

## ۱- سازمان را تعریف کنید؟

سازمان مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام است، و دارای مرزها و حدودی است که آن از محیط جدا میسازد.

## ۲- انواع سازمان را از نظر اسکات را نام ببرید و ویژگی های آن را توضیح دهید.

### ۱- سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی:

در تمام تعاریف ارائه شده در این دیدگاه به وجود ساختاری که سازمان ها را از دیگر انواع گرو هها مجزایکنند اشاره دارند و دوم این که سازمان ها متشکل از گروههایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتا خاص می باشند میسازد به طور کلی: سازمان ها مجموعه هایی متمایل به تعقیب هدف های نسبتا "مشخص هستند و از ساختارهای اجتماعی با قالب هایی نسبتا "متشکل برخوردارند.

### ۲- سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی:

سازمانها به عنوان سیستم ارگانیکی تلقی میشوند که سرشار از تمایلات قوی برای بقا و حفظ خود به عنوان سیستم میباشند سازمانها گرو ههایی هستند که بقای سازمان هدف مشترک افراد آن بوده و آنها با فعالیتهای دسته جمعی برای دست یابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته اند به طور کلی: سازمان ها مجموعه ای هایی با اعضای که مشترکا "به ادامه بقای مجموعه خود علاقمند هستند به شمار می آیند. اعضا از طریق کار با یکدیگر و ساختار غیر رسمی که پیدا می کنند به سوی مقصود خود قدم بر می دارند.

### ۳- سازمان به عنوان یک سیستم باز:

• سازمانها نه تنها سیستم بسته و جدا از محیط نیستند، بلکه آنها باز و وابسته به جریان مداومی از کارکنان، منابع و اطلاعات محیط می باشند. نگرش سیستمی، نه تنها سازمان را به یک ساختار یا یک وجود ارگانیکی، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیتهای در نظر میگیرد.

• سازمان عبارت است از سیستمهایی از فعالیتهایی وابسته به هم که ائتلاف متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیطهایی که در آنها عمل می کنند، احاطه میشوند به طور کلی: سازمان ائتلاف های متغیر گروه های ذی نفعی هستند که هدف های خود را با چانه زنی تعیین می کنند. ساختار ائتلاف، فعالیتهای و حاصل کار آنها تحت تاثیر شدید عوامل محیطی شکل می گیرند.

## ۳- جمع بندی نظرات ریچارد اسکات در خصوص سازمان را بنویسید.

- اولین تعریف سازمانها را تجمع کاملا رسمیت یافته ای تلقی میکند که در پی اهداف خاص میباشند.
- تعریف دوم سازمان را به صورت تجمعی که به دنبال بقا است.
- سومین تعریف سازمانها را ائتلافی از گرو ههای ذینفع که به شدت تحت تاثیر محیطها می باشند، تلقی می کند.

## ۴- ابعاد طرح سازمان را نام ببرید و از هر کدام سه مورد نام ببرید و توضیح دهید:

### ۱- ساختاری ۲- محتوایی

## الف) ابعاد ساختاری

- ۱- **رسمی گرایی** : عبارت است از اسناد و مدارکی که به صورت روشها ، شرح وظایف ، مقررات و سیاستهای مکتوب جهت اجرای برنامه در سازمان موجود است . این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیتها می باشد.
- ۲- **تخصصی بودن**: اینکه سازمان تا چه اندازه کارها و فعالیتهای خود را به وظایف جداگانه ای تقسیم نموده گاهی تخصصی بودن را تقسیم کار گویند .
- ۳- **داشتن استاندارد**: به موردی اطلاق میگردد که بسیاری از کارها ی مشابه به روش یکسان و همانند انجام میشود .
- ۴- **سلسله مراتب اختیار**: هریک از افراد باید گزارش خود را به چه کسی بدهد همچنین حیطة کنترل هریک از مدیران مشخص میشود .

## ب) اجزای ابعاد محتوایی :

- ۱- **اندازه** : عبارت از بزرگی یا کوچکی سازمان است که با تعداد افراد یا کارکنان واحدها ، تعداد دواير و بخشها و یا کل سازمان مشخص می شود .
- ۲- **راهبردها و هدفهای سازمانی** : منظور مقاصد و فنون رقابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمانها مشخص می نماید. اهداف غالب ا مکتوب بوده و بیانگر مقصود نهایی سازمان هستند در حالی که راهبردها یک برنامه عملی هستند که به موجب آنها شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای شرکت ها در رابطه با محیط و در راه نیل به هدفهای تعیین می گردد. اهداف و استراتژی های سازمان دامنه فعالیتی و رابطه ای را که سازمان با مشتریان و رقباي خود دارد ، مشخص می نماید .
- ۳- **فرهنگ** : فرهنگ سازمان نشان دهنده ی مجموعه ای از ارزش ها ، باورها ، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد . امکان دارد که این ارزش ها مربوط به نوعی رفتار و رعایت برخی از اصول اخلاقی ، تعهد در برابر کارکنان ، کارایی با ارائه خدمت به مشتری باشند ، که همه آنها به عنوان ابزار و وسایل مورد استفاده قرار می گیرند و اعضای سازمان بدان طریق به یکدیگر مرتبط می شوند . فرهنگ سازمان چیز نانوشته ای است ولی با توجه به شعارها ، جشن ها ، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده می باشد.
- ۴- **محیط**: محیط شامل عواملی می شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند ودر اختیار و کنترل سازمان و مدیریت نمی باشد و عملکردها و برنامه های سازمان را متأثر می سازد. برخی از این عوامل عبارت اند از صنعت ، دولت ، مشتری ، عرضه کنندگان کالا موسسات مالی. اندازه عبارت است از بزرگی ان که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص میگردد.
- ۵- **تکنولوژی** :

عبارت است ماهیت زیر سیستم تولید و شامل عملیات و روشهای فرایند تولید

## کلاسیک ها

### ۵- مدیریت را تعریف کنید.

۱. هنر انجام کار به وسیله دیگران
۲. روش استفاده بهینه از ابزار و منابع سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی
۳. فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی ( در برنامه ریزی ، سازماندهی ، بسیج منابع و امکانات ، هدایت و کنترل ) می باشد که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزش مورد قبول جامعه صورت می گیرد.

### ۶- مدیر را تعریف کنید.

۱. مدیر مسؤل هدایت کارکنان است و نظم و انضباط برقرار می کند.
۲. مدیر کارکنان را با ایجاد انگیزش و تشویق به سوی اهداف سازمانی ترغیب می کند.
۳. مدیر مسؤل فرایندی است که طی آن منابع به نتایج تبدیل می شوند.

### ۷- انتقادات وارده به تیلور را بنویسید.

- ❖ اتکاء شدید به مدل انسان اقتصادی و انگیزه های مادی
- ❖ پرداخت مزد و پاداش براساس زمان سنجی و کارسنجی
- ❖ کاهش توجه به نقش افراد و نگاه به آنها همانند نگاه به ابزار و وسائل کار
- ❖ عدم توجه به مسائل روحی و عاطفی کارکنان
- ❖ مغایرت با روح دموکراسی آمریکا

## کلاسیک دو

### ۸- از فعالیت های هنری فایول سه مورد را نام ببرید .

- ۱- فعالیت های فنی (تولید، تکمیل، تطبیق)
- ۲- فعالیت های تجاری (خرید، فروش، مبادله)
- ۳- فعالیت های مالی (تحصیل منابع مالی و استفاده بهینه)
- ۴- فعالیت های ایمنی (تامین اموال و اشخاص)
- ۵- فعالیت های حسابداری
- ۶- فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل)

### ۹- از چهارده اصل مدیریتی فایول ۵ اصل را نام برده و تعریف کنید.

- ۱- تقسیم کار: تخصص به افراد اجازه اندوختن تجربه و در نتیجه نیل به بهره وری بیشتر را می دهد .
- ۲- اختیار: به حق صدور دستور و ارایه رهنمود، اختیار اطلاق می شود.
- ۳- رعایت مقررات و دستورات: امری دو جانبه است. کارکنان تنها در صورتی که مدیریت بتواند به خوبی از عهده رهبری و هدایت سازمان برآید، از مقررات پیروی می کنند.

- ۴- **وحدت فرماندهی:** هر فرد باید مشخصاً تحت امر یک فرد باشد.
- ۵- **وحدت مسیر:** افرادی که در برنامه ای مشترک به انجام فعالیت های مشابه اشتغال دارند، باید هدف های یکسانی را دنبال کنند.
- ۶- **نظم و انتظام:** وجود نظم و انتظام مادی و اجتماعی توأمان ضروری است. نظم مادی از اتلاف وقت و جابه جایی بی مورد جلوگیری می کند. نظم اجتماعی را می توان از طریق گزینش و سازماندهی صحیح افراد برقرار کرد.
- ۷- **برابری و مساوات:** اگر مساوات لازمه اداره موسسه تجاری باشد، با کارکنان باید با لطف و عدالت رفتار شود.

### ۱۰- سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها (چه کاری انجام داده)

الف- حرکت سنجی

ب- زمان سنجی

### ۱۱- هربرت سایمون چکار کرد؟

رفتار اداری و تصمیم

### ۱۲- جیمز جی مارچ چکار کرد؟

ابهام و تصمیم گیری در سازمان

### ۱۳- ویکتور وروم چکار کرد؟

شیوه تصمیم گیری هنجاری

### ۱۴- قوانین پارکینسون را بنویسید.

- سازمانها از آن جهت رشد می کنند و توسعه می یابند تا خلأ زمانی موجود را پر کنند.
- مدیران سازمانها برای توسعه بخشیدن به امپراطوری خود و بالابردن مقام سازمانی خود می کوشند بر تعداد مدیران زیردست خود بیفزایند.

### ۱۵- یکی از انتقادات به وبر را به دلخواه بنویسید. (الوین گلدنر)

گلدنر نظریه وبر در مورد بوروکراسی و کارکرد آن را در سازمان های صنعتی جدید مورد بررسی قرار داد. وقتی وبر نظریه خود را ارایه می داد فرض او این بود که اعضای سازمان، خود را با مقررات وفق داده و از دستورات اطاعت می کنند. وبر به مسئله استقرار مشروعیت به رغم مخالفت مرئوسان و به خودداری آنان از تمکین در برابر صادر کنندگان اوامر توجهی نکرده بود.

گلدنر بر اساس مطالعه دقیقی که از بروز چنان حالتی در معدن سنگ گچ در آمریکا به عمل آورد، آثار یک تشکیلات بوروکراتیک را که سعی می شود علی رغم مقاومت ها به وجود می آید تشریح کرده است. روش مدیریت قبلی معدن سهل گیرانه بودیا مقررات نادیده گرفته می شدندیا اگر مورد توجه قرار می گرفتند خیلی جدی گرفته نمی شدند. افراد به ندرت مورد کنترل قرار می گرفتند و اگر مشخص می شد تخلفی صورت گرفته، همیشه به متخلف اجازه داده می شد تخلف خود را جبران کند. آسوده خیالی خاصی بر معدن حکمفرما بود و نگرش کارگران به شرکت مساعد بود.

در این اثنا مدیر جدیدی بر این مکان قدم نهاد. او در صدد بر آمد ترتیبی دهد تا مقررات به اجرا در آیند، ساختار قدرت به خوبی عمل و بطور کلی سازمان تابعه او بواسطه استوار شدن بر مبنایی عقلایی-قانونی با کارایی تمام انجام وظیفه کند. اما اتخاذ این روش به شدت به افت روحیه منجر شد و تضاد بین مدیریت و کارگران را افزایش داد و اعتصابی لجام گسیخته به بار آورد. گلندر در تحلیل وضعیت ناشی از اقدامات مدیر جدید برای افزایش کارایی توانست میان سه رفتار بوروکراتیک تفکیک قایل شود. او این سه حالت را به ترتیب ، شبه بوروکراسی، بوروکراسی نماینده و بوروکراسی تنبیه مدار نامید و ارزش ها تضاد های خاص هر یک را توضیح داد.

در شبه بوروکراسی ، مقررات از خارج سازمان با از بیرون گروه بر آن تحمیل می شود . در چنین حالتی نه روسا و نه مرئوسان هیچ کدام خود را در تدوین مقررات دخیل نمی یابند، و در استقرار آنها نیز شرکت نمی جویند و بدین لحاظ مقررات را مشروع تلقی نمی کنند. از این رو مقررات به اجرا در نمی آیند و هم مرئوسان و هم روسای بلافصل با نقض مقررات یا با نادیده گرفتن آنها برای خود موقعیتی کسب می کنند . گلندر در توضیح بوروکراسی نماینده، جنبه ای از نظریه وبر را بر می گیرد و آن را بسط می دهد. این جنبه به موقعیتی مربوط است که در آن مقررات از طرف « متخصصینی » که اقتدارشان را کلیه اعضای سازمان پذیرا هستند، مطرح می شود. در این حالت روسا و مرئوسان مقرراتی را می -پذیرند که تنها با ارزش های خودشان سازگار باشد و کسانی که خود را با آن مقررات تطبیق دهند، شان اجتماعی می یابند. از آنجا که در این حالت ارزش های حاکم، ارزش های مورد قبول همه به شمار می آیند، نقض احتمالی مقررات به حساب بی احتیاطی بی غرضانه گذاشته شده و یا ناشی از بی - اطلاعی دانسته خواهد شد.

گلندر در تشریح نوع سوم بوروکراسی که به آن بوروکراسی مبتنی بر تنبیه نام داد، می گوید که مقررات یا در پاسخ به فشار های مدیریت و یا در واکنش به گردنکشی های کارگران تدوین و اعمال می شود. منظور از اعمال آن مقررات این است که طرف مقابل وادار به تمکین شود. در این حالت مقررات فقط از نظر یکی از دو گروه روسا یا مرئوسان مشروعیت دارد و اگر تمکین در برابر این مقررات برای یکی از دو گروه موقوعیتی بیابود، ناگزیر به سلب موقعیت طرف مقابل منجر خواهد شد. تخلف از مقررات به گونه ای که در بوروکراسی نماینده توجیه می شد، تعبیر نمی گردد و به حساب نافرمانی عمدی گذاشته می شود. طبعاً چنین وضعیتی در بر دارنده برخورد و تنش های زیادی است. شکل هایی از هر سه نوع بوروکراسی یاد شده می تواند در آنه واحد به صورتی کاملاً محسوس و یا نامحسوس در هر سازمانی در کنار یکدیگر همزیستی کنند و اصولاً شاید بهتر باشد که ما از سه حالت فوق تحت عنوان « طرق مختلف عملکرد بوروکراتیک » یاد کنیم .

## نئوکلاسیک ها

### ۱۶- مزایا و معایب نئوکلاسیک ها را بنویسید

فوائد:

- ۱- توجه به شان و منزلت انسانی
- ۲- هدف های سازمان در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گرفت.
- ۳- از مشارکت و همکاری گروهی استفاده شد.
- ۴- دادن آزادی و ابتکار عمل به افراد

۵- افزایش اهمیت و جایگاه گروه های غیررسمی در سازمان

معایب:

۱- محدودیت قلمرو تحقیق

۲- سطح تجزیه و تحلیل

۳- بی توجهی به مفاهیم تضاد و قدرت در سازمان

### ۱۷- چه انتقادی به دیدگاه نئوکلاسیک ها وارد بود .

۱- نخستین ایرادی که بر مکتب نئوکلاسیک از سوی منتقدان وارد است، اقتباسی و التقاطی بودن این رویکرد می باشد. در واقع تمامی مبانی و اصول اساسی این مکتب، میراث دیگر مکتب ها تلقی میگردد که مکتب نئوکلاسیک با حفظ ایرادات و ابهام های وارد بر آن مبانی به بازخوانی مجدد آن مبادرت ورزیده است.

۲- بر مبانی مکتب نئوکلاسیک این انتقاد وارد است که مبانی فکری آن نادرست و مخدوش می باشد. طبق این مکتب، بزهکار دارای اراده آزاد تلقی می گردد. اما این بنیان فکری که بر اصل مسئولیت اخلاقی بزهکاران که فرع بر اراده آزاد استوار بود، با ظهور مکتب تحقیقی مخدوش گردید. از نظر رویکرد نئوکلاسیک، مجازات عادلانه می باشد، چراکه بزهکار دارای اراده آزاد است. در حالی که آزاد بودن اراده انسان به طور مطلق محل تردید می باشد.

۳- مکتب نئوکلاسیک بر این ادعا استوار بود که با به کار بردن اصول این مکتب از تعداد جرایم کاسته شده و تکرار بزهکاری نیز محدود خواهد گشت. علی رغم آنکه رهیافت های این مکتب موجب اصلاحات متعددی در قوانین فرانسه محدود نمودن مجازات اعدام و ایجاد نظام های خاص برای مجرمان سیاسی و ... گشت، اما در عمل تعداد جرایم نه تنها کاهش نیافت بلکه در فاصله زمانی ۱۸۸۰ تا ۱۸۲۶ نزدیک سه برابر نیز افزایش یافت. از این رو غلط بودن فرضیه ها در عمل انتقاد دیگری است که بر این رویکرد فکری می توان وارد نمود

۴- مکتب نئوکلاسیک از منظر شناخت صحیح شخصیت بزهکار تهی از کوشش است. به طور کلی این مکتب بیش تر به جرم اهمیت داده است و نه مجرم. مجازات بزهکار و عدم تلاش در کشف علل بزهکاری و در نتیجه کنترل آن مسئله ای است که در این مکتب توجه بیش تری بدان گشته است.

۵- ایراد دیگری که از سوی منتقدان بر این مکتب وارد گشته است، سختی و نرمش ناپذیری در پاره ای از اصول اندیشه است. از مبانی که پیروان این مکتب به شدت بر آن پافشاری می نمایند، تلفیق عدالت و فایده اجتماعی در اجرای مجازات است. به اقتضای این دو اصل، سزای تبهکاری، مجازاتی است که بزهکار می بایست آن را تجربه نماید.

۶- برخی از منتقدان بر این باورند که پیوند میان دو اصل عدالت و سودمندی مجازات، دارای واقعیت عینی و کاربردی نمی باشد. و نظام منبعت از مکتب نئوکلاسیک را مصالحه میان حق و واقعیت و حکم اخلاقی و حکم مصلحت جویانه توصیف می نمایند. فرانک در این راستا اذعان می دارد: "در

این نظام فکری دو اصل در برابر هم به جای آشتی و سازش به ابطال و بی اثری یکدیگر می کوشند. ”چرا که به نظر می رسد اندیشه فایده مندی اجتماعی با اجرای مجازات به اثبات برسد. ولی واقعیت اجتماعی اغلب، خلاف آن را تصدیق می نماید. در بسیاری از موقعیت ها و مقتضیات اجتماعی تبرئه بزهکار، سودمندتر از مجازات او است و این امر مغایر عدالت می باشد.

۷- باید اذعان نمود از روزنه تنگی که این مکتب در برابر دیدگان انسان می گشاید، تصویری متضاد از منافع فردی و منافع اجتماعی که به اقتضای زندگی جمعی می بایست با همدیگر همنا گردند، ترسیم میگردد.

## سیرقهقرایی

**۱۸- ویژگی های دیوانسالاری وبر(یا ابعاد بوروکراسی وبر) را نام ببرید و مبانی اختیار را نام برده و یک مورد را به اختیار توضیح دهید .**

- ۱- روش ها و مقررات
  - ۲- تخصص و تقسیم کار
  - ۳- سلسه مراتب اختیار
  - ۴- صلاحیت فنی کارگر یا کارمند
  - ۵- تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری
  - ۶- بایگانی و مکاتبات کتبی
- مبانی اختیار :
- ۱- عقلایی و قانونی
  - ۲- سنتی
  - ۳- فرهمندی

### ۱- اختیارات عقلایی-قانونی

- از دیدگاه وبر اختیارات قانونی که سازمان به فرد میدهد بر سایر انواع کنترل برتری دارد
- بر باورهای کارکنان مبتنی است؛
- به مقررات و حقوق کسانی مشروعیت می بخشد که به پستهای بالای سازمانی رسیده و عنان اختیار سازمان را در دست گرفته اند.مانند سازمانهای دولتی

### ۲- اختیارات سنتی

- باوری است که اعضای سازمان درباره مشروعیت مقام افراد دارند؛البته آنها این مشروعیت را از مجرای سنتهای گذشته بدست آورده اند.
- مانند برخی از امیر نشینهای حوزه خلیج فارس، کلیساها و حکومتهای پادشاهی.

### ۳- اختیارات مبتنی بر فره مندی

- ایثارگرهای فرد قهرمان و راه و روش یا نظامی قرار دارد که ویرا ارائه می کند.

- مانند سازمان ارتشهای انقلابی

**۱۹- یک مورد از انتقاداتی که به دیدگاه بوروکراسی وبر وارد بود را بنویسید.**

### ۱- نارسایی های بوروکراسی از دیدگاه مرتن

مرتن در سال ۱۹۴۰ توجه خود را به سوی نارسایی یادگیری سازمانی معطوف می سازد. عواقبی را به شرح زیر به دنبال می آورد:

- روابط طبیعی و غیر رسمی میان افراد کاهش می یابد و به تدریج بوروکراسی جای آن روابط را پر می کند.
- اعضا آیین نامه ها و مقررات سازمان را هر روز بیش از روز گذشته جذب می کنند ، مقرراتی که در اصل برای دستیابی به هدف های سازمان وضع شده اند بار ارزشی مثبتی بخود می گیرند.
- استفاده از تقسیم بندی ها به عنوان روشی برای تصمیم گیری گسترش می یابد .

### ۲- نارسایی های بوروکراسی از دیدگاه سلزینیک

- از نظر سلزینیک نیاز به اعمال کنترل منجر به تفویض اختیار می شود . اوعواقب خواسته و ناخواسته استفاده از شیوه های کنترلی مانند تفویض اختیار را خاطر نشان می سازد.
- تفویض اختیار به لحاظ تحقق هدف های کلی سازمانی آثاری مثبت و نیز منفی دارد. تفویض اختیار ضمن کمک به تحقق هدف های سازمانی ، سازمان را از رسیدن به هدف ها منحرف می سازد. طبق نظریه سلزینیک ظاهرا شدت و ضعف دستیابی به هدف ها تاثیر چندانی در شدت تفویض اختیار ندارد. به عبارتی اینگونه میتوان نتیجه گرفت که سلزینیک ماهیت بوروکراسی ضرورت تفویض اختیار را ایجاب می کند و هر قدر بوروکراسی بیشتر تثبیت شود تفویض اختیار بیشتر خواهد بود و این امر بزغم دور شدن سازمان از هدف های اصلی خود تحقق خواهد یافت.

**۲۰- چرخه حیات سازمان را نام ببرید و دو مورد را به دلخواه تعریف کنید.**

۱- مرحله کارآفرینی

۲- مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)

۳- مرحله رسمی شدن سازمان

۴- مرحله تدبیراندیشی

#### مرحله کارآفرینی

۱- توجه سازمان عطف به عرضه نوعی محصول جدید و بقا در بازار

۲- بنیانگذاران، افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستند

۳- سازمان، غیر رسمی است

۴- قضیه دیوانسالاری: منتفی

**بحران:** نیاز به رهبری؛ بعلت وجود تعداد زیاد کارکنان



## مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)

- ۱- اگر مسأله رهبری سازمان حل شود، سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد.
  - ۲- تشکیل دوایر و واحدهای سازمانی و در نتیجه شرح وظایف، تقسیم کار و سلسله مراتب اداری؛ مشخص است و کارکنان به نوع و وظیفه خود آشنا هستند.
  - ۳- ارتباطات و کنترل غیر رسمی؛ وجود تعداد اندکی سیستم رسمی
- بحران:** نیاز به تفویض اختیار؛ مدیران رده پایین از اعتماد به نفس برخوردار می گردند و در خواست استقلال و خودمختاری بیشتری می کنند .

### **۲۱- عوامل کاهش عملکرد سازمان را نام ببرید و دو مورد را به دلخواه تعریف کنید.**

۱- تحلیل رفتن بنیه سازمان

۲- آسیب پذیری

۳- عقیم شدن محیط

#### **۱- تحلیل رفتن بنیه سازمان:**

بنیه آن تحلیل می رود و پا به سن بگذارد، کارایی خود را از دست بدهد، کارها به شدت جنبه بوروکراسی (دیوان سالاری) به خود بگیرند و جسم سازمان دچار ضعف عضلانی شود. اغلب سازمان ها پس از گذراندن یک دوره جوانی و موفقیت های چشمگیر به روزگار پیری و ضعف و سستی می رسند، زیرا همچنان هوای جوانی در سر دارند، و موفقیت را یک امر حتمی می دانند، غافل از اینکه کارایی خود را از دست داده اند.

نشانه های تحلیل رفتگی ضعف و ناتوانی سازمان صحبت می کنند عبارتند از : افزایش بیش از حد کارکنان ، روش های دست و پا گیر اداری که هیچ نوع کارایی یا راندمان ندارند، ناهماهنگی در سازمان ، نبودن شبکه های ارتباطی موثر و وجود یک ساختار قدیمی

#### **۲- آسیب پذیری :**

آسیب پذیری سازمان زمانی آشکار می شود که از نظر استراتژیک نتواند باعث رونق و آبادانی محیط خود شود، اغلب این حالت بیشتر برای سازمان های کوچک رخ می دهد، زیرا آنها هنوز به صورت کامل مستقر نشده اند . آنها نسبت به تغییراتی که در سلیقه مشتریان رخ دهد یا عارضه ای که به سلامت جامعه های بزرگتر اقتصادی لطمه بزند، آسیب پذیر می باشند . برخی از سازمان ها بدان سبب آسیب پذیرند که نمی توانند استراتژی مناسب محیط را تعیین نمایند . (و به اجرا درآورند) معمولا سازمان های آسیب پذیر باید در قلمرو محیطی خود تجدید نظر کنند و باید وارد بازارها و صنایع جدید شوند .

#### **۳- عقیم شدن محیط :**

زمانی محیط عقیم می شود که منابع و انرژی آن کاهش یابد و سازمان نتواند به آنها تکیه کند. هنگامی که در محیط منابع و انرژی لازم برای حمایت از سازمان وجود نداشته باشد، مجبور می شود از میزان فعالیت های خود بکاهد یا وارد قلمرو تازه ای شود. سازمان هایی با این وضع روبرو می شوند که در یک

سیستم اقتصادی در حال رکود قرار گیرند. برای مثال بسیاری از بانک ها، تولید کنندگان مسکن (بساز و بفروش ها) این شرکت ها مجبور بودند تعداد زیادی از فعالیت خود را کاهش دادند.

## ۲۲- مراحل سیر قهقرایی سازمان را نام ببرید و دو مورد را به دلخواه تعریف کنید.

۱- مرحله کوری

۲- مرحله انکار واقعیتها

۳- مرحله اقدامات نادرست

۴- مرحله بحران

۵- مرحله انحلال

۱- مرحله کوری

نخستین مرحله کاهش عملکرد سازمان، زمانی شروع می شود که در یک دوره بلندمدت، تغییرات درونی و بیرونی بقای سازمان را دستخوش تهدید قرار داده باشد و وضع به گونه ای درآید که سازمان باید به خود آید و کمربندها را محکم تر کند. این مرحله مربوط به زمانی است که تعداد کارکنان سازمان بیش از حد افزایش یافته روش های اجرایی بسیار دست و پا گیر و پر پیچ و خم شده یا بین فعالیت های سازمان و خواسته های مشتریان هیچ نوع هماهنگی وجود نداشته باشد. اغلب مدیران به این علامت ها و نشانه ها توجه زیادی نمی کنند یا چشمان خود را در برابر این واقعیت ها می بندند، ولی راه حل در این است که سازمان سیستم های کنترل بهتری را به اجرا درآورد و کاستی ها یا نقاط ضعف را مشخص

۲- مرحله انکار واقعیتها

- مسولان با وجود دریافت علامت ها و نشانه هایی از بدتر شدن اوضاع، سعی می کنند واقعیتها را انکار کنند.

- رهبران سازمان در این اوضاع سعی می کنند تا به اعضا و کارکنان تلقین کنند که وضع بسیار عالی است و همه چیز به خوبی پیش می رود. دایره حسابداری دست به کار می شود و به جای حسابداری حساب سازی می کند. ولی راه حل در این است که رهبران این واقعیت را بپذیرند که سازمان سیر قهقرایی می پیماید، باید به سرعت اقدام نمایند و یک بار دیگر سازمان را با محیط در حال تغییر هماهنگ نمایند. آنها باید در این مرحله دست به اقدامات زیر بزنند: برای حل مسائل راه ها یا روش هایی جدید را در پیش گیرند.

۵- مرحله انحلال

چون سازمان به این مرحله برسد هیچ نوع راه بازگشت وجود نخواهد داشت. سازمان تقریباً تمام سهام بازار را از دست داده، حیثیت و اعتبار چندان زیادی برایش باقی نمانده، منابع سرمایه ای ته کشیده و بهترین نیروهای خود را از دست داده است. تنها استراتژی که می توان به اجرا درآورد این است که با رعایت نظم به کار آن خاتمه داد و زخم های خود را التیام بخشید.

## فصل ۶-۷

۲۳- یکی از ساختارها (وظیفه، محصول، ماتریسی) را به دلخواه توضیح دهید.

ساختار مبتنی بر محصول

### محتوا:

- ۱- ساختار : محصول
- ۲- محیط : عدم اطمینان متوسط تا زیاد ، در حال تغییر
- ۳- تکنولوژی : پیچیده ، دواير سازمانی به هم وابسته اند
- ۴- اندازه یا بزرگی : بزرگ
- ۵- هدفها : رضایت مشتری ، سازش با محیط ، اثربخشی در خارج از سازمان

### سیستمهای درون سازمانی :

- ۱- هدفهای عملیاتی : تاکید بر نوع محصول
- ۲- برنامه ریزی و بودجه بندی : مبتنی بر مرکز سود(هزینه و درآمد)
- ۳- اختیارات رسمی : مدیران تولید

### نقاط قوت :

- ۱- مناسب محیطی است که سریع تغییر میکند .
- ۲- دواير سازمانی ، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ است .
- ۳- تصمیم گیری به صورت غیرمتمرکز است .
- ۴- مناسب شرکت هایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می نمایند .

### نقاط ضعف :

- ۱- دواير مختلف نمی توانند صرفه جویی به مقیاس انجام دهند
- ۲- خطوط مختلف تولید نمی توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند
- ۳- در این شرکتهای مساله صلاحیت و شایستگی زیاد با تخصص فنی منتفی است
- ۴- مساله رعایت استاندارد ، انسجام و یکپارچگی از نظر خطوط تولید ، بسیار مشکل است .

**۲۴- ساختارهایی که برای طراحی نوین برای رقابت جهانی است یا تازه ترین ساختارهای سازمانی**

**دو نمونه را کامل توضیح دهید .**

### ۱- شرکتهای افقی

- ۱- ساختار حول محور فرآیند و جریانهای کار(و نه دواير وظیفه ای طرح ریزی می شود.
- ۲-؛سلسله مراتب اختیارات که حالت عمودی داشت،بصورت افقی در می آید و احتمالاً تعداد انگشت شماری مدیر اجرایی ارشد وجود دارند که بتوانند وظایف حمایتی انجام دهند: مثل امور مالی؛
- ۳- کارهای مدیریت به پایین ترین سطوح سازمانی داده می شود؛
- ۴- بر مبنای خواسته ها و نیازهای مشتریان تشکیل می شوند؛

### ۲- تیمهای خودگردان

- ۵ تا ۳۰ عضو، هر کدام با مهارتهای خاص؛

- عهده دار مشاغل متفاوتی هستند؛ یک تیم خودگردان سه ویژگی عمده دارد .
- ۱- این تیم به منابعی که برای انجام و تکمیل یک کار مورد نیاز است، دسترسی دارد؛
- ۲- از گروه‌های متخصص مثل مهندس، مدیر مالی و... تشکیل می‌گردد .
- ۳- قدرت تصمیم‌گیری دارد؛

### مزایای تیمهای خودگردان

- ۱- می‌توانند در رابطه با نیازهای محیط بسرعت از خود واکنش نشان دهند؛ سریع تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی نمایند؛
- ۲- موانع بین دواير سازمانی بکلی از بین می‌رود و در مرحله عمل، چنین موانعی وجود خارجی نخواهند داشت؛
- ۳- بهبود روحیه کارکنان و مشارکت آنان؛
- ۴- هزینه‌های سربار اداری کاهش می‌یابد؛ زیرا تیمها وظایف مدیران را انجام می‌دهند؛

### ضعف تیمهای خودگردان

- ۱- تغییر دادن ساختار سازمان و روی آوردن به ساختار افقی کار ساده‌ای نیست
- ۲- فرایند وقت‌گیر است

### ۳- مهندسی مجدد

- مهندسی مجدد یعنی دگرگون‌سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها، در ساختار و سازماندهی، و در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات ارتباطات در سازمان‌ها است.
- مهندسی مجدد، طراحی ریشه‌ای فرآیندها، تشکیلات و فرهنگ یک شرکت برای دستیابی به جهش-هایی خارق‌العاده در عملکرد آن شرکت صورت می‌گیرد و به کنار نهادن شیوه‌های قدیمی و سنتی و نگرشی جدید به کار برای به وجود آوردن محصول و یا خدمتی مناسب و نیز ارزش دادن به مشتری مدنظر است. در مهندسی مجدد، هدف دستیابی به نیازهای امروزی همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف‌پذیری و هزینه پایین است و در نتیجه باید فرآیندها را ساده نمود.
- مهندسی مجدد (BPR) روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد

### ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

## • یکپارچگی مشاغل

اساسی ترین وجه مشترکی که در اثر مهندسی مجدد پیدا می شود حذف خط مونتاژ است. بسیاری از مشاغل و وظایف مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می شوند. در همه سازمان هایی که به مهندسی مجدد دست می زنند وظایف جداگانه خدمت به مشتری، در یک پست گرد آمده و مسئول مشخصی در آن مشغول به کار می شود.

## • کارمند محوری

شرکت هایی که مهندسی مجدد را بکار بسته اند فرآیندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی به یکدیگر فشرده اند. فشردگی عمودی ساختار شرکت بدین معنی که کارکنان شرکت، دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند. اینک فرایند کار در دستیابی به تاخیر کمتر، هزینه کمتر، پاسخ گویی بهتر و سریعتر به مشتری و توانا تر شدن کارکنان در انجام مسئولیتهایشان خلاصه می شود.

## مزایای مهندسی مجدد

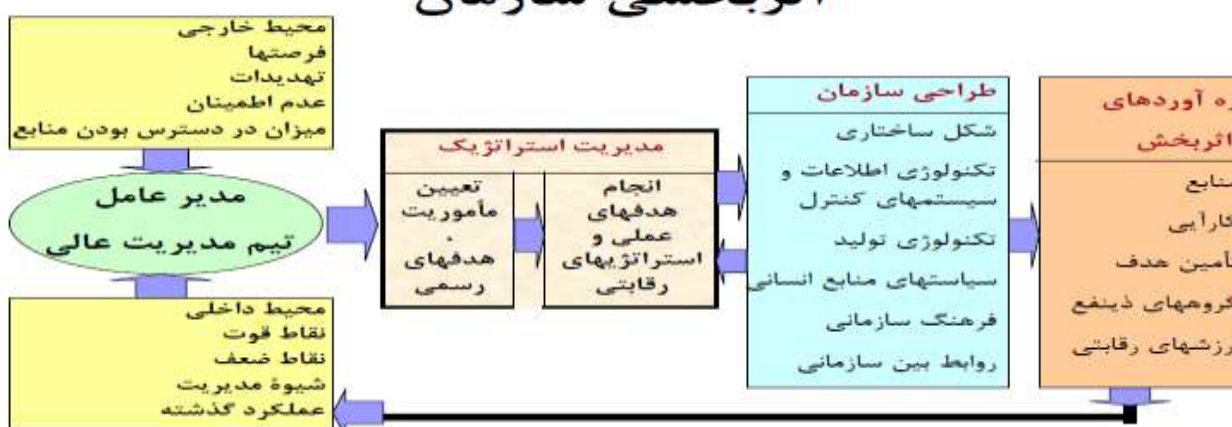
- **جریان طبیعی فرایندها:** مهندسی مجدد سبب می شود تا روند طبیعی پیشرفت کار، جایگزین دستوره های ساختگی و از پیش نهاده شود.
- **ارجاع منطقی امور:** ویژگی مهندسی مجدد عبور کار از مرزهای سازمانی است، در سازمان های سنتی، انجام کار برعهده متخصصان سازمان است اما در مهندسی مجدد ارتباط بین فرایند و سازمان ها کاملا دگرگون می شود.
- **کاهش بازرسی و کنترل:** به جای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا به بازرسی نهایی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می گیرد. این نظام بازرسی و کنترل بیش از پیش گیری از تخلفات، با کاستن شگفت آور هزینه ، به هدف نهایی کنترل کمک می نماید.
- **کاهش موارد اختلاف:** تماس ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر می شود.
- **امکان ایجاد تمرکز و تمرکز دایی:** فناوری ابه شرکت ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف، همانند سازمان های کاملا مستقل عمل نمایند؛ در حالی که در همان حال، داشتن پایگاه کامپیوتری که حاوی همه اطلاعات موجود در شرکت است مزایای سازمان های متمرکز را نیز برای سازمان به ارمغان می آورد .
- مورد توجه شرکتهای آمریکایی است

- نوعی ابتکار است که مسؤلان تمام واحدها و دواير سازمانی گردهم می آیند و بصورت همزمان در ساختار، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هائی چون ارائه خدمت به مشتری ، بهبود کیفیت و ... اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد.

## سیستم باز

**۲۵- نقش مدیریت عالی در رهبری ، طراحی و اثربخشی سازمان شکل را رسم کنید و دو مورد توضیح دهید.**

### نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



هدف های سازمان چیست ؟

- ۱- هدف کلی سازمان را مأموریت می نامند یعنی دلیل وجودی سازمان
- ۲- مأموریت بیان کننده ارزشها ، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است .

هدفهای عملیاتی سازمان چیست ؟

- ۱- عملکرد کلی سازمان (سودآوری)
- ۲- منابع (مالی یا منابع اولیه)
- ۳- رشد و پیشرفت کارکنان
- ۴- نوآوری
- ۵- بهره‌وری

مدیریت استراتژیک چیست ؟

هنر و علم دوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر میسازد به هدفهای بلندمدت خود دست یابد .

**۲۶- استراتژی سازمانی از دیدگاه پورتر را بنویسید و دو مورد را به دلخواه توضیح دهید .**

- ۱- کاهش هزینه

۲- متمایز ساختن محصول

۳- تمرکز

استراتژی متمایز ساختن محصول

سازمان درصدد برمیآید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه میکند متمایز نماید ، متمایز کردن محصول یا خروجی : مدیر با بکارگیری ساختار ارگانیک با ایجاد هماهنگی زیاد بین دوایر ، تشویق کارکنان به خلاقیت و تحقیقات اصولی ، افزایش توانایی‌های بازاریابی ، نوآوری در پاداش‌ها و ارائه محصول با کیفیت سعی میکند از شدت رقابت بکاهد.

ویژگیهای ذیربط سازمان از پورتر :

۱- ساختار ارگانیک

۲- تشویق و ترغیب به خلاقیت

۳- تشویق به تحقیقات اصولی

۴- بکارگیری تکنولوژی پیشرفته

۵- افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا

۶- افزایش توانایی‌های بازاریابی نوآوری در دادن پاداش به کارکنان

۷- مشتریهایی مورد هدف قرار می‌گیرند که نسبت به قیمت حساسیت زیادی ندارند

استراتژی تمرکز:

در این وضعیت سازمان میکوشد تا بر بخش‌های خاص از بازار متمرکز شود که این امر با داشتن انعطاف- پذیری در پاداش‌ها ، برقراری روابط صمیمی باکارکنان ، ارائه خدمات لازم به مشتریان جهت افزایش وفاداری آنها و همچنین دادن اختیارات بیشتر به کارکنان از سوی مدیریت صورت میگیرد .

ویژگی های ذیربط سازمانی از پورتر

۱- ارائه خدمات لازم به مشتری جهت افزایش وفاداری مصرف کنندگان

۲- داشتن انعطاف پذیری در دادن پاداش و برقرار کردن روابط صمیمی با کارکنان

۳- دادن اختیار نسبتا زیاد به کارکنان جهت تماس و تامین نیازهای مشتریان

**۲۷- رویکردهای نوین و سنتی برای سنجش اثربخشی را نام ببرید و از هرکدام یک مورد را**

**توضیح دهید .**

**رویکرد نوین :**

۱- روش مبتنی بر رضایت گروههای ذینفع

۲- روش مبتنی به ارزشهای رقابتی

روش مبتنی بر رضایت گروههای ذینفع: یکی از گروههای داخل یا خارج از سازمان یا سازمان دیگری است که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد . بستانکاران ، عرضه‌کنندگان مواد اولیه ، کارکنان و صاحبان

شرکت از جمله افراد و گروههای ذینفع هستند در روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع تعیین میزان رضایت این گروهها به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می آید . هر یک از این گروههای ذینفع برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه ای میباشد . زیرا منافع ویژه ای در سازمان دارد .  
رویکرد سنتی :

۱- رویکرد مبتنی بر تامین هدف

۲- رویکرد مبتنی بر تامین منابع

رویکرد مبتنی بر تامین هدف:

- به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه میشود .
- آیا سازمان به هدفهای خود رسیده یا خیر؟
- **شاخصها :** سودآوری ، رشد ، سهم بازار ، بازده سرمایه گذاری و ... از آنکه سازمانها هدفهای چندگانه و ضد نقیض دارند ، بنابراین اغلب نمی توان اثربخشی سازمان را با یک شاخص ارزیابی . سازمانی که در تامین یک هدف بسیار موفق بوده است ممکن است در مورد هدف دیگری ضعیف عمل کرده باشد .
- **کاربرد :** در سازمانهای تجاری برای سنجش اثربخشی سازمان از روش مبتنی بر تامین هدف استفاده می شود ، زیرا میتوان هدفهای تولید شرکت را به آسانی اندازه گیری کرد . معمولاً سازمانها عملکرد خود را برحسب سودآوری ، رشد ، سهم بازار سرمایه گذاری اندازه گیری می کنند . ولی همیشه تعیین هدفهای عملی و اندازه گیری می کنند . ولی همیشه تعیین هدفهای عملی و اندازه گیری عملکرد سازمان چندان ساده نیست . دو مساله که باید حل شوند عبارتند از :
  - ۱- هدفهای چندگانه
  - ۲- استفاده از شاخصهای ذهنی (و نه عینی) در محاسبه تامین شده