

سازمان های پیچیده

فصل اول – سازمان ها و تئوری سازمان

سوال ۱ – تعریف سازمان :

- ۱) يك نهاد اجتماعى است؛
- ۲) كه مبتنى بر هدف مى باشد؛
- ۳) ساختار آن بصورتى آگاهانه طرح ريزى شده است و داراى سيستمهاى فعال و هماهنگ است؛
- ۴) با محيط خارجى ارتباط دارد.

سوال ۲ – دلایل اهمیت سازمان کدامند ؟

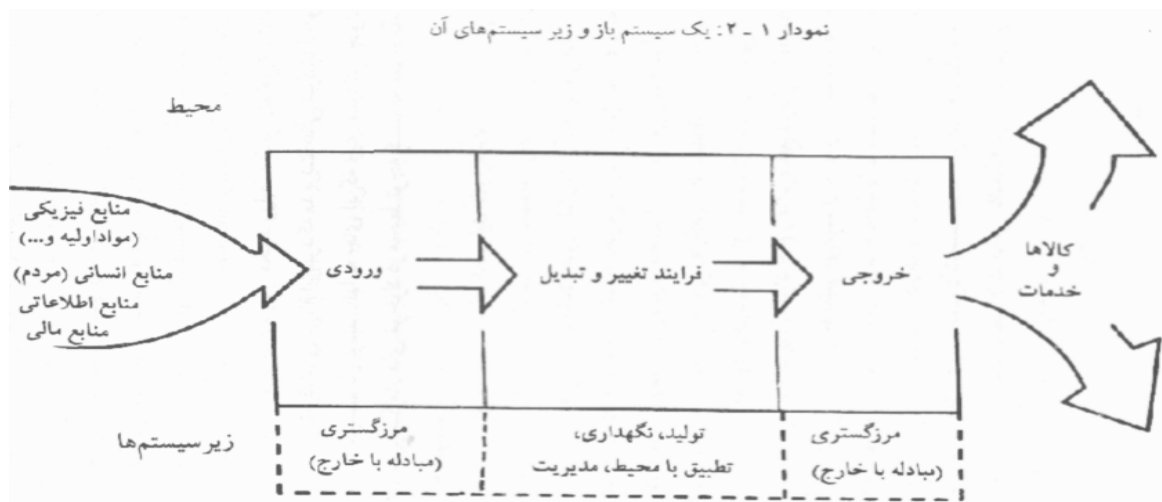
۱. برای دستیابی به هدفها و نتیجه های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تأمین کند.
۲. کالاها و خدمات ره به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژی نوین استفاده کند.
۵. خود را با عوامل محیطی و در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
۶. به آنچه مورد نظر مشتریان، مالکان و کارکنان است ارج نهد و بر ارزش آنها بیفزاید.
۷. بکوشد تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

سوال ۳ – تفاوت سیستم باز و بسته را بنویسید ؟

۱. سیستم باز: آگاهی از محیط - بازخورد - ویژگی دورانی - آنتروپی منفی - وضعیت ثبات - حرکت به سوی رشد و توسعه - همپایانی

وظایف زیرسیستمها:

۱. مرزگستری (دادوستد با محیط)؛
۲. تولید؛
۳. نگهداری (هماهنگی فعالیتهای سازمان)؛
۴. تطبیق با محیط؛
۵. مدیریت.



۲. سیستم بسته : يك سیستم كاملاً بسته سیستمی است كه هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نكرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی كند.

سوال ۴- ابعاد ساختاری سازمان (۸ مورد) و محتوایی سازمان (۵ مورد) را بنویسید ؟

الف - ابعاد ساختاری :

۱. رسمی بودن : اسناد و مدارکی كه در سازمان وجود دارد؛ در این اسناد روشها، شرح وظایف، مقررات و سیاستهایی را كه سازمان باید رعایت و اجرا نماید، نوشته شده است.
۲. تخصصی بودن : یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا چه درجه ای كارها و فعالیتهای خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد.
۳. داشتن استاندارد : به موردی اطلاق می شود كه بسیاری از كارهای مشابه به روشی یكسان و همانند انجام شوند.
۴. سلسله مراتب اختیارات : یعنی هر يك از افراد باید گزارش كار خود را به چه کسی بدهند. سلسله مراتب اختیار، حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می كند.
۵. پیچیدگی : مقصود از پیچیدگی تعداد كارها یا سیستمهای فرعی است كه درون يك سازمان انجام می شود یا وجود دارد. ابعاد پیچیدگی: عمودی، افقی و فضایی.
پیچیدگی عمودی: تعداد سطح در سلسله مراتب اختیار؛
پیچیدگی افقی: تعداد مشاغل؛
پیچیدگی فضایی: محل ها و مناطق جغرافیایی.
۶. متمرکز بودن: به آن سطح از اختیارات گفته می شود كه قدرت تصمیم گیری دارد. متمرکز: اگر تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان صورت گیرد. غیر متمرکز: اگر تصمیم گیری به سطوح پایین تر تفویض گردد.

۷. حرفه ای بودن : به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود.
۸. نسبت های پرسنلی : مثل نسبت مدیریت به نسبت ستا دی

ب - ابعاد محتوایی :

۱. اندازه: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که بصورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص گردد.
۲. تکنولوژی سازمان : عبارت است از ماهیت زیرسیستم تولید، و شامل عملیات و روشهای فرآیند تولید می شود.
۳. محیط : شامل عواملی می شود که در خارج از سازمان وجود دارند. برخی از این عوامل: صنعت، دولت، مشتری عرضه کنندگان کالا و مؤسسات مالی.
۴. اهداف و استراتژیهای سازمان : معمولاً هدفها بصورت اسناد نوشته می شوند که بیان کننده و نشاندهنده مقصود غایی و همیشگی شرکت می باشند.
- استراتژی عبارت است از يك برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدفهای تعیین می گردد.
۵. فرهنگ : نشاندهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

سوال ۵ – تفاوت تئوری سازمان با رفتار سازمانی را بنویید ؟

- تئوری سازمان رشته ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می دهد . راهی است برای مشاهده و تجزیه و تحلیل سازمانها بصورتی دقیق تر و عمیق تر
- رفتار سازمانی ، دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروههای کوچک تاکید دارد. بر رفتار درون سازمانها، عملکرد افراد، کارکنان و متغیر های نگرشی نظیر بهره وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضامندی شغلی بیشتر، متمرکز است.

سوال ۶ – مقایسه روش های مدیریت مکانیکی (انعطاف ناپذیر) و ارگانیکی (انعطاف پذیر) و اقتضایی بر اساس ابعاد سازمان را بنویسید ؟

مدیریت مکانیکی :

- ۱- کارها تخصصی است.
- ۲- از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است.
- ۳- سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد، مقررات رعایت و کنترل می شود.
- ۴- اطلاعات و کنترل در انحصار مدیریت است.
- ۵- ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.

ارگانیکی :

- ۱- کارکنان در انجام دادن کارهای مربوطه همکاری می کنند.
- ۲- وظایف و کارهایی بر اساس گروههای کاری تعریف و تعیین می شود.

- ۳- مقررات و کنترل اعمال نمی شوند و مقررات یا سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
- ۴- اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی امور را کنترل می کنند.
- ۵- ارتباطات مسیر افقی طی می کند.

اقتضایی :

یکی دیگر از نقطه نظرهای مفید برای شناخت رفتار سازمانی از تئوری اقتضایی ناشی گردیده است. در آغاز کار مطالعات مدیریت، محققان و مدیران سازمانها در جستجوی پاسخهای جهان شمولی برای مشکلات و مسائل سازمانی بودند. به عنوان مثال، محققان اولیه رهبری، درصدد کشف شکل هایی از رفتار رهبری بودند. که همواره موجب خشنودی کارکنان و تلاش بیشتر آنان گردید. آنها دریافتند که اکثر موقعیتهای و نتایج در سازمان ها، اقتضایی است. بدین معنی که رابطه بین دو متغیر ممکن است تحت تاثیر متغیر دیگر قرار بگیرد.

سوال ۷ - دیدگاه های عقلایی - اقتضایی، مارکسیسم - بنیادگرا و دیدگاه مبتنی بر مبادله هزینه - منفعت را با هم مقایسه کنید ؟

دیدگاه عقلایی - اقتضایی :

اساس این دیدگاه بر این فرض گذاشته می شود که مدیران (آگاهانه) منطقی هستند. امکان دارد مدیران همیشه و برای هر مسئله ای پاسخ درست و مناسب نداشته باشند ولی آنان همواره می کوشند تا کاری بکنند که از نظر عقل برای سازمان بهترین است. خرد گرایی بدان مفهوم است که هدف ها تعیین و برای تامین آنها راههای موثر مشخص می شوند و بدین منظور مدیران بهترین استراتژی ها را انتخاب میکنند. مدیران می کوشند به اقتضای محیط و با رعایت عقل و منطق فرایندهای اجرایی و ساختار سازمان را طرح ریزی کنند.

مارکسیسم - بنیادگرا :

سوال ۸ - آگاهی از تئوری سازمان چه کمکی به فرد می کند ؟

- ۱- تئوری پدیده ای غیرعملی و بیش از حد آکادمیک
- ۲- بی نهایت دشوار
- ۳- اصطلاحی مبالغه آمیز و تهدید کننده
- ۴- سازمان واژه ای انتزاعی است
- ۵- بحث و جدل نسبت به اصطلاح تئوری سازمان

به علت گوناگونی حوزه های دیگر مطالعه که تئوری سازمان از آنها الهام می گیرد، تئوری سازمان همیشه متنوع بوده و همواره تئوری های متعددی در خود خواهد داشت.

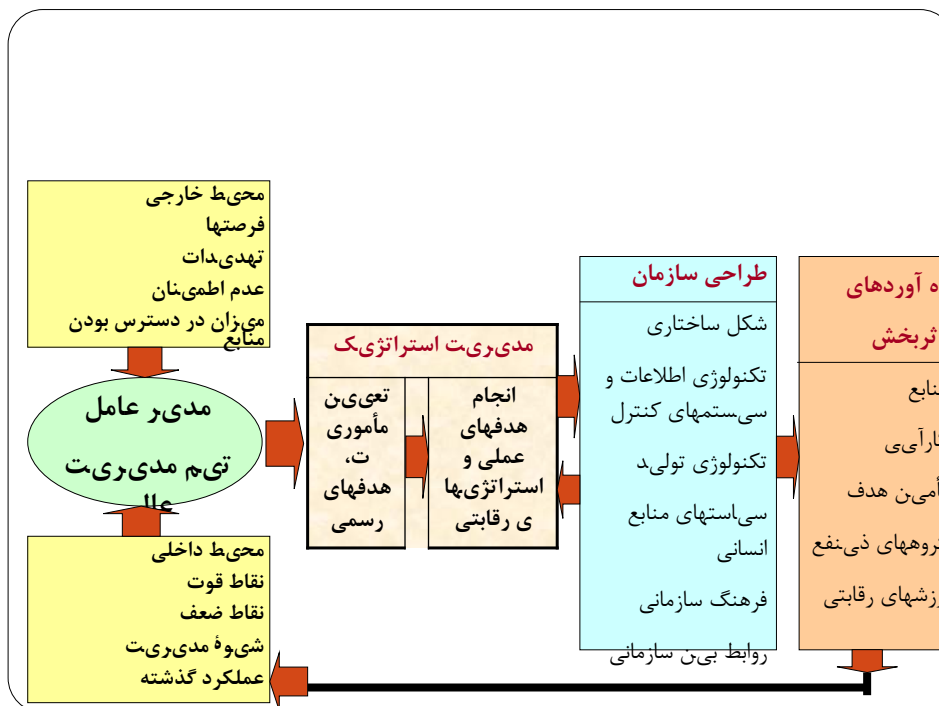
سوال ۹ - سطوح تجزیه و تحلیل در سازمان کدامند ؟ توضیح دهید ؟

۱. در سطح فرد :
 ۲. در سطح گروه
 ۳. در سطح سازمان
 ۴. در سطح محیط خارجی
- در سطح فردی : هدف مدیران، اثر گذاری بر رفتار کارکنان است. آموزش و جامعه پذیری و انجام مشاوره از جمله این استراتژیها می باشد. در سطح گروهی : هدف مدیریت، تغییر در رفتار گروهی است. آموزش حساسیت ، بررسی بازخور و مشاوره فرآیندی از جمله این استراتژیها ست .

فصل دوم - مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

سوال ۱ - نقش مدیریت عالی سازمان را در رهبری ، طراحی و اثربخشی سازمان را با رسم شکل توضیح دهید ؟

- رهبری استراتژیک مدیریت عالی سازمان :
مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان، تعیین هدفها، استراتژی و طرح سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است.
- رهبری سازمان
 - ارزیابی فرصتها، امکانات و تهدیدهای محیط خارجی؛
 - بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان؛
 - تعیین مأموریت کلی و هدفهای رسمی سازمان؛
 - مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک (طرح سازمان).
- نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



سوال ۲ - اهداف سازمان (رسمی و عملیاتی) را با هم مقایسه کنید ؟

اهداف عملیاتی :

به هنگام تعیین هدفهای عملیاتی، آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات و عملیات واقعی به آنها دست یابد، تعیین می کنند و اینکه سازمان واقعاً به چه کار مشغول است، مشخص می نمایند. این هدفها در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری، بیان و در کوتاه مدت تأمین می شوند. هدفهای عملی و استراتژیها مشخص کننده کارهای اصلی است که سازمان باید انجام دهد.

اهداف رسمی :

هدفهای رسمی و مأموریتهای سازمان، تعیین کننده نوع سیستم ارزشی سازمان است. هدف کلی سازمان را مأموریت می نامند (یعنی دلیل وجودی سازمان). مأموریت بیان کننده ارزشها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است.

سوال ۳ - انواع اهداف عملیاتی را توضیح دهید ؟

هدفهای عملیاتی شامل:

۱. عملکرد کلی سازمان (سودآوری)؛

۲. منابع (مالی یا منابع اولیه)؛

۳. رشد و پیشرفت کارکنان؛

۴. نوآوری؛

۵. بهره وری؛

سوال ۴ - کارایی و اثربخشی را تعریف کنید ؟

کارایی (Efficiency)

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.. افزایش کارایی موجب ارتقا بهروری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد.
واژه کارایی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می گویند که کارایی بیشتری دارد.

اثربخشی (Effectiveness)

منظور از اثربخشی درواقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است.
اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می آید

سوال ۵ - رویکردها (روش های) سنتی برای سنجش اثر بخشی سازمان کدامند ؟ توضیح دهید ؟

الف - رویکرد مبتنی بر تأمین هدف :

به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می شود؛

آیا سازمان به هدفهای خود رسیده است یا خیر؟

شاخصها: سودآوری، رشد، سهم بازار، بازده سرمایه گذاری و...

معمولاً سازمانها چندین هدف دارند، از اینرو نمی توان گفت که برای تعیین اثربخشی تنها باید از يك روش استفاده کرد.

ب - رویکرد مبتنی بر تأمین منابع :

شاخصها:

۱. توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند؛

۲. توان تصمیم گیری سازمان در درك و تفسیر درست از ویژگی های واقعی محیط خارج؛

۳. حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان؛

۴. توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد.

ج - رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی :

- به فعالیت درون سازمان توجه می شود؛

- با استفاده از شاخص کارایی و سلامت درون سازمان، اثربخشی سازمان اندازه گیری می شود .

شاخصها:

۱. وجود يك فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان؛

۲. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی؛

۳. اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان؛

۴. تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی؛

۵. وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان

سوال ۶ - مدل ارزش‌های رقابتی ، مدل ذی‌نفعان استراتژیک ، مدل عدم اثربخشی را با هم مقایسه کنید ؟

۱ - مدل ذی‌نفعان استراتژیک (Strategic-Constituencies Model)

ذی‌نفعان استراتژیک به‌عنوان گروهی از افراد تعریف می‌شوند که نفعی (Stake) در سازمان دارند. به‌طور ویژه‌تر، عوامل استراتژیک می‌توانند با در نظر گرفتن افرادی که به‌طور قانونی برای سازمان فعالیت می‌کنند (کارکنان، مشاوران، نمایندگان، اعضای هیئت مدیره و غیره) و افرادی که کاملاً بیرون سازمان هستند و برای خودشان کار می‌کنند و یا بر اقدامات اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آنها تأثیر می‌پذیرند، تعریف نمایند.

سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی نگریسته می‌شود که در مورد مجموعه پیچیده‌ای از موانع و اهداف مذاکره و توافق می‌کنند. در این مدل، مالکان، کارکنان، مشتریان، تهیه‌کنندگان، اعتباردهندگان، جامعه و دولت، گروه‌های ذی‌نفعی هستند که باید به‌منظور تضمین اثربخشی و بقای سازمان راضی شوند.

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک چنین فرض می‌کند که مدیران، مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته‌های همه ذی‌نفعانی که منابع مورد نیاز جهت بقای سازمان را کنترل می‌کنند، دربر دارد

۲ - مدل ارزش‌های رقابتی (Competing-Values Model)

رویکرد ارزش‌های رقابتی با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی، بهترین معیار وجود ندارد. مفهوم اثربخشی، فی‌نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیابی انتخاب می‌کند، متکی به ارزش‌های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. این رویکرد، استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به‌شیوه‌ای باهم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند. هرکدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف می‌کند.

۳ - مدل عدم اثربخشی (Ineffectiveness Model)

این مدل، با تمرکز بر عواملی که از عملکرد موفق سازمان جلوگیری می‌کنند و با نگرستن به سازمان، به‌عنوان مجموعه‌ای از مشکلات و خطاها یک دیدگاه متفاوتی ارائه می‌کند. فرض اصلی و پایه‌ای این مدل این است که ساده‌تر، درست‌تر و سودمندتر است؛ که بیشتر، مشکلات و نقص‌ها (عدم اثربخشی) را باید مشخص کنیم تا معیار شایستگی‌ها را (اثربخشی). بنابراین، اثربخشی سازمانی به‌عنوان نبود عوامل عدم اثربخشی تعریف شده است.

سوال ۷ - چهار الگوی ارزشهای اثربخشی سازمان را بطور مختصرتوضیح دهید ؟



سوال ۸ - عواملی که در اثر بخشی سازمان نقش دارند را توضیح دهید ؟

سوال ۹ - استراتژی رقابتی پورتر را توضیح دهید ؟

استراتژیهای سازمانی از دیدگاه پورتر:

۱ - استراتژی کاهش هزینه :

هدف سازمان: افزایش کارایی؛ به همین جهت کنترلهای شدیدی روی هزینه ها اعمال می کند. رهبری مبتنی بر کاهش هزینه به این معنی است که شرکت، محصولات و خدمات را به قیمتهای رقابتی عرضه می کند، ولی از کیفیت محصول نمی کاهد و به سودی معقول تن در می دهد.

ویژگی ها :

- بکار گیری روشهای عملیاتی ساده؛
- بکارگیری تکنولوژی ساده در فرآیند تولید؛

- سرپرستی مستقیم؛
- دادن اختیارات محدود به کارکنان؛
- بکارگیری سیستمهای عالی توزیع و کاهش هزینه ها

۲- استراتژی متمایز ساختن محصول :

سازمان درصدد بر می آید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه می کند، متمایز نماید.

ویژگی ها :

- ساختار ارگانیک
- تشویق و ترغیب به خلاقیت
- تشویق به تحقیقات اصولی
- بکارگیری تکنولوژی پیشرفته
- افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولاتی با کیفیت بالا؛
- افزایش تواناییهای بازاریابی نوآوری در دادن پاداش به کارکنان؛
- مشتریهای مورد هدف قرار می گیرند که نسبت به قیمت حساسیت زیادی ندارند.

۳ - استراتژی تمرکز :

در اجرای استراتژی تمرکز بر نوع خاصی از محصول، سازمان می کوشد تا بر بخشهای خاصی از بازار یا گروههایی خاص از خریدار متمرکز شود.

ویژگی ها :

- داشتن انعطاف پذیری در دادن پاداش و برقرار کردن روابط صمیمی با کارکنان
- ارائه خدمات لازم به مشتری جهت افزایش وفاداری مصرف کنندگان
- دادن اختیار نسبتاً زیاد به کارکنان جهت تماس و تأمین نیازهای مشتریان.

فصل سوم : محیط خارجی

سوال ۱ - محیط سازمان را تعریف کنید . بخشهای مختلف محیط سازمان را نام ببرید ، توضیح دهید ؟

■ **محیط سازمان :** تمام عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.

۱- **بخش اقتصادی :** مواردی که ، به تحلیل بخش اقتصادی يك سازمان كمك مي كنند:

- سیاست‌های مالی
- الگوهای مصرف
- الگوهای سرمایه‌گذاری
- نظام‌های بانکی

۲- بخش تکنولوژی

این بخش، دانش و اطلاعات را، در قالب پیشرفتهای علمی، فراهم می‌کند که سازمان می‌تواند، آنها را بدست آورده و برای تولید کالاها و خدمات خود، بکار گیرد.

۳- بخش فرهنگی

موضوعات مطرح در این بخش:

- تاریخ
- سنتها
- انتظارات رفتاری

۴- بخش اجتماعی

بخش اجتماعی محیط با:

- ساختار طبقاتی جامعه
- ترکیب جمعیت
- الگوهای تحرک اجتماعی
- سبکهای زندگی
- نهادهای سنتی اجتماعی

سوال ۲- بخش‌های مختلف محیط سازمان را توضیح دهید؟

- **محیط کاری:** شامل بخشهایی می‌شود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی‌های سازمان (در راه رسیدن به هدفهایش) اثر مستقیم می‌گذارند.
- **محیط عمومی:** بخشهایی را در بر می‌گیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیتهای روزانه يك شرکت اثر نمی‌گذارند، ولی احتمال دارد بصورت غیر مستقیم اعمال نفوذ نمایند.
- **محیط بین‌المللی** بعنوان يك بخش بحساب می‌آید که می‌تواند بصورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همه بخشهای بومی تحت تأثیر رویدادهای بین‌المللی قرار گیرند.

سوال ۳- پیچیدگی و تغییرات محیط را تعریف کنید و چارچوب ارزیابی محیط بر اساس پیچیدگی و تغییرات محیط را توضیح دهید؟

- مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستمهای فرعی است که درون يك سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد.
- ابعاد پیچیدگی: عمودی، افقی و فضایی.

**سوال ۴ - استراتژی های موثر برای کنترل عوامل خارجی (محیط خارج) کدامند ؟
توضیح دهید ؟**

الف - ایجاد رابطه بین سازمانی :

- ۱- مالکیت : فرآیند به مالکیت خود درآوردن و در دست گرفتن کنترل شرکتها به روشهایی خاص صورت می گیرد که به زبان حسابداری آنها را ادغام و خرید شرکت می نامند
- ۲- بستن قرارداد یا پیمان : شرکتها برای کاهش عدم اطمینان، اقدام به بستن قرارداد یا پیمان می کنند و بدین وسیله نوعی رابطه قانونی با شرکت دیگر بوجود می آورند.
- ۳- دعوت به همکاری : این وضع به موردی گفته می شود که سازمان، رهبران يك بخش مهم را به عضویت خود درآورد.

۴- استخدام مدیر سرشناس :

- ۵- تبلیغ کردن ، روابط عمومی : سازمانها برای کاهش فشار های رقابتی ، تثبیت تقاضا برای کالاها و خدمتشان و همینطور ایجاد وجهه برای خود هزینه های زیادی صرف تبلیغات می کنند.

ب - کنترل نیروهای محیطی حاکم :

- ۱- تغییر دادن قلمرو : امکان دارد يك سازمان درصدد دستیابی به قلمروی برآید که هیچ رقابتی در آن وجود نداشته باشد و مقررات دولتی در پایین ترین حد ممکن، مشتری بسیار فراوان و راه های مناسب برای دور نگهداشتن رقیبان وجود داشته باشد.
- ۲- فعالیت سیاسی : فعالیتهای سیاسی به حدی اهمیت دارد که مدیران عامل سازمانهای بزرگ بدون تهیه دستورالعملی خاص همواره می کوشند تا به هر شکل ممکن بر اعضای مجالس قانونگذاری اعمال نفوذ کنند.
- ۳- شوراهای تجاری : اعمال نفوذ بر يك نهاد قانونگذاری خود دلیلی است براینکه بسیاری از صندوقهای پس انداز کم بینه از میدان رقابت خارج شوند.
- ۴- فعالیتهای غیر قانونی : گاهی شرکت ها برای کنترل کردن قلمرو سازمانی دست به اقداماتی میزنند که منع قانونی دارد .

سوال ۵ - روش های سازش و مقابله با محیط نا مطمئن را نام ببرید و توضیح دهید ؟

۱. دایره سازمانی یا پست و مقام اداری؛

سپر بلا یا مرز گستری:

ضربه گیری یعنی جذب پدیده عدم اطمینان؛

برخی از شرکتها، گروهی را مسئول امور مشتریان نموده اند، که آنان به مشتریان سر می زنند و به خواسته ها و شکایاتشان رسیدگی می کنند.

۲. تفكیک واحدها یا ادغام آنها؛ سازمانهایی که در محیطهای ساده، مطمئن و پایدار واقع شده اند، تقریباً هیچ مدیری را مسئول ایجاد هماهنگی بین دواير سازمانی نمی کنند.

هر قدر محیط نامطمئن تر گردد، دواير بیشتر از یکدیگر تفكیک می شوند.

۳. تقلید؛ در شرایط بسیار نامطمئن سازمانها همانند سازمانهای دیگر که در همان جو و شرایط قرار گرفته اند، عمل می کنند. آنها از سازمانهایی تقلید می کنند که از نظر نوع مشتری، عرضه کنندگان مواد اولیه و نهادهای قانون گذاری در شرایطی مشابه هستند.

۴. برنامه ریزی و پیش بینی آینده.

سوال ۶ - چارچوب اقتضایی برای واکنش های سازمان در برابر محیط نامطمئن ارایه دهید ؟

- نامطمئن بودن محیط به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو هستند.
- در يك محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط دارند و بر سازمان اثر می گذارند.
- در يك محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند.

چارچوب اقتضایی برای محیط نامطمئن و واکنشهای سازمان



سوال ۷ - برای اعمال نفوذ بر محیط یا تغییر دادن آن چه روش هایی می توان استفاده کرد ؟

کنترل نیروهای حاکم محیطی :

- ۱- **تغییر دادن قلمرو** : امکان دارد يك سازمان درصدد دستیابی به قلمروی برآید که هیچ رقابتی در آن وجود نداشته باشد و مقررات دولتی در پایین ترین حد ممکن، مشتری بسیار فراوان و راه های مناسب برای دور نگهداشتن رقیبان وجود داشته باشد.
- ۲- **مقررات و فعالیتهای سیاسی** : فعالیتهای سیاسی به حدی اهمیت دارد که مدیران عامل سازمانهای بزرگ بدون تهیه دستورالعملی خاص همواره می کوشند تا به هر شکل ممکن بر اعضای مجالس قانونگذاری اعمال نفوذ کنند.
- ۳- **شوراهای تجاری** : اعمال نفوذ بر يك نهاد قانونگذاری خود دلیلی است بر اینکه بسیاری از صندوقهای پس انداز کم بنیه از میدان رقابت خارج شوند.

فصل چهارم : تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات

سوال ۱ – تکنولوژی را تعریف کنید ؟

- عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول مورد استفاده قرار می گیرد.
- بررسی مواد اولیه که به داخل سازمان جریان می یابد
- انواع فعالیت هایی که صورت می گیرد
- تعداد محصولات جدید

سوال ۲ – تحقیق خانم وود وارد پیرامون پیچیدگی فنی (تکنیکی) سازمانها را شرح دهید ؟

نخستین تحقیق بر روی تکنولوژی، تحقیق بسیار موفقی بود که توسط یک جامعه شناس انگلیسی بنام خانم وودوارد انجام گرفت .

- بررسی صد شرکت بزرگ تولیدی و تحقیق در مورد شیوه سازمانی آنها
- از طریق مصاحبه با مدیران، بررسی پرونده ها، مطالعه بر روی فعالیتهای تولیدی
- داده های جمع آوری شده حاوی ویژگیهای ساختاری و شیوه های مدیریت و نوع فرایند تولید بود

مقیاسی که خانم وودوارد در رابطه با پیچیدگی فنی ارائه کرد، شامل ده گروه می شد سپس این گروه ها را به سه دسته تقسیم کرد:

۱- تولید تک محصولی و دسته های کوچک :

- بصورت کارگاه است؛
 - طبق در خواست مشتری؛
 - روال کار بر حسب عادت؛
 - متکی به متصدیان، کارگران و نیروی انسانی.
- مانند: وسایل الکترونیکی و لباسهای سنتی.

۲- تولید انبوه و دسته های بزرگ :

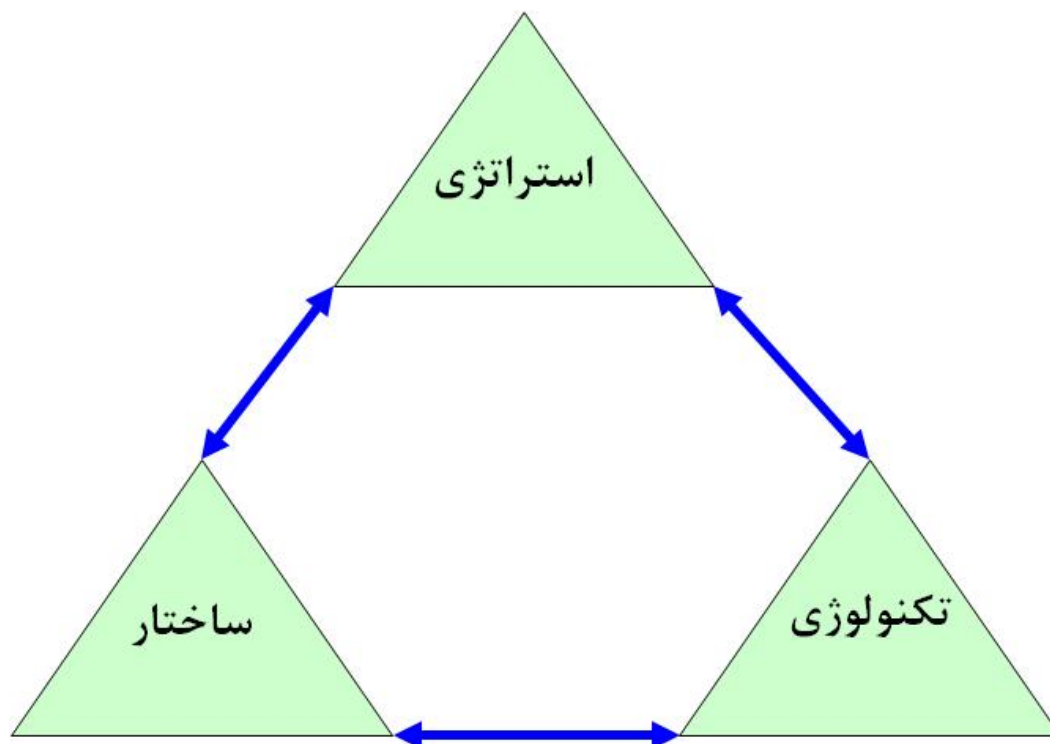
- استفاده از قطعات استاندارد؛
 - تولید انبوه؛
 - مسیر تولید نسبتاً طولانی؛
 - انبار کالاهای ساخته شده.
- مانند: انواع خطوط مونتاژ از قبیل خودرو.

۳ - فرایند تولید مستمر :

- همه کارها بوسیله دستگاه پیشرفته انجام می شود؛
 - فرایند تولید مستمر؛
 - می توان محصول را پیش از تولید بطور دقیق پیش بینی کرد.
- مانند: پالایشگاههای نفت و تولید مواد دارویی.

سوال ۴ – با رسم نمودار (تکنولوژی ، ساختار و استراتژی) سازگاری آنها را توضیح دهید ؟

- این پژوهشگر دریافت که سازمان های موفق، آنهایی هستند که از نظر تکنولوژی و ساختار، تکمیل کننده یکدیگرند و تکنولوژی در حد متوسط دارند.
- سازمان های با موفقیت پایین تر آنهایی هستند که تکنولوژی و ساختار بسیار ویژه دارند.



سوال ۵ – سیستم مکانیزه منسجم را تعریف کرده و انواع آن را نام ببرید و توضیح دهید ؟

تکنولوژی های جدید تولید عبارت اند از روابط ها، نرم افزار های کامپیوتری و سایر دستگاه های خودکار کامپیوتری. سازمانها با استفاده از اینها، طراحی و تجزیه و تحلیل مهندسی انجام می دهند و ماشین آلات را کنترل می کنند. این پدیده جدید یا تکنولوژی بسیار پیشرفته و پیچیده را سیستم مکانیزه منسجم می نامند.

سیستم مکانیزه منسجم به سه شکل انجام می گیرد

- طراحی به کمک کامپیوتر
- ساخت به کمک کامپیوتر
- مدیریت خودکار

سوال ۱۱ - از دید چارلز پرو و با توجه به به دو بعد تنوع و قابل تجزیه و تحلیل بودن ، تکنولوژی سازمان به چند دسته تقسیم می شوند ؟ نام ببرید و توضیح دهید ؟

۱- تکنولوژی ساده (یکنواخت):

- کارها هیچگونه تنوع یا گوناگونی ندارند؛
 - استفاده از روشهای عینی و قابل محاسبه؛
 - کارها استاندارد، رسمی و منظم اند؛
- مانند دایره پرداخت در بانک و بخش مونتاژ یک کارخانه.

۲. تکنولوژی هنری:

- امور نسبتاً پایدار؛
 - ولی فرآیند تبدیل را نمی توان تجزیه و تحلیل یا آن را بطور کامل و دقیق درک کرد؛
 - برای انجام دادن کارها آموزش و تجربه زیادی لازم است؛
- مانند مهندسان ذوب آهن.

۳. تکنولوژی مهندسی:

- پیچیده؛
 - گوناگون و متنوع؛
 - فعالیتهای مختلف بر اساس فرمولها، روشها و راه های مشخص انجام می شود.
- مانند کارهای حسابداری و مهندسی.

۴. تکنولوژی پیچیده:

- بسیار متنوع و گوناگون؛
 - فرآیند تبدیل را نمی توان بصورت کامل تجزیه و تحلیل کرد؛
 - برای هر مسأله چندین راه حل قابل قبول وجود دارد؛
 - برای انجام کارها و حل مسائل باید از تجزیه و تحلیل دانش فنی استفاده کرد؛
- مانند تحقیقات پایه ای و برنامه ریزی استراتژیک؛

سوال ۱۲ – وابستگی درون سازمان را تعریف کرده ، انواع آن را نام ببرید و توضیح دهید ؟

منظور از وابستگی درون سازمانی میزان یا حدودی است که دوایر سازمانی(از نظر منابع یا مواد اولیه) به یکدیگر وابسته اند.

۱- وابستگی مشترک (مستقل)

۲- وابستگی متوالی

۳- وابستگی متقابل

سوال ۱۳ – مزایای تکنولوژی پیشرفته برای مدیریت سازمان را نام ببرید ؟

۱- مشارکت بیشتر در تصمیم گیری

۲- افزایش سرعت در تصمیم گیری

۳- افزایش سرعت در شناسایی مسائل

سوال ۱۴ – اثرات تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار سازمانی را شرح دهید ؟

- کاهش ارتفاع سازمان؛
- تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر؛
- بهبود هماهنگی؛
- شرح دقیقتری از وظایف؛
- افزایش کارکنان متخصص؛

سوال ۱۵ – نتایج سیستم مکانیزه منسجم بر سازمان را شرح دهید ؟

- ساختارهای سازمانی بیشتر حالت پویایی به خود گرفته اند.
- به کارکنان و اعضای سازمان خودمختاری و استقلال بیشتری داده است
- کارها را جالب تر نموده اند
- کاربرد تکنولوژی جدید موجب تقویت کارهای گروهی شده است.
- باعث غنی سازی مشاغل شده است و بر طراوت و شادابی سازمان افزوده است.

فصل پنجم : اندازه، چرخه حیات و سیر قهقرایی سازمان

سوال ۱ - دلایل سازمانها برای رشد را نام برده و توضیح دهید ؟

۱. هدفهای سازمانی؛
۲. ترقی مدیر؛
۳. سلامت سازمان از نظر اقتصادی؛

سوال ۲ - مشخصات سازمانهای بزرگ و کوچک را مقایسه کنید ؟

- سازمانهای بزرگ :
- استاندارد؛
- شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستایی؛
- برای انجام کارها و تولیدات پیچیده، صدها متخصص مورد نیاز است.
- فراهم آوردن فرصت برای ارتقا و بالابردن حقوق و کسب شهرت برای اعضا، کارکنان و مدیران
- سازمانهای کوچک :
- سیستمهای تولید انعطاف پذیر؛
- بدنبال بازارهای خاص؛
- ارگانیک؛
- خودمختاری و استقلال بیشتر مدیران؛
- نوآوری، خلاقیت و ابتکار؛
- تماس نزدیک کارکنان و در نتیجه ایجاد تعهد و انگیزه بیشتر؛

سوال ۳ - مشخصات دیوانسالاری از نظر وبر را نام ببرید و معایب آن را بنویسید ؟

- ۱- روشها و مقررات
 - ۲- تخصص و تقسیم کار
 - ۳- سلسله مراتب اختیار
 - ۴- صلاحیت فنی کارگر یا کارمند
 - ۵- تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری
 - ۶- بیایگانی و مکاتبات کتبی
- معایب :
- نداشتن کارایی ، مقررات شدید ، کارهای یکنواخت و تکراری

سوال ۴- انواع پایگاه های اختیار را نام ببرید و توضیح دهید ؟

۱ - اختیارات عقلایی-قانونی :

- برپاورهای کارکنان مبتنی است؛
- به مقررات و حقوق کسانی مشروعیت می بخشد که به پستهای بالای سازمانی رسیده و عنان اختیار سازمان را در دست گرفته اند.

۲ - اختیارات سنتی :

- باوری است که اعضای سازمان درباره مشروعیت مقام افراد دارند؛ البته آنها این مشروعیت را از مجرای سنتهای گذشته بدست آورده اند.
- مانند حکومتهاي پادشاهي.

۳- اختیارات مبتنی بر فره مندی:

- ایثارگریهای فرد قهرمان و راه و روش یا نظامی قرار دارد که وی را ارائه می کند.
- مانند سازمان ارتشهای انقلابی

سوال ۵ – ویژگی های ساختاری بروکراسی را نام برده و توضیح دهید ؟

• رسمی بودن :

به مقررات، روشها و مدارك كتبي اطلاق مي گردد که بموجب آن شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی است که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می شود.

• غیرمتمرکز

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی بگیرند.

سازمانهاي بزرگ: عدم تمرکز؛

سازمانهاي كوچك: تمرکز؛

• پیچیدگی

پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می شود.

پیچیدگی عمودي و پیچیدگی افقي؛

سازمانهاي بزرگ: پیچیده؛

سازمانهاي كوچك: ساده؛

● نسبت‌های پرسنلی

در سازمان‌های بزرگ، نسبت مدیران ارشد به کل کارکنان کمتر است؛ با افزایش بزرگی سازمان، نسبت نیروهای اداری کاهش و نسبت گروه‌هایی که نقش حمایتی دارند، بیشتر می‌شود.

سوال ۶ - قانون پارکینسون را توضیح دهید ؟

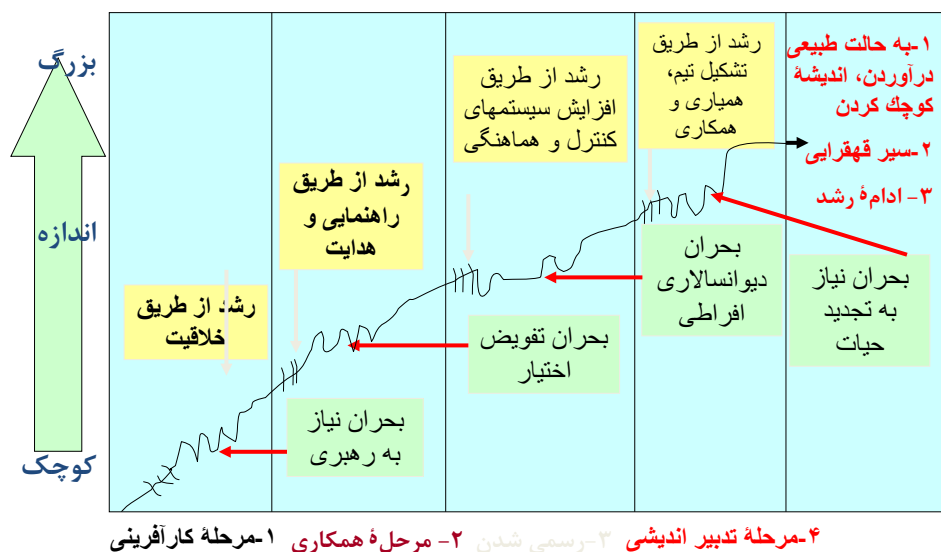
سازمانها از آن جهت رشد می کنند و توسعه می یابند تا خلأ زمانی موجود را پر کنند. مدیران سازمانها برای توسعه بخشیدن به امپراطوری خود و بالابردن مقام سازمانی خود می کوشند بر تعداد مدیران زیر دست خود بیفزایند.

سوال ۷ - رابطه بین اندازه و سایر ویژگیهای سازمان را توضیح دهید ؟

۱. تعداد سطوح مدیریت افزایش می یابند؛
۲. تعداد مشاغل و دوایر افزایش می یابند؛
۳. کارها تخصصی تر می شوند و مهارتها افزایش می یابد؛
۴. سازمان رسمی تر می شود؛
۵. عدم تمرکز بیشتر می شود؛
۶. درصد کمتری از افراد در رأس هرم سازمان قرار می گیرند؛
۷. درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی، دفتری و بایگانی می پردازند.
۸. بخشنامه های بیشتری منتشر می شود و اسناد و مدارك بیشتری به جریان می افتند.

سوال ۸- چرخه حیات سازمان بر اساس اندازه و مراحل حیات را با رسم شکل توضیح دهید؟

اندازه و چرخه حیات سازمان



۱ - مرحله کارآفرینی

- توجه سازمان عطف به عرضه نوعی محصول جدید و بقا در بازار؛
- بنیانگذاران، افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستن؛
- سازمان، غیر رسمی است؛
- قضیه دیوانسالاری: منتفی؛
- بحران: نیاز به رهبری؛ بعثت وجود تعداد زیاد کارکنان؛

۲ - مرحله همکاری گروهی

- اگر مسأله رهبری سازمان حل شود، سازمان صاحب يك سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد؛
- تشکیل دوایر و واحدهای سازمانی و در نتیجه شرح وظایف، تقسیم کار و سلسله مراتب اداری؛
- ارتباطات و کنترل غیر رسمی؛ وجود تعداد اندکی سیستم رسمی؛
- بحران: نیاز به تفویض اختیار؛ مدیران رده پایین از اعتماد به نفس برخوردار می گردند و در خواست استقلال و خودمختاری بیشتری می کنند؛

۳ - مرحله رسمی شدن سازمان

- مستلزم تلفیق دیدگاهها و اعمال مقررات، روشها و اجرای سیستم کنترل؛
- ارتباطات: ضعیف و رسمی؛
- مدیریت عالی سازمان درگیر: برنامه ریزی، تعیین خط مشی و...؛
- اجرای سیستمهای انگیزشی؛
- بحران: دیوانسالاری افراطی؛

۴ - مرحله تدبیراندیشی :

- برای حل مسائل مربوط به کارهای دست و پاگیر باید چاره ای اندیشید!
- اوج پدیده دیوانسالاری؛
- کنترل اجتماعی و خویشتن داری افراد مانعی در برابر دیوانسالاری؛
- تقسیم سازمان به بخشها و دوایر زیاد؛
- بحران: نیاز به تجدید حیات؛

سوال ۹ - اثرات کاهش عملکرد سازمان را بنویسید ؟

۱. تحلیل رفتن بنیه سازمان:

- پا به سن گذاشتن سازمان؛
- از دست دادن کارایی؛
- بوروکراسی شدید؛
- نشانه های تحلیل رفتگی: افزایش بیش از حد کارکنان و روشهای دست و پاگیر اداری.

۲. آسیب پذیری:

- زمانی است که از نظر استراتژیک نتواند باعث رونق و آبادانی محیط خود شود؛ که بیشتر برای سازمانهای کوچک رخ می دهد.
- این سازمانها باید در قلمرو محیطی خود تجدید نظر کنند.

۳. عقیم شدن محیط:

- زمانی محیط عقیم می شود که منابع و انرژی آن کاهش یابد و سازمان نتواند به آنها تکیه کند؛
- در این حالت، سازمان مجبور می شود از میزان فعالیتهای خود بکاهد یا وارد قلمرو تازه ای شود.

سوال ۱۰ - مراحل سیر قهقرایی و شکاف بین عملکرد موفق و ناموفق سازمان را توضیح دهید ؟

۱- مرحله کوری

- این مرحله زمانی شروع می شود که در يك دوره بلندمدت، تغییرات درونی و بیرونی بقای سازمان را دستخوش تهدید قرار داده باشند و وضع بگونه ای درآید که سازمان باید به خود آید و کمربندها را محکم تر کند.

۲- مرحله انکار واقعیتها

- مسولان با وجود دریافت علامت ها و نشانه هایی از بدتر شدن اوضاع، سعی می کنند واقعیتها را انکار کنند.
- رهبران سازمان در این اوضاع سعی می کنند تا به اعضا و کارکنان تلقین کنند که وضع بسیار عالی است و همه چیز به خوبی پیش می رود.

۳- مرحله اقدامات نادرست

- شرایط بحرانی، رهبران را مجبور می کند که به فکر تغییرات اساسی بیفتند.
- سازمان باید خیل نیروی اضافی را کاهش دهد و رهبران می توانند با ارائه اطلاعات و پالایش و روشن ساختن ارزشها، از شدت پدیده عدم اطمینان بکاهند و محیطی آرام بوجود آورند.

۴- مرحله بحران

- ۵- سازمان دچار نوعی ترس و وحشت می شود؛
- ۶- امکان هرج و مرج وجود دارد؛
- ۷- بهترین کار: رهبران اجازه ندهند سازمان به چنین مرحله ای برسد؛ ولی تنها راه این است که رهبران دست به کار شوند و سازمان را در مقیاسی وسیع بازسازی کنند؛

۵- مرحله انحلال؛

- هیچ راه بازگشتی وجود ندارد؛
- تنها استراتژی که می توان به اجرا درآورد این است که با رعایت نظم به کار آن خاتمه داد و زخمهای خود را التیام بخشید؛

سوال ۱۱ - راه کارهای مدیریتی برای کاهش اثرات منفی کوچک شدن سازمان بر روی کارمندان چیست ؟

روشهای کاهش فشار روانی در هنگام کاهش نیرو

۱. اجرای برنامه های داوطلبانه؛
۲. اخطار به هنگام؛
۳. اجازه بدهید افراد با احترام سازمان را ترك کنند؛
۴. به افراد اخراجی كمك كنید تا شغل جدید بیابند؛
۵. برای کاهش ابهام و فرونشاندن خشم افراد، مجالس تودیع بگیرید.

فصل ششم : طراحی ساختار

سوال ۱ - ساختار سازمانی را تعریف و ارکان اصلی آن را توضیح دهید ؟

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می گردد - نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت ، از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است .

ارکان اصلی :

- ۱ - تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری یا حیطه کنترل مدیران
- ۲ - تعیین کننده گروه بندی دوایری در کل سازمان است
- ۳ - ساختار در بر گیرنده طرح سیستمها می گردد که فعالیت های دوایر هماهنگ و یکپارچه می کند

سوال ۲ - ساختار سازمانی تحت تاثیر چه عواملی قرار می گیرند ؟

- اندازه
- فناوری
- محیط
- اهداف و استراتژی
- فرهنگ

سوال ۴ - چه زمانی سازمان نیاز به هماهنگی (ارتباط) در سطح افقی دارد ؟ و روش های مورد استفاده را توضیح دهید ؟

- ۱ . نامطمئن تر شدن محیط؛
- ۲ . وجود تکنولوژی پیچیده؛
- ۳ . وجود وابستگی شدید بین دوایر سازمانی؛
- ۴ . هنگامی که سازمان بر نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری تأکید می کند.

سوال ۵ - در طراحی ساختار چه نکاتی را باید رعایت کرد ؟

- ۱ . تعیین کارهایی که باید انجام شود؛
- ۲ . زنجیره فرماندهی (شیوه گزارشگری)؛
- ۳ . طبقه بندی دوایر (نوع محصول، نوع وظیفه یا نوع مشتری)؛

سوال ۶- ساختار سازمانی بر حسب نوع وظیفه ، نوع محصول و مناطق جغرافیایی را توضیح دهید ؟

۱- طراحی ساختار مبتنی بر وظیفه :

- ساختار: وظیفه ای؛
- محیط: باثبات، عدم اطمینان اندک؛
- تکنولوژی: عادی و یکنواخت، وابستگی بین سازمانها اندک؛
- اندازه یا بزرگی: کوچک یا متوسط؛
- هدفها: درون سازمانی، کیفیت بالای فنی؛

نقاط قوت :

- در درون دایره "صرفه جویی به مقیاس" می شود؛
- کارکنان می توانند مهارت های گوناگون و در سطح بالا فرا گیرند؛
- سازمان می تواند هدف های تخصصی خود را تأمین کند؛
- برای سازمان های کوچک و متوسط بسیار مناسب است؛
- اگر سازمان یک نوع محصول تولید کند، این ساختار بسیار مناسب است؛

نقاط ضعف :

- نسبت به تغییرات محیط نمی تواند از خود واکنش نشان دهد؛
- احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همه تصمیمها را بگیرد که بار تصمیم گیری سنگین خواهد شد؛
- هماهنگی در سطح افقی سازمان (دوایر) ضعیف است؛
- چندان موجب نوآوری و خلاقیت نخواهد شد؛
- دیدگاه های اعضای سازمان نسبت به هدف های سازمان محدود می شود؛

۲- طراحی ساختار مبتنی بر محصول :

- ساختار: محصول؛
- محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ در حال تغییر.
- تکنولوژی: پیچیده؛ دوایر سازمانی به هم وابسته اند.
- اندازه یا بزرگی: بزرگ؛
- هدفها: رضایت مشتری؛ سازش با محیط؛ اثر بخشی در خارج از سازمان؛

نقاط قوت :

- مناسب محیطی است که سریع تغییر می کند؛
- دوایر سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ است؛
- تصمیم گیری بصورت غیر متمرکز است؛
- مناسب شرکتهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می نمایند؛

نقاط ضعف :

- دواير مختلف نمی توانند صرفه جویی به مقیاس انجام دهند؛
- خطوط مختلف تولید نمی توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند؛
- در این شرکتها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد با تخصص فنی منتفی است؛
- مسأله رعایت استاندارد، انسجام و یکپارچگی، از نظر خطوط تولید، بسیار مشکل است؛

۳- طراحی ساختار مبتنی بر مناطق جغرافیایی :

مردم هر منطقه ای از کشور ممکن است نیازها و سلیق خاصی داشته باشند؛ هر واحدی از سازمان که در يك منطقه خاص جغرافیایی قرار می گیرد، می کوشد تا همه نیازهای ذیربط آن ناحیه را تأمین نماید.

سوال ۷- ویژگی ها ، نقاط قوت و ضعف ساختار پیوندی را توضیح دهید ؟

- ساختار: پیوندی؛
- محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ تقاضای مشتریان مرتب تغییر می کند؛
- تکنولوژی: عادی یا پیشرفته، با مقداری وابستگی بین دواير.
- اندازه یا بزرگی: بزرگ؛
- هدفها: اثربخش بودن سازمان در محیط خارجی، انعطاف پذیری .

نقاط قوت :

- سازمان می تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخشهای تولید را هماهنگ نماید و کارایی دواير را بالا ببرد؛
- سازمان می تواند هدفهای کل شرکت و بخشها یا واحدهای تولیدی را هماهنگ نماید؛
- سازمان می تواند بین خطوط تولید و در درون هر يك هماهنگی ایجاد کند؛

نقاط ضعف :

- امکان زیادی هست که سازمان با نیروی سربار (کارکنان اداری) روبرو شود؛
- امکان زیادی هست که بین دواير و واحدهای تولیدی تعارض و تضاد بوجود آید؛

سوال ۸ - ویژگی ها ، نقاط قوت و ضعف ساختار ماتریسی را توضیح دهید ؟

- ساختار: ماتریسی؛
- محیط: عدم اطمینان زیاد؛
- تکنولوژی: پیچیده. واحدها به یکدیگر وابسته؛
- اندازه یا بزرگی: متوسط؛ تنها تا چند خط تولید؛
- هدفها: متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی؛

نقاط قوت :

- سازمان موفق می‌کوشد بین تقاضای دوگانه (از محیط) هماهنگی ایجاد کند؛
- در توزیع نیروی انسانی، سازمان انعطاف پذیر است و واحدهای سازمانی بصورت مشترک از این منابع استفاده می‌کنند؛
- سازمان برای کارکنان دوایر و آنها که در خط تولید هستند، موقعیتهای و فرصتهای کافی بوجود می‌آورد تا آنها بر مهارتهای خود بیفزایند؛
- برای سازمانهای متوسط، که محصولات گوناگون تولید و عرضه می‌کنند، مناسب است؛

نقاط ضعف :

- اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که دوباره قدرتهای متضاد دارند کار کنند، امکان دارد در مسیر تأمین تقاضاهای ضدونقیض آنان دچار سردرگمی شده و مستأصل شوند؛
- کسانی که در چنین سازمانهایی کار می‌کنند، باید از نظر ایجاد ارتباط با دیگران از مهارتهای بالایی برخوردار بوده و آموزشهای زیادی دیده اند

سوال ۹ - نشانه های ضعف ساختاری در سازمان کدامند ؟ توضیح دهید ؟

- تصمیم گیری با تأخیر یا بدون کیفیت انجام شود؛
- سازمان نمی‌تواند در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهد؛
- وجود تعارض بسیار زیاد؛

