

به نام خداوند بخشنده مهربان

مبانی سازمان و مدیریت

و

تئوری مدیریت

(مجموعه مدیریت)

نویسنده:

دکتر احمد رضا مدرسی



آمادگی آزمون دکتری

سرشناسه: مدرسی، احمد رضا ۱۳۵۶

عنوان و نام پدیدآور: مبانی سازمان و مدیریت / نویسنده: احمد رضا مدرسی

مشخصات نشر: تهران: مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۴۸۳ص: جدول، نمودار.

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۱۰-۹

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه/ چاپ دوم

موضوع: تصمیم‌گیری

موضوع: سیاست‌گذاری

موضوع: آزمون دوره‌های تحصیلات تکمیلی

موضوع: دانشگاه‌ها و مدارس عالی - ایران - آزمون‌ها



انتشارات مشاوران صعود ماهان



- ☐ نام کتاب: مبانی سازمان مدیریت و تئوری مدیریت
- ☐ مدیران مسئول: مجید و هادی ستاری
- ☐ نویسنده: احمد رضا مدرسی
- ☐ مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: سوم / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۸/۰۴۰/۰۰۰
- ☐ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۱۰-۹

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر - مطهری، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان می‌باشد و هرگونه اقتباس و

کپی‌برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

مقدمه ناشر

به نام خدا

ایمان داریم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می‌آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

مقدمه نویسنده

حسبی الله

کتاب پیش روی شما ماحصل چندین سال تلاش در تدریس دروس مبانی سازمان مدیریت، تئوری مدیریت و رفتار سازمانی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی آزاد توسط اینجانب است. کتاب در دو قسمت طراحی شده است در قسمت اول تلاش گردیده که دانشجو معنا و مفهوم اصطلاحات و عمق مباحث اصلی و کلان مبانی، تئوری سازمان و مدیریت را بفهمد و در قسمت دوم هر سرفصل به صورت جداگانه وسیع و حرفه‌ای به موضوعی خاص و حواشی مرتبط با آن می‌پردازد. در طول کتاب نمونه سوالات چهارگزینه‌ای تعبیه شده تا دانشجو با نحوه سوالات کنکوری و مطالب مهم‌تر هر قسمت آشنا شده و اشراف بهتری پیدا کند. به یقین می‌دانم که هیچ نگارشی بدون ایراد نیست از تمامی خوانندگان و دانشجویان عزیز تقاضا دارم نقد منصفانه و پیشنهادات با ارزش خود را درباره‌ی موضوعات این درس با بنده در میان بگذارند. شاد، دانا و سالم بمانید.

احمد رضا مدرسی

اردیبهشت ۱۴۰۰

T.me/ahmadrezamoda کانال تلگرام درس

@Ahmadrezamod1977: اینستاگرام

aroma1054@yahoo.com: ایمیل

فهرست قسمت اول

- مبحث ۱- درک عناصر و مفاهیم مهم در سازمان و مدیریت..... ۸
- تعریف سازمان و سیستم - ویژگی‌های سیستم - تعیین هدف و مدیریت بر مبنای هدف - طراحی واحدهای اداری
- مبحث ۲- ساختار و عناصر آن (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی سازمانی)..... ۱۲
- عناصر سه‌گانه ساختار (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی کلی) - انواع تمرکز زدایی
- مبحث ۳- عناصر مشترک سازمانی..... ۱۷
- عناصر مشترک سازمانی از دید مینتزبرگ - رسمیت درون و برون سازمانی - حیطه‌ی نظارت و حیطه‌ی عمودی
- روابط عناصر ساختاری باهم
- مبحث ۴- فنون رسمی‌سازی..... ۲۱
- انواع استانداردهای سازمانی - فنون هفت‌گانه رسمی‌سازی - آموزش، تعلیم و توسعه - انواع جامعه‌پذیری
- مبحث ۵- مقایسه طرح‌ها و ساختارها بصورت کلی..... ۲۸
- ساختارهای بوروکراتیک - ساختارهای ارگانیک - عدم اطمینان و ابهام در تصمیم‌گیری - انواع خطاهای ادراکی
- پرهیز از عدم اطمینان و فاصله‌ی قدرت - عدم اطمینان محیطی - پیچیدگی محیطی - نرخ تغییرات محیطی
- مبحث ۶- چرخه‌ی حیات و انواع آن..... ۳۷
- استعاره - چرخه حیات سنتی - چرخه حیات معاصر - چرخه حیات رشد‌گرینر - مدیریت تکامل - رهافت‌های کارآفرینی - اعتماد سازمانی
- مبحث ۷- متغیر اقتضایی اندازه و استراتژی (انواع آن و مکاتب فکری)..... ۴۷
- انواع متغیرهای ایجابی - اندازه و پویایی‌های بوروکراسی - استراتژی و انواع آن - راهبردهای انطباقی مایلز و اسنو
- پارادایم‌ها - انواع مکاتب (تجویزی - توصیفی - ترکیبی)
- مبحث ۸- متغیر اقتضایی تکنولوژی..... ۵۹
- تکنولوژیهای تولیدی - تکنولوژیهای مبتنی بر دانش - تکنولوژی مبتنی بر ارزیابی عدم اطمینان محیطی - انواع وابستگی - ساختار افقی - سازمان سلولی - ساختار بخشی
- مبحث ۹- متغیر اقتضایی محیط و مدیریت محیط..... ۷۱
- انواع محیط‌ها - میزان عدم اطمینان محیطی - دوازده نظریه در باب محیط (وابستگی به منابع - نهادی - لارنس و لورش...) - استراتژیهای داخلی و خارجی مدیریت محیط - نظریه تعیین‌کنندگی محیط
- مبحث ۱۰- متغیر اقتضایی قدرت - کنترل..... ۸۷
- قدرت - نفوذ، رفتار سیاسی، انواع آنها و تاکتیک‌های مناسب - طریق توانمندسازی پرسنل - انواع تسهیم‌ها - تفاوت قدرت و اختیار - "تفاوت دیدگاه قدرت - کنترل با دیدگاه اقتضایی" - انواع کراسی‌ها - ساختار فیزیکی و ساختار اجتماعی - سطوح رفتار سیاسی
- مبحث ۱۱- فرهنگ سازمانی..... ۱۱۰
- فرهنگ (اجرا، سطوح، کارکردها، ابقا، انتقال، مدیریت، ویژگی‌ها و...) - انواع فرهنگ سازمانی - دیدگاه کوئین و مک‌گاس در باب فرهنگ - طبقه‌بندی چارلز هندی - "منطق نمادین - تفسیری" - تنوری Z - ساخت اجتماعی - معنابخشی و وضع واقعیت
- مبحث ۱۲- تفاوت‌های فرهنگی هاف استند..... ۱۲۷
- ابعاد پنج‌گانه تفکرواگرایی تفاوت‌های فرهنگی - عوامل موثر در تغییر فرهنگ - اخلاق سازمانی و حرفه‌ای (سطوح اخلاق) - سازمانهای ماموریتی و سیاسی - کلیات نظریه وضعیتی هرسی و بلانچارد
- مبحث ۱۳- فرهنگ از دیدگاه سازمان‌های کمال‌یافته..... ۱۳۹
- ویژگیهای هشت‌گانه کمال یافتگی - گروه متجانس و نامتجانس - مهارتهای مدیریتی - فرآیند خلاقیت - انواع هم‌اندیشی‌ها - سطوح مدیریت (فنی، مدیریتی، نهادی)
- مبحث ۱۴- ابعاد اصلی شغل و طراحی کار..... ۱۴۶
- تنوری ویژگی‌های شغل هاگمن - اولدهام - شیوه‌های خاص طراحی مشاغل - سازماندهی رسمی بصورت کلاسیک (تقسیم کار افقی، تقسیم کار عمودی و...)

- مکاتب چهارگانه طراحی شغل (ارگونومی، فردی و...) - الگوی اقتضایی انگیزش (MCM) - لنگرگاه‌های مسیر ترقی - نظریه‌ی ERG

مبحث ۱۵- سیر تکاملی رهیافتهای تئوری مدیریت..... ۱۵۷

- مراحل سه‌گانه نظریه‌پردازی در مدیریت - انواع رهیافتها در مسیر تکاملی (کلاسیک، منابع انسانی...)
- کاربردهای متنوع علم مدیریت - طبقه‌بندی سازمان از ریچارد اسکات - تئوری X-Y مک گریگور

مبحث ۱۶- مکاتب مدیریت و نقش‌های مدیریت..... ۱۶۴

- اصول‌گرایی - هدفهای عقلایی - روابط انسانی - "مکتب سیستمی-اقتضایی" - نظریه عمومی مدیریت فایول و اصول چهارده گانه - سطوح پژوهش‌های اجتماعی از نظر اسکات - دیدگاه محیطی کتز و کاهن

مبحث ۱۷- نقش‌های مدیریت..... ۱۷۵

- رویکرد ارزشهای رقابتی - مقایسه مدل‌های چهارگانه ارزشهای رقابتی با چرخه حیات معاصر
- مدل تلفیقی مکاتب مدیریت - نقش‌های مدیریتی (مینتزبرگ) - نقش‌های مدیریتی (آدیزس) - ساختار هیبریدی، - ساختار موازی - نقش‌های مدیریتی (کوئین) - سبک‌های مذاکره - سازمان سلولی

مبحث ۱۸- سیر مطالعات سازمانی..... ۱۸۵

- سیر دیدگاه‌ها و مطالعات سازمانی از رابرتز (صنعتی سازمانی - عوامل انسانی و...)
- مدیریت علمی تیلور و اصول آن - طرفداران و منتقدین مدیریت علمی - تبعات مخل بوروکراسی - کج‌روی و رفتار ضد شهروندی - رفتار شهروندی سازمانی و نیک رفتاری - وارن بینس و رابرت میوالد - مسائل ناشی از بوروکراسی

مبحث ۱۹- الگوی تئوری اجتماعی بارل و مورگان و پارامترهای اصلی نظریه‌پردازی‌ها..... ۱۹۶

- ماتریس تئوری اجتماعی بارل و مورگان - معرفت‌شناسی - دیدگاه اثبات‌گرایی و دیدگاه پدیدار شناسانه - هستی‌شناسی - انسان‌شناسی - روش‌شناسی

مبحث ۲۰- سیر دیدگاه‌ها به لحاظ معرفت‌شناسی..... ۲۰۰

- انواع دیدگاه‌ها (کلاسیک- مدرن- انعکاسی- پست‌مدرن) - تعقل ابزاری و جوهری - مقایسه دیدگاه‌ها
- ارکان مدرنیسم - مقایسه دیدگاه نوگرایی و فرانوگرایی

فهرست قسمت دوم

مبحث ۱- هوش و دانش..... ۲۰۷

- عوامل موفقیت مدیریت - خوشه‌های شایستگی مدیریت - هوش نظری و غیرنظری - مدیریت مسائل عمومی و اجتماعی، - سرمایه اجتماعی - مدیریت و خلق دانش - تئوری ظرفیت جذب کننده - سلسله مراتب اطلاعات
- انواع تفکر - سیستم‌های متخصص - TPS, ESS, DSS, MIS

مبحث ۲- یادگیری..... ۲۲۲

- سبکهای یادگیری - یادگیری سازمانی - نظریه تقویت و اصلاح رفتار - شرطی سازی
- یادگیری (تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای...) - سازمان همچون مغز - تصمیم‌گیری مبتنی برشهود - اصول سازمان یادگیرنده

مبحث ۳- تصمیم‌گیری..... ۲۳۶

- ریشه تصمیم‌گیری - انواع تصمیمات - فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی - سبکهای حل مساله
- مساله‌یابی - مدل‌های کمی و کیفی تصمیم‌گیری - چالش‌ها و دام‌های تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری گروهی (دلفی، گروه اسمی، نقادی، پرسش‌جدلی) - سبکهای تصمیم‌گیری (تحلیلی، ارشادی....) - مدل‌های تصمیم‌گیری (کلاسیک، اداری، سطل زباله....) - تقویت خلاقیت و نوآوری، - فنون خلاقیت

مبحث ۴- حیطه‌ی نظارت (حیطه‌ی مدیریت)..... ۲۵۵

- حیطه‌ی مدیریت - حیطه نظارت بر اساس عوامل تعیین کننده‌ی آن - حیطه‌ی نظارت براساس تکنولوژی‌ها
- حیطه نظارت در سبکهای رهبری - رابطه‌ی حیطه نظارت و سبک‌های هماهنگی و سازماندهی

مبحث ۵- تغییر سازمانی..... ۲۶۰

- عوامل تعیین کننده تغییر - رابطه‌ی تغییر با تمرکز، رسمیت و پیچیدگی سازمانی
- مدل‌های تغییر سازمانی (دفت، گاکلیاردی، لوین...) - توزیع قدرت، - مدل‌های پویایی‌های فرهنگ سازمانی
- تغییر مشارکتی و آمرانه - نوع‌شناسی تغییر - استراتژیهای تغییر - دلایل مقاومت در برابر تغییر
- روش‌های ایجاد تغییر

۲۷۲	مبحث ۶- مدیریت تعارض.....
	- اشکال تعارض - دیدگاه‌های تعارض - سطوح تعارض - انواع تعارض - سبک‌های تعارض (اجتناب، نرمش، مصالحه...)
	- منابع تعارض (فردی، سازمانی) - فنون تعارض سازنده - فرآیند مذاکره
۲۸۶	مبحث ۷- ارتباطات.....
	- سبک‌های ارتباطات - چگونگی انعکاس دنیای خارج از ذهن - نواحی ارتباطات
	- "پنجره-جو- هری" - انواع ارتباطات - ارتباطات رسمی و غیررسمی، - سیستم‌های مدیریت لیکرت
۲۹۷	مبحث ۸- برنامه‌ریزی و اثربخشی.....
	- انواع برنامه‌ریزی، رهیافت‌های برنامه‌ریزی - اصول برنامه‌ریزی
	- مدل AGIL پارسونز - سبک‌های شخصیت - رویکردهای سنتی و نوین اثر بخشی - نظریه عاملیت
	- استراتژی مایکل پورتر در مورد سازمان - تحلیل SWOT - نظریه ساختاربندی
	- دام‌های مدیریت راهبردی - نگرش عملکرد ممتاز به برنامه‌ریزی
۳۱۳	مبحث ۹- استعاره‌های سازمانی.....
	- نظریه عمومی سیستم‌ها تحت دیدگاه مدرن - سطح‌بندی بولدینگ
	- استعاره‌های هشتگانه مورگان (ماشین، موجود زنده، مغز، ابزار سلطه، زندان روح...)
	- مثال‌های متنوع در باب هر استعاره (از سلسله مراتب مازلو تا تئوری آشوب و پیچیدگی مرکب)
۳۲۷	مبحث ۱۰- رهبری.....
	- فرق مدیریت و رهبری - رهبری و نفوذ - ابعاد گوناگون مدیریتی از نظر جیمز
	- تئوری‌های صفات مشخصه رهبری - تئوری‌های رفتاری رهبری - تئوری‌های اقتضایی رهبری
	- تحلیل تئوری‌های فرآیندی انگیزش - تئوری‌های جدید و ترکیبی (مراوده‌ای، تحول آفرین، خدمتگزار و
۳۴۴	مبحث ۱۱- نظریات انگیزشی.....
	- مدل شکل‌گیری رفتار آدمی - علل درونی رفتار
	- تئوری‌های محتوایی، فرآیندی و معاصر انگیزش - نظریه عدم تجانس شناختی - تئوری اسناد
	- تئوری مراحل مختلف زندگی گریوز - نظریه عدم تجانس شناختی - رضایت شغلی
۳۵۱	مبحث ۱۲- مرور کلی بر انواع سازمانها و ساختارها.....
	- سازماندهی - سازمان رسمی و غیررسمی - ۴۳ نوع ساختار - روندهای جدید در سازماندهی
۳۶۶	مبحث ۱۳: کنترل.....
	- فرآیند و معیارهای کنترل - کنترل برحسب زمان - سیستم‌های کنترل - رویکردهای کنترل
	- استراتژی‌های کنترل - مدیریت بر مبنای شفافیت - روش ارزیابی متوازن - جلوگیری از تأخر و غافلگیری راهبردی
	- مدیریت بحران - تحلیل ابعاد مدیریت عملکرد - اقدامات برای کنترل‌های اثر بخش
۳۸۲	* پاسخ‌نامه ۱۰۱۲ سوال داخل مباحث.....
۳۸۸	* نمونه سوالات کل مباحث (۳۵۵ سوال).....
۴۱۶	* پاسخ‌نامه ۳۵۵ سوال کل مباحث.....
۴۱۸	* سوالات و پاسخ‌نامه آزمون "تئوری مدیریت کارشناسی ارشد" و "مبانی سازمان و مدیریت دکتری".....
۴۸۳	* فهرست منابع.....

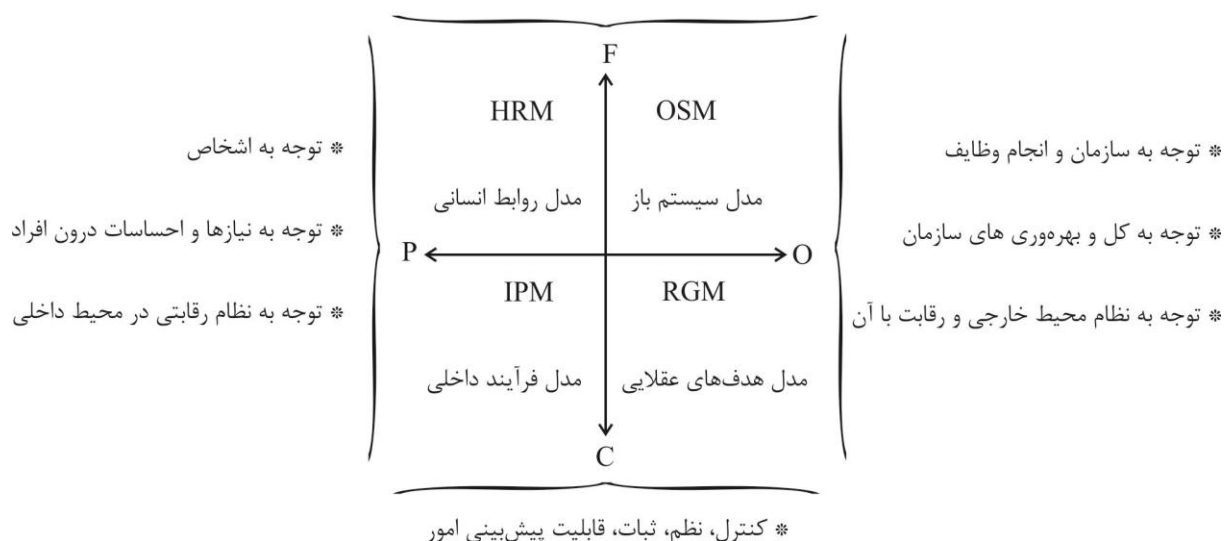
مبحث اول

درک عناصر و مفاهیم مهم در سازمان مدیریت

• سازمان و مدیریت در نگاه کلی

سازمان مجموعه‌ای از افراد است که برای رسیدن به هدف خاص با هم همکاری می‌کنند. سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که در آن افراد برای رسیدن به امور یا فعالیت‌هایی که همان اهدافند، یکدیگر را یاری می‌کنند و به طور آگاهانه هماهنگ می‌شوند (دلالت بر مدیریت دارد). در این حالت افراد از طریق یک ساختار با یکدیگر کار می‌کنند و در پناه سیستم باز تلاش می‌کنند تا از منابع به صورت مؤثر و کارآمد استفاده کنند و از طریق درک عناصر مدیریت (وظایف مدیریت) (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات) و از طریق یک فرآیند، تشکیلات انسانی را هدایت کنند، تصمیم‌گیری مناسب داشته باشند، تخصیص بهینه منابع را مدبرانه انجام دهند و تمرکز بر فعالیت‌های هدفدار داشته باشند. منظور از سیستم باز سیستمی است که با محیط خُرد در تعامل مستقیم است و آنتروپی منفی دارد (میل به زوال منفی است)، در مقابل سیستم بسته آنتروپی مثبت دارد. طبقه‌بندی سیستم‌ها به باز و بسته، مبتنی بر مفاهیم مرز و منابع سیستم است.

* انعطاف‌پذیری، آزادی عمل، عدم تمرکز، نوآوری و...



OSM = open system model

HRM = human Relations model

RGM = Rational Goal model

IPM = internal process model

سیستم یعنی مجموعه‌ای از واحدها و عناصر که با یکدیگر تعامل داشته و در قالبی منسجم تلفیق گردیده تا کارکرد مشخصی داشته باشد. در نگاه سیستمی، کل بیش از مجموع اجزا است (هم‌افزایی یا تضایف)؛ و حتماً تعامل و وابستگی متقابل عناصر دیده می‌شود. هرگز عناصر مستقل و غیرمرتبط، یک سیستم تشکیل نمی‌دهند و این هم‌افزایی است که باعث اثربخشی است.

• اثربخشی یعنی دستیابی به اهداف.

• کارایی یعنی استفاده بهینه از منابع، جلوگیری از اتلاف‌ها و تخصیص مدبرانه منابع.

اثربخشی انجام کارهای درست است و کارایی انجام درست کارها.

یک سیستم باز دارای ویژگی‌های زیر است:

۱- آگاهی از محیط

۲- بازخور

۳- ویژگی دورانی (فرآیند دگردیسی) (تغییرشکل)؛ یعنی سیستم‌های باز چرخه‌ای از حوادثند و ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کنند پس ماهیت چرخشی دارند. ستاده‌های سیستم، امکاناتی را برای نهاده‌های جدیدی که چرخه‌ی سیستم را تکرار می‌کنند فراهم می‌سازد.

۴- آنتروپی منفی: یعنی سیستم می‌تواند خود را تجدید قوا کرده و ساختارش را حفظ کند از مرگ رهایی یابد و حتی رشد کند پس میل به زوال منفی است و میل به بقا وجود دارد. برقراری و حفظ نظم در سیستم باز مستلزم ایجاد آنتروپی منفی است تا در حیات هر سیستمی در گرو کنترل آنتروپی مثبت است اگر یک سیستم سازمان توانایی ورود انرژی بیش از آنچه که صرف تولید خروجی‌هایش می‌کند داشته باشد دارای آنتروپی منفی است.

۵- وضعیت ثبات: در تبادل انرژی، میزانی از ثبات وجود دارد که موجب پایداری در سیستم می‌شود و تعادل نسبی ایجاد می‌کند. یک سیستم باز حالت مانایی و ماندگاری خود را حفظ می‌کند در حالی که انرژی و ماده وارده به آن باعث دگرگونی و تغییر می‌شود.

۶- حرکت به سوی رشد و توسعه

۷- تعادل بین فعالیتهای نگهدارنده (حافظ وضعیت وجود) و فعالیتهای انطباقی (جرح و تعدیل در طی زمان در جهت تغییرات برنامه ریزی شده)، تعادل بین فعالیتهای متضاد ولی مکمل دلالت بر حرکت روی لبه آشوب دارد.

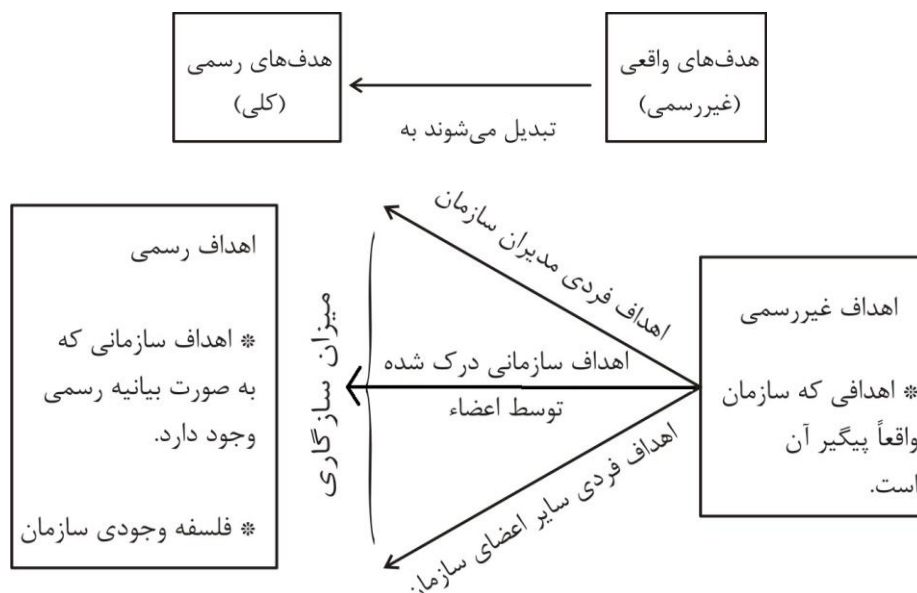
۸- هم پایانی: برای انجام یک کار راههای متعددی وجود دارد و یا گزینههای معتبری با ارزش همسان برای انجام یک کار وجود دارد (همگرایی، تقارب) که نقطه‌ی مقابل آن واگرایی (چندگیتی، انشعاب و تباین) است که نشان می‌دهد از یک مرحله‌ی اولیه تعیین شده، اهداف متفاوتی را می‌توان محقق کرد.

- فرآیند (فراگرد) یعنی تغییر به سوی هدف با سازوکار بازخورد (بازخورد)
- بازخورد یعنی دریافت اطلاعات محیطی به صورت مداوم برای انطباق سازمان با شرایط، که دو حالت کلی دارد:
 - الف) بازخورد منفی: انحراف- اصلاح (مثل ترموستات ماشین): سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد وظیفه‌ی آن حفظ هدف به صورت خودکار است.
 - ب) بازخورد مثبت: انحراف- تقویت (کشت بافت معیوب برای درک بیماری): سیستمی است که فرآیندهای رشد را ایجاد و تقویت می‌کند در این نوع سیستم‌ها، عملکرد نتیجه‌ای را به بار می‌آورد که بتواند مولد عملکرد بیشتری برای آینده باشد.

- دقت کنید که هر فرآیندی دارای هدف، ساختار و نتیجه است.
- وقتی صحبت از هدف می‌کنیم با دو نوع هدف برخورد می‌کنیم:
 - الف) هدف واقعی (غیررسمی): مشخص و عملیاتی است.
 - ب) هدف رسمی: کلی و مبهم بوده و در راستای مأموریت (رسالت) می‌باشد.
- * به طور مثال وقتی شما می‌گویید تولید کالای ما با کیفیت است، ما عنصری مسئول در برابر جامعه هستیم؛ در واقع هدف‌های رسمی خود را می‌گویید.

* به طور مثال پیتر دراگر معتقد است در MBO (مدیریت بر مبنای هدف) اهداف باید مشخص، ملموس و عملیاتی باشد. در MBO تصمیم‌گیری مشارکتی بین رئیس و مرئوسان دیده می‌شود در واقع اهداف فردی و اهداف سازمانی ترکیب می‌شوند. تا کوشش‌های گروهی به ثمر برسند در این حالت سازمان پدیده‌ای عقلانی (در پی تحقق هدف) فرض می‌شود. مهم این است که اهداف واقعی (عملیاتی و مشخص) واضح و دقیق، قابل اندازه‌گیری و کمی، امکان‌پذیر و قابل دستیابی، واقع گرایانه و منطقی و در نهایت زمانبندی شده باشند.

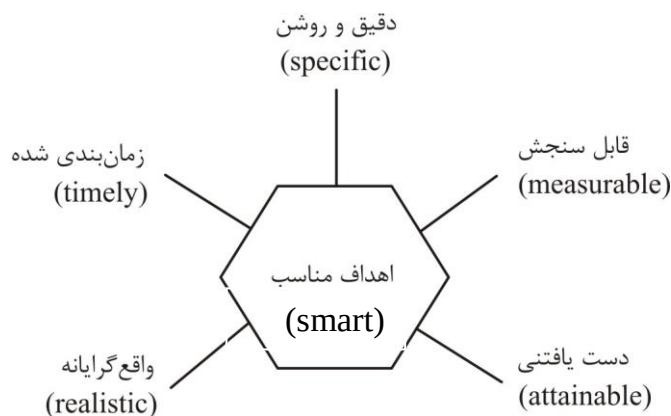
MBO چهار رکن دارد که عبارتند از: تصمیم‌گیری مشارکتی، هدف معین، زمان معلوم، بازخورد مشخص



• یک هدف خوب باید ۵ ویژگی داشته باشد:

- ۱- هدف باید دقیق باشد یعنی روشن باشد. (specific)
- ۲- هدف باید سنجش‌پذیر باشد یعنی کمی و ارقامی قابل سنجش داشته باشد. (measurable)

- ۳- هدف باید قابل دستیابی باشد یعنی تحقق‌پذیر و امکان‌پذیر باشد. دست‌یافتنی و انگیزه‌ی کارکنان را افزایش دهد. (attainable)
- ۴- هدف باید واقع‌گرایانه باشد یعنی منطقی و قابل توجیه باشد. (realistic)
- ۵- هدف باید زمان‌بندی شده باشد مثلاً دوره زمانی مشخصی داشته باشد. (timely)



• پیتر دراگر معتقد است باید در ۸ حوزه به تعیین هدف پردازیم:

۱- جایگاه بازار (در مقایسه با رقبا)

۲- نوآوری

۳- بهره‌وری

۴- منابع فیزیکی و مالی

۵- سودآوری

۶- عملکرد و توسعه مدیریتی

۷- عملکرد و نگرش کارکنان

۸- مسئولیت عمومی

۵ حوزه اول ← جایگاه بازار، نوآوری، بهره‌وری، منابع فیزیکی و مالی، سودآوری ملموس‌اند و مرتبط با ویژگی‌های غیرشخصی هستند پس بدون بحث و مناقشه تعیین هدف می‌کنیم.

۳ حوزه آخر (۶ و ۸ و ۷) ← چون شخصی‌تر و ذهنی‌تر هستند برای مدیران در تعیین هدف مناقشه‌انگیزند و جای بحث و گفتگو زیاد دارند.

• برای طراحی واحدهای اداری (کار) ما از سه مبنا استفاده می‌کنیم:

الف) فرآیند (فراگرد): اگر مبنا فرآیند باشد آن‌گاه عوامل حائز اهمیت عبارتند از: کاهش هزینه، استفاده بهینه از منابع، افزایش کارایی و امکان‌پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر. در این صورت با توجه به این عوامل به سمت سبکی پیش می‌رویم که به آن می‌گویند: بروکراتیک محافظه‌کار.

ب) هدف: اگر مبنا هدف باشد آن‌گاه عوامل حائز اهمیت عبارتند از: افزایش هماهنگی، استفاده بهتر از زمان، افزایش رضایت خاطر مشتری، کاهش تضاد واحدها، سهولت در سنجش نتایج، قابلیت انطباق با تغییر و امکان‌پرورش و مهیا ساختن مدیران حرفه‌ای و کارکنان ماهر، که در این صورت با توجه به این عوامل، سبک کار مشارکتی لیبرال مآب است.

ج) فرآیند و هدف: اگر مبنای طراحی واحدها هدف و فرآیند (ماتریسی) (خزانه‌ای) (آرایه‌ای) باشد آن‌گاه ترکیبی از افزایش کارایی و هماهنگی امور و بهره‌برداری بهتر از زمان را داریم. در این صورت همه چیز در حد متوسط خواهد بود و سبک میانه‌رو خواهد بود.

مبحث دوم

ساختار و عناصر ساختاری

- ساختار مبحثی است در سازماندهی و الگویی است که سه عنصر تمرکز، رسمیت و پیچیدگی سازمانی (ساختاری) (کلی)

را بحث می کند.

ساختار حاصل فرآیند سازماندهی است و مشتمل بر روابط، تصمیمات، الگوها، مقررات و تفکیک‌هایی است که فعالیت‌های افراد را برای کسب اهداف مشترک، هم‌شکل و هماهنگ می کند. مثلاً وقتی می گوییم ساختار رسمی است (رویه-ای است) یعنی تلاش می کنیم رفتار کارکنان را تنظیم کنیم و یا وقتی می گوییم ساختار غیررسمی است (الگویی است) یعنی تلاش می کنیم روش‌های متداول، عرفی و غیررسمی برای ارتباطات میان کارکنان را بفهمیم همچنین ساختار فیزیکی به محیط واقعی (ساختمانها، بخش‌ها و...) اشاره دارد.

تمرکز: چالش برانگیزترین کلمه در تئوری است و به تراکم قدرت، پراکندگی اختیارات و نقطه تصمیم‌گیری اشاره دارد.

رسمیت: یعنی مجموعه‌ای از قوانین و مقررات که باعث استانداردسازی امور می شود، به طوری که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود. هرچه به سطوح بالای سازمان نزدیک‌تر شویم، میزان رسمیت کمتر می شود و هرچه به سطوح پایین‌تر نزدیک می شویم میزان قوانین و در نتیجه میزان رسمیت بیشتر می شود پس رابطه سطوح با رسمیت معکوس (غیرمستقیم) است. رسمیت باعث کاهش تغییرپذیری، افزایش هماهنگی، کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از قضاوت‌های فردی افراد می شود، آزادی عمل پرسنل را کم می کند. با این حال در سازمان، استانداردهایی را پیاده می کند.

پیچیدگی سازمانی (ساختاری): اشاره به تفکیک و تخصص دارد. تفکیک یعنی تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده است؛ یا تفاوت در جهت‌گیری‌های شناختی و احساسی مدیران در دوائر مختلف سازمان. تفکیک بر سه نوع است: افقی، عمودی و جغرافیایی (فضایی). برای تعیین پیچیدگی سازمانی از تقسیم وظایف، سلسله مراتب و پراکندگی جغرافیایی سازمانی بهره می‌برند.

تخصص‌گرایی یعنی تعداد وظایف ویژه‌ای که بر دوش یک فرد است که اگر مبنای آن تقسیم کار و انجام یک کار به صورت عادی و تکراری باشد به آن تخصص‌گرایی وظیفه‌ای می‌گویند و اگر مبنای مالکیت فردی، ورزیدگی و مهارت‌های فردی باشد و قابلیت‌های جانشینی برای آن کم باشد به آن تخصص‌گرایی حرفه‌ای (تخصص‌گرایی اجتماعی) گفته می‌شود. همچنین، شیوه‌ای که براساس آن متخصصان را گروه‌بندی می‌کنند، بخش‌بندی می‌گویند.

• تمرکز سازمان

نقطه‌ی مقابل آن عدم تمرکز است (تمرکززدایی) و نه تفویض اختیار. در تفویض اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌شود ولی در عدم تمرکز (تمرکززدایی) مسئولیت از دوش واگذارنده برداشته می‌شود. وقتی صحبت از تمرکز می‌کنیم یعنی قدرت و مرکز تصمیم‌گیری در رأس استراتژیک (مدیریت عالی) جمع شده است. زمانی به سمت تمرکززدایی (عدم تمرکز، تمرکز سازمانی کم) حرکت می‌کنیم که:

- الف) به زیردستان اعتماد داشته باشیم و آن‌ها را افرادی حرفه‌ای در نظر بگیریم.
- ب) وقتی بخواهیم از اطلاعات دیگران برای ارزیابی استفاده کنیم آن‌گاه تبادل اطلاعات را می‌پذیریم و به کمک سیستم بازخورد، سعی می‌کنیم اطلاعات دیگران را هم در کارها در نظر بگیریم.
- ج) وقتی دامنه (گستره) تأثیر یک تصمیم بر واحدهای دیگر زیاد باشد آن‌گاه مجبور می‌شویم آن واحدها را در تصمیم‌گیری دخالت دهیم.

براساس بندهای بالا متوجه می‌شویم که در دو صورت به سمت عدم تمرکز (تمرکز سازمانی کم) حرکت می‌کنیم:

الف) افراد را با مهارت بالا در نظر بگیریم یعنی تخصص‌گرایی اجتماعی (حرفه‌ای) باشد مثلاً بخواهیم با ایجاد ساختار موقت (تیمی ویژه کار موقت، ادھوکراسی) کاری را انجام دهیم، مثل گروه ضربت پلیس، اورژانس، تحقیقات بنیادی، برنامه‌ریزی استراتژیک، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی و یا ساختار بوروکراسی حرفه‌ای باشد مثل دانشگاه، بیمارستان و شرکت حسابداری.

ب) پیچیدگی محیطی، پیچیده (زیاد) باشد

• پدیده عدم تمرکز (تمرکززدایی) ۳ نوع دارد:

- ۱- تمرکز زدایی عمودی (عدم تمرکز عمودی): حدی است که قدرت، اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها در طی سلسله مراتب (خط فرمان) به زیردستان واگذار می‌شود. یعنی تسهیم اختیار بین فرادستان و فرودستان. (سلسله مراتب یعنی مسیر صدور و دستور) و (اختیار یعنی حق صدور دستور)
- ۲- تمرکززدایی افقی: حدی است که غیرمدیران (مثل مشاورین) را در تصمیمات دخالت می‌دهیم، یا انتقال قدرت تصمیم‌گیری به افرادی خارج از سلسله مراتب سازمانی.
- ۳- تمرکززدایی گزینشی (عدم تمرکز گزینشی): در این حالت به برخی از واحدهای سازمان به دلیل حرفه‌ای بودن و دلایل خاص قدرت تصمیم‌گیری را اعطا می‌کنید مثل آنچه که در ادھوکراسی می‌بینید.

می‌توانیم ۳ نوع تمرکززدایی را این‌گونه تعریف کنیم:

الف) تمرکززدایی عمودی: تسهیم اختیار بین فرادست و فرودست.

ب) تمرکز زدایی افقی: تسهیم اختیار بین صف و ستاد.

صف: نیروهایی هستند که مستقیم درگیر اجرا هستند.

ستاد: نیروهایی هستند که غیرمستقیم به اهداف کمک می‌کنند، پشتیبانی‌کننده هستند.

ج) تمرکززدایی گزینشی: تسهیم اختیار به برخی واحدها به دلایل خاص.

• با این حال می‌توانیم به ۵ حالت کلی تمرکززدایی پی ببریم:

- ۱- **تمرکززدایی افقی و عمودی محدود:** برای زمانی کاربرد دارد که بخش کلیدی سازمان، رأس استراتژیک (مدیران عالی) است. می‌خواهند قدرت در دستان خودشان باقی بماند. آن‌ها سعی می‌کنند لایه‌های زائد را از بین ببرند و یک ساختار مدیر-مالکی ایجاد کنند که به آن ساختار ساده می‌گویند. وقتی که سازمان با تهدید ناگهانی در محیط روبه‌رو می‌شود و یا اندازه سازمان (تعداد کارکنان) کوچک است و یا سازمان در مراحل اولیه شکل‌گیری است از ساختار ساده و این نوع تمرکززدایی استفاده می‌کند. در واقع تمرکز سازمانی بالاست. این ساختار عموماً موقتی است و پس از رفع موضوع به شکل دیگری تبدیل می‌شود.
- ۲- **تمرکززدایی افقی و عمودی گسترده:** زمانی این موضوع اتفاق می‌افتد (تمرکز سازمانی کم) که افراد حرفه‌ای باشند یعنی بخش کلیدی سازمان، بدنه کار باشد (هسته عملیاتی)؛ مثل آن چه که در بروکرسی حرفه‌ای می‌بینیم که با وجود استانداردسازی زیاد (رسمیت بالا) چون افراد حرفه‌ای فرض می‌شوند (تخصص‌گرایی حرفه‌ای) می‌توان کار را به آن‌ها واگذار کرد و در تصمیم‌گیری دخالت داد مثل بیمارستان، شرکت حسابداری، دانشگاه، شرکت حقوقی، موزه، مؤسسات خدمات اجتماعی، کتابخانه‌ها، آموزشگاه‌های علمی و...
- ۳- **تمرکززدایی گزینشی:** اگر بخش کلیدی در سازمان، ستاد پشتیبانی باشد که باعث تثبیت و توازن در امور می‌شود. در این صورت سازو کار مهم هماهنگی، تنظیم ظرفیتی می‌شود مثلاً کاری که تیم جراحی انجام می‌دهد را در نظر بگیرید در این حالت حساسیت و انعطاف‌پذیری زیاد، رسمیت کم، تخصص‌گرایی حرفه‌ای، تمرکز سازمانی کم و محیط پویا و پیچیده است.
- ۴- **عدم تمرکز افقی محدود و عدم تمرکز عمودی گسترده:** کافی است به تولید انبوه و کار تکراری و یکنواخت نگاه کنید که در آن فقط مدیران دارای قدرت تصمیم‌گیری هستند. زندان، شرکت‌های بیمه، اداره پست، شرکت تلفن، کارخانجات تولید انبوه یک محصول که محصولشان را استاندارد شده و یکنواخت به بازار می‌دهند از این حالت که به آن بروکرسی ماشینی می‌گوییم، استفاده می‌کنند. سلسله مراتب دقیق، کنترل‌های متمرکز، تکنولوژی تکراری و توجه به کارایی عملیات در این حالت دیده می‌شود، قدرت زیادی در دست ستاد فنی است (ستاد فنی، مسئول استانداردسازی است).
- ۵- **عدم تمرکز افقی محدود و عدم تمرکز عمودی تا سطح مدیران میانی:** کافی است به رویه‌ی کار پیمانکاری نگاه کنیم یا سازمان‌هایی که متنوع کار می‌کنند (محصولات چندگانه یا در بازارهای چندگانه) در این حالت تمرکز در کل کم می‌شود ولی تمرکز در واحدها و شعبه‌ها زیاد می‌شود، لذا به چنین ساختاری، بروکرسی شعبه‌ای (ساختار بخشی) می‌گویند که در آن بخش مدیران میانی مهم می‌شود و آن‌ها به دنبال استانداردسازی خروجی-ها (ستاده‌ها) حرکت می‌کنند.



نمونه سوال

- ۱- سازمان به طور آگاهانه هماهنگ شده دلالت بر
 - (۱) ساختار (۲) فرآیند (۳) مدیریت (۴) اثربخشی
- ۲- اگر توجه به بهره‌وری و وظایف سازمانی از یک طرف و از طرف دیگر عدم تمرکز و آزادی عمل مهم باشد، مدل اثربخشی چیست؟
 - (۱) هدف عقلانی (۲) روابط انسانی (۳) فرآیند داخلی (۴) سیستم باز
- ۳- کدام گزینه از ویژگی‌های سیستم نیست؟
 - (۱) آگاهی از محیط و بازخور گرفتن (۲) عدم وابستگی متقابل عناصر (۳) هدف‌جویی (۴) آنتروپی منفی
- ۴- کدام عنصر ساختاری دلالت بر نقطه تصمیم‌گیری دارد؟
 - (۱) تمرکز (۲) سلسله مراتب (۳) پیچیدگی سازمانی (۴) رسمیت
- ۵- تمرکززدایی گزینشی مناسب چه ساختاری است؟
 - (۱) بروکراتیک محافظه‌کار (۲) میانه‌رو (۳) ساختار ساده (۴) ادھوکراسی
- ۶- حدی که غیرمدیران را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهیم یا تسهیم اختیار بین نیروهای صف و ستاد یعنی:
 - (۱) تمرکز سازمانی بالا (۲) تمرکز زدایی افقی (۳) تمرکززدایی عمودی (۴) تمرکززدایی گزینشی
- ۷- با توجه به کدام عامل، سبک هماهنگی و سازماندهی به شکل مشارکتی لیبرال مآب درمی‌آید؟
 - (۱) توجه به فرآیند (۲) افزایش کارایی (۳) انطباق با تغییرات (۴) استفاده بهینه از منابع
- ۸- اگر رسمیت بالا و تمرکز سازمانی پایین باشد و بروکراسی حرفه‌ای ایجاد شود آن گاه بخش کلیدی سازمان کدام است؟
 - (۱) رأس استراتژیک (۲) بدنه کار (۳) ستاد پشتیبانی (۴) ستاد فنی
- ۹- «هدف باید منطقی و قابل توجیه باشد» این جمله دلالت بر کدام ویژگی هدف خوب دارد؟
 - (۱) سنجش‌پذیر بودن (۲) واقع‌گرایانه بودن (۳) قابل دستیابی بودن (۴) دقیق و روشن بودن
- ۱۰- تعداد وظایف ویژه‌ای که بر دوش یک فرد است دلالت بر کدام عنصر دارد.
 - (۱) تفکیک (۲) بخش‌بندی (۳) تخصص‌گرایی (۴) سازماندهی
- ۱۱- تمرکززدایی افقی و عمودی محدود مناسب کدام ساختار است؟
 - (۱) ادھوکراسی (۲) ماشینی (۳) حرفه‌ای (۴) ساده
- ۱۲- کدام گزینه مناسب هدف‌های رسمی است؟
 - (۱) واقعی هستند (۲) مشخص و عملیاتی هستند (۳) در راستای رسالت هستند (۴) هر سه مورد
- ۱۳- مدیریت بر مبنای هدف بر تصمیم‌گیری استوار بوده و به اهداف اشاره دارد.
 - (۱) مشارکتی - واقعی (۲) مشارکتی - رسمی (۳) غیرمشارکتی - واقعی (۴) غیرمشارکتی - رسمی
- ۱۴- تغییر به سوی هدف با سازوکار بازخور را چه می‌نامند؟
 - (۱) انطباق (۲) فرآیند (۳) ساختاردهی (۴) هم‌پایانی
- ۱۵- اگر از یک مرحله‌ی اولیه‌ی تعیین شده، اهداف متفاوتی را بتوان محقق کرد به آن چه می‌گویند؟
 - (۱) تقارب (۲) چندگایتی (۳) هم‌پایانی (۴) همگرایی
- ۱۶- «سیستم می‌تواند خود را تجدید قوا کرده، ساختارش را حفظ کند و از مرگ‌رهایی یابد» این جملات دلالت بر کدام ویژگی سیستم باز دارد؟
 - (۱) تغییر شکل (۲) ویژگی دورانی (۳) آنتروپی منفی (نگانترپوی) (۴) آگاهی از محیط

۱۷- کدام گزینه مناسب بوروکراسی ماشینی است؟

- (۱) استانداردسازی خروجی‌ها
(۲) تولیدات متنوع
(۳) اندازه سازمان کوچک
(۴) قدرت در دست ستاد فنی

۱۸- سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد.

- (۱) بازخور منفی
(۲) بازخور مثبت
(۳) آنتروپی مثبت
(۴) آنتروپی منفی

۱۹- توجه به انعطاف پذیری و توجه به اشخاص دلالت بر کدام مدل تحت رویکرد ارزشهای رقابتی دارد.

- (۱) سیستم باز
(۲) روابط انسانی
(۳) فرآیند داخلی
(۴) هدف عقلایی

۲۰- کدام عنصر ساختاری به تراکم قدرت اشاره دارد.

- (۱) رسمیت
(۲) حیطه‌ی نظارت
(۳) تمرکز
(۴) پیچیدگی کلی

مبحث سوم

عناصر مشترک سازمانی

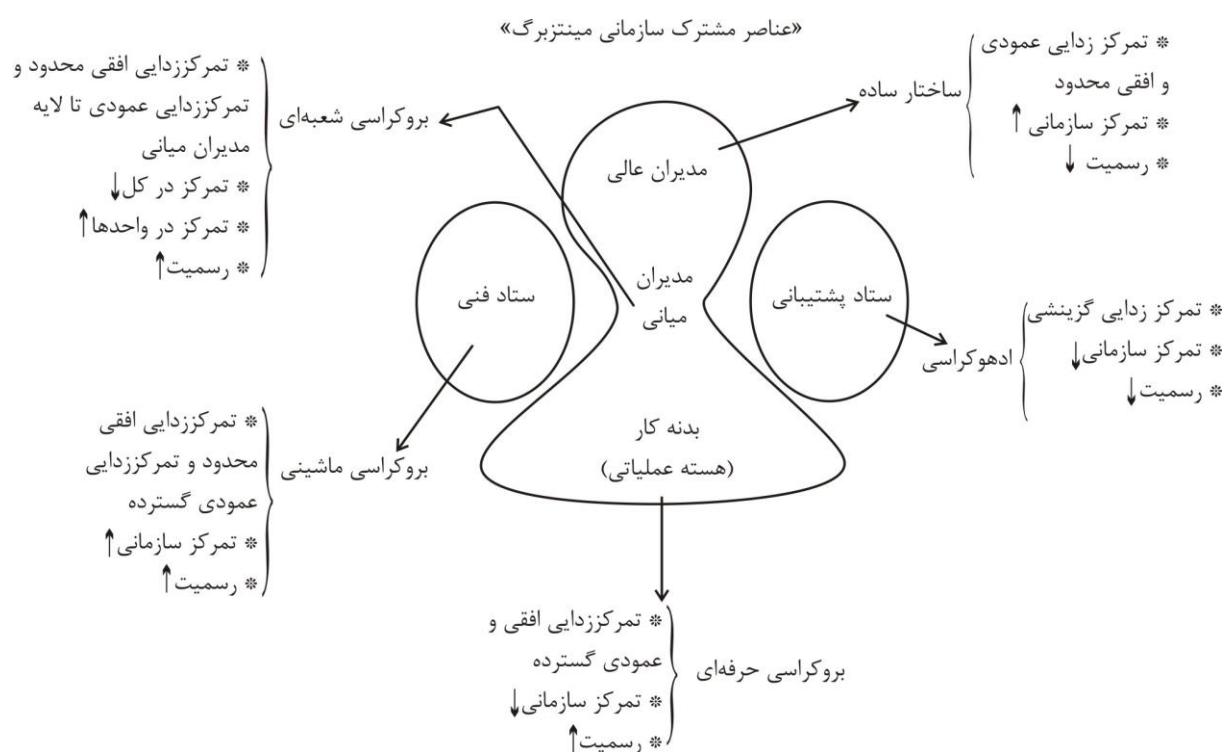
- برای درک مفاهیم مبحث دوم بهتر است عناصر مشترک سازمانی از دید میتزبرگ را بررسی کنیم:
 - ۱- مدیران عالی (نهادی): مسئولیت کلی سازمان را برعهده دارند. در واقع با سرپرستی مستقیم خودکارها را انجام می‌دهند. آن‌ها به تدوین برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها و تعیین مقاصد و اهداف همت می‌گمارند، فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند و منابع مختلف را گردهم می‌آورند. اگر بخش غالب سازمان، مدیران عالی باشند ساختار ساده را ایجاد می‌کنند.
 - ۲- مدیران میانی: عموماً به دنبال ایجاد تنوع هستند دوست دارند ساختار بخشی (بروکراسی شعبه‌ای) را ایجاد کنند. آن‌ها به دنبال فراهم نمودن همکاری‌ها، روان‌سازی فعالیت‌ها، ایجاد هماهنگی بین بخش‌ها، ایجاد شور و شوق در کارکنان و به دنبال سرعت بخشیدن برای انجام وظایفند، واحدها را هم بسته می‌کنند تا خط‌مشی‌ها اجرا شود. با پیشرفت در It و Is فلسفه‌ی وجودی این مدیران کم‌رنگ‌تر شده است.
 - ۳- بدنه کار (هسته عملیاتی): مدیران عملیاتی و کارکنان هستند که مسئولیت آن‌ها انجام کارهای اصلی است. کارکنان به دو نوع تقسیم می‌شوند:
 - اگر غیر ماهر باشند، مبنای کار، تقسیم کار است.
 - اگر ماهر باشند، مبنای کار، مهارت‌های فردی و مالکیت‌های فردی است.مدیران عملیاتی به برنامه‌ریزی تولید روزانه، انجام امور اصلاحی، ارزیابی عملکرد نیروها و اجرای خط‌مشی‌ها در قالب خط فرمان (سلسله مراتب) (زنجیره فرماندهی) (اصل اسکالر) روی می‌آورند. اگر بدنه کار قدرت بگیرد تلاش می‌کند بروکراسی

حرفه‌ای را ایجاد کند مثل چیزی که در موسسات خدمات اجتماعی، بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، موزه‌ها و کتابخانه‌ها، شرکت‌های حسابداری، آموزشگاه‌های علمی و شرکت مهندسی طراحی می‌بینیم در آن‌ها تمرکز سازمانی پایین ولی رسمیت (استانداردسازی) بالاست.

۴- **ستاد فنی (فن سالاران) (تحلیل گران):** مسئول استانداردسازی هستند و در سمت راست مدیریت قرار می‌گیرند. آن‌ها می‌کوشند مفهوم کلیدی استانداردسازی را با قوانین و مقررات رسمی و با اختیارات متمرکز انجام دهند. کافی است به اداره آتش‌نشانی، اداره پست، اداره مالیات، خودروسازی، شرکت‌های فولاد، موسسات دولتی و هر شرکتی که کار تکراری و عادی انجام می‌دهد نگاه کنید تا متوجه شوید مفهوم بروکراسی ماشینی چیست

۵- **ستاد پشتیبانی:** خدمات غیرمستقیم به خصوص به نیروهای صف (بدنه) می‌دهد. ستاد به توازن، پشتیبانی و تثبیت در امور شناخته می‌شود. اگر بخش غالب سازمان، ستاد پشتیبانی باشد ساختار ادھوکراسی (تیمی ویژه کار موقت) با نگرشی انسان گرایانه را بوجود می‌آورند. واحدهای ستادی و پشتیبانی به دو دلیل مورد توجه هستند:

اول ← به این دلیل که وقتی سازمان توسعه پیدا می‌کند، بخش‌های عملیاتی به حمایت‌های بیشتری نیاز دارند.
دوم ← به این دلیل که وقتی در فرآیندها و جریان کار، با افزایش پیچیدگی روبه‌رو می‌شویم (به خصوص پیچیدگی فنی) (مکانیزه شدن کار) نیاز به بخش‌های تخصصی بیشتری پیدا می‌کنیم و مجبور می‌شویم ستادها را قوی‌تر و توسعه دهیم. پس افزایش پیچیدگی‌ها باعث می‌شود به واحدهای ستادی، توجه بیشتری کنیم.



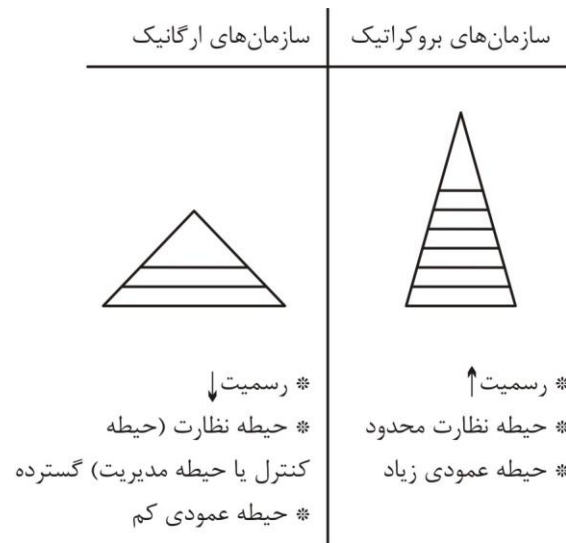
- **رسمیت:** حدی است که مشاغل در سازمان استاندارد می‌شود و باعث افزایش هماهنگی و کاهش تغییرپذیری در کار می‌شود. رسمیت به دو شکل دیده می‌شود: **درون سازمانی و برون سازمانی**
- کارکنان غیرماهر ~ رسمی‌سازی درون سازمانی ~ رفتار خارجی ~ رسمیت پدیده‌ای بیرونی برای کارکنان ~ فرآیند جامعه‌پذیری (انطباق)
- کارکنان ماهر ~ رسمی‌سازی بیرون سازمانی ~ رفتار داخلی ~ رسمیت پدیده‌ای درونی شده برای کارکنان

فرآیند انطباق (جامعه‌پذیری): یعنی افراد یاد می‌گیرند که چطور ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمان را انجام دهند و در یک سلسله چارچوب‌ها حرکت کنند. فرآیند جامعه‌پذیری عموماً برای کارکنان غیرماهر صادق است و...

اگر بخواهیم رسمیت را با توجه به اشکال سازمانی نشان دهیم می‌توانیم به دو حالت کلی اشاره کنیم:

۱- در سازمان‌های بلند و مرتفع که سازمان‌های بروکراتیک (دیوان‌سالار) نامیده می‌شوند عموماً میزان قواعد و رویه‌های جاری (رسمیت) بسیار است.

۲- در سازمان‌های ارگانیکی (زیستی، انطباق‌پذیر، تخت و مسطح) عموماً میزان رسمیت کم است.



- حیطه نظارت یعنی تعداد افرادی که باید زیر نظر یک سرپرست کنترل شوند هرچه سازمان بروکراتیک‌تر باشد یعنی مرتفع‌تر، هرمی و سلسله‌مراتبی باشد در این صورت حیطه نظارت محدودتر است.
- حیطه عمودی اشاره به تعداد سطوح یا لایه‌های مدیریت دارد که معکوس با حیطه نظارت است.
- می‌توان ساختار ساده (مدیر-مالکی) و ساختار ادھوکراسی (تیمی ویژه کار موقت) را در دسته سازمان‌های ارگانیکی قرار داد یعنی در آن‌ها رسمیت کم است و ساختارهای ماشینی، حرفه‌ای و شعبه‌ای را در دسته سازمان‌های بروکراتیک قرار داد.

• پیچیدگی سازمانی (کلی) (ساختاری) اشاره به تفکیک و تخصص دارد.

تفکیک تعداد وظایف ویژه‌ای است که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت‌گیری‌های شناختی و احساسی مدیران در دواير مختلف. تفکیک بر سه نوع است:

الف) تفکیک افقی: بین واحدهای سازمانی در یک لایه دیده می‌شود براساس موقعیت اعضاء، ماهیت وظایف، سطح آموزش و میزان تحصیلات. تفکیک افقی بین واحدهای در یک سطح است و نتیجه‌ای آن تعداد واحدها و دواير تخصصی است. مهم‌ترین شواهدی که دلالت بر تفکیک افقی دارند تخصص‌گرایی و بخش‌بندی می‌باشند.

تخصص‌گرایی اشاره به تعداد وظایفی دارد که بر دوش یک فرد است. اگر (شاغل) (فرد) وظایف یا شغلی را انجام دهد که قابلیت جانشینی آن زیاد باشد به آن تخصص‌گرایی وظیفه‌ای (پیچیدگی در سطح پایین) می‌گویند. در این صورت چون مبنا تقسیم کار بوده و کارمند غیر ماهر تصور شده پس تمرکز سازمانی بالاست. اگر شاغل (فرد) وظایف یا شغلی را داشته باشد که قابلیت جانشینی‌اش کم باشد یعنی مبنای کار، مهارت‌های فردی او باشد، در این صورت تخصص‌گرایی حرفه‌ای (اجتماعی) دیده می‌شود یعنی پیچیدگی در سطح بالاست. در این صورت تمرکز سازمانی پایین است.

تخصص‌گرایی وظیفه‌ای ~ پیچیدگی در سطح پایین ~ تمرکز سازمانی ↑

تخصص‌گرایی حرفه‌ای ~ پیچیدگی در سطح بالا ~ تمرکز سازمانی ↓

ب) تفکیک عمودی: اشاره به عمق و ارتفاع سازمان دارد. افزایش تفکیک عمودی، بهره‌مندی از منافع اقتصادی و کارایی را افزایش داده اما باعث افزایش اندازه سازمان می‌شود تعداد پرسنل زیاد شده و هماهنگی سخت‌تر می‌شود.

ج) تفکیک جغرافیایی (فضایی): اشاره به پراکندگی واحدها و تفکیک براساس مناطق جغرافیایی دارد.

• اگر یک بار دیگر به بحث سازمان برگردید متوجه می‌شوید که ساختارهای مرتفع (بروکراتیک) نسبت به سازمان‌های ارگانیک دارای لایه‌ها و ارتفاع بیشتری است. وجود لایه‌های بیشتر و تفکیک عمودی باعث می‌شود این فرض صادق باشد که: پیچیدگی سازمانی (کلی) در ساختارهای بروکراتیک (مکانیک) بیشتر از ساختارهای ارگانیکی است، چون تفکیک عمودی بیشتری دارند. در کل پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی اشاره به میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب و میزان منطقه‌ای بودن سازمان دارد همچنین در برخی کتوب پیچیدگی سازمانی اشاره به تخصص‌گرایی، حدود تفکیک درون سازمانی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب دارد.

با توجه به مفاهیم بالا به چند نتیجه می‌رسیم:

۱- ساختار بروکراتیک نسبت به ساختار تخت (ارگانیک) پیچیدگی سازمانی بیشتری دارد.

۲- بحث تخصص‌گرایی در تفکیک افقی دیده می‌شود.

۳- پیچیدگی در سطح بالا با رویه‌ی عدم تمرکز ارتباط برقرار می‌کند.

۴- پیچیدگی در سطح پایین با رویه‌ی تمرکز سازمانی بالا ارتباط دارد.

• روابط عناصر با هم

۱- رابطه رسمیت و پیچیدگی سازمانی (ساختاری): واضح و مستقیم است مثلاً در سازمان‌های بروکراتیک رسمیت بالا و پیچیدگی سازمانی هم بالاست.

۲- رابطه تمرکز و پیچیدگی سازمانی: معکوس است. چون وقتی سیستم پیچیده‌تر می‌شود ما نیاز به رویه عدم تمرکز (انعطاف‌پذیری، مشورت، کار تیمی، خلاقیت و...) داریم و...

۳- روابط تمرکز و رسمیت: واضح نیست و باید به شکل ساختار توجه کنید تا آن را بفهمید.

مبحث چهارم

فنون رسمی سازی

- فنون رسمی سازی عبارتند از قوانین، رویه ها، خط مشی ها، الزامات نقش، آموزش، گزینش، شعائر سازمانی و... که باعث استاندارد سازی می شوند. ما شاهد سه نوع استاندارد سازی هستیم:
 - استاندارد سازی فرآیندهای کاری (محتوای کار) در بروکراسی ماشینی
 - استاندارد سازی مهارت های کاری در بروکراسی حرفه ای
 - استاندارد سازی ستاده ها (خروجی ها) در بروکراسی شعبه ای
- الف) قوانین:** بیانیه های روشن و واضحی هستند به کارکنان می گویند چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند. پس قوانین، رفتارهای کارکنان را جهت می دهد و فرصتی به قضاوت و نظرات کارکنان نمی دهد. قوانین مکتوب هستند. مثلاً هیچ چکی را از ارباب رجوع نگیرید مگر کارت شناسایی معتبر داشته باشد.
- ب) رویه ها:** دستورالعمل یا یک سلسله گام های متوالی و استاندارد است به منظور اطمینان از این که فرآیندهای کار درست تدوین می شوند و سیستم به نتایج معینی می رسد. پس رویه ها از تدوین تا اجرا را در یک سلسله گام هایی مشخص می کنند. رویه ها مشخص کننده عملیات و شیوه انجام کار آتی می باشند. عموماً رویه ها در قالب یک برنامه زمان بندی شده مشخص می - کند شیوه عمل در سطوح مختلف چگونه باشد مثلاً مدیر به سرپرست خود می گوید زمان بندی مرخصی های کارکنان را به گونه ای انجام دهد که هیچ وقفه ای در کار اتفاق نیفتد. دقت کنید که رویه ها می آیند تا نحوه ای انجام کار (اجرائیات) را دقیق،

متوالی و گام به گام توضیح دهند. زمان بندی به صورت ریز نشان داده می شود مثلاً رویه ما این است که ۱۵ جلسه برگزار کنیم و روش ما این است که در هر گام ۴ ساعت آموزشی برداریم.

ج) خط مشی: چارچوب های راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده به وسیله کارکنان را محدود می سازند. خط مشی مشخص کننده محدوده ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اتخاذ شود و راهنمای عمل مدیران است خط مشی حالت تجویزی ندارد و دیدگاه سازمان را برای مدیران در هنگام عملیات مستمرشان تشریح کرده تا خود را با آن انطباق دهند. خط-مشی باید با موقعیت های جدید منطبق باشد، مستدل و متمایز باشد مثلاً مدیر به سرپرست خود می گوید: به کارکنان دستمزدهای رقابتی بدهید یعنی اگر کارکنان در محدوده رفتاری خود در آینده بهتر و بیشتر تلاش کنند باید پاداش بیشتری هم بگیرند. خط مشی نسبت به رویه آزادی عمل بیشتری به کارکنان می دهد چون چارچوب ها را مشخص کرده است. خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان با وضعیت های متغیر و موقعیت های جدید، قابل انطباق (قابل انعطاف) باشد خط مشی قانون نیست اما قابل تفسیر است خط مشی باید جامعیت داشته باشد یعنی به گونه ای تنظیم شود که همه ی جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخ گوی همه ی شرایط و حالت های پیش بینی شده باشد در مدیریت استراتژیک تهیه خط مشی و رویه ها را در عملیاتی سازی استراتژی انجام می دهند و....

د) الزامات نقش: نقش یک مفهوم گروهی است. نقش هر کس در گروه مشخص می شود (دقت کنید که بحث نقش مربوط به سطح هشتم بولدینگ یعنی سیستم های اجتماعی و فرهنگی است. فردی به نام بولدینگ برای علم یک سطح بندی ایجاد کرده است که انسان (من) را در سطح هفتم، حیوان در سطح ششم، گیاهان در سطح پنجم و مدیریت و اجتماعات در سطح هشتم و... قرار می گیرند. مبحث ارتباطات، نقش ها، ارزش ها، باشگاه، مهدکودک، سیستم های فرهنگی، خانواده، تاریخ، مردم شناسی، جامعه شناسی و... در سطح هشتم قرار می گیرد.) (برای درک بیشتر به فصل استعاره ها رجوع کنید)

اگر الزامات نقش واضح و روشن باشد در این صورت رسمیت زیاد خواهد بود و اگر الزامات نقش مبهم باشد آن گاه میزان رسمیت کم می شود. اگر نقش و هنجار با هم سازگاری داشته باشند نگرش های مثبت نسبت به سرپرستی، رویه ها و الزامات نقش ایجاد می گردد. برای درک بهتر می توان به گران باری نقش و گران باری شغل اشاره کنیم:

■ گران باری نقش (پیچیدگی اجتماعی)

- **گران باری کمی نقش:** یعنی هرگاه شاغل در انجام وظایف خود موظف به ارتباطات و تعاملات زیادی باشد.
- **گران باری کیفی نقش:** یعنی هرگاه شاغل برای انجام تعاملات و ارتباطات نیازمند مهارت ها و توانایی هایی باشد، بیش از آنچه که کارمند دارد.

■ گران باری شغل

- **گران باری کمی شغل:** یعنی هرگاه شاغل وظایف شغلی اش را نتواند در زمان مقرر به انجام برساند.
- **گران باری کیفی شغل:** یعنی از کارمند انتظار می رود وظایفی را انجام دهد که به مهارت ها و توانایی های بیشتر از آنچه که کارمند دارد نیازمند است.

ه) آموزش: جهت بهبود و توسعه منابع انسانی به کار می رود و خود دو نوع دارد:

- ۱- آموزش های ضمن خدمت
 - ۲- آموزش های خارج از محیط کار
- اگر شما با گردش شغلی، مربی گری و آموزش گام به گام (دستورالعمل شغلی) پرسنل خود را ضمن خدمت (در درون سازمان) بهبود و توسعه می دهید به آن آموزش حین کار (رهنمودهای شغلی) می گویند و...
- اگر از طریق آموزش کارگاهی (دهلیزی) و یا روش سخنرانی و کنفرانس و یا طبق یک دستورالعمل برنامه ریزی شده، خارج از محیط کار، افراد، کار را یاد می گیرند، به آن آموزش خارج از محیط کار می گویند. مثلاً در آموزش دهلیزی کارکنان را در یک

فضای شبیه‌سازی شده و تحت شرایط واقعی درمی‌آورند تا حقیقت کار را در محیطی آموزشی یاد بگیرند و بدین طریق بر مهارت‌های خود بیفزایند. آموزش یکی از پنج فرآیند مهم در مدیریت منابع انسانی است و...
نادلر بین سه مفهوم آموزش، تعلیم و توسعه در حوزه‌ی مباحث یادگیری تمایز قائل می‌شود:

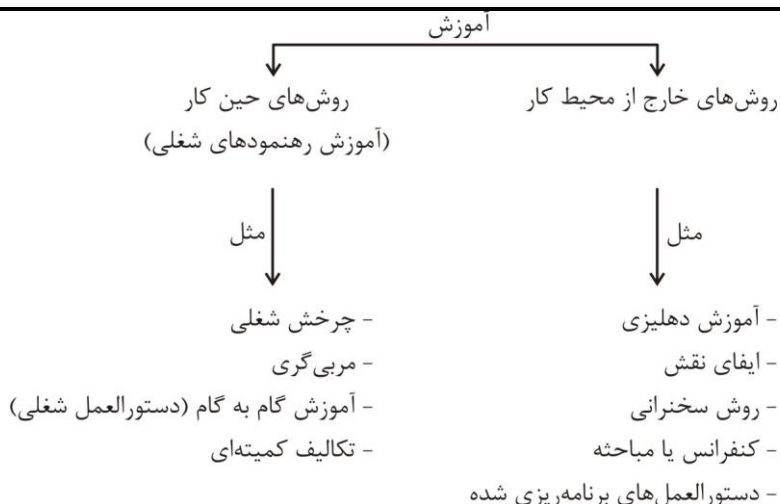
- آموزش عبارت است از یادگیری موضوعات مرتبط با شغل فعلی
- تعلیم یا تحصیل عبارت است از یادگیری برای ایجاد آمادگی در افراد که با شغل خاصی در حال حاضر یا آینده ارتباطی ندارد.

- توسعه یا بهبود عبارت است از یادگیری برای رشد فردی بخصوص برای ارتقا در شغل مدیریتی
- آموزش عبارت است از یادگیری موضوعات مرتبط با شغل فعلی. خروجی مهم آموزش، یادگیری است آموزش، کارمند را قادر می‌سازد تا شغل فعلی و خاص را با کارایی بیشتر انجام دهد و خود را برای شغل سطح بالاتر آماده نماید. آموزش فرآیندی نظام یافته است که طی آن، کارکنان مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها یا نگرش‌های متناسب با اهداف شخصی و سازمانی را می‌آموزند آموزش اغلب به یاددادن مهارت‌ها و رفتارهای خاص اشاره دارد این فرآیند شامل موارد زیر است:

- ۱- شناسایی نیازهای آموزشی افراد و سازمان
- ۲- ایجاد برنامه‌های آموزشی مناسب
- ۳- کمک و مشاوره به مدیریت عملیاتی جهت هدایت برنامه‌های آموزشی
- ۴- تشریح مهارت‌ها و دانش شغلی مورد نیاز برای کارکنان
- ۵- ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی
- توسعه یا بهبود عبارت است از یادگیری برای رشد فردی که با شغل فعلی یا آتی مرتبط نیست توسعه، مفهومی کلی تر از آموزش است که به نیازهای فردی علاوه بر نیازهای سازمانی، گرایش بیشتری داشته و عموماً هدف‌گیری آن، سطح مدیریت است.

ابعاد یادگیری	آموزش	توسعه
۱- چه کسی	غیر مدیران (کارکنان)	مدیران
۲- چه چیزی	عملیات فنی- مکانیکی	ایده‌های نظری- مفهومی
۳- چرا	اطلاعات مرتبط با شغلی خاص	دانش عمومی و کلی
۴- چه وقت	کوتاه مدت	بلندمدت

آموزش کارکنان مربوط به بهبود و توسعه‌ی منابع انسانی است.



- توسعه مدیریت فرآیند رشد و بهبود نظام‌یافته است که مدیران، توانایی‌شان را برای اداره امور ارتقا می‌دهند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران	روش‌های توسعه مدیریت
مهارت‌های تصمیم‌گیری	- روش در سبب انداختن - بازی کسب و کار - مورد کاوی
مهارت‌های متقابل شخصی	- ایفای نقش - آموزش حساسیت
دانش شغلی	- تجربه‌ی حین خدمت - مربی‌گری - بازیگر علی‌البدل
دانش سازمانی	- چرخش شغلی - مدیریت جمعی (چندگانه)
دانش عمومی	- دروس ویژه - جلسات ویژه - مطالعات ویژه
نیازهای تخصصی فردی	- پروژه‌های ویژه - تکالیف گروهی

مثال‌ها:

- در روش در سبب انداختن، تعدادی مقاله‌های مرتبط با کسب و کار بررسی می‌شوند سپس براساس میزان فوریت و اهمیت موضوعات، اولویت‌بندی می‌شوند و اقدامات موردنیاز بیان می‌شوند.
- بازی کسب و کار: شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی کسب و کار است.
- در مورد کاوی، مسائل کسب و کار در قالب داستان و قضیه بازسازی شده و فراگیران باید در خصوص حل این مسائل اقدام بنمایند.
- ایفای نقش: در این روش، تعاملات انسانی براساس موقعیت‌های تخیلی در قالب رفتارهای واقعی به اجرا درمی‌آید.

- آموزش حساسیت (sensitivity training): این روش برای کمک به افراد در جهت برقراری ارتباط موثر با دیگران طراحی گردیده که تمرکز اصلی آن بر روی کاهش ناسازگاری‌ها و اصطکاک رفتارهای متقابل شخصی است. در این روش تلاش می‌شود تا از طریق تعامل گروه‌های ساختار نیافته، تفویض قدرت اتفاق بیفتد و رفتار افراد تغییر پیدا کند چون فرض می‌شود که تغییر در روابط و الگوهای کاری از تغییر در روابط بین افراد ناشی می‌شود.
- بازیگر علی‌البدل: کسی است که فرض می‌کند در آینده، شغلی را که هم‌اکنون در اختیار سرپرست او قرار دارد را اشغال خواهد کرد پس باید دانش شغلی آن پست را یاد بگیرد.

(و) **گزینش:** سه چیز باعث صیانت و حفظ فرهنگ می‌شود که عبارتند از:

- رفتار و کردار مدیران عالی
- جامعه‌پذیری
- گزینش دقیق‌تر

هرچه گزینش براساس ضابطه باشد (ماهیت برخورد غیرشخصی)، آن‌گاه می‌توان به نحوه‌ی گزینش امیدوارتر بود. ماکس وبر که نظریه ساختاری خود را به عنوان بوروکراسی (دیوان‌سالاری) ارائه داده معتقد بود رمز اصلی بوروکراسی، زدودن پارتی‌بازی است. کلید بوروکراسی در استانداردسازی است و ی به سلسله مراتب دقیق، اختیارات روشن، ماهیت برخورد غیرشخصی، عقلانیت در کار، تقسیم کار، رسمیت زیاد، تصمیمات استخدای براساس شایستگی و تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا اشاره کرد. نقطه قوت شکل ساختاری بوروکراتیک در مسأله استانداردسازی آن نهفته است چون رفتار کارکنان کنترل شده و قابل پیش‌بینی است لذا سازمان کارآمدتر می‌باشد...

مثال: جامعه‌پذیری

جامعه‌پذیری (اجتماعی شدن) فرآیندی است که افراد تازه‌وارد از فردی بیگانه به فردی خودی و عضوی مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شوند. این فرآیند با انتخاب کارکنان شروع می‌شود. فرآیندی است که از طریق آن اعضا جدید، ارزشها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند، کارکنان باید طی فرآیندی خود را با فرهنگ سازمان تطبیق دهند. این فرآیند سه مرحله‌ای است:

- ۱- پیش از ورود: موفقیت در این مرحله بستگی به این دارد که ارزشها، نگرش‌ها و انتظارات فرد با ارزشهای سازمان در تناقض نباشد.
 - ۲- مواجه شدن با سازمان: در این مرحله فرد باید ارزشهای سازمانی را بپذیرد. آنهم ارزشهای اساسی نه ارزشهای فرعی.
 - ۳- محصور شدن با سازمان: در این مرحله کارمند جدید خود را با ارزشها و هنجارهای گروه کاری تطبیق می‌دهد. اگر این جامعه‌پذیری موفقیت‌آمیز باشد آنگاه بهره‌وری، تعهد را بیشتر و ترک خدمت را کمتر خواهد کرد. انواع جامعه‌پذیری به صورت زیر است:
- جامعه‌پذیری جمعی یا فردی: جامعه‌پذیری فردی بدین صورت است که فرآیند اجتماعی شدن فرد به تنهایی و جدا از دیگران صورت می‌گیرد ولی در جامعه‌پذیری جمعی، مستخدمین تازه وارد به صورت گروهی این فرآیند را طی می‌کنند.
 - جامعه‌پذیری رسمی یا غیررسمی: در جامعه‌پذیری رسمی، افراد تازه وارد به صورت جدا از اعضای رسمی سازمان، تجربه‌ای ویژه می‌آموزند و در جامعه‌پذیری غیررسمی، کارکنان تازه وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند.
 - جامعه‌پذیری مستمر یا تصادفی: در جامعه‌پذیری مستمر، برنامه جامعه‌پذیری با گام‌های متوالی و مشخص صورت می‌گیرد ولی در جامعه‌پذیری تصادفی، توالی اقدامات به صورت ناشناخته، مبهم و دائماً در حال تغییر است.
 - جامعه‌پذیری ثابت یا متغیر: جامعه‌پذیری ثابت به فرآیندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است ولی در جامعه‌پذیری متغیر، زمان‌بندی نامشخص است.

- جامعه‌پذیری پیوسته یا گسسته: در جامعه‌پذیری پیوسته، اعضای با تجربه سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند ولی در جامعه‌پذیری گسسته، الگوهای با تجربه برای افراد تازه‌وارد وجود ندارد.
 - حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید
- (ز) **شعائر سازمانی:** آداب و رسوم، ارزش‌ها و موضوعاتی است که در سازمان نهادینه شده است و پیروی از آنها از سوی مدیران و کارکنان، ارزش قلمداد می‌شود. دقت کنید شعائر سازمانی از عناصر انتقال فرهنگ و یاد دادن فرهنگ است ...
- پس در مجموع فنون رسمی‌سازی عبارتند از:

- ۱- قوانین
- ۲- رویه‌ها
- ۳- خط‌مشی
- ۴- الزامات نقش
- ۵- آموزش
- ۶- گزینش
- ۷- شعائر سازمانی

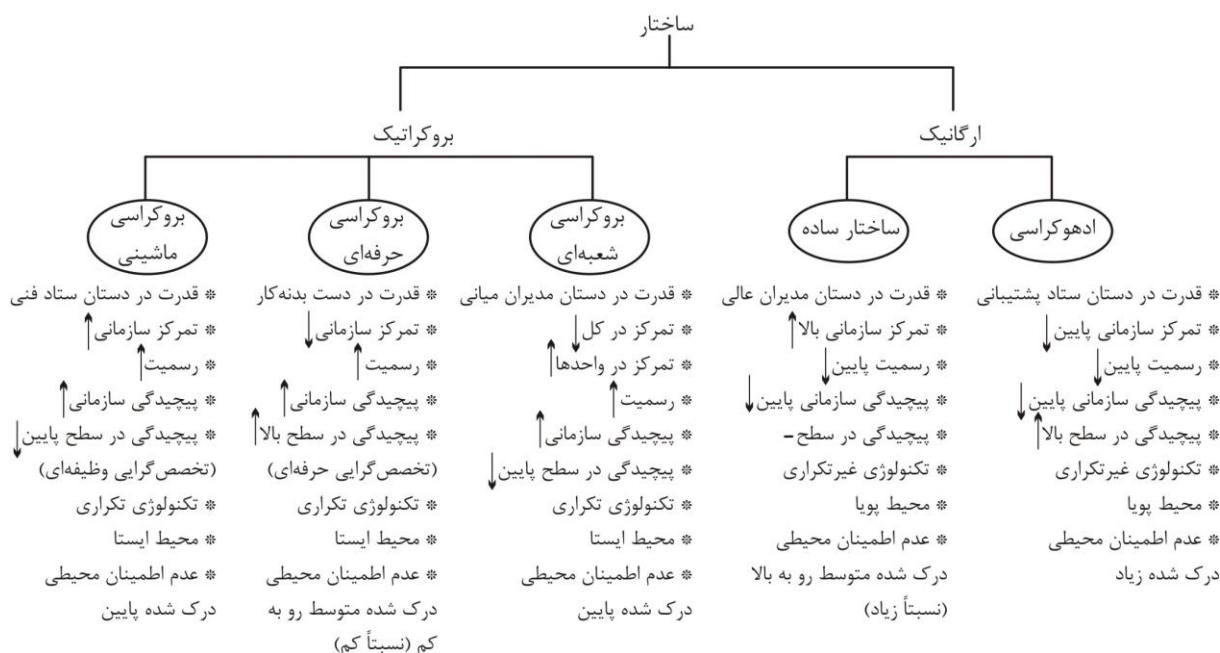


نمونه سوال

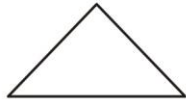
- ۲۱- از ویژگی‌های سیستم باز است.
- (۱) آنتروپی مثبت (۲) چند غایتی (۳) وضعیت متغیر (۴) تعادل بین فعالیتهای متضاد
- ۲۲- مشخص‌کننده‌ی عملیات و شیوه‌ی انجام کار آتی است.
- (۱) قوانین (۲) رویه‌ها (۳) خط‌مشی (۴) شعائر سازمانی
- ۲۳- یادگیری برای رشد فردی بخصوص برای ارتقا در شغل مدیریتی به چه معنا است.
- (۱) آموزش (۲) تحصیل (۳) تعلیم (۴) توسعه
- ۲۴- هرگاه شاغل نتواند در زمان مقرر وظایف شغلی‌اش را انجام دهد یعنی گران باری..... دارد.
- (۱) کمی نقش (۲) کیفی نقش (۳) کمی شغل (۴) کیفی شغل
- ۲۵- مربوط به سطح هشتم طبقه‌بندی علم بولدینگ نیست
- (۱) ارتباطات (۲) ارزش‌ها (۳) تاریخ (۴) انسان
- ۲۶- از آموزشهای حین کار محسوب می‌شود.
- (۱) ایفای نقش (۲) آموزش گام به گام (۳) آموزش دهلیزی (۴) کنفرانس
- ۲۷- در جامعه‌پذیری.....؛ کارکنان تازه وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند و در جامعه‌پذیری، اعضای با تجربه به سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند.
- (۱) غیررسمی - پیوسته (۲) رسمی - گسسته
- (۳) غیر رسمی - گسسته (۴) رسمی - پیوسته
- ۲۸- اگر روش توسعه مدیریت آموزش حساسیت باشد نوع مهارت موردنیاز مدیریت چیست؟
- (۱) مهارت‌های متقابل شخصی (۲) مهارت‌های تصمیم‌گیری
- (۳) مهارت‌های عمومی (۴) مهارت‌های دانش شغلی
- ۲۹- در بروکراسی حرفه‌ای کدام نوع استانداردسازی دیده می‌شود.
- (۱) فرآیندهای کاری (۲) خروجی‌ها (۳) مهارت‌های کاری (۴) هر سه مورد
- ۳۰- خروجی مهم آموزش چیست؟
- (۱) شناسایی نیازها (۲) یادگیری (۳) ارتقا در شغل (۴) توسعه منابع انسانی
- ۳۱- شعائر سازمانی از عناصر فرهنگ است.
- (۱) صیانت (۲) کارکردی (۳) انتقال (۴) ایجاد
- ۳۲- پیچیدگی در سطح بالا با رویه‌ی ارتباط دارد و ساختارهای پیچیدگی سازمانی بیشتری دارند.
- (۱) تمرکز - بوروکراتیکی (۲) عدم تمرکز - ارگانیکی (۳) تمرکز - ارگانیکی (۴) عدم تمرکز - بوروکراتیکی
- ۳۳- کدام عنصر ساختاری اشاره به تفکیک و تخصص دارد؟
- (۱) رسمیت (۲) تمرکز (۳) پیچیدگی کلی (۴) سلسله مراتب
- ۳۴- از ویژگی‌های بوروکراسی وبر نیست؟
- (۱) اختیارات روشن (۲) ماهیت برخورد شخصی
- (۳) رسمیت زیاد (۴) تصمیمات استعدادی مبتنی بر شایستگی
- ۳۵- «زمان‌بندی مرخصی‌ها به گونه‌ای باشد که هیچ وقفه‌ای در کار اتفاق نیفتد» این جمله دلالت بر کدام فن رسمی - سازی دارد؟
- (۱) رویه (۲) قانون (۳) روش (۴) خط‌مشی

مبحث پنجم

مقایسه ساختارها و طرح‌ها



در مجموع با دو نوع طرح سازمانی روبه‌رو هستیم: مکانیکی و ارگانیکی

طرح‌های مکانیکی	طرح‌های ارگانیکی
	
* دیوان‌سالار * رسمیت بالا * اختیارات متمرکز * تأکید بر کارایی * کنترل دقیق و متمرکز * ماهیت کارها تخصصی * سلسله مراتبی و هرمی * تکنولوژی تکراری * محیط ایستا (پایدار) * حیطه نظارت محدود * استفاده از کارهای تیمی کم * هماهنگی‌های رسمی و برنامه‌ریزی شده و غیرشخصی * حیطه عمودی زیاد * سرعت تصمیم‌گیری کم * تعداد سطوح درگیر تصمیم‌گیری زیاد	* انطباق‌پذیر و زیستی * رسمیت پایین * اختیارات غیرمتمرکز * تأکید بر اثربخشی * کنترل متنوع و غیرمتمرکز * ماهیت کارها مختلط * باز و موقت و تخت * تکنولوژی غیرتکراری * محیط پویا (ناپایدار) * حیطه نظارت گسترده * استفاده از کارهای تیمی زیاد * هماهنگی غیررسمی، برنامه‌ریزی نشده و شخصی * حیطه عمودی کم * سرعت تصمیم‌گیری زیاد * تعداد سطوح درگیر تصمیم‌گیری کم

- با افزایش توانایی مدیران و توسعه‌ی حیطه‌ی نظارت آنها، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد اگر مدیران تصور کنند که کارکنان افرادی ناتوان، تنبل و غیر قابل اعتمادند ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد. در صورتی که بیشتر مدیران درصدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند ارتفاع ساخت سازمان افزایش می‌یابد رضایت شغلی مدیران در ساخت بلند از رضایت شغلی آنها در ساخت کوتاه، بیشتر است چون فرصت ارتقا بیشتری دارند و با مسائل مفهومی و ادراکی درگیر می‌شوند عموماً با بزرگ‌شدن اندازه سازمان، ارتفاع ساخت بیشتر می‌شود اما رضایت کارکنان و دقت آنها در عملکرد کاهش می‌یابد.



نمونه سوال

۳۶- اگر پیچیدگی در سطح بالا و رسمیت هم زیاد باشد در این صورت ساختار چیست؟

- (۱) ساده (۲) ماشینی (۳) شعبه‌ای (۴) حرفه‌ای

۳۷- اگر شکل هرم سازمانی مرتفع و بلند باشد در این صورت سرعت تصمیم‌گیری و تعداد سطوح تصمیم‌گیری چگونه

است؟

- (۱) کم- زیاد (۲) زیاد- کم (۳) کم- کم (۴) زیاد- زیاد

۳۸- دانشگاه و بیمارستان نشان می‌دهند که بخش کلیدی سازمان است.

- (۱) ستاد پشتیبانی (۲) بدنه کار (۳) ستاد فنی (۴) مدیران عالی

۳۹- کدام گزینه مناسب بروکرسی شعبه‌ای است؟

- (۱) عدم استانداردسازی (۲) استانداردسازی فرآیندهای کار
(۳) استانداردسازی خروجی‌ها (۴) استانداردسازی مهارت‌ها

۴۰- استانداردسازی همراه با تمرکز سازمانی دلالت دارد بر:

- (۱) بروکرسی ماشینی (۲) ساختار تیمی (۳) ساختار ساده (۴) ادھوکرسی

۴۱- کدام گزینه مناسب طرح‌های انطباق‌پذیر نیست؟

- (۱) ایجاد هماهنگی شخصی و غیررسمی (۲) کنترل متنوع و گسترده
(۳) میزان قواعد و رویه‌های جاری بسیار (۴) تأکید بر اثربخشی

۴۲- مناسب طرح مکانیکی است:

- (۱) حیطة عمودی کم (۲) حیطة نظارت وسیع (۳) ماهیت کارها تخصصی (۴) کنترل‌های متنوع و ویژه

۴۳- در کدام جامعه‌پذیری توالی اقدامات بصورت ناشناخته و دائماً در حال تغییر است.

- (۱) مستمر (۲) تصادفی (۳) پیوسته (۴) گسسته

۴۴- در طرح‌های مکانیکی، به ترتیب استفاده از کارهای تیمی و میزان حیطة عمودی چگونه است؟

- (۱) کم- کم (۲) زیاد- زیاد (۳) زیاد- کم (۴) کم- زیاد

• تمرکز به مسائلی چون نقطه‌ی تصمیم‌گیری اشاره دارد. یکی از موضوعات اصلی در تصمیم‌گیری، حل مسئله عدم اطمینان است. عدم اطمینان زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات و دانش فنی ما برای کار پایین باشد، لذا می‌توان نشان داد بحث عدم اطمینان نمی‌تواند معادل کلمه ابهام باشد. چون در ابهام، بر سر تعریف مسئله یا تأمین هدف دچار مشکل می‌شویم. ابهام زمانی اتفاق می‌افتد که با انباشتگی مسائل روبه‌رو شویم یعنی هرگاه نتوانیم درمورد اول و آخر مساله‌ای به یک قطعیتی برسیم ابهام ایجاد می‌شود. نتیجه‌ی ابهام، داشتن مسئله است. مسئله را ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده و اطلاعات را باعث می‌شود تعریف می‌کنند. مسئله هر آن چیزی است که از سرعت ما برای رسیدن به هدف می‌کاهد.

عدم توافق → بر سر تعریف مسئله و تعیین اهداف ← توافق

توافق ↑ بر سر دانش فنی و شیوه‌های اجرایی کار ↓ عدم توافق	مدل عقلایی	مدل ائتلافی
	↓ ابهام ↓ عدم اطمینان	↑ ابهام ↓ عدم اطمینان
	مدل آزمون - خطا	مدل سطل زباله (تصادفی)
	↑ عدم اطمینان ↓ ابهام	↑ ابهام ↑ عدم اطمینان

مثال:

تصمیم‌گیری تحت شرایط سطل زباله دلالت بر شانس و تصادف می‌کند یعنی تصمیم‌گیری غیرعقلایی و تصادفی به گونه‌ای که فناوری غیرشفاف است (احمقانه)، روابط علت و معلولی مشخص نیست و تلاش می‌شود به جای عقلانیت به شانس بها داده شود. مسلماً در اینجا ترجیحات مشکل‌زا می‌شود، و زمان و ابهامات زیادی در تصمیم‌گیری دیده می‌شود. در این حالت