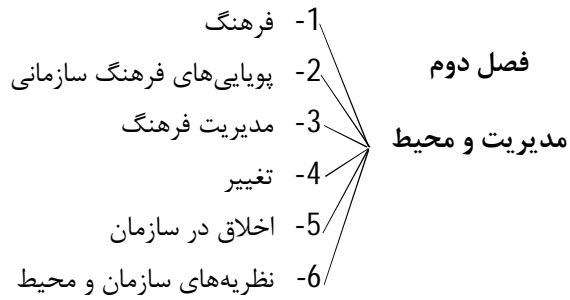


## فصل سوم

### مدیریت و محیط



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



مدیریت و محیط

1- سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص را در محیط بیرونی مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع حس نمی‌کنند، دارای چه نوع فرهنگ سازمانی هستند؟ (کنکور سال 95)

- 1- بوروکراتیک      2- کارآفرینانه      3- قبیله‌ای      4- ماموریت

2- در کدام نوع فرهنگ اخلاقی حاکم بر سازمان‌ها، اعضای سازمان مراقب منافع خودشان هستند و اغلب به دنبال بهره‌مندی از دیگران می‌باشند؟ (کنکور سال 95)

- 1- ابزاری      2- مراقبتی      3- مستقل      4- کارایی‌مدار

3- چرا صاحبان قدرت در سازمان‌ها غالباً با تغییرات ساختاری مخالف هستند؟ (کنکور سال 95)

1- زیرا تغییر باعث نوآوری و بدعت می‌شود.

2- زیرا این تغییرات توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

3- به دلیل محدودیت نگرش و سنتی بودن این گروه

4- به دلیل محدود شدن اختیارات مدیر عالی

4- زمانی که کارکنان سازمان، خود را با کل سازمان یکی می‌دانند، کدام یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بروز پیدا می‌کند؟ (کنکور سال 95)

- 1- تحمل تعارض      2- هماهنگی      3- جهت‌دهی      4- هویت

5- نگرش‌های مدیریت به حکومت، جامعه، مشتریان، توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و سهامداران را اصطلاحاً چه می‌نامند؟ (کنکور سال 94)

1- مسئولیت‌پذیری مدیریت      3- اخلاق در مدیریت

2- فلسفه مدیریت      4- پوش محیطی

6- کدام نظریه تلاش می‌کند به طریقی مدرنیستی، پدیده‌های پیچیده سازمانی را از طریق توصیف ساختار روابط بین بازیگران (افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها) تبیین کند؟ (کنکور سال 94)

1- شبکه نقش‌آفرین      3- شبکه اجتماعی

2- شبکه بین‌سازمانی      4- سرمایه اجتماعی

7- در کدام سطح منطق اخلاقی، نگرش مبتنی بر تئوری چماق و هویج حاکم است و افراد بدنبال حداکثرسازی منافع خود در بلند مدت هستند؟ (کنکور سال 94)

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

8- داستان‌ها، آداب و رسوم و نمادهای فیزیکی از زمره سازوکارهای ..... فرهنگ سازمانی می‌باشند. (کنکور سال 93)

- 1- سیانت      2- مدیریت      3- ایجاد      4- یادگیری

9- از دیدگاه نظریه «قدرت-کنترل» تغییر چگونه توصیف می‌شود؟ (کنکور سال 93)

- 1- واکنشی است در برابر انتظارات و خواسته‌های کارکنان و اعضاء سازمان  
2- واکنشی است که در برابر خواسته‌های ذینفعان داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌شود.  
3- فعالیتی است که از سوی مدیران و سیاست‌گذاران برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.  
4- فعالیتی است که در برنامه‌های راهبردی سازمان پیش‌بینی شده و باید اجرا گردد.

10- کدام استراتژی هسته اصلی عملیات، از جنبه داده و ستاده در برابر تاثیرات محیطی به مدیریت فرصت می‌دهد که بعنوان یک سیستم بسته عمل کند؟ (کنکور سال 93)

- 1- هموارسازی      2- عقد قرارداد      3- ایمن سازی      4- جذب عوامل تهدید کننده

11- اعضای سازمان در کدام فرهنگ اخلاقی مراقب خودشان هستند و اغلب بدنبال بهره‌مندی از دیگران می‌باشند؟ (کنکور سال 92)

- 1- مراقبتی      2- ابزاری      3- حرفه‌ای      4- کارایی‌مدار

12- در کدام یک از انواع فرهنگ سازمانی عمدتاً تمرکز بر مشارکت اعضاء سازمان و انتظارات محیطی متغیر است و بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیری برای

عملکرد بهتر تاکید می‌شود؟ (کنکور سال 92)

- 1- کارآفرینانه      2- بوروکراتیک      3- قبیله‌ای      4- ماموریتی

❖ پاسخ کلیدی:

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

مدیریت و محیط

**1- پاسخ: گزینه 4- ماموریت****مدیریت، فرهنگ و اخلاقیات**

نانسی آدلر: فرهنگ عبارتست از ارزش‌ها، باورها و سمبل‌های مورد قبول مردم که چگونگی تفکر، اقدامات و احساسات آنها را در خصوص امور روزمره تعیین می‌کند.

در مجموع فرهنگ را می‌توان در دو سطح ملی و سازمانی مورد بررسی قرار داد.

**1- فرهنگ ملی:** منیر طیب فرهنگ ملی را اینگونه تعریف می‌کند: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست که سازمان و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ارزش‌ها و نگرش‌های مرتبط با کار همچون فاصله قدرت، تحمل ابهام، صداقت، پیگیری اهداف فردی و گروهی، اخلاق کاری و روحیه کارآفرینانه بعنوان بخشی از هویت فرهنگی یک کشور محسوب می‌شود.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 174)

طبقه‌بندی هافستد از ابعاد فرهنگ ملی:

**1- فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی:** در فردگرایی افراد به منافع خود و خانواده‌شان توجه دارند اما در جمع‌گرایی افراد انتظار دارند که گروه به آنها توجه کند و آنها را مورد حمایت قرار دهد. به تعبیر "هیج" فردگرایی اشاره به این نکته دارد که از افراد یک فرهنگ تا چه حدی انتظار می‌رود به طور مستقل از دیگر اعضای جامعه فعالیت کنند. در برخی فرهنگ‌ها نظیر آمریکا، فردگرایی به عنوان مآخذ رفاه تصور می‌شود اما در دیگر کشورها نظیر فرهنگ‌های چین این امر نامطلوب و نوعی از خودبیگانگی محسوب می‌گردد. روابط بین افراد فرهنگ‌های فردگرا نامستحکم بوده و از افراد انتظار می‌رود صرفاً از خود مراقبت و مواظبت کنند و در فرهنگ‌های جمع‌گرا، گروه‌های منسجم، به افراد حس هویت و تعلق اعطا می‌کنند و در ازای حس امنیتی که ایجاد می‌کنند خواهان وفاداری قابل توجهی هستند.

**2- فاصله از قدرت:** در فاصله قدرت زیاد تفاوت‌های گسترده در قدرت مورد پذیرش قرار می‌گیرد و احترام زیاد به صاحبان قدرت وجود دارد. اما در فاصله قدرت کم، نابرابری‌ها کاهش می‌یابد و کارکنان از هیبت روسا ترسی ندارند یا به تعبیر "هیج" اشاره به حد و حدودی دارد که افراد یک کشور تمایل به پذیرش نوعی توزیع نامتعادل قدرت، ثروت و اعتبار دارند.

3- اجتناب از عدم اطمینان: زمانی که این فرهنگ زیاد باشد افراد از ابهام احساس تهدید می کنند و سطح بالایی از اضطرابها را تجربه می کنند اما زمانی که کم باشد سازگاری با ریسک، تحمل رفتار و گزینه های متفاوت وجود دارد. در فرهنگ دارای مشخصه اجتناب کم از عدم اطمینان، افراد ایده های نوآورانه، رفتارهای نابهنجار و انحرافی را می پذیرند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 175)، (تئوری سازمان هچ، صفحه 285)

4- مردخویی یا فرهنگ موفقیت (پیشرفت) در مقابل فرهنگ زن خویی یا پرورش دادن: مرد خویی یا موفقیت درجه ای است که ارزش های مردانه همچون جسارت، پول درآوردن، تولید کردن، رقابت کردن، اقتدار (جدی بودن) و موفقیت مورد تاکید است در مقابل در فرهنگ زن خویی یا پرورش دادن ارزش های زنانه مانند کیفیت زندگی کاری، روابط شخصی گرم و دوستانه، خدمت رسانی، توجه به دیگران و ... قرار دارد.

5- گرایش به آینده (آینده نگری): حدی که یک جامعه رفتارهای آینده نگرانه مانند برنامه ریزی و ارزیابی آینده را تشویق نموده و به آن پاداش می دهد. توجه به آینده، عقل معاش و پشتکار از ویژگی های افراد در این فرهنگ است. در فرهنگ کوتاه مدت نگری افراد به سنت ها و گذشته ارزش قائلند. مفهوم ضمنی جهت گیری بلند مدت، تاکید بر زندگی شرافتمندانه همراه با صرفه جویی و پشتکار بعنوان فضیلت است.

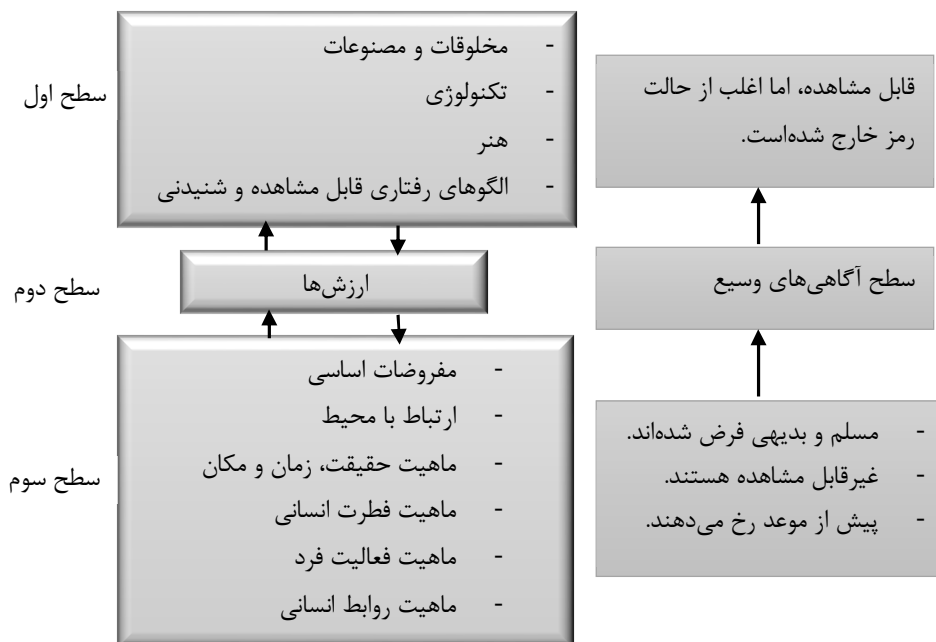
(بیشتر بدانید بد نیست!

مطالعات گلوب، مطالعات هافستد را به جای 4 بعد به 9 بعد تقسیم کرد و به جای فردگرایی و جمع گرایی، مطالب جمع گرایی درون گروهی و جمع گرایی بیرون گروهی (نهادی) را بیان می کند. ایرانیان جمع گرایی درون گروهی هستند و فقط منافع افراد نزدیک خود را در نظر دارند!!!)

2- فرهنگ در سطح سازمان: الگوی اساسی از مفروضات، ارزش ها و باورهای اساسی است که روش صحیح تفکر و اقدام در خصوص مسائل و فرصت هایی که سازمان با آن مواجه می شود را مورد توجه قرار می دهد.

صاحب نظران توافق دارند که فرهنگ سازمانی سازه ای چندوجهی است؛ انعکاس دهنده تفکر، آداب و رسوم، احساسات و احترام است که به گروه خاصی از افراد نسبت داده شده که بر اثر تعامل با محیط فراگرفته اند و شامل تشخیص، تاثیر و رفتار است؛ هم آموخته می شود و هم انتقال می یابد؛ انتزاع شده از رفتار و محصولی از رفتار است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 176)



نمودار 3-1: سطوح فرهنگ از دیدگاه ادگار شاین (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 177)

نیاز به محیط

متغیر و منعطف

ثابت و پایدار

بهره‌فنی تمرکز استراتژیک درونی	فرهنگ کارآفرینانه	فرهنگ ماموریت
	فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ بوروکراتیک

نمودار 3-2: انواع فرهنگ سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 178)



در نوع‌شناسی دیگری از فرهنگ‌سازمانی برای دسته‌بندی انواع فرهنگ سازمانی، دو عامل اساسی مورد توجه قرار گرفته‌است: نیازهای محیطی (محیط متغیر یا پایدار) و تمرکز استراتژیک (تمرکز درونی یا بیرونی).

بر اساس روابط سازمان با محیط و استراتژی سازمان، چهارنوع فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد.

**فرهنگ کارآفرینانه:** در این فرهنگ تمرکز استراتژیک سازمان روی محیط بیرونی است که برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های ارباب‌رجوع و مشتریان در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کند و شامل هنجارها و باورهایی است که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و تبدیل علائم از محیط آماده می‌کند تا واکنش‌های رفتاری مناسب با تغییرات محیطی در سازمان ایجاد گردد. در این فرهنگ، سازمان در مقابل تغییرات محیطی منفعل عمل نمی‌کند بلکه فعالانه در ایجاد تغییر سهمیم شده و ابتکار، خلاقیت و ریسک‌پذیری را که از جمله صفات ارزشمند سازمانی است مورد تقدیر قرار می‌دهد.

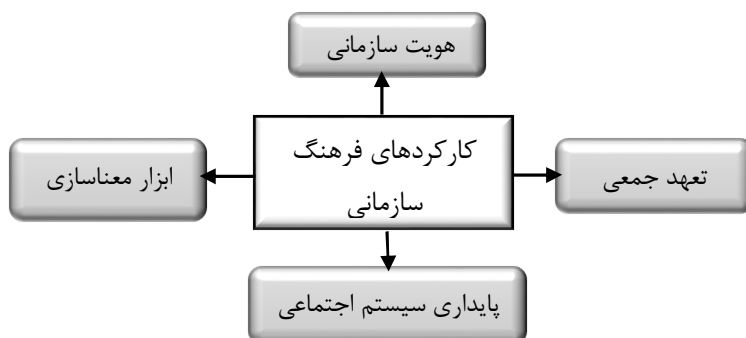
**فرهنگ ماموریت:** از عملکرد سازمان‌هایی که خدمت به ارباب‌رجوع یا مشتریانی خاص در محیط بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی‌کنند تحت عنوان فرهنگ ماموریت یاد می‌شود. این فرهنگ برای کمک به نیل به اهداف مشخص، بر چشم‌انداز روشنی از اهداف سازمان با استفاده از مکانیزم‌هایی چون فروش، سودآوری و سهم بازار و ... تاکید دارد. در این فرهنگ کارکنان در مقابل سطح عملکردی مشخص پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن، پاداش‌های مشخصی به آنان ارائه می‌کند. در این فرهنگ مدیران با ارائه تصویری از وضعیت مطلوب آتی، رفتار افراد را جهت می‌دهند. به دلیل ثبات محیط، چشم‌انداز سازمان می‌تواند تبدیل به اهداف قابل اندازه‌گیری شده و عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف نیز قابل ارزیابی است. در برخی از موارد فرهنگ ماموریت منعکس‌کننده سطح بالایی از رقابت‌پذیری و سودگرایی است.

**فرهنگ قبیله‌ای:** عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضاء سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است تمرکز دارد. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیری برای عملکرد بهتر تاکید دارد. درگیری و مشارکت، احساس مسئولیت‌پذیری و مالکیت را ایجاد می‌کند و از این رو تعهد بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌شود.

**فرهنگ بوروکراتیک:** دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت سازگار است. سازمان دارای این نوع فرهنگ از نگرش علمی و روشمند برای انجام فعالیت‌ها حمایت می‌کند. سمبل‌ها، قهرمانان و رسم و رسومات از همکاری حمایت می‌کنند و از خط‌مشی‌ها و عملیات مشخص شده به عنوان روشی برای

دستیابی به اهداف استفاده می‌شود. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان تا اندازه‌ای کم است اما سطح بالای سازگاری، همنوایی و همکاری در میان اعضاء دارای ارجحیت بیشتری است. بعلت بالا بودن انسجام و کارایی در این نوع سازمان‌ها دستیابی به موفقیت امکان‌پذیر خواهد بود.

کارکردهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسمیر سیچ :



نمودار 3-3: انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 179)

## 2- پاسخ : گزینه 1- ابزاری

### اخلاق سازمانی و حرفه ای:

بطور کلی واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارند. بر این اساس اخلاق سازمانی عبارتست از: "مقررات، استانداردها، کدها و یا اصولی که دستورالعمل‌های لازم برای انجام رفتارهای درست اخلاقی و وجدانی و همچنین درستکاری در شرایط خاص سازمانی را فراهم می‌سازند."

رفتارهای غیراخلاقی نیز شامل تمامی اقداماتی است که منجر به برخورد غیرمنصفانه با دیگران می‌شود، خواه این رفتارها قانونی یا غیرقانونی باشد.