بحران شامل موارد ذیل است:

۱. شرایط از ابهام بسیار بالایی برخوردار است، به گونه‌ای که علل و اثرات ناشناخته هستند.
۲. رویدادها نادر و فوق‌العاده هستند و باعث تهدید بقاء سازمان می‌شوند.
۳. رویدادی که زمان کمی برای واکنش به آن وجود دارد.
۴. ایجاد غافل‌گیری برای اعضای سازمان.
۵. معضلاتی به‌وجود می‌آید که نیاز به تصمیم‌گیری دارد و نتایج تغییر، وضعیت را بهتر یا بدتر می‌کند.

D L M

<p>۷۷) کدام مکتب فکری استراتژیک به‌عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی به دنبال الگویی از تدوین استراتژی است تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی تناسب و سازگاری ایجاد کند؟</p>	
(۱) طراحی	(۲) شناختی
(۳) محیطی	(۴) موضع‌یابی
پاسخ: گزینه ۱) طراحی	
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی، ص ۳۰۰	

### مکاتب فکری تفکر استراتژیک

صاحب‌نظران متعددی تلاش نمودند تا جریانات فکری تفکر استراتژیک را در قالب‌های مختلفی دسته‌بندی نمایند. هنری مینتزبرگ، آهل استرند و لامپل در سال ۱۹۹۸ میلادی تفکر استراتژیک را در قالب ده مکتب فکری دسته‌بندی نمودند که این مکاتب عبارتند از:

۱. مکتب طراحی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند تکوین‌یابنده و مفهوم آفرین.
۲. مکتب برنامه‌ریزی: شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند رسمی.
۳. مکتب موضع‌یابی: 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 به‌دنبال الگویی 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 (موقعیت‌یابی)

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 قابل 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 مبحثی 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 خودآموزش 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 به صورت 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.

<p>۷۸) کدام تئوری رهبری تمامی جنبه‌های (مدل رهبری مراوده‌ای یا تعاملی) را پوشش می‌دهد؟</p>	
۱) هوش عاطفی	۲) صفات مشخصه
۳) جانشین‌های رهبری	۴) مسیر - هدف
<p>پاسخ: گزینه ۴) مسیر - هدف</p>	
<p>منبع: مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سید محمد مقیمی، فصل دهم- رفتار سازمانی رضائیان، ص ۳۹۲- فلش‌کارت‌های DLM</p>	

طبقه‌بندی تئوری‌های رهبری شامل موارد ذیل است:

- تئوری‌های صفات مشخصه

- تئوری‌های سبک‌های رفتاری

- تئوری‌های اقتضایی

- تئوری تلفیقی و جدید

#### تئوری صفات مشخصه

در طول سالیان گذشته، مفروضه متداول در بین اندیشمندان درخصوص رهبر این بوده است که رهبران به‌جای این‌که ساخته شوند، متولد می‌شوند. صاحب‌نظران غربی، از رهبرانی همچون اسکندر، ناپلئون بناپارت، جورج واشنگتن به‌عنوان نمونه‌هایی در این زمینه یاد می‌کنند این نوع نگاه به رهبری را «رویکرد ابرمرد» نامیده‌اند که نهایتاً در قالب تئوری صفات مشخصه عرضه شده است. برطبق مطالعاتی که محققان انجام داده‌اند، این واقعیت مورد پذیرش قرار گرفت که صفات مشخصه رهبری به‌طور کامل ذاتی و مادرزادی نیست، بلکه نیازمند یادگیری و تجربه است. از این‌رو توجهات پژوهشگران بر تحقیق روی ویژگی‌های عام و جهان‌شمول که رهبران باید دارا باشند، متمرکز گردید.

بر این اساس در نیمه اول قرن بیستم، صدها ویژگی فیزیکی، ذهنی و شخصیتی به‌عنوان صفات مشخصه کلیدی رهبری موفق از سوی محققان فهرست گردید که تعداد کمی از صاحب‌نظران با این فهرست بلندبالا موافق بودند. ارزش پیش‌بینی‌کنندگی تئوری صفات مشخصه دچار نقصان شده بود، چراکه این ویژگی‌ها همانند «قضیه مرغ و تخم‌مرغ» دچار دور باطل گردید.

#### الگوی اولیه صفات مشخصه

باید در ویژگی‌های ذیل نسبت به میانگین افراد گروه برتری داشته باشد:

۱. هوش

۲. میزان دانش و سواد

۳. قابل اعتماد بودن در اعمال مسئولیت‌ها

۴. مشارکت کاری و اجتماعی

۵. جایگاه و شأن اقتصادی و اجتماعی

### الگوی مدرن صفات مشخصه

دانیل گلمن در سال ۱۹۹۵ میلادی در کتاب «هوش عاطفی» این مفهوم را در محافل علمی ترویج نمود و بر این اعتقاد بود که صفات مشخصه رهبری را باید در قالب ابعاد هوش عاطفی مورد بررسی قرار داد.

ابعاد، تعاریف و نمادهای هوش عاطفی

ردیف	ابعاد	تعریف	نمادها
۱	خودآگاهی	توانایی تشخیص و درک خلق و خو، عواطف و محرک‌های فرد، و همچنین اثری که فرد بر دیگران دارد.	اعتمادبه‌نفس، خودارزیابی واقعی، مذموم داشتن لودگی
۲	سامان‌دهی به احساسات	توانایی کنترل و جهت‌دهی مجدد به خلق و خو، نادرست، گرایش به قضاوت‌های غیرعجولانه، تفکر قبل از اقدام	اعتماد و صداقت، سازگاری با ابهام، استقبال از تغییر
۳	انگیزش	شورمندی در کار به دلایلی فراتر از موقعیت و پول، گرایش به تعقیب اهداف توأم با انرژی و پشتکار	بالا بودن نیاز به موفقیت، خوش-بینی حتی در مواجهه با شکست، تعهد سازمانی
۴	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
۵	مهارت اجتماعی	اثربخشی در مدیریت روابط و شکل دادن شبکه‌ها، توانایی شناسایی زمینه‌های مشترک، ایجاد تفاهم	اثربخشی در هدایت تغییر، متقاعدکنندگی، تخصص در ایجاد و هدایت تیم‌ها

«مایر» و «سالووی» (۱۹۹۷ میلادی) هوش عاطفی را این‌گونه تعریف نموده‌اند: توانایی برای درک دقیق، ارزیابی و بیان عواطف، توانایی برای دسترسی یا ایجاد احساساتی که تأمل و تفکر را تسهیل می‌کنند؛ توانایی برای درک هیجان و دانش مربوط به عواطف و هیجانات؛ و توانایی برای ارتقاء رشد عاطفی و فکری. «سالووی» و «مایر» (۱۹۹۰ میلادی) با به‌کار بستن روش‌های علمی، مفهوم «هوش عاطفی یا هیجانی» را به‌صورت عملیاتی درآوردند و سپس «گلمن» (۱۹۹۵ میلادی) ازجمله اولین صاحب‌نظران دانشگاهی بود که با تمرکز بر آگاهی و تنظیم مؤثر عواطف و هیجانات، این مقوله را در کتاب خود منتشر نمود و به آن عمومیت بخشید.

### تئوری‌های رفتاری یا سبک‌های رهبری

برای یافتن بهترین سبک رهبری در تمامی موقعیت‌ها، محققان کوشیدند تا تفاوت‌ها در رفتار رهبران اثربخش در مقایسه با رهبران غیراثربخش را شناسایی نمایند. اگرچه تئوری رهبری رفتاری، کمک‌های ارزشمندی به عرصه پژوهش در رهبری نمود، ولی هرگز نتوانست به هدف خود که

همانا عرضه یک بهترین سبک رهبری بود، دست یابد. متأسفانه تئوری رفتارهای رهبری نتوانست با اثربخشی رهبری، ارتباط منطقی و مستحکمی برقرار نماید.

اگرچه نظریه‌پردازان رفتاری بر روی رفتار متمرکز شدند، ولی باید به‌خاطر داشت که رفتار رهبری برپایه صفات مشخصه و مهارت‌ها بنیان‌گذاری شده است. ویژگی‌های شخصیت و نگرش‌های رهبران، به‌طور مستقیم بر رفتار و ارتباطات مدیر با کارکنان تأثیرگذار است.

سبک رهبری عبارت بود از ترکیب صفات مشخصه، مهارت‌ها و رفتارها که رهبران در تعامل با پیروان از آن‌ها استفاده می‌کردند. اگرچه سبک رهبری مبتنی بر صفات مشخصه و مهارت‌هاست، ولی رفتار، عنصر اساسی این تعریف است؛ چراکه رفتارها الگوهای نسبتاً پایدارند که وجه مشخصه یک رهبر است.

### سبک‌های رهبری دانشگاه آیووا

اولین مطالعه آزمایشگاهی از رفتار رهبران، توسط کرت لوین، رونالد لیست و رالف وایت در سال ۱۹۳۹ میلادی صورت پذیرفت و تحت عنوان سبک‌های کلاسیک رهبری، سه نوع سبک رهبری عرضه گردید. این سبک‌ها عبارتند از: سبک اقتدارگرایانه، سبک دموکراتیک و سبک عدم مداخله.

در سبک رهبری مستبدانه، رهبر مستبد، تصمیمات را اتخاذ می‌کند، به کارکنان می‌گوید که چه کاری انجام دهند و از نزدیک کارکنان را سرپرستی می‌کند. در سبک رهبری دموکراتیک، رهبر دموکرات، کارکنان را تشویق می‌کند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند؛ برای تعیین این‌که چه کاری باید انجام شود، با کارکنان هم‌فکری می‌کند؛ در هدایت کارکنان به سرپرستی بسته روی نمی‌آورد. سبک عدم مداخله، یک سبک رهبری است که رهبر برای قبول مسئولیت‌ها عاجز است و حالت «بگذار بگذرد» دارد.

سبک‌های کلاسیک رهبری

ویژگی‌ها	سبک رهبری	سبک اقتدارگرایانه	سبک دموکراتیک	سبک عدم مداخله
ماهیت سبک	۱. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را در قبضه خود نگه می‌دارد. ۲. رهبر تکالیف کارکنان را به روشنی و در قالب وظایف تعریف شده بیان می‌کند. ۳. جریان ارتباطات عمدتاً از بالا به پایین است.	۱. رهبر میزان زیادی از اختیارات خود را تفویض می‌کند، درحالی‌که مسئولیت نهایی را برای خود محفوظ نگه می‌دارد. ۲. کار تقسیم شده است و فعالیت‌ها مبتنی بر تصمیم‌گیری مشارکتی است. ۳. جریان ارتباطات به‌صورت دوطرفه از پایین به بالا و از بالا به پایین است.	۱. رهبر کلیه اختیارات و مسئولیت‌ها را به کارکنان واگذار می‌کند. ۲. افراد کارها را خودشان براساس آنچه که مصلحت می‌دانند، انجام می‌دهند. ۳. عمدتاً ارتباطات به‌صورت 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 فرصت عرض‌اندام 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.	



## مطالعات اوهایو

گروه تحقیقات انسانی دانشگاه اوهایو، به سرپرستی «رالف استوگدیل»، مطالعاتی را به‌منظور تعیین سبک‌های رهبری اثربخش به انجام رساندند. مطالعات میدانی آن‌ها نشان داد که دو نوع سبک رهبری وجود دارد:

۱. رفتار رهبر برای آشنا نمودن زیردستان با ساختار: رهبر به روشنی نقش زیردست- رهبر را روشن می‌سازد تا هرکسی بداند چه انتظاری از او می‌رود، خطوط رسمی ارتباطات را برای او روشن می‌سازد و تعیین می‌کند که وظایف چگونه انجام گردد.

۲. رفتار ملاحظه‌گرایانه: رفتار رهبرانی که به زیردستان توجه دارند و می‌کوشند تا در سازمان جو صمیمی، دوستانه و حمایتی ایجاد نمایند.

<p>بالا</p> <p>ملاحظات انسانی</p> <p>پایین</p>	<p>ساختاردهی زیاد</p> <p>ملاحظات کم</p> <p>رهبر تلاش می‌کند تا هماهنگی گروهی را ارتقاء بخشد و هم‌زمان نیاز اجتماعی کارکنان را برآورده نماید.</p>	<p>ساختاردهی کم</p> <p>ملاحظات زیاد</p> <p>رهبر می‌کوشد تا بین انجام کار و حفظ انسجام و دوستی گروه، توازن سازنده‌ای ایجاد کند.</p>
	<p>ساختاردهی زیاد</p> <p>ملاحظات کم</p> <p>رهبر عمدتاً توجه خود را به انجام کار معطوف می‌سازد و توجه به افراد در اولویت بعدی قرار دارد.</p>	<p>ساختاردهی کم</p> <p>ملاحظات زیاد</p> <p>رهبر با ایفای نقش انفعالی، خود را کنار می‌کشد و اجازه می‌دهد براساس موقعیت، هر آن‌چه ایجاب می‌کند، اتفاق بیفتد.</p>
	پایین	بالا

آشناسازی با ساختار

سبک‌های رهبری بنیادی دانشگاه اوهایو

## سبک‌های رهبری دانشگاه میشیگان

مرکز تحقیقات پیمایشی دانشگاه میشیگان تحت سرپرستی «رنسیس لیکرت» مطالعاتی را به‌منظور تعیین اثربخشی رهبری به انجام رساند. اهداف مطالعه آن‌ها را می‌توان در موارد ذیل خلاصه نمود:

۱. دسته‌بندی رهبران اثربخش و غیراثربخش از طریق مقایسه رفتار رهبران در واحدهای تولیدی بهره‌ور و غیربهره‌ور؛

۲. مشخص نمودن دلایل و علل رهبری اثربخش.

محققان دانشگاه میشیگان دو نوع سبک رفتار رهبری را شناسایی نمودند که عبارتند از:

- سبک رهبری وظیفه‌مداری

- سبک رهبری کارمندمداری

مدل دانشگاه میشیگان بیان می‌دارد که یک رهبر یا بیشتر وظیفه‌مدار است یا کارمندمدار، بنابراین در این مدل، پیوستاری وجود دارد که در یک طرف آن وظیفه‌مداری و در سوی دیگر، کارمندمداری قرار دارد.

۱. **سبک رهبری وظیفه‌مداری:** رفتارهای رهبر که بر هدف تأکید داشته و به دنبال تسهیل نمودن کارهاست. رهبر از نزدیک به هدایت زیردستان می‌پردازد؛ نقش‌ها و اهداف را برای کارکنان روشن می‌سازد و به آن‌ها دقیقاً می‌گوید که چه کاری انجام دهند و چگونه آن را انجام دهند تا اهداف سازمان محقق شوند.

۲. **سبک رهبری کارمندمداری:** در این سبک، رفتارهای رهبری حمایتی است و تسهیل نمودن تعاملات مورد توجه قرار می‌گیرد، و رهبر بر دستیابی به نیازهای کارکنان توأم با بهبود و توسعه ارتباطات متمرکز می‌شود. رهبر به زیردستان خود حساسیت داشته و تلاش خود را به ایجاد اعتماد، حمایت، احترام و ایجاد رفاه برای کارکنان معطوف می‌سازد.

#### شبکه مدیریت

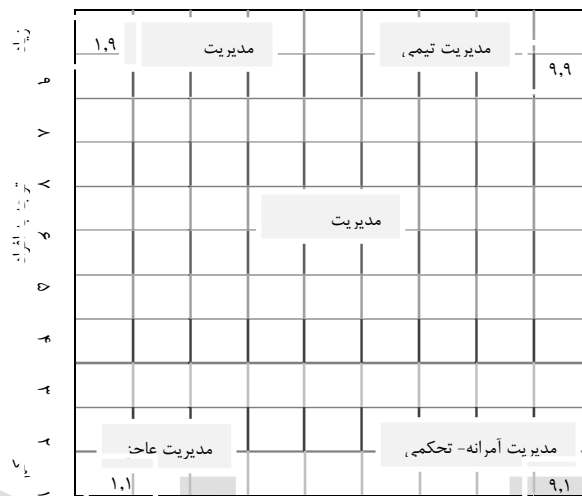
شبکه رهبری یا شبکه مدیریت به وسیله زن و شوهری به نام «رابرت بلیک و جین موتون» ایجاد گردیده و وسیله‌ای است که زمینه را برای ارزیابی سبک‌های رهبری فراهم می‌کند و سپس مدیران را آموزش می‌دهد تا به طرف سبک ایده‌آل حرکت نمایند. شبکه مدیریت دارای دو بعد است:

۱. **توجه به تولید:** بخشی از شبکه رهبری که به جنبه‌های وظیفه‌ای و کاری رفتار رهبر اختصاص دارد.

۲. **توجه به افراد:** قسمتی از شبکه رهبری که به جنبه‌های انسانی رفتار رهبری می‌پردازد.

بلیک و موتون در سال ۱۹۶۴ میلادی، شبکه مدیریت که نوعی سبک‌سنج مدیریت است را ارایه نمودند.

۱. مدیریت باشگاهی (۱,۹): توجه ملاحظه‌گرایانه به نیازهای افراد برای برقراری ارتباطات رضایت‌مندانه که منجر به شرایط کاری و جو سازمانی دوستان و آرام‌بخش می‌شود.



شبکه مدیریت یا رهبری بلیک و موتون

۲. مدیریت تیمی (۹,۹): تحقق وظایف از طریق کمیته‌های کاری، وابستگی متقابل از طریق هدف مشترک که منجر به روابط توأم با اعتماد و احترام می‌شود.

۳. مدیریت اعتدالی (۵,۵): عملکرد سازمانی رضایت‌بخش از طریق ایجاد توازن در واداشتن افراد به کار در شرایطی که روحیه افراد در سطح رضایت‌بخشی نیز مورد توجه قرار گیرد.

۴. مدیریت عاجز (۱,۱): به کارگیری حداقل تلاش برای انجام کار، به گونه‌ای که ادامه عضویت سازمانی فرد را تضمین نماید.

۵. مدیریت آمرانه-تحتکمی (۹,۱): کارآیی در عملیات، نتیجه نوعی آرایش شرایط کاری است که میزان مداخله عنصر انسانی به حداقل برسد.

در سال ۱۹۹۱ میلادی در ویرایش جدید شبکه مدیریت، دو سبک جانبی با عنوان «مدیریت فرصت‌گرایانه» و «مدیریت پدران-مادرانه» به پنج سبک قبلی افزودند. در مدیریت فرصت‌گرایانه، افراد برای به دست آوردن حداکثر مزیت، اقدام به انطباق‌سازی و تغییر سبک در شبکه مدیریت می‌نمایند. پاداش و ابزار رضایت به افراد تقدیم می‌شود تا تعهد و اطاعت‌پذیری داشته باشند؛ و کسانی که در تبعیت کردن کوتاهی نمایند، مورد تنبیه قرار می‌گیرند.

## سیستم‌های مدیریت لیکرت

۱. سیستم نوع اول: آمرانه استثمارگرانه. تصمیمات به زیردستان تحمیل می‌گردد، انگیزش مبتنی بر تهدید است، ارتباطات و کار تیمی بسیار کم و مسئولیت در سطح عالی سلسله‌مراتب سازمانی متمرکز شده است.

۲. سیستم نوع دوم: آمرانه خیرخواهانه. در این سیستم، نوعی رهبری برتری‌جویانه وجود دارد، مسئولیتی برای سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب سازمانی وجود ندارد و منحصر به سطوح بالای مدیریت است.

۳. سیستم نوع سوم: مشورتی. رهبری تا حدودی به زیردستان اعتماد دارد؛ انگیزش مبتنی بر پاداش و تا حدودی درگیر ساختن افراد در تصمیم‌گیری‌هاست، درجه مناسبی از کار تیمی وجود دارد، ارتباطات به صورت عمودی و افقی اتفاق می‌افتد و مسئولیت برای دستیابی به اهداف سازمان در گستره وسیعی از سلسله‌مراتب سازمانی پراکنده شده است.

۴. سیستم نوع چهارم: گروه مشارکتی. رهبری به زیردستان اعتماد و اطمینان دارد، انگیزش مبتنی بر پاداش‌هایی است که به‌خاطر دستیابی به اهداف توافق شده به افراد تعلق می‌گیرد؛ مشارکت، ارتباطات و کار تیمی در حد اعلا وجود دارد و مسئولیت تحقق اهداف سازمان در تمام سطوح سلسله‌مراتبی توزیع شده است.

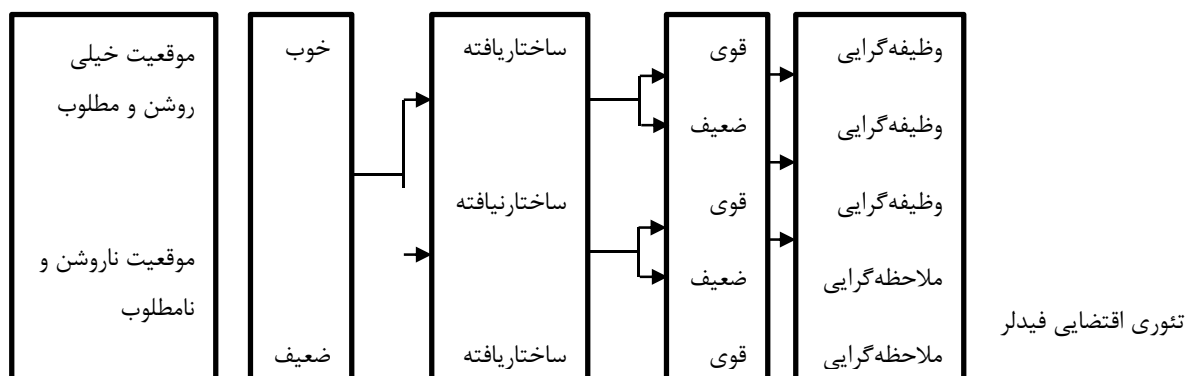
## تئوری اقتضایی رهبری

این تئوری‌ها تمرکز دوسویه دارند: رهبر و موقعیتی که رهبران کار می‌کنند. توجه اصلی این است که صفات مشخصه رهبران، چگونه با عوامل وضعی تعامل دارند تا اثربخشی تیم را تضمین نمایند.

## تئوری اقتضایی فیدلر

تئوری اقتضایی «فرد فیدلر» تئوری رهبری از نوع سوم است. فیدلر محیط سازمانی را به‌عنوان یک عنصر کلیدی در قضاوت رهبری موفقیت‌آمیز، به مطالعات قبلی می‌افزاید. فیدلر ابزاری را با نام (LPC) ابداع نمود تا بدین‌وسیله سبک رهبری افراد را مورد سنجش قرار دهد.

سبک رهبری موفقیت‌آمیز      قدرت پست و مقام رهبر      ساختار شغل      روابط رهبر- عضو



در این ابزار تعدادی از ویژگی‌ها و صفات در دوسوی طیف قرار می‌گیرد تا فرد با در نظر گرفتن همکار یا زیردستی که در کار کردن با او مشکل داشته و ترجیح می‌داده که با او کمتر کار کند، به پرسشنامه مورد نظر پاسخ دهد. فیدلر عقیده داشت که با این کار صفات مشخصه شخصیت رهبر را اندازه می‌گیرد و درجه مدارا و آسان‌گیری رهبر را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسشنامه (LPC) در بخش پرسش‌نامه‌ها آمده است. فیدلر سپس تجزیه و تحلیل خود را با تمرکز بر سه عامل و متغیر کلیدی و موقعیتی توسعه داد:

۱. روابط رهبر - عضو: درجه‌ای که کارکنان رهبر را قبول دارند.

۲. ساختار شغل: درجه‌ای که شغل زیردستان به تفصیل تشریح شده باشد.

۳. قدرت پست و مقام: میزان اختیار رسمی که رهبر به واسطه خاصیت پستش در سازمان داراست.

فیدلر هشت ترکیب ممکن این موقعیت‌ها را در شرایط وظیفه‌گرایی و ملاحظه‌گرایی مورد بررسی قرار داده که با سبک رهبری تناسب بیشتری دارد. بر این اساس، رهبری وظیفه‌گرا در پنج موقعیت موفقیت‌آمیز است و رهبری ملاحظه‌گرا در سه موقعیت.

به نظر می‌رسد سبک رهبری ملاحظه‌گرایی زمانی مناسب باشد که محیط یا موقعیت از نظر وضوح و مطلوبیت در شرایط متوسط باشد. به عنوان مثال وقتی که روابط رهبر - عضو خوب است، وظیفه ساختارنیافته است و قدرت پست و مقام ضعیف است، سبک ملاحظه‌گرایی مؤثر است.

به طور کلی سبک وظیفه‌گرایی یا کارگرا برای موقعیت‌های خیلی ناروشن و یا خیلی روشن مناسب است و سبک ملاحظه‌گرایی برای زمانی است که وضوح و مطلوبیت در حد متوسط باشد.

### مدل رهبری وضعی «هرسی و بلانچارد»

رهبری وضعی هرسی و بلانچارد بیان می‌دارد که یک بهترین روش برای نفوذ در افراد وجود ندارد و انتخاب سبک رهبری به سطح آمادگی افراد بستگی دارد. در مدل رهبری وضعی سه متغیر مهم مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱. میزان راهنمایی و هدایتی که توسط رهبر ارائه می‌گردد (رفتار وظیفه‌ای)

۲. میزان حمایت اجتماعی - احساسی فراهم شده به وسیله رهبر (رفتار رابطه‌ای)

۳. سطح آمادگی زیردستان برای انجام وظیفه مشخص.

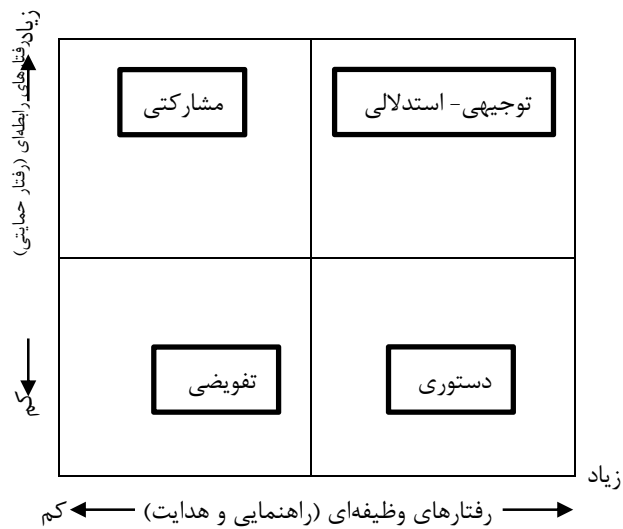
هرسی و بلانچارد باتوجه به این سه متغیر، چهار نوع سبک رهبری را معرفی می‌کنند که عبارتند از:

- سبک دستوری: رهبر دستورات جزئی را هم صادر می‌کند و سرپرستی بسته وجود دارد.

- سبک توجیهی - استدلال (فروشی): به جای رهبری دستوری، دستورات و تصمیمات را برای زیردستان توجیه می‌کند و آن‌ها را تشویق می‌کند تا دستورات را اجراء کنند و فرصت لازم برای توضیح تصمیمات فراهم می‌آورد.

- سبک مشارکتی: زیردستان ایده‌های خود را ابراز می‌دارند و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری تسهیل می‌گردد.

- سبک تفویضی: مسئولیت تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات به زیردستان تفویض می‌گردد.



آمادگی پیرو

کم	متوسط	زیاد
R۱	R۲	R۳
ناتوان و بدن تمایل یا نامطمئن	ناتوان اما متمایل یا با اعتمادبه‌نفس	توانا اما بدون تمایل یا نامطمئن
		R۴
		توانا و متمایل یا با اعتمادبه‌نفس

پیرو خود هدایت می‌شود

رهبر هدایت می‌کند

### نظریه جانشین‌های رهبری

تقریباً تمامی نظریه‌های رهبری این‌طور فرض می‌کنند که برخی شیوه‌های رهبری، رسمی در تمامی شرایط از کارآمی لازم برخوردارند؛ اما برخی از این مفروضات اساسی، به‌وسیله مدلی از رهبری زیر سؤال قرار می‌گیرد. برخی از اندیشمندان رفتار سازمانی، متغیرهای موقعیتی متنوعی را که می‌تواند جایگزین رهبری شود یا اثر رهبری را خنثی نماید و یا این‌که باعث افزایش اثرات رهبری گردد، مورد شناسایی قرار داده‌اند. این متغیرهای موقعیتی به «جانشین‌های رهبری» اشاره دارد.

جانشین‌ها رهبری

ویژگی‌ها	رابطه‌مداری یا رفتار رهبر	وظیفه‌مداری یا رفتار ساختارگرایانه رهبر
ویژگی‌های زیردست:		
۱. توانایی، تجربه، آموزش و دانش		×
۲. نیاز به استقلال	×	×
۳. حرفه‌گرایی	×	×
۴. بی‌تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمانی	×	×
ویژگی‌های وظیفه:		
۵. شفاف و تکراری		×
۶. ثابت و دگرگون‌ناپذیر از نظر روش انجام کار		×
۷. فراهم نمودن بازخور معطوف به هدف در درون وظیفه		×
۸. رضایت‌مندی ناشی از ویژگی‌های انگیزشی درون شغل		×
ویژگی‌های سازمان:		
۹. رسمیت (برنامه‌ها، اهداف و حوزه‌های مسئولیت‌پذیری روشن و نمایان)	×	
۱۰. عدم انعطاف‌پذیری (رویه‌ها و آیین‌نامه‌های خشک و غیرمنعطف)		
۱۱. وظایف ستادی، مشاوره فعال و تخصص‌گرایی زیاد		×
۱۲. گروه‌های کاری منسجم و همبسته		×
۱۳. عدم کنترل رهبران بر پاداش‌های سازمانی		×
۱۴. وجود فاصله مکانی بین فرادستان و زیردستان	×	×
	×	×
	×	×

این متغیرهای وضعیتی، همچنین می‌توانند توانایی رهبران را برای نفوذ در کارکنان کاهش یا افزایش دهند. به‌عنوان مثال، رفتار رهبری که به ساختاردهی فعالیت‌ها می‌پردازد، از سوی کارکنانی که از استقلال فکری برخوردارند و دارای توانایی بالا و تجربه وسیع هستند، مورد مقاومت قرار گیرد. در نتیجه، چنین کارکنانی به‌جای دستورات مدیریتی، باید بیشتر از طریق ابتکارات خودشان هدایت شوند.

برطبق دیدگاه «استیون کر» و «جان جرمر» دو تن از محققان رفتار سازمانی که این مدل را ایجاد نموده‌اند؛ کلید بهبود اثربخشی رهبری، شناسایی ویژگی‌های موقعیتی است که بتواند به‌عنوان جایگزین، خنثی‌کننده و بهبوددهنده اثرات رفتار رهبر، ایفای نقش نمایند.

ویژگی‌های زیردست، وظیفه و سازمان می‌توانند به‌عنوان جانشین‌های رهبری سلسله‌مراتبی سنتی عمل نمایند. به‌علاوه، این ویژگی‌های مختلف، بر خنثی نمودن انواع مختلف رفتار رهبر دلالت دارند. در این مدل، جانشین‌ها بیشتر برای رهبری وظیفه‌مدار مطرحند تا رهبری رابطه‌مدار.

## مدل‌های رهبری مراوده‌ای (تعاملی) و تحول‌آفرین

در تحقیقات معاصر، عمده توجهات، تمرکز بر روی کشف رفتارهایی است که رهبری اثربخش را موجب می‌شود. این فلسفه از طریق ظهور «رهبری تحول‌آفرین یا تحول‌گرا» و «رهبری تعاملی یا مراوده‌ای» در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی مورد حمایت قرار گرفت. «برنز» تئوری جامعی را برای تشریح رفتارهای رهبران سیاسی با استفاده از دو مفهوم «تحول‌آفرین» و «تعاملی» ایجاد نمود. «برنز»، رهبران تعاملی را به‌عنوان کسانی که بر استانداردهای کاری تأکید دارند و دارای اهداف وظیفه‌مداری هستند، معرفی می‌کند. رهبران تعاملی، 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 به‌صورت منظم در موعد مقرر به اجرا درآمده‌اند. قدرت، اختیار و کنترل در این نوع رفتار ریشه می‌دانند، چراکه اهداف سازمانی از طریق پاداش دادن و یا تنبیه زیردستان در قالب سبک تعاملی تحقق پیدا می‌کنند.

«باس» و همکارانش (۱۹۹۴ و ۱۹۹۶ میلادی) براساس کار اولیه «برنز» نتیجه‌گیری کردند که در سبک رهبری تعاملی، بین رهبر و پیرو مبادله‌ای صورت می‌گیرد که براساس آن، افراد بر مبنای عملکرد کاری‌شان پاداش می‌گیرند یا تنبیه می‌شوند. صفات مشخصه و سبک مستبدانه که در آن قدرت و کنترل عنصر ضروری هستند، اغلب به‌وسیله رهبران تعاملی مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط قوت افراد، ایجاد توافقات با زیردستان در قالب تشریح پاداش‌ها، محرک‌های انگیزشی و نتایج مورد انتظار، از جمله اقداماتی است که ویژگی رهبری مراوده‌ای یا تعاملی است.

بیشتر تحقیقاتی که به مقابله با رویکرد تعاملی برخاسته‌اند، به سبک رهبری تحول‌آفرین متمایل گشته‌اند. از این رو، صفات مشخصه مشترکی با ارزش‌های الهام‌بخشی به تعریف رهبری نسبت داده شد. ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با پرورش و مراقبت مرتبط شدند؛ به گونه‌ای که نقش رهبران تحول‌آفرین نوعاً به‌عنوان توانایی مورد ملاحظه قرار دادن و ایجاد پیروانی که ظرفیت بالقوه خود را به بالفعل درمی‌آورند، مورد توجه قرار گرفته است. رهبران به جیتی‌گرایی پیدا کردند که با استفاده از شیوه‌های مختلف، نسبت به تشویق و ایجاد انگیزه در پیروان اهتمام نمایند. بر این اساس، پرورش روحیه خودارزشمندی و اعتمادبه‌نفس در میان زیردستان وجهه متمایز سبک رهبری تحول‌آفرین است در رهبری مراوده‌ای، رهبران، پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده برمی‌انگیزانند. براساس این دیدگاه، وظیفه عمده رهبر به‌کارگیری پیروان به‌وسیله استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد، ذکر شده است. **جامع‌ترین تئوری رهبری که تمامی جنبه‌های مدل مراوده‌ای را می‌پوشاند، تئوری مسیر-هدف رهبری است که به‌وسیله «مارتین ایوانز» و «رابرت هوس» ایجاد شده است. هسته اصلی تئوری مسیر-هدف بر این قاعده استوار است که هدف عمده رهبر، انگیزش پیروان است. این انگیزش با روشن نمودن اهداف و بهترین مسیرهای رسیدن به این اهداف حاصل می‌شود.**

سبک رهبری تحول‌آفرین مرکب از رفتارهایی است که ویژگی‌های رفتاری مشترکی همچون تقویت کار تیمی، بهبود مهارت‌های زیردستان و حمایت از افراد در جهت دستیابی به اهداف را مورد توجه قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها برای رهبر تحول‌آفرین اصیل، امری بایسته است؛ چراکه آن‌ها به ایجاد تعهد و بهره‌وری اعضای سازمان کمک می‌نمایند.

رهبر تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کند و به‌عنوان قهرمان شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود برجای گذارند. رهبران تحول‌آفرین یا تحول‌گرا را رهبران الهام‌بخش و یا کریزماتیک نیز می‌گویند. رهبران تحول‌آفرین، رهبرانی هستند که در سیستم سازمانی و پیروان خود تغییر و تحول به‌وجود می‌آورند. این رهبران دارای قدرت فوق‌العاده‌ای هستند و در قلوب پیروان خود نفوذ می‌کنند. «ماکس وبر» از این رهبران به‌عنوان کریزماتیک یاد می‌کند.

در مجموع رهبران تحول‌آفرین دارای ویژگی‌هایی می‌باشند که به برخی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها اشاره می‌گردد.



۱. بصیرت: رهبران تحول‌گرا دارای احساس روشنی از رهبری بوده و توانایی ایجاد تهییج و انگیزش در پیروان برای سخت کار کردن را دارا می‌باشند. این رهبران دارای ایده‌های مختلفی در زمینه رهبری هستند.

۲. کاریزما: بیدار کردن احساسات، ایمان، تعهد، غرور و اعتماد در دیگران از طریق قدرت شخصی و متوسل شدن به احساسات افراد، از دیگر ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین می‌باشد.

۳. سمبل‌شناسی: شناسایی قهرمانان سازمانی و ارایه پاداش‌های ویژه به آن‌ها.

۴. تفویض اختیار به دیگران: رهبران تحول‌گرا، افراد دیگر را در مسئولیت‌پذیری سهیم می‌کنند.

۵. تحریک معنوی: رهبران تحول‌آفرین، پیروان خود را از مسایل و مشکلات آگاه می‌سازند و این آگاهی از مسایل منجر به خلق راه‌حل‌های اثربخش می‌شود.

۶. صداقت: رهبران تحول‌گرا با روحیه صداقت و درستکاری با پیروان خود برخورد می‌کنند و این امر منجر به جو اعتماد و درستکاری در سازمان می‌شود.

در رهبری تحول‌آفرین تنها شناسایی وضعیت و تطبیق سبک رهبری با آن کفایت نمی‌کند. بلکه این‌گونه رهبران با بسیج پیروان خود به نتایج فوق‌العاده‌ای دست می‌یابند که شاید در تصور هیچ‌کس ننگند. در عصر پرتلاطم امروزی، نیاز به رهبران تحول‌گرا و تحول‌آفرین بیش از پیش محسوس است. امام خمینی (قدس سره) نمونه‌ای برجسته از رهبران تحول‌آفرین در عصر حاضر بود که توانست با بهره‌گیری از ویژگی‌های شخصیتی خود، تحول شگرف در ایران و سایر ملل ایجاد نماید.

### سایر نظریه‌های جدید رهبری

«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. اندیشمندان مختلفی کوشیده‌اند تا ویژگی‌های رهبر کاریزماتیک و بصیر را مورد شناسایی قرار دهند که در یکی از جامع‌ترین تحلیل‌ها، پنج ویژگی برای آن‌ها معرفی شده است. این نوع رهبران دارای چشم‌انداز هستند، توانایی تشریح و تبیین چشم‌انداز را دارا می‌باشند؛ برای دستیابی به چشم‌انداز، تمایل به ریسک‌پذیری دارند؛ به محدودیت‌های محیط و نیازهای پیروان به‌صورت توانمند حساسیت نشان می‌دهند؛ و رفتارهای خارق‌العاده‌ای از خود نشان می‌دهند.

باتوجه به اثرات تعاملی رهبران بر پیروان، دو نوع رهبری توسط صاحب‌نظران مورد توجه قرار گرفته است: «رهبری وظیفه‌مدار» و «رهبری اجتماعی- عاطفی». رهبری وظیفه‌مدار شامل طیف گسترده‌ای از رفتارهاست که برخی از آن‌ها عبارتند از: محول کردن مشاغل خاص به پیروان، تأکید بر انجام کار در زمان مقرر، کنترل پیروان با استفاده از قوانین و مقررات صریح، فشار بر پیروان به‌منظور سخت‌کوشی در کار. بنابراین یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبری وظیفه‌مدار، اعمال فشار است، فشار وارد کردن به پیروان برای سخت‌کوشی و حفظ استاندارد کیفی با استفاده از نمونه‌برداری از کارشان عملکرد آن‌ها، و تعیین زمان پایان کار تأکید بر انجام کار در وقت کار در وقت تعیین شده.

رهبری اجتماعی- عاطفی دربرگیرنده طیف وسیعی از رفتارهاست که برخی از آن‌ها عبارتند از:

فراهم نمودن مشوق‌ها برای پیروان و حفظ روابط مطبوع رهبر- پیرو که دربردارنده اعتماد متقابل، احترام به ایده‌های پیروان و توجه به عواطف و احساسات آن‌هاست. رهبری اجتماعی- عاطفی 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 حمایت از پیروان از طریق توجه به وضعیت رفاهی آن‌ها می‌شود. بنابراین یکی از مهم‌ترین جنبه‌های رهبری اجتماعی- عاطفی، رفتار حمایتی است که بر تمامی رفتارهای رهبر سایه می‌افکند.

«گرینلیف» (۱۹۷۷ میلادی) مفهوم «رهبری خدمتگزار» را برای اولین بار در ادبیات سازمان و مدیریت وارد کرد. رهبری خدمتگزار به‌عنوان 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. «هرهارت» (۲۰۰۴ میلادی) رهبری خدمتگزار را در قالب دو سازه اصلی مورد بررسی قرار می‌دهد: رفتار اخلاقی و توجه به زیردستان. رهبر خدمتگزار به شیوه اخلاقی عمل می‌کند و زیردستان را برای رشد و موفقیت، هم از منظر شخصی و هم از جهت حرفه‌ای، تشویق نموده و توانمند می‌سازد.

نظریه‌های سنتی رهبری بر ساختار روابط رهبر- پیرو تأکید دارند تا پیرو مسئولیت‌های محوله از سوی رهبر را بپذیرد و به رهبر پاسخگو باشد. رهبری خدمتگزار با رهبری کریزماتیک و تحول‌آفرین در تمرکز بر روی توانمندسازی پیروان برای اعمال رهبری در جهت تحقق اهداف سازمانی، دارای وجوه مشترکند. درحالی‌که رهبر تحول‌آفرین، فرهنگ پویای توانمندساز را ترویج می‌نماید؛ مدافعین رهبری خدمتگزار، رهبر را به‌عنوان خادم افراد و سازمان معرفی می‌کنند که عمدتاً «فرهنگ معنویت» را در سازمان اشاعه می‌دهد.

### (یادآوری از کتاب دکتر رضاییان) نظریه رهبری مسیر- هدف

این نظریه بر این فرض استوار است که وظیفه کلیدی رهبر تطبیق رفتارهای خود برای تکمیل اقتضائات وضعیتی است مانند آن‌هایی که در محیط کار یافت می‌شود. هوس بیان می‌دارد هنگامی که سبک رهبر توان جبران کمبودهای محیطی را داشته باشد کارکنان از رهبر راضی خواهند شد؛

سبک رهبر برای تکمیل متغیرهای اقتضایی وضعیت تطبیق داده می‌شود تا بر رضایت خاطر کارکنان، پذیرش رهبر به‌وسیله کارکنان و انگیزش برای عملکرد کاری اثر بگذارد.

### هوش عاطفی چند بعد عمده دارد:

- ۱- توان تشخیص و تنظیم عواطف خود- افراد دارای هوش عاطفی زیاد متوجه عصبانی شدن خود می‌شوند، ولی می‌توانند خشم خود را کنترل کنند.
- ۲- توان تشخیص عواطف دیگران و اثرگذاری بر آنان- افراد باهوش عاطفی زیاد می‌توانند درجه‌ی علاقه‌مندی دیگران را به‌آنچه می‌گویند تعیین کنند و در دیگران برای افکار خود اشتیاق ایجاد کنند.

۳- **خود انگیختگی** - کسانی که هوش عاطفی زیاد دارند می‌توانند در خودشان برای کار مداوم وسخت در مشاغل گوناگون انگیزه ایجاد کنند و در مقابل وسوسه‌های ترک کار پایداری نمایند.

۵- **توان برقراری روابط بلند مدت اثر بخش با دیگران** - افراد دارای هوش عاطفی زیاد می‌توانند با وجود تحولات فراوان در زندگی با دیگران روابط گوناگون بلند مدت بسیاری برقرار کنند. آنان در تلاش برای هماهنگی با دیگران، مذاکره برای یافتن راه‌حل برای مسائل پیچیده‌ی میان فردی، و جلب اعتماد و دوستی دیگران ماهرند. {۱۷:۳۲۵}

۶-

### رهیافت صفات مشخصه یا انسان بزرگ

از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم تا دهه‌ی ۱۹۴۰، کاوش برای کشف رموز رهبری بر شناسایی صفات مشخصه‌ای که رهبران را از پیروان یا رهبران اثربخش را از رهبران نامؤثر جدا سازد، متمرکز بود.

پیروان ویژگی‌های برجسته‌ای را به رهبران نسبت می‌دهند و این شناخت از نظر خودشان مهم است. نظریه شناختی/اجتماعی بیان می‌دارد که افراد صفات مشخصه مطلوب خود را برای متمایز ساختن رهبران از دیگران به کار می‌برند.

۷۹) در ساختارهای سلسله مراتبی کوچک و بزرگ به ترتیب کدام روش به اثربخشی کمک بیشتری می‌کند؟	
۱) هل دادن - کشیدن	۲) کشیدن - هل دادن
۳) کشیدن - کشیدن	۴) هل دادن - هل دادن
پاسخ: گزینه ۱ - هل دادن - کشیدن	
منبع: مبانی سازمان و مدیریت، سیدمحمد مقیمی، ص ۹۲ - تئوری مدیریت پیشرفته سید جوادین ص ۱۳	

**اصل پیتر.** بر اساس این اصل «در سلسله مراتب سازمانی هر کارمند تمایل دارد تا به سطحی از عدم شایستگی ارتقاء یابد». شایستگی کارکنان آن‌ها را در پستشان ارتقاء می‌دهد و شایستگی در هر پست جدید، شرایط لازم را برای ارتقاء به موقعیت‌های بالاتر بعدی فراهم می‌سازد، تا اینکه به پستی ناکارآمد دست می‌یابد. پیتر دو روش عمده را کمه می‌توانند روند ارتقای فرد را در نظام‌های دیوانسالار تحت تأثیر قرار دهند، در قالب کشیدن و هل دادن مطرح می‌کند.

**کشیدن (Pull).** کارمند بر اساس نسبی، سببی و آشنایی قبلی که مافوق خود در سلسله مراتب سازمانی دارد، ارتقاء می‌یابد. **هل دادن (Push).** بعضی اوقات فرد خودش را از طریق جلب توجه، آموزش حرفه‌ای یا خودبهبودی نشان می‌دهد و زمینه را برای ارتقاء خود فراهم می‌سازد.

روش کشیدن در سازمان‌های دیوان سالار امروزی موثرتر است و روش هل دادن در سازمان‌های کوچک اثربخش‌تر می‌باشد.

پیتر بر این باور است که «کشیدن» و «هل دادن» دو شیوه مهمی است که روند ارتقاء افراد در بوروکراسی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شیوه «کشیدن» عبارتست از پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی سببی، نسبی یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی.

شیوه «هل دادن» نیز از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق‌العاده فرد در سازمان و ... ظهور و بروز پیدا می‌کند.

**در ساختار کوچک سلسله‌مراتبی، شیوه هل دادن اثر مثبت بر شتاببخشی ارتقا دارد**

و در ساختار سلسله‌مراتبی بزرگ‌تر، اثر آن به حداقل می‌رسد و بجای آن شیوه کشیدن از اثربخشی بالایی برخوردار است.

پیتر بیان می‌دارد که "افراد وقتی می‌توانند بنشینند، هرگز نمی‌ایستند. وقتی می‌توانند سوار شوند، پیاده نمی‌روند. وقتی قادر به هل دادن درب هستند، درب را نمی‌کشند"

۸۰) در محیط‌هایی که پویا و ساده هستند پیچیدگی و رسمیت به ترتیب چگونه است؟

۱) زیاد - کم (۲) کم - زیاد

۳) کم - کم (۴) زیاد - زیاد

پاسخ: گزینه ۳ - کم - کم

منبع: خلاصه تئوری رایبیز T\_R\_۹\_۱۳۶، فلش کارتهای DLM

– جدول ۱-۹: خلاصه‌ای از ویژگی‌های طرح‌های ساختاری پنج‌گانه –

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بوروکراسی		بوروکراسی بخشی (شعبه‌ای)	ادهوکراسی
		ماشینی	حرفه‌ای		
تخصص‌گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و باثبات	پیچیده و باثبات	ساده و باثبات	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

(صفحه ۲۵۸)

## ابعاد ساختار سازمانی:

اجزاء سه‌گانه ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند که اگر چه به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول هستند اما جهانشمول نمی‌باشند.

سیزده متغیر مشهور برای تعریف ابعاد ساختاری عبارتند از:

- (۱) **اجزای اداری:** تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان
- (۲) **استقلال (خودگرایی):** حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد.
- (۳) **تمرکز:** میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. شاخص تعیین‌کننده مرکز تصمیم‌گیری با توجه به خط مشی‌ها، میزان انتشار اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان و مشارکت افراد در برنامه‌ریزی بلندمدت را نشان می‌دهند.

(صفحه ۷۹)

- (۴) **پیچیدگی:** به تعداد متخصصان و فعالیت‌های حرفه‌ای و طول دوره آموزشی کارکنان اشاره دارد.
- (۵) **تفویض اختیار:** واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به مدیران اجرایی توسط مدیریت عالی
- (۶) **تفکیک:** تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان شخص شده است.
- (۷) **رسمیت:** حدی که نقش کارکنان به وسیله اسناد و مدارک رسمی تعریف میشود.
- (۸) **ترکیب:** کیفیت همکاری میان دوائر یا برنامه‌های بازخور مورد استفاده برای هماهنگی بین واحدها
- (۹) **حرفه گرایی:** اعتقاد به خود کنترلی، تمرکز در یک حوزه‌ی کارایی و آزادی عمل در کار
- (۱۰) **حیطه کنترل:** تعداد افرادی که یک مدیر بر آن‌ها سرپرستی می‌کند.
- (۱۱) **تخصص گرایی:** تعداد متخصص حرفه‌ای و طول دوره‌ی آموزشی، میزان تخصص‌های دقیقی که در شرح شغل برای وظایف مختلف قید شده است.
- (۱۲) **استاندارد کردن:** حدی که تغییر در وظایف با توجه به قوانین ومقررات قابل تحمل است.
- (۱۳) **حیطه عمودی:** تعداد سطوح سلسله مراتب در هرم سازمانی.

تمامی ابعاد ذکر شده به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم در ساختار سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. (صفحه ۸۰)

## تعریف پیچیدگی: (Complexity)

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

الف) **تفکیک افقی**: به هر 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.

**تفکیک افقی** بیشتر، حیطه کنترل را ثابت نگه داشته و موجب بلند شدن سلسله مراتب سازمانی می‌شود، سازمان را پیچیده‌تر می‌کند زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند نموده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها با مشکل مواجه می‌کند.

مدیریت اجرایی ۹۳:

با تفکیک افقی بیشتر حیطه کنترل و سلسله مراتب سازمان به ترتیب چگونه است؟

(۱) وسیع - بلند	(۲) وسیع - کوتاه	(۳) ثابت - بلند	(۴) ثابت - کوتاه
-----------------	------------------	-----------------	------------------

**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 صاحب‌گرا استخدامی میزان آموزشی که دیده‌اند، زبان کاری و بخش سازمانی مختلفی دارند.

(صفحه ۸۱)

مهمترین شاهد بر تفکیک افقی سازمانی بخش‌بندی درونی سازمان و تخصص‌گرایی است که تخصص‌گرایی یعنی

گروه‌بندی دقیق وظایفی که به‌وسیله یک فرد انجام می‌شود که خود بر دو نوع است:

## تخصص‌گرایی وظیفه‌ای (Functional Specialization):

که در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم‌بندی می‌شوند.

بر اساس اصل تقسیم کار 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

(صفحه ۸۲)

مستلزم روش‌های پیچیده‌تر و پرهزینه‌تر به منظور تحقق هماهنگی و کنترل است.

**سؤال:** چرا تقسیم کار صورت می‌گیرد؟!

(۱) 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)

(۲) 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.

(۳) تقسیم کار منجر به کارایی می‌شود که کارایی یعنی مدت زمان مصرفی در تغییر وظایف کاهش پیدا کند بنابراین

تقسیم کار 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 هزینه‌های آموزشی کمتری نیز به سازمان تحمیل شود.

(۴) تقسیم کار، گروه‌های تخصصی را به وجود می‌آورد و از طریق بخش‌بندی، متخصصین گروه‌بندی می‌شوند. این

بخش‌بندی باعث می‌شود فعالیت‌هایی که به صورت افقی تفکیک شده‌اند به طور صحیح هماهنگ شوند. بخش‌بندی ممکن است بر

(صفحه ۸۳)

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.

سراسری ۹۳:

با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی و پیچیدگی سازمانی به ترتیب چگونه است؟

(۴) افزایش - کمتر

(۳) کاهش - بیشتر

(۲) کاهش - کمتر

(۱) افزایش - بیشتر



تفکیک عمودی وافقی نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم دانست. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقیدر 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 کمک میزان تفکیک عمودی ندارند. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد سطوح سلسله مراتب سازمانی دارای ساختار بلندشوند و یا اینکه با ایجاد سطوح سلسله مراتب محدود دارای ساختار تخت باشند.

(صفحه ۸۴)

مدیریت سراسری ۹۳:

میزان تفکیک عمودی تحت تاثیر چه عاملی است؟

(۲) روابط رسمی میان اعضای سازمان

(۱) میزان تفکیک افقی

(۴) میزان عدم تمرکز

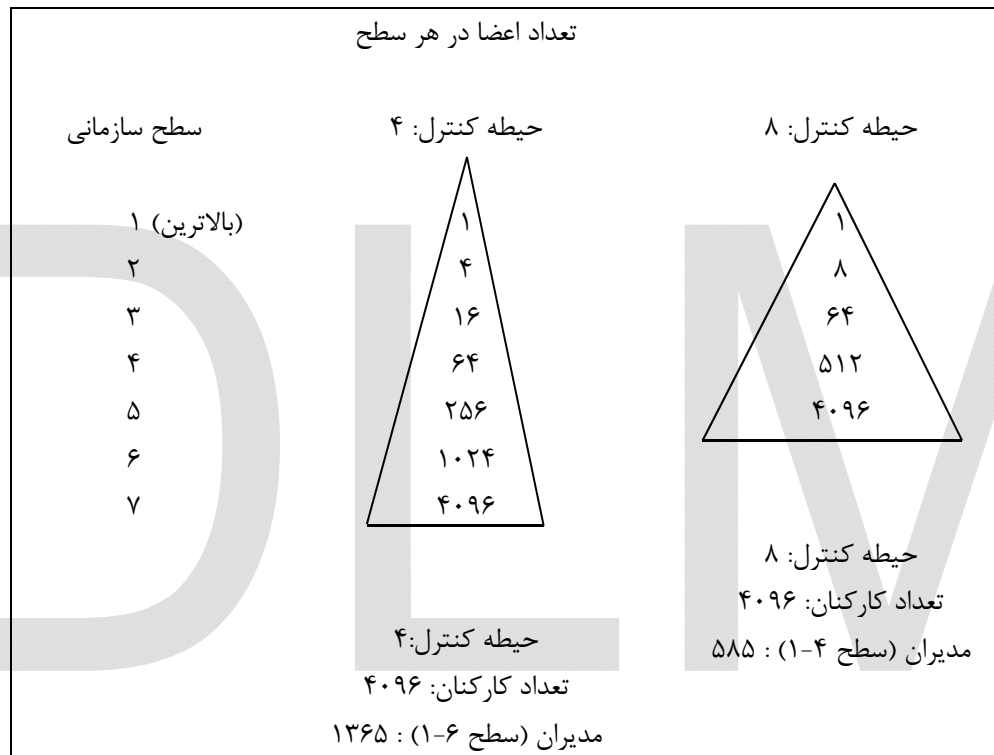
(۳) میزان استاندارد شدن

### حیطه کنترل:

تعداد زیردستانی که توسط یک مدیر هدایت و سرپرستی می‌شوند را نشان می‌دهد.

اگر حیطه وسیع باشد تعداد زیر دستان که باید به یک مدیر گزارش دهند افزایش می‌یابد و ارتفاع ساخت سازمانی کوتاه می‌شود.

اگر حیطه محدود باشد مدیر تعداد کمی زیر دست خواهد داشت و ارتفاع ساخت سازمانی بلند می‌شود.



– شکل ۱-۳: مقایسه حیطه‌های کنترل –

سراسری ۹۱:

زمانی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ..... ساخت

سازمانی ..... می‌یابد.

۴- تعداد سطوح - کاهش

۳- حیطه مدیریت

۲- ارتفاع - افزایش

۱- ارتفاع - کاهش

ساخت‌های بلند کنترل‌های شدید را می‌طلبد و به علت افزایش سطوح مدیریتی، هماهنگی و ارتباطات، پیچیده و مشکل

می‌شود اما در ساخت‌ها کوتاه فرصت سرپرستی دقیق محدود می‌شود.

**نکته:** افزایش اندازه سازمان، نوع مشاغل و ویژگی‌های متصدیان، رابطه اثربخشی سازمانی و حیطه کنترل را تعدیل

خواهد نمود.

**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.

(صفحه ۸۶)

(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 بیان 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.

### چرا پیچیدگی مهم است؟

سازمان‌ها از سیستم‌های فرعی تشکیل شده‌اند که برای اثربخشی آن‌ها ارتباطات، هماهنگی و کنترل ضروری است. یک

سازمان پیچیده به این موارد نیاز بیشتری دارد که این یک تناقض را به وجود می‌آورد.

شما دوست عزیز که هر وقت خالی گیر میاری، خودت پشت میز مدیریت تصور می‌کنی یا  
اینکه مدیر هستی و به کارهای دفتری می‌رسی خوبه بدونی اگر می‌خواهی سازمانتون سالم و متعادل باشد  
باید **پیچیدگی** مد نظر داشته باشی!!!

(صفحه ۸۸)

### 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 سپس 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. (صفحه ۸۹)

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 بر دارد.

دامنه رسمیت: میزان رسمیت هم بین سازمان‌ها متفاوت است و هم درون سازمان این تفاوت به درجات مختلفی وجود دارد. در مشاغل که نیاز به مهارت‌های چندانی ندارند و غالباً ساده و تکراری هستند امکان رسمیت بیشتری است و در مشاغل حرفه‌ای امکان زیادی وجود ندارد.

رسمیت بر حسب سطوح سلسله مراتب سازمانی و واحدهای وظیفه‌ای سازمانی قابل تغییر و تفسیر است. در سطوح بالا (مشاغل حرفه‌ای‌تر) چون فعالیت‌ها کمتر تکراری‌اند و به راه‌حل‌های برنامه‌ریزی نشده نیاز است مدیران آزادی عمل بیشتری دارند و با حرکت به سمت بالا هرم سازمانی این آزادی عمل بیشتر می‌شود و از رسمیت کم می‌گردد. در نتیجه بین رسمیت و سطوح سازمانی رابطه‌ی معکوس وجود دارد.

(صفحه ۹۰)

### چرا رسمیت مهم است؟!

استاندارد نمودن رفتار، تغییرپذیری را کاهش می‌دهد و باعث افزایش هماهنگی در کار می‌شود که خود دارای منافع اقتصادی است چرا که آزادی عمل افراد هزینه‌بردار است.

رسمیت کمتر باعث می‌شود متصدیان مشاغل قضاوت‌های تخصصی داشته که قدرت قضاوت و تشخیص صحیح خود کیفیت نادری است و سازمان‌ها برای داشتن چنین توانایی‌هایی حقوق و دستمزد بیشتری می‌پردازند.

(صفحه ۹۱)

### رسمی سازی درون سازمانی و برون سازمانی:

رسمیت می‌تواند درون خود شغل صورت گیرد یا از خارج بر آن تحمیل شود. وقتی رسمیت از خارج برای شغل تعیین شده باشد اصطلاح رفتار خارجی را برای آن به کار می‌بریم. یعنی قوانین و مقررات، رویه‌ها و مقررات فعالیت‌های کاری افراد کاملاً تعریف شده و بطور مستقیم بوسیله نظارت مدیریت اجرا می‌شوند. در مشاغل حرفه‌ای کارکنان قبل از ورود به سازمان فرآیند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند و ضوابط آن برایشان درونی شده است. پس در رسمی سازی سازمان‌ها می‌توانند بین اینکه رفتارهای مورد نظر را در مشاغل خود شکل دهند یا رفتارهای شکل داده شده را از خارج به استخدام درآورند، تصمیم بگیرند.

جامعه‌پذیری نوعی فرآیند انطباق است که از طریق آن افراد، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمانی را یاد می‌گیرند. کارکنان حرفه‌ای که سال‌های زیادی را صرف آموزش و تحصیل کرده‌اند قبل از این که به سازمان بپیوندند فرآیند جامعه‌پذیری را طی خواهند کرد اما کارکنان غیر ماهر بر اساس رفتارهای شکل داده شده از خارج به استخدام درمی‌آیند.

(صفحه ۹۲)

رسمی سازی درون سازمانی از طریق کارکنان غیر ماهر تحقق می‌یابد و رسمی سازی برون سازمانی از طریق استخدام افراد حرفه‌ای از خارج سازمان تامین می‌شود. بنابراین همانطور که سطح حرفه‌گرایی درون سازمانی افزایش می‌یابد سطح رسمیت کاهش پیدا می‌کند.

### فنون رسمی سازی:

(۱) گزینش: سازمان‌ها کارکنان را به طور تصادفی انتخاب نمی‌کنند بلکه بر اساس یک سلسله معیارهای طراحی شده انتخاب می‌کند. معیارهایی مانند پرکردن فرم تقاضا، آزمون‌های استخدامی، مصاحبه و ...

**نکته:** کارکنان خوب کسانی هستند که کار خود را به نحوی رضایت‌بخش انجام داده و همچنین شخصیت، عادات کاری و نگرش‌های آن‌ها با آنچه مطلوب سازمان است تناسب داشته باشد.

(صفحه ۹۳)

❖ گزینش به عنوان متداول‌ترین فنی است که میزان بصیرت و آگاهی کارکنان را کنترل می‌کند و معمولاً کارکنان حرفه‌ای نسبت به غیر متخصص راحت‌تر گزینش می‌شوند.

(۲) الزامات نقش: تجزیه و تحلیل شغل، مشاغلی که باید انجام شوند و رفتارهایی که باید در قالب آن شغل رعایت شوند را تعیین می‌کند و براساس آن شرح شغل تدوین می‌شود.

❖ انتظارات نقش در تنظیم رفتار متناسب با نقش شغلی، بعنوان یک عامل مهم اصلی مد نظر است.

اگر انتظارات شغل واضح و روشن بوده و دقیقاً تعریف شده باشد رسمیت بالاست. در صورتیکه انتظارات خیلی واضح نباشند به کارکنان این آزادی را می‌دهند در هر موقعیت به شیوه‌ای متناسب با آن موقعیت، عمل کنند. به طور کلی با توجه به میزان مشخص بودن یا نبودن دقیق انتظارات هر شغل، سازمان‌ها به همان نسبت از رسمیت کم یا زیاد برخوردار می‌شوند.

### ۳) قوانین، رویه‌ها و خط مشی‌ها:

الف) قوانین: بیانیه‌هایی واضح و روشن هستند که به کارکنان می‌گویند چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند. و مجالی را به قضاوت و نظرات کارکنان نمی‌دهند. قوانین الگوهای رفتاری ویژه و معین مورد نیاز را تبیین می‌کنند.

ب) رویه‌ها: به منظور اطمینان از استاندارد بودن فرآیندهای کار تدوین شده‌اند. یک سلسله گام‌های متوالی مرتبط بهم‌اند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آن‌ها تبعیت می‌کنند.

( صفحه ۹۵ )

ج) خط مشی‌ها: به جای این که یک رفتار ویژه را تعیین کنند، به کارکنان اجازه می‌دهند که رای و نظر خود را بکار برده اما یک سلسله محدودیت‌هایی را در نظر داشته باشند. در واقع خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اخذ شده بوسیله کارکنان را محدود می‌سازند. رای و نظر کارکنان در قالب اصطلاحات قضاوتی که مجازند آن‌ها را تعبیر و تفسیر کنند مثل بهترین، رضایتبخش یا رقابتی و.... بیان می‌شود. (مثال : به کارکنان دستمزد رقابتی بدهید)

خط مشی‌ها لازم نیست مکتوب باشند، گاهی صرفاً از طریق مشاهده اعمال اعضاء سازمان که در اطراف کارمند مشغول کارند، درک شوند.

۴) آموزش: می‌توانند به صورت ضمن خدمت یا آموزش‌های خارج از شغل انجام شوند.

( صفحه ۹۶ )

۵) شعائر: شعائر سازمانی به وسیله کسانی که تأثیری قوی و نافذ بر سازمان دارند مورد استفاده واقع می‌شوند. شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق می‌شود که در سازمان نهادی شده و تبعیت آن‌ها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش به شمار می‌رود. مدیران در این نقش به مراد و مرشد کارکنان تبدیل می‌شوند.

«انتخاب مدیران از درون سازمان بر حفظ شعائر و آداب سازمانی نیز تاکید دارد.»

### رابطه بین رسمیت و پیچیدگی :

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

پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است مثلاً افراد حرفه‌ای که از سطح آموزش بالایی برخوردارند نیازی نیست بر آنها قوانین و مقررات تحمیل شود (تخصصی شدن اجتماعی)

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

(صفحه ۹۷)

✓ 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 (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 مسئله 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. تمرکز تصمیم‌گیری خاص این پست‌هاست!

(صفحه ۹۸)

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:

- (۱) تمرکز فقط با ساختار رسمی تأکید می‌شود می‌شود نه با سازمان غیر رسمی و فقط با اختیارات رسمی به کار می‌رود.
- (۲) تمرکز به نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد. اگر اختیار تصمیم‌گیری تفویض شود اما خط مشی‌هایی برای اعضا جهت تصمیم‌گیری تدوین شود تمرکز مضاعف وجود دارد. همچنین خط مشی‌ها می‌توانند عدم تمرکز را نیز زیاد کنند.

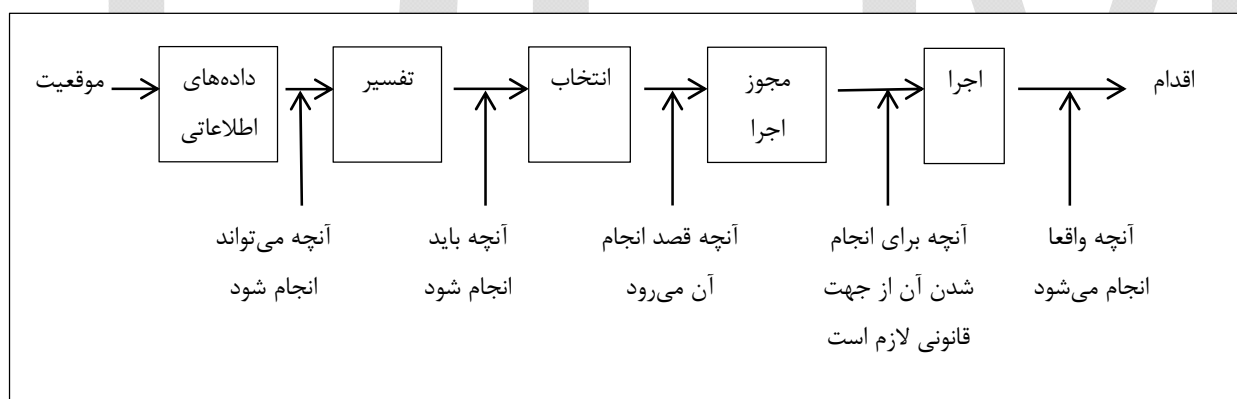
۳) تمرکز بر یک نقطه واحد، به فرد، واحد یا سطح سازمانی برمی‌گردد ولی یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره دارد.

۴) مدیریت می‌تواند از طریق پردازش اطلاعات اعمال کنترل کند. اما اطلاعات توسط افراد سطح پایین گزینش نهایی می‌شوند. پس سیستم پردازش اطلاعات که تصمیماتی متحد به صورت عدم تمرکز را نظارت می‌کند تمرکز را حفظ نمی‌کند. (صفحه ۱۰۰)

۵) 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.

### تصمیم‌گیری و تمرکز:

همان اندازه که به منظور درک تمرکز، اطلاع از اختیار رسمی و زنجیره فرماندهی ضروری است آگاهی از فرآیند تصمیم‌گیری نیز مهم است چرا که می‌تواند روی فرآیند تصمیم‌گیری اعمال کند، فی‌النبسه یک معیار تمرکز است.



– شکل ۲-۳: فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی –

(صفحه ۱۰۱)

وقتی تصمیم‌گیرنده همه مراحل فرآیند تصمیم‌گیری را تحت نظارت و کنترل دارد و خودش اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، تجزیه و تحلیل می‌نماید و تصمیم می‌گیرد و بدون نیاز به کسب مجوز تصمیم انتخابی را اجرا می‌کند تصمیم‌گیری بیشتر به شکل متمرکز است. اما اگر افرادی بر هریک از مراحل تصمیم‌گیری کنترل نظارت داشته باشند و تصمیم‌گیرنده فقط تصمیم نهایی انتخاب شده را کنترل و نظارت کند عدم تمرکز بیشتر می‌شود.



(صفحه ۱۰۲)

### چرا تمرکز مهم است؟!

(۱) سازمان‌ها علاوه بر اینکه مجموعه‌ای از انسان‌ها را در خود جای می‌دهند نوعی سیستم‌های تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند. سازمان از طریق هماهنگی تلاش‌های گروهی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند. تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات عوامل کلیدی این هماهنگی است.

اطلاعات فی‌النفسه یک منبع کمیاب در سازمان نیست بلکه منبع نادر و کمیاب همان ظرفیت پردازش اطلاعات مورد نیاز است. اگر به هر مدیر بیش از ظرفیت پردازشش اطلاعات داده شود منجر به انباشتگی اطلاعات می‌شود پس برای جلوگیری از این عارضه باید اتخاذ برخی از تصمیمات را به دیگران واگذار کرد و تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان پخش شود این پراکندگی همان عدم تمرکز است.

(۲) سازمان‌ها باید در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند زیرا برای پردازش اطلاعات دیگر لازم به طی سلسله مراتب سازمانی نیست در این حالت تصمیم‌گیری به وسیله افراد نزدیک به مسئله اتخاذ می‌شود.

(۳) عدم تمرکز باعث می‌شود داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد و اگر تصمیم‌گیرندگان به مسئله مورد تصمیم بیشتر آشنا باشند واقعیت‌های ویژه‌ای در مورد آن مسئله می‌دانند.

(صفحه ۱۰۳)

(۴) عدم تمرکز در تصمیم‌گیری باعث انگیزش می‌شود.

**نکته:** اگر در سازمانی مدیریت به ارزش‌های انسانی ارج نهد، این سازمان به احتمال زیاد عدم تمرکز را می‌طلبد که

**گروه‌های ویژه مسئول حفظ این ارزش‌ها، همان کارکنان و متخصصان حرفه‌ای هستند.**

(۵) عدم تمرکز فرصت‌های آموزشی را برای مدیران رده پایین فراهم می‌کند و با دادن اختیار تصمیم‌گیری در سطوح غیر حساسی که عدم صحت تصمیم‌گیری در آنها صدمه زیادی را به سازمان وارد نمی‌کند باعث می‌شود بتوانند اختیارات بیشتری را بپذیرند و مسیر ترقی در سازمان را طی کنند.

✓ خوب است بدانیم که وقتی در تصمیم‌گیری، دیدگاه جامع لازم است یا جائیکه صرفه‌جویی‌های اقتصادی

معناداری را موجب می‌شود، تمرکز مزیت‌های ویژه‌ای را پیدا می‌کند و برخی از فعالیت‌ها در حالت تمرکز با

کارایی بیشتری انجام می‌شوند مثل تصمیمات حقوقی و مالی.

✓ میزان مطلوب یا نامطلوب بودن تمرکز در حد بالا یا پایین را عوامل موقعیتی تعیین میکنند. همواره باید بدنبال تعیین اثربخش‌ترین روشی بود که از طریق آن محل اخذ تصمیم در سطوح سازمانی را می‌توان مشخص کرد.

(صفحه ۱۰۴)

### تمرکز و پیچیدگی:

رابطه‌ی معکوسی بین تمرکز و پیچیدگی وجود دارد. وقتی ساختار سازمان‌ها را بررسی میکنیم انتظار داریم که پیچیدگی

سطح بالا را با عدم تمرکز بیابیم.

### تمرکز و رسمیت:

رابطه تمرکز و رسمیت مبهم و نا معلوم است. رسمیت زیاد می‌تواند با ساختارهای متمرکز و یا غیر متمرکز مرتبط شود. در سازمانی که بیشتر کارکنانش غیر متخصص‌اند پیش‌فرض‌های مدیریت اقتدارگر بر سازمان مسلط است در این حالت کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم‌گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می‌آید.

اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه‌ای باشد انتظار می‌رود رسمیت و عدم تمرکز بر سازمان حکم فرما باشد.

(صفحه ۱۰۵)

منابع کارکنان حرفه‌ای در کار فنی آن‌ها نهفته است نه تصمیم‌گیری استراتژیک آن‌ها. این امر می‌تواند رسمیت و عدم

تمرکز کم را موجب شود چون تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار است تا تصمیمات عملیاتی. (صفحه ۱۰۶)