

مدیریت سازمانهای پیچیده

دیدگاه استراتژیک

تنظیم: غلامرضا قاضی

تقدیم به:

استاد ارجمند دکتر فراہانی

و

دانشجویان محترم رشته مدیریت اجرایی

فهرست عناوین

۴	فصل (۱): سازمان و تئوری سازمان
۱۱	فصل (۲): مدیریت استراتژیک و اثر بخشی سازمان
۲۱	فصل (۳): محیط خارجی
۲۸	فصل (۴): تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات
۳۵	فصل (۵): اندازه، چرخه حیات و سیر قهرانی سازمان
۴۲	فصل (۶): طراحی ساختار
۴۸	فصل (۸): نوآوری و تغییر
۶۱	فصل (۹): تکنولوژی اطلاعات و کنترل سازمان
۷۲	فصل (۱۰): فرهنگ سازمان
۷۸	فصل (۱۱): فرآیند تصمیم گیری
۹۰	فصل (۱۳): روابط بین گروهی و تعارض

به نام خدا

مجموعه حاضرپانچ نمونه پرسشهای کتاب دفت است که باتلاش تعدادی از دوستان در قالب کارگروهی فراهم گردیده است. از تلاش این دوستان جهت وقت گذاشتن

در تهیه این مجموعه تشکر می‌کنم و بخاطر نقایص احتمالی، از کلیه دوستانی که از این مکتوب استفاده می‌کنند، پوزش می‌طلبم.

دوستانی که در جمع آوری پانچ ها همکاری داشتند:

فصل ۱: سروش کیانی * فصل ۲: مرده نصیرزاده - مریم غفراوی * فصل ۳: هایون ناصرپور * فصل ۴: محمدیوسفی شیخ رباط - سید مهدی صابحی * فصل ۵: فرشته

کاظمیان - شیوازدانفر * فصل ۶: نادیا نارکی - کفایت هاشمی * فصل ۸: محمدرضا انصاری * فصل ۹: سروش کیانی * فصل ۱۰: علی رضا کاظمی * فصل ۱۱: مرگام

جلیلیان - امید بن عباس * فصل ۱۳: سهیلا حاجی نوروز - محمدرضا انصاری

با آرزوی توفیق روز افزون محمدرضا انصاری، دی ماه ۱۳۹۰

ضمن ارج نهادن به زحمات این عزیزان و با تشکر از استاد محترم بهجت بررسی، اصلاح و تنوید، نسخه‌ی حاضر با ویرایش

جدید و تکمیل بعضی پاسخ‌های ناقص و همچنین اسکن شکل ها و لحاظ نمودن آنها در پانچ ها تهیه شده که امید است رضایت

استفاده‌کنندگان از این مطالب را فراهم آورد.

با آرزوی سربلندی شما - غلامرضا قلندی - اردیبهشت ۱۳۹۱

فصل ۱- سازمان ها و تئوری سازمان

سوال ۱- تعریف سازمان:

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و ساختار آن بصورت کاملاً آگاهانه طرح ریزی شده است که دارای سیستم های فعال و هماهنگی بوده و با محیط خارجی ارتباط دارد .

سوال ۲- دلایل اهمیت سازمان کدامند؟

اهمیت سازمان برای فرد و جامعه عبارتند از:

- ۱- سازمان برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر منابع مورد نیاز را تهیه و تامین می کند .
- ۲- سازمان کالا و خدمات را بصورتی کارا و با راندمانی بالا ارائه و تولید می کند
- ۳- سازمان نوآوری را تشویق و تسهیل می کند .
- ۴- سازمان از تکنولوژی های نوین و کامپیوتر استفاده میکند .
- ۵- سازمان خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق می دهد و بر آنها اعمال نفوذ می کند .
- ۶- به آنچه مورد نظر مالکان ، مشتریان و کارکنان شرکت است، ارج نهاده و بر ارزش آنها می افزاید .
- ۷- سازمان می کوشد تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند و ضمن رعایت مسائل اخلاقی موجب انگیزش ، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

سوال ۳- تفاوت سیستم باز و بسته را بنویسید.

سیستم بسته سیستمی است که به محیط وابسته نیست، خودمختار است، مسدود است و به اصطلاح مهر و موم شده است و با دنیای خارج هیچگونه ارتباطی ندارد و همه انرژی مورد نیاز را درون خود دارد و بدون استفاده از منابع خارجی می تواند به حیات خود ادامه دهد . مدیریت در چنین محیطی کار مشکلی نیست چون محیط پایدار و قابل پیش بینی است و محیط در سیستم دخالتی نمیکند تا موجب بروز مسائل و مشکلاتی شود . اما بر خلاف سیستم بسته، سیستم باز برای بقا و حیات خود بایستی با محیط خود در ارتباط باشد و از منابع موجود در محیط استفاده کند و محصولاتی را نیز به محیط صادر کند ، سیستم باز بسیار پیچیده است. در یک سیستم باز هر یک از اجزا بایستی برای حیات و بقا خود با محیط تعامل داشته باشند.

سیستم : مجموعه ای از عناصر یا عواملی است که با هم رابطه ی متقابل دارند، اقلام مورد نیاز را از محیط میگیرد و آنها را به محصول تبدیل و به محیط خارج تحویل میدهد. چیزهائی که به سیستم وارد میشوند شامل کارکنان، مواد خام و سایر منابع فیزیکی ،اطلاعات و منابع مالی است. در فرآیند تبدیل این چیزها تغییر میکنند و به چیز ارزشمند دیگری تبدیل میشوند که به محیط باز پس داده میشود. محصولات سیستم یا چیزهائی که از سیستم خارج میشوند عبارتند از

کالاها یا خدمات ویژه ای که به مشتری یا ارباب رجوع داده میشود. یک سیستم باز از تعدادی زیر سیستم تشکیل شده است و این زیر سیستم ها که در واقع حیات و بقا سیستم را تضمین میکنند بوسیله دوایری معین می شوند که بعنوان سیستم های فرعی نیز معرفی می شوند و ۵ وظیفه اصلی دارند که عبارتند از:

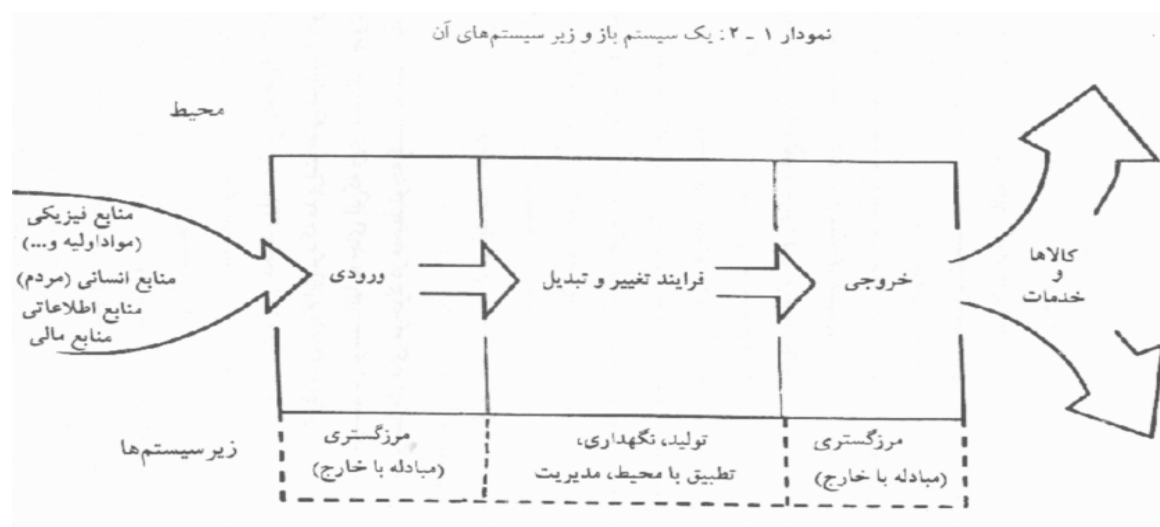
۱- **مرزگستری:** زیر سیستمی که این وظیفه را انجام میدهد (سیستم فرعی) چیزهای مورد نیاز را از محیط میگیرد و محصولات تولید شده توسط سیستم را به محیط می دهد، بعبارت دیگر زیرسیستم مرزگستری مسئول داد و ستد با محیط میباشد. مانند دایره تحقیق و توسعه و دایره بازاریابی .

۲- **تولید:** زیر سیستمی که این وظیفه را انجام میدهد در واقع کالاها و خدماتی را که محصول سازمان بوده و قابل انتقال به محیط هستند تولید می کنند در واقع همان جایی است که فرآیند اصلی تبدیل صورت میگیرد. مثلا در بیمارستان ، اقدامات پزشکی و در شرکت IBM ، تولید سخت افزار و نرم افزار است .

۳- **نگهداری:** زیر سیستمی که این وظیفه را انجام میدهد (سیستم فرعی) بایستی فعالیتهای سازمان را هماهنگ نموده و سازمان را سرپا نگه دارد، بطور مثال دایره مهندسی که وظیفه ساختمان سازی را انجام میدهد و دایره تعمیر و نگهداری که روغن کاری و تعمیر دستگاهها را به عهده دارد.

۴- **تطبیق با محیط:** زیر سیستمی که این وظیفه را انجام میدهد (سیستم فرعی) مسئولیت تغییرات سازمانی را برعهده دارد، محیط را بررسی میکند و به دنبال مسائل و مشکلات، فرصتها، امکانات و تکنولوژی پیشرفته میگردد. وظیفه آن نوآوری، خلاقیت و کمک کردن به سازمان در جهت شناخت و سازش با تغییرات است.

۵- **مدیریت:** زیر سیستمی که این وظیفه را انجام میدهد مسئولیت رهبری و هماهنگی سایر زیرسیستم های فرعی سازمان را برعهده دارد. و این زیرسیستم باید رهبری، استراتژی ، هدف ها ، سیاستها و مدیریت کل سازمان را مشخص، تدوین و تامین کند.



سوال ۴- ابعاد ساختاری سازمان (۸ مورد) و محتوایی سازمان (۵ مورد) را نام برده، توضیح دهید.

ابعاد سازمان به ۲ دسته ساختاری و محتوایی تقسیم میشوند، ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان می باشند که توسط آنها می توان بعنوان مبنائی سازمانها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند، مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدفهای آن، معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر میگذارند. ابعاد محتوایی میتوانند مبهم باشند زیرا آنها نشاندهنده ی سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار میگیرد. برای ارزیابی و درک سازمان هر دو بعد لازمند. این ابعاد با هم رابطه متقابل دارند و برای تامین هدفهای خود یکی از اینها خودش را با دیگری وفق میدهد.

الف: ابعاد ساختاری سازمان عبارتند از:

۱- **رسمی بودن:** رسمی بودن در واقع به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روشها، شرح وظائف، مقررات و سیاست هائی که بایستی سازمان رعایت و اجرا کند نوشته شده است. اغلب میزان رسمی بودن سازمانها را براساس شمارش تعداد صفحات اسناد موجود در سازمان می سنجند.

۲- **تخصصی بودن:** تخصصی بودن یک سازمان یعنی اینکه سازمان کارها و فعالیتهای خود را تا چه اندازه ای به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده است. اگر سازمانی در حد بسیار بالائی تخصصی شده باشد یعنی اینکه هر کارگر یا کارمند دامنه محدودی از کارها را انجام میدهد و در مقابل اگر سازمان در حد پائینی تخصصی شده باشد یعنی اینکه کارکنان کارهای متعددی را انجام می دهند و هریک از آنها چندین وظیفه را عهده دار می باشند، گاهی تخصصی بودن را تقسیم کار نیز می نامند.

۳- **داشتن استاندارد:** یعنی اینکه بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان انجام شوند.

۴- **سلسله مراتب اختیارات:** یعنی اینکه هریک از افراد سازمان بایستی به چه کسی گزارش داده و از چه کسی گزارش بگیرند. همچنین با سلسله مراتب اختیارات، حیطه نظارت (کنترل) مدیران نیز مشخص می شود. سلسله مراتب اختیارات با کشیدن خطوط عمودی در نمودار سازمان مشخص میشوند. هر قدر که حیطه کنترل مدیر محدودتر باشد سلسله مراتب اختیارات ارتفاع بیشتری پیدا میکند و بالعکس.

۵- **پیچیدگی:** منظور از پیچیدگی تعداد کارها و یا سیستم های فرعی است که در درون سازمان انجام شده و یا وجود دارند. پیچیدگی به ۳ صورت در سازمان می باشد:

الف: **پیچیدگی عمودی:** تعداد سطوحی که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد.

ب: **پیچیدگی افقی:** تعداد عناوین شغلی و یا دوایری است که بصورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند.

ج: **پیچیدگی فضائی:** این نوع پیچیدگی بامیزان پراکندگی سازمان در مناطق مختلف جغرافیائی سنجیده می شود.

۶- **متمرکز بودن:** در سلسله مراتب اختیارات متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته میشود که قدرت تصمیم گیری دارد. اگر تصمیمات در سطح بالای سازمان اتخاذ گردند میگوئیم سازمان متمرکز است و هنگامی که تصمیمات در سطوح پائین تر سازمان اخذ گردد و در واقع تفویض به سطوح پائین تر شده باشد میگوئیم سازمان غیرمتمرکز است.

۷- **حرفه ای بودن:** به سطوح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق میگردد. در سازمانی که افراد جهت گرفتن شغل بایستی دوره های آموزشی بلند مدت را طی کنند، میگویند این سازمان بسیار حرفه ای است.

۸- **نسبت های پرسنلی:** بیان کننده نسبت به کارگیری افرادی است که برای وظائف مختلف و دوائر گوناگون به استخدام سازمان درمی آیند. نمونه هائی از نسبت پرسنلی: نسبت مدیریت به نسبت ستادی است.

ب: ابعاد محتوایی سازمان عبارتند از:

۱- **اندازه سازمان:** عبارت است از بزرگی سازمان که بر حسب تعداد افراد و کارکنان آن مشخص می شود.

۲- **تکنولوژی سازمان:** ماهیت زیرسیستم (سیستم فرعی) تولید است و شامل عملیات و روشهای فرآیند تولید است (تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی)

۳- **محیط سازمان:** شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند مانند دولت، صنعت، موسسات مالی و... سازمان های دیگر از مهمترین عوامل محیطی هستند که بر سازمان اثر میگذارند.

۴- **اهداف و استراتژی سازمان:** در این قسمت هدف و شیوه های رقابتی که شرکت را از سایر سازمانها متمایز می سازد مشخص می شود. اهداف بصورت اسناد نوشته شده هستند که بیان کننده مقصود غائی و همیشگی شرکت هستند و استراتژی یک برنامه عملی است که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به اهدافش تعیین میگردد. هدفها و استراتژیهای سازمان مشخص کننده دامنه فعالیتها و رابطه ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

۵- **فرهنگ:** مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هائی است که سازمان با کارکنانش در آنها وجوه مشترک دارند.

سوال ۵- تفاوت تئوری سازمان با رفتار سازمانی را بنویسید.

در تئوری سازمان مجموعه رفتار افراد مورد توجه قرار می گیرد. در رفتار سازمانی در سطح خرد به سازمان توجه می شود. افراد درون سازمان مورد توجه قرار میگیرند و آنها به عنوان اجزای اصلی فرایند تجزیه و تحلیل به حساب می آیند در رفتار سازمانی مطالبی چون انگیزش، شیوه رهبری و شخصیت در کانون توجه قرار میگیرند و نیز به مساله تفاوتهای شناختی و احساساتی افراد (درون سازمان) توجهی خاصی می شود. در تئوری سازمان در سطح کلان به سازمان توجه می شود زیرا در آن کل سازمان به عنوان یک واحد به حساب می آید. در تئوری سازمان به مجموعه افرادی که دوایر

سازمانی را تشکیل می دهند و نیز به تفاوت هایی که از نظر ساختاری و رفتاری در سطح سازمان وجود دارد ، توجهی خاص می شود . تئوری سازمان ،جامعه شناسی سازمانها و رفتار سازمانی ، روان شناسی آنهاست . تئوری سازمان به صورت مستقیم مورد توجه مدیران رده بالا ، مدیران میانی و اندکی هم مدیران رده پایین است.

سوال ۶- مقایسه روشهای مدیریت مکانیکی (انعطاف ناپذیر) و ارگانیکی (انعطاف پذیر) و اقتضائی بر اساس ابعاد سازمان را بنویسید.

برخی از سازمانها در محیط ویژه ای قرار میگیرند و وضع خاصی را تجربه میکنند، همواره یک تکنولوژی به کار میبرند(تکنولوژی یکنواخت)و در پی کارائی هستند در یک چنین وضعیت خاصی مدیریت سازمان از روش مکانیکی استفاده میکند. در این روش شیوه کنترل دیوانسالاری و ساختار وظیفه ای است و ارتباطات رسمی است. حال اگر محیط نامطمئن و دستخوش تغییرات قرار گیرد ، مدیریت سازمان از روش ارگانیکی استفاده میکند که در آن از تکنولوژی غیر یکنواخت استفاده می شود و مدیر می تواند از هر نوع تکنولوژی که مقتضی و مناسب وضع سازمان است استفاده کند. با توجه به تعریف اقتضائی که به این معنی است یک چیز به چیز دیگر وابسته است ویا این مفهوم که : یک ویژگی از سازمان به کل موقعیت بستگی دارد و باتوجه به ابعاد محیط (مطمئن و نامطمئن) و تکنولوژی(یکنواخت و غیریکنواخت) می توان نوع مدیریت را به اقتضا تغییر داد و می تواند مکانیکی یا ارگانیکی باشد و این بستگی دارد به ابعاد سازمان و این بستگی داشتن همان رویکرد اقتضائی است و روش صحیح مدیریت ، همین مدیریت اقتضائی است .

سوال ۷- دیدگاههای عقلائی-اقتضائی، مارکسیسم - بنیادگرا و دیدگاه مبتنی بر مبادله هزینه - منفعت را با هم مقایسه کنید

دیدگاه عقلانی - اقتضائی : میگوید که مدیریت سازمان بصورت تلویحی در جهت کارائی گام بر میدارد و میکوشد تا وضع موجود را حفظ کند . اساس این دیدگاه بر این فرض گذاشته میشود 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 . خردگرایی بدان مفهوم است که هدف ها تعیین و برای تامین آنها راههای موثر مشخص میشوند و بدین منظور مدیران بهترین استراتژی ها را انتخاب میکنند. مدیران میکوشند با رعایت عقل و منطق فرایندهای اجرائی و ساختار سازمان را به اقتضای محیط و متناسب با تکنولوژی و سایر عوامل ذیربط طرح ریزی کنند.

دیدگاه مارکسیسم – بنیادگرا: الف) این دیدگاه اتفاق نظر دارد که مدیران منطقی هستند ولی منطق مزبور به گونه ای است که منافع آنان را تامین میکند. باور همگان بر این است که مدیران پایه تصمیمات خود را بر این اساس میگذارند که بتوانند خود را در طبقه سرمایه دار نگهدارند و قدرت و منابع را به نفع خود حفظ نمایند. تصمیماتی را که مدیران میگیرند در جهت کارآئی و بهره وری سازمانی نیست بلکه در جهت تثبیت، تقویت و تائید مقام، موقعیت و جایگاه خودشان میباشد. به کارکنان و اعضای سازمان کارهای کم اهمیت و کوچک واگذار میشود به این دلیل که مهارت زدائی کنند و مانع از این شوند که کارکنان ادعای بیشتری نسبت به سازمان پیدا کنند. این دیدگاه با ارزش های اصل برابری و مساوات منافات دارد و حقوق مدیر عامل یا رئیس کل گاهی تا ۲۰۰ برابر حقوق یک کارمند است و چنین وضعی باعث میشود که اصولاً مساله مشروعیت بحث مزبور منتفی گردد.

ب) جنبه دیگر دیدگاه فوق بر این باور است که وضع موجود سازمان در حال تغییر می باشد. هدف تئوری سازمان این است که اعضا را از استثمار و از خود بیگانگی برهاند. این دیدگاه بر این باور قرار گرفته است که تئوری سازمان باید دید سیاسی داشته باشد. آنچه را که سازمان ها انجام می دهند بررسی کند و سواستفاده هائی که از قدرت و منابع میشود افشا نماید.

سوال ۸ – آگاهی از تئوری سازمان چه کمکی به فرد میکند ؟

آگاهی از تئوری سازمان به فرد کمک میکند تا از آنچه در سازمان میگذرد آگاهی یابد.

۱- تئوری سازمان می تواند به مدیران کنونی و آینده کمک کند تا ژرف نگر شده، مسائل را بهتر درک کنند و در نتیجه مدیران بهتری شوند.

۲- در تئوری سازمان متغیرها شناسائی شده و برای شناسائی مسائل و مشکلات و توجیه آنچه در حال رخ دادن است اطلاعاتی ارائه می شود. از این رو برای تامین هدفهای سازمان بهتر میتوان سازماندهی کرد.

۳- به یک مفهوم کاملاً واقعی تئوری سازمان بر صلاحیت، شایستگی و اثربخشی مدیر می افزاید. با تحقیق بر روی سازمانها میتوان در باره ی جنبه های مهم محیط خود چیزهای زیادی یاد گرفت.

۴- مطالعه بر روی سازمانها فرد را قادر می سازد تا چیزهائی ببیند و درک کند که دیگران نمیتوانند آنها را ببینند.

۵- آگاهی و درک علت و شیوه عمل سازمان باعث می شود که مدیر بتواند واکنش مناسب و مقتضی و درست نشان دهد.

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

معمولا از ویژگی های هر سازمان این است که در چهار سطح تجزیه و تحلیل می شود :

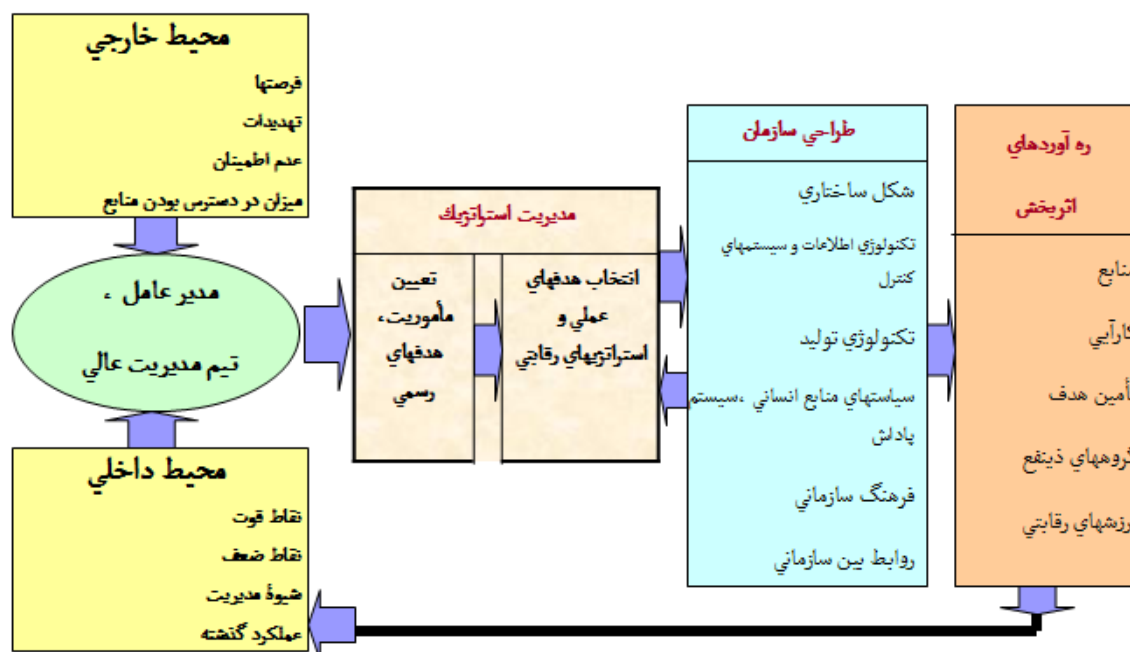
۱- فرد ۲- واحد یا گروه ۳- سطح سازمان ۴- سطح جامعه (محیط)

سنگ بنای هر سازمان فرد است و پایه و اساس هر سازمان بر افراد قرار دارد. نقش فرد در سازمان مانند نقش سلول در بدن انسان است. گروه یا واحد سازمانی در سطح بعدی قرار میگیرند اینها مجموعه ای از افرادی هستند که برای انجام دادن کارهای گروهی با یکدیگر همکاری میکنند. سازمان در سطح سوم این تجزیه و تحلیل است. یک سازمان مجموعه گروه یا واحد است. از مجموعه این گروه ها و واحدها سازمان بوجود می آید. سطح بعدی این تجزیه و تحلیل مجموعه ای از سازمانهاست که بصورت یک گروه در می آیند و جامعه را تشکیل می دهند. محیط سازمانی بوسیله سازمانهایی بوجود می آیند که در آن جامعه قرار دارند. اگرچه در تئوری سازمان مساله تجزیه و تحلیل در سطح سازمان مورد تاکید است ولی به گروه و محیط هم توجه میشود. برای تشریح سازمان نه تنها به ویژگیهای آن باید توجه کرد، بلکه باید به ویژگیهای محیط، واحدها و گروه هائی که اجزای اصلی تشکیل دهنده ی سازمان هستند نیز توجه شود.

فصل ۲- مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

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

نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



معمولاً فرایند رهبری با ارزیابی فرصتها و تهدیدها و امکاناتی که در محیط دارند شروع می شود. تهدیدها از این قرارند: میزان تغییر، عدم اطمینان یا تزلزل در محیط و در دسترس بودن منابع. همچنین مدیریت سازمان نقاط قوت و ضعف درون سازمان را بررسی می کند تا بتواند صلاحیتها و توانایی های شرکت را با سایر شرکتهایی که در آن صنعت فعالیت می کنند مشخص کند. اغلب ارزیابی محیط داخلی شرکت شامل اقدامات زیر است: ارزیابی فعالیت هر یک از دواير که نشان دهنده عملکرد گذشته است و همچنین سبک رهبری مدیر عامل و مدیریت عالی سازمان.

گام بعدی این است که با توجه به تناسبی که بین فرصتهای خارج سازمان و توانایی های داخل سازمان وجود دارد، مأموریت های کلی و هدفهای رسمی سازمان مشخص گردد. همچنین باید هدفهای ویژه اجرایی و استراتژی ها را ارائه کرد. طراحی سازمان یعنی مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک و این همان نقشی است که تئوری سازمان ایفا میکند رهبری سازمان از مجرای تصمیماتی که در رابطه با موارد زیر گرفته می شود، صورت می گیرد: شکل ساختاری تکنولوژی اطلاعاتی، سیستم های کنترل، نوع تکنولوژی تولید، سیاستهای مربوط به منابع انسانی، فرهنگ و رابطه سازمان با سایر سازمانها. پیکانی که از طراحی سازمان به استراتژی ها و هدف های اجرایی بر می گردد بدان معنی است

که اغلب استراتژی ها در درون ساختار کنونی سازمان تعیین می گردند به گونه ای که طرح کنونی ، هدف ها و استراتژی را محدود می کند . استراتژی و هدف های جدید با توجه به نیازهای محیطی تعیین و انتخاب می گردند و سپس مدیریت عالی سازمان در صدد بر می آید تا برای رسیدن به هدفها طرح ریزی بکند . نقش مدیریت عالی سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا مدیران می توانند محیط را به صورتهای مختلف تفسیر نمایند در نتیجه هدف هایی متفاوت تعیین کنند . مدیریت ارشد ، هدفها ، استراتژی ها و طرح سازمانی را تهیه و تدوین می کند و می توانند بر اثر بخشی سازمان اثرات زیادی بگذارند. هدف ها یا استراتژی های ثابت نیستند و کسی هم آنها را بر سازمان تحمیل نمی کند. برای تامین هدف ها و استراتژیها نیز برای تعیین موفقیت سازمان از طرح سازمانی استفاده می شود . سرانجام طرح سازمانی نشان دهنده راهی است که هدف ها و استراتژی ها به انجام می رسند.

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

در هر سازمان چندین هدف وجود دارد و برای تامین هر کدام باید کار بخصوصی انجام شود. بین هدف هایی که به صورت رسمی تعیین می شوند با هدفهای عملیاتی که سازمان در صدد تعیین آن هاست تفاوت عمده وجود دارد. معمولاً هدفهای کلی سازمان را ماموریت سازمان می نامند. (یعنی دلیل وجودی سازمان). ماموریت بیان کننده ارزش ها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است.

اهداف رسمی عبارتند از گستره سازمان که بصورت رسمی مشخص شده است و نتایجی که سازمان در پی دستیابی به آنهاست. معمولاً فعالیتهای شرکت در قالب اهداف رسمی مشخص می شود و ممکن است بر ارزش ها، بازارها و مشتریانی تاکید کند که وجه مشخصه سازمان هستند. هدفهای رسمی سازمان و فلسفه وجودی اش در اساس نامه، مرام نامه یا گزارش سالانه اش نوشته می شود. بطور کلی هدفهای رسمی و ماموریتهای سازمان تعیین کننده نوع سیستم ارزشی سازمان است در حالیکه هدفهای عملی و استراتژی ها مشخص کننده کارهای اصلی است که سازمان باید انجام دهد. هدفهای رسمی به موجودیت سازمان مشروعیت میدهند در حالیکه هدفهای عملی و استراتژی ها به صورتی روشن تر و دقیقتر بیان میشوند.

اهداف عملیاتی : آنچه را که سازمان باید با اقدامات و عملیات واقعی به آن دست پیدا کند و اینکه سازمان واقعا به چه کاری مشغول است، مشخص می کنند. معمولاً اهداف عملیاتی در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری بیان و در کوتاه مدت تامین می شوند. هدف های عملیاتی به صورت وظایف و اقدامات اساسی است که سازمان باید انجام دهد. و آنها مشابه فعالیتهایی است که یک زیرسیستم باید انجام دهد.

سوال ۳- انواع اهداف عملیاتی را توضیح دهید :

عملکرد کلی سازمان : سود آوری نشان دهنده عملکرد کلی سازمان های انتفاعی است . سایر هدف های کلی سازمان عبارتند از رشد و حجم تولید . افزایش سود یا فروش در طول یک دوره معین را رشد می نامند . حجم فعالیت یعنی کل فروش، محصولات یا خدماتی که ارائه می شود . حجم فعالیت نشان دهنده عملکرد کلی است . سازمان های غیر انتفاعی مثل اتحادیه های کارگری هدف هایی دارند مربوط به رشد .

منابع: برای منابع چنین فعالیت هایی را در نظر گرفته اند : خرید و تهیه مواد مورد نیاز و تامین منابع مالی از محیط .
بازار : این هدف ها به صورت بدست آوردن سهم مشخصی از بازار یا رسیدن به پایگاه مطلوب در بازار مشخص می شوند، معمولاً این مسئولیت ها بر عهده دواير بازاریابی ، فروش و تبلیغات گذارده می شود .

رشد و پیشرفت کارکنان : سازمانی که هدف خود را به این صورت تعیین می کند می کوشد تا به اعضا و کارکنان آموزش بدهد و همواره در پی سلامت ، امنیت ، ارتقاء و رشد آنها می باشد .

نوآوری : شرکت هایی که هدف های خود را به این صورت تعیین میکنند انعطاف پذیری درون سازمانی دارند و همواره پذیرای تغییرات غیر منتظره ای هستند که در محیط رخ می دهد . اغلب هدف های نوآوری بر حسب ارائه خدمات جدید و فرایندهای نوین تولید بیان می شوند .

بهره وری : هدفهای بهره وری به صورت میزان محصولی که در سایر منابع موجود به دست آید، بیان می شود این هدفها به صورت مقدار منابعی که برای دستیابی به محصول یا تولید مورد نظر به مصرف می رسند ارائه می گردد . بنابراین آنها بر حسب هزینه هر واحد ، آحاد تولیدی هر کارگر یا هزینه مصرفی و کارگر بیان می شوند .

در سازمانهای موفق بین هدفهای عملیاتی نوعی توازن و تعادل برقرار می شود برای مثال اگرچه سودآوری اهمیت دارد ولی بسیاری از بهترین شرکت های امروز متوجه شده اند که داشتن دیدگاهی محدود و توجه خاص به رقم انتهایی صورت حساب سود و زیان می تواند بهترین راه برای دستیابی به عملکرد بالا باشد .

اهداف عملیاتی به صورت وظائف و اقدامات سیاسی است که یک سازمان باید انجام دهد که عبارتند از : عملکرد کلی سازمان ، مرزگستری ، نگهداری ، تطبیق با محیط و تغییرات و فعالیتهای تولیدی

سوال ۴- کارایی و اثربخشی را تعریف کنید.

اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نایل می شود یک مفهوم کلی دارد و در برگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست . هنگام تعیین اثر بخشی سازمان حدود یا میزانی که هدف های چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تامین شده اند ، سنجیده و اندازه گیری می شوند.

کارایی مفهوم محدودتری دارد و در 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 آن را بر حسب نسبت مصرف به

محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد می گویند که کارایی بیشتری دارد.

در برخی سازمان ها کارایی به اثر بخشی منجر می شود و در برخی بین این دو رابطه ای وجود ندارد. ممکن است یک سازمان از کارایی بالای برخوردار باشد ولی به هدفهایش نرسد زیرا کالایی را تولید می کند که متقاضی زیادی ندارد و یا امکان دارد یک سازمان به هدف های سود آور خود برسد ولی کارایی نداشته باشد.

سوال ۵- رویکردها (روش ها) ی ستنی برای سنجش اثر بخشی سازمان کدامند. هر کدام را بطور مختصر توضیح دهید.

روش مبتنی بر هدف، روش مبتنی بر تامین منابع، روش مبتنی بر فرآیند درونی

در روش مبتنی بر هدف به جنبه محصول یا تولید توجه می شود. در این روش، باید هدفهای تولیدی سازمان را شناسایی و مشخص نمود و آنگاه میزان هدفهای تأمین شده را اندازه گیری کرد.

شاخص ها: باید هدف های عملی (نه هدف های رسمی) مانند سودآوری، رشد، سهم بازار، رفاه کارکنان و .. مد نظر قرار گیرد تا نتایج بهتری بدست آید.

کاربرد: سازمانهای تجاری و تولیدی: زیرا میتوان هدفهای تولیدی شرکت را به آسانی اندازه گیری کرد، ۲ مساله باید حل شود: ۱- هدفهای چندگانه ۲- استفاده از شاخص های ذهنی (نه عینی) در محاسبه هدف تامین شده. در بحث هدفهای چندگانه امکان دارد سازمان در تامین یک هدف بسیار موفق و در مورد هدف دیگری ضعیف عمل کرده باشد. - برای برخی از هدفهای مشخص مثلا میزان رفاه کارکنان یا مسولیت اجتماعی باید از شاخص ذهنی استفاده کرد. **ضعف:** تعیین هدف های عملی و اندازه گیری عملکرد چندان ساده نیست.

روش مبتنی بر تامین منابع: در این روش، به بخش تأمین منابع مورد نیاز (بخش ورودی) اهمیت داده می شود، اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تامین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند.

تعریف اثربخشی در این روش: توانایی شرکت در بهره برداری از محیط خود در راه تحصیل و تامین منابع ارزشمند و کمیاب

شاخص ها: ۱- توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب

۲- توان تصمیم گیری سازمان در درک و تعبیر درست از ویژگیهای واقعی محیط خارج

۳- توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییرات محیط

۴- حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان

کاربرد: هنگامیکه نتوان به شاخص های دیگری از عملکرد دست یافت، روش مبتنی بر تامین منابع مفید است.

در سازمانهای رفاه اجتماعی و غیر انتفاعی و دانشگاههای دولتی
ضعف : به نظر میرسد توان سازمان در تحصیل و تامین منابع، به اندازه شیوه استفاده کردن از آنها اهمیت
ندارد مانند باشگاه ورزشی

الگوی مبتنی بر فرآیند درونی : در این روش، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. به عبارت دیگر یک
سازمان کارآمد ، فرآیند درونی یکپارچه و هماهنگ دارد بگونه ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت
می کنند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجه ای نمیشود و رکن اصلی این روش بر پایه ی کاری گذاشته شده
که سازمان با منابع موجود خود میکند و بصورت سلامت درون سازمانی و کارائی متجلی می شود.

شاخص ها: ۱- وجود فرهنگ قوی و جوی مساعد در سازمان

۲- روحیه همکاری و اعتماد متقابل میان کارکنان و مدیریت سازمان

۳- تصمیم گیری و وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان و همدلی با اعضای سازمان.

۴- دادن پاداش متناسب با عملکرد به مدیران - تشویق به تحقیق و توسعه توسط کارکنان

۵ - رابطه تعاملی بین اعضای سازمان و اجزای آن

۶- تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرفنظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمانی باشد.

۷- رابطه متقابل بین اعضای سازمان و حل مسائل و تضادهائی که در اجرای طرح ها بین مجریان و اعضا بوجود می آید.

۸- محاسبه کارائی اقتصادی شاخص دیگری است که برای اندازه گیری اثربخشی فرآیند درونی از آن استفاده میشود.

کاربرد: در سازمانهایی که با مسأله کارایی سروکار دارند، برای محاسبه عملکرد میتوان از روشهای مبتنی بر کارائی مالی
استفاده کرد.

ضعف : ۱- نمی توان رابطه کل تولید و سازمان را با محیط خارج ارزیابی کرد.

۲- قضاوت در باره کارکرد داخلی سازمان بیشتر به صورت ذهنی انجام می شود و نمی توان آنها را به صورت
کمی تبدیل کرد.

سوال ۶ - روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی و روش مبتنی بر رضایت گروه های ذینفع برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی

سازمان را با هم مقایسه کنید و شباهت آنها را ذکر کنید ؟

روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه های ذینفع : (مبتنی بر شاخصهای اساسی): با توجه به گروه های ذینفع
چندین فعالیت مختلف درهم ادغام می شوند . ممکن است گروه ذینفع یکی از گروه های خارج از سازمان دیگری باشد
که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد . بستانکاران ، عرضه کنندگان مواد اولیه و صاحبان شرکت از جمله افراد و
گروه های ذینفع هستند . در این روش که آن را روش مبتنی بر شاخص های اساسی هم می نامند تعیین میزان رضایت
این گروه ها بعنوان شاخص عملکرد به حساب می آید . هر کدام از این گروه های ذینفع دارای شاخص ویژه ای می
باشند زیرا منافع ویژه ای در سازمان دارند .

شاخص ها :

گروه ذینفع	شاخص اثر بخشی
۱ - صاحبان شرکت	بازده مالی
۲ - کارکنان	رضایت کارکنان ، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت
۳ - مشتریان	کیفیت کالاها و خدمات
۴ - بستانکاران	میزان اعتبار
۵ - جامعه	نقش شرکت در بهبود امور جامعه
۶ - عرضه کنندگان مواد اولیه	معامله رضایت بخش
۷ - دولت	رعایت قوانین و مقررات

تحقیقات نشان داد که یک مؤسسه یا سازمان کوچک نمی تواند به طور همزمان خواسته ها و تقاضاهای همه گروه ها را تأمین کند . اگر هر هفت شاخص مورد توجه قرارگیرد اثر بخشی سازمان به صورتی دقیق تر محاسبه خواهد شد .

مزیت این روش این است که در اجرای روش مزبور با دیدگاه بسیار وسیع تری به اثر بخشی سازمان توجه می شود و عوامل خارجی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار میگیرند . در این روش همچنین استنباط جامعه از مسئولیت های اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که به صورت رسمی در روشی سنتی) مورد توجه نبود مورد توجه قرار می گیرد . در اجرای روش مزبور همه شاخص ها (منابع مصرفی ، فرایند درونی ، محصول) به طور همزمان مورد توجه قرار می گیرند و براین نکته تأکید می شود که هیچ شاخص منحصر به فردی نمی تواند اثر بخشی سازمان را تعیین کند . رفاه کارکنان درست به اندازه تأمین هدف های صاحبان سازمان اهمیت دارد . اگر در سنجش اثر بخشی سازمان چند گروه مورد ارزیابی قرارگیرند بویژه اینکه محیط همواره در حال تغییر است و سازمان با آن وفق دهد نتیجه بسیار دقیقتری بدست خواهد آمد .

کاربرد: در سازمانهایی با ارتباط مستقیم با مشتری مثل فروشگاههای زنجیره ای

روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی : شاخص های عملکرد و هدف های سازمانی بوسیله مدیران رده بالا و میانی سازمان تعیین می گردند . شاخص های عملکرد مختلف باهم ادغام شده و روش مبتنی بر ارزش های رقابتی ارائه شد .

شاخص ها : این شاخص ها نمایگر ارزش های رقابتی مدیران در سازمان است . نخستین بعد ارزشی سازمان همانا تعیین **کانون توجه** آن است . یعنی اینکه آیا ارزش های مورد نظر مربوط به مسائل بیرونی یا درونی سازمان می باشند . اگر توجه مدیر روی مسائل درون سازمان متمرکز شود او به مسأله رفاه ، بهبود و کارایی کارکنان توجه می کند ولی اگر مدیریت به مسائل بیرون از سازمان توجه کند در واقع خود سازمان را از نظر محیط مورد توجه قرار می دهد . دومین بعد ارزشی به **ساختار** سازمان مربوط می شود یعنی اینکه ثبات و پایداری در کانون توجه قرار می گیرد . توجه کردن به ثبات و پایداری نشان دهنده ارزشی است که مدیریت سازمان به پدیده **اعمال کنترل** از بالا می دهد و این مشابه همان الگوی مکانیکی است . انعطاف پذیری نمایانگر ارزشی است که مدیریت به سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات می دهد و این مشابه همان الگوی ارگانیکی است .

روش مبتنی بر ارزش های رقابتی دو ویژگی برجسته دارد. نخست در این الگو مفاهیم و اصول متضاد درهم ادغام می شوند و دیدگاه واحدی بدست می آید. در اجرای این الگو، هدف های تولید، تامین منابع و توسعه منابع انسانی به عنوان هدف های سازمان مورد توجه قرار می گیرند و سازمان درصد تامین آنها بر می آید. دوم، در این الگو به شاخص هایی که در محاسبه اثر بخشی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند توجه می شود. چهار ارزش رقابتی به صورت همزمان وجود دارند ولی اولویت های متفاوتی به آنها داده می شود. ابعاد ارزشی از نظر ساختاری و کانون توجه مدیریت با هم ترکیب شده و چهار الگو بدست می آید که می توان با استفاده از آنها اثر بخشی سازمان را محاسبه کرد.

سوال ۷- چهار الگوی ارزش های اثر بخشی سازمان را به طور مختصر توضیح دهید؟

کانون توجه

الگوی مبتنی بر روابط انسانی ارزشهای هدف: رشد منابع انسانی هدف های فرعی: حفظ انسجام انسانی، بالا بردن روحیه افراد، آموزش	الگوی مبتنی بر سیستمهای باز: مشابه الگوی تامین منابع ارزشهای هدف: رشد، تامین منابع هدف های فرعی: انعطاف پذیری، در حال آماده باش بودن، ارزشیابی عوامل خارجی
الگوی مبتنی بر فرآیند های درونی ارزشهای هدف: ثبات و پایداری، حفظ تعادل هدف های فرعی: اطلاعات مدیریت، ارتباطات	الگوی مبتنی بر هدف های عقلانی یا بخردانه ارزشهای هدف: بازدهی، کارایی، سودآوری هدف های فرعی: برنامه ریزی و تعیین هدف

کنترل

الگوی مبتنی بر سیستم های باز: نشان دهنده توجهی است که به عوامل خارجی و ساختار انعطاف پذیر می شود. پیشرفت و تامین منابع، از هدف های اولیه مدیریت می باشند مدیریت از مجرای تامین هدف های فرعی، مثل انعطاف پذیری، در آماده باش کامل به سر بردن و داشتن دیدگاه مساعد نسبت به ارزش های خارجی، هدف های مورد نظر را تامین می کند. ارزش اصلی یا حاکم عبارت است از ایجاد یک رابطه خوب با محیط به منظور دستیابی و تامین منابع و در نتیجه رشد سازمان. این الگو از جهاتی مشابه الگوی تامین منابع است.

الگوی مبتنی بر هدفهای بخردانه: ارزش های مدیریتی نشان دهنده کنترل ساختاری و توجه به عوامل خارجی است. هدف های اصلی مدیریت عبارتند از بهره وری، کارایی و سود. سازمان می خواهد از یک روش کنترل شده به هدف های فرعی دست یابد.

هدف های فرعی که راه رسیدن به هدف های اصلی را هموار می کنند عبارتند از برنامه ریزی داخلی و تعیین هدف برای سازمان. این الگو مشابه به روش مبتنی بر تامین هدف است.

الگوی مبتنی بر فرایند درونی: این الگو نشان دهنده ارزش هایی است که در راستای عوامل درونی و ثبات و پایداری قرار دارند. نخستین نتیجه ای که از اجرای این الگو بدست می آید یک محیط پایدار سازمانی است که به روشی معقول و متناسب با محیط خود را حفظ می کند. سازمان هایی که وضع خود را در محیط به خوبی تثبیت کرده باشند و تنها هدفشان این باشد که خود را در وضع کنونی نگهدارند می توانند از این الگو استفاده کنند. هدف های فرعی این الگو عبارتند از: وجود ارتباطی مؤثر، مدیریت اطلاعات و تصمیم گیری.

الگوی مبتنی بر روابط انسانی: در برگیرنده ارزش هایی است که در ساختار انعطاف پذیر و به هنگام توجه کردن به امور داخلی سازمان مورد توجه قرار می گیرند. در این الگو مدیریت به توسعه منابع انسانی توجه می کند و به کارکنان فرصت های لازم برای پیشرفت و آزادی عمل داده میشود. هدف های فرعی که مدیریت سازمان در پی تامین آنها بر می آید عبارتند از وحدت و انسجام افزایش روحیه و ایجاد فرصت های آموزشی در کارکنان. سازمان هایی که این الگو را به اجرا در میآورند بیشتر به کارکنان و بهبود وضع آنها توجه می کنند نه به محیط.

سوال ۸- عواملی که در اثر بخشی سازمان نقش دارند (استراتژی هایی برای سازمان موفق) را توضیح دهید.

۱- گرایش استراتژیک ۲- مدیریت عالی ۳- طراحی سازمانی ۴- فرهنگ سازمانی

گرایش استراتژیک:

۳ ویژگی مهم آن نزدیک بودن یا صمیمی بودن با مشتری، واکنش سریع و داشتن کانون توجه و اهداف بسیار روشن تجاری است، سازمان اثربخش به مشتری توجه زیادی می کند و آن را به عنوان مهم ترین عامل ذینفع در سازمان به حساب می آورند. واکنش سریع به معنی این است که شرکت موفق می کوشد تا در برابر مشکلات، مساله ها و فرصت های پیش آمده به سرعت از خود واکنش نشان دهد. چنین سازمانی بیشتر در حالت پیشرو، نه دنباله رو، دارد و از هر فرصتی سود می جوید. چنین شرکتی از طریق آزمون و خطا مطالب را می آموزد. کانون توجه یک سازمان موفق بسیار روشن و مشخص است. چنین شرکتی خوب می داند که آیا آینده نگراست یا حالت دفاعی به خود می گیرد. خوب می داند که باید موفق گردد و در این راه چه باید بکند یا بهترین عمل کدام است به کارهایی می پردازد که از آنها آگاهی، درک و تخصص بیشتری دارد.

مدیریت عالی:

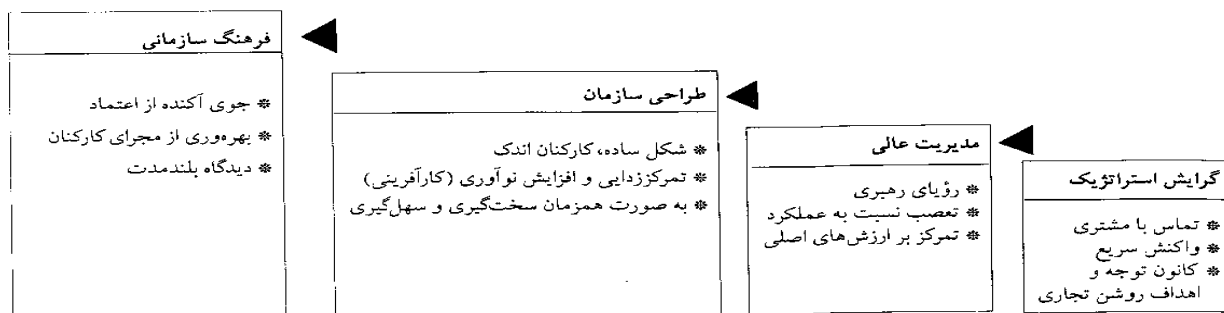
سازمان های بسیار موفق از ۳ عامل خاص مدیران استفاده می کنند که عبارتند از رویای رهبری، تعصب به عمل و تمرکز بر ارزشهای اصلی که کانون توجه شرکت را تشکیل می دهد. سازمان برای اینکه موفق باشد، مدیریت باید دارای نوعی رویای ویژه رهبری باشد تا بتواند سازمان را رهبری کند و نه اینکه تنها به هدایت امور در درون سازمان اکتفا نماید. رهبر باید یک رویا یا دیدگاه از آنچه را که می توان انجام داد ارائه کرده و به کارکنان احساس رهبری، هدف مشترک و مقصود یا مقصد القاء کند. همچنین در یک سازمان موفق مدیران و کارکنان به عمل و کار توجه می کنند. آنها پیش از ارائه راه حل و تصمیم گیری صلاح نمی دانند که به عمق مسائل توجه کنند. تصمیمات بی پایه و اساس

نیست. مدیریت ارشد استراتژی و هدف اصلی را مورد تایید قرار می دهد و به تصمیماتی ارج می گذارد که موجب رونق و تقویت و بقای شرکت بشود.

طراحی سازمانی: سازمان های موفق از این نظر سه ویژگی دارند: ۱- شکل ساده و کارکنان اندک ۲- تمرکز زدایی با هدف افزایش کارآفرینی ۳- داشتن دو ویژگی سخت گیری و ساده گیری به صورت همزمان شکل ساده و کارکنان اندک به معنی این است که شکل و سیستم سازمان های موفق به صورتی ظریف، ساده و تعداد کارکنان در پست های ستادی انگشت شمارند. این خود یک دیوان سالاری کوچک است. شرکت های بزرگ به بخش های مستقل کوچک تقسیم شده اند تا بتوانند ساده و انعطاف پذیر گردند. ساختار سازمانی غیر متمرکز می شود تا نوآوری و تغییر را تقویت نماید.

خلاقیت و نوآوری کارکنان در همه سطوح تقویت و تشویق می شود و به آنها پاداش های نیکو می دهند. واحدهای سازمانی کوچک هستند تا افراد احساس تعلق داشتن پیدا کنند و درباره حل مسائل همکاری نمایند. شرکت های موفق به چیزی بیش از سود خالص می اندیشند چون دریافته اند که موفقیت در گرو مجموعه ای گوناگون از ارزش ها و شایستگی هاست. ایجاد تعاون بین معیارهای مالی و غیر مالی موجب می شود که شرکت تصویر بهتری از عملکرد خود ارائه دهد و مدیران را یاری می کند تا کارکنان و اعضای شرکت را به سوی هدف های استراتژیک سوق دهند.

فرهنگ سازمانی: موفقیت شرکت در گرو تعهد کارکنان است. شرکت های موفق کوشیده اند تا از انرژی بالقوه کارکنان و علاقه شدید آنان استفاده کنند. بدین منظور جوی آکنده از اعتماد بوجود می آورند. افزایش تولید و بهره وری را از مجرای کارکنان تقویت می نمایند و همواره دیدگاه های بلند مدت دارند. جو آکنده از اعتماد ضرورت پیدا می کند زیرا کارکنان باید بتوانند آزادانه و با صداقت با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. همکاری بین دوایر نیاز به اعتماد و اطمینان متقابل دارد. افزایش تولید از مجرای کارکنان بدین معنی است که همه افراد باید مشارکت نمایند. کارگران به عنوان منشأ یا ریشه کیفیت و بهره وری بحساب می آیند. دیدگاه های مخالف تقویت می شوند نه سرکوب. توانایی در حرکت به جلو از طریق توافق عمومی موجب افزایش انگیزه، اعتماد به نفس و تسهیل یا تقویت نوآوری و کارایی می شود. از تجربه ژاپنی ها می توان آموخت که به دیدگاه های بلند مدت باید اهمیت داد. سازمان یک روزه موفق نمی شود. باید در آموزش کارکنان سرمایه گذاری کنند و به گونه ای عمل کنند که آنان برای دوره های بلند مدت به سازمان متعهد شوند. مسیرهای شغلی باید به گونه ای طرح ریزی شود که کارکنان دارای زمینه های کاری وسیع گردند و تنها به حرکت های محدود و سریع اکتفا نکنند.



سوال ۹- استراتژی های رقابتی پورتر را توضیح دهید.

چارچوب پورتر شامل استراتژی زیر است : ۱- کاهش هزینه ۲- متمایز ساختن محصول ۳- تمرکز

کاهش هزینه : ویژگی های سازمان شامل اختیارات متمرکز و بسیار زیاد ، اعمال کنترل بسیار شدید بر هزینه ها ، به کارگیری روش های عملیاتی استاندارد ، به کارگیری تکنولوژی ساده در فرایند تولید به کارگیری سیستم های بسیار عالی توزیع و کاهش هزینه ها ، سرپرستی مستقیم ، دادن اختیارات محدود به کارکنان ، گرفتن گزارش های پیاپی و مفصل جهت اعمال کنترل ، افزایش کارایی و حفظ ثبات و پایداری

متمایز ساختن محصول : به کارگیری ساختار ارگانیک به گونه ای که بین دوایر هماهنگی بسیار زیاد وجود داشته باشد. تشویق و ترغیب به خلاقیت ، تشویق به تحقیقات اصولی ، افزایش توانایی های بازاریابی نوآوری در دادن پاداش به کارکنان ، افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا و متمایز ساختن محصولات از ویژگی های سازمان است.

تمرکز : ترکیبی از سیاست های بالا در جهت هدف های شخصی استراتژیک ، داشتن انعطاف پذیری در دادن پاداش و برقرار کردن روابط صمیمی با کارکنان ارائه خدمات لازم به مشتری جهت افزایش وفاداری مصرف کنندگان ، دادن اختیارات نسبتاً زیاد به کارکنان جهت تماس و تامین نیازهای مشتریان.

فصل ۳ - محیط خارجی

سوال ۱- محیط سازمان را تعریف کنید، بخش های مختلف محیط سازمان کدامند؟ توضیح دهید؟

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

می توان برای هر سازمان ده بخش برشمرد: صنعت؛ مواد اولیه؛ بازار، منابع انسانی؛ بین الملل، دولتی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی؛ تکنولوژی ومالی .

بخش صنعت: محصولاتی با نام و نشان تجاری شناخته شده با کاهش قیمت می توانند رقیبان خرده پا را از میدان به در کنند.

بخش مواد اولیه: شامل عرضه کنندگان ، تولید کنندگان و خدمات می باشد. نمونه بسیار جالب در بخش مواد اولیه و تولید، شرکتهای نوشابه می باشد . در سالهای میانی دهه ۱۹۶۰ کارخانه های فولادسازی مالک شرکتهای قوطی سازی بودند.دراین سالها شرکت آلومنیوم رینالذر برنامه ای برای بازیافت محصولات به اجرا درآورد تا منابع اولیه به قیمتی ارزانتر به بازار عرضه شود

بخش منابع انسانی: اتحادیه های کارگری نیروی بالقوه مهمی به حساب می آیند در کارخانه های مستقر در واشنگتن و کانزاس بیش از ۳۲ هزار نفر کارگر عضو اتحادیه صنایع هواپیمایی برای افزایش دستمزد و امنیت شغلی اعتصاب کردند.شرکت بوئینگ چاره ای جزء این ندیدکه با آنها به توافق برسد.

منابع مالی : موجب نگرانی همه شرکتهای شده است ولی کسانی که بخواهند کاری جدید آغاز کنند بیشتر نگران این مساله هستند.

بخش بازار : شرکت هایی که اسباب بازی تولید می کنند ؛ مثل ماتل و تایکو که عروسک های آمریکایی و آفریقایی تبار تولید و عرضه کردند.

بخش تکنولوژی: عواملی مثل روشهای تولید،مراکز تحقیقاتی، دستگاههای خودکار، مواد جدید. نقش دارند

بخش اقتصادی: عواملی مثل.رکود اقتصادی،نرخ بیکاری،نرخ تورم،نرخ سرمایه گذاری،رشد نقش دارند

بخش دولتی : وزارت بهداشت دولت آمریکا در رویارویی با محصولات پزشکی و قطعات الکترونیکی که گاهی در بدن انسان به کار گرفته میشد، اقدام به تدوین قوانین و مقررات شدیدتری نمود.

بخش فرهنگی - اجتماعی: توجه فزاینده ای که به حمایت از محیط و حیوانات شده به شیوه های مختلف بر شرکتهای گوناگون اثر گذاشته است.

اغلب شرایط عمومی اقتصادی بر شیوه کارکرد شرکت اثر می گذارد. شرکت برای اینکه با کاهش دادن قیمت ها سود به دست آورد باید طرح های ساده تری مورد توجه قرار دهد.

مهمترین تغییر در بخش تکنولوژی رخ می دهد که آن هم می تواند بر همه جنبه های تجارت و صنعت اثر بگذارد به ویژه این اثرات بر صنعت کامپیوتر شدیدتر است.

بخش بین الملل: در صنعت خودروسازی در آمریکا بخش بین الملل به عنوان یکی از عوامل عمده محیط خارجی به حساب می آید.

سوال ۲- بخش های مختلف محیط سازمان را توضیح دهید؟

بخش های مختلف محیط سازمان عبارتند از: محیط کاری؛ محیط عمومی؛ محیط بین الملل.

محیط کاری: شامل بخشهایی می شود که سازمان به صورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر تواناییهای سازمان اثر مستقیم میگذارند. شامل صنعت، بازار بخش مواد اولیه، بخش منابع انسانی و بین المللی است.

محیط عمومی: بخشهایی را در بر میگیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیتهای روزانه یک شرکت اثر نمی گذارند ولی احتمال دارد به صورت غیر مستقیم اعمال نفوذ نمایند. شامل بخشهای دولتی، فرهنگی - اجتماعی، شرایط اقتصادی، تکنولوژی و منابع مالی است.

محیط بین المللی: محیط بین المللی به عنوان یک بخش به حساب می آید که می تواند به صورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همه بخشهای بومی تحت تاثیر رویدادهای بین المللی قرار میگیرند.

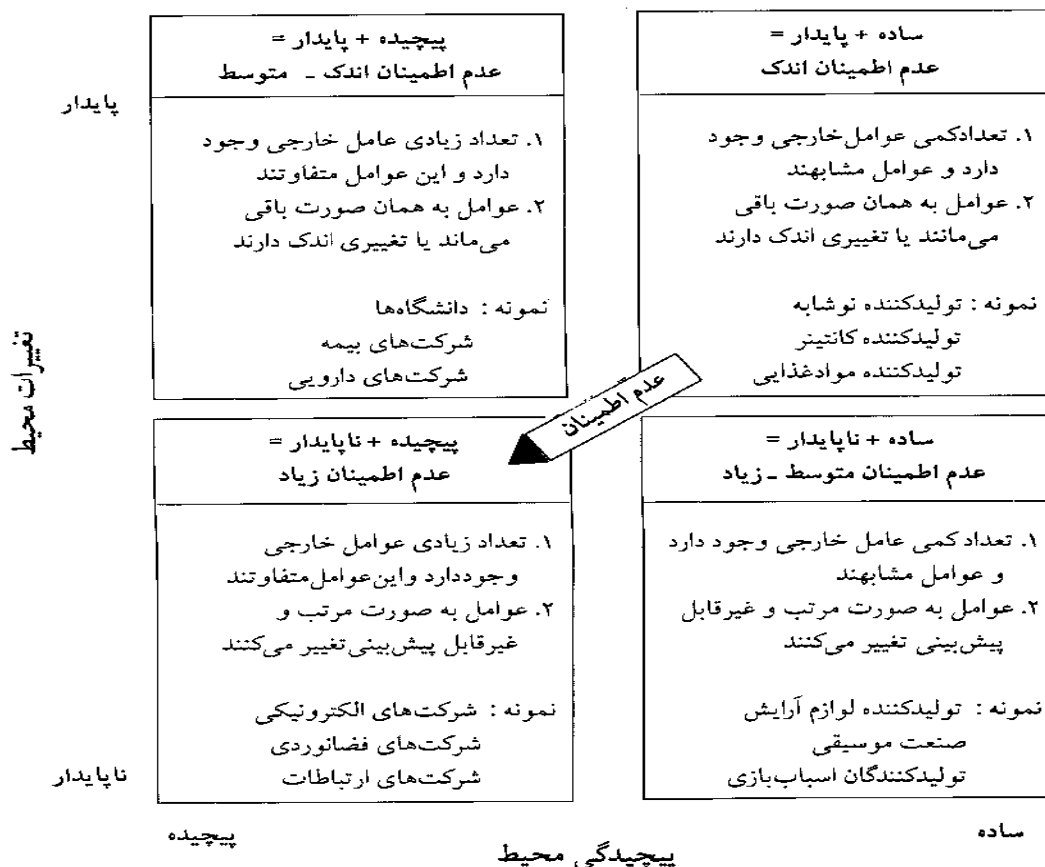
سوال ۳- پیچیدگی و تغییرات محیط را تعریف و چارچوب ارزیابی محیط بر اساس پیچیدگی و تغییرات محیط توضیح دهید.

الف- پیچیدگی: پیچیدگی در واقع نشاندهنده ناهمگن بودن عوامل خارجی سازمان است یعنی در یک محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم در ارتباط متقابل هستند و بر سازمان اثر میگذارند.

ب- تغییرات محیط: تغییرات محیط یا همان نا مطمئن بودن محیط یعنی سازمان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارد و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو میشود.

در محیط سالم و پایدار عدم اطمینان اندک است و تنها تعداد اندکی از عوامل خارجی وجود دارند که باید به آنها توجه کرد و آنها هم عموماً پایدار یا بدون تغییر باقی می مانند. یک محیط پیچیده و پایدار بیان کننده عدم اطمینان بیشتری است. تعداد بیشتری از این عوامل را باید مشخص و تجزیه و تحلیل کرد و سپس در برابر آنها واکنش مناسب نشان داد تا عملکرد سازمان عالی شود. در چنین محیطی عوامل خارجی به سرعت یا به صورت غیر منتظره تغییر نمی کنند. در یک محیط ساده و ناپایدار هم عدم اطمینان زیادی احساس می شود. تغییرات سریع باعث می شود که مدیران با عدم اطمینان روبرو شوند. حتی اگر سازمان با تعداد اندکی عامل خارجی سرو کار داشته باشد باز هم نمی تواند به راحتی این عوامل را پیش بینی کند. سازمانی که در محیط پیچیده و ناپایدار واقع شده باشد میزان عدم اطمینان در بالاترین حد است. تعداد زیادی عوامل خارجی بر سازمان فشار وارد می کنند و در برابر خلاقیت های سازمان به سرعت و به

شدت از خود واکنش نشان می دهند. زمانی که چندین بخش از سازمان به صورت همزمان تغییر کنند محیط متشنج خواهد شد. توزیع کننده نوشابه با یک محیط ساده و پایدار روبرو است. دانشگاه‌های ایالتی، تولید کنندگان وسایل خانگی و شرکتهای بیمه تقریباً در محیط های پایدار و پیچیده فعالیت می کنند. صنایع تولیدلباس در یک محیط ساده و ناپایدار کار می کنند.



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

ایجاد رابطه بین سازمانی	کنترل نیروهای حاکم محیطی
۱. مالکیت	۱. تغییر دادن قلمرو
۲. بستن قرارداد یا پیمان، مشارکت خاص	۲. فعالیت سیاسی، مقررات
۳. دعوت به همکاری	۳. شوراهای تجاری
۴. استخدام مدیران سرشناس	۴. فعالیت های غیرقانونی
۵. تبلیغ کردن، روابط عمومی	

ائتلاف رسمی استراتژیک : دو شرکت که از نظر موقعیت جغرافیایی ، مهارت و خط تجاری مکمل هم باشند، نوعی ائتلاف رسمی استراتژیک تشکیل داده و در صدد ادغام یا خرید هم بر نمی آیند . این ائتلاف با بستن قرارداد یا مشارکت خصوصی است .

الف) ایجاد رابطه مطلوب با عوامل اصلی محیط شامل عوامل زیر است :

مالکیت : شرکت ها برای ایجاد رابطه بین سازمانی؛ در مواردی در صدد خریدن شرکتی بر می آیند که می خواهند بر آن کنترل داشته باشند. این اقدام باعث می شود که شرکت خریدار به تکنولوژی محصولات یا سایر منابع دسترسی پیدا کند که دایم به آنها نیاز دارد و از طریق خرید یا ادغام شرکت صورت می گیرد.

بستن قرارداد و پیمان مشارکت خاص: شرکت ها برای کاهش عدم اطمینان اقدام به بستن قرارداد یا پیمان می کنند و بدین وسیله نوعی رابطه قانونی با شرکت دیگر بوجود می آورند.

دعوت به همکاری: این وضع به موردی گفته می شود که سازمان رهبران یک بخش مهم را به عضویت خود درآورد. **مدیریت مشترک:** نوعی رابطه رسمی است که بین دو سازمان برقرار می شود. این نوع رابطه هنگامی بین دو سازمان برقرار می شود که عضوی از هیات مدیره یک شرکت به عضویت هیات مدیره شرکت دیگر درآید. به دو نوع مستقیم و غیر مستقیم نیز تقسیم می شود .

استخدام مدیران سرشناس: نقل و انتقال مدیران اجرایی سرشناس، یکی دیگر از روشهایی است که سازمانها سعی می کنند بدان وسیله با سازمانهای خارجی رابطه مطلوبی برقرار کنند.

تبلیغ؛ روابط عمومی: سازمانها پول زیادی خرج می کنند تا بر سلیقه های مصرف کنندگان اثر بگذارند. روابط عمومی هم مانند تبلیغات است با این تفاوت که هدف آنها جلب نظر عموم مردم است.

ب) تغییر دادن عوامل حاکم بر محیط:

۱ - **تغییر دادن قلمرو:** ۱۰ بخشی که در این فصل شرح دادیم ثابت نمی مانند. یعنی اینکه قلمرو سازمان (عرضه کنندگانی که از آنها جنس بخرد؛ بانکهایی که با آنها کار می کند و...) تغییر می کند. برای تغییر قلمرو شرکت از دو روش خرید و فروش شرکت استفاده می شود .

۲ - **مقررات و فعالیتهای سیاسی:** فعالیتهای سیاسی شامل اقداماتی می شود که مدیران سازمانها و روسای شرکت ها بدان وسیله بر قوانین و مقررات دولتی اعمال نفوذ می کنند.

۳ - **شوراهای تجاری:** بسیاری از کارهایی که شرکت های بزرگ در راه اعمال نفوذ بر محیط خارجی انجام می دهند کارهایی است که به صورت مشترک با سایر سازمانهایی که در همان صنعت فعال هستند، انجام می دهند.

۴ - فعالیتهای غیر قانونی: گاهی شرکتها برای کنترل کردن قلمرو سازمانی دست به اقداماتی می زنند که منع قانونی دارد. بعضی از شرایط خاص مثل پایین بودن سود؛ فشارهایی که مدیران ارشد وارد می آورند یا کمبود منابع ممکن است مدیران را وادار کند تا رفتاری را در پیش گیرند که خلاف قانون و مقررات است.

سوال ۵- روش های سازش و مقابله با محیط نامطمئن را نام ببرید و به مختصر توضیح دهید :

وجود محیط نامطمئن به معنی این است که رفتارهای درونی و ساختار سازمانی باید انعطاف پذیر باشند . سازمان ها باید ساختار داخلی خود را با محیط خارج از سازمان وفق دهند. و این امر از طریق روشهای زیر صورت میگیرد :

۱ - دایره سازمانی یا پست و مقام اداری : با پیچیده تر شدن محیط سازمان ها ، تعداد پست ها و مقامهای اداری و دواير درون سازمانی افزایش می یابد که آن هم به سهم خود موجب پیچیده تر شدن وضع درونی سازمان خواهد شد . ولی این پیچیدگی گریبانگیر مدیر بصورت مستقیم نیست بلکه گریبانگیر کارمندانست ، چون غنی سازی کرده ایم.

۲ - سپر بلا و مرزگستری : در گذشته رسم بر این بوده است که سازمان ها دوايري خاص را مامور رسیدگی به محیط نامطمئن خارج از سازمان می کردند که میبایست همانند سپر عمل کنند و ضربه گیر باشند . ضربه گیری یعنی جذب پدیده عدم اطمینان . در یک سازمان وظیفه اصلی تولید بر عهده هسته فنی است . این دواير ضربه گیر ، حافظ هسته فنی (مواد مورد مبادله ، منابع و پول) هستند و می کوشند تا سازمان را از هر گزندى مصون نمایند و همواره این دواير بین محیط و سازمان قرار می گیرند و می کوشند تا جای ممکن هسته مرکزی را در میان بگیرند تا به صورت یک سیستم در آید و بتواند با راندمان بالا کار کند . راه تازه ای که برخی از سازمان ها در پیش گرفته اند این است که دواير ضربه گیر سازمانی را حذف و هسته فنی را با محیط نامطمئن مواجه می کنند زیرا بر این باورند که اهمیت حفظ رابطه نیکو با مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه بیش از کارایی داخلی سازمان است . همچنین اگر سازمان ها ، آغوش خود را بر روی محیط باز کنند سریع تر در جریان امور قرار می گیرند ، سازش کارتر و انعطاف پذیرتر می شوند . ضمناً همه کارکنان و اعضای سازمان مسئولیت مرزگستری سازمان را بعهده می گیرند و نقش اطلاعاتی ، حراستی یا رابطه با محیط خارج از سازمان را ایفا می کنند .

۳ - تفکیک دواير و انسجام واحدها : تفکیک واحدها یعنی تفاوتی که از نظر نگرش ها ، ارزش ها و هدف ها بین مدیران دواير مختلف سازمان و نیز از نظر ساختاری بین دواير وجود دارد . هنگامی که محیط خارجی پیچیده است و به سرعت تغییر می کند . دواير سازمانی در واکنش نسبت به پدیده عدم اطمینان بسیار تخصصی می شوند .

۴ - فرآیندهای مدیریت مکانیکی و ارگانیکی : طبق پژوهش برنز و استاکر که روی ۲۰ شرکت صنعتی انگلستان صورت گرفت در مواردی که محیط خارجی به سرعت تغییر می کند سازمان ها ساختارهای دقیق نداشتند و انعطاف پذیری و پویایی بیشتری داشتند . قوانین و مقررات به صورت نوشته وجود نداشت و افراد خود باید مسیر خود را پیدا می کردند و کاری را که می بایست انجام دهند ، مشخص نمایند . سلسله مراتب اداری نامشخص و سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز (سیستم سازمانی ارگانیکی داشتند) نتیجتاً اینکه هرگاه محیط نامطمئن شود سازمان برای مقابله با آن بایستی

پویاتر شود و عدم تمرکز بیشتری مشاهده شود و مسئولیت به مدیران رده پائین واگذار شود و کارکنان تشویق میشوند تا همکاری بیشتر داشته و مسائل را با یکدیگر حل نمایند و بدین ترتیب سازمان منعطف تر میشود.

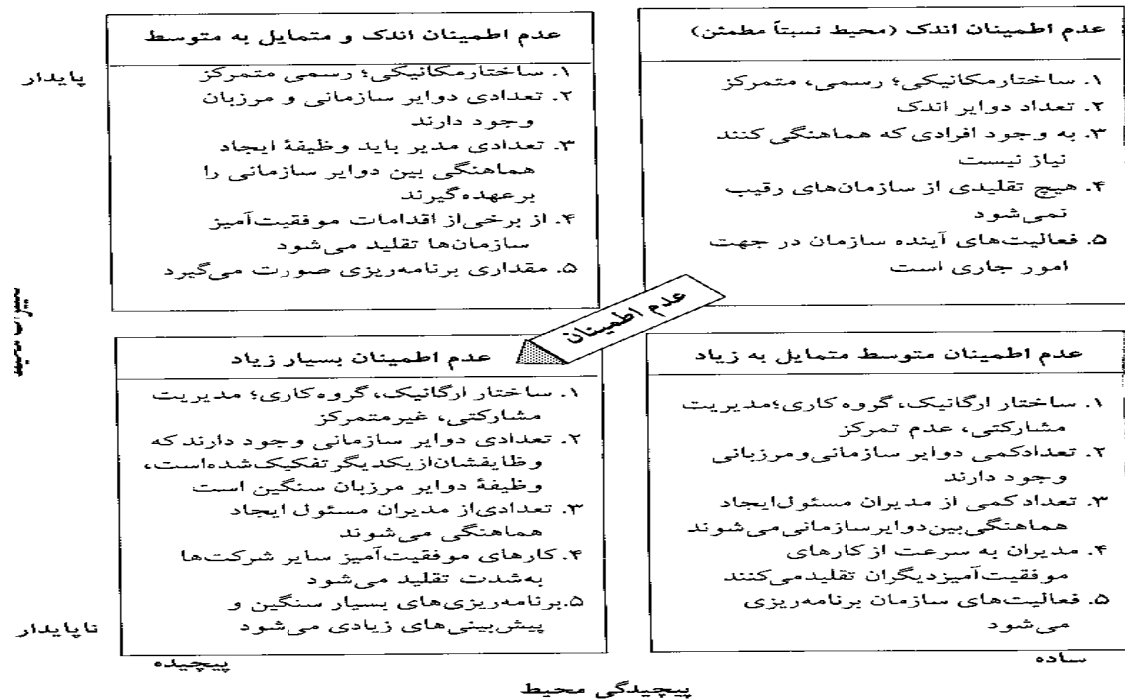
۵- تقلید از سازمان های موفق: طبق یک دیدگاه به نام دیدگاه نهادی در شرایط بسیار نامطمئن سازمان ها همانند سازمان های دیگر که در همان جو یا این شرایط قرار گرفته اند عمل می کنند. آنها از سازمانهایی تقلید می کنند که از نظر نوع مشتری، عرضه کنندگان مواد اولیه و نهادهای قانونگذاری در شرایطی مشابه هستند. این شیوه باعث کاهش عدم اطمینان می شود.

۶- برنامه ریزی و پیش بینی: آخرین واکنشی که سازمانها در برابر پدیده عدم اطمینان از خود نشان می دهند این است که بر مقدار برنامه ریزی و پیش بینی ها می افزایند. این سازمان ها معمولاً دایره جداگانه ای برای برنامه ریزی دارند و با برنامه ریزی (از طریق بررسی عوامل محیطی و تجزیه و تحلیل حرکت های بالقوه و واکنش سایر سازمان ها) اثرات ویران گر تغییرات محیط را خنثی می کنند.

سوال ۶- چارچوبی اقتضائی برای واکنش های سازمان در برابر محیط نامطمئن ارائه دهید:

- ۱- محیطی که در آن عدم اطمینان کم است (نسبتاً پایدار می باشند) ساده و ثابت خواهد بود. در چنین محیطی ساختار سازمانی مکانیکی و تعداد دایره های سازمانی اندک است.
- ۲- در محیطی که پدیده عدم اطمینان کم یا متوسط است سازمانها باید تعداد بیشتری دایره سازمانی داشته باشند و نیز دوایر بیشتری هم مسئولیت ایجاد هماهنگی، انسجام و یکپارچگی شرکت را بر عهده می گیرند. نوعی برنامه ریزی و تقلید از سازمانهای دیگر ضرورت پیدا می کند.
- ۳- محیطهایی که درجه عدم اطمینان آنها متوسط یا بسیار بالا باشد ناپایدار ولی ساده خواهند بود در یک چنین محیط هایی ساختارهای سازمانی ارگانیک و غیر متمرکز می باشند. برنامه ریزی مورد تاکید قرار میگیرد و مدیران در زمینه تقلید از اقدامات موفقیت آمیز شرکت های رقیب هیچ تردیدی به خود راه نمی دهند.
- ۴- محیط بسیار نامطمئن، پیچیده و ناپایدار است و از دیدگاه مدیریت بدترین و مشکل ترین محیط خواهد بود، در چنین محیطی سازمانها بزرگ هستند و دوایر زیادی دارند ولی آنها ارگانیک خواهند بود. مسئولیت ایجاد هماهنگی، انسجام و یکپارچه نمودن سازمان به تعداد زیادی از مدیران واگذار می شود و سازمان از پدیده های مرزگستری، تقلید از دیگران، برنامه ریزی و پیش بینی استفاده می کند.

نمودار ۳ - ۷ : چارچوب اقتضایی برای محیط نامطمئن و واکنش‌های سازمان



سوال ۷ - برای اعمال نفوذ بر محیط یا تغییر دادن آن از چه روش‌هایی می‌توان استفاده کرد. توضیح دهید؟

(استراتژی‌های تغییر نیروهای حاکم محیطی):

۱- تغییر دادن قلمرو : امکان دارد یک سازمان درصدد دستیابی به قلمروی برآید که هیچ رقابتی در آن وجود نداشته باشد و مقررات دولتی در پایین‌ترین حد ممکن، مشتری بسیار فراوان و راه‌های مناسب برای دور نگه داشتن 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 می‌کوشند تا به هر شکل ممکن بر اعضای مجالس قانونگذاری اعمال نفوذ کنند.

۳- شوراهاى تجارى: اعمال نفوذ بر یک نهاد قانونگذاری خود دلیلی است براینکه بسیاری از صندوقهای پس انداز کم‌بینه از میدان رقابت خارج شوند.

۴- فعالیتهای غیر قانونی: گاهی شرکتها برای کنترل کردن قلمرو سازمانی دست به اقداماتی می‌زنند که منع قانونی دارد. بعضی از شرایط خاص مثل پایین بودن سود؛ فشارهایی که مدیران ارشد وارد می‌آورند یا کمبود منابع ممکن است مدیران را وادار کند تا رفتاری را در پیش گیرند که خلاف قانون و مقررات است.

فصل ۴- تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات

سوال ۱- تکنولوژی را تعریف کنید؟

تکنولوژی یا فن آوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می گیرد. تکنولوژی فرآیند تولید است و شامل ماشین آلات، شیوه ها، رویه ها و روشهای انجام امور می شود. تکنولوژی دربرگیرنده مواد اولیه مصرفی و فرآیند تحولی می شود که در اقلام رخ می دهد و بر ارزش آنها می افزاید. همچنین شامل خدمات یا محصولات نهائی که در آن محیط به مصرف کننده عرضه می شود می گردد.

تعاریف	بررسی مواد اولیه که به داخل سازمان جریان می یابد.
تکنولوژی	انواع فعالیتهائی که صورت می گیرد یا تعداد محصولات جدید.
	میزان یا درجه ای که فرایند تولید خودکار یا مکانیزه شده است.
	میزان یا درجه ای که یک نوع کار به جریان یا عمل دیگری وابسته است.

سوال ۲- تحقیق خانم وود وارد پیرامون پیچیدگی فنی (تکنیکی) سازمان ها را شرح دهید؟

نخستین تحقیقی بود که در دهه ۱۹۵۰ در بریتانیا انجام شد، روی ۱۰۰ شرکت بزرگ تولیدی از طریق مصاحبه و بررسی پرونده ها روی شیوه های مدیریت، نوع فرایند تولید و ساختار سازمانی را بر اساس کنترل و نظارت بررسی کرد. پیچیدگی فنی نشان دهنده این است که فرآیند تولید تا چه اندازه مکانیزه می باشد، یا به وسیله دستگاههای پیچیده انجام می گیرد. اگر سازمان از نظر تکنولوژی بسیار پیچیده باشد، یعنی بیشتر کارها به وسیله دستگاههای پیشرفته و مکانیزه انجام می شود و اگر سازمانی پیچیده نباشد، یعنی در فرآیند تولید، نیروی کار نقش اساسی دارد. سپس سه گروه تعریف نمود (بر اساس پیچیدگی فنی) :

گروه اول: تولید تک محصولی و دسته های کوچک : این شرکت ها معمولاً " به صورت کارگاه هستند- سفارشات اندک می گیرند- روال کار بر حسب عادت است- تولید متکی به متصدیان و کارگران و نیروی انسانی است- عدم استفاده از دستگاههای پیشرفته و مکانیزه مثل: ماشین آلات ساختمان، لباسهای سنتی

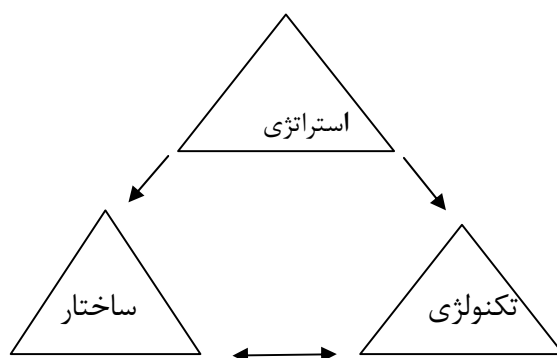
گروه دوم: تولید انبوه و دسته های بزرگ : یک نوع فرآیند تولید یا ساخت است- از قطعات استاندارد استفاده می کند- مسیر تولید نسبتاً طولانی است- انبار کالای ساخته شده دارد. مثل خطوط مونتاژ خودرو

گروه سوم: فرآیند تولید مستمر: همه ی کارها به وسیله دستگاههای پیشرفته و مکانیزه انجام می شود- فرآیند تولید مستمر است- دستگاههای مکانیزه فرآیند تولید مستمر را کنترل می کنند و میتوان محصولات را پیش از تولید به صورتی دقیق پیش بینی کرد. مثل: تولید مواد دارویی- پالایشگاه نفت- نوشابه سازی

سوال ۳- براساس تحقیق وود وارد، رابطه پیچیدگی تکنولوژی و ویژگی های ساختاری سازمان ها را شرح دهید؟

با پیچیده تر شده تکنولوژی، سازمان از مرحله تولید تک محصولی به سوی فرآیند تولید مستمر پیش می رود. سطوح مدیریت و نسبت مدیر به کارکنان (پرسنل) به شدت افزایش می یابد. این بدان معنی است که با پیچیده تر شدن تکنولوژی، تعداد مدیران بسیار افزایش و نسبت کارگرانی که دستمزد مستقیم می گیرند (به کارگرانی که دستمزد غیر مستقیم می گیرند) کاهش می یابد. حیطه کنترل (نظارت) و اقدامات رسمی و متمرکز برای تولید انبوه و سازمانهایی که تکنولوژی بسیار پیشرفته دارند، بالاست و برای سازمانهایی که تکنولوژی پیشرفته ندارند، این ویژگی ها اندک است، زیرا در تولید انبوه کارها به صورت استاندارد انجام می شود. در تولید محصولی و فرآیند تولید مستمر به کارگرانی نیاز است که مهارت زیادی داشته باشند تا بتوانند با دستگاهها کار کنند و در چنین سازمانهایی ارتباطات شفاهی است تا آنان خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در تولید انبوه ارتباطات شفاهی وجود ندارد و کارگران نیازی نیست که مهارت بالا داشته باشند زیرا کارها استاندارد است. سیستم مدیریت سازمانهایی که تولیداتشان به صورت تک محصولی است و نیز سازمانهایی که از فرآیند تولید مستمر استفاده می کنند از نوع ارگانیک می باشد. این سازمانها دارای نوعی جریان آزاد هستند و خود را با محیط و تغییرات آن وفق می دهند و تعداد کمی از فعالیتهایشان به صورت استاندارد است. در سازمانهای تولید انبوه، مکانیکی، کارها استاندارد و روشهای رسمی است.

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



پیام این وضع برای شرکت های امروزی این است که سه عامل تکنولوژی- ساختار و استراتژی باید سازگار باشند، به ویژه هنگامی که شرایط یا اوضاع رقابتی تغییر کند. هر چه این سازگاری بیشتر باشد، شرکت موفق تر خواهد بود.

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

سازمانها با استفاده از طراحی و تجزیه و تحلیل مهندسی، ماشین آلات و دستگاههای تولیدی را کنترل می کنند که این پدیده جدید یا تکنولوژی بسیار پیشرفته و پیچیده را سیستم مکانیزه منسجم می نامند که سیستم تولید کارخانه آینده، کارخانه های هوشیار یا سیستم تولید انعطاف پذیر نیز نامیده می شود. به سه شکل: طراحی به کمک کامپیوتر (CAD)- ساخت به کمک کامپیوتر (CAM)- مدیریت خودکار می باشد.

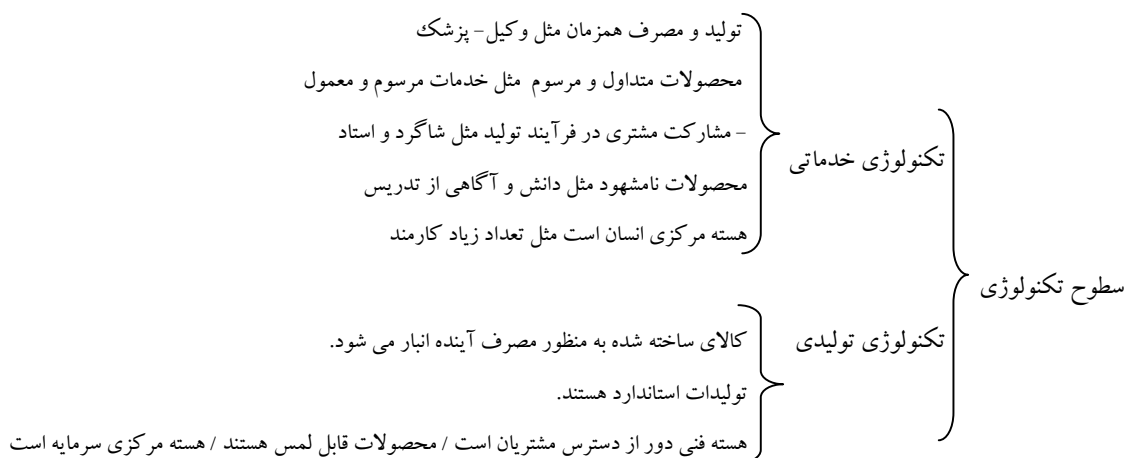
سوال ۶- مزایای عمده استفاده از سیستم مکانیزه منسجم را بنویسید؟

استفاده از سیستم های کامپیوتری در صنایع تولیدی این امکان را به وجود آورده است که سازمانها بتوانند دسته های کوچک و بزرگ محصول را به مقادیر کم یا زیاد و از انواع گوناگون در یک زمان تولید نمایند و نیز شرکت می تواند سفارشات گوناگون مشتریان را در هر زمان تولید کند. کارائی افزایش یافته- بازدهی نیروی کار بالا رفته- ضایعات کمتر شده و رضایت مشتریان افزایش میابد .

سوال ۷- ویژگی های سازمانی سازمانهای تولید انبوه و سیستم مکانیزه منسجم را بنویسید و با هم مقایسه نمایید؟

سیستم مکانیزه منسجم در مقایسه با تکنولوژی تولید انبوه که به صورت سنتی انجام می شد دارای این ویژگی ها است: حیطه نظارت آن محدود- سلسله مراتب اداری اندک- انعطاف پذیر- غیر متمرکز- کل محیط به صورت ارگانیک و نظم آن به وسیله افراد برقرار می شود- کارگران باید در حدی مهارت داشته باشند که بتوانند در گروه ها مشارکت نمایند- آموزش در سطح وسیعی انجام می شود و کارگران نباید از تخصص بسیار بالائی برخوردار باشند- قوه تشخیص متخصصان بالاست. کارگروهی ، روابط صمیمانه، عرضه کنندگان کم و درخواست مشتریان متغیر است .

سوال ۸- ویژگی های تکنولوژی سازمانهای تولیدی و خدماتی را همراه با مثال نام ببرید؟



سوال ۹- سازمانهای خدماتی و تولیدی را از لحاظ ویژگی های ساختاری با هم مقایسه نمایید؟

در سازمانهای خدماتی، دواير مرزبانی برای سازمان اندک و در سازمانهای تولیدی زیاد

در سازمانهای خدماتی پراکندگی جغرافیایی زیاد، در سازمانهای تولیدی کم

در سازمانهای خدماتی تصمیم گیری غیر متمرکز، در سازمانهای تولیدی متمرکز

در سازمانهای خدماتی رسمی بودن کم، در سازمانهای تولیدی زیاد

در سازمانهای خدماتی سطح مهارت کارکنان زیاد، در سازمانهای تولیدی پائین

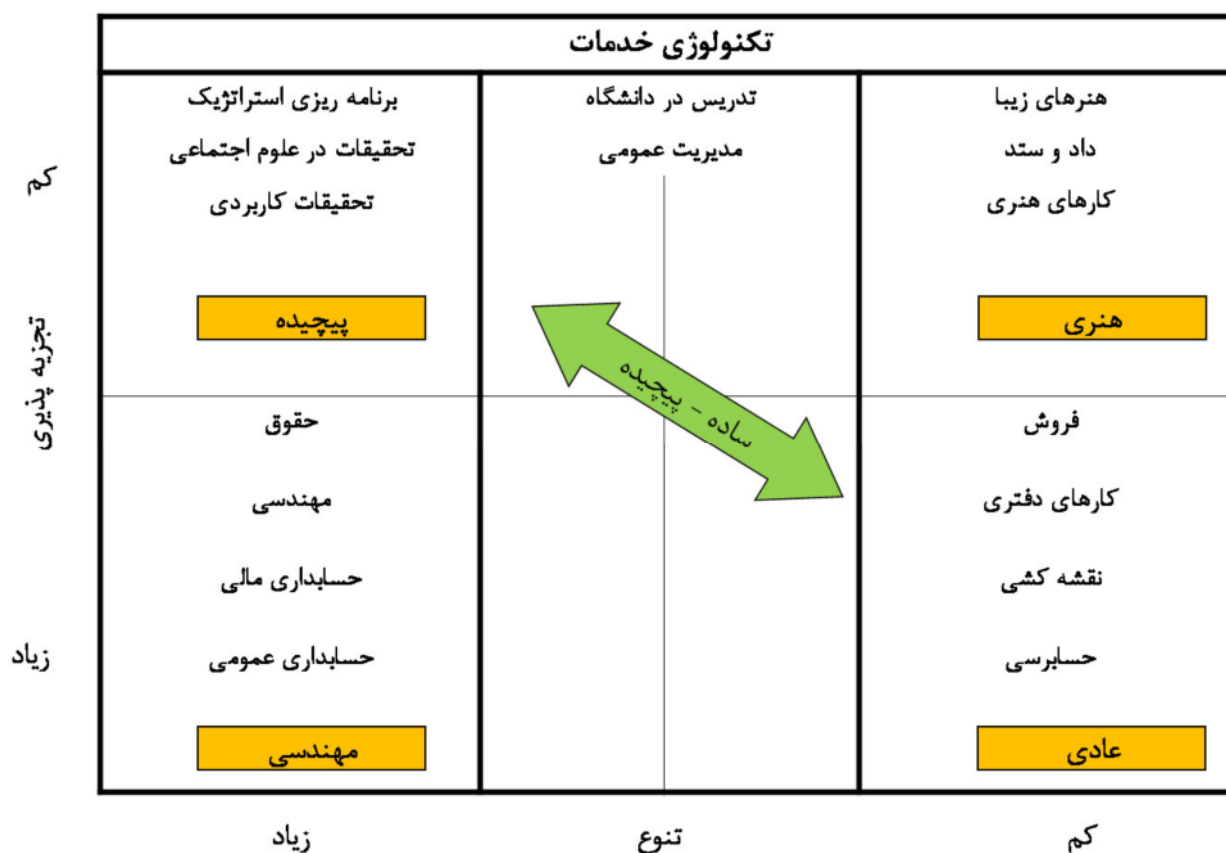
در سازمانهای خدماتی نوع مهارت، ایجاد ارتباط با افراد است ولی در سازمانهای تولیدی نوع مهارت فنی است.

سوال ۱۰- چارچوب چارلز پرو، در امور تکنولوژی واحد های سازمانی را بنویسید؟

چارلز پرو دو بعد از فعالیتهای سازمانی را شناسائی کرد که به فرآیند و ساختار سازمانی مربوط می شد. نخست تعدادی موارد استثنائی بود که در کارهای سازمان وجود داشت و این را تنوع کار نامید. تنوع یعنی تکرار رویدادهای غیر منتظره و جدیدی که در فرآیند تبدیل رخ می دهد. دومین بعد مسئله به قابل تجزیه و تحلیل بودن فعالیتها توجه می شود. یعنی بتوان کارها را به صورت مراحل مشخص درآورد و مجریان بتوانند برای حل مساله از روشهای عینی و قابل محاسبه استفاده کنند. مثل اجرای بخشنامه- دستورالعمل ها

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

تکنولوژی سازمان به چهار گروه طبقه بندی شده که بدین وسیله چارچوبی برای تکنولوژی خدماتی ارائه شده است که عبارتند از: الف) تکنولوژی ساده، عادی (یکنواخت): کارها تنوع ندارند- از روش عینی و قابل محاسبه استفاده می شود- کارها استاندارد و منظم هستند مثل دایره پرداخت در بانکها- خط مونتاژ- کارخانه خودرو ب) تکنولوژی هنری: امور نسبتاً پایدار- فرآیند تبدیل را نمی توان به صورت کامل تجزیه و تحلیل نمود- آموزش زیاد لازم است- مثل مهندسان ذوب، اکتشاف نفت ج) تکنولوژی مهندسی: باید پیچیده باشد- کارها بسیار گوناگون هستند- کارها براساس فرمولها، روشها و راه های مشخص انجام می شوند مثل حسابداری، مهندسی د) تکنولوژی پیچیده: بسیار متنوع- فرآیند تبدیل را نمی توان بصورت کامل تجزیه و تحلیل و درک نمود- برای هر مسئله چندین راه حل قابل قبول وجود دارد- برای انجام کارها و حل مسئله باید از تجزیه و تحلیل دانش فنی استفاده کرد- مثل تحقیقات پایه ای.



32

سوال ۱۲- وابستگی درون سازمانی را تعریف کرده، انواع آن را نام برده و به طور مختصر هر مورد را شرح دهید؟

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

وابستگی مشترک (مستقل) : واحد سازمانی تکنولوژی واسطه ای دارد، واسطه بین فروشنده و خریدار است، میزان وابستگی دوایری که در چنین وضعی باشند در پایین ترین حد است. کارها یا امور بین واحدها جریان نمی یابد. هر واحد بخشی از کل سازمان است و در تأمین هدف آن نقشی ایفا می کند ، ولی کارها به صورت مستقل از هم انجام می شود.

وابستگی متوالی : تکنولوژی متوالی وابسته دارد، هنگامی که وابستگی بین سازمان ها حالت پیایی داشته باشد ، به گونه ای که قطعه هایی که در یک واحد ساخته شده باشد به صورت مواد اولیه وارد واحد دیگر شود، در آن صورت می گویند که آن دو واحد وابستگی متوالی دارند. واحد اول باید به صورت درست کار کند تا عملکرد واحد دوم بدون عیب باشد. سطح وابستگی این واحدها از میزان وابستگی قبلی (یعنی وابستگی مشترک) بیشتر است، زیرا این واحدها منابع رد و بدل می کنند و عملکردشان به یکدیگر وابسته است. به هماهنگی و مدیریت بیشتری نیاز دارد.

وابستگی متقابل : تکنولوژی فشرده دارد، مشکل ترین نوع وابستگی است. وجود چنین رابطه ای به معنی داشتن بیشترین وابستگی بین دوایر سازمانی است. وابستگی دوجانبه یا متقابل در سازمان هایی وجود دارد که تولید یا محصول واحد الف به عنوان مواد اولیه واحد ب مورد استفاده قرار گیرد و تولید یا محصول واحد ب دوباره به واحد الف برگردانده شود و به عنوان مواد اولیه مورد استفاده قرار گیرد. محصولات این واحدها یا دوایر به صورت متقابل بر یکدیگر اثر می گذارند(اثر دو جانبه بر یکدیگر دارند) . مثل واحدهای مختلف بیمارستان و دانشگاه.

سوال ۱۳- مزایای تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی 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 هرم سازمان : کاربرد تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که بسیاری از سازمان ها از سطوح متعدد مدیریت بکاهند.

تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر: با توجه به دیدگاه مدیریت سازمان، کاربرد تکنولوژی پیشرفته‌ی اطلاعاتی می‌تواند موجب تمرکز یا عدم تمرکز مدیریت در سازمان شود. مدیرانی که می‌خواهند سیستم تصمیم‌گیری خود را متمرکز نمایند می‌توانند از این تکنولوژی استفاده کنند تا اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کرده و تصمیمات بیشتری بگیرند که اغلب مسئولیت بیشتری در پی خواهد داشت. از سوی دیگر مدیرانی که بخواهند سیستم مدیریت خود را غیرمتمرکز کنند می‌توانند با به‌کارگیری این تکنولوژی اطلاعات بیشتری را به کارکنان و اعضای سازمان بدهند و بر میزان مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و استقلال و خودمختاری آنان بیفزایند.

بهبود هماهنگی: شاید یکی از بزرگترین ره‌آورد‌های تکنولوژی پیشرفته‌ی اطلاعاتی این باشد که مدیران بتوانند با یکدیگر ارتباط بیشتری برقرار نمایند، حتی زمانی که دفاتر یا فروشگاه‌ها در نقاط مختلف دنیا پراکنده‌اند.

شرح دقیق‌تری از وظایف: با کاهش وظایف اداری کاربرد این تکنولوژی موجب می‌شود که سیاست‌ها به صورتی دقیق‌تر و شرح وظایف به گونه‌ای مفصل‌تر بیان شوند. شرکت‌هایی که از تکنولوژی پیشرفته‌ی اطلاعاتی استفاده می‌کنند شباهت زیادی به سازمان‌های خدماتی پیدا می‌کنند.

افزایش کارکنان متخصص: کاربرد سیستم اطلاعاتی پیچیده بدان معنی است که کارکنان باید بسیار آموزش دیده و حرفه‌ای باشند تا بتوانند با این سیستم کار کنند و آن را حفظ نمایند. در بیشتر موارد سازمان‌ها باید پس از به‌کارگیری این تکنولوژی، کارگران بدون مهارت خود را با افراد ماهر و متخصص جایگزین نمایند.

سوال ۱۵- نتایج سیستم مکانیزه‌ی منسجم بر سازمان را شرح دهید؟

سیستم مکانیزه‌ی منسجم سه نتیجه‌ی چشمگیر داشته است:

- ۱- ایجاد فرصت بیشتر برای افرادی که مهارت فطری داشته‌اند و از توانایی و استعداد بالایی برخوردار بوده‌اند.
- ۲- نتایج عملیات بیشتر به حساب کارگران گذارده شده است و آنان مسئولیت بیشتری قبول کرده‌اند.
- ۳- وابستگی یا رابطه‌ی بین اعضا بیشتر شده است که در نتیجه، کار گروهی توسعه یافته و هماهنگی‌های بیشتری در سازمان‌ها به وجود آمده است.

فصل ۵ - اندازه ، چرخه حیات و سیرقه‌قزایی سازمان

سوال ۱ - دلایل سازمانها برای رشد رانام برده وتوضیح دهید.

الف) هدفهای سازمانی (ب) ترقی مدیر (ج) سلامت سازمان از نظر اقتصادی

الف-هدفهای سازمانی: ازجمله آرزوهای یک مدیر این است که شرکت یا سازمان او به سرعت با مقیاسی وسیع رشد کند تاروژی به عنوان یکی از ۵۰۰ شرکت برگزیده مجله معروف فورچون درآید. این هدف بسیار برتر و مهم تر از ارائه بهترین محصول یا داشتن بیشترین سوداست.

ب- ترقی مدیر: اغلب سازمانها برای اینکه بتوانند مدیران نخبه و توانمند را به خود جذب نمایند باید رشد کنند. سازمانهای بزرگ ،چه خصوصی وچه عمومی همواره مورد توجه مدیران بنام بوده اند. هنگامیکه سازمان رو به رشد می‌رود زمینه یا فرصت خوبی را برای پیشرفت و کسب شهرت مدیران فراهم می آورد.

ج-سلامت سازمان از نظر اقتصادی : بسیاری از مدیران اجرایی دریافته اند که سلامت سازمان از نظر اقتصادی در گرو رشد است پایداری، ثبات یا داشتن آرامش به معنی این است که سازمان نمیتواند تقاضاهای مشتریان را به صورت کامل برآورد یا اینکه شرکتهای رقیب نیازهای آنها را تامین کرده وسهم بیشتری از بازار را میگیرند.

سوال ۲ - مشخصات سازمانهای بزرگ وکوچک را باهم مقایسه کنید.

سازمانهای بزرگ: - به صورت استاندارد کار می کنند.

- شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستایی دارند.

- بسیار پیچیده اند

- 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 برای واکنش سریع در برابر تغییرات محیط

- به دنبال بازارهای خاص

- شیوه مدیریت: ارگانیک

- ساختار سازمانی: افقی

- خودمختاری و استقلال بیشتر مدیران

- نوآوری، خلاقیت و ابتکار عمل به شدت تشویق میشود.

- تماس نزدیک کارکنان و در نتیجه ایجاد تعهد و انگیزه بیشتر

سوال ۳- مشخصات دیوان سالاری از نظر وبر را نام ببرید و معایب آن را ذکر کنید.

۱. روشها و مقررات استاندارد ۲. تخصص و تقسیم کار ۳. سلسله مراتب اختیار ۴. صلاحیت فنی کارمند، اساس استخدام ۵. تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری ۶. بایگانی و مکاتبات کتبی

معایب دیوان سالاری: نداشتن کارایی، مقررات شدید، کارهای یکنواخت و تکراری و تشدید پدیده از خود بیگانگی کارکنان

سوال ۴- انواع اختیار (پایگاههای اختیار) را نام برده و هر کدام را توضیح دهید.

الف. 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. این نوع اختیار در سازمانهای دولتی اعمال میشود.

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

ج. اختیارات مبتنی بر فرهنگ: اساس این اختیارات برای تأثیرگریهای فرد قهرمان و راه و روش یا نظامی قرار دارد که وی آن را ارائه می کند. مانند سازمان ارتشهای انقلابی

سوال ۵- ویژگیهای ساختاری بروکراسی را نام برده و توضیح دهید.

رسمیت ، تمرکز ، پیچیدگی ، نسبت پرسنلی

الف. رسمیت : به مقررات، روشها و مدارک کتبی اطلاق می گردد که به موجب آن شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می شود.

سازمانهای بزرگ: رسمی تر و مقررات مکتوب سازمانهای کوچک: نظارت مستقیم

در سازمانهای بزرگ مقررات و قوانین برای اعمال کنترل جایگزین نظارتهای مستقیم میشوند.

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

سازمانهای بزرگ: عدم تمرکز سازمانهای کوچک: تمرکز

در سازمانهای غیرمتمرکز تصمیمات در سطوح پایین گرفته میشود ولی در سازمانهای متمرکز مدیران ارشد حق تصمیم گیری دارند. با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان و واحدها نمیتوان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد زیرا سرعت تصمیم گیری بسیار کم خواهد شد.

ج. پیچیدگی: به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می شود. به دو شکل پیچیدگی عمودی (افزایش سطوح مدیریت) و پیچیدگی افقی (افزایش مشاغل و دواير) دیده میشود.

سازمانهای بزرگ: پیچیده سازمانهای کوچک: ساده

د. نسبت 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 می شود.

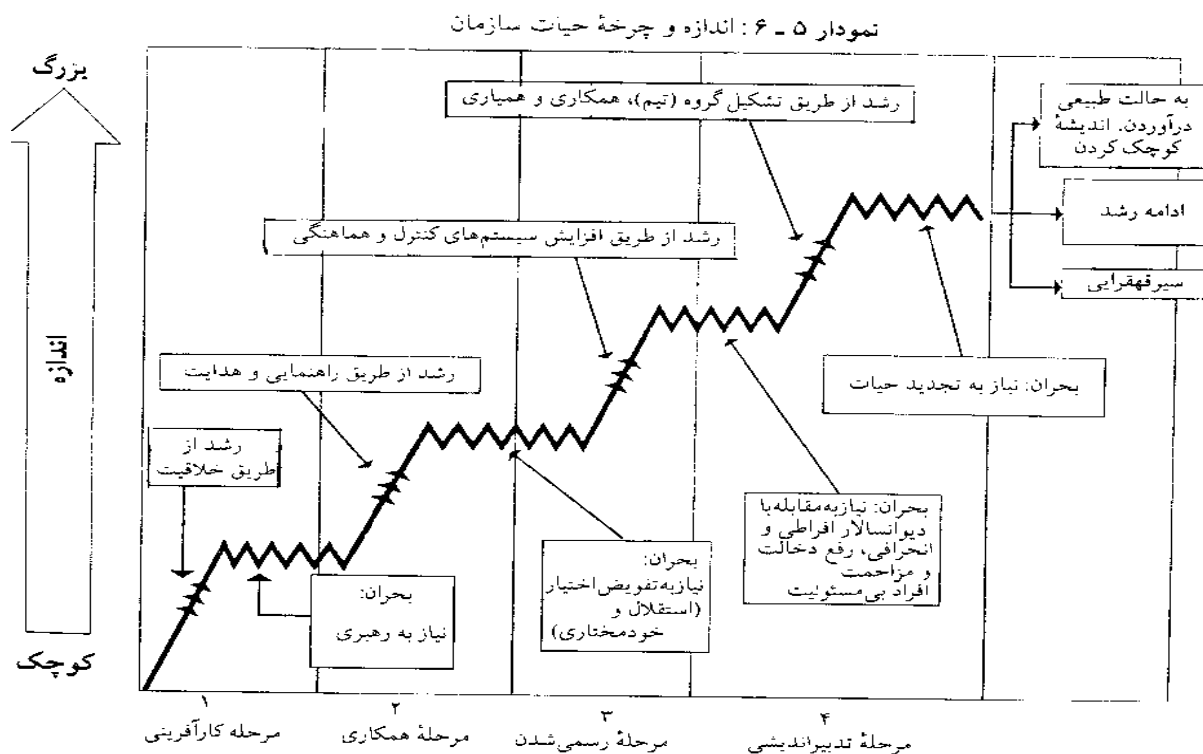
سوال ۶- قانون پارکینسون را توضیح دهید.

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 سازمان و سایر ویژگیهای سازمان را توضیح دهید.

- سازمانهای بزرگ دارای ویژگی های زیر هستند:
- تعداد سطوح مدیریت افزایش می یابند. (پیچیدگی عمودی)
 - تعداد مشاغل و دواير افزایش می یابند. (پیچیدگی افقی)
 - کارها تخصصی تر می شوند و مهارتها افزایش می یابند.
 - سازمان رسمی تر می شود.
 - عدم تمرکز بیشتر می شود.
 - درصد کمتری از افراد در رأس هرم سازمان قرار می گیرند.
 - درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی و ستادی (اداری، دفتری و بایگانی) می پردازند.
 - بخشنامه های بیشتری منتشر می شود و اسناد و مدارک بیشتری به جریان می افتد.

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



مراحل چرخه حیات

۱. **مرحله کارآفرینی :** در این مرحله بنیانگذاران که افرادی خلاق و مبتکر هستند تمام نیروی خود را صرف امور فنی، عرضه محصول جدید، فروش و بقا در بازار می‌کنند. سازمان غیررسمی است. دیوان سالاری منتفی است. افراد ساعاتی طولانی کار می‌کنند و کنترل فقط از طریق صاحب سازمان اعمال می‌گردد. منشا رشد یک نوع محصول یا خدمت جدیدی است که ارائه می‌شود.

بحران اول : نیاز به رهبری : چون سازمان شروع به رشد می‌کند، بدلیل تعداد زیاد کارکنان مسلماً مسائل و مشکلاتی بوجود می‌آید، صاحبان خلاق و مبتکر کارخانه علاقه، دانش و مهارتی در مورد مدیریت ندارند و تمام فکر و ذکرشان تولید است و فروش محصول.

۲. **مرحله تشریک مساعی (همکاری گروهی) :** اگر مساله رهبری سازمان حل شود سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد می‌شود که هدفها مشخص و راه رسیدن به هدفها نیز مشخص است. دواير و واحدهای سازمانی تشکیل می‌گردد و سلسله مراتب اداری و شرح وظایف نیز معین می‌شود و تقسیم کار صورت می‌گیرد. رشد سرعت بالایی دارد، کارکنان انگیزه بالایی دارند، ساختار سازمان کماکان غیررسمی است.

بحران دوم : نیاز به تفویض اختیار : نوعی دیوان سالاری نسبتاً قوی حاکم خواهد شد اگر مدیریت جدید در مسیر موفقیت گام بردارد مدیران رده پایین همواره متقاضی استقلال و خودمختاری بیشتری هستند و چون مدیران رده بالا موفقیت سازمان را در گرو رهبری قوی خود می‌دانند، نمی‌خواهند مسئولیت و اختیارات خود را به زیردست خود تفویض کنند.

۳. مرحله رسمی شدن سازمان : رسمی شدن مستلزم اعمال مقررات، روش‌ها و اجرای سیستم کنترل است، ارتباطات ضعیف و بیشتر جنبه رسمی دارد. مهندسان، متخصصان و نیروهای رسمی به سازمان می‌پیوندند، مدیریت عالی درگیر برنامه‌ریزی، تعیین خط مشی و استراتژی سازمان و همچنین اجرای سیستم‌های انگیزشی جهت تأمین منافع شرکت می‌گردد. هدف : ثبات داخلی و گسترش سازمان است.

بحران سوم : دیوان سالاری افراطی : در این مرحله افزایش سیستم‌ها و برنامه‌ها به صورتی درمی‌آید که مانع کارهای عادی شده و جلوی رشد سازمان را می‌گیرد. دیوان سالاری مسیر افراطی را می‌پیماید، مدیران میانی از دست دخالت‌های مزاحم و مشاوران بی‌مسئولیت به ستوه می‌آیند. نوآوری و خلاقیت منتفی است و سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده است.

۴. مرحله تدبیراندیشی : کنترل اجتماعی و خویشتن‌داری باعث می‌گردد تا مساله کنترل رسمی و دیوانسالاری منتفی گردد. برای همکاری بیشتر، اعضای گروه‌هایی تشکیل می‌دهند و دوایر هر کدام مسئول انجام کار خاصی هستند. سازمان به بخش‌ها و دوایر کوچکی تقسیم می‌گردد تا فلسفه کوچک شدن سازمان رعایت شود.

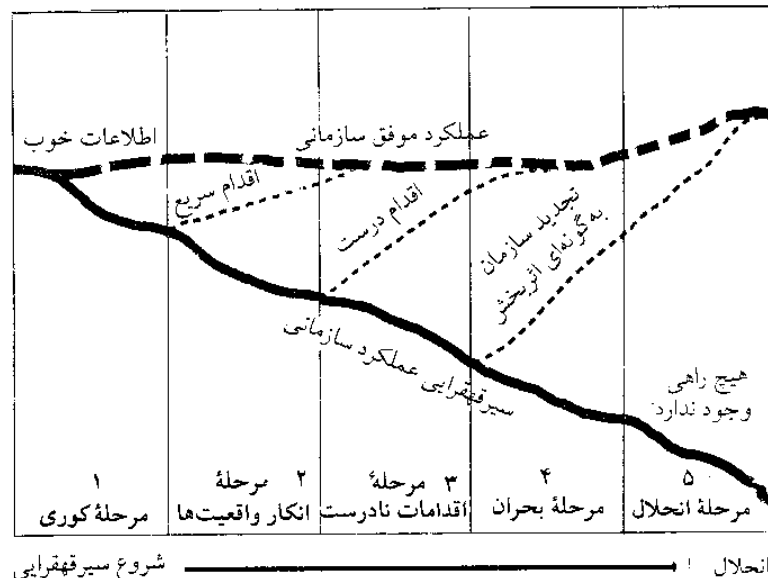
بحران چهارم : نیاز به تجدید حیات : پس از اینکه سازمان به حد نهایی بلوغ خود رسید معمولاً وارد مرحله‌ای می‌شود که بایستی در خود بازنگری کند و به اصطلاح تجدید حیات کند. محیط باعث می‌شود که سازمان از مسیر خود خارج شود. معمولاً در چنین دوره‌ای مدیران رده بالای سازمان جایشان را به مدیرانی با ابتکار بیشتر می‌دهند.

سوال ۹- اثرات کاهش عملکرد سازمان را برشمارید ؟

- ۱ - تحلیل رفتن بنیه سازمان : سازمان‌ها زمانی فرسوده می‌شوند که پا به سن می‌گذارند ، کارایی خود را از دست می‌دهند کارها به شدت جنبه بروکراسی به خود می‌گیرد . نشانه‌ها و علائم کهولت در سازمان : افزایش بیش از حد کارکنان ، وجود قوانین دست و پاگیر که هیچ نوع راندمان و کارایی ندارد ، ناهماهنگی در سازمان ، نبودن شبکه‌های ارتباطی مؤثر و وجود ساختار قدیمی
- ۲ - آسیب پذیری : آسیب پذیری در سازمان زمانی آشکار می‌شود که از نظر استراتژیک نتواند باعث رونق محیط خود شود این حالت معمولاً برای سازمانهای کوچک است که هنوز مستقر نشده اند . آسیب پذیری سازمانها بدین دلیل است که نمی‌توانند استراتژی مناسب محیط خود را تعیین نمایند و به اجرا درآورند. سازمانهای آسیب پذیر بایستی در قلمرو محیطی خود تجدید نظر کنند .
- ۳ - عقیم شدن محیط : هنگامی محیط عقیم می‌شود که منبع و انرژی آن کاهش یابد و سازمان نتواند به آنها تکیه کند و سازمان نیز وقتی در محیط منابع لازم را برای بررسی حمایت از خود نبیند مجبور می‌شود که از فعالیت‌های خود بکاهد. سازمانهایی که در یک سیستم اقتصادی در حال رکود قرار میگیرند بیشتر با وضعیت عقیم شدن محیط روبرو میشوند.

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

نمودار ۵ - ۸: مراحل سیر قهقرایی و شکاف بین عملکرد موفق و ناموفق سازمانی



این الگو بیانگر این است که اگر فرایند مربوط به کاهش فعالیت های سازمان به شیوه ای مدبرانه تحت نظارت و مدیریت قرار نگیرد، پس از طی ۵ مرحله به انحلال سازمان می انجامد.

(۱) **مرحله کوری:** در یک دوره بلند مدت، تغییرات درونی و بیرونی بقای سازمان را دستخوش تغییرات قرارداده و

وضع به گونه ای است که سازمان بایستی بخود آید. تعداد کارکنان بیش از حد افزایش یافته، روش های اجرایی بسیار دست و پاگیر است و بین فعالیت های سازمان و خواسته های مشتریان هیچگونه هماهنگی وجود ندارد. اغلب مدیران به این نشانه ها توجهی نمی کنند یا چشمان خود را بر روی این واقعیت ها بسته اند، اگر رهبران گوش به زنگ باشند و اطلاعات بهنگام بدست آورند، می توانند سازمان را به مسیر قبلی برگردانند.

(۲) **مرحله انکار واقعیت:** در این مرحله مدیریت با وجود علائم و نشانه هایی از بدتر شدن اوضاع سعی می کنند

وضعیت را عادی جلوه دهند و به اعضاء و کارکنان تلقین می کنند که وضع عادی است ولی رهبران بایستی بپذیرند که سازمان در حال پیمودن سیر قهقرایی است. **راه حل:** بایستی افراد بیشتری از اعضاء سازمان را در فرایند تصمیم گیری مشارکت دهند و به افراد اجازه دهند تا مراتب نارضایتی خود را اعلام کنند تا بدین گونه متوجه نقاط ضعف سازمان بشوند.

(۳) **مرحله اقدامات نادرست:** در این مرحله مشکلات و مسائل به قدری پدیدار می شوند که دیگر نمی توان آنها

را انکار کرد و اگر رهبران سازمان بازهم چشم پوشی کنند و چشم خود را بررروی واقعیت ها ببندند، دیری نمی گذرد که سازمان از حرکت می ایستد و بایستی اعلام ورشکستگی کرد. **راه حل:** رهبران در این مرحله بدلیل شرایط سخت و شدید سازمان بایستی به فکر تغییرات اساسی بیفتند. بایستی نیروی کار را به شدت

کاهش دهند و با ارائه اطلاعات از شدت پدیده عدم اطمینان (برای کارکنان) بکاهند و محیطی آرام بوجود آورند. بزرگترین اشتباه این است که در این مرحله تجدید حیات را نادیده بگیرند.

(۴) **مرحله بحران:** به مرحله چهارم رسیده است ولی هنوز مساله حل نشده است، امکان دارد سازمان دچار هرج و مرج شود بهترین کار این است که رهبر نگذارد وارد مرحله بحران شود در غیر این صورت رهبران بایستی دست به کار شوند و سازمان را در **مقیاس وسیعی بازسازی کنند**. تار و پود سازمان پوسیده است و هیچ راهی نیست جز اقدامات اساسی همچون جایگزین کردن مدیران ارشد، تغییرات اساسی در ساختار استراتژی و فرهنگ و شاید لازم باشد نیروی کار را به شدت کاهش داد.

(۵) **مرحله انحلال:** در این مرحله دیگر هیچ نوع راه بازگشتی نیست سازمان تقریباً تمام سهم بازار را از دست داده است و حیثیتی ندارد و **تنها استراتژی** که می توان انجام داد این است که با رعایت نظم به کار ان خاتمه داد و زخم های خود (از دست دادن کارکنان) را التیام داد.

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

اجرای برنامه های داوطلبانه، ایجاد انگیزه هایی برای کارکنان تا خودشان آزادانه سازمان را ترک کنند.

نقاط ضعف: ۱- گران و پرهزینه،

۲- امکان از دست دادن افراد نخبه و با مهارت

اخطار به هنگام

تشکیل جلسه و دادن اطلاعات مفصل در مورد وضعیت سازمان

اجازه بدهید افراد با احترام سازمان را ترک کنند: سازمان باید حقوق و مزایای مربوط به این گونه افراد را به گونه ای که رضایت نسبی آنها به دست آید، پرداخت کند. اگر یک مدیر در این مورد ناتوانی به خرج دهد و روشی نادرست در پیش گیرد به سایر کارکنان این پیام مخابره خواهد شد که سازمان برای آنها به عنوان یک انسان ارزش قائل نیست.

به افراد اخراجی کمک کنید تا شغل جدید بیابند:

۱- دادن آموزش های جدید به افراد جهت یافتن شغل های جدید،

۲- فراهم آوردن فرصت مصاحبه با سازمانهای دیگر

برای افراد مجالس تودیع بگیرید: در این مراسم درباره خدمات و اهمیت این افراد صحبت شود. مقامات سازمانی و همکاران با دوستان به گرمی خداحافظی کنند. چنین جشن هایی بر روحیه کارکنانی که در سازمان باقی مانده اند، اثر مثبت میگذارد.

فصل ۶: طراحی ساختار

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

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها و فرآیندهای سازمان است.

ارکان اصلی ساختار سازمانی تعیین کننده تعداد افرادی است که بصورت گروهی در دوائر کار می کنند و گروهبندی یا تقسیم دوایری است که در کل سازمان وجود دارند. دربرگیرنده طرح سیستمهایی می شود که بوسیله آنها فعالیتهای همه دوائر هماهنگ و یکپارچه می گردد و در نتیجه ارتباطات مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد. تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نیز حیطه کنترل مدیران و سرپرستان را مشخص میکند.

سوال ۲- ساختار سازمانی تحت تأثیر چه عواملی قرار می گیرند؟ توضیح دهید

ساختار سازمانی تحت تاثیر محیط، تکنولوژی، اندازه یا بزرگی، اهداف و استراتژی های سازمان قرار می گیرد. سازمان می تواند با ثبات یا بی ثبات باشد، اهداف و استراتژی های مدیریت میتوانند بر کارایی درون سازمانی یا در فرایند وفق دادن و سازگار شدن با بازارهای خارجی اثر بگذارند. تکنولوژی تولید می تواند عادی، یکنواخت، تکراری یا پیچیده و نیز سازمان می تواند کوچک یا بزرگ باشد. هر متغیری بر ساختار سازمانی اثر می گذارد و فراتر اینکه متغیرهایی چون محیط، تکنولوژی، هدف ها و اندازه سازمان نیز بر یکدیگر اثر می گذارند. فرایندهای انسانی (مثل رهبری و فرهنگ و ارزشها) نیز می توانند بر ساختار سازمانی اثر بگذارند. از این میان آنچه که مهم است این است که بین ساختار و استراتژی رقابتی رابطه وجود داشته باشد. اصولاً ساختار نشان دهنده استراتژی سازمانی است و یک تغییر در استراتژی بازار یا محصول به تغییر در ساختار می انجامد.

سوال ۳- ارتباط در سازمان یعنی چه و ساختارهای مختلف مورد استفاده برای ایجاد ارتباط عمودی را توضیح دهید.

میزان هماهنگی یا رابطه ای که بین ارکان سازمان وجود دارد، را ارتباط در سازمان گویند. برای ایجاد هماهنگی بین مقامات بالا و پایین سازمان از ارتباطات عمودی استفاده می کنند. سازمان ممکن است برای ایجاد ارتباط عمودی از ساختارهای گوناگونی استفاده کند که از آن جمله است :

- **زنجیره فرماندهی :** نخستین ابزاری است که در ارتباطات عمودی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. اگر یکی از کارکنان با مشکل یا مسئله ای روبرو شود که راه حل آن را نداند در سلسله مراتب اداری می تواند به مقام بالاتر مراجعه کند. کانال های ارتباطی به وسیله خطوطی که در نمودار سازمان کشیده شده است مشخص می گردد.
- **اجرای قوانین و مقررات :** اگر مسائلی که در سازمان بوجود می آید و تصمیماتی که باید در آن باره گرفت بیشتر بصورت تکراری باشد، سازمان مقرراتی را تدوین یا روش هایی را مشخص می کند که افراد و کارکنان به هنگام روبرو شدن با آنها و بدون مراجعه به مدیران می توانند واکنش مناسب از خود نشان دهند و اقدامات مقتضی بعمل آورند. بودجه از متداولترین برنامه های مورد استفاده سازمان است.
- **ایجاد پست جدید :** در سازمان های روبه رشد یا در حال تغییر باید بر تعداد ارتباطات عمودی افزود که یک راه آن اضافه کردن پست جدید به سلسله مراتب اداری است.
- **سیستمهای اطلاعاتی عمودی :** سازمان ها برای افزایش ظرفیت اطلاعاتی خود از این نوع استراتژی استفاده میکنند و مدیران باید گزارش کار خود را هر چند مدت یکبار بصورت کتبی و با استفاده از کامپیوتر به مقامات بالاتر بدهند و این موضوع باعث می شود که تماس های بین مقامات بالا و پایین سازمان با کارایی بیشتری صورت گیرد.

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

در شرایط زیر نیاز به هماهنگی افقی افزایش می یابد: نامطمئن تر شدن محیط، وجود تکنولوژی پیچیده، وجود وابستگی شدید بین دوایر سازمانی، هنگامی که سازمان بر نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری تأکید می کند.

روش های مورد استفاده :

- **سیستمهای اطلاعاتی :** تبادل اطلاعات از طریق اوراق و مدارک جهت حل مسئله یا گرفتن تصمیم خاص.
- **تماس مستقیم :** تماس مدیران درگیر یک مسئله بصورت مستقیم و یا تعیین یک نفر بعنوان رابط جهت ایجاد هماهنگی بین دوایر
- **گروه های کاری:** کمیته ای که بصورت موقت از نمایندگان چندین دایره که درگیر یک مسئله هستند تشکیل و پس از حل مسئله گروه منحل می گردد.

- هماهنگ کننده تمام وقت: ایجاد یک پست یا یک دایره که هدف آن تنها ایجاد هماهنگی است و معمولاً دارای مسئولیت های زیاد و اختیارات ناچیز است.
- تیم: مستحکم ترین ارتباطاتی است که سازمان بطور افقی برقرار می کند. گروههای تخصصی دائمی هستند و با هماهنگ کننده تمام وقت همکاری می کنند.

سوال ۵- در طراحی ساختار چه نکاتی باید رعایت شود؟ توضیح دهید.

در طراحی ساختار سازمانی سه مورد باید رعایت شود:

- ۱- تعیین کارهای که باید انجام شود؛ ایجاد یک دایره و اختصاص نامی به آن برای انجام کارهای با اهمیت جهت رسیدن به اهداف سازمان.
- ۲- زنجیره فرماندهی (شیوه گزارشگری)؛ تعیین اینکه افراد گزارش کار خود را به چه افرادی بدهند.
- ۳- طبقه بندی دوایر، گروه بندی واحدهای سازمانی براساس نوع وظیفه، نوع محصول یا نوع مشتری؛ که داشتن سرپرست مشترک، استفاده مشترک از منابع، مسئولیت مشترک نسبت به عملکرد و تشریک مساعی از مزایای آن می باشد.

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

ساختار مبتنی بر نوع وظیفه؛ گروه بندی افراد بر حسب وظایف و کارهای مشابه یا سطح معلومات و مهارت مشابه، که در نمودار سازمانی معمولاً از پائین به بالا گروه بندی می شوند. برای مثال کارگران گروه مونتاژ یک شرکت، در صورتیکه محیط با ثبات، تکنولوژی مورد استفاده عادی و یکنواخت، دوایر وابستگی زیادی به هم نداشته باشند؛ بعبارتی هماهنگی از طریق سلسه مراتب اداری (عمودی) باشد، این نوع ساختار مؤثر خواهد بود. در درون این سازمان؛ کارکنان متعهدند که اهداف دایره را تأمین (یعنی اهداف تخصصی و فنی است) و بودجه بندی نیز براساس نوع فعالیت دایره است و اختیارات رسمی و اعمال قدرت با مقامات بالای سازمان (قدرت متمرکز) است.

نقاط قوت: بدلیل استقرار همه کارکنان و کارگران در یکجا و استفاده مشترک از تسهیلات، در درون دایره صرفه جوئی به مقیاس بالاست، بدلیل روبرو شدن کارگران با انواع کارها عموماً مهارت کارکنان متنوع و زیاد می باشد- مناسب سازمان های کوچک و متوسط و یا سازمان تک محصول و با تنوع محصولات کم می تواند بسیار مناسب باشد.

نقاط ضعف: بزرگترین نقطه ضعف، نمی تواند به سرعت در برابر تغییرات واکنش نشان دهد- تغییرات

مدیران ارشد را با انبوهی از مسائل روبرو میکند لذا معمولاً امکان اخذ تصمیمات به هنگام را نخواهند داشت. - بدلیل نداشتن هماهنگی های لازم بین دواير سطح نوآوری و خلاقیت پایین است و کارکنان دیدگاه های بسیار محدودی نسبت به اهداف سازمان خواهند داشت. برای از بین بردن نقاط ضعف این ساختار باید ارتباط افقی بین دواير را از طریق تعیین افراد یا گروه های کاری ایجاد و تقویت کرد. بر کیفیت فنی و افزایش کارائی داخلی تاکید دارد.

ساختار مبتنی بر نوع محصول (واحدهای خودشمول) : در این ساختار افراد با توجه به نوع خدمت یا محصول گروه بندی می شوند. زمانی که محیط نامطمئن، تکنولوژی پیچیده و سازمان از نظر اندازه بزرگ (اعمال کنترل بر فعالیت ها)، وابستگی دواير زیاد و سازش با محیط مدنظر باشد، این ساختار کاربرد دارد. برخلاف ساختار مبتنی بر نوع وظیفه اختیارات مدیران رده پائین بالا و تصمیم گیری غیرمتمرکز می باشد و بودجه بندی آن براساس سود یعنی هزینه و درآمد است. **نقاط قوت :** به سرعت نسبت به تغییرات محیط عکس العمل نشان می دهد و تنوع محصول در آن بالاست. - با توجه به اینکه هر محصول در واحد جداگانه تولید می شود بین مشتری و واحد تولیدکننده ارتباط زیادی ایجاد میشود که این ارتباط می تواند در جهت جلب رضایت مشتری باشد و در نتیجه محصولات متناسب با محیط و مشتری تولید شود. - هماهنگی بسیار بالائی بین دواير سازمانی است.

نقاط ضعف : بدلیل مجزا بودن واحدها سازمان نمی تواند از صرفه جوئی در مقیاس استفاده کند، - از نواقص اصلی سازمان های دارای این ساختار نبود مرکز تخصص فنی است برای مثال کارکنان دایره تحقیق و توسعه به دنبال بارورتر کردن خط تولید هستند نه همه سازمان - یکپارچگی بین خطوط تولید وجود ندارد بعنوان مثال در شرکت کامپیوتری ممکن است نرم افزارهای تولید که مناسب کامپیوترهای تولیدی آن شرکت نباشد.

ساختار مبتنی بر مناطق جغرافیائی : گروه بندی افراد بر حسب منطقه جغرافیائی و تقسیم بندی منابع با توجه به نوع مشتری و ارباب رجوع انجام می شود، در واقع نیاز بخش خاصی از بازار تامین می شود. **نقاط قوت :** سازمان خود را با نیازهای خاص هر منطقه وفق و کارکنان به دنبال تأمین هدف های منطقه هستند نه اهداف ملی - هماهنگی بین واحدهای هر منطقه برقرار می گردد نه همه مناطق جغرافیائی سازمان.

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

زمانی که شرکت رشد می کند و محصولات متعددی تولید و یا وارد چندین بازار گردد ، در این حالت اموری که اهمیت زیادی دارند بصورت غیرمتمرکز اداره شده و هر واحد نسبت به آنها استقلال نسبی داشته و کارهایی که بصورت متمرکز در مورد آنها تصمیم گیری می شوند در دفاتر مرکزی دارای نوعی ثبات و صرفه جوئی به مقیاس می باشند. از نظر ساختار بسیار شبیه ساختار مبتنی برمحصول است . مناسب محیط های نامطمئن است، تکنولوژی

می تواند یکنواخت و یا پیشرفته باشند- وابستگی زیادی بین دوایر وجود دارد و در سازمان ها بزرگ که هدف آنها تأمین رضایت مشتری و نوآوری است کاربرد دارد. بودجه ریزی آن مانند ساختار مبتنی بر محصول بر مبنای سود (درآمد-هزینه) می باشند. **نقاط قوت** : سازمان نسبت به محیط خارجی اثربخش بوده و در برابر تغییرات محیط واکنش نشان می دهد- لذا هدف های هر بخش تولیدی را با اهداف کل شرکت و دوایر هماهنگ می کند و کارائی واحدهای تخصصی را افزایش می دهد. **نقاط ضعف** : از آنجا که برخی امور جنبه تکراری خواهند داشت ممکن است از نظر کارمند اداری با نیروی سربار مواجه شود و بخش تولیدی بدلیل دیوان سالاری و کاغذ بازی نمی تواند نسبت به تغییرات به سرعت عکس العمل نشان دهد- از سوئی ممکن است بین کارکنان دفاتر مرکزی (که دوست ندارند رؤسای دوایر بصورت خودسر عمل کنند) و بخش های تولیدی (که دوست ندارند مسئولان دفاتر مرکزی در امور بخش تولیدی دخالت کنند) تعارض بوجود می آید. سازمان ها معمولاً سعی بر استفاده همزمان از مزایای دو ساختار و اجتناب از معایب آن را دارند. هم کارائی داخلی و هم اثربخشی خارجی را تأمین می کند.

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

زمانیکه سازمان در وضعیتی قرار بگیرد که هیچکدام از سه ساختار مبتنی بر وظیفه، محصول و منطقه جغرافیائی مناسب نباشد از این ساختار استفاده و هماهنگی افقی بین دوایر و بخشها را بوجود می آورد. در این ساختار همزمان از ساختار مبتنی بر محصول و وظیفه استفاده می شود و بر خلاف ساختار پیوندی سازمان به قسمت های جداگانه تقسیم نمی شود بلکه مدیران دوایر تولید دارای اختیارات برابر با مدیران سازمانی خواهند بود و کارکنان سازمان باید گزارش خود را به مدیران و رؤسای هر دو سازمان بدهند. **نقاط قوت** : سازمان قادر به ایجاد هماهنگی بین تقاضاهای ضد و نقیض است - صرفه جوئی به مقیاس وجود خواهد داشت - مهارت های کارکنان در زمینه های مدیریت، اداری و اجرایی افزایش خواهد یافت. **نقاط ضعف** : چون بعضی از کارکنان باید به دو رئیس گزارش بدهند دچار اضطراب و سردرگمی می شوند، لذا این کارکنان باید افرادی باشند که در روابط انسانی از مهارت بالائی برخوردار و آموزش دیده باشند. در صورتیکه مدیران و سرپرستان نتوانند با هم همکاری نمایند سیستم محکوم به شکست خواهد بود. برطرف کردن تعارض نیاز به وقت زیادی دارد .

سوال ۹- نشانه های ضعف ساختاری در سازمان کدامند؟ بنویسید.

تصمیم گیری با تأخیر یا بدون کیفیت انجام می شود؛ در صورتیکه مدیران با انبوهی از مسائل و بار اضافی جهت تصمیم گیری روبرو شوند و تفویض اختیار به مدیران رده پایین جوابگو نباشد و یا اطلاعات لازم به افراد ذیربط جهت اخذ تصمیمات مناسب و معقول داده نشود.

سازمان نتواند در برابر تغییرات محیط واکنشی مناسب نشان دهد : در صورتیکه دواير سازمان از نظر افقی هماهنگ نباشند، سازمان نمی تواند ابتکار عمل نشان دهد.

تعارض به میزان بسیار زیاد بوجود بیاید : ساختار سازمانی باید بگونه ای باشد که هدف های ضد و نقیض دواير را بتواند تأمین کند.

در صورت بروز هریک از موارد فوق باید ساختار سازمانی را تغییر داد و این تغییر باید بگونه ای باشد که اثربخشی سازمان را بالا ببرد.

سوال ۱۰- در چه مواقعی از ساختار استفاده می شود؟

ساختار مبتنی بر نوع وظیفه ؛ در صورتیکه محیط با ثبات، تکنولوژی مورد استفاده عادی و یکنواخت ، دواير وابستگی زیادی با هم نداشته باشند ؛ عبارتی هماهنگی از طریق سلسه مراتب اداری (عمودی) باشد، این نوع ساختار مؤثر خواهد بود. سازمان های کوچک و متوسط و یا سازمان تک محصول و یا تنوع محصولات کم ، می تواند بسیار مناسب باشد.

ساختار مبتنی بر نوع محصول (واحدهای خودشمول) ؛ زمانی که محیط نامطمئن، تکنولوژی پیچیده و سازمان از نظر اندازه بزرگ (اعمال کنترل بر فعالیت ها)، وابستگی دواير زیاد و سازش با محیط مدنظر باشد، این ساختار کاربرد دارد.

ساختار مبتنی بر مناطق جغرافیائی : هدف سازمان تأمین نیازهای خاص هر منطقه باشد و کارکنان به دنبال تأمین هدف های منطقه هستند نه اهداف ملی.

فصل ۸ - نوآوری و تغییر

سوال ۱- عواملی که موجب تغییرات عمده در سازمان شوند کدامند؟ توضیح دهید.

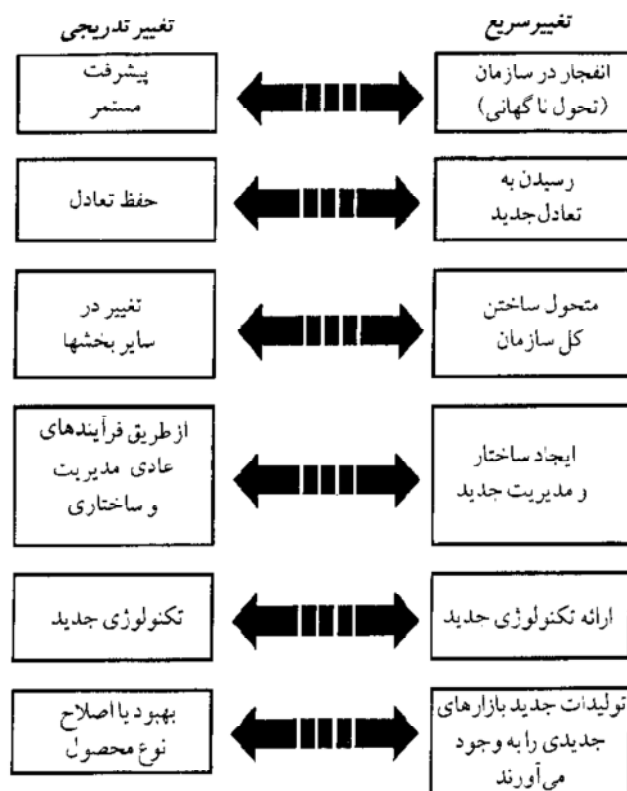
پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند. عواملی مثل ۱ - تغییرات تکنولوژیک ۲ - یکپارچگی سیستم اقتصاد جهانی ۳ - اشباع بازارهای داخلی کشورهای توسعه یافته ۴ - سقوط کمونیست در رژیمهای سوسیالیستی، روی آوردن به سیستم سرمایه داری باعث بروز تهدیدها و فرصتهایی برای شرکتها و سازمانها شده است. برای شناخت این تهدیدات و استفاده از فرصتها باید در صحنه زمینهها و جنبههای مالیاتی تغییرات اساسی و تحول زیربنایی ایجاد شود



سوال ۲- تفاوت تغییرات سریع و تدریجی در سازمان را توضیح دهید.

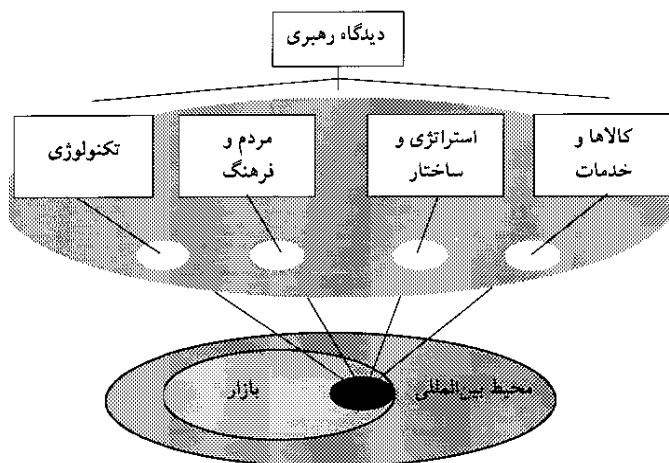
طبق نمودار زیر تغییرات به دو صورت تدریجی و یا سریع انجام می شوند. تغییرات تدریجی نشاندهنده یک رشته پیشرفت های مستمر است، همواره تعادل کلی سازمان حفظ میگردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر میکند، مثال: برای تامین نیروی انسانی یک سیستم پرداخت پاداش جدید به اجرا درآید. گاهی هم شامل کاربرد تکنولوژی نوین می شوند. اما در تغییرات سریع چارچوب مرجع میشکند و اغلب تعادل جدید ایجاد میشود و شامل ایجاد ساختار جدید و فرآیندهای جدید می شوند. تکنولوژی موجب دگرگونی سازمان ها شده و ارائه ی محصولات جدید را موجب شده و بالتبع بازارهای جدیدی ایجاد می کند. تغییرات سریع یا برق آسا باعث تحول و انقلاب در شرکت شده و مستلزم تغییرات اساسی در سازمان و مدیریت، ساختار محصول و تکنولوژی و نگرش کارکنان می باشد.

نمودار ۸- ۲: تفاوت تغییر تدریجی با تغییر سریع



سوال ۳- چهار نوع تغییر که به یک استراتژی رقابتی منجر میشود را توضیح دهید. آیا بین این تغییرات وابستگی وجود دارد؟

نمودار ۸-۳: چهار نوع تغییر که به یک استراتژی رقابتی منجر می‌شود



تغییر در تکنولوژی: تغییر در تکنولوژی یعنی به کارگیری روش‌هایی (تکنیک‌ها) برای ارائه‌ی محصولات و یا خدمات بهتر که ممکن است در این راستا شیوه‌ی انجام کار، دستگاه‌ها و شیوه‌های انجام امور تغییر یابند. هدف آن افزایش کارایی و نیز مقدار تولید است. این تغییر فرآیند تولید را دستخوش تغییر می‌کند که شامل دانش، آگاهی و مهارتی می‌شود که مشخص‌کننده‌ی میزان شایستگی سازمان است. مسیر این تغییر از بالا به پایین است.

تغییر در مردم و فرهنگ: این تغییر در کارکنان و اعضای سازمان رخ می‌دهد و شیوه‌ی نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها و رفتار کارکنان را نشانه می‌گیرد. اگر تغییرات در سازمان کلی و جامع باشند کل فرهنگ سازمان تغییر می‌کند.

تغییر در استراتژی و ساختار: سیستم مدیریتی حاکم بر سازمان و شیوه‌ی سرپرستی و مدیریتی سازمان را نشانه می‌گیرد و شامل تغییرات در ساختار سازمانی، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، سیستم پاداش‌ها و... می‌شود. مسیر این تغییر از بالا (مدیریت ارشد) به سمت پایین است. همانند کاهش نیروی انسانی که مسیری رو به پایین را طی می‌کند.

تغییر در کالاها و خدمات: شامل تغییرات در محصولات و خدمات، ارائه‌ی محصولات جدید، تغییر در شیوه‌ی تولید یا به طور کلی راه‌اندازی خطوط تولید جدید می‌شود. هدف آن افزایش سهم بازار یا ایجاد بازار، دستیابی به مشتریان جدید برای محصولات تازه است.

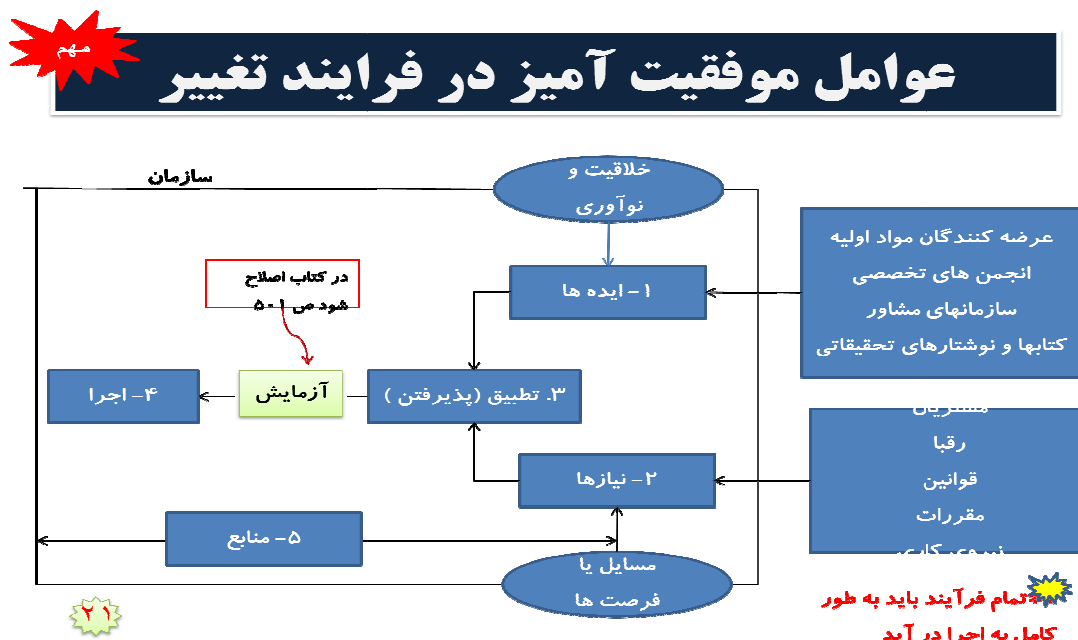
وابستگی متقابل تغییرات: هر چهار تغییر مذکور به هم وابسته اند و روی هم اثر می گذارند. گاهی برای ایجاد یک تغییر می بایست در عامل دیگری تغییر ایجاد کرد و گاهی نیز یک تغییر خودبه خود در عامل دیگر تغییر ایجاد می کند.

سوال ۴- تفاوت تغییر سازمانی و نوآوری سازمانی چیست؟ توضیح دهید.

تغییر سازمانی به این صورت تعبیر شده است: پذیرفتن یک عقیده یا نظر (ایده) یا رفتار جدید به وسیله ی یک سازمان. و نوآوری سازمانی: عبارتست از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد. نخستین سازمانی را که محصولی جدید ارائه می دهد سازمان نوآوری نامند و سازمان های دیگر تغییر را پذیرا می شوند و به تقلید می پردازند.

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

برای اجرای موفق فرآیند تغییر باید مراحل پی در پی و کامل اجرا شوند و وجود تمام مراحل ضروری است. فرآیند تغییر شامل مراحل زیر است:



- **نظر یا عقیده :** یعنی ارائه ی راه حل جدیدی برای انجام کارها که می تواند به صورت الگو ، طرح یا برنامه باشد. ممکن است به صورت دستگاهی جدید، محصولی تازه یا روشی جدید برای نظارت بر امور یا شیوه ی مدیریت بر سازمان باشد. ممکن است این نظر یا عقیده از داخل و یا از خارج سازمان مطرح شده باشد که پس از ارزیابی و مقایسه با نیازهای سازمان ممکن است رد شده و یا به صورت رسمی پذیرفته شود.

- **نیاز:** عموماً زمانی به وجود می آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان رضایت نداشته باشند ، زیرا گاهی عملکرد جاری با عملکرد مورد انتظار یکسان نیست.

- **پذیرفتن:** زمانی است که مدیران تصمیم بگیرند که نظر یا ایده ی پیشنهادی را پذیرفته و به اجرا در بیاورند. برای تغییر در سازمان ، باید مدیران به شدت از طرح حمایت کنند. اگر این تغییرات عمده باشند معمولاً با همراهی هیات مدیره انجام می شود ولی اگر کوچک و جزئی باشند ، ممکن است حتی توسط یکی از مدیران رده میانی هم اجرایی شود.

- **اجرا:** مهم ترین و مشکل ترین قسمت تغییرات در سازمان ها ست و زمانی است که اعضای سازمان دست به ایجاد تغییرات زده اند . خرید تجهیزات مانند ماشین آلات، آموزش کارکنان و ... معمولاً در این مرحله قرار دارند. تا زمانی که ایده یا نظر جدید مورد استفاده قرار نگیرد، در واقع هنوز هیچ تغییری رخ نداده است.

- **منابع :** تغییر ، مستلزم منابع انسانی است که شامل صرف کردن منابع و وقت می باشد، هم برای ارائه ی نظرات جدید و هم برای جامه ی عمل پوشاندن به آنها. کارکنان باید برای تامین این نیازها انرژی صرف کنند. یکی از کارکنان ایده ای نو می دهد و برای اجرای آن زمان و نیروی لازم را در نظر می گیرد. تشویق های مالی به ارائه دهندگان طرح های نوین و خلاقانه و تشکیل کمیته های تخصصی منابع انسانی ، سازمان ها را به خلاقیت و نوآوری در سازمان تشویق می کند.

اینکه نیاز و نظرات جدید به صورت همزمان با هم در مرحله ی نخست قرار گرفته اند ، بدین علت است که با توجه به شرایط موجود در سازمان ممکن است هر کدام در مرحله ی آغازین باعث ایجاد تغییر در سازمان مذکور شوند.

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

با توجه به تغییرات سریع سازمان ها ، یک سازمان باید تا حدی منعطف باشد که در زمان تصمیم گیری برای تغییر و ایده پردازی و استفاده از خلاقیت افراد، ساختار ارگانیکی به خود بگیرد. یک ساختار ارگانیکی می تواند به بهترین نحو با محیط متشنج اطراف سازگار شود. در ساختار ارگانیکی به افراد آزادی عمل بسیار و تفویض اختیار زیادی

داده می شود تا نظرات و ایده ها به نحو بهتری مطرح شوند. مسیر خلاقیت در این سازمان ها از پایین به بالاست. گاهی به مدیران میانی نیز این آزادی داده می شود که تعدادی از طرح ها را خود، آزمون کنند و نتایج را بررسی کنند. اما برای اجرای این طرح ها، ساختار ارگانیکی مناسب نیست. بلکه باید در این هنگام ساختار تغییر حالت داده و به حالت ساختار مکانیکی درآید که برای اجرای موفقیت آمیز طرح ها لازم است. برای همین بسیاری از شرکت ها ساختاری دو منظوره دارند که گاه ارگانیکی است و گاه مکانیکی.

نگرش دو منظوره: به این علت که ابتکار عمل و به کار گیری یا بهره مند شدن از پدیده ی تغییر، دو فرآیند کاملاً متفاوت هستند، برای ایده پردازی ساختار ارگانیکی مناسب است و برای اجرای آن ایده ها، ساختار مکانیکی. در ساختارهای ارگانیکی، فرآیند تصمیم گیری غیرمتمرکز است، افراد آزادی عمل مناسبی دارند و راحت عقایدشان را مطرح می کنند. ولی همین مساله در زمان اجرا باعث بروز مشکلات می شود. کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می کنند زیرا تصمیم گیری غیر متمرکز و سازمان دارای آزادی و انعطاف زیادی است.

در زمان اجرا و در ساختار مکانیکی ایده پردازی کمرنگ می شود. تنها راه حل این مساله این است که یک سازمان ساختاری دوگانه و دو منظوره داشته باشد، یعنی در زمان ایده پردازی حالت ارگانیکی به خود بگیرد که در این حالت سازمان به خوبی از خلاقیت افراد استفاده می کند، و در زمان اجرا، حالت مکانیکی به خود بگیرد که خود تضمین کننده ی اجرایی شدن طرح ها و ایده ها می باشد.

سوال ۷- روشهای حفظ تکنولوژی تغییر کدامند؟ توضیح دهید.

تغییر دادن ساختار (ساختارهای برگردان): یعنی چون شرکت احساس نیاز کند و متوجه شود که نظرات و راه حل جدیدی باید ارایه شود ساختاری ارگانیکی به وجود آورد و پس از ارایه راه حل ساختار سازمانی به صورت مکانیکی در می آید تا به آن راه حل جامه عمل پوشانده شود.

دوایر خلاق: در بسیاری از سازمانها مساله ابتکار و خلاقیت، عرضه پدیده جدید و دلیل تغییر به دوایر خلاق واگذار شده است مثل واحد تحقیق و توسعه که راههای جدیدی ارایه میکنند که این واحدها ساختار ارگانیکی دارند تا شیوه اریه نظراتشان آسان گردد ولی دوایری که از این نوآوری استفاده میکنند ساختار مکانیکی دارند

تیمهای خلاق: این تیمها که بصورت شرکت کوچکی درون شرکت اصلیشان هستند راهکار جدیدی است که در سازمانها ایجاد شده است و اعضای آنها از آزادی عمل کامل و زیادی برخوردارند تا آنها بتوانند نظرات جدیدی ارایه دهند، لذا ساختاری ارگانیکی دارند.

سازمان کارآفرین: کوششی از طرف شرکتهاست تا فلسفه و روحیه سازنده بر سازمان حاکم کنند و ساختار سازمان به گونه ای باشد تا تعداد نوآوری سازمان از حد متوسط بیشتر شود. در این سازمانها دوایر و تیمهای خلاق

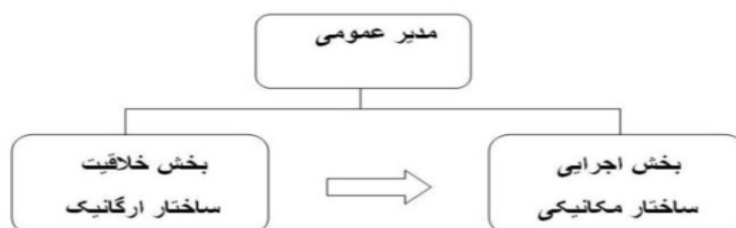
تشکیل میشود و به گونه ای عمل میشود که همه اعضا در اندیشه نوآوری و خلاقیت باشند مهمترین ره آورد این شیوه مدیریت، قهرمانان خلاق است که این نیروها در برابر موانع طبیعی مقابل تغییر مقاومت میکنند و دیگران را از ارزشهای یک طرح جدید آگاه و متقاعد میکنند.

سوال ۸- نقش تیم و دایره خلاق در سازمان را برای خلاقیت و نوآوری توضیح دهید.

تیم های خلاق: تشکیل تیم های خلاق از جمله روش های جدیدی است که در سازمان ها به وجود آمده است و اعضای آنها از آزادی عمل نسبتا زیادی برخوردارند و تسهیلات لازم در اختیار آنها گذارده می شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رهایی یابند. تیم خلاق به صورت یک شرکت کوچک در می آید که در درون شرکت بزرگتر قرار می گیرد. و این تیم ها طرح های جدیدی را برای هر یک از دوایر سازمان می توانند ارائه دهند .

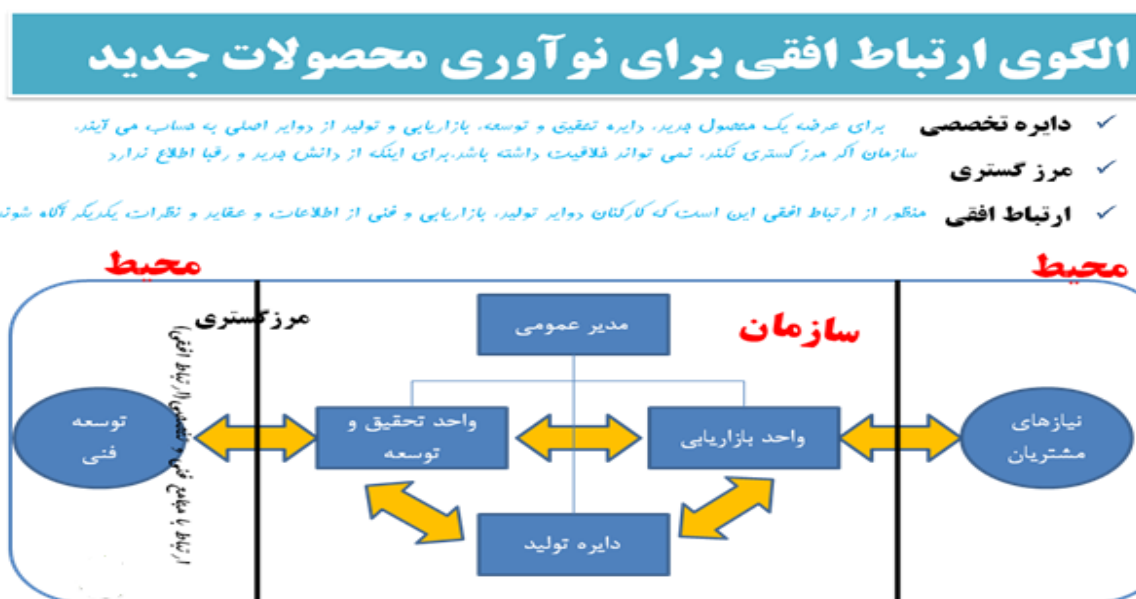
دوایر خلاق: دوایر ستادی مانند تحقیق و توسعه، طراحی، مهندسی و تجزیه و تحلیل سیستم ها که مسئولیت ابتکار عمل و خلاقیت را در سازمان بر عهده دارند، دوایر خلاق نامیده می شوند. که سایر دوایر باید راه های ارائه شده ی آنها را به کار بندند. دوایر خلاق که پدیده ی جدیدی ارائه می دهند، ساختار ارگانیکی و آن دوایری که آنها را به کار می بندند، ساختار مکانیکی دارند، زیرا چنین ساختاری از نظر تولید کارایی بیشتری دارند.

تقسیم کار بین دوایر به منظور ایجاد و اجرای تغییرات



لازم به توضیح است که قهرمانان خلاق نیروهایی هستند که در سازمانها آنها را مبتکر یا عامل تغییر نامیده اند. اینها افرادی هستند که در برابر موانع طبیعی در برابر تغییر مقاومت می کنند و می کوشند تا دیگران را از ارزشهای یک نظر یا ایده جدید آگاه سازند و آنها را متقاعد کنند.

سوال ۹- الگوی ارتباط افقی برای نوآوری محصولات جدید را با رسم نمودار توضیح دهید.



سوال ۱۰- تفاوت تغییر اداری و فنی را با رسم نمودار توضیح دهید.

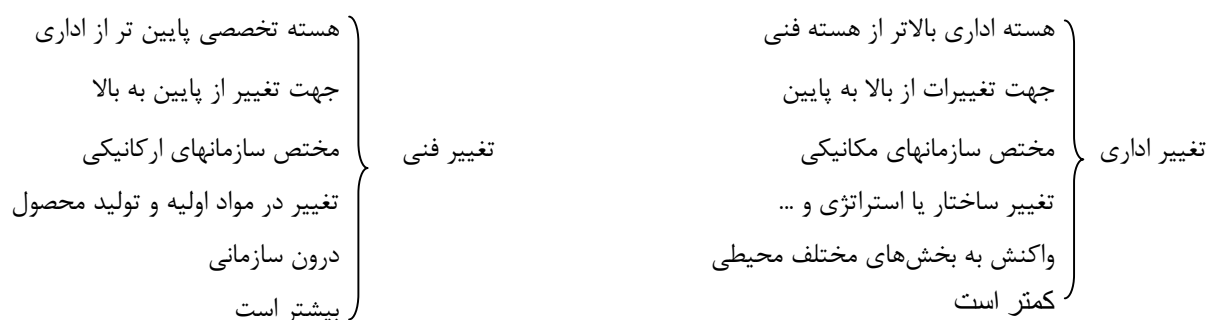
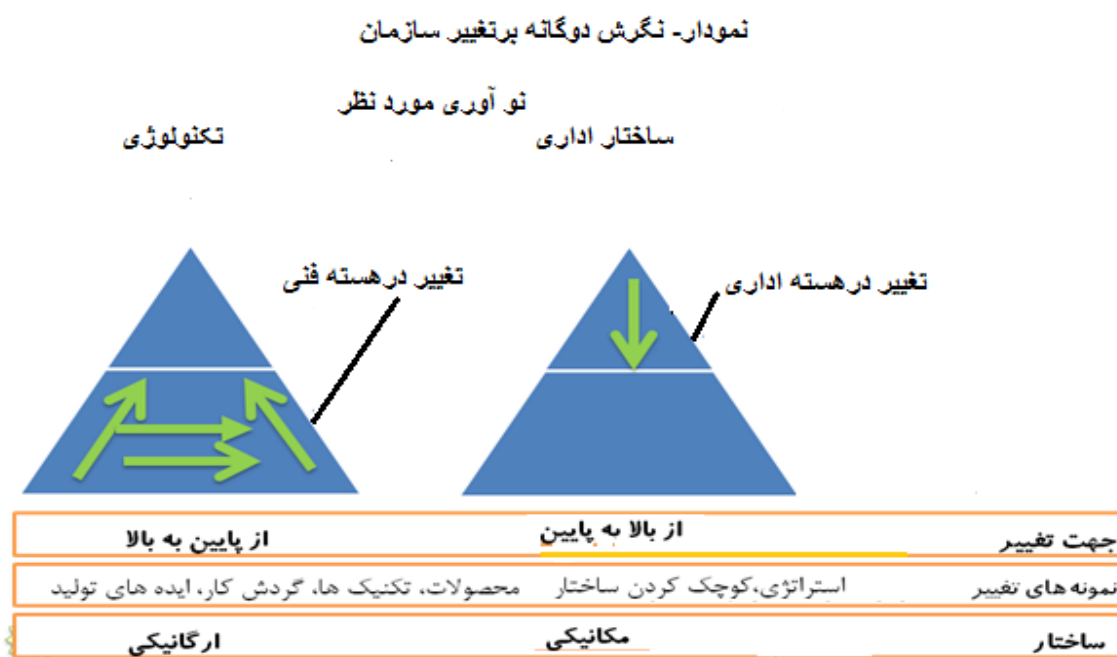
تحقیقاتی که در زمینه ی تغییرات اداری صورت گرفته بیان کننده ی دو چیز است:

۱- در مقایسه با تغییرات فنی میزان تغییرات اداری سازمان ها کمتر است.

۲- تغییرات اداری در واکنش نسبت به بخش های مختلف محیطی صورت گرفته است که در مقایسه با تغییرات تکنولوژی بیشتر یک روند درون سازمانی را پیموده است.

در سلسله مراتب اداری ، هسته ی اداری بالاتر از هسته ی فنی قرار می گیرد. هسته ی اداری مسئول ارائه ی ساختار و نظارت و اعمال کنترل و ایجاد هماهنگی در سازمان است ولی هسته ی فنی تبدیل مواد اولیه به محصول و ارائه ی خدمات را بر عهده دارد. با مقایسه ی تغییرات اداری و فنی می توان گفت ، سازمانی که دارای ساختار مکانیکی است بیشتر مناسب تغییرات اداری است. همانند تغییراتی در هدف ها، سیاست ها و ساختار . سازمانی که دارای ساختار ارگانیک است بیشتر مناسب تغییرات فنی می باشد. راز موفقیت در گرو این است که تغییرات مسیر بالا به پایین را بپیمایند و مقامات بالای سازمان ، حق یا اختیار ایجاد تغییرات در ساختار را دارند. در تغییر اداری این افراد می توانند نسبت به ساختارهای جدیدی که تهیه شده و به اجرا در می آید از خود واکنش مثبت نشان دهند.

سوال ۱۱- نگرش دوگانه بر تغییر سازمان را بارسم نمودار توضیح دهید.



سوال ۱۲- ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی را بنویسید.

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

۱. بازخور نمودن نتایج: با کارکنان مصاحبه می شود و پرسشنامه هایی را به آنها می دهند، سپس یک مشاور از نتیجه ی این تحقیقات استفاده می کند و درباره ی مسائل سازمانی به بحث می نشیند و نتیجه گیری می کند و برای انجام تغییرات طرح می دهد.

۲. **گردهمایی های خارج از شرکت :** برای ایجاد تغییرات می توان کارها را با تشکیل گردهمایی خارج از سازمان شروع کرد. این گردهمایی موجب می شود که افراد با خیالی آسوده تر و بدون هیچ مزاحمتی در مورد راه هایی بیندیشند که باید در آینده کارها بدان گونه انجام شوند.

۳. **تشکیل تیم :** تشکیل تیم موجب ابراز عقاید و یا نظرهایی می گردد. در بسیاری از شرکت ها برای آموزش دادن به نیروی کار، کمیته ها و گروه هایی که مسئول تولید و عرضه ی محصولات جدید هستند، از فرآیند تشکیل تیم استفاده می کنند.

۴. **فعالیت های بین گروه :** برای پی بردن به علت تعارض ، گروه های مختلف را در یک مکان گردهم می آورند. اجرای چنین برنامه هایی یا این نوع گردهمایی ها برای مواردی است که بین اتحادیه ی کارگری و مدیریت سازمان اختلاف وجود دارد، یا اینکه بین دوایر سازمانی نوعی تعارض و تضاد وجود دارد. برای اینکه تغییری موفق شود باید از پنج عاملی که قبلا گفته شد برای آن استفاده کرد، یعنی همان مراحل متوالی عقیده یا نظر، نیاز ، پذیرفتن، اجرا و وجود منابع.

سوال ۱۳- مراحل تعهد به ایجاد تغییر را با رسم نمودار توضیح دهید.

فرآیند تعهد به تغییر شامل مراحل زیر می باشد:

۱- آماده شدن و آگاهی یافتن ۲-پذیرش (تصمیم گیری) ۳- تعهد

مراحل تعهد به ایجاد تغییر:

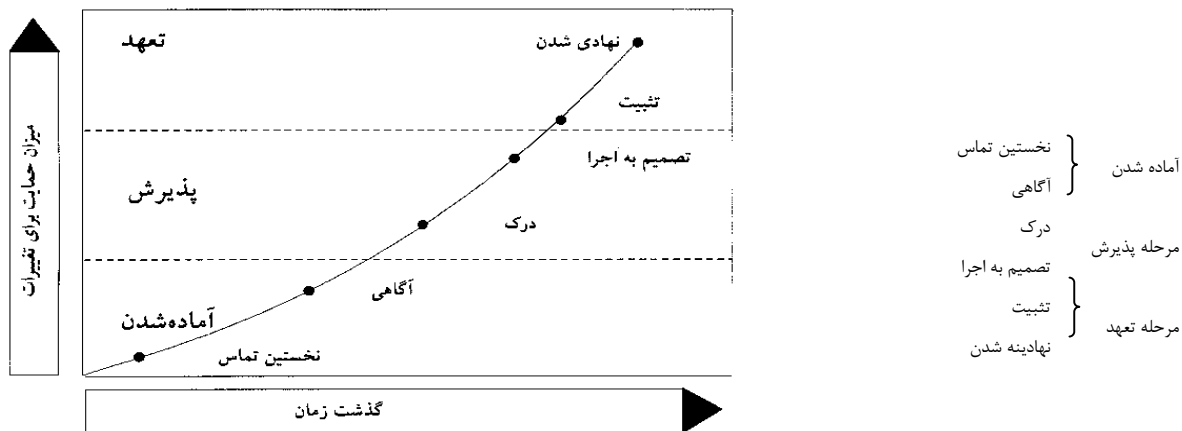
مرحله ی اول :کارکنان از طریق سخنرانی ها ، گردهمایی ها ، بخشنامه ها و تماسهای نزدیک از ایجاد تغییر آگاه می شوند. (آگاهی یافتن)

مرحله ی دوم: رهبران باید کارکنان را یاری کنند تا بتوانند از اثرات کامل تغییر به صورت کامل آگاه شوند. (پذیرش) و از نتایج مثبت تغییرات آگاهی یابند.

مرحله ی سوم: به رهبران این فرصت را می دهد که درباره مسائل به بحث بپردازند و توجه کارکنان را جلب و برای آنها ایجاد تعهد نماید. (فرآیند حقیقی تعهد) این مرحله یک مرحله اجرایی یا تثبیت وضع جدید است . فرایندی است برای آزمون تغییر .

مرحله ی چهارم: کارکنان پدیده ی تغییر را به عنوان چیزی تازه می پندارند ولی آن را جدای از سازمان نمی دانند. (نهادینه شدن تغییر)

نمودار ۸ - ۹ : مراحل تعهد به ایجاد تغییر



سوال ۱۴- موانع بر سر راه تغییر را برشمارید و هر کدام را بطور مختصر توضیح دهید.

موانعی که بر سر راه تغییرات قرار می گیرند:

۱. تاکید بر هزینه : بسیاری از تغییرات بر هزینه ندارند مثل رضایت مشتری و انگیزه کارکنان
۲. توجه نکردن به فایده های تغییر: هر تغییر اثرات مثبت و منفی دارد باید توجه به مثبت زیاد شود و اثرات منفی کاهش یابد.
۳. نبودن هماهنگی و همکاری: باعث تعارض می شود. باید سازگاری بین تمام بخش ها باشد
۴. پرهیز از عدم اطمینان : ارتباطات دائمی باعث برطرف شدن آن می شود.
۵. ترس از دست دادن مقام و شغل: باید به صورت تدریجی و دقیق و یا مشارکت همه کارکنان باشد.

سوال ۱۵- چه روشهایی برای به اجرا در آوردن تغییر موفقیت آمیز وجود دارد؟. هر کدام را مختصر توضیح دهید.

- ۱- پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر: اگر افرادی که تحت تاثیر تغییر قرار میگیرند با مساله ای موافق نباشند فرایند تغییر در همانجا متوقف میشود لذا بایستی وجود مشکل ومساله احساس شود.
- ۲- ارائه نظر یا برنامه در خور آن نیاز باشد : تحت شرایط و ساختار ارگانیک با بررسی و پژوهش از صاحب نظران و مدیران ونیز افراد مبتکر و خلاق بایستی راه حل مناسب انتخاب شود.

۳- **کسب حمایت مدیران عالی سازمان:** برای موفقیت یک برنامه تغییر، حمایت مدیریت عالی سازمان لازم است و هدفهای تغییر بایستی به روشنی توسط آنها تعیین شود.

۴- **طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی:** در اجرای برنامه های بزرگ باید فرایند تغییر به صورت اجزای کوچک درآید و آنها را به ترتیب اجرا کرد تا کسانی که دچار شک و تردید هستند کم کم شاهد موفقیت های گام به گام برنامه باشند و حمایت خود را از بقیه برنامه اعلام کنند، هر چند اگر برنامه تغییر تدریجی باشد هزینه شکست آن زیاد نخواهد بود.

۵- **برنامه ریزی برای از بین بردن موانعی که برسر راه تغییر وجود دارد:** اگر مدیران درباره مقاومت های مشتریان، کارکنان یا سایر مدیران نیاندیشند، بسیاری از طرح های خوب هرگز اجرا نمیشود و عملاً در برابر بروز تعارض از آمادگی لازم برخوردار نیستند لذا بایستی دیدگاه های مخالف، تهدیدات و ضررهای بالقوه ای که کارمندان را تهدید میکند شناسایی و در صدد رفع آن برآیند که در این وادی راه هایی مثل هماهنگی با نیازها و هدف های گروه های ذینفع، آموزش و ارتباطات، شرکت دادن افراد در امور و در نهایت اعمال زور وجود دارد.

۶- **تشکیل تیم هایی برای ایجاد تغییر:** ایجاد گروه ضربت یا تیم های تخصصی با اختیارات و آزادی عمل زیاد که بتوانند همه انرژی ها را در جهت خلاقیت، ابتکار عمل و ارایه برنامه جدید سوق دهند و نیز مسولیت ایجاد ارتباطات، مشارکت دادن افراد در برنامه و تامین سایر نیازها را داشته باشند.

۷- **تشویق افراد برای دادن نظرات جدید:** موثرترین راه در اجرای برنامه تغییر خلق قهرمان یا افراد مبتکری است که که داوطلب گردند و به صورتی عمیق نسبت به طرح یا نظر جدید متعهد بوده و به درستی برنامه ها معتقد باشند.

سوال ۱۶- استراتژی های حل مساله ی مقاومت کارکنان در برابر تغییرات کدامند؟ توضیح دهید:

الف- هماهنگی با نیازها و هدف های گروه های ذینفع: بایستی از تامین یک نیاز واقعی اطمینان داشت. اگر کسانی که مجری برنامه تغییر هستند براین باور باشند که تغییر ارزشی ندارد یا مدیریت عالی از آن حمایت نکند، برنامه احتمالاً با شکست روبرو میشود

ب- آموزش و ارتباط: فعالیتهای آموزشی مانع از شایعه پراکنی های نادرست میشود، سوء تفاهم را از بین میبرد و مانع رنجش خاطر دیگران میشود و ارتباط مستقیم باعث دست یابی به فرصتی برای مدیریت میشود تا مراحل تغییر را شرح دهد و افراد را مطمئن کند که تغییر اثر نامطلوبی برای آنها ندارد.

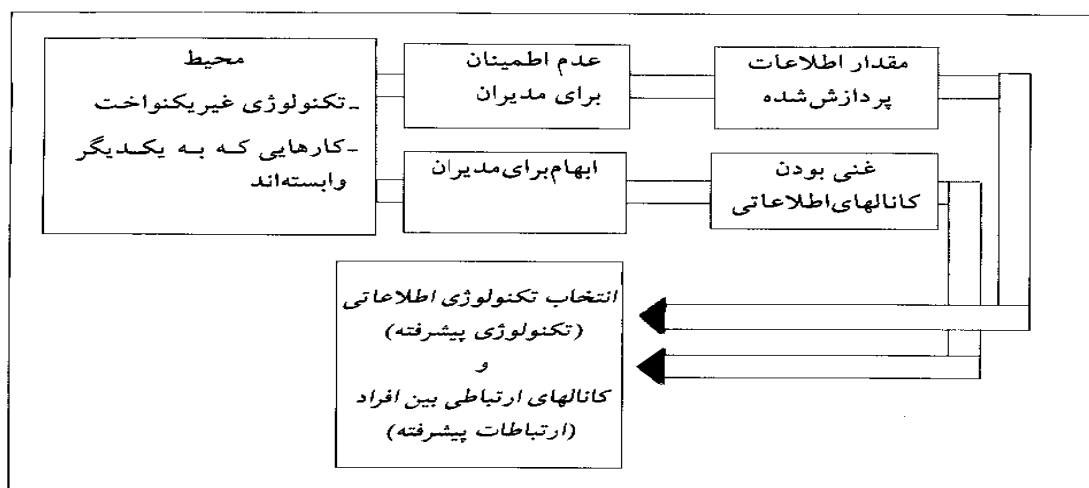
ج- شرکت دادن افراد در امور : شرکت وسیع افراد در برنامه تغییر جزئی از فرایند ایجاد تغییر است، مشارکت باعث استنباط و درک بر کنترل فرایند تغییر توسط افراد میشود و برنامه تغییر بهتر درک میشود و تعهد افراد به اجرای موفقیت آمیز آن بیشتر میشود.

د- اعمال زور: آخرین راهکار مدیران برای شکستن مقاومت در برابر تغییر تهدید کارکنان به اخراج ، تنزل مقام و انتقال آنها ست ، در بسیاری از موارد چنین روشی توصیه نمیشود چون باعث عصبانیت افراد و اغتشاش میشود ولی در اجرای برنامه هایی که به سرعت زیاد نیاز است ، استفاده میشود.

فصل ۹ - تکنولوژی اطلاعات و کنترل سازمان

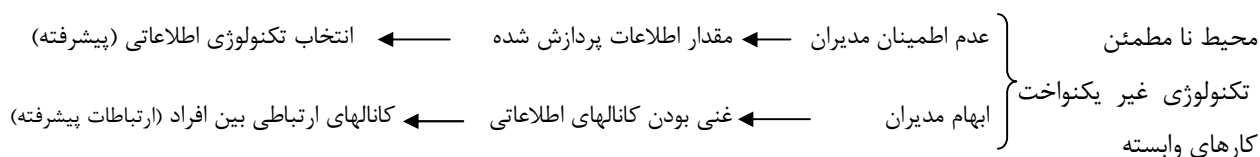
سوال ۱- پدیده عدم اطمینان و ابهام بر شرایط پردازش اطلاعات و طرح ریزی سیستم پشتیبانی تصمیم چه اثراتی دارند با رسم نمودار توضیح دهید؟

نمودار ۹ - ۱ : دو پدیده عدم اطمینان و ابهام بر فرایند و مقدار اطلاعات کانال‌های ارتباطی بین افراد اثر می‌گذرانند



عدم اطمینان یعنی نبودن اطلاعات، در صورت افزایش پدیده عدم اطمینان باید اطلاعات بیشتری کسب گردد و پردازش شود. مقدار اطلاعات یعنی آن میزان از داده‌ها که در باره فعالیت‌های سازمان توسط اعضای سازمان جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده است.

ابهام اطلاعات یعنی نمیتوان مسائل را بصورت عینی تجزیه و تحلیل کرد و درک نمود و برای حل یک مساله نمی‌توان داده‌های بیشتری را جمع‌آوری کرد. رویارویی با وضع مبهم به این معنی است که مدیران برای یافتن یک راه حل باید اطلاعات غنی‌تری (پربارتری) را پردازش کنند و با یکدیگر بحث و تبادل نظر کنند. اطلاعات از نظر غنی بودن به ۴ طبقه تقسیم میشوند، ۱. ارتباط رودر رو: این ارتباط بالاترین میزان غنی شدن را دارد و با علائم زیادی مثل زبان اندام و تغییر قیافه برقرار میگردد و تماس بیشتر مدیران باعث درک بهتر مسائل مبهم شده و برای پاسخ مناسب به توافق می‌رسند. ۲. وسایل ارتباطی مثل تلفن و... و به این سبب در طبقه ۲ قرار میگیرند که نتیجه ارتباط با سرعت بازخورد میگردد. ۳. نوشته‌ها و اسناد کتبی مثل نامه، بخشنامه، دستورالعمل. ۴. مطالب نوشتنی و مدارک غیرشخصی مثل گزارش‌های کامپیوتری که حجم زیاد ولی ضعیف‌ترین کانل ارتباطی است.



سوال ۲- سیستم پردازش عملیات چیست؟ : (خارج از مجموعه سوالات دکتر فراهانی)

سیستم پردازش عملیات TPS: سیستمی است که یک دستگاه خودکار عملیات روزانه و یکنواخت سازمان را انجام می دهد بطور مثال فرستادن صورتحساب مشتریان، سفارش دادن کالا بصورت روزانه .

سوال ۳- سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)، اطلاعات اجرایی (EIS) و سیستم پشتیبانی تصمیم (DSS) را با هم مقایسه و توضیح دهید؟

سیستم اطلاعات مدیریت: یکی از روش هایی است که بدان وسیله داده هارا جمع آوری و تنظیم می کنند، سپس آنها را به مدیران می دهند تا در انجام وظایفشان از آنها استفاده کنند. سیستم اطلاعات مدیریت به مدیران کمک می کند تا در تصمیم گیری هایشان بهتر عمل کنند و تصمیمات بهتری را بگیرند .

سیستم اطلاعات اجرایی: در سطحی بالاتر مورد استفاده قرار میگیرد زیرا در این سیستم به اطلاعات توجه می شود و نه داده ها . این سیستم ارتباط متقابل باعث می شود که مدیران رده بالا از طریق پردازش داده ها به شکلی کارساز عملیات سازمان را به صورتی دقیق تر کنترل کنند.

سیستم پشتیبانی تصمیمات : یک سیستم اطلاعاتی متقابل (تعاملی) است که مدیران را یاری می دهد تا اطلاعات را دستکاری کرده، آنها را به هر شکل که مایلند در بیاورند، به صورت های متفاوت تنظیم کنند و سرانجام بر اساس نظم جدیدی که به آنها داده اند تصمیمات خاصی بگیرند.

سیستم پشتیبانی تصمیمات (DSS) یک مرحله از سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) جلوتر است.

سوال ۴- مدل چارلز پرو را برای کاربرد سیستم اطلاعاتی در سازمان توضیح دهید؟

چارلز پرو چارچوبی برای کاربرد سیستم های اطلاعاتی در دواير سازمانی ارائه کرد وی بر اساس دو شاخص تنوع پذیری و تجزیه پذیری کارها نوع کار و اطلاعات مورد نیاز کارها را دسته بندی و معین کرده است

۱- اگر کار بسیار متنوع باشد، مسائل یکی پس از دیگری بوجود می آیند که اگر این مسائل و مشکلات قابل پیش بینی نباشند قدر مسلم محیط بسیار نامطمئن خواهد شد و به مقدار بیشتری اطلاعات مورد نیاز است، کارکنان برای پردازش اطلاعات باید وقت بیشتری صرف کنند و به منابع تکنولوژی پیشرفته و پایگاههای اطلاعاتی بزرگی نیاز دارند و اگر تنوع کارها در سطح پائینی باشد مقدار کمتری اطلاعات بایستی پردازش شود...

۲- اگر کارها به گونه ای باشند که نتوان تجزیه و تحلیل کرد (ساده نباشند) و به مسائلی گنگ و مبهم ختم شود، در آنصورت کارکنان سازمان به اطلاعات غنی و پرباری نیازمندند. گفتگوی تلفنی و رودررو باعث می شود تا در مدت زمان

کوتاهی انواع اطلاعات رد و بدل شود اما اگر کارها ساده باشند مدیران از کانال های ارتباطی ضعیفی استفاده میکنند در آن صورت مساله مورد بحث روشن خواهد بود و تنها به اطلاعات کامپیوتری ابتدائی یا مکتوب نیاز است.

کاربرد این روابط در نمودار زیر نشان داده شده است

نمودار ۹-۳: نوع کار و اطلاعات مورد نیاز



تکنولوژی غیر یکنواخت پیچیده: با مسائل گوناگونی روبرو می شوند که چندان روشن نیستند بنابراین مقدار زیادی اطلاعات پربار مورد نیاز است، گروهها بایستی مرتب تشکیل جلسه دهند و بحث های رودرو صورت بگیرد و تصمیمات بدون برنامه اند و از سیستم اطلاعات مدیریت و از تکنولوژی پیشرفته استفاده های زیادی می شود.

تکنولوژی هنری: به اطلاعات متفاوتی نیاز دارند، کارها زیاد متنوع نیستند، ولی مسائل مبهم اند و به راحتی نمی توان آنها را تجزیه و تحلیل کرد. مقدار اندکی اطلاعات پربار مورد نیاز است، مشاهدات شخصی، بحث های رودرو بسیار اندک و از سیستم اطلاعات مدیریت و تکنولوژی پیشرفته چندان استفاده نمی شود.

تکنولوژی مهندسی: کارهای مهندسی بسیار متنوع هستند بنابراین به اطلاعات کمی به مقدار زیادی مورد نیاز است از کامپیوتر، پایگاه های اطلاعاتی، دستورالعمل ها و مطالب فنی استفاده می شود. همچنین از سیستم اطلاعات مدیریت و سیستم پشتیبانی تصمیمات استفاده می شود.

تکنولوژی یکنواخت (عادی): مقادیر کمی اطلاعات لازم است که غالباً بصورت گزارش های کتبی، بخشنامه و دستورالعمل هستند از سیستم اطلاعاتی مدیریت و پایگاه های اطلاعاتی اندکی استفاده می شود.

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

مدیران برای اینکه در صحنه رقابت باقی بمانند، برای دستیابی به ترکیبی مناسب از استراتژی، انگیزش و طرح سازمانی به تکنولوژی اطلاعات روی آورده اند. شرکتها می توانند از دو استراتژی ریشه ای استفاده کنند:

۱- رهبری از طریق کاهش هزینه: برای این استراتژی ۳ راه وجود دارد که عبارتند از: الف: کارایی عملیاتی: که به موجب آن می توان با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی هزینه ها را کاهش داد و این چیزی بیشتر از آن است که بتوان کار مشخصی را با سرعت بیشتری انجام داد. یکی از ارکان اصلی کارایی عملیاتی، سیستم اطلاعات اجرایی است که در واقع حالت اصلاح شده ((سیستم اطلاعات مدیریت)) و ((سیستم پشتیبانی تصمیمات)) است. در این سیستم (سیستم اطلاعات اجرایی) برای تامین نیازهای اطلاعاتی مدیران ارشد از تکنولوژی کامپیوتری استفاده می شود. از دیگر ارکان افزایش کارایی عملیاتی طراحی مجدد گردش کار است. یعنی باید سیستم مهندسی کار را تغییر داد تا با شرایط تکنولوژی سازگار گردد (نه اینکه شرایط کارکنان را تغییر داد) ب: هماهنگی بین دوایر: پیشرفت در تکنولوژی اطلاعاتی باعث شده است که سازمانها بتوانند بین بخش هایی که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، هماهنگی ایجاد کنند. وجود شبکه های کاری و اینترنت باعث شده است که مرزهای دوایر درون سازمانی از میان برداشته شود و نیز مرزهای بین سازمانها از بین برود. ج: عرضه سریع: در اثر تبادل الکترونیکی داده ها نوع ویژه ای از رابطه سازمانی بوجود می آید که شرکت بدین وسیله با عرضه کنندگان مواد اولیه ارتباط دائم برقرار میکند. و از طریق ارتباط بین کامپیوتر یک شرکت با کامپیوتر یک شرکت دیگر بدون دخالت انسان از طریق شبکه های کامپیوتری مواد مورد نیاز به سرعت و با هزینه اندک تامین گردد.

۲- منحصر بفرد بودن: که این نیز خود شامل سه حالت می شود: الف: متمایز ساختن شرکت: یکی از راههای متمایز ساختن شرکت این است که با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی مشتریان را به خود وابسته می کند. ب: ارائه خدمات بهتر به مشتریان باعث می شود که یک شرکت نسبت به شرکتهای رقیب متمایز گردد. ج: تامین بازار خاص، عرضه محصول جدید: سومین جنبه متمایز شدن شرکت این است که به بازار خاصی دست یابد و محصولات تازه تولید و عرضه کند.

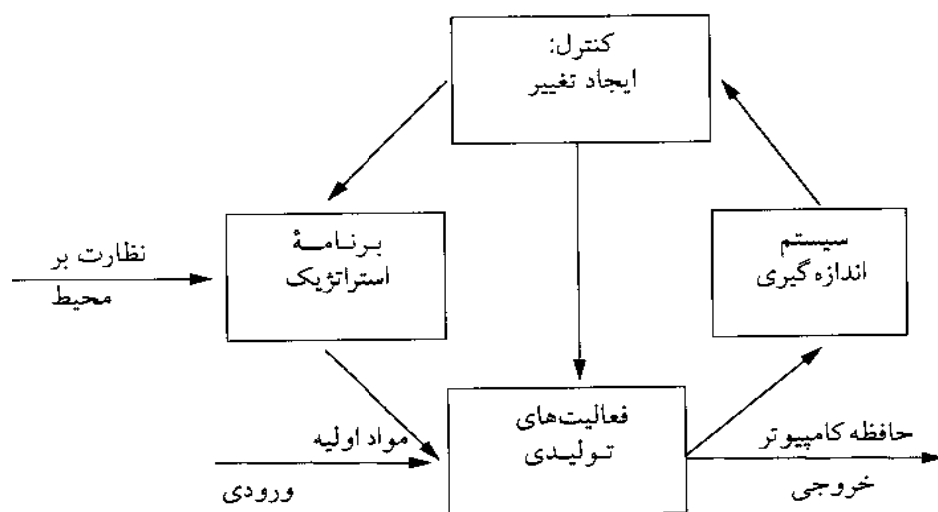
سوال ۶- کنترل استراتژیک را با کنترل عملیاتی مقایسه و تفاوت ها و شباهتها را بیان کنید؟

کنترل استراتژیک یعنی ارزیابی برنامه استراتژیک، فعالیتهای سازمانی و نتیجههایی که اطلاعات مورد نیاز برای اقدامات آینده بدست می دهد، کنترل عملیاتی ۴ مرحله دارد: تعیین هدف، سنجش عملکرد، مقایسه عملکرد با استانداردها و بازخورد کردن نتایج.

از نظر شباهت بایستی به این نکته اشاره کرد که در هر دو نوع کنترل، سنجش عملکرد و بازخورد وجود دارد. تفاوت‌های آنها در این است که کنترل استراتژیک یک چرخه ی بلند مدت است ولی کنترل عملیاتی یک چرخه ی کوتاه مدت است. همچنین در کنترل عملیاتی هدف ها تعیین می گردند در حالی که در کنترل استراتژیک هدف ها از قبل تعیین شده و نتیجه عملیات انجام شده و اطلاعات مربوط به اقلام ورودی کنترل میشود بازخورد نمودن نتیجه ها یعنی مقایسه نتایج بدست آمده با آنچه مورد نظر بوده است و تغییرات عوامل محیطی که احتمالاً بر برنامه های استراتژیک اثر خواهند گذاشت در این اقدام شرکت میتواند علاج واقعه را قبل از وقوع بنماید و اجازه ندهد که عوامل خارجی تعادل سازمان را برهم بریزد. کنترل استراتژیک یک فرایند دائمی است و باید شرایط داخلی و محیط خارجی پیوسته کنترل شوند ولی کنترل عملیاتی فقط کنترل عملیات داخلی سازمان است.

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

نمودار ۹ - ۶ : الگوی ساده‌ای از کنترل استراتژیک



در این شکل الگوی ساده ای از کنترل استراتژیک ارائه شده است، چرخه کنترل شامل طی این مراحل می باشد: ارائه برنامه استراتژیک، محاسبه یا سنجش عملیات به منظور تعیین اینکه آیا آنها در جهت تامین هدف به اجرا در آمده اند یا خیر، و اعمال کنترل برای اصلاح انحرافهای بوجود آمده. با توجه به شکل مشخص میشود که کنترل استراتژیک شامل سنجش یا محاسبه اقلام ورودی به فرآیند تولید و نیز اقلام خروجی از این فرآیند می باشد و بطور مستمر اطلاعاتی در زمینه محیط خارجی ارائه میگردد تا نسبت به سازگاری این برنامه با رویدادها و پیشرفتهای صنعتی اطمینان حاصل گردد.

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

نمودار ۹ - ۷: سه استراتژی کنترل سازمانی

نوع استراتژی	شرایط لازم
بازار	قیمت، رقابت و نوع رابطه در داد و ستد
اداری (دیوانسالاری)	مقررات، استانداردها، سلسله مراتب اداری، اختیارات قانونی
قومی یا ارزشی	سنت، اعتقادات و ارزش های مشترک، اعتماد.

سازمانها می توانند سه نوع استراتژی از نظر کنترل انتخاب کنند که عبارتند از:

۱-کنترل بازار ۲-کنترل اداری (دیوانسالاری) و ۳-کنترل قومی

در هریک از این سه روش کنترل از اطلاعات خاصی استفاده می شود و امکان دارد یک شرکت از هر سه استراتژی استفاده کند در ادامه به اختصار هر سه نوع کنترل توضیح داده می شوند :

الف:کنترل بازار: این کنترل زمانی به اجرا در می آید که برای ارزیابی فعالیتهای و بازدهی سازمان از پدیده رقابت قیمت ها استفاده شود. برای ارزیابی شرکت و کارائی آن قیمت ها و سودها را با هم مقایسه می کنند.معمولا مدیران رده بالای شرکت برای ارزیابی عملکرد شرکت از روش کنترل مبتنی بر قیمت استفاده می کنند. دراجرای استراتژی کنترل بر اساس قیمت بایستی از محصولاتی که برای آنها قیمت تعیین می شود به مقدار کافی موجود باشد، همچنین بایستی رقابت نیز موجود باشد .

ب:کنترل اداری(دیوانسالاری): استراتژی کنترل اداری (دیوانسالاری)یعنی کاربرد قوانین و مقررات و سلسله مراتب اختیارات، اسناد کتبی، استاندارد نمودن کارها، و سایر روش ها در جهت استاندارد کردن رفتارها و ارزیابی عملکرد سازمان. این روش زمانی استفاده می شود که رفتارها و مبادله اطلاعات بسیار پیچیده و یا تا حدودی نامشخص باشند به گونه ای که نتوان در چارچوب قیمت آنها را کنترل کرد. این روش معمولا در تمام سازمانها مورد استفاده قرار میگیرد بویژه در سازمانهای غیرانتفاعی زیرا در این سازمانها قیمت و بازار رقابتی وجود ندارد .

ج:کنترل قومی(فرهنگی): دراین روش از برخی ویژگیهای اجتماعی مانند فرهنگ سازمانی، ارزشهای مشترک، تعهد و سنت و باورهای افراد استفاده می شود و بدین وسیله بر رفتارهای افراد کنترل اعمال میگردد. اگر ابهام و پدیده عدم اطمینان در سطح بسیار بالائی باشد این روش کنترل بسیار موثر واقع میشود. در این روش افرادی به استخدام شرکت در می آیند که نسبت به هدفهای سازمان متعهد باشند . ودر سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی هستند این روش کنترل بسیار موثر واقع میشود .شرکتهایی که از این روش کنترل استفاده میکنند بایستی رهبرانی کارآمد داشته باشند و بتوانند مرزها و حدود کارمندان را مشخص کنند تا آنها در این محدوده استقلال و آزادی عمل خوبی داشته باشند .

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

ارکان اصلی سیستم کنترل عبارتند از: بودجه، گزارش آماری، سیستم ارزشیابی عملکرد، روش های عملیاتی استاندارد. این ارکان مدیران رده میانی و رده بالای سازمان را قادر می سازد که دوایر اصلی را زیر نظر داشته باشند و بر آنها اعمال نفوذ کنند. در ادامه توضیح خلاصه ای از آنها آمده است.

الف: بودجه: که از آن برای تعیین هدفهای مالی و ثبت هزینه ها در طول سال استفاده می شود.

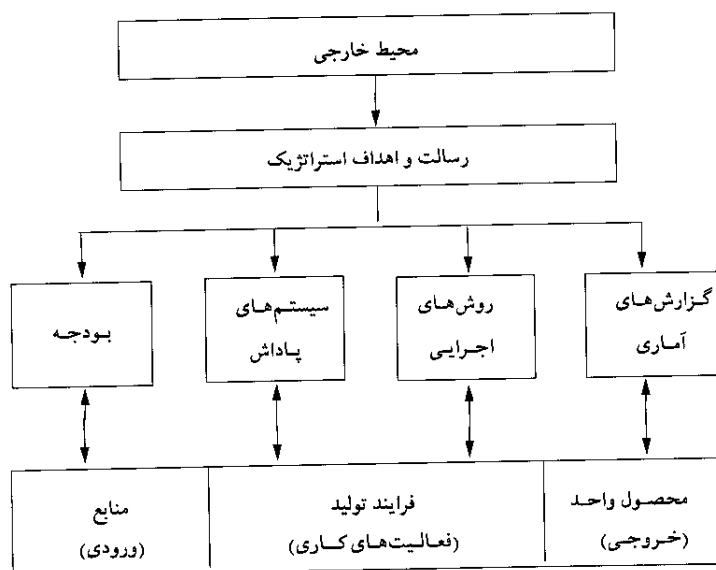
ب: گزارشهای آماری: که در دوره های زمانی معین تهیه می شوند و برای ارزیابی و نظارت بر عملکرد های غیرمالی مورد استفاده قرار میگیرند. این گزارش ها توسط کامپیوتر و بصورت هفتگی، ماهانه یا روزانه تهیه می شوند.

ج: سیستم ارزشیابی عملکرد: روشی است برای ارزیابی مدیران و دوایر سازمان. مدیران و مقامات ارشد گردهم می آیند و برای یک سال مشخص هدف هایی را تعیین و به این مسائل رسیدگی میکنند که هدفهای سال گذشته تا چه میزان محقق شده اند.

چ: روشهای عملیاتی استاندارد: همان قوانین و مقررات سنتی هستند که مدیران برای اصلاح انحرافات و بازگرداندن آنها به مسیر اصلی از آنها استفاده میکنند.

سوال ۱۰- رابطه بین استراتژی، سیستم کنترل مدیریت و فعالیتهای دوایر سازمان را با رسم نمودار توضیح دهید؟

نمودار ۹-۹: چهار زیرسیستم فرعی کنترل مدیریت



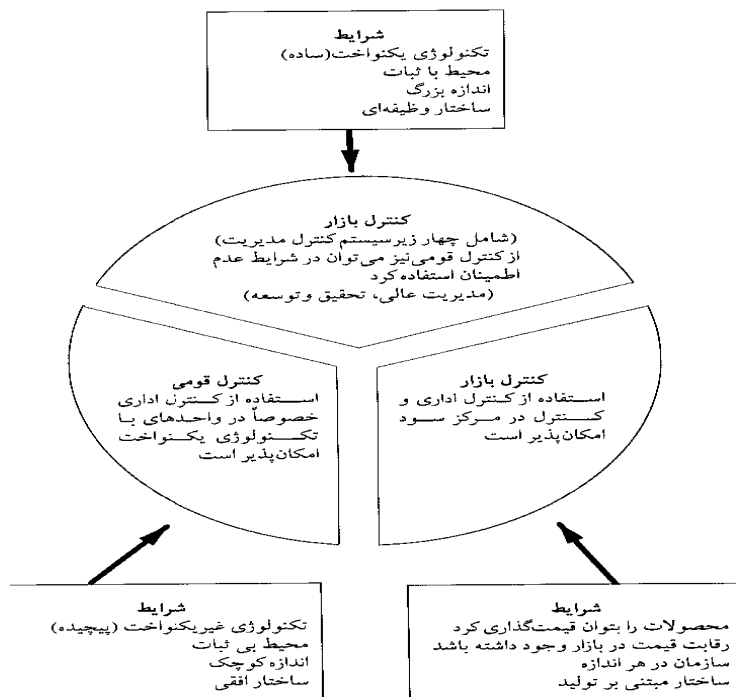
شرکتها می توانند با توجه به نوع استراتژی، سیستم کنترل مدیریت را تغییر دهند بطور مثال شرکت بیمه ای که پرونده های کامپیوتری خود را بر اساس شماره بیمه ها تنظیم کرده بود (زیرا بر اساس این کار به فروشندگان خود بر اساس میزان فروش، کارمزد پرداخت میکرد) وقتی تصمیم گرفت پرونده های بیمه را براساس نام مشتریان تجدید ساختار کند در واقع تغییر استراتژی داد و در پرتو این تغییر استراتژی فروشندگان می توانند خدماتی را که به مشتریان می دهند را مطالعه و بررسی کنند (سیستم کنترل تغییر کرد).

مدیریت برای برنامه ریزی فعالیت های آینده و تضعیف پدیده عدم اطمینان از بودجه استفاده میکند. گزارش های آماری که توسط کامپیوتر تهیه می شوند برای کنترل بازده و تولیدات شرکت مورد استفاده قرار میگیرند ، گزارش های آماری اگر چه با بودجه ارقام مصرفی کنترل می شوند ولی برای اعمال کنترل بر تولیدات از آمار حاصل از کاربرد کامپیوتر استفاده میشود.

سیستم پاداش: سیاست ها و رویه های اجرایی را در مسیر فرآیندهای تولید تعیین می کنند در مجموع سیستم های کنترل مدیریت اطلاعات مهمی درباره چارچوب کل کنترل ارائه میکنند که می توان بدان وسیله بر عملکرد دواير اعمال نفوذ و آنها را کنترل کرد .

سوال ۱۱- الگوی اقتضائی کنترل را با رسم شکل توضیح دهید.

نمودار ۹ - ۱۰ : الگوی اقتضایی برای استراتژی های کنترل سازمانی



در الگوی اقتضائی کنترل، شرایط مربوط به کنترل بازار، دیوان سالاری و کنترل قومی شرح داده می شود. در هر سازمان چند نوع شیوه کنترل مشاهده می شود ولی معمولاً یک نوع کنترل بر آن سازمان حاکم است، اگر سازمان بزرگ باشد، محیط مطمئن، باثبات، پایدار و تکنولوژی یکنواخت باشد، **کنترل دیوانسالاری** بسیار موثر واقع می شود و در چنین سازمانهایی کاربرد وسیع دارد. سازمانهایی که ساختار وظیفه ای دارند نیز این روش کنترل بسیار محسوس است. در کنترل دیوانسالاری (اداری) بر اطلاعاتی که مسیر عمودی را می پیمایند و نیز بر فرآیند کنترل تاکید زیادی میشود.

کنترل قومی: این روش کنترل دقیقاً برعکس کنترل دیوانسالاری است. اگر سازمان کوچک باشد و محیط و تکنولوژی نامطمئن، بی ثبات، ناپایدار و غیر یکنواخت باشد در این صورت سنت و اعتقاد و اطمینان اعضا، ارزشها و فرهنگ مشترک به صورت منابع و اجزای اصلی سیستم کنترل در می آیند. این روش کنترل برای سازمانی مناسب است که اطلاعات مسیر افقی را بپیماید و باید سازمان را در سطح افقی هماهنگ نمود و نیز آنجا که سازمان ساختار ماتریسی داشته باشد. در این سازمانها مقررات و بودجه نقش های مهمی ایفا میکنند ولی ارزشهای مشترک و فرهنگ سازمان و اعتماد و تعهد افراد به یکدیگر از دلایل اصلی همکاری بی دریغ افراد و اعضای سازمان است.

کنترل مبتنی بر بازار: این روش محدودیت هایی دارد و هنگامی مورد استفاده قرار میگیرد که بتوان میزان هزینه ها را مشخص و محصولات را قیمت گذاری کرد و در بازار از نظر قیمت رقابت وجود داشته باشد. این روش را در سازمانهای با اندازه های گوناگون می توان بکار برد مشروط بر اینکه بتوان هزینه ها را مشخص و محصولات را در صحنه رقابتی قیمت گذاری کرد. این سیستم اغلب در واحدهای تولیدی مورد استفاده قرار میگیرد. همچنین اگر شرایط سازمان به گونه ای باشد که بتوان از این روش برای کنترل استفاده کرد، این روش کارایی بسیار بالایی دارد.

در پایان لازم به ذکر است ایجاد توازن بین استراتژی های گوناگون کنترل در سازمانهای مختلف فرق میکند. نوع ساختار، تکنولوژی، محیط و توانایی شرکت در تعیین قیمت محصول مشخص کننده نوع استراتژی است که می توان در سازمان به کار برد و اگر مدیران بتوانند استراتژی مناسبی را بکار برند، نتیجه کار مطلوب خواهد بود.

سوال ۱۲ – استراتژی های کنترل سرپرستی را توضیح دهید؟ (۲ مورد کافی است)

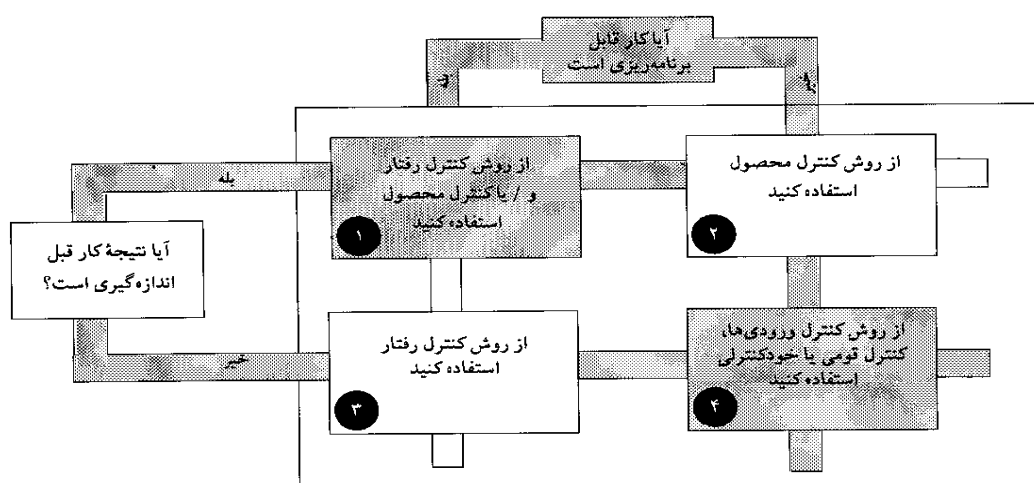
در رده های پائین سازمان و در سطوح عملیاتی که سرپرستان بایستی کار زیر دستان را بصورت منظم کنترل نمایند نوعی کنترل اعمال می شود که آن را کنترل سرپرستی می نامند. در این کنترل به عملکرد اعضای سازمان توجه می شود و مدیران از دو نوع کنترل استفاده می کنند. ۱- کنترل محصول ۲- کنترل رفتار

۱- **کنترل محصول:** این کنترل مبتنی بر مدارک کتبی است که مشخص کننده میزان تولید و بازدهی فرد است و در مواردی کاربرد دارد که بتوان محصول یا نتیجه کار هر کارگر را به راحتی محاسبه و اندازه گیری کرد.

۲-کنترل رفتار: یعنی مشاهده و کنترل رفتار کارگر یا کارمند و نظارت بر کارها و فعالیت او(مبتنی بر رعایت مقررات و آنچه را که باید رعایت کند) معمولا این روش کنترل نسبت به روش کنترل محصول وقت بیشتری را میگیرد زیرا مستلزم نظارت شخصی است .

سوال ۱۳- الگوئی برای بکارگیری روش مناسب کنترل سرپرستی در یک موقعیت را با رسم شکل ارائه کنید.

انتخاب روش کنترل سرپرستی به ماهیت کاری بستگی دارد که فرد عضو سازمان بایستی انجام دهد. دو بعد را در نظر میگیریم(طبق شکل)



الف: قابل سنجش یا اندازه گیری بودن نتیجه یا محصول کار ب: قابل برنامه ریزی بودن روش انجام کار

حالت مربع شماره ۱: کار قابل برنامه ریزی و نتایج حاصل قابل اندازه گیری در این صورت مدیران می توانند از روش مبتنی بر کنترل رفتار و کنترل محصول و یا هر دو استفاده کنند مانند محصولاتی که در اکثر کارخانجات تولید می شوند.

حالت مربع شماره ۲: کار قابل اندازه گیری است ولی نوع کار بگونه ای نیست که بتوان برای آن برنامه ریزی کرد در این حالت بایستی از کنترل محصول استفاده کرد مانند برنامه ریزی استراتژیک یا پژوهش.

حالت مربع شماره ۳: کار قابل اندازه گیری نیست یعنی نمی توان نتیجه کار یا محصول را اندازه گیری کرد ولی نوع کار قابل برنامه ریزی است مانند فرآیند تدریس دانشگاهی یا رضایت مشتریان از محصولات فروشگاه.

حالت مربع شماره ۴: در این حالت نه نوع رفتار قابل اندازه گیری است و نه محصول و نتیجه کار یعنی نه قابل برنامه ریزی است و نه قابل اندازه گیری است. به ندرت چنین حالتی در سطح عملیاتی قابل مشاهده است ولی اگر چنین حالتی در سازمان رخ دهد مدیران بایستی ارزشهای مناسب سازمان را به فرد تلقین کنند. بعضی از سازمانهای غیرانتفاعی مثل سازمانهای رفاه اجتماعی از هنجارهای حرفه ای بعنوان ابزار کنترل استفاده میکنند زیرا بسیاری از خدمات مددکاری را نمیتوان بصورتی دقیق برنامه ریزی کرد و نتیجه کار یا محصول هم قابل اندازه گیری نیست.

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

بوسیله چهار اهرم کنترل می توان افراد را از یک سو تشویق به خلاقیت و نوآوری شوند و از سوی دیگر از مسیر اصلی و اهداف سازمان فاصله نگیرند . که آنها عبارتند از:

۱-سیستم اعتقادی: بدین وسیله افراد از ارزش های اصلی و محوری سازمان آگاه میگردند و تشویق می شوند تا برای خلق ارزش از هیچ کوششی کوتاهی نکنند .

۲-سیستم مرزبندی: که محدوده فعالیت و رفتار کارکنان مشخص می شود. بدین وسیله حوزه و قلمرو فعالیت سازمان و رعایت مرزهای استراتژیک تعیین می شود.

۳-سیستم کنترل فعالیت ها: منظور تعیین نوع محصول است و مدیریت از طریق نظارت بر عملکرد و تطبیق عمل با برنامه در صدد رفع هرگونه مساله یا انحرافی برمی آید.

۴- سیستم کنترل متقابل: که مدیران را قادر می سازد تا از آنچه در سازمان میگذرد آگاه باشند و بصورت مرتب در جریان فعالیتهای و تصمیماتی قرار گیرند که کارکنان اتخاذ کرده اند، به عوامل نامطمئن استراتژیک توجه میشود و شامل تیمهای اطلاعات است که مدیر برای تصمیم گیری و مشارکت افراد در تدوین استراتژی از آن استفاده می کند . موجب بحث آزاد و آموزش در سطح کل سازمان می شود .

فصل ۱۰ – فرهنگ سازمان

سوال ۱ – فرهنگ سازمانی و هدف فرهنگ را توضیح دهید.

فرهنگ عبارتست از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند. همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به افراد تازه وارد آموزش داده می شود. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به ارزشها و باور ها تعهد ایجاد کند.

سوال ۲ – فرهنگ سازش کار و فرهنگ ناسازش کار را با هم مقایسه کنید.

در فرهنگ سازشکار مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان توجه زیادی می کنند. آنها همچنین به مردم و فرآیندهایی که موجب تغییرات ارزشمند در سازمان می شوند، ارج می نهند اما در فرهنگ ناسازشکار مدیران بیشتر به خودشان، اطرافیان و نزدیکان، محصولات متعلق به نور چشمی ها توجهی خاص می کنند. فرهنگ ناسازشکار مدیریتی با نظم را به مدیریتی خطر پذیر و با ابتکار عمل ترجیح می دهند. در فرهنگ سازشکار مدیران به تمام گروهها و ابواب جمعی سازمان از جمله مشتریان توجه خاصی دارند. هرگاه تغییری موجب کسب منافع مشروع گردد می پذیرند حتی اگر مستلزم پذیرفتن مقداری خطر شود. در فرهنگ ناسازشکار مدیران خود را منزوی میکنند، اهل سیاست و طرفدار دیوان سالاری می شوند. استراتژی خود را با تغییرات محیط تغییر نمی دهند.

سوال ۳ – رابطه محیط و استراتژی با فرهنگ را با رسم نمودار توضیح دهید.

استراتژی و محیط خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. در تحقیقاتی که در زمینه رابطه بین فرهنگ و استراتژی شده است بیان می دارد که اگر رابطه مناسبی بین فرهنگ و استراتژی وجود داشته باشد کارایی عملکرد سازمان افزایش خواهد یافت. رابطه بین فرهنگ و استراتژی با توجه به دو عامل نیاز های محیط و میزان توجه سازمان به نیازهای درون یا برون سازمان تعریف می شود و بر اساس این عوامل می توان فرهنگ های سازمانی را در چهار گروه کنجانید که در شکل زیر نمایش داده شده اند.

نیاز محیطی	} انعطاف پذیری ثبات و پایداری	} کانون توجه	} توجه سازمان به نیازهای درون سازمانی توجه سازمان به نیازهای برون سازمانی



سوال ۵- فرهنگ انعطاف پذیری، مأموریتی، مشارکتی و بوروکراتیک را با هم مقایسه کنید.

فرهنگ انعطاف پذیری: در این نوع فرهنگ به محیط خارجی توجه داشته و برای محیطی مناسب است که ثبات و پایداری ندارد، تلاش میشود تا نیازهای مشتری برآورده شود. در برابر طرح های جدید به سرعت واکنش نشان می دهد. و رضایت مشتری را برآورده می کنند. مانند: شرکتهای بازاریابی - الکترونیک - لوازم آرایشی

فرهنگ مأموریتی: در این فرهنگ می کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند. برای محیط ثابت و پایدار مناسب است. به دیدگاه های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می شود. مثل شرکت پپسی

فرهنگ مشارکتی: در این فرهنگ از اعضا خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. به نیازهای کارکنان توجه می شود مثل شرکتهای تولید و عرضه لباس و پوشاک و صنایع خرده فروشی به کارکنان آزادی عمل داده تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.

فرهنگ بوروکراتیک: به محیط داخلی توجه دارد و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار است. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می شود. افراد مشارکت کمتری دارند و کارها با رویه با ثبات و با هماهنگی انجام می شود. مثل شرکتهای بیمه طبق قرارداد خدمات بیمه ارائه می شود و سیاستهای مشخصی اجرایی شود

سوال ۶- اخلاق را تعریف و رابطه بین مقررات قانونی و استانداردهای اخلاقی را توضیح دهید.

اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر اینکه چه چیزی درست و کدام نادرست است. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. رفتار قانونی ریشه در مجموعه ای از

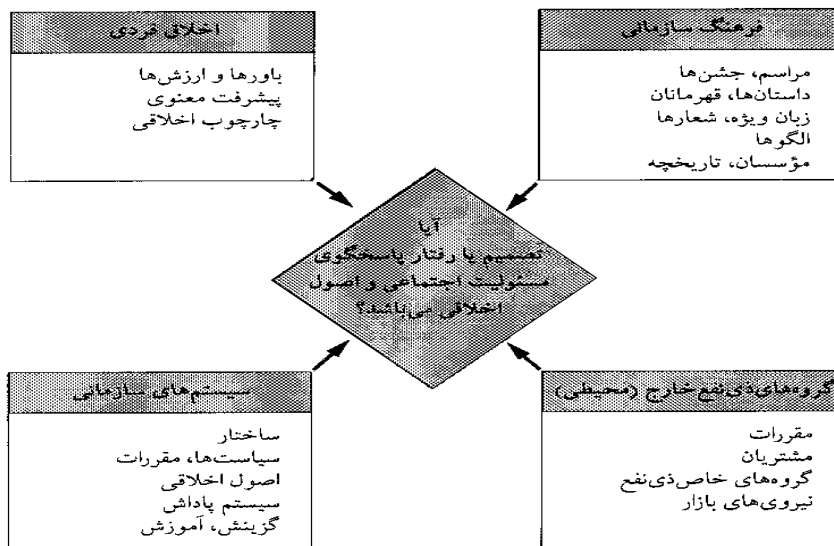
اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می کند، عموماً مورد قبول جامعه هستند، لازم الاجرا و در دادگاه ها اعمال می گردند.

ارزش های اخلاقی تعیین کننده استانداردهایی هستند مبنی بر اینکه از نظر رفتار و تصمیم گیری چه چیز خوب یا بد است. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی گیرند. مقررات قانونی بر رفتارهایی اعمال می شوند که الزاماً تحت پوشش اصول اخلاقی قرار نمی گیرند. قوانین موجود بازتابی از قضاوت های معنوی و اخلاقی هستند ولی تمام نکات اخلاقی در آنها گنجانده نشده اند به عنوان مثال قتل و دزدی در قانون و اخلاق وجه مشترک دارند و هر دو از نظر قانون و اخلاق عملی ناشایست محسوب می شوند اما حرکت درست راست خیابان فقط ریشه قانونی دارد و پایه و اساسی در اخلاق ندارد و قانون در مورد این مسئله در کشورهای مختلف متفاوت است .

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

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

رسم نمودار ۱۰ - ۷: نیروهایی که به اخلاق مدیریت شکل می دهند



سوال ۸- رهبری مبتنی بر ارزش را توضیح دهید

منظور از رهبری مبتنی بر ارزش رابطه ای است که بر اساس ارزش های مشترک بین رهبر و پیروان قرار دارد، مورد تایید رهبر سازمان است و وی در گفتار، کردار و رفتارش به آنها پایبند است. مدیران سعی می کنند تا جشن ها، سخنرانی ها و شعارها را با ارزشهای سازمانی هماهنگ نمایند. مدیران باید همواره به یاد داشته باشند که هر نوع عمل یا گفتاری بر فرهنگ و ارزش های سازمان اثر می گذارد.

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

سیستم ها و ساختار رسمی : در بسیاری از شرکتها برای حفظ و حراست از ارزشهای اخلاقی و معنوی تشکیلات ویژه ای به وجود آورده اند. مانند واحدهای فرهنگی و کمیته حراست در سازمانها

افشای حقایق: مدیران شیوه هایی ارائه می کنند تا اعضای سازمان بتوانند خلافاکاری ها را افشا کنند. سیاست سازمان باید به گونه ای باشد که از این افراد حمایت کند و آنان را در سازمان نگه دارد، در نتیجه آنان تشویق شوند تا هر نوع نقض مقررات یا خطایی را که از سازمان دیده اند ، بی واهمه اعلام نمایند.

شئونات معنوی: گنجاندن مقررات ویژه ای برای رعایت اصول اخلاقی در بخشنامه ها، مرامنامه ها یا مأموریتهای سازمان برای بیان انتظارات و جنبه های اخلاقی رفتار کارکنان که سازمان از افراد و کارکنان دارد. در این سندها ارزشهای اخلاقی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی، کیفیت محصول و شیوه رفتار با کارکنان مشخص شده است.

برنامه های آموزشی: برنامه ریزی جهت آموزش اصول اخلاقی و رعایت شئونات معنوی، سعی می شود به مدیران و اعضاء سازمان بیاموزند به هنگام تصمیم گیریها اصول اخلاقی را رعایت نمایند. این برنامه های آموزشی توانسته رفتارهای معنوی افراد را تقویت کرده و در صحنه های رقابت هم نقش مهمی را ایفا کنند.

سوال ۱۰- به نظر شما چگونه می توان فرهنگ حاکم بر یک سازمان را شناخت؟ از چه سنجه هایی باید استفاده کرد؟

فرهنگ سازمان را می توان با استفاده از مشاهده آداب و رسوم، جشن ها، علائم و نشانه ها و زبان خاص و داستانها و نوع لباس پوشیدن آنها شناخت و تفسیر کرد.

سوال ۱۱ – منابع ارزشهای اخلاقی و تاثیر آنها را در سازمان توضیح دهید.

اخلاق فردی: هر شخص ارزشهای معنوی و باورهای شخصی خود را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می آورد. ارزشهای شخصی و استدلال های اخلاقی که به ارزش ها جامه عمل می پوشانند و آنها را به رفتار تبدیل می کنند، می توانند بر جنبه های اخلاقی تصمیماتی که در سازمان گرفته می شود اثر بگذارند.

فرهنگ سازمانی: به ندرت می توان کردارهای اخلاقی و غیر اخلاقی سازمان را به صورت کامل منحصرأً به حساب اخلاقیات یا معنویات یک نفر گذاشت. از آنجائیکه شیوه عمل یا کردار یک سازمان چیزی جز بازتابی از ارزشها، نگرش ها و الگوی رفتاری مبتنی بر فرهنگ سازمانی نیست. بنابراین «اصول اخلاقی» به صورت یک مسأله سازمانی در می آید درست به همانگونه که یک مسأله شخصی است.

سیستم های سازمانی: گروه دیگری از عوامل که در ارایه اصول اخلاقی نقش مؤثر دارند سیستم های سازمانی هستند. این شالوده اصلی سازمان است که شامل نکات زیر می شود:

آیا ارزشهای اخلاقی به صورت سیاست ها و قوانین درآمده اند؟

آیا دستورات خاصی به نام اصول اخلاقی تدوین شده است یا خیر؟

آیا سیستم پرداخت پاداش و حقوق کارکنان با رعایت اصول اخلاقی ارتباط دارد؟

گروههای ذینفع خارجی: گروههای ذینفع خارجی و کسانی که در خارج سازمان هستند ولی در عملکرد سازمان دارای منافع هستند می توانند بر مسئولیت های اجتماعی و اصول اخلاقی مدیریت مؤثر باشند. دولت، مشتریان، طرفداران محیط زیست نمونه هایی از این گروهها هستند.

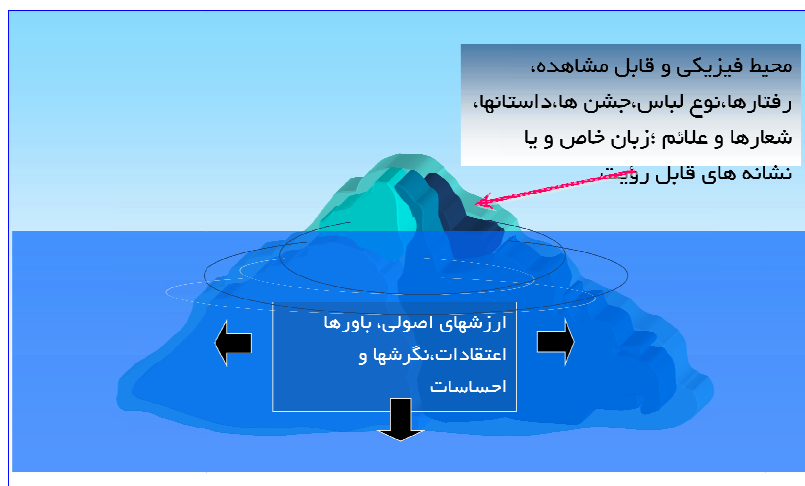
سوال ۱۲ – سطوح فرهنگ سازمانی و نقش فرهنگ در سازمان را توضیح دهید.

فرهنگ در سازمان دو سطح دارد: سطح بالایی پدیده های قابل رویت و سطح زیرین شامل ارزش های ژرف سازمان که در اعماق افکار سازمان وجود دارند را شامل می شود که شامل ارزشها، باورها، عقاید، احساسات و نگرشهاست و قابل رویت نیستند.

نقش های فرهنگ در سازمان:

یکپارچه سازی داخلی: مقصود از یکپارچه سازی داخلی این است که اعضا دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری مؤثر را یاد گیرند. فرهنگ سازمانی روابط کاری روزانه را مشخص می کند، شیوه روابط افراد، نوع رفتار قابل قبول و شیوه تخصیص و اعمال قدرت را تعیین می نماید.

سازشکاری خارجی : مقصود از سازشکاری خارجی شیوه ای است که سازمان هدفها را تامین می کند و با عوامل خارج از سازمان رفتار می نماید. فرهنگ به سازمان کمک می کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. در این شیوه سازمان بر این اساس می تواند در برابر نیازهای مشتریان یا شرایط رقابتی واکنش مناسب نشان دهد.



فصل ۱۱ - فرآیند تصمیم گیری

سوال ۱- تصمیمات سازمانی را از نظر پیچیدگی توضیح دهید.

تصمیمات سازمانی از نظر پیچیدگی متفاوتند و میتوان آنها را به صورت تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم کرد:

تصمیمات برنامه ریزی شده تکراری و مشخص هستند و برای حل مساله مورد نظر، روش ها و رویه های مشخصی وجود دارد. این تصمیمات دارای ساختارهای بسیار خوبی هستند زیرا شاخصهای عملکرد مشخص و درباره عملکرد کنونی اطلاعات بسیار خوبی وجود دارد. راه حلها را میتوان به راحتی تعیین کرد و نسبت به موفقیت راه حل منتخب به اطمینان نسبی رسید. بسیاری از سازمانها در اثر تجربه ای که از تصمیمات برنامه ریزی شده به دست می آورند قوانین و مقرراتی وضع میکنند.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: تازه یا جدید هستند، چندان مشخص نمیباشند و برای حل مساله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد. این تصمیمات زمانی گرفته می شوند که سازمان پیش از آن با این مساله روبرو نشده است و نمیداند چگونه واکنش نشان دهد. دستیابی به اطلاعات، درباره مساله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم گیری ها شاخص معینی ندارند. راه حلها مبهم و گنگ هستند. در مورد مناسب بودن راه حل پیشنهادی مساله، اطمینان زیادی وجود ندارد.

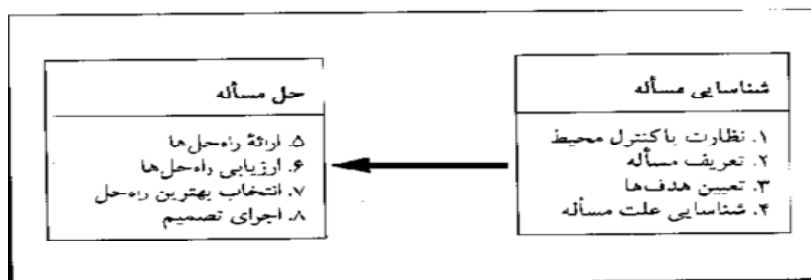
سوال ۲- تصمیم گیری فردی را تعریف و انواع آن را بنویسید.

تصمیم گیری فردی تصمیم گیری است که مدیران به صورت فردی میگیرند که میتوان آن را به ۲ طریق توجیه کرد

- ۱- **روش بخردانه:** یعنی نوع تلاشی که مدیران به هنگام تصمیم گیری مینمایند، مورد توجه است.
- ۲- **روش عقلانی محدود:** منظور تصمیماتی است که باید در شرایطی بسیار محدود از نظر منابع و زمان گرفته شوند.

سوال ۳- مراحل ۸ گانه روش بخردانه تصمیم گیری را توضیح دهید.

نمودار ۱۱ - ۲: مراحل تصمیم گیری در روش بخردانه



مراحل هشتگانه روش بخردانه تصمیم گیری:

نظارت یا کنترل بر محیط: در اولین گام مدیر اطلاعات درونی (صورت‌های مالی و ارزیابی عملکرد) و برونی (فعالیت شرکت‌های رقیب) سازمان را که نشان دهنده انحراف از رفتار برنامه ریزی شده یا قابل قبول است کنترل میکند یا تحت نظارت قرار میدهد.

تعریف مساله: مدیر با شناسایی جزئیات مساله متوجه کاستیها و انحرافات میشود، یعنی مشخص میکند که انحراف در کجا وجود دارد در چه زمانی به وجود آمده و چه کسانی درگیر آن بوده اند و اینکه این انحراف بر فعالیتهای کنونی چه تأثیری می گذارد.

تعیین هدفها: مدیر این موضوع را مشخص میکند که تصمیم مزبور چه نتایجی را به بار خواهد آورد.

شناسایی علت مساله: در این مرحله مدیر تلاش زیادی میکند تا به علت اصلی مساله پی ببرد برای شناسایی علت اصلی باید داده های زیادی جمع کرد و درک علت اصلی باعث می شود که مدیر بتواند دست به اقدامات مناسب بزند. **ارائه راحل ها:** راه حل‌های عملی را که میتوان به وسیله آنها به هدف رسید را شناسایی میکند. امکان دارد مدیر نظرات و عقایدی ارائه دهد و از دیگران بخواهد درباره آن ابراز نظر کنند.

ارزیابی راه حلها: این مرحله شامل کاربرد روشهای آماری یا تجربه مشخصی می شود تا بتوان میزان یا احتمال موفقیت را تخمین زد یا محاسبه نمود. در مورد درجه احتمال هریک از راه حلها امکان سنجی میشود.

انتخاب بهترین راه حل: این مرحله، هسته اصلی فرایند تصمیم گیری است که در آن مدیر مساله، اهداف و راه حل‌های قابل قبول را تجزیه و تحلیل کرده و بهترین راه حل را انتخاب میکند.

اجرای تصمیم: در آخر مدیر از توانایی های اداری و سازمانی خود استفاده کرده و دستورالعملهایی جهت اطمینان از اجرای تصمیم گرفته شده صادر میکند و به محض اینکه راه حل مورد نظر به مرحله اجرا در آید بلافاصله مرحله کنترل (مرحله اول) مجدداً آغاز خواهد شد.

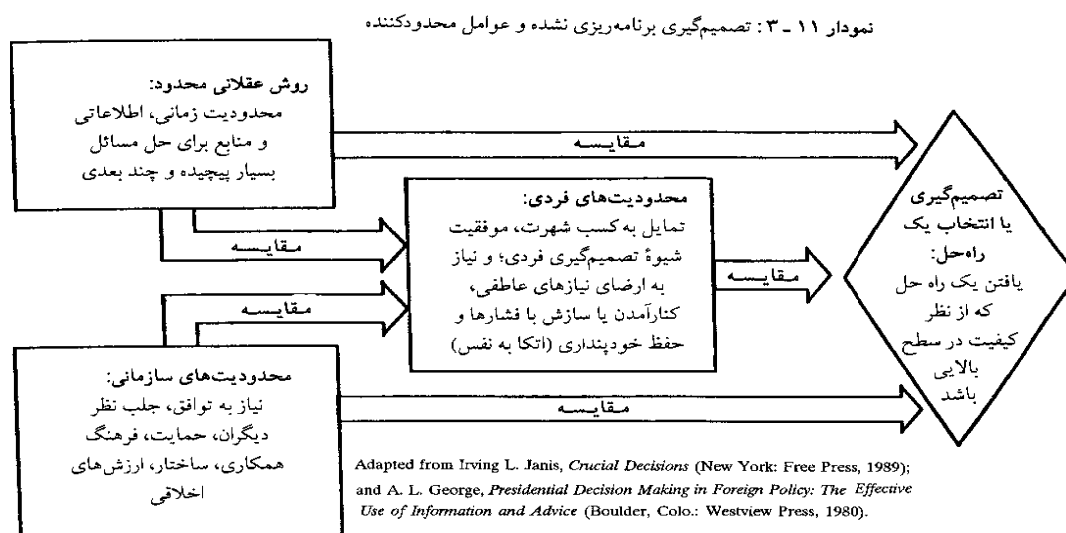
که ۴ مرحله اول مربوط به شناسایی مساله و ۴ مرحله دوم مربوطه به راه حل تصمیم گیری است. وقتی وضع آرام و بدون رقابت باشد یا مساله قابل درک باشد از روش بخردانه استفاده میشود. محدودیت زمانی و ماهیت ناشناخته بسیاری از مسائل باعث میشود که نتوان از این روش استفاده کرد.

سوال ۴- تفاوت روش تصمیم گیری بخردانه و عقلایی محدود را توضیح دهید.

در تصمیم گیری بخردانه اطلاعات در مورد مساله در دسترس است و راه حل‌های قابل قبول تعیین شده است از این رو شخص تصمیم گیر وقت کافی دارد تا مساله را به صورت منظم و معقول بررسی کند در این نوع تصمیم گیری از روش

های منظم و سیستماتیک استفاده میشود، پیچیدگی در مساله وجود ندارد. اما در تصمیم گیری عقلانی محدود تصمیمات بسیار پیچیده اند و نمیتوان آن را به صورت کامل درک کرد و عوامل محدود کننده زیادی وجود دارد که مدیر یا شخص تصمیم گیرنده را محدود میکند، شرایط مبهم و گنگ هستند حمایت‌های اجتماعی مورد نیاز است و در رابطه با قبول یا عدم قبول آنچه اتفاق میافتد باید نوعی اتفاق نظر وجود داشته باشد. از نظر زمانی و توان یا ظرفیت عقلی محدود هستند از این رو نمیتوان همه اهداف، مسائل و راه حلها را مورد ارزیابی قرار داد و غالباً مناسب فرایندهایی از تصمیم گیری است که به صورت شهودی میباشند. یعنی مبتنی بر تجربه و قضاوت شخصی است نه اصول منطقی و استدلالی.

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



تصمیمات برنامه ریزی نشده: تازه یا جدید هستند، چندان مشخص نمیباشند و برای حل مساله مورد نظر رویه یا روش مشخصی وجود ندارد. این تصمیمات زمانی گرفته می شوند که سازمان پیش از آن با این مساله روبرو نشده است و نمیداند چگونه واکنش نشان دهد. دستیابی به اطلاعات، درباره مساله مزبور چندان ساده نیست. این نوع تصمیم گیری ها شاخص معینی ندارند. راه حلها مبهم و گنگ هستند. در مورد مناسب بودن راه حل پیشنهادی مساله، اطمینان زیادی وجود ندارد.

یافتن راه حل
با سطح بالایی
کیفیت

محدودیت عقلانی: محدودیت زمان و منابع و اطلاعات برای حل مسائل پیچیده و چند بعدی
محدودیت سازمانی: نیاز به توافق، جلب نظر دیگران، حمایت اجتماعی، فرهنگ همکاری، ارزش اخلاقی و ساختار
محدودیت فردی: نیاز به شهرت، شیوه تصمیم گیری، ارضای نیازهای عاطفی، فشارهای کاری، اعتماد به نفس (خود پنداری)

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

۱- قاطعیت: روشی است که فرد به اطلاعات محدود و مشخص اکتفا میکند و در پی راه حل منحصر به فرد بر میآید. برای اجرای این روش کمترین اطلاعات مورد نیاز است و ممکن است با ارائه یک راه حل منحصر به فرد به سرعت حل شود و فرد به سراغ مساله بعدی برود.

۲- روش انعطاف پذیر: در این روش به اطلاعات محدود و مشخصی اکتفا کرده اما راه حل‌های متعددی ارائه می‌شود. در این روش سرعت بالا و کانون توجه پیوسته تغییر میکند و اطلاعات تفسیر میشوند و در جاهایی کاربرد دارد که چندین راه حل وجود داشته باشد.

۳- روش مبتنی بر سلسله مراتب اختیارات: در این روش بیشترین اطلاعات جمع آوری شده و راه حل‌های زیادی ارائه میشود. از اطلاعات زیادی استفاده کرده و سعی میشود برای یک مساله راه حل خاص و مفصلی ارائه گردد. در این روش سعی میشود کنترل شدیدی اعمال شده و برای رسیدن به بهترین راه حل از اطلاعاتی استفاده میشود که از نظر کیفیت غنی باشند.

۴- روش یکپارچه: این روش چند بعدی است و هدف از اجرای آن به حداکثر رساندن سود است. در این روش اطلاعات زیادی جمع آوری می‌شود و با استفاده از آنها راه حل‌های متعددی ارائه می‌شود. در این روش بر نوآوری و خلاقیت تاکید میشود و از هر راه حلی استقبال میشود.

۵- روش سیستماتیک: این روش از سایر روشها پیچیده تر است و در اجرای آن از اطلاعات زیاد و راه حل‌های متعدد استفاده میشود در حالی که راه حل‌های بسیار زیادی مورد توجه قرار میگیرند سعی بر آن است که از حداکثر اطلاعات استفاده شود در این روش تصویر بزرگی از موضوع تهیه شده و برای مسائل پیچیده مؤثر است.

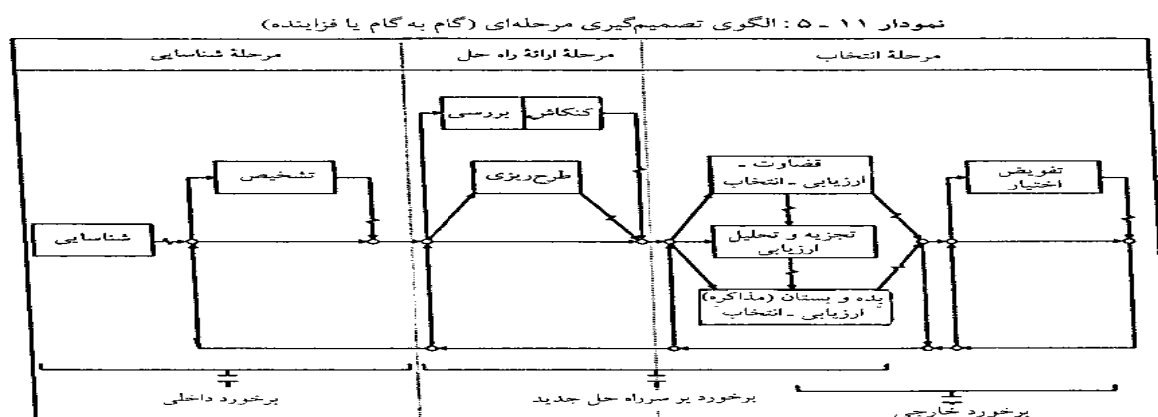
سوال ۷- تصمیم گیری سازمانی و روشهای آن را به طور مختصر توضیح دهید.

از آنجا که سازمان دارای چندین مدیر است از این رو همه تصمیمات به صورت فردی توسط یک مدیر انجام نمی‌شود و بسیاری از تصمیمات سازمانی به وسیله چندین مدیر گرفته میشود یعنی چندین دایره که دارای دیدگاهها و نظرات متفاوتی هستند و گاهی چندین سازمان در شناسایی یک مساله و ارائه راه حل، مشارکت میکنند که دارای ۴ روش است:

۱- علم مدیریت: مشابه روش بخردانه است و مدیران به صورت انفرادی انجام میدهند در این روش نمیتوان از روش شهودی - تجربی و آزمون و خطا استفاده کرد و باید حتما از علوم کمک گرفت و در مسائلی استفاده میشود که قابل تجزیه و تحلیل بوده و در صورت شناسایی متغیرها بتوان آنها را اندازه گیری کرد. در این روش میتوان از الگوهای ریاضی با متغیرهای متعدد و بسیار زیاد استفاده کرد.

۲- الگوی کارنگی: در این روش به این مساله توجه میشود که در تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته میشود تعداد زیادی مدیر دخالت میکنند و تصمیم نهایی بر اساس نوعی ائتلاف است که بین مدیران به وجود میآید. ائتلاف یعنی همکاری تعدادی از مدیران که در مورد هدفهای سازمان و اولویتهای توافق نظر دارند و بر اساس این نقاط مشترک تصمیم گیری می کنند. در این روش ائتلاف مدیران بسیار مهم است زیرا هدفهای سازمانی مبهم هستند و اهداف عملیاتی و دوایر نیز سازگاری کامل با هم ندارند. از این رو مذاکره و به تبع آن به اتفاق نظر رسیدن درباره این مسائل ضرورت دارد. دلیل دیگر بر ضرورت ائتلاف این است که در این روش محدودیت منابع یا توان فکری لازم برای مدیر وجود دارد و نمی تواند همه ابعاد و جوانب را شناسایی کرده و اطلاعات مفید را پردازش کند پس ائتلاف مدیران میتواند امکان بحث و گفتگو و تبادل نظر مدیران را فراهم کند و اطلاعات را جمع اوری کرده و از میزان ابهام کاسته شود. ائتلاف راه حلی را می پذیرد که رضایت همه اعضا را تامین کند از آنجا که مدیران در مسائل روزمره و آنی به راه حل های کوتاه مدت بسنده می کنند الگوی کارنگی تحقیق را تا آنجا ادامه می دهد تا به یک راه حل رضایت بخش برسد چون اصولا مدیران با رسیدن به اولین راه حل رضایت بخش اکتفا می کنند. برای شناسایی مسئله مذاکره و بحث اهمیت زیادی دارد. عدم اطمینان (ابهام اطلاعات) و تعارضات (اختلاف در ارزشها و ... مدیران) باعث ایجاد ائتلاف می شود.

۳- الگوی مرحله ای:



این روش توسط هنری میتنزرگ و همکارانش ارائه شد که طی تحقیق در مورد ۲۵ شیوه تصمیم گیری در سازمانها به این نتیجه رسیدند و طی آن مراحل تصمیم گیری را به ترتیب تعیین کردند. دامنه و اهمیت این نوع تصمیمات در مدت زمانی که فرایند (تصمیم گیری) طول میکشد، آشکار و مشخص میشود بیشتر این تصمیمات بیش از یک سال طول میکشد و یک سوم بیش از دو سال برای شناسایی مسائل زمان میبرد. نتیجه ای که از این تحقیق بدست آمد این بود که تصمیمات مهمی که در سازمان گرفته میشود به صورت یک سلسله تصمیمات کوچک است که در مجموع به صورت یک تصمیم عمده یا بزرگ در می آیند. بنابراین به این نکته پی میبریم که بسیاری از تصمیمات سازمانی به صورت یک

سلسله تصمیم خرد و کوچک هستند و نه یک تصمیم بزرگ. سازمانها از مراحل مختلف و متعدد تصمیم گیری میگذرند و موانع موجود در مسیر را یکی یکی از بین میبرند. مینتزرگ این موانع را موانع تصمیم نامید.

این روش شامل ۳ مرحله است:

الف) شناسایی مسئله: این مرحله با شناخت مساله آغاز میشود، یعنی یک یا چند مدیر از وجود یک مسئله که نیازمند تصمیم گیری است آگاه می شوند و بعد در صدد تشخیص آن بر میآیند سرعت انجام مرحله تشخیص بستگی به نوع مسئله دارد اگر مساله بسیار شدید باشد فرصت چندانی برای جمع آوری اطلاعات و تشخیص دقیق وجود ندارد و باید به سرعت واکنش نشان داد.

ب) ارائه راه حل: این مرحله زمانی انجام میشود که مرحله تشخیص را گذرانده باشد، در این مرحله باید یکی از دو راه را امتحان کرد ۱- برای یافتن راه حل به جستجوی راه حلهای مشابه پرداخت که باید به حافظه تکیه کرده، با مدیران صحبت شود و یا به مطالعه اقدامات رسمی سازمان پرداخت ۲- یا اینکه مساله جدید است، پس باید به عرف متوسل شد زیرا تصمیم گیرندگان در این مرحله دید گنگ و مبهمی نسبت به مسئله دارند و از طریق آزمون و خطا به راه حل میرسند.

ج) انتخاب راه حل: (مرحله گزینش): مربوط به زمانی است که راه حل انتخاب میشود که البته مطابق معمول نیست بلکه به این صورت است که باید راه حلی را انتخاب کرد که امکان پذیر باشد. ارزیابی و گزینش راه حل به سه طریق انجام میشود. **قضاوت** یا اعمال نظر مربوط به زمانی که قضاوت نهایی به یک نفر واگذار میشود او با توجه به تجربیاتش راه حلی را انتخاب میکند. **داد و ستد** مربوط به زمانی است که تعداد زیادی تصمیم گیرنده وجود دارد و هر کدام از آنها به گونه ای از نتیجه حاصله بهره میبرند و یا متاثر میشوند و ممکن است به همین دلیل بین آنها تعارض به وجود آید. که شبیه الگوی کارنگی است. **تفویض اختیار** یعنی پس از اینکه راه حلی مورد قبول رسمی سازمان قرار گرفت راه حل مذکور باید سلسله مراتب اختیارات را طی کند تا به سطحی از سازمان که عهده دار مسئولیت است، برسد.

۴- الگوی سطل آشغال: (مثال: فیلم کازابلانکا) از جدیدترین و تازه ترین الگوها بحساب میآید، در این الگو تصمیمات متعددی در سازمان گرفته میشود در حالیکه در دو الگوی مرحله ای و کارنگی تنها یک تصمیم مورد توجه قرار میگرفت (تنها یک مساله حل میشد). با استفاده از این الگو می توان درباره همه سازمان اندیشید و همه مدیران تصمیمات پیاپی و گوناگونی بگیرند. در این مدل مسائلی را مطرح کردند که بتوان آنها را طی این روش بررسی و حل کرد از جمله: **هرج و مرج سازمان یافته:** سه پژوهشگر به نام های "مایکل کاهن"، "جیمز مارچ" و "یوهان السن" این الگو را ارائه کردند و وضع سازمانی را که دستخوش اغتشاش بود "هرج و مرج سازمان یافته" نامیدند. این هرج و مرج ها یا نابسامانی ها به سه دلیل پدید می آیند:

۱- سلیقه های دردرس ساز : تعریف دقیقی از اهداف ، مسائل و راه حل ها ارائه نمی شود.

۲- ابهام ، تکنولوژی گنگ: در سازمان نمی توان رابطه علت و معلولی تعیین کرد و چیزی به نام یک پایگاه مشخص اطلاعاتی وجود ندارد.

۳- گردش کارکنان: افراد در پست های سازمانی پیوسته جابجا می شوند و یا افراد به شدت سرگرم کار روزانه اند و فرصتی برای حل مسئله یا تصمیم گیری ندارند

جریان رویدادها : از ویژگی های منحصر به فرد الگوی سطل آشغال این است که فرایند تصمیم گیری به عنوان یک سلسله مراحل پیاپی نیست که با مسئله شروع و با یک راه حل به پایان برسد. امکان دارد در حالی یک راه حل ارائه شود که هیچ مسئله خاصی وجود ندارد . از سوی دیگر ، ای بسا مسئله ای وجود داشته باشد و هیچ گاه راه حلی برای آن ارائه نشود.

سوال ۸- چهار جریانی که تصمیمات سازمانی بر آن اساس گرفته می شوند کدامند؟ توضیح دهید.

۱. مسئله ۲. راه حل های بالقوه ۳. مشارکت ۴. استفاده از فرصت

۱.مسئله : مسئله یعنی اوج نارضایتی نسبت به عملکرد و فعالیت های جاری سازمان و نشان دهنده فاصله ای است که بین عملکرد مطلوب و فعالیت های جاری سازمان به وجود آمده است. یک مسئله با راه حل ها یا تصمیماتی که اتخاذ می شود ارتباطی ندارد . امکان دارد برای یک مسئله راه حلی ارائه شود یا نشود و یا راه حل ارائه شود ولی مسئله حل نشود.

۲.راه حل های بالقوه : راه حل، نظر یا عقیده ای است که یک نفر ارائه میکند تا شاید مورد قبول واقع شود. نظرات افراد موجب بوجود آمدن سیلی از راه حل ها میشود و افرادی که در این فرایند مشارکت میکنند براحتی جذب راه حل های خاصی میشوند و در پی مساله ای بر می آیند که نظر یا راه حل مزبور مناسب آن باشد و بتواند آن را توجیه نماید. نتیجتاً راه حل ها نیز هیچ نوع وابستگی با مسائل ندارند و جدا از آنها میباشند.

۳.مشارکت : کسانی که در فرایند تصمیم گیری های سازمانی مشارکت می کنند دارای نظر ها ، تجربه ها ، ارزش ها ، آموزش و دیدگاه های خاصی در زمینه مسائل هستند . مسائل و راه حل هایی که یک مدیر آنها را تشخیص می دهد یا ارائه می کند با دیدگاه و نظر مدیر دیگر متفاوت است

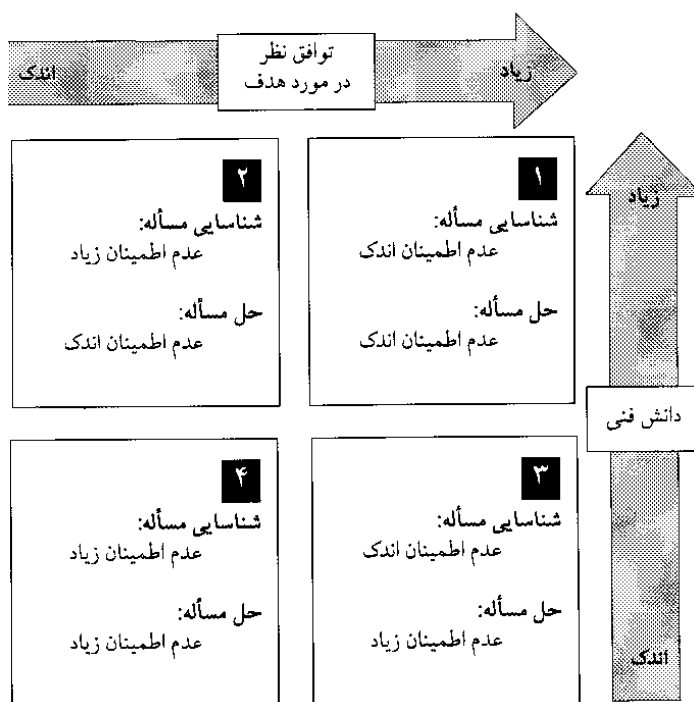
۴.استفاده از فرصت: فرصت یعنی موقعیت یا امکانی که برای سازمان پیش می آید تا تصمیمی بگیرد. این فرصت یا امکان هنگامی بدست می آید که ترکیبی مناسب از مسائل ، راه حل ها و اعضای سازمان وجود داشته باشد. بنابراین مدیری که بر حسب تصادف به نظر یا عقیده خوبی برخورد میکند ناگهان متوجه وجود مساله ای میشود و از آن نظر

ابتکاری استفاده کرده و امکان ویژه یا فرصتی برای سازمان به وجود می‌آورد. معمولاً اگر مسائل و راه حل‌ها با هم سازگار باشند، تصمیماتی در پی خواهند داشت.

سوال ۹- چارچوب تصمیم‌گیری اقتضایی را توضیح دهید.

این چارچوب باعث میشود که دو بعد سازمان (توافق نظر بر سر هدف و دانش فنی) در یک جا جمع شوند. نوع هدف و دانش فنی دو متغیری هستند که میتوان بدان وسیله مشخص نمود که مرحله شناسایی مساله و ارائه راه حل آن تا چه اندازه در معرض پدیده عدم اطمینان محیطی است و با توجه به وضع و شرایط موجود سازمان میتواند در صدد جلب نظر مدیران و دست اندرکاران برآید و باعث افزایش دانش فنی شود. اگر عدم اطمینان ضعیف باشد یعنی نمیتوان از اقدامات تحلیلی و روش بخردانه و منطقی استفاده کرد و اگر بسیار شدید باشد باعث میشود که فرد تصمیم گیرنده در قضاوت به دو روش شهودی یا ذهنی عمل کند و از روشهای غیر سیستماتیک استفاده کند. این چارچوب ۴ شرایط سازمانی را تعریف میکند که باید با توجه به آنها تصمیم‌گیری کرد.

نمودار ۱۱ - ۸: شرایط مختلف در سازمان و میزان عدم اطمینانی که تصمیم‌گیری با آن مواجه می‌شود



حالت اول : از تصمیم گیری عقلانی یا بخردانه استفاده می‌شود زیرا در مورد هدفها توافق نظر و بین هدف و راه حل رابطه علت و معلولی وجود دارد. با توجه به نتیجه محاسبات می‌توان تصمیمی معقول گرفت. (تصمیم‌گیری بر اساس علم مدیریت)

حالت دوم : درباره تعیین هدفها مدیران و کسانی که در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند با همدیگر مذاکره میکنند و بحث و گفتگو و تشکیل ائتلاف ، راههای تامین اهدافند . هنگامیکه درباره هدفهای سازمان توافق نظر وجود نداشته باشد از الگوی کارنگی استفاده می‌شود .

حالت سوم : هدفها و استاندارد عملکرد مشخص و مطمئن است ولی راه حل فنی مبهم است و مشخص و قابل درک نیست . مدیر اساس تصمیمات خود را بر پایه روش‌های شهودی و عینی می‌گذارد و از تجربیات گذشته و قضاوت فردی استفاده می‌کند . این روش از الگوی مرحله‌ای که مبتنی بر آزمون و خطاست استفاده می‌کند .

مرحله چهارم : مدیران در هدف توافق نظر ندارند. از نظر دانش فنی هم در سطح پایینی هستند تصمیم گیری غیر ممکن است . بندرت در سازمان پیش می‌آید . می‌تواند از ترکیبی از روشهای ۲ و ۳ (کارنگی و مرحله‌ای) استفاده کنند . از قضاوت و تجربه شخصی و آزمون و خطا یا از الهام گرفتن (ارائه یک راه حل تازه ابتکاری است که نمی‌توان از راههای منطقی بدان دست یافت) و یا از تقلید استفاده کرد تقلید یعنی انتخاب راه حل یا گرفتن تصمیمی که در جای دیگر کارساز بوده است .

سوال ۱۰- چرا در تصمیم گیری از روش شهودی استفاده میشود.

زیرا در تصمیم گیری شهودی از تجربه و قضاوت شخصی و نه رعایت اصول منطقی و استدلال استفاده میشود، این روش یک روش دلبخواه و غیر منطقی نیست زیرا مبتنی بر سالها تجربه است که به صورت ناخودآگاه در وجود فرد گذاشته شده است و تجربه های زیاد در مورد مسائل سازمانی باعث میشود که مدیران دارای نوعی حس ششم نسبت به سازمان گردند و ناخودآگاه راه حل مساله را ارائه نمایند. در وضع یا موقعیتی که بسیار پیچیده یا مبهم باشد برای القای عوامل نامحسوس مقدار زیادی تجربه و قضاوتهای شهودی لازم است در مورد شناسایی مساله و مراحل حل آن فرایند تصمیم گیری شهودی نقش مهمی دارد.

سوال ۱۱- در الگوی کارنگی برای تصمیم گیری بر ائتلاف سیاسی تاکید میشود. در چه زمانی و چرا ائتلاف ضرورت پیدا میکند؟

طی تحقیقی که گروه کارنگی انجام دادند مشخص شد که در تصمیماتی که در سطح سازمان گرفته میشود تعداد زیادی مدیر دخالت دارند بنابراین تصمیم نهایی مبتنی بر نوعی ائتلاف خواهد بود که بین مدیران به وجود میآید، ضرورت ائتلاف به دلایل زیر است:

الف) اغلب اهداف سازمانی مبهم و گنگ هستند و هدفهای عملیاتی و دوایر سازگاری کامل با هم ندارند، هنگامی که هدفها مبهم و گسسته هستند مدیران درباره اولویتها به توافق نخواهند رسید، پس باید با هم مذاکره کرده و برای رسیدن به توافق نوعی ائتلاف به وجود آورند.

ب) دومین دلیل این است که از آنجاییکه مدیر میخواهد منطقی عمل کند اما با محدودیتهایی روبروست پس توان فکری لازم برای شناسایی همه ابعاد و جوانب را ندارد و نمیتواند اطلاعات ذیربط را پردازش کند وجود این محدودیتهای ضرورت وجود نوعی ائتلاف را پدیدار میسازد.

سوال ۱۲- سه مرحله مهم الگوی تصمیم گیری مینتزبرگ را بیان کنید. چرا یک سازمان در فرایند تصمیم گیری چندین بار باید کار را از نو آغاز کند؟

الف) شناسایی مسئله: این مرحله با شناخت مساله آغاز میشود یعنی یک یا چند مدیر از وجود یک مسئله که نیازمند تصمیم گیری است آگاه می شوند. و بعد در صدد تشخیص آن بر میآیند، سرعت انجام مرحله تشخیص بستگی به نوع مسئله دارد اگر مساله بسیار شدید باشد فرصت چندانی برای جمع آوری اطلاعات و تشخیص دقیق وجود ندارد و باید به سرعت واکنش نشان داد.

ب) ارائه راه حل: این مرحله زمانی انجام میشود که مرحله تشخیص را گذرانده باشد، در این مرحله باید یکی از دو راه را امتحان کرد ۱- برای یافتن راه حل به جستجوی راه حلهای مشابه پرداخت که باید به حافظه تکیه کرده ، با مدیران صحبت شود و یا به مطالعه اقدامات رسمی سازمان پرداخت ۲- یا اینکه مساله جدید است پس باید به عرف متوسل شد زیرا تصمیم گیرندگان در این مرحله دیدگنگ و مبهمی نسبت به مسئله دارند و از طریق آزمون و خطا به راه حل میرسند. ج) انتخاب راه حل: (مرحله گزینش): مربوط به زمانی است که راه حل انتخاب میشود که البته مطابق معمول نیست بلکه به این صورت است که باید راه حلی را انتخاب کرد که امکان پذیر باشد. ارزیابی و گزینش راه حل به سه طریق انجام میشود. قضاوت یا اعمال نظر مربوط به زمانی که قضاوت نهایی به یک نفر واگذار میشود و او با توجه به تجربیاتش راه حلی را انتخاب میکند. داد و ستد مربوط به زمانی است که تعداد زیادی تصمیم گیرنده وجود دارد و هر

کدام از آنها به گونه ای از نتیجه حاصله بهره میبرند و یا متاثر میشوند و ممکن است به همین دلیل بین آنها تعارض به وجود آید که شبیه الگوی کارنگی است. **تفویض اختیار** یعنی پس از اینکه راه حلی مورد قبول رسمی سازمان قرار گرفت، راه حل مذکور باید سلسله مراتب اختیارات را طی کند تا به سطحی از سازمان که عهده دار مسئولیت است، برسد.

بخش دوم سوال: زیرا فرایند تصمیمات سازمانی، یک مسیر منظم را از مرحله شناخت تا مرحله تفویض اختیار طی نمیکند و از آنجا که بیشتر تصمیمات در یک دروه زمانی نسبتاً بلند گرفته میشوند تابع تغییر شرایط میشوند پس مسائل کوچکی در طی این مراحل پدید میآیند که باعث توقف شده و کار از سر گرفته میشود که این را قطع فرایند تصمیم گیری میگویند

اگر راه حل رضایتبخش نباشد سازمان به مرحله نخست بر میگردد و مساله واهمیت رفع آن را از نو بررسی میکند دلایل بازگشت به مرحله اول معمولاً به شرح زیر است: محدودیت زمانی، تنوع سیاست، اختلاف بین مدیران، ناتوانی در ارائه یک راه حل، جابجایی مدیران و یا یافتن راه حل جدید.

سوال ۱۳- چرا مدیرانی که در محیطهایی با سرعت سرسام آور قرار دارند، باید بیشتر نگران وضع حال باشند.

در بعضی از صنایع میزان رقابت و تغییر تکنولوژی چنان زیاد است که نمیتوان داده های مربوط به بازار را جمع آوری کرد یا پس از جمع آوری قدیمی شده و بیهوده خواهند بود. ظرف چند ماه استراتژیهای اعلام شده منسوخ شده و کنار گذاشته میشوند و هر اشتباهی در تصمیم گیری به ضرر شرکت بوده و ممکن است منجر به ورشکست شدن آن شود، بنابراین این مدیران باید به موقع و در زمان واقعی مسیر اطلاعات را دنبال کنند و بتوانند به صورت شهودی سازمان را عمیقاً درک کنند. باید نبض سازمان را در دست داشته و از آنچه در آن میگذرد مانند موجودی نقد، ضایعات کالای در جریان ساخت و م... اطلاع دقیق داشته باشند، این تصمیمات باید سریع گرفته شود تا نتیجه درست به بار آورد، مدیر باید نبض سازمان را در دست داشته، با دیگران مشورت کرده و از آنها نظرخواهی کند و در آخر آماده پذیرش خطر باشد. و گامهای بلند و سریعی در این راه بردارد. تصمیمات باید متناسب با هدف کلی و استراتژیک سازمان باشد. شرکتهای موفق در شرایط سرسام آور همچنین به سرعت راههای گوناگون را مورد مطالعه قرار می دهند و بعضی از آنها را می آزمایند و به سرعت تصمیم گیری می کنند و از همگان نظر خواهی می کنند و همه افراد را مشارکت می دهند و سرانجام مدیر عالی تصمیم نهایی را می گیرد و اجرا می کند، این شرکتها تصمیماتی می گیرند که با مسیر کلی استراتژیک سازمان سازگار باشد.

سوال ۱۴- چرا در سازمانها اشتباهات یا خطاهای تصمیم گیری مورد قبول واقع میشوند ولی در دانشگاه که مدیران آموزش میبینند اگر به هنگام امتحان مرتکب اشتباه شوند، جریمه خواهند شد؟

زیرا تصمیماتی که در سازمان گرفته میشود با اشتباهات زیادی همراه است به ویژه اگر در محیط نامطمئن باشد زیرا مدیران نمیتوانند به سادگی شرایط را پیش بینی کنند و تصمیماتی که گرفته میشود بیشتر جنبه آزمون و خطا دارد اگر سازمان در تصمیم خود با شکست مواجه شود باعث میشود که از اشتباه خود مطالب زیادی بیاموزد و راه دیگری را امتحان کند که مناسب وضع موجود باشد. هر شکستی موجب کسب اطلاعات جدید و آموختن مسائل جدید میشود در این صورت حتی پیشنهاد میشود که در صورت امکان نادرست بودن راه حل باز باید به جلو رفت زیرا یک اقدام بحران آفرین به مراتب بهتر از این است که هیچ اقدامی صورت نگیرد. در بسیاری موارد مدیران میکوشند تا جویی تجربه آمیز در تصمیمیات سازمانی به وجود آورند معمولا این شکستها باعث ایجاد سنگ بنای موفقیت خواهد شد. مدیران این نوع اشتباهات در تصمیم گیری را آموزش تصمیم گیری می نامند.

فصل ۱۳ - روابط بین گروهی و تعارض

سوال ۱- تعارض را تعریف کرده، اجزا آنرا بر شمرید و سطوح تعارض را توضیح دهید. (خارج از سوالات استاد فراهانی)

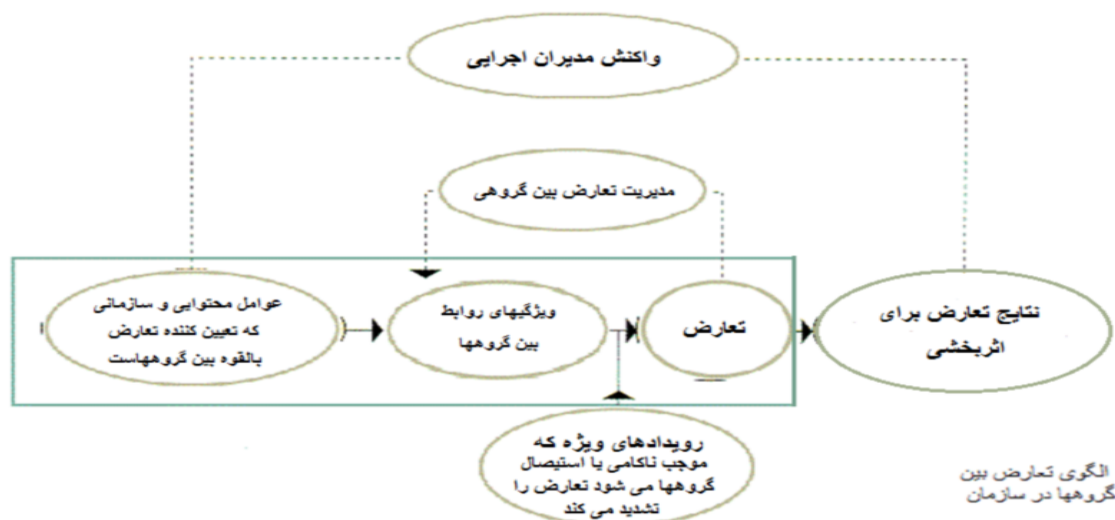
تعارض عبارت است از رفتاری که بین گروه های سازمان وقتی که یک گروه می پندارد که گروه های دیگر مانع از رسیدن به هدفشان می شوند، بروز مینماید. تعارض به معنی برخورد است، تضاد و اختلاف بین گروه هایی که در وضع مخالف قرار می گیرند، تعارض نوعی رقابت است ولی با شدت بیشتری. اجزاء تعارض:

۱- **هویت گروهی:** یعنی اینکه افراد، کارکنان و اعضاء گروه، خود را متعلق به آن گروه بدانند ۲- **تفاوت قابل مشاهده بین گروهها:** یعنی افرادی که در گروههای مختلف هستند از ابعاد مختلف با هم تفاوت دارند. یکی در طبقه A سازمان مستقر است و فرد دیگر در طبقه B ۳- **ناکامی و استیصال:** منظور از ناکامی این است که اگر یک گروه به هدف خود رسید گروه دیگر از رسیدن به هدف باز می ماند.

سطوح تعارض: تعارض در سطح افقی: بین دو گروه یا دو دایره از سازمان که در سلسله مراتب اختیارات سازمانی در یک سطح قرار دارند مانند تعارض بین گروه های صفی و ستادی

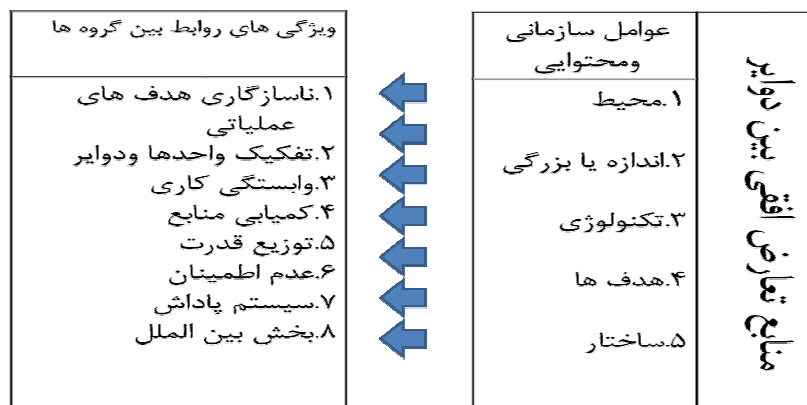
تعارض در سطوح عمودی: بین دو گروه یا دو دایره سازمان که در سلسله مراتب عمودی قرار دارند تعارض رخ دهد مثلاً بین رهبران و سرپرستان یک شرکت تعارض عمودی در مسائلی مانند قدرت، کنترل، هدف، دستمزد و مزایا بوجود می آید.

سوال ۲- الگوی تعارض بین گروهها در سازمان را با رسم شکل توضیح دهید:



مثال: شرکت اپل که مدیریت شرکت به قسمت اپل ۲ اهمیت بیشتری داد و کارکنان قسمتهای دیگر احساس کردند برای شرکت دارای اهمیت نیستند و این رفتار مدیریت باعث بروز تعارض در شرکت گردید.

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



عوامل محتوایی و سازمانی :

۱. محیط: با تشدید پدیده عدم اطمینان و پیچیدگی محیط سازمان، سطح مهارت ها، نگرش ها، قدرت و هدف های عملیاتی دواير اختلاف بیشتری می یابند. هر دایره مجبور است خود را با عوامل حاکم بر محیط خارجی وفق دهد از این رو خود را از سایر گروه های سازمانی متمایز می نماید.
۲. اندازه و بزرگی سازمان : با رشد و توسعه سازمان، بخش های آن به صورت دواير متعدد درمی آیند و اعضای دواير به این فکر می افتند که خود را از بقیه جداکنند. گسترده تر شدن سلسله مراتب اختیارات نیز موجب می شود تا قدرت و منابع دواير افزایش یابند و از هم تفکیک گردند.
۳. تکنولوژی: باعث می شود که کارها و وظایف بین دواير سرشکن شود و به آنها تخصیص یابد؛ همچنین موجب وابستگی بین دواير نیز خواهد شد. گروههایی که از نظر کار به یکدیگر وابسته اند باید روابط متقابل (تعامل) بیشتری با یکدیگر داشته باشند و در منابع با هم مشارکت کنند. وابستگی بین گروهی موجب بوجود آمدن شرایطی می شود که به تعارض می انجامد.
۴. هدفها : هدف های کلی، جامع و بلند مدت سازمان به صورت هدف های کوتاه مدت و عملیاتی در می آید و هر دایره ای از سازمان اقدام به تامین هر یک یا مجموعه ای از آنها میکند. هنگامی که یک دایره از سازمان درصدد تامین هدف های عملیاتی متعلق به خود برآید، احتمالاً راه دیگر دواير را سد میکند و بدین گونه موجب برخورد، تضاد و تعارض می شود.

۵. **ساختار:** ساختار منعکس کننده تقسیم کار و سیستم هایی است که بدان وسیله هماهنگی و کنترل آسان می شود. برای مثال انتخاب یک ساختار مبتنی بر بخش ها و واحدهای مستقل بدان معنی است که دفاتر مرکزی بخش هایی را بر سر تقسیم منابع و پاداش رویاروی هم قرار می دهد و بین آنها تعارض به وجود می آورد. افراد پس از اینکه عضو یک دایره شوند تحت تاثیر هنجارها و ارزشهای آن دایره قرار خواهند گرفت. ارزشها و ویژگیهای شخصی افراد دوایر مختلف با هم فرق می کنند و این تفاوتها منجر به تعارض میشود.

سوال ۴- هشت منبع تعارض بین گروهها را نام برده و به اختصار توضیح دهید (ویژگیهای روابط بین گروههای سازمانی) ویژگیهای روابط بین گروهها :

۱- **ناسازگاری هدفهای عملیاتی :** شاید ناسازگاری در هدف بزرگترین علت تعارض بین گروهها در سازمان باشد. اغلب تامین هدف یک دایره با دایره دیگر تداخل می کند. (مثال حراست دانشگاه و پژوهشگران). ناسازگاری در هدف های عملیاتی موجب می شود که دوایر با هم تضاد پیدا کنند.

۲- **تفکیک واحدها و دوایر :** افراد پس از اینکه عضو یک دایره شوند تحت تاثیر هنجارها و ارزشهای آن دایره قرار خواهند گرفت. ارزشها و ویژگیهای شخصی افراد دوایر مختلف با هم فرق می کنند و این تفاوتها به تعارض افقی منجر میشود.

۳- **وابستگی کاری :** مقصود از وابستگی کاری این است که یک واحد سازمانی از نظر مواد، منابع یا اطلاعات به واحد دیگر وابسته است. هر چقدر وابستگی واحدهای سازمانی بیشتر شود، امکان به وجود آمدن تضاد بیشتر می شود.

۴- **کمیابی منابع :** مقدار پول، تجهیزات، منابع انسانی و در سازمان محدود است و باید این منابع محدود را بین واحدهای سازمان تقسیم کرد. واحدها می کوشند تا مقادیر بیشتری از این منابع بدست بیاورند و این امر موجب بروز تعارض میشود.

۵- **توزیع قدرت :** بین دوایر هم سطح در سازمان اختلاف قدرت وجود دارد. برخی از دوایر خدمات ارزنده تری ارائه می کنند یا در رویارویی با پدیده عدم اطمینان، نقش مهمتری ایفا می کنند. تفاوت در قدرت زمینه بروز تضاد است.

۶- **عدم اطمینان :** اگر دایره ای بتواند کارها را پیش بینی کند می تواند موقعیت خود را تعیین کند و برای حل مسائلی که بوجود می آیند به مقررات و مسائل پیشین تکیه کند. اگر عوامل محیطی به سرعت تغییر کند، مرزها و محدوده ها به سرعت مخدوش و حتی محو می شوند. اعضای گروه در صدد بر می آیند تا لاک دایره خود را بشکنند و مسئولیتهای بیشتری به عهده گیرند. با این هدف که به دیگران بفهمانند که می توانند به قلمروشان تجاوز کنند.

۷- **سیستم پاداش:** سیستم پاداش می تواند بر میزان همکاری یا تشدید تعارض گروههای زیردست اثر بگذارد. (پژوهشی که در مورد دو گروه دانشجو انجام شد). هنگامی که پاداش بر اساس دستاورد کل سازمان به مدیران داده

شود، گروه‌ها همکاری بیشتری با همدیگر می‌کنند. (مثال: شرکت آمریکایی بچ تل) ولی اگر به مدیر هر دایره‌ای تنها بر اساس عملکرد آن دایره پاداش داده شود، هر مدیری می‌کوشد موفقیت خود را تضمین کند (حتی به قیمت ضرر زدن به دیگر واحدها)

۸- **بخش بین الملل:** شرکتهایی که در سطح جهانی به فعالیت مشغول اند و دارای فرهنگهای مختلف در نقاط مختلف هستند زمینه را برای ایجاد اختلاف فراهم ساخته اند و واحدهای سازمانی در تضاد با همدیگرند.

سوال ۵- فایده های الگوی همکاری و زیان های ناشی از تعارض را نام برده و زیان های ناشی از تعارض را شرح دهید؟

فایده های همکاری : (۱) تمرکز گروه بر تولید (۲) همبستگی و رضایت گروه (۳) تامین هدف سازمان (۴) نوآوری و سازش . **زیان های ناشی از تعارض :**

۱- **هدر رفتن وقت و انرژی سازمان.** اگر در سازمانی بین گروه ها اختلاف نظر ، تضاد یا تعارض وجود داشته باشد، آن سازمان باید مقدار زیادی از وقت خود را صرف حل این نوع مسائل کند، در حالی که چنین نیروهایی باید صرف تامین هدف ها می شدند.

۲- **قضاوت نادرست.** اگر گروه ها با هم اختلاف نظر داشته یا با هم در تضاد باشند افراد نسبت به هم بد بین می شوند و نوع قضاوتی که درباره یکدیگر می کنند، نادرست است.

۳- **اثرات زیانبار بر بازنده.** یکی دیگر از نتیجه های جانکاه تضاد یا تعارض این است که این بازی خطرناک عده ای بازنده دارد .گروه یا دایره ای که می باز دستخوش تغییرات بسیار شدید قرار می گیرد .افراد بازنده می کوشند حقایق را کتمان کنند یا آن را وارونه جلوه دهند. افراد ازهم دور شده و سازمان به جای اینکه یکپارچه و منسجم شود ، متلاشی می گردد.

۴- **هماهنگی ضعیف.** اگر در سازمانی اختلاف بین گروه ها شدید باشد ، افراد و اعضای گروه ها هیچ نوع همکاری نخواهند کرد. تشریک مساعی از بین می رود و افراد به هدف های گروه و دایره خود اولویت می دهند و آن را از هدف های سازمان برتر می شمارند و از مصالحه و سازش هیچ خبری نیست.

موفق و سربلند باشید.