1. **سیستم را تعریف کنید و انواع ان را نام برده و توضیح دهید.**

سیستم عبارتست از اجزا متعامل و دارای وابستگی متقابل که به نحوی تنظیم شده اند که یک کل مجزا از تک تک اجزا را به وجود میآورند. (جوامع بشری – اتومبیلها- گیاهان- ....)

سیستمهای بسته: این تفکر سیستم ها را خودکفا و مستقل در نظر می گیرد. ویژگی مهم این تعریف از دیدگاه علم فیزیک این است که اثر محیط بر سیستم را نادیده می گیرد. یک سیستم کاملاً بسته سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی کند. دیدگاه سیستم بسته در عمل کاربرد محدودی در مطالعه سازمان ها دارد و بیشتر به صورت ایده آل مطرح است.

سیستم باز: تعامل پویای سیستم را با محیطش نشان می دهد.همه سیستم ها حتی اگر زنده نباشند به نحوی با محیطشان در تعاملند.

1. **سازمان را تعریف کنید .**

سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند.

«به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد.

«پدیده اجتماعی» دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه هایی که با هم در تعاملند تشکیل شده است.

1. **ویژگیهای سیستم باز را نام برده و یک ویژگی را توضیح دهید.**

ویژگی های یک سیستم باز:

1. آگاهی از محیط: یعنی آگاهی سیستم از روابط بین خود و محیطش است. مرزی وجود دارد که سیستم را از محیطش جدا می کند. تغییرات محیطی کم و بیش بر سیستم تأثیر می گذارند و همین طور تغییرات درون سیستم نیز محیط را متأثر می کند. بدون وجود مرزی مشخص، سیستمی وجود نخواهد داشت. مرز یا مرزهای سیستم اند که مشخص می کنند، سیستم ها در چه جائی واقع شده اند و سیستم های فرعی از کجا شروع و به کجا ختم می شوند. مرزها می توانند فیزیکی باشند، همچنین به صورت روانشناختی از طریق نمادهایی نظیر القاب، عناوین و لباس های همشکل و شعائر مذهبی بوجود آیند.
2. بازخور: سیستم های باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کنند. این دریافت اطلاعات، سیستم ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک نموده و آنها را در پیگیری اقدامات اصلاحی انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین شده یاری می دهد. این دریافت اطلاعات محیطی را بازخور می نامیم. یعنی فرآیندی که بخشی از ستاده های سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می دهد تا ستاده های حاصل از سیستم را اصلاح کند.
3. ویژگی دورانی: سیستم های باز چرخه ای از حوادثند. ستاده های سیستم امکاناتی را برای نهاده های جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می کنند، فراهم می سازند.اگر چرخه سیستم می خواهد تداوم داشته باشد و حیات سازمان حفظ گردد باید درآمد دریافتی از مشتریان شرکت، کفاف پرداخت به سهامداران و دستمزد به کارکنان و بازپرداخت وام را داشته باشد.
4. آنتروپی منفی: اصطلاح آنتروپی به گرایش سیستم به زوال (میل به فنا) یا فروپاشی اشاره دارد. یک سیستم بسته چون انرژی و داده های جدیدی را از محیط خود دریافت نمی کند به مرور زمان به ضعف می گراید. بر عکس یک سیستم باز آنتروپی منفی دارد لذا می تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند، از مرگ رهایی یابد و حتی رشدکند، زیرا توانایی ورود انرزی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست.
5. وضعیت ثبات: ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از آنتروپی، میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می گردد. اگر چه جریان مداوم و پیوسته نهاده های جدید به داخل سیستم وجود دارد و جریان خروجی سیستم نیز حالت یکنواخت را داراست ولی ویژگی تعادل سیستم همچنان به قوت خود باقی می ماند.
6. حرکت به سوی رشد و توسعه: ویژگی ثبات توصیفی از سیستم های ساده یا سیستم های باز اولیه است، به مرور زمان که سیستم پیچیده تر و به طرف خنثی سازی آنتروپی حرکت می کند، سیستم های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می کنند که این امر نقض ثبات سیستم محسوب نمی شود. سیستم های بزرگ و پیچیده برای حصول اطمینان از بقاء خود به نحوی عمل می کنند که حاشیه ایمنی بیشتر از سطح فعلی موجود را بدست آورند. نکته مهم در خصوص چنین ویژگی سیستم این است که سیستم اصلی مستقیماً در اثر توسعه تغییر نمی کند، معمولترین الگوی رشد، الگویی است که در آن فقط همان نوع چرخه یا همان نوع سیستم فرعی موجود در سیستم به وجود می آید و رشد می کند. کمیت سیستم تغییر می کند در حالیکه ممکن است کیفیت بدون تغییر باقی بماند.
7. تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی: سیستم های باز اغلب تطبیق دادن دو نوع فعالیت متضاد را دنبال می کنند. فعالیت های نگهدارنده اطمینان می دهد که سیستم های فرعی گوناگون با هم در تعاملند و اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در حقیقت این نوع فعالیت ها از تغییرات سریع که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند، جلوگیری می نماید. برعکس فعالیت های انطباقی از این جهت ضروریند که سیستم بتواند در طی زمان تغییرات در خواسته های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند. بنابراین همان طور که فعالیت های نگهدارنده ثبات و صیانت وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان و بکارگیری مکانیزم هایی نظیر تهیه و تدوین قوانین و مقررات حف می کنند، فعالیت های انطباقی بر تغییرات برنامه ریز شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید و نظایر اینها متمرکزند.
8. همپایانی: مفهوم همپایانی تصریح می کند که برای انجام یک کار راه های متعددی وجود دارد. به طور دقیق تر همپایانی بیان می دارد که یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه های متعدد به یک هدف نهایی نائل آید. اینامر بدین معناست که یک سیستم سازمانی می تواند با نهاده ها و فرآیندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد.
9. **انترپی منفی و همپایانی را شرح دهید .**

آنتروپی منفی: اصطلاح آنتروپی به گرایش سیستم به زوال (میل به فنا) یا فروپاشی اشاره دارد. یک سیستم بسته چون انرژی و داده های جدیدی را از محیط خود دریافت نمی کند به مرور زمان به ضعف می گراید. بر عکس یک سیستم باز آنتروپی منفی دارد لذا می تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند، از مرگ رهایی یابد و حتی رشدکند، زیرا توانایی ورود انرزی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست.

همپایانی: مفهوم همپایانی تصریح می کند که برای انجام یک کار راه های متعددی وجود دارد. به طور دقیق تر همپایانی بیان می دارد که یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه های متعدد به یک هدف نهایی نائل آید. اینامر بدین معناست که یک سیستم سازمانی می تواند با نهاده ها و فرآیندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد.

1. **نظریه سازمان و رفتار سازمانی را با هم مقایسه کنید.**

رفتار سازمانی:

- دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته

- بر افراد و گروه های کوچک تأکید دارد.

- بر رفتار درون سازمانها، عملکرد افراد، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضایتمندی شغلی بیشتر متمرکز است.

موضوعات رفتار فردی که در رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند مشتمل بر: ادراک، ارزش ها، یادگیری، انگیزش و شخصیت است.

موضوعات رفتار گروهی که رفتار سازمانی بر آن تأکید می ورزد عبارتند از: نقش ها، موقعیت افرد در سازمان، رهبری، قدرت، ارتباطات و تعارض.

تئوری سازمان:

- دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمان دارد

- واحد تجزیه و تحلیل آن، سازمان یا واحدهای فرعی سازمان هستند.

- تئوری سازمان بر رفتار سازمان متمرکز است و تعریفی کلی از اثربخشی سازمان ارائه می دهد

- تئوری سازمان نه تنها به عملکرد کارکنان و نگرش های آنها توجه دارد بلکه با توانایی کلی سازمان برای تطبیق خود با شرایط و همچنین تحقق اهدافش سروکار دارد.

1. **اثر بخشی را تعریف نموده و در مورد اهمیت ان توضیح دهید .**

نوعی ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعدد بهره می جوید و معمولا از طریق ترکیب کردن اسناد عملکرد گذشته یا به دست آوردن ارزیابی های کلی و یا از طریق قضاوت های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان اندازه گیری می شود.

هر رشته ای در علوم اداری به نحوی مدیران را در اثربخش کردن سازمان هایشان کمک می کند. برای مثال بازاریابی مدیران را در جهت افزایش درآمدها و سهم بازار راهنمایی می کند. مفاهیم رشته مالی مدیران را در بهینه سازی وجوه سرمایه گذاری در سازمان یاری می دهد، مفاهیم مدیریت تولید و عملیات رهنمودهایی را در زمینه طراحی کارآمد فرآیند تولید ارائه می کند. اصول حسابداری مدیران را به اطلاعاتی که می تواند کیفیت تصمیمات اتخاذ شده توسط آنان را افزایش دهد، مجهز می کند.

1. **منظور از رویکرد نیل به هدف چیست ومسائل و مشکلات آن را شرح دهید.**

رویکرد نیل به هدف: اثربخشی سازمان برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیند) به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف سنجیده شود.

مسائل و مشکلات رویکرد نیل به هدف:

رویکرد نیل به هدف مسائل و مشکلاتی دارد که استفاده وسیع از آن را به عنوان یک معیار اثربخشی با شک و تردید مواجه کرده است.

مسائل و مشکلات مربوط به مفررضات تنها یکی از مواردی است که به طور کلی در مورد اهداف بیان گردید. اما وقتی شما رویکرد نیل به هدف را عملی ساخته، مجبور به پاسخگویی به سئوالاتی از این قبیل می باشید که اهداف مربوط به چه کسانی است؟ آیا اهداف مدیریت عالی مد نظرند؟ اگر چنین است چه کسانی را شامل می شود و چه کسانی را در بر نمی گیرد؟ آنچه راکه یک سازمان رسماً به عنوان اهداف خود معین می کند همیشه اهداف واقعی سازمان را منعکس نمی کند. غالباً اهداف کوتاه مدت یک سازمان با اهداف بلندمدت آن متفاوتند. واقعیت این است که سازمان ها اهدافی چندگانه را دنبال می کنند که این چندگانگی اهداف، خود مشکل آفرین است. و اینکه در خیلی از سازمان ها اهداف، رفتار سازمان ها را جهت نمی دهند. این ادعا که توافق در مورد هدف باید قبل از عمل صورت گیرد، این واقعیت را نادیده می گیرد که بدون وجود یک نتیجه ملموس و محسوس نمی توان توافقی حاصل کرد. در برخی حالات مدیران پس از اجرای یک برنامه، اهداف آن را تنظیم و ارائه می کنند و در چنین شرایطی هدف قبل از آنکه راهنمای عمل آینده باشد، نتیجه حاصل از عملیات گذشته را توجیه می کند.

1. **رویکرد سیستمی چیست و پیش فرض های آن را توضیح دهید.**

رویکرد سیستمی چنین استدلال می کند که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف صرفاً یک جنبه از اثربخشی را می سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی اش در جذب و پردازش داده ها و همچنین تعداد کانال های بدست آوردن داده ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی شوند بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار می گیرند. مدل های سیستمی بر معیارهایی که بقاء بلندمدت سازمان را افزایش خواهند داد تأکید می ورزند. بنابراین رویکرد سیستمی به نتایج معین شده بیش از وسایل و امکانات نیل به آنها تأکید نمی کند.

پیش فرض های رویکرد سیستمی:

رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی چنین اظهار می دارد که سازمان ها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط بهم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن بر عملکرد کل سیستم مؤثر واقع می شود. اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است. بقاء سازمان مستلزم ذخیره مداوم منابع مورد نیاز است

1. **مسائل و مشکلات رویکرد ذینفعان استراتژیک را توضیح دهید.**

وظیفه تعیین ذینفع های استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ در سخن ساده به نظر می آید، ولی تحقق آن در عمل دشوار است. زیرا محیط به شدت در حال تغییر است و آنچه دیروز برای سازمان حیاتی و مهم بوده است ممکن است امروز از اهمیت چندانی برخوردار نباشد. حتی اگر هم بتوان عوامل ذینفع را با فرض ثابت بودن تعدادشان تعیین نمود اما سئوال این است که چه چیزی این عوامل را نسبت به دیگر عواملی که از اهیمت استراتژیک برخوردارند متمایز می سازد؟ چگونه این دو مجموعه را از هم تفکیک می کنید؟ و آیا منافع هر عضوی از ائتلاف حاکم آنچه را که او آن را عاملی استراتژیک درک می کند تحت تأثیر قرار نخواهد داد؟ بنابراین مشکل در پی بردن صحیح به انتظارات ذینفعان استراتژیک است.

1. **رویکرد ارزشهای رقابتی را شرح دهید و مسائل و مشکلات مربوط به آنرا بیان کنید.**

این رویکرد با چهارچوب منسجمی به منظور شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و سپس تعیین اینکه چگونه این متغیر ها بهم مربوط می شوند ارزشمند است. موضوع اصلی مورد تاکید رویکرد ارزشهای رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می دهید (مثل سهم بازار سود...) متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را در نظر دارید.

رویکرد ارزشهای رقابتی رویکرد ذینفع های استراتژیک را شامل شده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامی نمی کند.

رویکرد ارزشهای رقابتی در تعیین معیارهایی که ذینفع ها تاکید دارد ناتوان است

1. **ابعاد تشکیل دهنده ساختار سازمان را نام برده و توضیح دهید.**

پیچیدگی؛ حدود تفکیک درون سازمان را نشان می دهد. همچنین میزان تخصص گرائی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را اشاره می کند. و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده اند را نیز تصریح می کند. البته پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است.

رسمیت؛حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکناش به قوانین و مقررات و رویه ها متکی است، رسمیت نام دارد.

تمرکز؛ به جاییکه اختیار تصمیم گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد. نقطه مقابل تصمیم گیری متمرکز، تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز است. در این حالت اختیار تصمیم گیری به صورت نا متمرکز است. در این حالت اختیار تصمیم گیری در بین سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی پراکنده شده است. معمولاً تمرکز و عدم تمرکز را روی یک پیوستار نشان می دهند که یک سر آن تمرکز و سر دیگر آن عدم تمرکز قرار دارد. از این رو جایگاه سازمان روی این پیوستار یکی از عوامل اصلی تعیین کننده نوع ساختار سازمانی است

1. **پیچیدگی چیست و انواع آن را توضیح دهید .**

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند.

تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان می دهد. به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش هایی که فراگرفته اند اشاره می نماید. مهمترین شاهدی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد، تخصص گرائی و بخش بندی درونی سازمان است

تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیکعمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود

تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره داردیک سازمان می تواند فعالیت های خود را با میزان یکسانی برخورداری از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی در چندین مکان به انجام برساند. اما با این وجود مکان های چندگانه پیچیدگی سازمانی را افزایش می دهند. بنابراین تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی می تواند به عنوان اندیشه ای به منظور گسترش ابعاد تفکیک عمودی و افقی به حساب آیدیعنی ممکن است وظایف مراکز قدرت، از لحاظ جغرافیایی از هم مجزا باشند. این جدائی یا پراکندگی هم تعداد مکان های مختلف و هم مسافت بین آنها را در بر می گیرد.

1. **حیطه کنترل و نظارت را توضیح دهید.**

حطیه کنترل: تعداد زیردستانی را که یک مدیر می تواند به طور اثربخش آنها را هدایت نموده و جهت دهد، نشان میدهد. اگر این حیطه وسیع باشد، تعداد زیردستانی که باید به مدیر گزارش دهند، زیاد می شود. اگر این حیطه محدود باشد، مدیر تعداد کمی زیردست خواهد داشت. در صورت یکسان بودن سایر شرایط هر چه حیطه کنترل کوچکتر شود ساختار سازمان بلندتر می شود.

1. **رسمیت را تعریف کرده و منظور از رسمیت بالا و رسمیت کم چیست.**

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند.

اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن برای انجام دادن فعالیت های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار می باشد. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهاده های یکسانی را با روش معینی بکار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده ای گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند.

وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی افراد در مشاغل خود در بکارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. همچنین رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است. یعنی استاندارد کردن نه تنها موجب می شود شقوق رفتاری را که کارکنان از خود نشان می دهند حذف گردد بلکه ضرورت در نظر گرفتن شقوق رفتاری به وسیله آنان در مشاغلشان را از میان بر می دارد.

1. **تفکیک جغرافیایی را توضیح دهید.**

تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره داردیک سازمان می تواند فعالیت های خود را با میزان یکسانی برخورداری از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی در چندین مکان به انجام برساند. اما با این وجود مکان های چندگانه پیچیدگی سازمانی را افزایش می دهند. بنابراین تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی می تواند به عنوان اندیشه ای به منظور گسترش ابعاد تفکیک عمودی و افقی به حساب آیدیعنی ممکن است وظایف مراکز قدرت، از لحاظ جغرافیایی از هم مجزا باشند. این جدائی یا پراکندگی هم تعداد مکان های مختلف و هم مسافت بین آنها را در بر می گیرد.

1. **فنون رسمی سازی را نام برده و یکی را توضیح دهید.**

مدیران فنونی در اختیار دارند که به کمک آن می توانند رفتار کارکنان خود را استاندارد کنند که عبارتند از:

1. گزینش: سازمانها کارکنان را به صورت تصادفی انتخاب نمی کنند. متقاضیان شغل با یک سلسله معیارهای طراحی شده به منظور تمیز دادن کارکنانی که می توانند در شغل خود موفق باشند و آنهایی که نمی توانند در فعالیت های شغلی خود موفق گردند محک زده می شوند. این معیارهای عبارتند از: پر کردن فرم تقاضای شغل، آموزن های استخدامی، مصاحبه، بررسی پیشینه ها. متقاضیان در هر کدام از این مراحل ممکن است پذیرفته شده یا رد شوند. یک فرآیند گزینش اثربخش به منظور تعیین تناسب متقاضیان شغل با سازمان طراحی می شود. از این جهت کارکنان خوب کسانی هستند که کار خود را به نحوی رضایت بخش انجام داده و همچنین شخصیت، عادات کاری و نگرش های آنها با آنچه که مطلوب سازمان است تناسب داشته است. اگر فرآیند گزینش موارد دیگری نیز در بر داشته باشد به خاطر این است که از ورود افرادی که متناسب با سازمان نیستند ممانعت به عمل آورد. یعنی افرادی که هنجارهای سازمان را قبول ندارند، وارد سازمان نشوند. گزینش کارکنان حرفه ای نسبت به کارکنان غیرمتخصص با سهولت بیشتری صورت می گیرد، زیرا حرفه ای بودن نیاز به تعیین عدم تناسب آنها با سازمان را کاهش می دهد.
2. الزامات نقش: افراد نقش هایی را درون سازمان ایفا می کنند هر شغل با توجه به انتظاراتی که از ان می رود، انجام می شود. برای نمونه تجزیه و تحلیل شغل، مشاغلی که در سازمان باید انجام گیرد معین ساخته و رفتارهایی که ضرورت دارد، کارکنان در این مشاغل از خود بروز دهند تعیین می کند. این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی را برای تدوین شرح شغل فراهم می کنداینکه سازمان ها مشاغل خود را مشخص کرده و سپس رفتارهای متناسب آن را نیز تعیین می کنند، دلالت بر این دارد که انتظارات نقش در تنظیم رفتار متناسب با نقش شغلی، به عنوان یک عامل اصلی و مهم مد نظر است. با توجه به میزان مشخص بودن یا نبودن دقیق انتظارات هر شغل، سازمان ها به همان نسبت از رسمیت کم یا زیاد برخوردار می شوند
3. قوانین، رویه ها، خط مشی ها: قوانین بیانیه هایی واضح و روشن هستند که به کارکنان می گوید چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند. قوانین مجالی به قضاوت و نظرات کارکنان نمی دهد. قوانین الگوهای رفتاری ویژه و معین مورد نیاز را تبیین می کنند. رویه ها یک سلسله گام های متوالی مرتبط بهم اند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آنها تبعیت می کنند. رویه ها به منظور اطمینان از استاندارد بودن فرآیندهای کار تدوین شده اند یک نهاده معین از یک مسیر مشخص می گذرد و ستاده معینی در روز تولید می کند. خط مشی ها خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده به وسیله کارکنان را محدود می سازند. خط مشی ها نسبت به قوانین فرصت و مجال بیشتری به کارکنان در موقع تبعیت از آنها می دهند. خط مشی ها به جای اینکه یک رفتار ویژه را تعیین کنند، به کارکنان اجازه می دهند که رأی و نظر خود را بکار برده اما یک سلسله محدودیت هایی را باید در نظر داشته باشند. رأی و نظر کارکنان در قالب اصطلاحات قضاوتی (بهترین، رضایتبخش، رقابتی) بیان شده که کارکنان مجازند آنها را تعبیر و تفسیر نمایند. خط مشی ها برای اینکه رأی و نظر کارکنان را کنترل و نظارت نمایند لازم نیست مکتوب باشند. کارکنان خط مشی های تحمیل شده بر سازمان ها را صرفاً از طریق مشاهده اعمال اعضا سازمان که در اطراف آنها مشغول کارند، درک می کنند.
4. آموزش: بسیاری از سازمان ها برای کارکنان خود دوره های آموزشی تدارک می بینند، این گونه آموزشها شامل: آموزش های متنوع ضمن خدمت با استفاده از روش های مختلف استاد و شاگردی به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش های شغلی افراد می باشد. همچنین آموزش های خارج از شغل از قبیل: شرکت در کلاس های درس به صورت رسمی، نمایش فیلم یا اجرای نمایش، تمرینات شبیه سازی و دیگر آموزش های رسمی مورد استفاده قرار می گیرند.
5. شعائر: شعائر سازمانی به عنوان یک فن رسمی سازی به وسیله کسانی که تأثیری قوی و نافذ بر سازمان دارند مورد استفاده واقع می شوند. شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق می شود که در سازمان نهادی شده و تبعیت آنها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش به شمار می آید. سازمان ها با بهره گیری از وجود مدیرانی که وفاداری و وابستگی خود به سازمان و ایدئولوژی آن را اثبات کرده اند، می توانند از این فن برای رسمی سازی برخی ضوابط و مقررات استفاده کنند. مدیران در این نقش به مراد و مرشدکارکنان تبدیل می شوند.
6. **رابطه بین رسمیت و پیچیدگی را توضیح دهید.**

مدارک و شواهد قابل توجهی وجود دارد که رابطه ای قوی بین تخصصی شدن و استاندارد کردن و رسمیت را نشان می دهد. در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری و محدود انجام می دهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکمفرماست. از طرف دیگر موارد متعددی وجود دارند که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است. یافته های تحقیقاتی بالا با هم تناقضی ندارند. یافته ها تفاوت بین تخصصی شدن اجتماعی و وظیفه ای و اینکه این دو نوع تخصصی شدن تأثیرات متفاوتی بر نیاز به رسمیت دارند را تصدیق می کنند

1. **رابطه بین تصمیم گیری و تمرکز؟**

تمرکز به میزان تصمیم گیری 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 نشانه عدم تمرکز است.

1. **رابطه بین رسمیت و تمرکز را توضیح دهید .**

تمرکز و رسمیت: رابطه تمرکز و رسمی بودن به همان اندازه که رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن و واضح بود، مبهم و نامعلوم است. به عبارتی رسمیت زیاد می تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود.

1. **تمرکز و عدم تمرکز را تعریف کنید .**

تمرکز به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالتبر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است. باید اذعان داشت که عدم تمرکز دلالت بر تفکیک سازمان براساس مناطق جغرافیایی ندارد. تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری بر می گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان.

1. **تمرکز در یک نقطه واحد به چه معناست توضیح دهید.**

ممکن است تمرکز در یک نقطه واحد قلمداد کرده و موافق این موضوع باشید ولی روشن نیست که این نقطه واقعا در کجای سازمان واقع است. ایا این نقطه واحد یک فرسد است یا یک واحد یا این که به سطحی از سازمان اشاره دارد؟ خیلی از افراد تمرکز را به معنای اتخاذ تصمیمات در بالای هرم سازمانی می دانند اما اگر این نقطه یک مدیر باشد که در سطح پایین سازمان قرار دارد، به نظر صحیح نمی آید.

1. **ارتباط بین تمرکز ، پیچیدگی و رسمیت را توضیح دهید.**

تمرکز و پیچیدگی: مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. یعنی عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط است.

تمرکز و رسمیت: رابطه تمرکز و رسمی بودن به همان اندازه که رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن و واضح بود، مبهم و نامعلوم است. به عبارتی رسمیت زیاد می تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود.

1. **ارتباط پیچیدگی و تمرکز را توضیح دهید.**

رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی وجود دارد عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط میشود برای مثال افزایش در تعداد متخصصان حرفه ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای ا خذ تصمیمات است و کارکنانی که آموزشهای حرفه ای بیشتری گذرانده اند باید در تصمیم گیریهای بیشتری مشارکت داده شوند

1. **محیط را تعریف کرده و تفاوت میان محیط عمومی و محیط اختصاصی یک سازمان را شرح دهید.**

عوامل خارج از سازمان محیط تعریف شده است. برای نمونه یکی از تعاریف عمومی، محیط را به عنوان ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف کرده است. صاحبنظر دیگری مطرح نموده که تعریف محیط یک سازمان به نظر بسیار ساده است. وی بیان داشته: عالم را در نظر گرفته و زیرمجموعه ای که سازمان را نشان می دهد، از آن جدا کنید، آنچه باقی می ماند، محیط است.

محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد، نظیر: عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیطی عمومی همه شرایطی را که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در بر می گیرد.

محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می شود. در هر زمان معین، محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که مدیریت با آن مواجه خواهد شد، زیرا این بخش از محیط عوامل مؤثر مهمی در بر دارد که می توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط، تغییر می کند. این محیط نوعاً: مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذاری، اتحادیه های کارگری، مؤسسات تجاری و گروه های عمومی فشار را در بر خواهد داشت.

1. **ساختار زیستی و ساختار ماشینی را با هم مقایسه کنید.**

ساختارهای ماشینی به وسیله ویژگی هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می شوند. چنین ساختارهایی مناسب وظایف و فعالیتهای ترکاری بودند وتا حد زیادی با رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نستبان کند عمل می کردند.

ساختارهای زیستی (ارگانیگ) نسبتا منعطف و انطباق پذیر بوده و تاکیدبر روابط موازی به جای عمودی داشتند و نفوذ در آنها براساس مهارت و دانش صورت می گرفت. به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد و مسولیت های به جای اینکه صرفا براساس شرح شغل باشد به صورت انعطاف پذیر تعریف شده و تاکید روی مبمادله اطلاعات بوده به جای اینکه بر صدور دستورات باشد.

1. **منظور از تغیر محیطی و پیچیدگی محیطی چیست شرح دهید.**

تغیر محیطی دامنه از ایستایی (جایی که تغییر محیطی خیلی کم است) تا پویا (تغییرات محیطی شدید است) را در برمی گیرد. هرچه محیط پویاتر باشد مدیریت برای پیش بینی احتمالات مرتبط با راهکارهای تصمیمات مختلفی که قصد انجامشان را دارد، با مشکلات بیشتری روبروست.

پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی که می توانند عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار داده بر می گردد. موقعی که محیط پیچیده نیست عناصر اندکی در محیط وجود دارند که مدریت ملزم به نظارت آنهاست و در چنینی حالتی عناصر محیطی نسبت به هم متجانسند.

1. **رابطه بین محیط و پیچیدگی را توضیح دهید .**

پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس با هم دارند. دوایری از سازمان که وابستگی بیشتری به محیط داشته به طور نسبی از لحاظ پیچیدگی درکمترین حد قرار دارند. سازمانهایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی خود دارند از سلسله مراتب افقی کمتری برخوردارند. فعالیتهایی که در بخشهای مرزی سازمان انجام می گیرد ودر نتیجه بیشترین تعامل را با محیط دارند، از کمترین پیچیدگی برخوردارند.

1. **رابطه بین محیط و تمرکز را شرح دهید.**

هرچه محیط از پیچیدگی بیشتری برخودار باشد ساختارها بیشتر حالت عدم تمرکز به خود می گیرند. بدون توجه به بعد ایستا و پویایی محیطی، اگر عوامل و عناصر متعدد نامشابه در محیط وجود داشته باشند سازمان میتواند از طریق عدم تمرکز به نحوی مناسب تر و بهتر با عدم اطمینان های محیطی برخورد کند.

1. **منظور از اندازه سازمان چیست شرح دهید.**

تعداد کل کارکنان سازمان را اندازه سازمان گویند. چون افراد و تعاملات آنهاست که باید ساختار بندی شود بنابراین تعداد کل کارکنان است که دقیقا به ساختار سازمانی مربوط می شود نه هر نوع معیار دیگری.

1. **در چه نقطه ای از رشد سازمانی افزایش اندازه سازمان به طور نسبی اثر کمتری بر ساختار سازمان دارد.**

صفحه 139

1. **رابطه بین اندازه و پیچیدگی سازمان را بیان کنید.**

اثر اندازه سازمان بر پیچیدگی آن دارای یک نرخ کاهنده است. در سازمانهای دولتی اندازه، پیچیدگی سازمانی را متاثر می سازد ولی با نرخی کاهنده. این موضوع در موسسات تجاری مورد تردید است. رابطه اندازه و ساختار دورانی است . اندازه سازمان تفکیک درون سازمان را موجب شده وافزایش تفکیک افزایش اندازه را در پی دارد.

1. **چه رابطه ای بین اندازه و رسمیت وجود دارد.**

اندازه سازمان میزان رسمی بودن سازمان را متاثر می سازد. رابطه بین اندازه و رسمیت بالا، مثبت و از نظر آماری معنی دار است. و این رابطه یک رابطه منطقی است.

1. **مالکیت چگونه ارتباط اندازه و ساختار سازمانی را تعدیل می کند.**

**اندازه سازمان ، ساختار سازماني را فقط در سازمانهايي كه مديران حرفه اي عهده دار مديريت آنها هستند و نه سازمانهايي كه به وسيله مدير-مالك اداره مي شوند ، تحت تاثير قرار مي دهد .**

1. **چه موقع اندازه سازمان بیشترین اثر را روی ساختار سازمان دارد.**

سازمانی با 500 نفر کارمند سازمان کوچک و بیشتر از آن بعنوان سازمانی بزرگ مطرح می شود هر چه سازمان و تعداد کارمندان بیشتر باشد تاثیر آن بر ساختار سازمان کمتر خواهد بود و هرچه سازمان کوچکتر باشد تاثیر آن بر ساختار سازمان بیشتر خواهد بود.

1. **نسبت کارکنان اداری را تعریف کرده و منظور از صرفه جوی ناشی از مقیاس چیست.**

بعضی نسبت بین مدیران و کارکنان را نسبت اعضای اداری گفته اند افراد دیگری نسبت مدیران صفی و ستادهای پیشتبانی برای پرسنل عملیاتی و تولید را نسبت اعضای ادرای تعریف کرده اند. اگر چه توافق کلی روی تعریف نسبت اعضای ادرای وجود ندارد ولی ما تعریف دوم را به عنوان نسبت اعضای اداری می پذیریم (نسبت ستادی ها به صفی ها(

فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می دارد که یک همبستگی مثبتی می تواند بین اندازه و نسبت اعضای اداری وجود داشته باشد. به موازات افزایش در اندازه سازمان اندازه نسبی اعضا اداری به طور نامناسب افزایش می یابد. همچنین داده های تجربی وسیعی وجود دارند دال بر اینکه به موازات افزایش اندازه سازمان نسبت اعضا اداری آن کاهش می یابد و این نتیجه از صرفه جویی های ناشی از مقیاس نشأت می گیرد. همچنین مدارکی وجود دارند مبنی بر اینکه روابط بین اندازه سازمان و نسبت اعضای ادرای خطی نیست. این رابطه غیرخطی بودن در مورد نسبت اعضای ادرای سازمان های کوچک و بزرگ نسبت به سازمان های متوسط بیشتر صادق است. در چند بررسی محققان دریافته اند که فرآیند افول در سازمان ها تأثیر معکوس روی نسبت اعضای اداری ندارد ولی وقتی سازمان رشد می کند، نسبت اعضای اداری آن تمایل به افزایش دارد، لذا در هنگام پیشرفت و رشد سازمان نسبت اعضای اداری گرایش یه افزایش دارند اما به هنگام افول گرایش به کاهش به آن شدت نیست و مدیریت اکراه دارد که از نیروهای اداری خود بکاهد.
ائتلاف: بین سال های 1980 و نیمه 1985 شرکت های زیادی روی به ادغام آوردند. چنین ادغام هایی از طریق کاهش پرسنل اداری اضافی و فراهم آوردن فرصت بهره گیری از تخصص های فنی و مدیریتی دیگر شرکت ها، صرفه جویی ناشی از مقیاس را بوجود می آورند. اما ساده اندیشی است که این واقعیت را نادیده بگیریم که خیلی از ادغام ها از طریق کاهش رقابت و ابستگی بین سازمانی عدم اطمینان محیطی را کاهش می دهند. موقعی که یک سازمان با یک یا چند سازمان به هدف اقدام مشترک روی به ادغام می آورد این امر ائتلاف نامیده می شود. ادغام ها نمونه ای از آن هستند. بنابراین سرمایه گذاری های مشترک و توافقهای همکاری برای قیمت های ثابت یا بازارهای مشخص نمونه هایی دیگر از آن می باشند. ادغام ها و سرمایه گذاری های مشترک ابزارهای قانونی برای سازمان ها در جهت مدیریت محیط خود هستند.

1. **چه مسائلی از تئوری سازمان برای مدیران سازمانهای کوچک اهمیت دارد.**

کنترل- مسئولیت پذیری- کارآیی – وابستگی محیطی

1. **چه انتقادی بر تعیین کننده بودن اندازه سازمان وارد شده است؟**
2. اندازه سازمان تاثیر معناداری بر تفکیک عمودی سازمان دارد
3. اثر اندازه بر میزان پراکندگی جغرافیایی سازمان روشن نیست
4. افزایش در میزان رسمی سازی سازمان دقیقا در اثر افزایش در اندازه سازمان ظاهر می گردد
5. افزایش در اندازه سازمان منجر به عدم تمرکز می گردد
6. **چه عواملی در سازمان نسبت اعضای اداری تحت تاثیر قرار می دهد.**

فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می دارد که یک همبستگی مثبتی می تواند بین اندازه و نسبت اعضای اداری وجود داشته باشد. به موازات افزایش در اندازه سازمان اندازه نسبی اعضا اداری به طور نامناسب افزایش می یابد. همچنین داده های تجربی وسیعی وجود دارند دال بر اینکه به موازات افزایش اندازه سازمان نسبت اعضا اداری آن کاهش می یابد و این نتیجه از صرفه جویی های ناشی از مقیاس نشأت می گیرد. همچنین مدارکی وجود دارند مبنی بر اینکه روابط بین اندازه سازمان و نسبت اعضای ادرای خطی نیست. این رابطه غیرخطی بودن در مورد نسبت اعضای ادرای سازمان های کوچک و بزرگ نسبت به سازمان های متوسط بیشتر صادق است. در چند بررسی محققان دریافته اند که فرآیند افول در سازمان ها تأثیر معکوس روی نسبت اعضای اداری ندارد ولی وقتی سازمان رشد می کند، نسبت اعضای اداری آن تمایل به افزایش دارد، لذا در هنگام پیشرفت و رشد سازمان نسبت اعضای اداری گرایش یه افزایش دارند اما به هنگام افول گرایش به کاهش به آن شدت نیست و مدیریت اکراه دارد که از نیروهای اداری خود بکاهد.

1. **استراتژی راتعریف کنید .**

استراتژی می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیت های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت های اقتصادی جدید، ایجاد تنوع در خطوط تولید مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدیدی است. راهکارهای جدید باید ابداع شوند و منابع لازم برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند و همچنین برای تحقق اهداف، حفظ و گسترش فعالیت های شرکت در حوزه های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر، تغییرات منابع، نوسانات شرایط اقتصادی، پیشرفته ای فنی و فعالیت رقبا باید تخصیص مجدد صورت پذیرد.

1. **انواع چهار گانه سازمانهای استراتژیک را نامبرده و به اختصار شرح دهید.**

سازمان های تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند. در این جایگاه و قلمرو محدود برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان بشدت ایستادگی می کنند(با تولید محصولات با کیفیت بالا و قیمت گذاری رقابتی). تدافعی ها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلرو خود را نادیده انگارند. در عوض رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولیدی خود تحقق می بخشند. کنکاش محیطی برای جستجوی فرصت های کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد به صورت محدود بوده اما در خصوص هزینه ها و دیگر مسائل مربوط به کارایی، برنامه ریزی دقیقی انجام می دهند.

آینده نگران تقریباً قطب مخالف تدافعی ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت های بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در این گونه سازمان ها ممکن است نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار باشد. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث طبیعی است. از این رو آینده نگران در خصوص نیروی انسانی محیط سازمان را از جهت یافتن فرصت های بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایه گذاری زیاد می کنند. چون انعطاف پذیری برای آنها مهم می باشد، لذا ساختار سازمانی آنان منعطف خواهد بود. این ساختار متکی بر تکنولوژی های چندگانه ای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه کمی برخوردار بوده است. در این ساختار واحدهای غیرمتمرکز متعددی وجود خواهد داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده و کنترل به صورت غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت، به طور خلاصه شرکت های آینده نگر اثربخش اند زیرا می توانند نسبت به خواسته های دنیای اتی خود واکنش نشان دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکت های آینده نگر به علت کارایی واقعی نمی توانند سودآوری خود را حداکثر نمایند زیرا این شرکت ها پیوسته در جستجوی فرصت های جدید هستند.

سازمان های تحلیلگر در تلاش اند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است تا در آن سرمایه گذاری کنند. آنها در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سودند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده نگران اثبات شده است. تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی می کنند. آنها ایده های موفق را از آینده نگران گرفته و از آن تقلید می کنند. سازمان هایی که کالاهای مد روز را در بازارهای گسترده تولید می کنند و خود را متکی به طراحان نمی دانند از این استراتژی تبعیت می نمایند. تحلیلگران باید توانایی واکنش نسبت به آینده نگران کلیدی را داشته باشند و در همان زمان کارایی عملیاتی خود را در محصولات و حوزه های کاری حفظ کنند. تحلیلگران تمایل دارند که حایشه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتی که آینده نگران نیز می فروشند دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. تحلیلگران هم انعطاف پذیری و هم ثبات را جستجو می کنند.

انفعالی ها یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی ثبات و گسسته ای است که اگر یکی از سه استراتژی پیشگفته به طور صحیح در پیش گرفته نشوند نمایان می گردد. به طور کلی انفعالی ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش های مناسب ارائه نمی دهند و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند. به هر حال دلایل انتخاب این نوع استراتژی هر چه باشد نتایج همان خواهد بود که سازمان در مواجه با تغییرات محیطی فاقد مکانیزم هایی است که بتواند بوسیله آنها نسبت به محیط واکنش نشان دهد.

1. **نظریه های استراتژی را نام ببرید و توضیح دهید.**

نظریه سنتی در مورد استراتژی –ساختار:

تحقیقات کلاسیک در مورد رابطه بین استراتژی سازمان و ساختار به وسیله آلفرد چندلر انجام و در اوائل دهه 1960 منتشر گردید.

نظریه چندلر: چندلر صدها شرکت از بزرگترن شرکت های امریکایی را از نزدیک مورد بررسی قرار داد. از این بررسی نتیجه گیری کرد که تغییرات در استراتژی این شرکت ها منجر به تغییراتی در ساختار آنها گردید است. از این رو چندلر اظهار می دارد اگر شرکتی فعالیت های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختاری جدید را بکار گرفته یا اینکه لااقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند. هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود. چندلر پی برد که شرکت های مورد بررسی او از ابتدا با ساختارهای متمرکز شروع به کار کرده اند. این قضیه انعکاس این واقعیت است که آنها ابتدا خطوط تولید محدودی داشتند با افزایش تقاضا برای محصولاتشان این شرکت ها گسترش پیدا کردند، خطوط تولید خود را افزایش داده و مجبور شدند، برای دنبال کردن استراتژی های جدید و انطباق شرکت با این استراتژی ها، ساختارهای متفاوتی را بکار گیرند. بنابراین تا زمانی که ساختارهای جدید برای تحقق نیازهای ادارای که نشأت گرفته از گسترش فعالیت های شرکت به حوزه و فعالیت ها و خطوط تولیدی جدید می باشند، ایجاد شده است، صرفه جویی های فنی، مالی و پرسنلی حاصل از رشد و اندازه سازمان نمی تواند تحقق یابد و تصدیق اینکه استراتژی، ساختار را تعیین می کند صحیح نیست. چندلر اساساً استدلال می کند که سازمان ها نوعاً با محصول یا خط تولید واحدی شروع به فعالیت می کنند، آنها فقط یک نوع کار را انجام می دهند. در این وضعیت سادگی استراتژی سازمان ها با ساختار ساده و نه چندان منسجم سازگاری دارد. تصمیمات می تواند در ید قدرت یک مدیر ارشد متمرکز شوند، چون استراتژی سازمان در اینجا متمرکز بوده و ساختاری که می تواند این استراتژی را به اجرا درآورد باید از پیچیدگی و رسمیت کمی برخوردار باشد. بنابراین چندلر نتیجه می گیرد که ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم می باشد، همانطور که سازمان ها رشد می کنند استراتژی آنها دقیق تر و پیچیده تر می شود. در این مواقع شرکت هایی که دارای یک خط تولید هستند نوعاً فعالیتشان را در همان صنعت ابتدایی خود گسترش می دهند. این استراتژی ادغام عمودی و وابستگی متقابل بین واحدهای سازمانی را افزایش داده و نیاز به روش ها و ابزار پیچیده تر هماهنگی را ضروری می سازد. این پیچیدگی مورد نظر با طراحی مجدد ساختار سازمانی برای شکل دهی واحدهای تخصصی بر مبنای وظایفی که می باید انجام شود، تحقق می یابد. نهایتاً اگر سازمان به سوی تنوع محصولات رشد کند و خواستار تحقق کارایی باشد، باید ساختار سازمان را مجدداً تعدیل نماید، استراتژی تنوع محصول نوعی ساختار سازمانی را می طلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند.

نتایج: به نظر می رسد ادعای چندلر مبنی بر اینکه استراتژی، ساختار را تحت تأثیر قرار می دهد به صورت مستدل حمایت شده، اما تعمیم یافته ها و ادعای وی به علت محدودیت های ماهوی در کار او محدود می شود. او فقط سازمان های بزرگ و سودآور (بازرگانی –صنعتی) راموردبررسیقرارداد. ویبررشدبهعنوانمعیاراثربخشیتأکیدداشتنهسودآوری. علاوهبراینتعریف او از استراتژی جامع و مانع نبود.

نظریه معاصر در مورد استراتژی –ساختار:

بعد از بررسی چندلر در اوائل دهه 1960 مهمترین تحقیق پیرامون رابطه استراتژی – ساختار به وسیله مایلز و اسنو انجام شده است. طبقه بندی آنها از انواع چهارگانه سازمان های استراتژی بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان مهمترین چارچوبی است که در حال حاضر برای تعریف استراتژی و تأثیر آن بر طرح ساختاری بکار می رود.

1. **محیط سازمانی را تعریف کنید.**

**مجموعه‌اي از عناصر و اجزاء خارج از محدوده هر سيستم سازماني، که با آن در ارتباط مي‌باشند.**

1. **دیدگاهای موافق و مخالف خاصیت تعیین کننده محیط را بیان کنید.**

موافق: همه سازمانها به نحوی به محیط وابسته اند و موافقان معتقدند که فشارهای محیطی، خواست های کاری را ایجاد کرده که بوسیله ساختار های فنی مناسب پاسخ داده میشوند سازمانها اگر بخواهند به فعالیت خود ادامه دهند و بقا داشته باشند بر فرایند تحمیل نهاده و تولید ستاده متکی و واسته اند هر دو از درون محیط سازمان نشات می گیرند و هیچ سازمانی آنقدر مستقل نیست که بتواند بطور کامل خود را از محیط مجزا کند

مخالف: اگر محیط واقعا تعیین کننده ساختار است این الزام محیطی فقط به واحدهای فرعی سازمان که در مرز سازمان وجود دارند محدود می شود محیط بطور نسبی در اثر گذاری بر ساختار ناتوان است

نهایتا سازمانها در محیطهای به ظاهر مشابه ساختارهای متفاوتی دارند و در اکثر اوقات تفاوت معناداری در اثربخشی آنها به چشم می خورد علاوهبر این بسیاری از سازمانها ساختارهایی مشابه داشته و محیط بسیار متنوعی را دارا می باشند.

1. **چه تفاوتی بین محیط عمومی و محیط اختصاصی وجود دارد**

محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد، نظیر: عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیطی عمومی همه شرایطی را که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در بر می گیرد.

محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می شود. در هر زمان معین، محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که مدیریت با آن مواجه خواهد شد، زیرا این بخش از محیط عوامل مؤثر مهمی در بر دارد که می توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط، تغییر می کند. این محیط نوعاً: مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذاری، اتحادیه های کارگری، مؤسسات تجاری و گروه های عمومی فشار را در بر خواهد داشت.

محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمرو انتخابی آن، تغییر خواهد کرد. قلمرو یک سازمان به ادعایی مربوط می شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و همچنین بازار متصرف شده خود، مطرح می کند. قلمرو سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می کند. چرا مفهوم قلمرو با اهمیت است؟ زیرا قلمرو یک سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می کند. اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد.

1. **چگونه پیچیدگی محیطی ایجاد می شود.**

پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی که می توانند عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار داده، بر می گردد. موقعی که محیط پیچیده نیست عناصر اندکی در محیط وجود دارند که مدیریت ملزم به نظارت آنهاست و در چنین حالتی عناصر محیطی نسبت به هم متجانسند. وقتی که محیط پیچیده باشد دارای تعداد زیادی عناصر می باشد که باید نظارت شوند و چنین عناصری در این نوع محیط نامتجانس خواهند بود. افزایش در پیچیدگی محیطی منجر به عدم تمرکز می شود که این امر سازمان را قادر می سازد تا عناصر محیطی را که در یک طیف وسیعی گسترده شده اند، مؤثرتر و دقیق تر نظارت کند

1. **اطمینان و عدم اطمینان محیطی را توضیح دهید.**

**؟؟؟؟؟**

1. **چه مسائلی از تئوری سازمان برای میران سازمانهای کوچک اهمیت فوق العاده دارد.**

**؟؟؟؟؟؟**

1. **نقاط قوت و ضعف ساختار ساده را بیان کرده وبگوئید چه موقع از ساختار ساده استفاده می شود.**

ساختار ساده:

در خصوص ساختار ساده گفته می شود که چنین ساختاری به وسیله ویژگی هایی که در آن نیست، نه ویژگی هایی که داراست شناخته می شود. ساختار ساده دقیق طراحی نشده است، از پیچیدگی کمی برخوردار است و اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز می باشد. ساختار ساده مناسب حال سازمان های تخت بوده، که یک هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد، گزارش کار خود را به یک مدیر عالی سازمان که قدرت تصمیم گیری در او متمرکز گردیده، ارائه می دهند.

نقاط قوت و ضعف ساختار ساده:

نقطه قوت ساختار ساده در سادگی آن نهفته است. ساختار ساده سریعاً شکل می گیرد و منعطف شوده و برای حفظ آن هزینه ای لازم نیست. لایه های زائد در آن وجود ندارند. مسئولیت های افراد مشخص است. چون اعضای سازمان قادرند به راحتی از رسالت سازمان آگاهی حاصل کنند و همچنین می توان به راحتی دیدکه چگونه فعالیت تک تک افراد در تحقق اهداف سازمان نقش دارند، لذا میزان ابهام در هدف در چنین ساختاری حداقل است.

ضعف عدم ساختار ساده این است که قابلیت کاربردی محدودی دارد. وقتی که اندازه سازمان افزایش می یابد، عدم کفایت این ساختار ثابت می شود. مضافاً اینکه قدرت در دست یک نفر متمرکز است. در چنین ساختاری به ندرت اتفاق می افتد که قدرت مخالف و همتراز با قدرت مدیر اجرایی ارشد ظهور پیدا کند. از این رو ساختار ساده زمینه سوء استفاده از قدرت را به وسیله شخصی که قدرت در او متمرکز است، فراهم می کند. البته ساختار ساده به عنوان ساختاری که بیشترین ریسک را دارا بوده و حول محور خواسته های یک فرد خاص دور می زند توصیف و تشریح می شود.

چه موقع باید آن را به کار گیرید؟

اگر سازمان کوچک بوده (تعداد کارکنان کم باشد) و یا در مرحله شکل گیری است (سازمان تازه تأسیس باشد) و یا محیط ساده و پویا می باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران است و یا اینکه مدیر ارشد، مالیکت سازمان را به عهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی سازمان خواهان تمرکز قدرت در دست خود است و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است.

نمونه کلاسیک ساختار ساده، مؤسسه یا سازمان کارآفرین است.

1. **بروکراسی ماشینی چیست و نقاط ضعف و قوت ان را دقیقا تشریح فرمائید؟.چه موقع در ساختار سازمان از بروکراسی ماشینی استفاده می شود توضیح دهید.**

بوروکراسی ماشینی:

استاندارد سازی، مفهومی کلیدی است که همه بوروکراسی های ماشینی بر آن تأکید دارند. در بوروکراسی ماشینی وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده، قوانین و مقررات بسیار رسمی است، وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای گروه بندی شده اند، اختیار متمرکز می باشد. تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت های صفی و ستادی حاکم است. قوانین و مقررات بر کل ساختار حاکمیت دارند. بخش کلیدی این طرح متخصصین فنی هستند زیرا در چنین ساختاری تحلیلگران ستادی یعنی مهندسین و متخصصان زمان سنجی و حرکت سنجی، طراحان شرح شغل، برنامه ریزان، بودجه نویسان، حسابداران، حسابرسان و تحلیلگران سیستم ها و روش ها جای دارند.

نقاط ضعف و قوت:

نخستین نقطه قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن در انجام فعالیت های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد نهفته است. در کنار هم قرار دادن متخصصان مشابه، موجب پدیده صرفه جویی ناشی از مقیاس شده و دوباره کاری پرسنل و تجهیزات را حداقل نموده و میزان رضامندی و آسودگی کارکنانی را که فرصت حضور در گروه های همزبان و هم حرفه خود را یافته اند بالا می برد. علاوه بر این اگر مدیران میانی و رده های پایین نیز از توانایی و فراست کمی هم برخوردار باشند چنین ساختاری قابل اجراست. فراگیر بودن قوانین و مقررات جایگزین هر گونه آزادی عمل مدیران می شود. عملیات استاندارد بوده و از رسمیت بالایی برخوردارند که در نتیجه تصمیم گیری به صورت متمرکز را موجب می شوند. از این رو نیاز کمی به استفاده از تصمیم گیرندگان با تجربه و نوآور در رده های پایین تر مدیران ارشد احساس می گردد. بوروکراسی ماشینی فقط مادامی که کارکنان با مسائلی مواجه اند که قبلاً آنها را تجربه کرده اند و همچنین وقتی برای تصمیمات برنامه ریزی شده، قوانینی از قبل مقرر شده است، کارآمد می باشد.

یکی از نقاط ضعف عمده بوروکراسی ماشینی این واقعیت را خاطر نشان می کند که تخصص گرایی، تعارض بین واحدهای فرعی سازمان را ایجاد می کند. اهداف واحد وظیفه ای، اهداف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار می دهند. یکی دیگر از نقاط عمده ضعف بوروکراسی ماشینی این است که چون در این ساختار افراد زیادی باید در یک واحد و یا یک بخش با هم کار کنند، بایستی بیش از حد به قوانین تجه شود. موقعی که مواردی پیش می آید که دقیقاً با قوانین تناسب ندارند، هیچ گونه مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد.

 چه موقع می بایست آن را به کار گیرید؟

بوروکراسی ماشینی موقعی کارآمد است که اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و با ثبات باشد، فناوری مورد استفاده کارهایی تکراری را در بر دارد که می توانند استاندارد شوند. بوروکراسی ماشینی در چه سازمان هایی وجود دارد؟ در شرکت های دارای تولید انبوه نظیر: اتومبیل سازی و فولاد؛ سازمان های خدماتی که فعالیت های تکراری و ساده انجام می  دهند از قبیل: زندان ها، شرکت های بیمه، شرکت های تلفن؛ مؤسسات دولتی که کارهای عادی انجام می دهند نظیر: اداره پست، اداره وصول مالیات؛ سازمان هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورد می کنند از قبیل: شرکت های هواپیمایی و ادارات آتش نشانی. همه این سازمان ها فعالیت های یکنواخت و استاندارد شده در سطح بالا را انجام می دهند.

1. **برو کراسی حرفه ای چیست و چه موقع در سازمان بکار گرفته می شود.**

بوروکراسی حرفه ای در مواردی که سازمان بزرگ بوده، محیط پیچیده و با ثبات استو نوعی فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه گرایی وجود دارد، بیشترین کارایی را داراست. هسته عملیاتی به وسیله افراد حرفه ای ماهر، کسانی که یادگیری در وجود آنها نهاده شده اما با این وجود دستورالعمل های روشنی نیز رعایت می کنند، تصدی خواهد شد.

افزایش چشمگیر و فوق العاده دانش، باعث شده که بوروکراسی حرفه ای در دهه 1980 یک طرح ساختاری متداول گردد. به موازات استخدام بیشتر و بیشتر متخصصان به وسیله سازمان ها، آنها مجبور شده اند که نوعی ساختار دیگر، جایگزین بوروکراسی ماشینی کنند. بوروکراسی حرفه ای با در پیش گرفتن رویه عدم تمرکز در تصمیم گیری مزایای دیگر شکل ماشینی را حفظ کرده و چنین ساختاری را ایجاد می کند. از دیدگاه قدرت – کنترل بوروکراسی حرفه ای نسبت به بوروکراسی ماشینی در رده پایین تری قرار دارد.

1. **نقاط ضعف و قوت برو کراسی حرفه ای را شرح دهید.**

بوروکراسی حرفه ای:

بوروکراسی حرفه ای بدین دلیل مطرح شده که به سازمان ها این امکان را دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت ها در هسته عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارایی های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت های خود نیز نائل شوند. این طرح ساختاری ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است. افزایش چشمگیر و فوق العاده دانش بشری موجب شده که یک طبقه کلی از سازمان هایی به وجود آیند که برای تولید کالا و ارائه خدمات فقط افراد متخصص و حرفه ای را می طلبند. این امر باعث گردیده که نیاز به نوعی طرح سازمانی احساس شود که به جای تخصص گرایی وظیفه ای به تخصص گرایی اجتماعی متکی است، یعنی تخصص گرایی بر مبنای مالکیت مهارت های فردی است نه بر تقسیم کار.

در این ساختار قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است زیرا مهارت های مهم مورد نیاز سازمان در اختیار آنها بوده و همچنین در بکارگیری مهارت های خود استقلال دارند (این امر از طریق پدیده عدم تمرکز محقق می شود). تنها بخشی از بوروکراسی حرفه ای که دارای قوانین و مقررات رسمی بوده، ستاد پشتیبانی است، اما فعالیت های آن بر ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

نقاط ضعف و قوت:

نقطه قوت بوروکراسی حرفه ای این است که می تواند وظایف تخصصی را با همان کارایی نسبی شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد.

نقطه ضعف بوروکراسی حرفه ای همان نقطه ضعفی است که بوروکراسی ماشینی داراست. نخست اینکه در این ساختار گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. هر کدام از بخش های حرفه ای هدف های واحد خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدف های خود را از هدف های بخش ها، واحدها و سایر دوائر سازمان و حتی خود سازمان به عنوان یک کل، برتر می دانند. ثانیاً در بوروکراسی حرفه ای متخصصین همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی ر اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند. تنها تفاوت این است که در بوروکراسی حرفه ای، این قوانین به وسیله خود متخصصین تدوین می شوند. در این نوع ساختار، کارکنان در دوره های آموزشی استانداردهای حرفه ای و اصول اخلاقی سازمان را می آموزند.

1. **ساختار بخشی (شعبه ای)چیست نقاط ضعف و قوت ان را شرح دهید.**

ساختار بخشی (شعبه ای):

قدرت در ساختار بخشی در دست مدیریت میانی قرار دارد. دلیل این امر آن است که ساختار بخشی در واقع چیزی جز یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت های آنها به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می شوند، نیست. چون بخش ها مستقل هستند این امر به مدیریت میانی اجزای می دهد که کنترل زیادی اعمال کند. با نگاهی دقیق بهساختارهای بخشی، نوعاً این واقعیت آشکار می شود که بخش ها خود را نوعی شرکت به حساب می آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها حاکم است. بخش ها در گروه های وظیفه ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی می شوند.

نقاط ضعف و قوت:

یکی از مسائل عمده بوروکراسی ماشینی این است که هدف های واحدهای وظیفه ای گرایش یه تحت الشعاع قرار دادن اهداف کلی سازمان دارند.

یکی از نقاط قوت ساختار بخشی این است که در این نوع ساختار، سازمان می کوشد تا از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت های تولید و فروش، یک کالا یا خدمات خاص، به یک واحد به این مسئله فیصله دهد. بنابراین یکی از مزیت های ساختار بخشی این است که مسئولیت پذیری بیشتری فراهم کرده و بر نتایج تأکید می ورزد. دیگر نقطه قوت ساختار بخشی این است که کارکنان ادارات مرکزی از درگیری یا جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلندمدت سازمان پیدا می کنند. واضح است که جنبه های استقلال و خودکفایی ساختاری بخشی، آن را به صورت یک وسیله بسیار عالی برای آموزش و تربیت مدیران کل مبدل ساخته است. این خود یکی از مزیت هایی است که ساختار بخشی نسبت به بوروکراسی ماشینی داشته و تأکیدش بر تخصص گرایی است. یعنی ساختار بخشی به مدیران دامنه وسیعی از تجربه با واحدهای مستقل اعطا می کند. نقطه قوت دیگر ساختار بخشی این است که واحدهای مستقل می توانند با حداقل تأثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند. عملکرد غیر اثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخش ها می گذارد. به همین صورت ساختار بخشی با کاهش این احتمال که عملکرد ضعیف یک بخش، عملکرد دیگر بخش های سازمان را پایین آورد میزان ریسک پذیری سازمان را تقلیل می دهد. مدارک و شواهد نشان می دهد که یکی از امتیازات واقعی ساختار بخشی ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان درون یک سازمان بزرگتر است.

از نقاط ضعف ساختار بخشی اینکه دوباره کاری در فعالیت ها و مصرف منابع صورت می گیرد. از دیگر معایب ساختار بخشی ایجاد تعارض بین واحدهاست. در این طرح ساختاری برای تشویق همکاری بین بخش ها انگیزه کمی وجود دارد. هر چه تعداد بیشتری از بخش ها موفق شوند که به خدمات پشتیبانی جنبه عدم تمرکز دهند، وابستگی آنها به ادارات مرکزی کاهش یافته و در نتیجه کارکنان ادارات مرکزی نمی توانند قدرت زیادی بر این بخش ها اعمال کنند. نهایتاً ساختار بخشی در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد می کند. کارکنان غالباً نمی توانند بین بخش ها نقل و انتقال یابند به ویژه موقعی که کالا و خدمات متنوعی را تولید و عرضه می کنند.

1. **ادهوکراسی چیست ونقاط ضعف وقوت ان را شرح دهید.**

این نوع ساختار دارای ویژگی هایی از قبیل: تفکیک افقی زیاد ؛ تفکیک عمودی کم ؛ رسمیت کم ؛ عدم تمرکز ؛ حساسیت و انعطاف پذیری می باشد. تفکیک افقی به این علت در چنین ساختاری زیاد است که سازمان های دارای این ساختار از کارکنانی بهره می گیرند که از تخصص و تجربه بسیار بالایی برخوردارند. چون تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطبقا پذیری سازمان با محیط می شود، لذا در این نوع ساختار تفکیک عمودی کم است. همچنین در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادی شده است. در چنین ساختاری قوانین و مقررات محدودی وجود دارند. قوانین و مقررات موجود بسیار منعطف و نامدن هستند. خود انعطاف پذیری مستلزم آن است که رسیم سازی صورت نگیرد.

تفاوت کلیدی دو ساختار بوروکراسی حرفه ای و ادهوکراسی در این است که بوروکراسی حرفه ای وقتی با یک مشکل مواجه می شود بلافاصله آن را در قالب برخی برنامه های استاندارد شده در می آورد طوری که متخصصان می توانند به یک شیوه یکنواخت با آن برخورد نموده و آن را حل کنند. در ساختار ادهوکراسی برای مسئله باید راه حل ابتکاری ارائه شود. در نتجیه استاندارد سازی و رسیمت نامناسب است. تصمیم گیری در ساختار ادهوکراسی به صورت عدم تمرکز اتخاذ می شود. این امر برای ایجاد سرعت و انعطاف پذیری ضروری است و چون از مدیریت ارشد نمی توان انتظار داشت که در اتخاذ تصمیمات مهارت و تبحر لازم را داشته باشد، لذا ادهوکراسی برای تصمیم گیری بر گروه های غیرمتمرکز حرفه ای اتکا دارد. چون در ساختار ادهوکراسی استانداردسازی و رسمیت کمی وجود دارد لذا ساختار فنی در آن مورد تأکید نیست.

چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعاً افراد حرفه ای بوده، تمایزات سنتی بین سرپرست و کارکنان و صف و ستاد به خوبی مشخص نیست، در ادهوکراسی قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است.

نقاط ضعف و قوت:

تاریخچه ادهوکراسی مقارن با ایجادگروه های تخصصی در خلال جنگ جهانی دوم می باشد. زمانیکه گروه های ویژه تشکیل می شدند و بعد از انجام مأموریت خود منحل می گشتند. دوره زمانی فعالیت آنها به طور قطع و یقین معلوم نبود. امکان داشت گروه برای مأموریت یک روزه یا یک ماهه یا اینکه یکساله تشکیل شود. تقش هایی که افراد در گروه ها ایفا می کدند قابل تغییر بود و متکی بر ماهیت و پیچیدگی مأموریت آنها بود. گروه می توانست به دسته ها و واحدهای فرعی تقسیم شود و هر کدام مسئولیت بخشی از کار را بر عهده بگیرند.

مزیت های این گروه های ویژه عبارت بودند از: توانایی در واکنش سریع به تغییرات و ابداعات جدید، تسهیل در هماهنگی بین متخصصان مختلف. زمانی که مهم است سازمان انطباق پذیر و خلاق باشد، موقعی که متخصصان از رشته های مختلف برای تشریک مساعی به منظور تحقق یک هدف مشترک و کلی لازم می باشند و همچنین وظایف آنقدر پیچیده است که از عهده یک شخص بر نمی آید، استفاده از ادهوکراسی ضرورت می یابد.

یکی از جنبه های منفی لاینفک ادهوکراسی تعارض می باشد که به طور طبیعی در آن وجود دارد. روابطی مشخص و معین بین رئیس و مرئوس وجود دارند. در خصوص مسئولیت ها و اختیارات ابهامات زیادی وجود دارد. فعالیت ها نمی توانند در بخش های مختلف انجام شوند. به طور خلاصه ادهوکراسی فاقد مزیت های کار استاندارد شده است. ادهوکراسی تنش اجتماعی و روانی برای اعضا ایجاد می کند. برقراری روابط کاری بر اساس یک مبنای دائمی به سادگی و با سرعت امکان پذیر نیست. برای بسیاری از کارکنان انطباق و یا غلبه بر تغییرات سریع، زندگی کردن در یک گروه موقتی و داشتن مسئولیت مشترک با اعضای دیگر مشکل است. برعکس بوروکراسی، ادهوکراسی یک ترکیب ساختاری یا پیکربندی ناکارا است. نوعی طرح ساختاری آسیب پذیر می باشد. بسیاری از این گروه ها یا از بین می روند یا اینکه برای گریز از عدم اطمینان به نوعی ترکیب ساختاری تغییر شکل می دهند.

1. **ادهوکراسی چه موقع در ساختار سازمان بکار برده می شود .**

هر سازمانی نمی تواند از ادهوکراسی استفاده کند. عوامل تعیین کننده مبنی بر اینکه چه موقع ادهوکراسی اثربخش خواهد بود عبارتند از: استراتژی سازمان، فناوری، محیط و مراحل حیات سازمان.

ادهوکراسی با استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول و همچنین ریسک پذیری بالا، سازگار و متناسب است. چنین استراتژی هایی انعطاف پذیر ذاتی را در ادهوکراسی ضروری می سازند. فناوری مورد استفاده در ادهوکراسی غیرتکراری خواهد بود. یک فناوری غیرتکراری باید برای واکنش به استراتژی های تغییر سازمانی مورد استفاده واقع شود. در این ساختار فناوری از میزان رسمیت کمی برخوردار خواهد بود و برای ابراز واکنش صحیح و مناسب متکی بهمهارت و خبرگی متخصصین است. محیط سازگار و مناسب ادهوکراسی محیط پویا و پیچیده خواهد بود. ساختار ادهوکراسی در سال های اولیه چرخه حیات سازمان، مناسب است زیرا سازمان در سال های اولیه تأسیس به انعطاف پذیری بیشتری نیاز دارد تا سهم مورد نظرش را در بازار مشخص کند و دقیقاً تعیین کند چگونه می تواند به اهدافش نائل شود. همچنین در سال های اول شکل گیری سازمان میزان ابداع و نوآوری برای بقاء بسیار بالاست. ادهوکراسی بیشتر در صنایعی کاربرد دارد که جوان هستند. به ویژه آنهایی که بعد از جنگ جهانی دوم ایجاد شدند مانند: سازمان هایی نظیر صنایع فضایی، الکترونیک، مشاوره و مؤسسات تحقیقاتی.

1. **رابطه بین فناوری و ساختار سازمان را شرح دهید .**

پژوهش ها نشان می دهند که در 80 درصد بررسی های فناوری تولیدی و خدماتی، رابطه فناوری و ساختار که فقط در یک سطح یعنی تولید یا خدماتی صورت گرفته، تأیید شده است اما وقتی بررسی مذکور در سطح ترکیبی این دو انجام پذیرفت فقط 14 درصد آنها بر رابطه ساختار و فناوری صحه گذاشتند. این امر خود دلالت بر تفاوت نوع فناوری های کاربردی این دو سازمان دارد. از این رو وقتی محققان نتایج حاصل از تحقیقات در مورد دو نوع سازمان تولیدی و خدماتی را با هم ترکیب می کنند، روابط اساسی بین عناصر ساختاری از جمله فناوری و ساختار کم رنگ می شود.

**رابطه بین فناوری و تمرکز را شرح دهید.**

رابطه بین فناوری و تمرکز، نتایج ناسازگاری ایجاد می کند. دلیل منطقی که می تواند ارائه شود این است که فناوری های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته در حالیکه فناوری غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم گیری نیز صورت گیرد. چنین موضعی حمایت هایی را به همراه داشته است. نتیجه ای که بیشتر قابلیت تعمیم دارد این است که رابطه فناوری و تمرکز به وسیله میزان رسمیت تعدیل می شود هم قوانین رسمی و هم تصمیم گیری متمرکز هر دو مکانیزم هایی کنترلی هستند که مدیریت می تواند آنها را جانشین یکدیگر کند. اگر قوانین و مقررات حداقل باشند، فناوری تکراری باید کنترل  متمرکز را اعمال نماید. لذا می توانیم پیش بینی کنیم که فناوری های تکراری فقط وقتی رسمیت کم است منجر به تمرکز می گردند

1. **چه رابطه ای بین فناوری ،اندازه،صنعت و ساختار سازمانی وجود دارد.**

صنعت و ساختار:

ویژگی های برجسته موجود در صنایع استراتژی های انتخابی آنها را تحت تاثیر قرار میدهد و استراتژی ممکن است صرفا یک مرحله واسطه ای بشمار آید در تاثیر صنعت روی ساختار سازمانی دو متغیر نیازهای سرماه ای و میزان نوآوری در محصولات را باید در نظر گرفت میتوان نتیجه گرفت که میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتر در تصمیم گیری گردد در نتیجه نوع صنعت، ساختار را تحت تاثیر قثرار میدهد شباهتهای موجود در درون صنایع مختلف منجر به استراتژیهایی می شوند که تا اندازه از عناصر مشترک تشکیل شده اند و این امر خود منممجر به ویژگی های ساختاری می گردد که شباهت بسیار به هم دارند

فناوری و پیچیدگی:

مدارک و شواهدی وجود دارند، اما نه به طور قطع و یقین که نشان می دهند فناوری تکراری پیچیدگی کمی به همراه دارد. اگر میزان تکراری بودن فناوری زیادتر باشد، تعداد گروه های حرفه ای کمتری مورد نیاز بوده و افراد حرفه ای سازمان به آموزش کمتری نیاز دارند. این رابطه به احتمال زیاد در خصوص فعالیت های ساختاری درون هسته عملیاتی یا نزدیک به آن وجود دارد. عکس این نیز صادق است. یعنی فناوری غیرتکراری به احتمال زیاد پیچیدگی سطح بالایی را سبب می شود. به موازات پیچیده شدن کار، حیطه کنترل محدود شده و تفکیک عمودی افزایش می یابد.

فناوری و رسمیت:

با بررسی پنج تحقیق عمده در مورد فناوری، محققین دریافتند که بین فناوری تکراری و رسمیت ارتباط مثبتی وجود دارد. ضمناً وقتی اندازه کنترل می شد این رابطه از میان می رفت. میزان تکراری بودن از طریق وجود دستورالعمل های کاری، قوانین و شرح شغل های دقیق نمود پیدا می کند. فناوری های تکراری مدیریت را در اجرای قوانین و مقررات یاری می دهند زیرا، اینکه چگونه شغلی باید انجام شود، به خوبی درک شده و به علت تکراری بودن مشاغل، هزینه های ایجاد چنین سیستم های رسمی توجیه پذیرند. فناوری های غیرتکراری مستلزم سیستم های کنترلی هستند که انعطاف پذیری و آزادی عمل بیشتری را مجاز می شمارند.

فناوری و تمرکز:

رابطه بین فناوری و تمرکز، نتایج ناسازگاری ایجاد می کند. دلیل منطقی که می تواند ارائه شود این است که فناوری های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته در حالیکه فناوری غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم گیری نیز صورت گیرد. چنین موضعی حمایت هایی را به همراه داشته است. نتیجه ای که بیشتر قابلیت تعمیم دارد این است که رابطه فناوری و تمرکز به وسیله میزان رسمیت تعدیل می شود هم قوانین رسمی و هم تصمیم گیری متمرکز هر دو مکانیزم هایی کنترلی هستند که مدیریت می تواند آنها را جانشین یکدیگر کند. اگر قوانین و مقررات حداقل باشند، فناوری تکراری باید کنترل  متمرکز را اعمال نماید. لذا می توانیم پیش بینی کنیم که فناوری های تکراری فقط وقتی رسمیت کم است منجر به تمرکز می گردند.

1. **دیدگاه گزینش استراتژیک و قدرت- کنترل را با هم مقایسه کنید.**

از دیدگاه گزینش استراتژیک اگرچه مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی با محدودیتهایی مواجه اند ولی باز هم مدیران در اتخاذ گزینش جا می خورند از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند همانطوری که مدیران اهداف را تدوین کرده کارکنان با فنون کنترل را انتخاب میکنند طرح ساختاری سازمان خود را نیز بر می گزینند. نتیجه اینکه محیط و فناوری بجای اینکه عوامل قلمداد شوند که بر مدیر تسلط دارند فقط نوعی محدودیت برای مدیران محسوب می شوند.

در مدل قدرت – کنترل تاثیر اندازه فناوری و دیگر عوامل اقتضایی بر ساختار سازمان را نادیده نگیرد بلکه در فرایند سیاسی سازمان بعنوان نوعی محدودیت آنها را مورد توجه قرار میدهد صاحبان قدرت و ائتلاف حاکم در سازمان تصمیمات را اتخاذ می کنند که این امر می تواند معیارها و اولویتهای ساختار سازمان را تغییر دهد و صاحبان قدرت از طریق تحمیل منافع خود ساختار سازمانی را بوجود آورند.

1. **اختیار را با قدرت مقایسه کنید.**

چون مکرراً مفهوم قدرت و اختیار قانونی با هم اشتباه گرفته می شود این دو اصطلاح را تعریف می کنیم. تفاوت های موجود بین این دو از اهمیت زیادی برخوردارند زیرا به مدد این تفاوت ها است که دیدگاه قدرت –کنترلرامیتوانازدیدگاهگزینشاستراتژیکتمییزداد.

اختیار را حق صدور دستور و یا دادن فرمان به افراد برای انجام کار جهت نیل به اهداف سازمانی تعریف می کنیم. در حالیکه منظورمان از قدرت، توانمندی فردی برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات می باشد. بنابراین اختیار به طور واقعی خود جزئی از مفهوم وسیع قدرت محسوب می شود یعنی توانایی نفوذ متکی بر پست قانونی فرد است که می تواند تصمیمات را متأثر سازد اما چنین فردی برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات لزومی ندارد که اختیار را بدست آورد.

همان طور که افراد سلسله مراتب را به طرف بالا طی کرده حق اتخاذ تصمیم به وسیله آنها افزایشی می یابد (اختیار). از طرف دیگر بهتر است که قدرت را به عنوان یک مخروط سه بعدی در نظر گرفت. قدرت افراد در یک سازمان متکی بر پست سازمانی درون مخروط بوده و همچنین بستگی به فاصله آن پست نسبت به مخروط دارد. مرکز مخروط هسته قدرت نامیده می شود. فردی که به هسته قدرت نزدیکتر است در تأثیرگذاری بر تصمیمات از نفوذ بیشتری برخوردار است.

قیاس قدرت در قالب مخروط به ما اجازه می دهد که دو واقعیت زیر را مورد تأمل قرار دهیم: هر چه فردی در سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا طی طریق می کند (افزایش در اختیار) به طور خودکار به هسته قدرت نزدیکتر می شود. از سوی دیگر برای بکارگیری قدرت داشتن اختیار ضرورت ندارد زیرا فرد می تواند به طور افقی از دورن به طرف هسته قدرت پیش رود.

تفکیک اختیار و قدرت این موضوع را خاطر نشان می کند که مدیران در سازمان ممکن است از اختیار قانونی برخوردار باشند ولی در همان سازمان این امکان وجود دارد که افراد دیگری از چنان پایگاه قدرتی بهره داشته باشند که اثر آنان بر تصمیم گیری ها خیلی بیشتر از مدیران باشد.

1. **تئوریسازمانوتئوریرفتارسازمانیراتعریف وباهممقایسهکنید.**

رفتار سازمانی دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروه های کوچک تأکید دارد. بر رفتار درون سازمان ها، عملکرد افراد، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضامندی شغلی بیشتر متمرکز است. موضوعات رفتار فردی که در رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می گیرند مشتمل بر: ادراک، ارزش ها، یادگیری، انگیزش و شخصیت است. موضاعات رفتار گروهی که رفتار سازمانی بر آن تأکید می ورزد عبارتند از: نقش ها، موقعیت افرد در سازمان، رهبری، قدرت، ارتباطات و تعارض.

در مقابل رفتاری سازمانی، تئوری سازمان دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمان دارد. واحد تجزیه و تحلیل آن، سازمان یا واحدهای فرعی سازمان هستند. تئوری سازمان بر رفتار سازمان متمرکز است و تعریفی کلی از اثربخشی سازمان ارائه می دهد. تئوری سازمان نه تنها به عملکرد کارکنان و نگرش های آنها توجه دارد بلکه با توانایی کلی سازمان برای تطبیق خود با شرایط و همچنین تحقق اهدافش سروکار دارد.

1. **مهارتهایارتباطیمدیریتیومهارتهایانجاموظیفهمدیریتیراشرحدهید.**

مهارتهای ارتباطی: به مهارتهایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان، زیردستان و همکاران خود در قالب ارائه حمایتهای مختلف یا تسهیل تعاملات سازنده و مفید و ایجاد اشتیاق برای تحقق اهداف و عملکرد عالی بکار می گیرند اشاره دارد.

مهارتهای انجام وظیفه: به مهارتهای کلی اشاره دارد که مدیران سازمان و رهبران گروه ها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند.

1. **رویکردسیستمیراتوضیحدهیدوپیشفرضهایآنرامختصراًشرحدهید.**

رویکرد سیستمی:

رویکرد سیستمی چنین استدلال می کند که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف صرفاً یک جنبه از اثربخشی را می سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی اش در جذب و پردازش داده ها و همچنین تعداد کانال های بدست آوردن داده ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی شوند بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار می گیرند. مدل های سیستمی بر معیارهایی که بقاء بلندمدت سازمان را افزایش خواهند داد تأکید می ورزند. بنابراین رویکرد سیستمی به نتایج معین شده بیش از وسایل و امکانات نیل به آنها تأکید نمی کند.

پیش فرض های رویکرد سیستمی:

رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی چنین اظهار می دارد که سازمان ها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط بهم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن بر عملکرد کل سیستم مؤثر واقع می شود. اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است. بقاء سازمان مستلزم ذخیره مداوم منابع مورد نیاز است.

1. **منظورازتخصصگرایی در سازمانچیست؟انواعآنراشرحدهید.**

تخصص گرائی به گروه بندی دقیق وظایفی که به وسیله یک فرد انجام می شود، بر می گردد. تخصص گرایی به دو شیوه صورت می گیرد. مشهورترین شکل آن از طریق تخصص گرایی وظیفه ای تحقق می یابد که در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم بندی می شوند. بر اساس اصل مشهور تقسیم کار تخصص گرایی قابلیت جانشینی زیادی را بین کارکنان ایجاد کرده و جابجایی آنها را به وسیله مدیریت به سادگی تسهیل می کند. اگر چه بر اساس تخصص گرایی وظیفه ای افراد در کار خود بهتر متخصص شده ولی تخصص گرایی اجتماعی نیز لازم است. تخصص گرایی اجتماعی با بکارگیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی نمی توانند به سهولت آنها را به کار ببرند، صورت می گیرد. معمولاً کاری که به وسیله مهندسین شهرسازی، فیزیکدانان و سرپرستان انجام شده، تخصصی است اما فعالیت هایی که انجام می دهند بر موقعیت بسیار متفاوت است. افزایش در هر کدام از شکل های تخصص گرای منجر به افزایش پیچیدگی می گردد. زیرا افزایش تخصص گرایی مستلزم روش های پیچیده تر و پرهزینه تر به منظور تحقق هماهنگی و کنترل است.

1. **استراتژیراتعریفکردهونظریههایمربوطبهآنرانامبردهوشرحدهید**

استراتژی می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیت های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت های اقتصادی جدید، ایجاد تنوع در خطوط تولید مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدیدی است. راهکارهای جدید باید ابداع شوند و منابع لازم برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند و همچنین برای تحقق اهداف، حفظ و گسترش فعالیت های شرکت در حوزه های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر، تغییرات منابع، نوسانات شرایط اقتصادی، پیشرفته ای فنی و فعالیت رقبا باید تخصیص مجدد صورت پذیرد.

سازمان های تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند. در این جایگاه و قلمرو محدود برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان بشدت ایستادگی می کنند(با تولید محصولات با کیفیت بالا و قیمت گذاری رقابتی). تدافعی ها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلرو خود را نادیده انگارند. در عوض رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولیدی خود تحقق می بخشند. کنکاش محیطی برای جستجوی فرصت های کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد به صورت محدود بوده اما در خصوص هزینه ها و دیگر مسائل مربوط به کارایی، برنامه ریزی دقیقی انجام می دهند.
آینده نگران تقریباً قطب مخالف تدافعی ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت های بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در این گونه سازمان ها ممکن است نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار باشد. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث طبیعی است. از این رو آینده نگران در خصوص نیروی انسانی محیط سازمان را از جهت یافتن فرصت های بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایه گذاری زیاد می کنند. چون انعطاف پذیری برای آنها مهم می باشد، لذا ساختار سازمانی آنان منعطف خواهد بود. این ساختار متکی بر تکنولوژی های چندگانه ای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه کمی برخوردار بوده است. در این ساختار واحدهای غیرمتمرکز متعددی وجود خواهد داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده و کنترل به صورت غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت، به طور خلاصه شرکت های آینده نگر اثربخش اند زیرا می توانند نسبت به خواسته های دنیای اتی خود واکنش نشان دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکت های آینده نگر به علت کارایی واقعی نمی توانند سودآوری خود را حداکثر نمایند زیرا این شرکت ها پیوسته در جستجوی فرصت های جدید هستند.

سازمان های تحلیلگر در تلاش اند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است تا در آن سرمایه گذاری کنند. آنها در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سودند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده نگران اثبات شده است. تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی می کنند. آنها ایده های موفق را از آینده نگران گرفته و از آن تقلید می کنند. سازمان هایی که کالاهای مد روز را در بازارهای گسترده تولید می کنند و خود را متکی به طراحان نمی دانند از این استراتژی تبعیت می نمایند. تحلیلگران باید توانایی واکنش نسبت به آینده نگران کلیدی را داشته باشند و در همان زمان کارایی عملیاتی خود را در محصولات و حوزه های کاری حفظ کنند. تحلیلگران تمایل دارند که حایشه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتی که آینده نگران نیز می فروشند دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. تحلیلگران هم انعطاف پذیری و هم ثبات را جستجو می کنند.

انفعالی ها یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی ثبات و گسسته ای است که اگر یکی از سه استراتژی پیشگفته به طور صحیح در پیش گرفته نشوند نمایان می گردد. به طور کلی انفعالی ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش های مناسب ارائه نمی دهند و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند. به هر حال دلایل انتخاب این نوع استراتژی هر چه باشد نتایج همان خواهد بود که سازمان در مواجه با تغییرات محیطی فاقد مکانیزم هایی است که بتواند بوسیله آنها نسبت به محیط واکنش نشان دهد.

1. **چهموقعاندازهیابزرگیسازمانبیشتریناثررارویساختارسازماندارد؟**

سازمانی با 500 نفر کارمند سازمان کوچک و بیشتر از آن بعنوان سازمان بزرگ مطرح می شود هرچه اندازه سازمان و تعداد کارمندان بیتر باشد تاثیر آن بر ساختار سازمان کمتر خواهد بود و هرچه سازمان کوچکتر باشد تاثیر آن بر ساختار سازمان بیشتر خواهد بود.

1. **رابطهیفنآوریوتمرکز–فنآوریورسمیتراشرحدهید.**

فناوری و رسمیت:

با بررسی پنج تحقیق عمده در مورد فناوری، محققین دریافتند که بین فناوری تکراری و رسمیت ارتباط مثبتی وجود دارد. ضمناً وقتی اندازه کنترل می شد این رابطه از میان می رفت. میزان تکراری بودن از طریق وجود دستورالعمل های کاری، قوانین و شرح شغل های دقیق نمود پیدا می کند. فناوری های تکراری مدیریت را در اجرای قوانین و مقررات یاری می دهند زیرا، اینکه چگونه شغلی باید انجام شود، به خوبی درک شده و به علت تکراری بودن مشاغل، هزینه های ایجاد چنین سیستم های رسمی توجیه پذیرند. فناوری های غیرتکراری مستلزم سیستم های کنترلی هستند که انعطاف پذیری و آزادی عمل بیشتری را مجاز می شمارند.

فناوری و تمرکز:

رابطه بین فناوری و تمرکز، نتایج ناسازگاری ایجاد می کند. دلیل منطقی که می تواند ارائه شود این است که فناوری های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته در حالیکه فناوری غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم گیری نیز صورت گیرد. چنین موضعی حمایت هایی را به همراه داشته است. نتیجه ای که بیشتر قابلیت تعمیم دارد این است که رابطه فناوری و تمرکز به وسیله میزان رسمیت تعدیل می شود هم قوانین رسمی و هم تصمیم گیری متمرکز هر دو مکانیزم هایی کنترلی هستند که مدیریت می تواند آنها را جانشین یکدیگر کند. اگر قوانین و مقررات حداقل باشند، فناوری تکراری باید کنترل  متمرکز را اعمال نماید. لذا می توانیم پیش بینی کنیم که فناوری های تکراری فقط وقتی رسمیت کم است منجر به تمرکز می گردند.

1. **محیطراتعریفکردهوتفاوتمیانمحیطعمومیومحیطاختصاصییکسازمانراشرحدهید**

تعاریف متعددی از محیط ارائه شده است. محور مشترک در همه تعاریف این است که در همه آنها عوامل خارج از سازمان مد نظر قرار گرفته اند. برای نمونه یکی از تعاریف عمومی، محیط را به عنوان ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف کرده است. صاحبنظر دیگری مطرح نموده که تعریف محیط یک سازمان به نظر بسیار ساده است. وی بیان داشته: عالم را در نظر گرفته و زیرمجموعه ای که سازمان را نشان می دهد، از آن جدا کنید، آنچه باقی می ماند، محیط است.

محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد، نظیر: عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیطی عمومی همه شرایطی را که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در بر می گیرد.

محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می شود. در هر زمان معین، محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که مدیریت با آن مواجه خواهد شد، زیرا این بخش از محیط عوامل مؤثر مهمی در بر دارد که می توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط، تغییر می کند. این محیط نوعاً: مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذاری، اتحادیه های کارگری، مؤسسات تجاری و گروه های عمومی فشار را در بر خواهد داشت.

محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمرو انتخابی آن، تغییر خواهد کرد. قلمرو یک سازمان به ادعایی مربوط می شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و همچنین بازار متصرف شده خود، مطرح می کند. قلمرو سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می کند. چرا مفهوم قلمرو با اهمیت است؟ زیرا قلمرو یک سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می کند. اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد.

1. **ابعادپنجگانهاصلیشغلرانامبردهوتوضیحدهید**

ترکیب وظایف- ایجاد واحدهای کاری طبیعی- برقراری روابط با مشتری- گسترش مشاغل بصورت عمودی- ایجاد مجاری بازخور

ترکیب وظایف: مدیریت باید وظایف را تقسیم کرده و سپس همه آنها را در یک مجموعه کاری بزرگ و جدید ترکیب کند

ایجاد واحدهای کاری طبیعی: یعنی وظایفی که فرد انجام میدهد تشکیل یک مجموعه کل هویت دار و ارزشمند دهد این کار مالکیت نسبت به کار را در کارکنان افزایش داده و احتمال اینکه کارکنان شاغل خود را ارزشمند و با اهمیت بدانند افزایش میدهد

برقراری روابط با مشتری: مدیران بایستی روابط مستقیم بین کارکنان و مشتریان را ایجاد کنند این کار تنوع مهارت استقلال و اختیار و ارائه بازخور به کارکنان را افزایش میدهد

گسترش مشاغل بصورت عمودی: مسئولیتها و کنترلهایی که سابقا بر عهده مدیریت بوده به کارکنان واگذار می مند اینکار حلقه بین انجام دهنده کار و کنترل کننده بر کار را کاهش داده و استقلال و اختیار کارکنان را افزایش میدهد

ایجاد مجاری بازخور: با افزایش بازخور نه تنها کارکنان یاد می گیرند چگونه در مشاغل خود خوب کار انجام دهند بلکه درخصوص بهبود، بدتر شدن و یا در یک سطح ثابت نگهداشتن عملکردشان نیز تاثیر دارد.

1. **چگونه مراحل چرخه حیات سازمانها و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی سازمان را میتوان تحت تاثیر قرار دهد؟**

بسته به اینکه سازمان در چه مرحله ای از حیات خود باشد یک عامل تعیین کننده مهم وجود دارد که مشخص میکند مدیریت باید بر کدام مل اثربخشی سازمان تاکید ورزد اگر قرار است بقا و سازمان تداوم یافته و پیشرفت کند ضروری است که مدیریت معیارهای اصلی را که ذینفع های استراتژیک بر آنها توافق دارند اختیار کند پینج مرحله در چرخه حیات شامل کارآفرینی، انسجام اولیه ، رسمیت و کنترل، انسجام ساختار و افول می باشد هر کدام از این مراحل خواسته های متفاوتی را از مدیریت و سازمان طلب میکنند از اینرو برای انعکاس این خواسته های مشکل منطقی است ذینفعان استراتژیک با تغییر مراحل چرخه حیات تغییر کنند.

1. **سازمان را تعریف و پنج عامل مشترک سازمانها را تشریح فرمائید ؟ (مراحل پنج گانه چرخه حیات)**

سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند. عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد. «پدیده اجتماعی» دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه هایی که با هم در تعاملند تشکیل شده است. الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می کنند، تصادفی بوجود نیامده، بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشیده شده است. از این رو چون سازمان ها پدیده های اجتماعی اند، لذا الگوهای تعاملی اعضای آنها بایستی موزون و هماهنگ باشند تا ابهام و سردرگمی حداقل گردد و در نتیجه اطمینان حاصل شود که وظایف مهم سازمانی انجام می پذیرند. یک سازمان «مرزهای نسبتاً مشخصی» دارد. این مرزها به مرور زمان می توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضای سازمان را از غیر اعضا باز شناخت. مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیررسمی بین اعضا و سازمان صورت می گیرد.

1. مرحله کارآفرینی: این مرحله مترادف مرحله شکل گیری در چرخه حیات محصول است. در این مرحله سازمان نوپاست، اهداف مبهمند و خلاقیت بالاست. پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم بدست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع لازم است.
2. مرحله شکل گیری: این مرحله خلاقیت مرحله اولی را تداوم می بخشد ولی اکنون دیگر رسالت سازمان روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان، ضرورتاً بصورت غیررسمی است. اعضا ساعات طولانی از وقتخود را وقف سازمان می کنند و تهعد بالائی نسبت به سازمان از خود شنان می دهند.
3. مرحله رسمیت و کنترل: در مرحله سوم ساختار سازمان تثبیت می شود. قوانین رسمی و رویه ها به سازمان تحویل می شوند. نوآوری تأکید نمی گردد ولی کارایی و ثبات مد نظر قرار می گیرند. در این مرحله تصمیم گیرندگان در پست های ارشد اجرایی قرار گرفته اند، صاحب اختیار می شوند و با قدرتی که دارا هستند سازمان را اداره و حفظ میکنند. دراینمرحلهبیشترتصمیمگیریدرخصوصبقاسازمانصورتمیگیرد. همچنیندراینمرحله سازمان به طور رسمی شکل گرفته و نقش ها طوری مشخص می شوند که حرکت کارکنان تهدیدی برای سازمان محسوب نشود.
4. مرحله پیچیده شدن ساختار: در این مرحله سازمان ها محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می بخشند. مدیریت کالاهای جدید و فرصت های رشد را جستجو می کند. ساختار سازمان پیچیده تر و دقیق تر می شود. تصمیم گیری به شکل عدم تمرکز صورت می گیرد.
5. مرحله افول: سازمان به علت رقابت و کسادی بازار و یا دیگر نیروهای مؤثر در جستجوی یافتن تقاضا برای کالاها و خدمات منسوخ شده خود بر می آید. مدیریت شیوه های نوئی را برای حفظ بازار خود جستجو کرده و فرصت های جدیدی را پیگیری می کند. جابجایی کارکنان به ویژه کارکنان فروش در این مرحله افزایش می یابد. افراد جدیدی رهبری سازمان را به عهده می گیرند تا سازمان را از مرحله افول نجات دهند و تصمیم گیری در رهبری حدید متمرکز می شود.
6. **ساختار سازمانی را تعریف وبا استفاده از سیزده متغیر مشهور و مورد قبول نظریه پردازان مدیریت این مسئله را تجزیه و تحلیل فرمائید؟**

اجزاء سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار می گیریم، پیچیدگی ؛ رسمیت ؛ تمرکز هستند. اگر چه پذیرفتن این اجزا سه گانه به عنوان ابعاد اصلی و مهم ساختار سازمانی معمول است ولی جهان شمول نیست.
سیزده متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه پردازان که برای تعریف ابعاد ساختاری بکار برده می شود عبارتند از:
1) اجزاء اداری: تعداد سرپسرتان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان.
2) استقلال (خودگرانی): حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد.
3) تمرکز: نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم گیری مشارکت نموده و تعداد حوزه هایی که اینان در آن مشارکت می کنند، تمرکز قدرت یا شاخصی که مرکز تصمیم گیری را با توجه به خط مشی های اصلی و ویژه سازمان منعکس می کند یا میزانی از اطلاعات که بین سطوح مختلف سازمان پخش شده و همچنین میزان مشارکت افراد در برنامه ریزی بلندمدت.

4) پیچیدگی: به تعداد متخصصین و فعالیت های حرفه ای و همچنین طول دوره آموزشی حرفه ای کارکنان اشاره دارد.
5) تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می شود به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیم گیری به آنها تفویض شده اتخاذ می گردد.

6) تفکیک: تعداد وظایف ویژه ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت گیری های شناختی و احساسی مدیران در دوایر مختلف سازمان.

7) رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود.

8) ترکیب: کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت ها ضروری است یا برنامه های بازخور مورد استفاده برای هماهنگی بین واحدهای سازمانی.

9) حرفه گرائی: حدی که کارکنان یک سازمان حرفه ای را به عنوان یک مرجع می پذیرند، اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و اعتقاد به خودکنترلی (خودگردانی) و تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی عمل در کار.

10) حیطه کنترل: تعداد زیردستانی که یک مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی کند.

11) تخصص گرائی: تعداد متخصصین حرفه ای و طول دوره آموزشی مورد نیاز برای هر کدام یا میزان تخصص های دقیقی که در شرح شغل ها برای وظایف مختلف قید گردیده است.

12) استاندارد کردن: حدی که تغییر در وظایف با توجه به قوانین و مقررات قابل تحمل است.

13) حیطه عمودی: تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیردستان در سطوح پایین سازمان.
نتیجه ای که می توان گرفت و تا حد زیادی صحیح به نظر می رسد این است که نظریه پردازان، عموماً روی ابعاد ساختاری توافق داشته ولی در خصوص تعاریف عملیاتی هر کدام و یا برتری یکی بر دیگری و همچنین اینکه برخی ابعاد باید تحت یک بعد بزرگ تر مد نظر قرار گیرند، توافق چندانی ندارند.

1. **استراتژی از ساختار تبعیت میکند ، اما ساختار استراتژی را تعیین نمی کند ، برای قبول یا رد این گفته استدلالی ارائه فرمائید؟ ص 128**

**استراتژي ساختار را تعيين يا تغيير مي دهد از ساختار تبعيت نمي كند . بعنوان مثال شركتي كه تازه تاسيس شده و داراي ساختار ساده مي باشد در مواجهه با افزايش تقاضا در بازار و نياز به اجراي استراتژي توسعه فنآوري و محصولات ، با فرض سوال بدليل داشتن ساختار ساده نبايد استراتژي توسعه را در پيش بگيرد . چرا كه فرض مساله مي گويد استراتژي از ساختار تبعيت مي كند و در شركت ذكر شده ساختار ساده بوده و نياز به محيط آرام و با ثبات و اطمينان مدير از محيط فرض است پس اين شركت نمي تواند رشد كند .**

**اما اگر تاثير پذيري ساختار ، بدليل استراتژي را بپذيريم . شركت فوق با اتخاذ استراتژي توسعه ، ساختاراش را نيز رشد داده و در جهت تعامل با محيط و نياز پيرامون بر آمده سود قابل توجهي حاصل مي كند.**