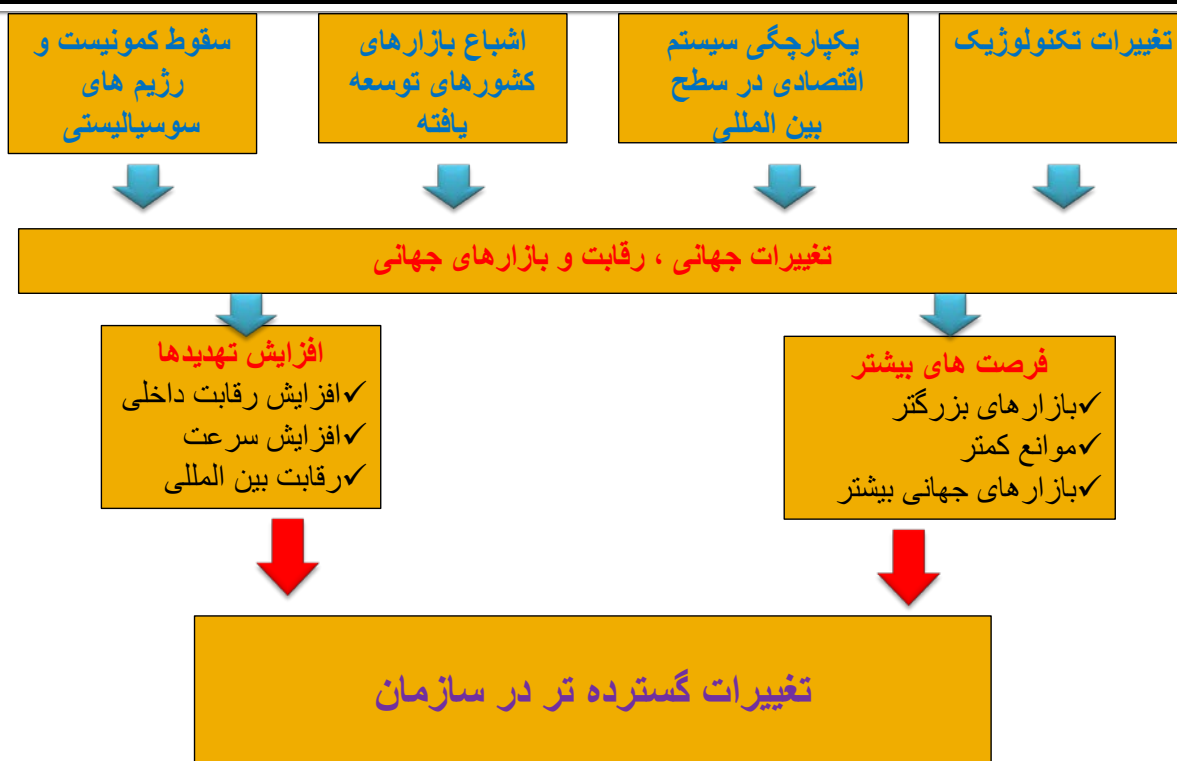


سوال ۱ - عواملی که موجب تغییرات عمده در سازمانها می شوند کدامند؟

سازمانه باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می دهد وفق دهند و پا به پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هرچند مدت یک بار وضع خود را تغییر دهد، بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند.

## نقش استراتژیک تغییر : نوآوری یا مرگ

عواملی که موجب تغییرات عمده در سازمان می شوند



## سوال ۲ – تفاوت تغییرات سریع و تدریجی در سازمان را توضیح دهید ؟

تغییراتی که در محیط رخ می دهد به دو گونه است : یا به سرعت روی می دهد یا اینکه حالت تدریجی دارد. تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رسته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند. درحالی که اگر سازمان دست به کار ایجاد تغییرات سریع گردد ، برای مثال ظرف مدت یک سال محصولات جدیدی عرضه خواهد کرد.

تغییر تدریجی	تغییر سریع
پیشرفت مستمر	انفجار در سازمان ( تحول ناگهانی )
حفظ تعادل	رسیدن به تعادل جدید
تغییر در سایر بخش ها	متحول ساختن کل سازمان
از طریق فرایندهای عادی مدیریت و ساختاری	ایجاد ساختار و مدیریت جدید
تکنولوژی جدید	ارائه تکنولوژی جدید
بهبود یا اصلاح نوع محصول	تولیدات جدید ، بازارهای جدید را بوجود می آورد

### سوال ۳- چهار نوع تغییر که به یک استراتژی رقابتی منجر می شود را توضیح دهید ؟

مدیران برای سود جستن از مزایای استراتژیک می توانند در سازمان چهار نوع تغییر ایجاد کنند که عبارتند از :

(۱) کالا و خدمات

(۲) استراتژی و ساختار

(۳) مردم و فرهنگ

(۴) تکنولوژی

این چهار نوع تغییر به یکدیگر وابستگی متقابل دارند.

### سوال ۴- تفاوت تغییر سازمانی و نوآوری سازمانی چیست ؟

تغییر سازمانی :

پذیرفتن یک عقیده یا نظر (ایده) یا رفتار جدید بوسیله یک سازمان

نوآوری سازمانی :

پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت ، بازار یا محیط عمومی سازمان تازه دارد.

**سوال ۵ - مراحل اجرای موفقیت تغییر (ارکان لازم برای ایجاد موفقیت تغییر) را با رسم نمودار توضیح دهید؟**

**محیط**

خلاقیت و نوآوری

**سازمان**

عرضه کنندگان مواد اولیه  
انجمن های تخصصی  
سازمانهای مشاور  
کتابها و نوشته های تحقیقاتی

۱. ایده ها



۴. اجرا

۳. تطبیق (پذیرفتن)

رقبا  
مشتریان  
قوانین  
مقررات  
نیروی کار

۲. نیازها



۵. منابع

مسائل یا فرصتها

- (۱) نظر یا ایده : یعنی ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارها
- (۲) نیاز : نیاز برای تغییر ، زمانی بوجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند
- (۳) پذیرفتن : به مرحله ای گفته می شود که مدیران یا تصمیم گیرندگان درصدد برمی آیند ، نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا در آورند.
- (۴) اجرا : زمانی است که اعضای سازمان دست به کار ایجاد تغییر شده اند.
- (۵) منابع : برای ایجاد تغییر ، منابع انسانی لازم است . تغییر به خودی خود صورت نمی گیرد.

## سوال ۶- تغییر در سازمانهای ارگانیک و مکانیکی را با هم مقایسه کنید؟

در دنیای کنونی تغییرات به سرعت صورت می گیرد ، اگر شرکت به صورت دائم در حال پیشرفت نباشد یا نتواند از تکنولوژی پیشرفته استفاده کند و در برابر تغییرات عوامل محیطی واکنش مناسب نشان ندهد ، پس از اندک زمانی دفتر زندگیش بسته خواهد شد.

انعطاف پذیری یک سازمان ارگانیک پویا و انسانی ، منوط به آزادی عملی است که به افراد داده می شود تا نظرها و عقاید جدیدی ارائه نمایند.

عیب این سازمانها - ساختارهای ارگانیک همیشه برای ارائه نظرات جدید ، در زمینه تولید یکنواخت ، مطلوب و مناسب نیست.

راه حل : نگرش دو منظوره

ساختار ارگانیک با ساختار مکانیکی تفاوت دارد ، زیرا خلاقیت و نوآوری چیزی متفاوت از روشی است که از پدیده تغییر ( نوآوری ها ) استفاده می شود.

به بیان دیگر ، ابتکار عمل و بکارگیری یا بهره مند شدن از پدیده تغییر دو فرایند کاملاً متفاوت است.

سازمانها چگونه این معما را حل کنند؟

یکی از راه ها حالت دو منظوره (Ambidextrous) است ؛ یعنی ساختار آن به گونه ای باشد که از یک سو برای خلاقیت و ابتکار عمل مفید ، و از سوی دیگر مناسب بکارگیری پدیده جدید باشد.

در این حالت ، هنگامی که وضع ایجاب کند نظر یا ایده ای جدید ارائه شود ، سازمان حالت ارگانیک به خود می گیرد ، چون مسئله بکارگیری پدیده جدید مطرح شود ساختار سازمانی به صورت ارگانیک درمی آید. و برای اجرا ایده ، حالت مکانیکی به خود می گیرد .

## سوال ۷- روشهای حفظ تکنولوژی کدامند؟

### ساختارهای برگردان:

منظور از ساختارهای برگردان این است که چون شرکت احساس نیاز کند و متوجه شود که نظرات جدیدی باید ارائه شود، ساختاری ارگانیک (یعنی پویا و انسانی) بوجود آورد.

### دوایر خلاق:

در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند. دوایر ستادی مثل تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها، راه حل های جدیدی را ارائه می کنند که سایر دوایر سازمانی آنها را بکار می بندند.

### تیم های خلاق:

تشکیل دادن تیم های خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روش های جدیدی است که در سازمان ها بوجود آمده است و اعضای آنها از آزادی عمل نسبتاً زیادی برخوردارند. این گروه های خلاق معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

تیم خلاق به صورت شرکت کوچکی درمی آید که در درون شرکت بزرگ تر قرار می گیرد.

### سازمانهای کارآفرین:

بسیاری از شرکتهای کوشیده اند تا فلسفه و روحیه سازنده ای را بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمانی به گونه ای درآورند که تعداد نوآوری های شرکت از حد متوسط بیشتر شود. در چنین شرکتهایی دوایر خلاق و تیم های خلاق تشکیل می شوند، شرکت می کوشد تا تفکر خلاق و نوآوری را در سازمان ترویج نماید و به گونه ای عمل نماید که همه اعضای سازمان در اندیشه نوآوری و خلاقیت باشند.

## سوال ۸ – نقش تیم ودایره خلاق در سازمان را برای خلاقیت و نوآوری توضیح دهید؟

### دوایر خلاق:

در بسیاری از سازمانها مسئله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهایی واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند. دوایر ستادی مثل تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها، راه حل های جدیدی را ارائه می کنند که سایر دوایر سازمانی آنها را بکار می بندند.

### تیم های خلاق:

تشکیل دادن تیم های خلاق (متهور یا حتی جسور) از جمله روش های جدیدی است که در سازمان ها بوجود آمده است و اعضای آنها از آزادی عمل نسبتاً زیادی برخوردارند. این گروه های خلاق معمولاً کوچک هستند و ساختار سازمانی آنها حالت ارگانیک دارد.

تیم خلاق به صورت شرکت کوچکی درمی آید که در درون شرکت بزرگ تر قرار می گیرد.

### قهرمانان خلاق اغلب دوگونه اند:

قهرمان فنی: کسی که یک نظر یا عقیده تازه می دهد و خود را وقف به ثمر رسیدن آن می کند.

قهرمان مدیریت: کسی است که در سازمان مراحل به ثمر رسانیدن یک نظر یا عقیده جدید را سرپرستی می کند یا آن را تأیید و تقویت می نماید.

## سوال ۹ – الگوی ارتباط افقی را توضیح دهید؟

طرح سازمانی برای عرضه یک محصول جدید از سه بخش تشکیل می شود:

دایره تخصصی: برای عرضه یک محصول جدید، دایره تحقیق و توسعه، دایره بازاریابی و دایره تولید از جمله دوایر اصلی به حساب می آیند.

مرزگستری: مقصود دایره ای است که درگیر تولید و عرضه یک محصول جدید است و با بخش های زیربط (واقع در محیط خارجی) روابطی بسیار نیکو و مستحکم دارد.

ارتباط افقی: مقصود از ارتباط افقی ایناست که کارکنان دوایر تولید، بازاریابی و فنی از اطلاعات، عقاید و نظرات یکدیگر آگاه می شوند.

## سوال ۱۰ – تفاوت تغییر اداری و فنی را توضیح دهید؟

تحقیقاتی که در زمینه تغییرات اداری صورت گرفته ، بیان کننده دو چیز است:

اول ، در مقایسه با تغییرات فنی ، میزان تغییرات اداری سازمانها کمتر است

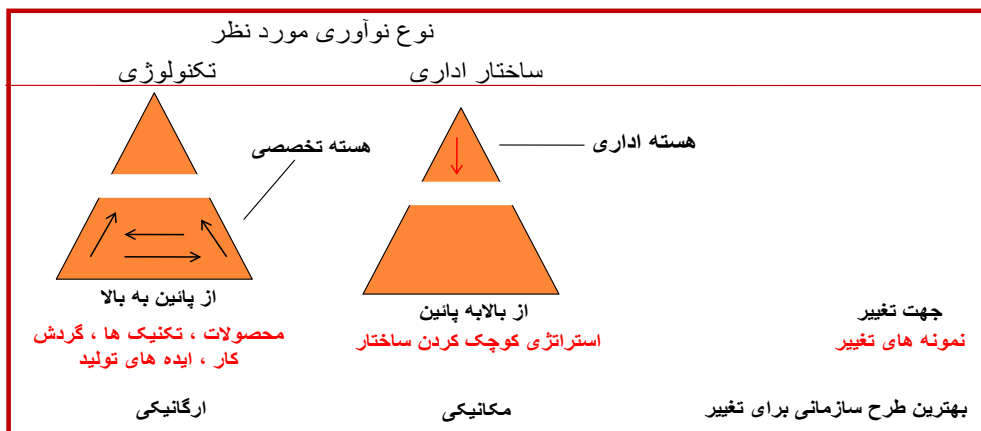
دوم ، تغییرات اداری در واکنش نسبت به بخش های مختلف محیطی صورت گرفته و در مقایسه با تغییرات تکنولوژی ، بیشتر روند درون سازمانی پیموده است.

## سوال ۱۱ – نگرش دوگانه بر تغییر سازمان را با رسم شکل توضیح دهید؟

برای تغییر دادن سیستم اداری باید طرح سازمانی و ساختار آن را تغییر داد ، که از آن جمله است:

- تجدید ساختار یا بازسازی
- کوچک کردن سازمان
- تشکیل تیم های تخصصی
- ایجاد سیستم های کنترل
- سیستم های اطلاعاتی
- گروه بندی دواير

## نگرش دوگانه بر تغییر سازمان





## سوال ۱۲ – ایجاد تغییر بصورت بهبود سازمانی را بنویسید؟

بهبود سازمانی روش دیگری است که در اجرای آن، عملکرد سازمان بهبود می یابد، ولی اصولاً بر پایه فرایند آموزش و تغییر دادن ارزش ها و نگرش های کارکنان و اعضای سازمان قرار دارد.

در بهبود سازمانی با استفاده از دانش و فنون علوم رفتاری و از مجرای جلب اعتماد و اطمینان کارکنان، بازکردن مسئله و روبرو شدن با آن، تشویق کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور و فرایند تصمیم گیری ها، انجام اقداماتی برای بهبود محتوای کار، ایجاد هماهنگی بین گروه ها و کوششی در جهت سود جستن از توان بالقوه افراد، سعی می شود تا عملکرد شرکت بهبود یابد.

### ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی :

در اجرای برنامه های بهبود سازمانی، شرکت ها از طریق اقدامات زیر، درصدد بهبود مهارت کارکنان بر می آیند

بازخور نمودن نتایج، از طریق مصاحبه و پرسش نامه

گردهمایی هایی خارج از شرکت

تشکیل تیم

فعالیتهای بین گروه ها

## فصل ۹- تکنولوژی اطلاعات و کنترل سازمان

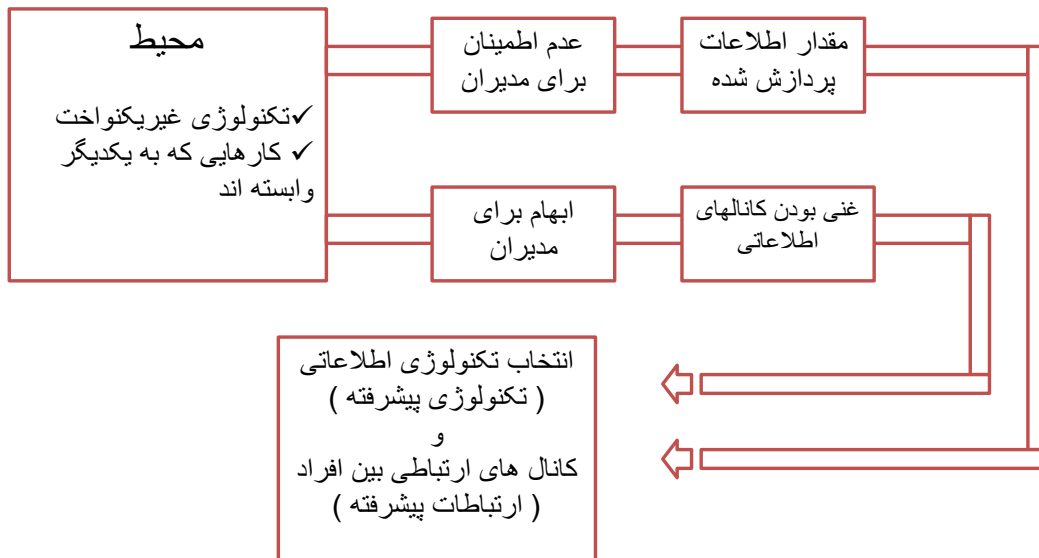
سوال ۱- پدیده عدم اطمینان و ابهام بر شرایط پردازش اطلاعات . با رسم نمودار توضیح دهید .

تغییر در محیط مثل تکنولوژی های پیشرفته و غیریکنواخت باعث می شود که میزان عدم اطمینان و ابهام در سازمانها افزایش یابد.

عدم اطمینان (Uncertainty) یعنی نبودن اطلاعات ، و اگر میزان پدیده عدم اطمینان افزایش یابد باید اطلاعات بیشتری کسب گردد و پردازش شود.

ابهام اطلاعاتی (Information Ambiguity) بدین معنی است که نمی توان مسائل را به صورت عینی تجزیه و تحلیل کرد و درک نمود، و برای حل یک مسئله نمی توان داده های بیشتری را جمع آوری کرد.

دو پدیده عدم اطمینان و ابهام بر فرایند و مقدار اطلاعات کانال ارتباطی بین افراد اثر می گذارند.



**سوال ۳ - سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) ، سیستم اطلاعاتی اجرایی (EIS) ، سیستم های پشتیبانی در فرایند تصمیم گیری (DSS) را با هم مقایسه و توضیح دهید ؟**

MIS: سیستمی که کنترل و بازسازی اطلاعات را از دنیای محیطی و عملیات بازرگانی داخل سازمان به عهده دارد و با سازماندهی و انتخاب داده ها اطلاعات لازم را جهت اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی و کنترل برای مدیران آماده می سازد سیستم اطلاعات مدیریت ( Management Information Systems ) نامیده می شود. MIS در حقیقت سیستمی مبتنی بر رایانه است که اطلاعات را براساس خواسته های کاربران در اختیارشان قرار می دهد.

EIS : EIS سیستم های اطلاعات مدیریتی هستند که برای اطلاعات استراتژیک مدیران سطح بالای سازمان طراحی می شود . مجریان سطح بالا اطلاعات مورد نیازشان را از منابع مختلفی از قبیل نامه ها ، یادداشتها ، نشریات و گزارشاتی که دستی یا به کمک کامپیوتریند، مکالمات تلفنی و فعالیتهای گروهی تهیه می کنند . بنابراین بیشتر اطلاعات این سیستم ها از منابع غیر کامپیوتری تامین می شود و کامپیوتر در تهیه بسیاری از این اطلاعات نقش اول را بازی نمی کند.

DSS: مجموعه ای از برنامه ها و داده های مرتبط بهم که برای کمک به تحلیل و تصمیم گیری طراحی می شوند. کمک این گونه سیستم ها در تصمیم گیری بیش از سیستم های مدیریت اطلاعات (MIS) یا سیستم های اطلاعاتی اجرایی (EIS) است

## سوال ۴- مدل چارلز پزو را برای کاربرد سیستم های اطلاعاتی در سازمان توضیح دهید ؟

سازمانها می توانند به گونه ای طرح ریزی شوند که اطلاعات مناسب و به موقع به مدیران ارائه نمایند.

نمودار زیر چارچوبی برای کاربرد سیستم های اطلاعاتی در دواير سازمانی ارائه نموده است.

### الگویی برای طراحی سیستم پشتیبانی تصمیمات نوع کار و اطلاعات مورد نیاز

#### تجزیه پذیری

ابهام بیشتر موجب می گردد که اطلاعات پربارتری تهیه شود

غیر قابل تجزیه

مقدار اندکی از اطلاعات پربار،  
مشاهدات شخصی،  
بحث های رودررو بسیار اندک  
و از سیستم اطلاعات مدیریت و تکنولوژی  
پیشرفته چندان استفاده نمی شود  
مثال : ساخت مبلمان ظریف

مقدار زیادی اطلاعات پربار مورد نیاز است ،  
گروهها باید مرتب تشکیل جلسه دهند  
و بحث های رودر رو صورت گیرد.  
تصمیمات بدون برنامه اند و از  
سیستم اطلاعات مدیریت و تکنولوژی پیشرفته  
استفاده های زیادی می شود.  
مثال: تعیین استراتژی

قابل تجزیه

مقادیر اندکی از اطلاعات لازم است که غالباً  
به صورت گزارش های کتبی، بخشنامه و  
دستورالعمل هستند. از سیستم اطلاعات  
مدیریت و پایگاههای اطلاعاتی اندکی استفاده  
می شود.  
مثال : کنترل اعتبارات

اطلاعات کمی به مقدار زیادی مورد نیاز است .  
از کامپیوتر ، پایگاههای اطلاعاتی  
دستورالعمل ها و مطالب فنی استفاده می شود.  
همچنین از سیستم اطلاعات مدیریت و  
پشتیبانی تصمیمات استفاده می شود.  
مثال : مهندسی معماری

کم

زیاد

ابهام بیشتر موجب می شود که اطلاعات بیشتری تهیه شود

تنوع

11

## سوال ۵ - مزایای استراتژیک تکنولوژی کدامند ؟ توضیح دهید ؟

### رهبری از طریق کاهش هزینه

کارایی عملیاتی

هماهنگی بین دواير

عرضه سریع

**منحصر به فرد بودن :**

وابسته کردن مشتریان به خود

ارائه خدمات بهتر به مشتریان

تامین بازار خاص ، عرضه محصول جدید

## سوال ۶ - کنترل استراتژیک را با کنترل عملیاتی مقایسه کنید ؟ تفاوتها و شباهتها را بیان کنید ؟

کنترل استراتژیک با کنترل عملیاتی تفاوت دارد، زیرا کنترل عملیاتی یک چرخه کوتاه مدت است و شامل چهار مرحله می شود ( تعیین هدف ، سنجش عملکرد ، مقایسه عملکرد با استانداردها و بازخورد نمودن نتیجه ها ) در کنترل عملیاتی در یک دوره کوتاه روی یک واحد سازمان تاکید می شود.

اصولا در کنترل استراتژیک نتیجه عملیات انجام شده و اطلاعات مربوط به اقلام ورودی را کنترل می کنند. بازخورد نمودن نتیجه ها یعنی مقایسه نتیجه های بدست آمده با آنچه مورد نظر بوده است و تغییرات عوامل محیطی که احتمالا بر برنامه های استراتژیک اثر خواهند گذاشت.

## سوال ۷ - الگویی برای کنترل استراتژیک با رسم نمودار ارائه دهید ؟

کنترل استراتژیک یعنی ارزیابی برنامه استراتژیک ، فعالیتهای سازمانی و نتیجه هایی که اطلاعات مورد نیاز برای اقدامات آینده بدست می دهد.



## سوال ۸- استراتژی های اصلی کنترل سازمانی را توضیح دهید ؟

۱- کنترل بازار: قیمت یکی از شکل های موثر در کنترل است زیرا مدیران می توانند برای ارزیابی شرکت و کارایی آن، قیمت و سودها را با هم مقایسه کنند. در استراتژی مبتنی بر کنترل بازار، هر بخشی را می توان بر حسب سود یا زیان با سایر بخشها مقایسه کرد و درباره آن قضاوت نمود

۲- کنترل اداری (دیوان سالاری): یعنی کاربرد مقررات، سیاست ها، سلسله مراتب اختیارات، اسناد کتبی، استاندارد نمودن امور و سایر روش های دیوان سالاری در جهت استاندارد کردن رفتارها و ارزیابی عملکرد سازمان.

۳- کنترل قومی ( ارزشی ) : در روش مبتنی بر کنترل قومی از برخی ویژگی های اجتماعی مثل فرهنگ سازمانی، ارزشهای مشترک ، تعهد ، سنت و باورهای افراد استفاده می شود و به این وسیله بر رفتار اعضای سازمان کنترل هایی انجام می شود .

## سوال ۹ - ارکان اصلی یک سیستم کنترل کدامند ؟ توضیح دهید ؟

سیستمهای کنترل مدیریت: به مفهوم کلی، اجرای کارهای رسمی، یکنواخت، گزارش ها و رویه هایی است که مدیران برای حفظ خود یا تغییر دادن الگوهای فعالیت سازمانی، از اطلاعات استفاده می کنند.

سیستم های کنترل در جهت برنامه ریزی ، بودجه بندی ، ارزیابی عملکرد ، تخصیص منابع ، پرداخت حقوق و پاداش کارکنان به اجرا در می آیند . اینها همان سیستمهایی هستند که نتایج را بازخور می نمایند ، عمل می کنند و هدف آنها از قبل تعیین شده است. نتایج با هدف ها مقایسه و انحرافات یا وجوه اختلاف به مدیران گزارش می شوند تا آنان اقدامات اصلاحی را به عمل آورند.

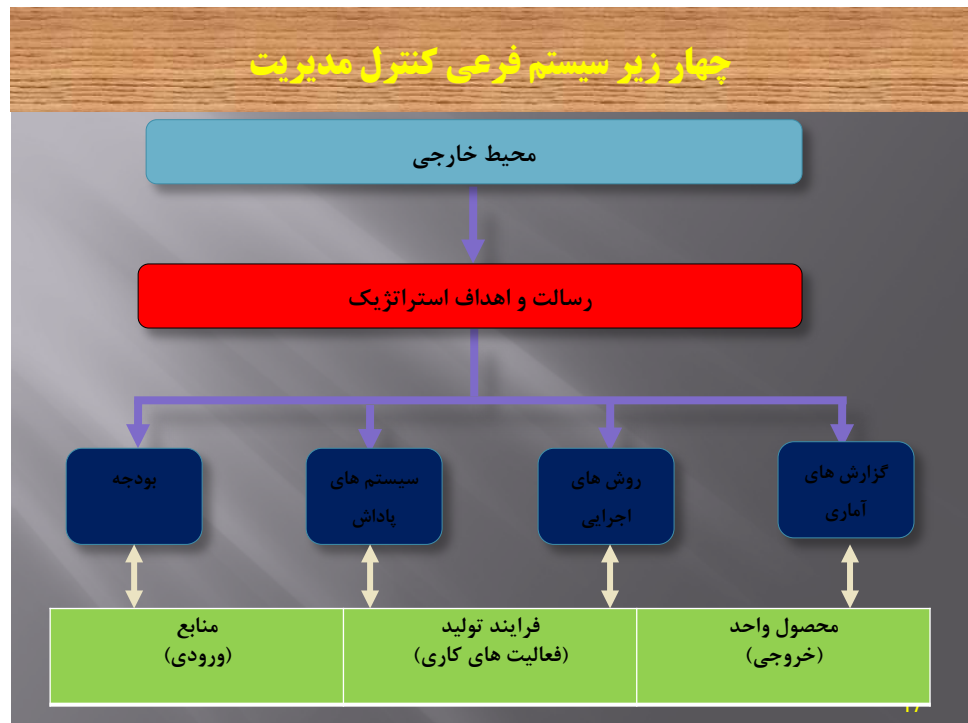
۱- **بودجه** - وضع مالی و مخارج (ماهانه)

۲- **گزارش های آماری** - تولیدات غیر مالی بصورت هفتگی یا ماهانه ، اغلب با استفاده از کامپیوتر

۳- **سیستم پاداش** - ارزیابی سالانه مدیران بر اساس عملکرد و هدف های واحد یا دایره سازمان

۴- **رویه های عملیاتی** - قوانین و مقررات ، سیاست هایی که رفتار درست را مشخص می کند

**– رابطه بین استراتژی ، سیستم کنترل مدیریت و فعالیت سوال ۱۰  
دوایر سازمان را با رسم نمودار شرح دهید ؟**





## سوال ۱۱ - الگوهای اقتضایی کنترل را با رسم شکل توضیح دهید ؟



برای اعمال کنترل بر سازمان از یکی از سه روش اصولی زیر استفاده شود :

کنترل بازار - کنترل دیوان سالاری - کنترل قومی

- ✓ اگر بتوان محصول را قیمت گذاری کرد و اگر سازمان در محیط رقابتي قرار دارد باید کنترل بازار اعمال شود.
- ✓ در سازمانهای بزرگ که رفتارها و مبادله اطلاعات بسیار پیچیده است ، به گونه ای که نتوان در چارچوب قیمت آنها را کنترل کرد ، از کنترل دیوان سالاری استفاده می شود .
- ✓ کنترل قومی در جاهایی اعمال می شود که پدیده عدم اطمینان وجود داشته باشد و فرایندها یا روش های انجام امور به سرعت تغییر کنند.

در هر سازمان چند نوع شیوه کنترل مشاهده می شود ولي معمولاً يك نوع کنترل برآن سازمان حاکم است.

در کنترل استراتژیک روش مبتنی بر کنترل دیوانسالاری بیشترین کاربرد را دارد.

## سوال ۱۲ - استراتژی های کنترل سرپرستی را توضیح دهید ؟ ۲ مورد

بسیاری از مدیران ، بخش هایی از کنترل های خود را از دست داده و به کارکنان رده پائین سازمان آزادی عمل و استقلال می دهند تا بتوانند تصمیمات ذی ربط بگیرند. مدیران باید کنترل های مناسبی اعمال کنند تا نسبت به تامین هدف های دواپر مختلف شرکت و سازمان مطمئن گردند.

در سطوح عملیاتی نوعی کنترل اعمال می شود که آن را کنترل سرپرستی می نامند در این استراتژی از شیوه های زیر استفاده می شود :

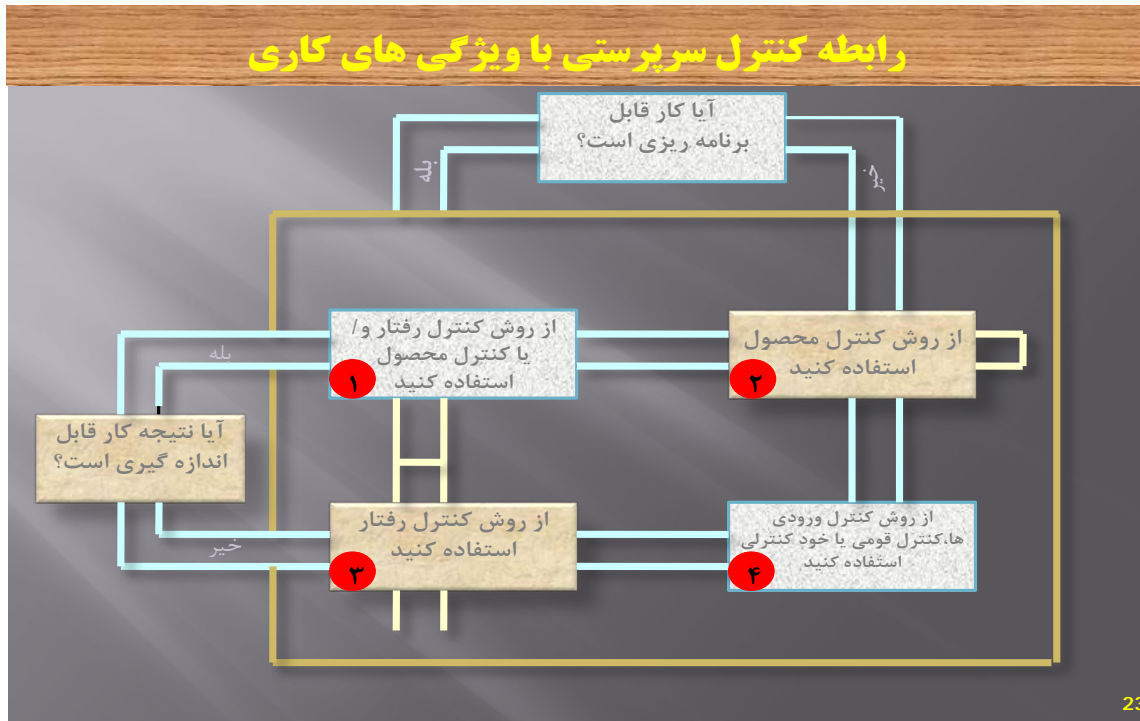
### ۱- کنترل محصول

در مواردی کاربرد دارد که بتوان محصول یا نتیجه کار هر کارگر را به راحتی محاسبه و اندازه گیری کرد. مثل کارهایی که می توان قیمت گذاری و آمار محصول را در هر ساعت به صورتی ساده محاسبه نمود

### ۲- کنترل رفتار

یعنی کنترل رفتار کارگران یا کارمندان و نظارت بر کارها و فعالیت های ایشان. زیرا مستلزم نظارت شخصی است این روش وقت بیشتری می گیرد

**سوال ۱۳ - الگویی برای بکارگیری مناسب کنترل سرپرستی در یک موقعیت را با رسم شکل توضیح دهید؟**



**سوال ۱۴ - از چه اهرمهایی می توان برای کنترل استفاده کرد بطوری که افراد را از یک سو تشویق به خلاقیت و نوآوری شوند و از سوی دیگر از مسیر اصلی و اهداف سازمان فاصله نگیرند؟**

اعمال کنترل شدید به وسیله مدیریت باعث محدود شدن انعطاف پذیری و نوآوری و مانع خلاقیت می شود.

بیشتر مدیران برای برقراری توازن در سیستم خود از روشهایی مانند موارد زیر را بکار می گیرند:

۱- سیستم های مبتنی بر باور های مشترک

۲- سیستم های مبتنی بر مرزبندی ها که محدوده رفتار کارکنان مشخص می شود.

۳- سیستم اطلاعاتی متقابل که مدیران را قادر می سازد از آنچه در سازمان می گذرد آگاه باشند و به صورت مرتب در جریان فعالیت ها و تصمیماتی قرار بگیرند که کارکنان اتخاذ کرده اند.

ایجاد توازن توسط مدیران باعث رهبری امور توسط آنها در جهت هدف های استراتژیک و همچنین باعث ابتکار عمل کارکنان می گردد.

## فصل ۱۰ - فرهنگ سازمان

### سوال ۱ - فرهنگ سازمانی و هدف فرهنگ را تعریف کنید؟

فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود. نشاندهنده بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان هویت می دهد،

در سازمان فرهنگ دو نقش عمده بر عهده دارد:

۱. متحد، یا یکپارچه کردن اعضا به گونه ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند.

۲. به سازمان کمک کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد.

### سوال ۳ - رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ را با رسم نمودار توضیح دهید؟

استراتژی و فرهنگ خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آنرا در چهار گروه گنجانید.

این گروهها به دو عامل بستگی دارند:

(۱) میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند

(۲) میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد.

با توجه به این تفاوتها چهار گروه مزبور عبارتند از:

انعطاف پذیری، مشارکتی، ماموریتی و تداوم رویه

## رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ سازمانی

### نیازهای محیط

	ثبات و پایداری	فرهنگ ماموریتی
خارج	فرهنگ انعطاف پذیری	فرهنگ بوروکراتیک (تداوم رویه)
داخل	فرهنگ مشارکتی	

کانون توجه

## سوال ۵ - فرهنگ انعطاف پذیری ، فرهنگ ماموریتی ، فرهنگ مشارکتی ، فرهنگ بوروکراتیک را با هم مقایسه کنید ؟

از ویژگی های فرهنگ انعطاف پذیری یا سازشکاری یا فرهنگ کارآفرینی این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ ، هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می گیرند یا تقویت می شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر اساس واکنش مناسب از خود نشان داد .

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند ، ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی به دیدگاه های مشترک ( از نظر هدف سازمان ) توجه زیادی می شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کند و این فعالیتها مفهومی به خود می گیرند که از حد کارهای موظف فراتر می رود.

در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. این فرهنگ مشابه شکل کنترل قومی است.

فرهنگ بوروکراتیک یا دیوان سالاری به امور داخلی سازمان توجه می کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. در چنین سازمانی فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود.

## سوال ۶ - اخلاق را تعریف کنید و رابطه بین مقررات قانونی و استاندارد های اخلاقی را توضیح دهید ؟

رعایت اخلاق و حفظ ارزشهای اخلاقی به صورت یکی از مهم ترین پدیده هایی درآمده است که در بیشتر سازمانها مورد توجه قرار می گیرد.

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. رفتار قانونی ریشه در مجموعه ای از اصول و مقررات دارد که نوع عمل افراد رامشخص می کنند، عموماً "موردقبول جامعه هستند ؛ لازم الاجرا و دردادگاهها اعمال می گردند.

اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی گیرند.

اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم گیری و رفتار ( در رابطه با درست یا نادرستبودن آنها ) ، از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می کند.

مسئولیت اجتماعی در گستره همین مطلب قرار می گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می شود ، یعنی هنگام تصمیم گیری سازمان باید به گونه ای عمل نماید که به خیر و صلاح جامعه و خودش باشد.

سوال ۷- نیروهایی که به اخلاق مدیریت شکل می دهند را با رسم نمودار توضیح دهید ؟

## **سوال ۸- رهبری مبتنی بر ارزش را توضیح دهید ؟**

سیستم ارزشی سازمان منشا و منبع اتخاذ کننده ارزشهای سازمانی است.

مقصود از رهبری مبتنی بر ارزش ، رابطه ای است که بین رهبر و پیروان قرار دارد و آن بر اساس ارزشهای مشترک و ارزشهای نهادینه شده قرار دارد که مورد تایید رهبر سازمان است که وی در گفتار و کردار به آنها پایبند است.

رهبرانی که به ارزشهای خاص ارجح می نهند ، توانسته اند احترام و اعتماد کارکنان را جلب کنند.

## **سوال ۹- برای حفظ ارزشهای اخلاقی در سازمان از چه روشهایی می توان استفاده کرد؟**

ساختار رسمی و سیستم های سازمانی ، مجموعه دیگری از ابزارها یا روش هایی هستند که مدیران می توانند برای ایجاد فرهنگ و ارزشهای معنوی مورد استفاده قرار دهند.

ساختار : مدیران می توانند مسئولیت ایجاد یا رعایت ارزش های معنوی را به مقام خاصی واگذار کنند.

شیوه افشای حقایق : ارائه شیوه ای تا کارکنان و اعضای سازمان بتوانند خلافکارها را افشا کنند.

شئون معنوی : در نظر گرفتن مقررات ویژه برای رعایت اصول اخلاقی . برخی از شرکتها اصول اخلاقی را به صورت بخشی از ماموریت سازمان درآورده اند.

برنامه های آموزشی : تدوین اسناد و مدارکی در زمینه اصول اخلاقی که مدیران

آموزش ملزم به رعایت آن اصول به هنگام تصمیم گیری هستند.

سوال ۱۰- منابع ارزشهای اخلاقی و تاثیر آنها را در سازمان توضیح دهید ؟

## فصل ۱۱ - فرایند تصمیم گیری

### سوال ۱ - تصمیمات سازمانی را از نظر پیچیدگی توضیح دهید؟

تصمیمات سازمانی از نظر پیچیدگی متفاوتند و می توان آنها را به دو صورت به شرح زیر تقسیم کرد:

تصمیمات برنامه ریزی شده: تکراری و مشخص اد و برای حل مسئله مورد نظر روشها و رویه های مشخصی وجود دارد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: تازه و جدید هستند، چندان مشخص نمی باشند و برای حل مسئله مورد نظر رویه یاروشی مشخص وجود ندارد.

تصمیمات پیچیده برنامه ریزی نشده را، تصمیمات "ناهنجار" می گویند.

سوال ۲- تصمیم گیری فردی را تعریف و انواع آن را نام ببرید؟

تصمیماتی که مدیران، به صورت انفرادی می گیرند می توان به دو طریق زیر توجیه کرد:

□ روش بخردانه:

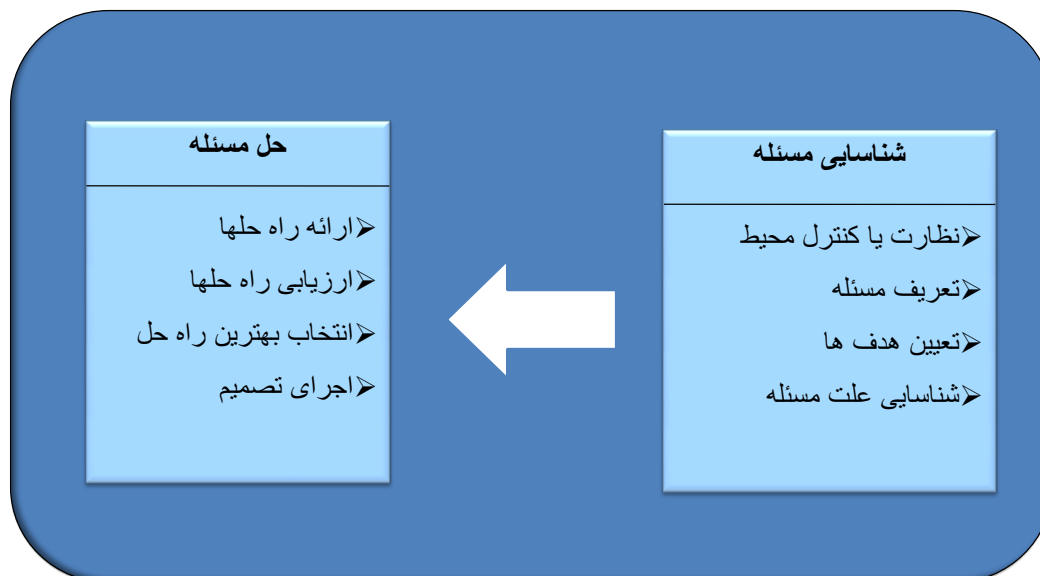
هنگامی که فرد به روش بخردانه تصمیم می گیرد، مسئله را به صورت سیستماتیک تجزیه و تحلیل می کند.

□ روش عقلایی محدود:

روش عقلایی محدود غالباً مناسب فرایندهایی از تصمیم گیری است که به صورت شهودی می باشد. در تصمیمات شهودی تجربه و قضاوت شخصی مورد استفاده قرار می گیرد.

سوال ۳ - مراحل روش بخردانه را نام ببرید و توضیح دهید؟

## مراحل تصمیم‌گیری در روش بخردانه



۱. نظارت یا کنترل محیط ( کنترل اطلاعات درونی و بیرونی سازمان را که مویید انحراف از رفتار برنامه ریزی شده یا قابل قبول است )

۲. تعریف مسئله

۳. عیین هدف‌ها

۴. شناسایی علت مسئله

۵. ارائه راه‌حلها

۶. ارزیابی راه‌حلها

۷. انتخاب بهترین راه‌حل

۸. اجرای تصمیم



## سوال ۴- تفاوت روش تصمیم گیری بخردانه و عقلایی محدود چیست؟

محدودیت زمان ، وجود عوامل زیادی که بر یک تصمیم اثر می گذارند و ماهیت ناشناخته یا نامشخص بسیاری از مسائل باعث می شود که نتوان از روش بخردانه استفاده کرد.

مدیران از نظر زمانی و توان یا ظرفیت عقلی محدود هستند ، از این رو نمی توانند همه هدفها ، مسائل و راه حلها را مورد ارزیابی قرار دهند.

پیچیدگی زیاد بسیاری از مسائل باعث می شود که روش بخردانه محدود گردد.

روش عقلایی محدود غالباً مناسب فرایندهایی از تصمیم گیری است که به صورت شهودی می باشد.

در تصمیمات شهودی تجربه و قضاوت شخصی ( نه رعایت اصول منطقی و استدلال ) مورد استفاده قرار می گیرد.

سوال ۵ - تصمیم گیری برنامه ریزی نشده و عوامل محدود کننده آن را با رسم نمودار توضیح دهید؟

سوال ۶ - شیوه های ۵ گانه تصمیم گیری به طور مختصر توضیح دهید؟

## سوال ۷- تصمیم گیری سازمانی و روشهای آن را بصورت مختصر توضیح

دهید؟

در سازمان فرایند تصمیم گیری تحت تاثیر عوامل زیادی قرار می گیرد ، بویژه ساختار سازمانی و میزان ثبات یا بی ثباتی عوامل محیطی بر آن اثر می گذارند. در تحقیقی که در این زمینه انجام گرفته ، سه روش ارائه شده که عبارتند از:

۱. روش علم مدیریت :

روش علمی در تصمیمات سازمانی ، مشابه روش بخردانه است که مدیران به صورت انفرادی انجام می دهند.

اگر مسائل قابل تجزیه و تحلیل باشند و اگر بتوان متغیرها را شناسایی و اندازه گیری نمود ، علم مدیریت می تواند روش بسیار عالی در تصمیم گیری های سازمانی باشد. درالگوهای ریاضی می توان بیش از هزار متغیر گنجانید و هر یک از آنها باید در نتیجه نهایی نقش داشته باشند.

با استفاده از علم مدیریت می توان مسائلی را که متغیرهای زیادی دارند را حل نمود.

## ۲. الگوی کارنگی :

تحقیقی که بوسیله گروه کارنگی انجام شد نشان داد ، در تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته می شود تعداد زیادی مدیر دخالت می کنند و تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلاف است که بین مدیران بوجود می آید.

ائتلاف (Coalition) عبارت است از همکاری تعدادی از مدیران که درباره هدفهای سازمان اولویت ها توافق نظر دارند. در این ائتلاف مدیرانی از دوایر صفی ، متخصصان ستادی و حتی گروه های خارج از سازمان مثل مشاریان قدرتمند ، بانکدارها یا نمایندگان اتحادیه ها شرکت می کنند.

در فرایند تصمیم گیری ، ائتلاف مدیریت یک امر ضروری است به دو دلیل : اولاً "اغلب هدفهای سازمانی مبهم هستند و هدفهای عملیاتی دوایر سازگاری کامل با هم ندارند. ثانیاً" مدیر می خواهد منطقی عمل کند ولی با محدودیتهایی روبرو است.

ائتلاف راه حلی را می پذیرد که رضایت همه اعضا را تامین کند.

الگوی کارنگی بیان کننده این است که دامنه تحقیق را باید تا آنجا کشانید که به یک راه حل رضایت بخش بینجامد ، چون اصولاً "مدیران با رسیدن به اولین راه حل رضایت بخش اکتفا خواهند کرد.

## ۳. الگوی مرحله ای :

هنری مینتزرگ و همکارانش در دانشگاه مک گیل ، تصمیم گیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند.

نتیجه ای که از تحقیق مزبور بدست می آید این است که تصمیمات مهمی که در سازمانهای بزرگ گرفته می شوند ، به صورت یک سلسله تصمیمات کوچکی هستند که در مجموع به صورت یک تصمیم عمده یا بزرگ در می آیند. بنا براین بسیاری از تصمیمات سازمانی به صورت یک سلسله تصمیمات خرد و کوچک می باشند و نه یک تصمیم بزرگ. سازمانها از مراحل مختلف و متعدد تصمیم گیری می گذرند و موانع موجود در مسیر را یکی یکی از بین می برند. مینتزرگ این موانع را ، "موانع تصمیم" نامید. یک چنین موانعی باعث می شود که سازمان یک بار دیگر به عقب برگردد و کار را از نو شروع کند.

امکان دارد راه حل نهایی با آنچه در آغاز کار بوده متفاوت باشد.

مراحل تصمیم گیری در این الگو سه دسته است :

- (۱) شناسایی : یک یا چند مدیر از وجود یک مسئله و نیاز به تصمیم گیری یا ارائه راه حل آگاه می شوند.
- (۲) ارائه راه حل : در این مرحله باید یکی از دو مسیر را طی کرد؛ اول، جستجو و تحقیق و دوم ، توسل به عرف
- (۳) انتخاب راه حل : به سه طریق انجام می گیرد

- قضاوت یا اعمال نظر
- تجزیه و تحلیل
- داد و ستد

## **سوال ۱۳ – چرا مدیرانی که در محیطهایی سرسام آور قرار دارند باید بیشتر نگران وضع حال**

**باشند ؟**

اگر در محیط هایی که سرعت سرسام آور دارند تصمیمات موفق را با تصمیمات ناموفق مقایسه کنیم به نتایج زیر خواهیم رسید:

- کسانی در فرایند تصمیم گیری موفق خواهند بود که به موقع و در زمان واقعی مسیر اطلاعات را دنبال کنند و بتوانند به صورت شهودی سازمان را عمیقا درک کنند.
- شرکتهای موفق به هنگام گرفتن تصمیم درصدد بر می آیند تا به سرعت راه های گوناگونرا مورد مطالعه قرار دهند و پیش از اینکه به تصمیم نهایی برسند برخی از راه ها را می آزمایند.
- شرکتهایی که از نظر تصمیم گیری به سرعت عمل می کنند و در این راه موفق هستند از همگان نظر خواهی می نمایند و در این میان نظر نهایی یک یادونفر از همتایان خود ، که از نظر مشورتی ارائه می کنند ، برایشان مستند خواهد بود

❑ شرکتهای موفق ، همه افراد را در فرایند تصمیم گیری مشارکت می دهند و می کوشند تا از نظر همگان (اجماع) استفاده کنند.

❑ شرکتهای موفق تصمیماتی می گیرند که با مسیر کلی و استراتژیک سازمان سازگار باشد.

هنگامی که مسئله سرعت مطرح است ، تصمیمی که به سرعت گرفته نشود نتیجه ای به بار می آورد که یک تصمیم نادرست به بار خواهد آورد.

### **سوال ۱۴ – اشتباهات در تصمیم گیری ( سازمانها و مدیران دانشگاه ) ؟**

اگر تصمیمات در یک محیط نامطمئن گرفته شود ، مدیران نمی توانند به سادگی پیش بینی کنند که چه راهی می تواند به حل مسئله بینجامد. در چنین وضعی اغلب به شیوه آزمون و خطا اقدام می کنند.

اگر سازمان تصمیمی گرفت و راهی را انتخاب کرد و با شکست مواجه شد؛ از اشتباه خود مطالب زیادی می آموزد و راه دیگری را انتخاب می کند.

مدیران تنها در سایه اشتباه می توانند از مسیری بگذرند که آنرا ” آموزش تصمیم گیری ” می نامند.

اشتباه خطرناک اینجاست که چون تصمیمی ناکام بماند یا راه انتخاب شده به نتیجه ای موفقیت آمیز نینجامد ، شخص تصمیم گیرنده نسبت به ادامه راه پافشاری کند و اصرار بورزد.

## فصل ۱۳ - روابط بین گروهی و تعارض

**سوال ۱- تعارض را تعریف کنید اجزای آن را نام ببرید و سطوح تعارض را توضیح دهید؟**

تعارض از سه جزء اصلی تشکیل می شود :

۱. هویت گروهی

۲. تفاوت قابل مشاهده بین گروه ها

۳. ناکامی یا استیصال ( اگر یک گروه به هدف خود برسد ، گروه دیگر نخواهد رسید. )

تعارض در سطح افقی :

تعارض افقی بین دو گروه یا دواير از سازمان ( که در سلسله مراتب اختیارات سازمانی در یک سطح قرار دارند ) رخ می دهد. مثلاً " بین گروه ها و دواير صفی وستادی

تعارض در سطح عمودی :

امکان دارد در سلسله مراتب اختیارات سازمانی ، تعارض در سطح عمودی پدید آید. تعارض عمودی هنگامی بوجود می آید که مسائلی چون کنترل ، قدرت ، هدف ، دستمزد و مزایا مطرح باشد.

سوال ۲- الگو تعارض بین گروه ها در سازمان را با رسم شکل توضیح دهید؟

## الگوی تعارض بین گروهها در سازمان

واکنش مدیران  
ارشد اجرایی

مدیریت تعارض  
بین گروهی

عوامل محتوایی و  
سازمانی که تعیین  
کننده تعارض بالقوه  
بین گروهها هستند.

ویژگی های  
روابط خاص  
بین گروهها

تعارض  
بین گروهها

نتایج تعارض  
برای اثربخشی  
سازمان

تعارض را تشدید می کند  
رویدادهای ویژه که موجب ناکامی  
یا استیصال افراد می گردند

سوال ۳- منابع تعارض افقی بین دوایر را نام برده و توضیح دهید؟ ( عوامل سازمانی و محتوایی تعارض ) ؟

در یک سازمان پنج عامل موجب بروز اختلاف می شود:

۱. محیط

۲. اندازه یا بزرگی سازمان

۳. تکنولوژی ( موجب وابستگی بین دوایر می شود)

۴. هدف ها ( هنگامی که یک دایره از سازمان در صدد تامین هدفهای عملیاتی متعلق به خود است، احتمالاً " راه را بر دیگر دوایر سد می کند)

۵. ساختار