

فصل دوازدهم

سایر مطالب



سایر مطالب

بخش اول: اثربخشی سازمانی

1- در رویکرد ارزش‌های رقابتی، زمانی که کانون توجه سازمان بوده و انعطاف‌پذیری در حد بالاست، چه مدلی حاصل می‌شود؟ (کنکور سال 94)

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

2- در کدامیک از معیارهای اثربخشی سازمانی، توافق در زمینه موضوعاتی از تبیین نگرش‌های مثبت نسبت به سرپرستی، روحیه و الزامات نقش، مورد توجه قرار دارد؟ (کنکور سال 94)

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

3- کدام معیار سنجش اثربخشی سازمان را رویکرد سالم می‌نامند که اطلاعات به آرامی در جریان است و تعهد، وفاداری، رضایت شغلی و اعتماد در بین کارکنان سازمان حاکم می‌گردد؟ (کنکور سال 92)

- 1- رویکرد جذب منابع 3- رویکرد فرآیندهای درونی
2- رویکرد تحقق هدف 4- رویکرد رضایت موکلین راهبردی

4- تعداد نشریات دانشکده بیانگر کدام متغیر سیستم است؟ (کنکور سال 92)

- 1- نسبت ستاده به داده 3- نسبت عملیات درونی به ستاده
2- نسبت عملیاتی درونی به داده 4- نسبت تغییرات داده به داده‌ها

بخش دوم: سرمایه اجتماعی

5- کدام گزینه بیانگر سرمایه اجتماعی است؟ (کنکور سال 95)

- 1- نتیجه نوع رهبری در سازمان‌ها است.
2- حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است.
3- نوعی ارتباطات غیررسمی در ساختارهای رسمی است.
4- حاصل تجارب موفق سازمان‌ها در رسیدن به اهداف است.

6- کدام یک از ابعاد سرمایه اجتماعی دارای مولفه‌هایی همچون زبان و کدهای مشترک و روایات مشترک است؟ (کنکور سال 93)

- 1- انسانی 2- ساختاری 3- شناختی 4- رابطه‌ای

7- مشارکت مثبت سازمان در زندگی افراد جامعه چه نامیده می‌شود؟ (کنکور سال 92)

1- مسئولیت اجتماعی 2- پاسخگویی حرفه‌ای 3- مسئولیت اخلاقی 4- ممیزی اجتماعی

8- قدرت واکنش سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه چه نامیده می‌شود؟ (کنکور سال 91)

- 1- ممیزی عمومی 2- پاسخگویی اجتماعی 3- مسئولیت اجتماعی 4- قابلیت سازمانی

بخش سوم: سایر مطالب

9- کدام مورد توصیف دقیق‌تری از «معنویت در محیط کار» است؟ (کنکور سال 94)

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

10- این ادعا که «عدم کارایی موسسات عمومی، ضرورتاً ناشی از مالکیت آنها نیست» کدام رویکرد را به چالش می‌کشد؟ (کنکور سال 93)

- 1- اداره امور دولتی 2- خصوصی‌سازی 3- ملی سازی 4- دیوانسالاری دولتی

11- در چه شرایطی در دولت الکترونیک «جدایی دیجیتالی» رخ می‌دهد؟ (کنکور سال 93)

- 1- در حالتی که گروهی از شهروندان مهارت استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی را ندارند.
- 2- در شرایطی که زیرساخت‌های لازم وجود ندارد.
- 3- در شرایط بحران‌های سیاسی در جامعه
- 4- در زمانی که اطلاع‌رسانی کافی به شهروندان در مورد سیستم‌ها داده نشده است.

12- انضباط حاصل از اطلاعات و تعهد ناشی از توافق‌های مدیر با کارکنان به کدام روش‌ها**می‌باشد؟ (کنکور سال 93)**

- 1- قرارداد گفتاری، قرارداد مکتوب، عرف
 2- شفاهی، عرف و خط مشی‌های نانوشته
 3- قرارداد نوشتاری، شفاهی، روان‌شناختی
 4- قرارداد روان‌شناختی، قرارداد نانوشته، عرف

13- تفاوت عمده بین سیستم‌های متخصص (Expert systems) و افراد متخصص**چیست؟ (کنکور سال 93)**

- 1- سیستم‌های متخصص از تجارب خود نمی‌آموزند.
 2- ارتباط سیستم‌های متخصص با مخاطبان از صحت بیشتری برخوردار است.
 3- سیستم‌های متخصص به تدریج انباره تجارت خود را غنی‌تر می‌کنند.
 4- قدرت پردازش اطلاعات سیستم‌های متخصص از کیفیت بیشتری برخوردار است.

14- در کدام یک از دیدگاه‌ها این ادعا مطرح می‌شود که رفتار انسانی بعنوان بخشی از جهان**طبیعی باید با استفاده از روش‌هایی که برای مطالعه‌ی جهان طبیعی کاربرد دارد، مورد****مطالعه و بررسی قرار گیرد؟ (کنکور سال 91)**

- 1- رفتارگرا
 2- پدیدارشناسانه
 3- تفسیری
 4- شناختی

❖ پاسخ کلیدی:

سوال	پاسخ	سوال	پاسخ
1	2	8	2
2	2	9	4
3	3	10	2
4	1	11	1
5	2	12	3
6	3	13	1
7	1	14	1

سایر مطالب

1- پاسخ: گزینه 2- سیستم باز

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

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

رویکرد نیل به هدف:

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

- 1) سازمان‌ها پدیده‌هایی عقلایی هستند که در پی تحقق هدفند.
- 2) سازمان‌ها باید اهداف نهایی داشته‌باشند.
- 3) اهداف باید مشخص باشند و برای درک بیشتر آنها، به خوبی توضیح داده شوند.
- 4) اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند.
- 5) روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گیرد.
- 6) پیشرفت به‌سوی اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشد.

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

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

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

مسائل و مشکلات:

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

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

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

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

رویکرد سیستمی:

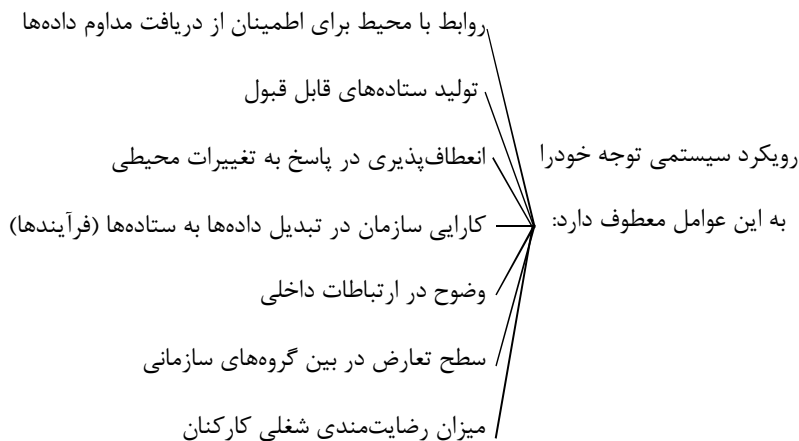
تعریف: سازمان باید بر اساس توانایی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و تعداد کانال‌های به دست آوردن داده‌ها و ضبط ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در این رویکرد اهداف نهایی مورد

غفلت واقع نمی‌شوند و به‌عنوان یک جزء مورد توجه واقع می‌شوند و بر معیارهایی که بقا بلندمدت سازمان را افزایش می‌دهد تاکید می‌کند.

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

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

رویکرد سیستمی در عمل:



- ✓ **نکته:** حامیان نظریه سیستمی نسبت به اعتبار اهداف انتخاب شده و معیارهای ارزیابی آن‌ها و پیشرفت به‌سوی هدف مشکوک بوده و سؤال دارند.
- ✓ روابط متقابل سیستم‌های مهم می‌توانند در تغییرها یا نسبت‌های سازمان متبلور گردند.

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

جدول 1-12: نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی برای انواع مختلف سازمان (تئوری سازمان رابینز - صفحه 60)

مسائل و مشکلات:

دو نقص عمده دارد: 1- موضوع سنجش اهداف است

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

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

مقایسه‌ای بین دو رویکرد نیل به هدف و سیستمی:

- رویکرد نیل به هدف، اهداف نهایی را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد سیستمی وسائل و امکانات نیل به اهداف نهایی را بکار می‌برد.
- رویکردی که از جنبه کمی کردن اهداف، نسبت به دیگری از سهولت بیشتری برخوردار است، رویکرد نیل به هدف است.

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک:

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

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

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

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

2- استعاره عرصه سیاسی فرض می‌کند هر سازمان ذی‌نفع‌های متعددی دارد که

هر کدام دارای درجه‌ای از قدرت‌اند و برای رسیدن به خواسته‌های خود تلاش می‌-

کنند و احتمال کمی دارد که ترجیحاتشان با هم سازگار باشد.

3- مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که خواسته‌های همه‌ی ذی‌نفع‌های

که منابع مورد نیاز جهت بقاء سازمان را کنترل می‌کنند دربردارد.

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک در عمل:

1) مدیریت عالی سازمان باید عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان را تعیین کند.

2) قدرت نسبی هر کدام از این عوامل باید ارزیابی شود تا میزان وابستگی سازمان را به آن بسنجیم.

3) تعیین انتظارات این عوامل از سازمان.

4) مقایسه نمودن انتظارات مختلف

5) تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار

6) دسته‌بندی ذی‌نفع‌های استراتژیک

7) تنظیم نمودن اهداف مختلف

نتیجه: اثربخشی سازمان می‌تواند بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف ارزیابی شود.

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

جدول 2-12: نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی، انتخاب شده بوسیله ذینفع‌های استراتژیک)
تئوری سازمان رابینز - صفحه 65)

مسائل و مشکلات:

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

رویکرد ارزش‌های رقابتی:

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

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