

تئوری سازمان

مهم: ۲، ۶، ۱۶ حتما خوانده شود.

واژه کار آفرینی اولین بار توسط گیفورد پینکات استفاده شد.

مدیریت بر مبنای هدف: که تعهد بیشتری در کارکنان ایجاد میکند. مهمترین مسائل سازمان در این نوع مدیریت تعریف می شود. برای هر واحد یک قسمت و برای هر فرد شاغل یک هدف گذاری صورت میگیرد. فرق مدیر موفق و موثر: مدیری که با ابزار کسر حقوق و تنبیه بتواند حداقل نتیجه رو بگیرد مدیر موفق است و مدیری که بتواند با تعامل و روابط با کارکنان ۸۰ تا ۹۰ درصد هدف سازمان رو محقق کنه مدیر موثر است. مدیری هم که بتواند علاوه بر اهداف سازمان یک چیزی بیشتر محقق کن هم موثر و هم موفق است. مدیریت کلاسیک: تاکید روی چارچوب و ساختار است. انسان را عقلایی در نظر می گیرد.

هر جا دیدید حرف از نگرش عقلایی است، مکتب کلاسیک است.

برای اینکه آدمی را مدیریت کنی باید یکسری چارچوب و ساختار را مشخص کنی و در سازمان از آن چارچوب استفاده کنی.

تاکید مکتب کلاسیک بر:

- چارچوب و ساختار است.
- بازدهی و راندمان است. (هرجا در تست کلمات راندمان و بازدهی رو دیدین جواب ماشین است.)
- در این مکتب تز مکدونالدسازی وجود دارد یعنی همجای دنیا یک شکل مدیریت می شود.
- مکدونالدسازی و مکتب کلاسیک فرهنگ همگرا را هدف قرار داده است. همگرا یعنی جهان شمول یعنی همجای دنیا یک شکل است.

ویژگی مکتب کلاسیک یا ماشینی: انسان موجودی ماشینی، منطقی و تک انگیزه است. انسان مادی است. نگاهشان مادی بوده است.

در تست: کلمه بازده و کارایی دیدن کدام مکتب؟ منظور ماشین است و مکتب کلاسیک

مکتب نئوکلاسیک ها: تاکید روی اجتماع است.

نئوکلاسیک: یعنی همان کلاسیک است به ان چیزهایی به ان اضافه شده است.

نام های مکتب نئوکلاسیک: رفتاری ، روابط انسانی ، نئومدرنیسم است. که **روابط اداری** را هم وارد کرد.

هر گاه در مدیریت کلمه "نئو" را شنیدید منظور جامعه است. اجتماع یا جامعه.

مکتب نئوکلاسیک در پی رسیدن به چه چیزی است؟ جامعه: زیرا جامعه دنبال چیزهای نوین است که جامعه می خواهد. این مکتب تاکید زیادی بر نیازهای جامعه و اجتماعی دارد.

مکتب نئوکلاسیک از کجا شروع شد؟ **از مطالعات هاثورن** شروع میشه. که یک کارخانه سیم پیچی بوده که **التون مایو** اومد کارخانه را دو قسمت کرد کارگر رو دو بخش کرد. بخشی را در اتاق شیشه ای قرار داد. نور و حقوق را زیاد کرد. یکسری را لثاق معمولی. بعد مدتی حقوق و نور را کم کردن. دیدن آنها که در لثاق معمولی هست راندمانشان کم شد و آدم های داخل اتاق شیشه ای کم نشد. زیرا آدم های اتاق شیشه ای گفتن آنجا که ما نیازهای اجتماعیمون دیده شد به ما توجه شد از ان پول مهم تر است.

تاکید مکتب نئوکلاسیک بر چیست؟ **احترام و خود شکوفایی و نیاز اجتماعی** است.

چه زمانی کارگر خوشحال است؟ در گروه ها فرد مورد توجه باشد.

نکته کتاب مورگان: در مکتب نئوکلاسیک ، مدیریت شبیه مدیریت گاو شیرده است. برای افزایش خروجی انسان ان را خوشحال کن. نیاز اجتماعی مهمتر از نیاز مادی است.

مکتب سیستمی: تاکید روی محیط است.

نکته: هر جا کلمه ارگانیک را دید منظور سیستم است.

سیستم از اگزیزستن (زیستن) اومده است.

نظریه انتخاب محیطی اولین بار مطرح شد؟ داروین. چرا؟ زیرا داروین میگوید محیط تصمیم میگیرد کی بماند و کی برود.

مدیر خوب براساس نظر سیستمی چه مدیری است؟ بتواند ادما را شبیه محیط کند و محیطی خوب برایشان بسازد تا زنده بمانند.

ادما در مکتب سیستمی شبیه محیط اطرافشان می شوند.

انسان در این مکتب چگونه تلقی می شود؟ انسان را موجودی زنده تلقی میکند.

تعریف مدیریت در مکتب سیستمی: دنبال کشف نظم ذاتی در موجودات است.

 **دانلود سوالات آزمون**

 **راهنمای کامل آزمون**

مکتب سیستمی : مدیریت نظام گرا است. باید بتواند نظم پیدا کند.

در تست ها: اگر کلمه نظم یا نظام گرا دیده شد جواب چیست؟ مکتب سیستمی

اگر گفته شود ، جمعیت ، محیط و موجود زنده پاسخ چیست؟ سیستم و مکتب سیستمی

مکتب تفسیر یا نمادین: کلمه کلیدی دنیا است. نظم در دنیا نیست در ذهن است. متعلق به هایداگر است.

داستان ایرانی: کارخانه اب معدنی الموت قزوین ، در ایران بازار خوبی داشت. به کشورهای عربی وقتی صادر کرد بازاریش در خارج ایران گسترش نیافت؟ زیرا در عربی الموت یعنی مرگ و اسکلت و نماد بدی بود و نتوانست موفق شود.

در مکتب نمادین نظم موجودات را **کجا جستجو میکنند؟** در محیط جستجو نمیکنند بلکه در **ذهن و خود موجودات** دنبالش می گردند. ادما از هر چیزی تفسیر خودشان را دارند.

ادما دنیا را نمی بینند آنچه که خودشان می خواهند را می بینند. جمله معروف مکتب نمادین.

تاکید فراوان مکتب نمادین بر چه چیزهایی است:

- ساختارها و ادراکات ذهنی ، شیوه معنادهی رسوم و فرهنگ و استعاره ها دارد.
- بر مصاحبه ، مشارکت ، مطالعه فرهنگ و قوم نگاری دارد.

مکتب تفسیر یا نمادین چه مکتبی است؟ انعکاسی یا خودتفسیری است. زیرا برداشت افراد از ساختار است.

مدیر چه نوع هنرمندی است؟ هنرمندی که میخواهد نماد سازمان باشد.

در مکتب نمادین مدیر فرهنگ را می سازد یا میخواهد به آن توجه کند؟ مدیر فرهنگ را می سازد.

مکتب اقتضایی یا رویکرد اقتضایی: (مکتب کلاسیک را زیر سوال می برد).

ادامه مکتب سیستمی است.

داستان این مکتب: از یکسری سوال پرسیدن ایا حاضرید به ادمی ۲۲۰ ولت برق وصل کنید و او را بکشید؟ از ۵۰۰ نفر نمونه گرفتند و به فردی که به او سیم وصل شده بود گفتند براساس رفتار وصل کننده برق رفتار کن، دیدن افرادی در آن موقعیت قرار میگیرند برق را وصل میکنند. نتیجه داستان: افراد **فراخور قرارگیری در هر محیطی رفتار می کنند.**

موقعیت آدم ها است که رفتارشان را تعیین میکند و سبک مدیریت بسته به موقعیت عوض می شود.

نکته: میخواهید رفتار فردی را عوض کنید شرایط و محیطی او را تغییر بدهید.

این سبک تاکید بر چه چیزهایی دارد:

- تاکید بر موقعیت شرایط محیطی دارد و مدیر باید براساس موقعیت سبک مدیریت خود را تغییر دهد.

- در این مکتب انسان ، اسیری در چنگال محیط است و ازادی عملی از خودش ندارد.

(مهم) شرایط اقتضایی به یک مدیر می گوید چطور رفتار کند؟ می گوید یک مدیر باید براساس شرایط باید یکجا کلاسیک ، یکجا نئوکلاسیک ، یکجا سیستمی و جای دیگر نمادین رفتار کند.

تست ها:

۱. کدام مکتب تعریف سازمان اداری را به موسسه اجتماعی تغییر داد؟ نئوکلاسیک ها یا روابط انسانی یا رفتاری یا نئومدرنیسم است.
۲. چرا مکتب نئوکلاسیک رفتاری نامیده می شود؟ زیرا با روابط اجتماعی سرکار دارد.
۳. براساس نظریه اقتضایی متغیرهای مستقل و وابسته چیست؟ متغیر مستقل تاثیر میگذارد که شرایط و محیط است و متغیر وابسته تاثیر می پذیرد که شیوه مدیریت است.
۴. کدام نگرش به سازمان بیانگر نگاه عقلایی است؟ درواقع سوال می پرسد کدام مکتب انسان را عقلایی می دانست؟ مکتب کلاسیک
۵. کدام ها ارگانیک است؟ سیستم است. هر جا کلمه ارگانیک را دید سیستمی است.
۶. از نظر دیدگاه اقتضایی وظیفه مدیریت چیست؟ استفاده از روش های مناسب با شرایط و محیط
۷. مکتب کلاسیک ها بر کدام مورد تاکید دارد؟ بر ساختار تاکید دارد.
۸. کدام مکتب بر نظام و نظم تاکید دارد؟ سیستمی
۹. کدام مکتب معتقد بود که یکی از جنبه های کار مدرن این است که اطمینان حاصل کند انجام وظیفه تکراری با بیشترین بازدهی همراه است؟ مکتب کلاسیک ها
۱۰. پیش فرض نظریه پردازان سنتی (کلاسیک ها) نسبت به انسان چیست؟ انسان منطقی است.
۱۱. انسان خودشکوفا چیست؟ نئوکلاسیک ها
۱۲. ادراکات ذهنی یا ساختار ذهنی؟ تفسیری و نمادین
۱۳. نظریه بستگی (اقتضایی) دارد در ادامه کدام نظریه است؟ نظریه سیستمی

۱۴. کدام یک از نظریه ها بر اجتناب بر اصول گرایی مطلق اشاره دارد؟ (یعنی هیچ چیز اصولی و جهان شمولی وجود ندارد) مکتب اقتضایی

جلسه ۱: تفسیر مکتب کلاسیک (باز کردن مکتب کلاسیک ها)

۳ دیدگاه مکتب کلاسیک :

۱. مدیریت علمی: با آدام اسمیت (اقتصاددان و اسکاتلندی) شروع شد. پدیده تقسیم کار را تعریف میکند. کارخانه سوزن سازی داشته. تقسیم کار اتفاق افتاد و هر بخش تولید سوزن را به فرد یا افرادی سپرد.

فرد دیگری به نام فردریک تیلور بود. از کارگری شروع کرد به مدیریت کارخانه رسید. آثار آدام اسمیت را خواند. سعی کرد تقسیم کار را در سازمان پیاده کند. در کارخانه فولاد سازی هر بخش تولید را علمی کرد. به هر فرد آموزش علمی داد. بعد مکانیزم های پاداش و تنبیه مادی استفاده کرد. سپس افرادی که میتوانستند با این ساختار تطبیق یابند را استخدام می کرد.

مدیریت علمی تیلور ۱۴ اصل دارد: خرد نگر است این مدیریت.

- علمی کردن کارها
- افراد را آموزش می داد
- استفاده از مکانیزم های پاداش و تنبیه مادی
- استخدام می کرد افراد مطابق با شرایط کار.

دیدگاه تیلور خرد بود یا کلان؟ خرد بود. زیرا سراغ تک تک افراد می رفت. درصدد استانداردسازی و کنترل بود. یعنی اول برای مثال زاویه را تعیین میکرد (استاندارد سازی میکرد) میگفت طبق این زاویه کار انجام شود سپس با کارت های زرد و قرمز کنترل می کرد کار درست انجام شود.

چرا تیلور استانداردسازی و کنترل می کرد؟ زیرا تیلور درصدد مقابله با کم کاری نظام یافته بود و کارگر به تئوری کاسه نیروی کار معتقد بودند.

چرا بیشتر از حدی تولید نمیکنند؟ براساس تئوری کاسه نیروی کار

تئوری کاسه نیروی کار: فرض میکنند حجم کار میزانش ثابت است اگر من بیشتر کار کنم به بقیه کار کمتری می رسد پس من کمتر کار میکنم. پس باهم تبانی می کردند تا بیشتر کار نکنند.

تیلور بدنبال انقلاب ذهنی میان کارگر و کارفرما بود چرا؟ تا غلط ذهنی را اصلاح کند و بگوید تولید بیشتر باعث می شود کارخانه دار پول بیشتری بدست آورده ادم بیشتری استخدام کند در نتیجه کار کارگر کمتر می شود.

تست: تیلور درصدد ترویج چی بود؟ ترویج پروتستانیسم بود که اخلاقی است. چرا پروتستانیسم: زیرا پروتستان ها معتقدند باید کار کرد تا لذت برد و پول بیشتری در آورد. ولی کاتولیک ها معتقدند کار عبادت است و کار میکنیم تا زنده بمانیم.

تست: چرا پروتستانیسم اخلاقی است؟ زیرا کار میکنیم تا پول بیشتری بدست آوریم و راحت تر و بهتر زندگی کنیم.

نکته: (کتاب مقیمی) تیلور در کار خود مفهوم سرپرستی چند جانبه را ایجاد کرد. چرا ایجاد کرد؟ از آنجا که کارگر نمیدانست باید در حال حاضر حرف تیلور را گوش دهد یا مدیر مستقیم خود را.

تیلور پایه گذار مکتب مهندسی - کارسنجی - زمانسنجی بود. ارگونومی مهم بود.

کارسنجی و زمانسنجی چیست؟ تیلور میزان حجم کاری که یک فرد در یک زمان مشخص انجام میداد را اندازه می گرفت سپس میگفت براساس این میزان کار اینقدر حقوق داده می شود.

نظریه گیلبرت ها (زن و شوهر بودن): در امریکا روش کار تیلور را دیدند و خوششان آمد و کارسنجی و زمانسنجی را ادامه دادند و استاندارد تربلیگ را اختراع کردند.

نظریه فورد: مکتب تولید انبوه (فوردیسم) را اختراع کردند. فورد مشهور به انقلاب صنعتی دوم است.

ساعتی ۵ دلار حقوق میداد تا تولید انبوه باشد. کارگرانم راضی بودند. در روسیه مدیریت علمی، استخوانویسم شناخته می شود.

مکتب علمی: امریکایی است.

۲. اصول گرایان یا مدیریت اداری یا فرایندی: از هنری فایول فرانسوی است.

نقدی که به دیدگاه تیلور وارد میکند. اینکه اون دیدگاه جزئی نگر است. اما فایول می گوید. یک اصولی را تدوین میکنیم و همه باید از ان اصول پیروی کنند.

نکته: فایول درصدد ارائه اصول جهان شمول در محیط کاری بود. ۱۴ اصل را پایه گذاری کرد: برای اینکه این ۱۴ اصل اتفاق بیفته یکسری را مدیر باید انجام بده و هم سازمان باید انجام دهند عبارتند از:

۱۵ اصلی که مدیر باید انجام دهد: poc^۳ : planning (برنامه) ، organizing (سازماندهی) ، c^۳:

Command: فرمان بده

control: کنترل کن

Coordination : هماهنگ کنند.

شالوده و وظیفه اصلی مدیریت: برنامه ریزی است.

فعالیت بعد کنترل: هماهنگی است.

وظایفی که سازمان باید انجام بده:

۱. تولید

۲. بفروش: فروش و بازرگانی

۳. مالی: پول میگیرد

۴. حسابداری: نظارت بر فرایند مالی

۵. امنیت و ایمنی را در محیط کار ایجاد کند: امنیت شغلی ایجاد کند.

همه این وظایف باید یک مدیریت باشد که اینا رو هماهنگ کند.

۱۴ اصل فایول:

۱. تقسیم کار

۲. سلسله مراتب

۳. اختیار

۴. مسئولیت پذیری

۵. وحدت فرماندهی

۶. وحدت مدیریت یا برنامه یا رویه

۷.روحیه جمعی

۸.پاداش

۹.ابتکار عمل

۱۰.عدالت

۱۱.تمرکز

۱۲.جبران خدمات

۱۳.ثبات

۱۴.خلاقیت یا ارتباطات.

برای حفظ کردن: مثال یک زنجیر یادتون باشه: اولین ویژگی زنجیر تقسیم کار است و در سازمان هرکسی کار خود را بلد باشد. مشخص است کدام حلقه اول کدام وسط و کدام آخر است که در سازمان مشخص است که کدام دستور می دهد و کدام زیر دست است یعنی سلسله مراتب است. اونی که بالادست است اختیار بیشتری دارد. اونی که اختیار بیشتری دارد مسئولیت بیشتری دارد و باید پاسخگوتر باشد. و هر فرد از یک مدیر دستور میگیرد. (وحدت فرماندهی باشد: هر کارمند باید به یک مدیر گزارش بدهد).

بعدش باید وحدت مدیریت یا برنامه یا رویه باشد: در هر سازمان هرچند واحد که داریم باید تنها یک سیستم برنامه و مدیریت حاکم باشد. و با تغییر مدیر تغییر نکند.

روحیه جمعی: منافع فردی و گروهی در وحدت جمعی بهم گره میخورد و هر فردی دنبال منافع خود نیستند. پاداش: وقتی ادما بهم نزدیک بشوند پاداش می گیرند. ابتکار عمل: فردی پاداش بیشتر می گیرد که ابتکار عمل بیشتری دارد.

ابتکار عمل به چه معنی است؟ تلاش ذهنی پیش از تلاش عملیاتی باشد. یعنی قبل از اینکه کاری را انجام بدی فکر کن.

عدالت: که وقتی بابتکار بودن ابتکار عمل پاداش بیشتری بدهید عدالتم رعایت میشه و هرکسی به حقش می رسد.

تمرکز

جبران خدمات: یعنی امنیت شغلی باشد و اگر خسارتی در سازمان به فرد وارد شد جبران شود.

ثبات: همه موارد بالا باعث می شود تا یک ثباتی در سازمان ایجاد شود. یعنی ادما در سازمان می مانند.

ثبات بیشتر باعث افزایش خلاقیت می شود. زیرا افراد فکر اسوده تری دارند بهتر فکر میکنند.

هم مدیر باید ثبات را در سازمان پیاده سازی کند: یعنی هرروز یک تصمیم جدید نگیرد. سیستم با یک روند جلو بره هی تغییر نکند.

خلاقیت یا ارتباطات: که ثبات در سازمان باعث حفظ ارتباطات در سازمان می شود.

قبل از اینکه ابتکار عمل داشته باشید باید چه ویژگی داشته باشید؟ خلاقیت داشته باشید.

تعریف نظم : هرچیزی سر جای خودش باشد.

تعریف انضباط: خروجی نظم است.

۳ مدل انضباط داریم: شفاهی ، کتبی ، قرارداد روانشناختی: مسائلی که انتظار می رود افراد انجام دهند.

مدیر باید بتواند براساس یکسری اصول کلان افراد و سازمان را اداره کند.

نظریه گیولیک و ارویک (POSDCRB): پوسد کورب: ما می توانیم مدیریت را به فرایندی ختم کنیم که با p شروع شده و به B ختم می شود.

نکته: اگر از نظریه پسدکورب تستی امد جواب همان گزینه ای است که نمی توان خواند.

Planning – برنامه ریزی

Organizing – سازماندهی

Staffing – کارگزینی

Directing – فرماندهی

Coordinating – هماهنگی

Reporting – گزارش دهی

Budgeting – بودجه بندی

۳. بوروکراسی: از دو قسمت تقسیم برو + کراس تشکیل شده است.

برو یعنی : هیئت یا گروه و کراس: یعنی جایگاه نشستن.

معنی بوروکراسی: بوروکراسی یعنی جایگاهی که یکسری هیئتی می آیند و آنجا می نشینند و قانونگذاری میکنند.

وبر پیرو نظریات دانشمند ایرانی : فارابی بود.

بوروکراسی متعلق به **وبر** است. **وبر** جامعه شناس معروف است. بررسی میکند که من آلمانی چطور شده در جنگ جهانی شکست خوردم.

تیلور مهندس بود فایول مدیر بود و وبر جامعه شناس بود.

وبر درصدد ایجاد یک مدینه فاضله یا یک مدل آرمانی یا ایده‌ال بود. راه تحقق این مدینه فاضل را از بستر قانون می دید.

وبر به این نتیجه رسید که زمانی آلمان موفق بود که قانون حکومت می کرد.

وبر تاریخ مدیریت بررسی میکند به ۳ نوع قدرت می رسد:

۱. قدرت سنتی یا میراثی: یعنی از پدر به پسر می رسد.

۲. قدرت کاریزماتیک یا جاذبه شخصی یا فرهمند: یعنی قدرتی که بواسطه نفوذ شخصیتی در سایرین نفوذ کند قدرتی داشته است.

۳. قدرت قانون یا رسمیت یا مشروعیت: قدرتی که براساس روح قانون در سازمان حاکم می شود.

از نظر وبر ، مهمترین قدرت ، قدرت قانون است. یا قدرت مشروع

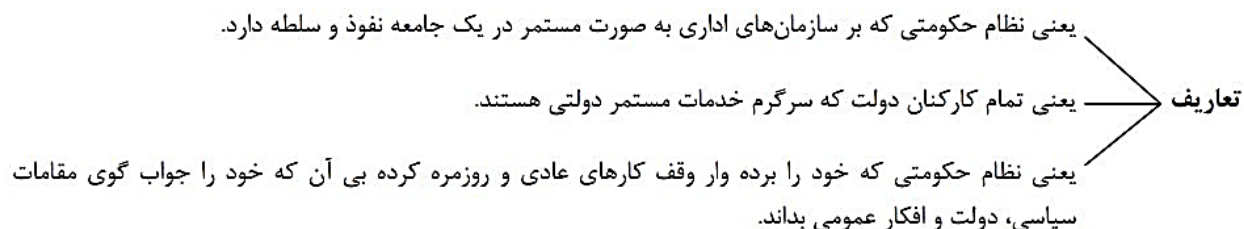
از نظر وبر باید **قدرت قانون** حاکم شود.

مرکز ثقل بوروکراسی **رسمیت** است. یعنی همه چیز براساس رسمیت است.

تست:

وقتی مدیر و کارکنان نسبت به انتظارات از هم آگاه باشند چه نوع قراردادی است؟ قرارداد روانشناختی

تعاریف بوروکراسی:



ایرادات اساسی بوروکراسی:

- تصمیم گیری کند شد: زیرا برای هر چیزی فکر میکردید قانون چه می گوید.
- ابهام و عدم کارایی: زیرا همه مسائل را بعلت گستردگی نمیتواند جواب بدهد.
- جایگزینی وسیله با هدف: یعنی وسیله خودش تبدیل به هدف می شود. مثل: تشریفات زائد اداری یا اجرای قانون خودش هدف می شود. جابه جایی وسیله با هدف باعث همنوایی بی چون و چرا با مقررات می شود.

- عدم توجه به مسائل فردی
- نداشتن انعطاف در رفتار
- قرارگیری افراد ناشایست در مناصب مهم: زیرا فارغ از اینکه فردی شایسته بود یا نه تنها با رعایت قانون رشد می کرد.

– ایراد های وارد بر بوروکراسی ← ۱- نگرانی و اضطراب ۲- خشکی و انعطاف ناپذیری ۳- جمود شخصیت ۴- جا به جایی اهداف ۵- محدودیت‌های موجود در طبقه بندی ۶- خود جاودانگی و ساخت امپراطور گونه ۷- هزینه کنترل و نظارت

در کدام یک از نظریات مدیریت یک قفس آهنین ایجاد می شود؟ نظریه وبر (بروکراسی) زیرا اینقدر قوانین دست و پای ادما رو می بنده که افراد فرصت رشد ندارند.

انواع دیوانسالاری یا بروکراسی

تئوری دیوانسالارانه کاذب: بوروکراسی که از بیرون آمده کسی قبولش نداره و زیرپاش می گذارند. (سیگار کشیدن کارگران زیر تابلوی سیگار کشیدن ممنوع کارخانه)

دیوانسالارانه تنبیه مدار: یعنی وقتی رعایت نشود مدیر با تنبیه واکنش نشان می دهد.

دیوانسالارانه نمایندگی: بروکراسی و قوانینی که خود متخصصان سازمان وضع میکنند و بالادستان و فرودستان سازمان سعی میکنند خود را با آن تطبیق بدهند و رعایتش کنند.

از خود بیگانگی: یعنی فرد پس از مدتی به ماشینی تبدیل می شود که فقط قانون را رعایت میکند.

تست: چه زمانی از خود بیگانگی رخ می دهد؟ زمانی که فرد از حقوق خود فاصله میگیرد.

اصول پیتر و پارکینسون هر دو زیرمجموعه تئوری وبر هستند:

اصل پارکینسون: اصل فلسفی است. تعریف سادش: از هرچیزی زیاد داری از عکسشم زیاد داری. شبیه دیدگاه هگل و دیالکتیکی است. درواقع هرکاری به اندازه زمانی که براش گذاشته میشه طول می کشد.

پارکینسون ۳ تا قانون اصلی دارد:

- زیاد شدن هرم سازمانی: هرچقدر نیروی انسانی بیشتر می شود تعداد بیکاران هم بیشتر می شود.

بعابرت بهتر رابطه ای بین حجم کار و نیروی انسانی وجود ندارد.

چرا توی سازمان بطور کاذب نیروی انسانی را زیاد میکنند؟ تا مدیر این تصور را ایجاد کن مهم تر و اعتبارش رو بالاتر ببره از طریق افزایش تعداد زیردستان حتی اگر اون سازمان به اینقدر نیروی کار نیاز نداشته باشد.

در واقع مدیرا بی رویه سلسله مراتب را زیاد میکنند. تا قدرتشان زیاد بشه جابه جایشان سخت بشود.

- قانون تامین زمان: افراد کار را تا زمانی که برای آن متصور هستند به تعویق می اندازند. یعنی کار را تا دقیقه نود به تاخیر می اندازد. مثال: وقتی برای مقاله ۴روز فرصت داری آن را انجام نمی دهی و تا اخر وقت آن را عقب می اندازی.

- همواره هزینه ها با افزایش درآمد بیشتر می شود.

قانون پارکینگ دوچرخه: رابطه زمان تصویب یک برنامه با مبلغ آن ، معکوس است. زیرا برای مثال تصمیم گرفته می شود یک پارکینگ دوچرخه تاسیس شود و از آنجاکه همه بلدن نظر می دهند و تصویبش طول می کشد اما در مورد تاسیس آزمایشگاه چون همه بلد نیستن و کار را پیچیده و تخصصی می بینند نظری نمی دهند و کار در کمترین زمان تصویب و انجام می شود.

نکته: تکنیک مذاکره: برای اینکه در مذاکره به نتیجه برسید کار را اینقدر ابعادش را بزرگ کنید تا پیچیده بنظر بیاید تا طرف مقابل فکر کند توان نظر دادن درمورد آن را ندارد و کار در زمان کوتاهی به نتیجه برسد.

اصل پیتر:

ادم ها در سلسله مراتب اینقدر رشد میکنند که به حد بی کفایتی می رسند و دیگر انجا جایگاهشان نیست. زیرا تنها رشد را براساس رعایت دقیق قوانین سازمان بدست آوردند نه براساس شایستگی. در واقع در زندگی عادی هم همین است هر فرد نسبت به نسل قبلی خود حالت بی کفایتی دارد چون کارهایی را بلد است که نسل قبلی ممکن است نتواند بخوبی ان را انجام دهد.

راه حل پیتر برای این بی کفایتی: آموزش افراد است که به **واکسن پیتر** مشهور است.

نکته : پیتر معتقد بی کفایتی بسیاری از اوقات بخاطر **کشیدن** است: کشیدن یعنی پارتی بازی یعنی یکی در یک سازمانی هست ان فرد را می کشد و می آورد به سازمان خودش.

معنی هل دادن: یعنی فرد را براساس دانش و تخصص و اطلاعاتی که دارند هل می دهند تا در یک سازمانی رشد کنند.

کشیدن برای سازمان های **بزرگ** و هل دادن برای سازمانهای **کوچک** است.

چرا در سازمان بزرگ کشیدن اتفاق می افتد؟ زیرا اینقدر سازمان بزرگ اگر کشیدنی هم رخ بده دیده نمی شود ولی اگر سازمان کوچک باشد دیده می شود و طرف لو میره و رسوا میشه.

کشیدن براساس روابط خانوادگی رخ می دهد که متاثر از ناعدالتی رابطه ای است.

تست: کشیدن ناشی از چیست؟ ناعدالتی رابطه ای یا رابطه مراوده ای

تفاوت بین تیلور، وبر و فایول:

تیلور مهندس بود و عملگرا است ، وبر جامعه شناس بود و توصیفی و تشریحی است زیرا دنبال توصیف مدینه فاضله و ارمانگرایی بود.

فایول مدیر بود عملگرا و تجویزی بود ۱۴ اصل پیشنهادی داشت که تجویز کرد اگر کسی انها را پیاده سازی کند مدیر خوبی است.

نکته: کار تیلور عمدتا در سطح روانشناسی اجتماعی است و وبر و فایول در سطح ساختاری بوده است.

روانشناسا نئو کلاسیک بودند.

فصل ۲: نئوکلاسیک ها

ماری پارکر فالت: تحت تاثیر مفهومی اشتات قرار گرفت. چطور میتواند ادم ها را به سمت و سویی ببرد که کنار هم قرار بگیرند و نتيجشون از اجزایشان بيشتتر شود.

فالت سازمان را نهاد اجتماعی در نظر ميگيرد و کار را خدمت اجتماعی در نظر ميگيرد و در قالب ساختار اجتماعی بهم گره خوردند.

مفهوم اشتات: يعني چيزی که کنار هم ترکیب ميشه اما لزوما همه اجزاش شناخته شده نيست. در واقع به روابط توجه دارد نه به اجزاش. بايد سعی کرد به جای توجه به جزئیات به کلیات توجه کرد و روابط بين جزئیات را. ایده های فالت:

اصل گروهی: مکتب انسان کامل اشاره دارد و روابط انسان ها را در قالب گروه ها مورد توجه قرار داد. شیوه مناسب رفع تعارضات از نظر فالت: وحدت ترکیبی شیوه مناسب حل تعارضات است.

فالت مفهوم قدرت با را به جای قدرت بر استفاده میکند.

تست: فالت :مفهوم تعاون را جایگزین چه مفاهیمی کرد؟ اجازه و اجبار

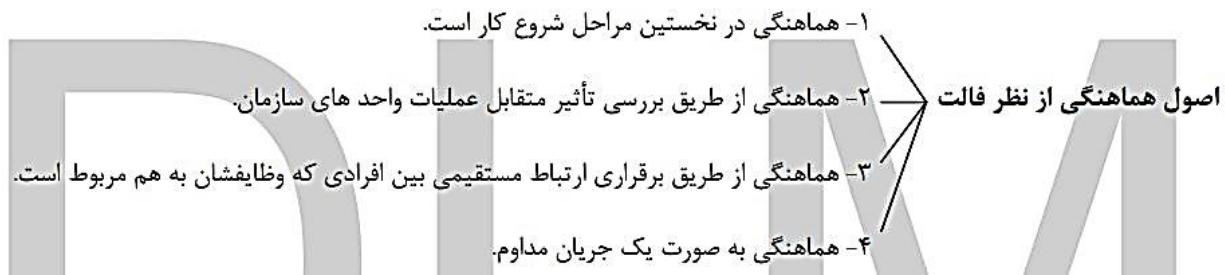
تست: اولین فردی که قانون موقعیت را بیان کرد چه کسی بود؟ ماری پارکر فالت

وظیفه رهبری براساس نظر فالت:

ترکیب درواقع حل تعارضات از طریق ترکیب ، قانون موقعیت ، زیربنادرادادن فرایندهای روانشناختی برای هماهنگی و کنترل تلاش ها

چرا فالت بر فرایندهای روانشناختی تاکید میکند؟ ادم ها یاد بگیرند در ذهن خود موضوعات را تکمیل کنند چون معتقد به یک رهبر خوب رهبری که می تواند رو ذهن انسان ها مسلط شود.

تست:از نظر فالت رهبری باید بر مبنای چه چیزی باشد؟ بر مبنای نفوذ و روابط متقابل نه بر مبنای قدرت.



رهیافت نئوکلاسیک ها بر مدیریت:

مکتب رفتاری در ۳ گروه تقسیم می شود:

منابع انسانی ، روابط اجتماعی ، نهضت روابط انسانی

نظریه روابط انسانی نظریه التون-مایو همان نظریه هاثورن است.

نظریه X و Y: مربوط به مک گریگور است. آدم ها دو دسته اند. یا X هستند یا Y ،

بعضی از آدم ها ذاتا بدبین هستند و عده ای ذاتا خوشبین هستند. بینابین معنی ندارد.

و ادمهایی که X هستند بدبینا از زیر کار در می روند و فکرمیکنند همه همینطورند ولی Y ها ذاتا خوشبینا و کاری.

نظریه گریس ارگریس (بلوغ و عدم بلوغ) یا رشد یافتگی:

آدم ها ذاتا بالغ یا نابالغ ، روش کار: ۱۵ اولویت زندگی را بنویسید. اگر اولویت های نوشته شده محدود بود یعنی شما نابالغ هستید اگر نامحدود بود یعنی بالغ هستید. بعبارت بهتر: اولویت ها سقف دارند یعنی تاحدی رشد میکند خواسته ها. برای مثال: خرید ماشین دومیلیاردی ، خرید خانه بسیار گران

هرچیزی که سقف ایجاد میکند محدودیت می آورد و درواقع سایه ای از خوشی را دارید.

آدم هایی موفق هستند که خواسته هاشان سقف ندارد و محدود نیست.

تست: از نظر گریس-ارگریس مدیر خوب چه ویژگی دارد؟ مدیری است که زیردستانش را بالغ بار بیاورد.

ویژگی های نظریه ارگریس:

- اصل تخصص گرایی ممکن است مانع خود شکوفایی افراد شود: محدود میکند.

- اصل سلسله مراتب موجب وابسته شدن رفتار افراد به بالادستان خود و انفعالی شدن رفتار افراد شود. در واقع فرد رفتار نابالغ گونه دارد. زیرا منتظر است که ببیند بالادستی چه می گوید.
- اصل وحدت برنامه یا وحدت مدیریت ممکن است عدم موفقیت روانی افراد را فراهم کند یعنی باعث بهم خوردگی روانی افراد می شود. زیرا وقتی برنامه ریزی خارجی است و خود فرد نیست فرد برنامه را باور ندارد.

دریافت کمی مدیریت: مربوط به مکتب سیستمی است.

فصل ۳: مکتب سیستمی

نظریه کمی و سیستمی، دنبال یک نظم در کلیه پدیده ها هستند.

سیستمی ۳ زیرمجموعه دارد:

نظریه چستر بارنارد: پدر معنوی دیدگاه سیستم ها است. اعتقاد به تعاون دارد.

بارنارد مفهوم انتروپی را مطرح کرد: هر سیستمی انتروپی دارد یعنی هر سیستمی گرایش بی نظمی دارد و دوست دارد از بین برود.

۲ نوع انتروپی وجود دارد (مهم)

انتروپی مثبت: یعنی رفتن به سمت افزایش بی نظمی: خروجی از ورودی بیشتر

انتروپی منفی: یعنی رفتن به سمت کاهش بی نظمی: ورودی از خروجی بیشتر

انتروپی: خروجی منهای ورودی. سیستمی که خروجیش از ورودیش بیشتر باشد سیستم از بین می رود.

هر چیزی که سیستم را به سمت تکرار و ازهم پاشیدگی ببرد انتروپیش مثبت و هر چیزی که اجرای سیستم را بهم نزدیک کند انتروپیش منفی است.

تست: چستر بارنارد دنبال چه مفهومی بود؟ تشریک مساعی یا نزدیک کردن ادم ها بهم.

تست: چه چیزی افزایش یابد سیستم بی نظم می شود یا در کدام حالت سیستم بی نظم می شود؟ افزایش انتروپی یا مثبت شدن انتروپی

چه زمانی ادم ها میتوانند بهم تشریک مساعی پیدا کنند: در واقع تشریک مساعی می شود

- هدف مشترک باشد.

- ارتباطات داشته باشند.
- تمایل و علاقه داشته باشند.

تشریک مساعی باعث چه می شود؟ اختیار از پائین به بالا باید باشد.

دیدگاه چستر بارنارد عکس چه دیدگاهی هست؟ تیلور

تست: مدیر باید چه کاری انجام دهد تا تشریک مساعی اتفاق بیفتد؟ محرک عینی و تشویق های ذهنی و روانی ایجاد کند.

نظریه اشوب: هر سیستم بی نظمی دارای یک نظم و قاعده است و باید ان قاعده را پیدا کنید.

۴ زیر مجموعه:

- اثر بال پروانه ای

ادوارد لورن بنیان گذار این نظریه. ورودی مهم است: یک تغییر کوچک می تواند در ادامه اثر و تغییرات بسیار بزرگی ایجاد کند. بال زدن یک پروانه در چین می تواند یک طوفان در امریکا ایجاد کند.

نکات این نظریه:

۱. نرخ صادره ها و وارده های سیستم باهم یکی نیست.
۲. سیستم ها به شرایط اولیه حساسا: پارادایم سنتی را زیر سوال می برد.

پارادایم سنتی: یک واحد تولید کرد یک واحد بهش پول بدید.

- خودمانایی (هولوگرافیک) : جز، می تواند کل را نمایش دهد. برای مثال: کلم خودمانایی دارد ویژگی کل کلم را نشان می دهد یعنی کل ویژگی کلم را دارد. اینهم هم همین شکلی است.

یک مدیر خوب ، به جای اینکه یک ادم متخصص داشته باشد کل متخصص داشته باشد.

اگر یک جز سیستم از بین رفت بقیه سیستم کار ان جز را هم انجام می دهد.

هولوگرافیک یعنی چی: یعنی یک جز کل را نمایش دهد.

- جاذبه های غریب : وجود نظم در بی نظمی بعبارت بهتر ، یعنی سیستمی که در نگاه اول غریبه وقتی زاویه نگاه را تغییر دهید یک جاذبه ها و نظمی درش دیده می شود که اول دیده نشد.

- سازگاری پویا یا خودسازماندهی : سیستم ها به مرور زمان همه شبیه محیطشان می شوند. یعنی محیطشان تغییر تغییر کند اون ها هم تغییر میکنند.

ساختارها خودشان را متناسب با محیط تغییر می دهند.

نظریه سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی:

یعنی سازمان موجود زنده است و اگر محیط تغییر کند سازمان اطلاعات گرفته و خودش را اپدیت می کند.

مربوط به پیتر سنگه یا پیتر سنجه است این نظریه.

فرد یادگیرنده: یعنی بخواند و متناسب با اطلاعات تغییر کند.

سازمان یادگیرنده: در این نظریه ، سازمان دنبال این است که افراد سازمان شبیه به هم یاد بگیرند چه موقع این رخ می دهد: ۵ عامل برای اینکار نیاز است:

۱. مدل ذهنی : یعنی باید بفهمیم ادم ها شبیه به ما فکر نمیکنند و هرادمی یک مدل ذهنی دارد و براساس آن مدل ذهنی یک مدل برداشت میکند. برای اینکه بتواند این تغییر را ایجاد کند نیازمند مهارت شخصی است.

زمانی سازمان موفق می شود که یادبگیرد بتواند مدل های ذهنی را شبیه ادم ها داشته باشد.

۲. مهارت شخصی : سازمان بتواند یادبگیرد که از زاویه دید دیگران به مساله نگاه کند. برای اینکه مهارت شخصی داشته باشد نیازمند تفکر سیستمی است

۳. تفکر سیستمی: بتواند دنیا را بطور کل ببیند نه فقط جز.

۴. بصیرت مشترک: زمانی که دل ها و ذهن های افراد شبیه هم شود. درواقع همدل و هم ذهن شوند. یعنی چی: ادم ها یادبگیرند به مسائل از یک زاویه نگاه کنند.

۵. یادگیری گروهی: ادم ها موقعی می توانند هم ذهن شوند که باهم مباحثه و گفتگو کنند.

تست:

۱. نظریه رشد یافتگی را چه کسی مطرح کرد؟ کریس ارجیس

۲. کدام مکتب مدیریتی کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن قبول ندارد؟ سیستمی

سینرژی یا هم افزایی: کل سیستم بیشتر از مجموع اجزاش است. خروجی یک سیستم از مجموع اجزاش بیشتر باشد.

۳. جریانهای فکری بسیار متفاوت که تفکر سیستمی را در جهت جریان هدایت میکنند؟ نظریات آشوب و یادگیرنده
۴. پیش فرض رهیافت های سنتی به نظریات مدیریت؟ اجزایش
۵. هنگامی که مدیر و کارکنان نسبت به انتظارات از یکدیگر کاملاً آگاه باشند چه نوع قراردادی است؟
قرارداد روانشناختی
۶. منظور بارنارد از سیستم همکاری و تلفیقی چیست؟ گسترش روحی اعضا و مشارکت
۷. تحقق همکاری در سازمان به وجود کدام عامل بستگی دارد؟ تمایل به خدمت
۸. ویژگی اصلی سیستم های پیچیده سازمان یادگیرنده چیست؟ سازگاری پویا
۹. از نگاه وبر کدام عامل جانشین پروری را بهتر نشان می دهد؟ پروگماتیزم

نکات مهم:

- همکاری انسانی براساس نظر چستر بارنارد: همکاری آگاهانه، خردمند و هدفمند است.
- بارنارد معتقد است تمامی سیستم ها ۳ عنصر اساسی دارد: همکاری، هدف مشترک و تمایل.
- راهکار بارنارد برای ترغیب افراد به همکاری ۲ عامل را معرفی میکند: ۱. محرک عینی و ۲. تشویق های ذهنی و روانی
- بارنارد معتقد است که ارتباطات و تعاملات شخصی باعث شکل گیری سازمان های غیررسمی می شود.
- بارنارد معتقد است ادم ها زمانی باهم همکاری میکنند که بدانند قرار نیست منافعیشان به خطر بیفتد. در نتیجه نسبت به آن بی تفاوت می شوند.
- براساس نظر بارنارد ادم ها زمانی موضوعی را می پذیرند که در آنها بی تفاوتی ایجاد کند.
- تئوری بارنارد پذیرش اختیار: منبع و منشأ اختیار در وجود صاحب اختیار نیست بلکه در پذیرش اختیار از سوی زیردستان است. اختیار از پائین به بالا انتقال می یابد. ناحیه بی تفاوتی باید کم شود.
- هرگاه اختیار رهبری با اختیار پست و مقام ترکیب شود، ناحیه بی تفاوتی گسترش پیدا میکند.
- اگر ناحیه بی تفاوتی زیاد شود، امکان پذیرش بیشتر می شود.
- برطبق دیدگاه بارنارد، ناحیه بی تفاوتی افراد باعث افزایش مشارکت و تعهد آنها می شود. و سیستم تلفیقی منابع افزایش پیدا میکند.
- اگر تستی در مورد منافع بود، جواب فالت است و اگر منابع بود، بارنارد جواب است.

- چرا دیدگاه سیستمی کمی است؟ زیرا می خواهد همچی را به زبان کمی تبدیل کند.
- براساس کدام نظریه هیچ چیزی در دنیا قطعی نیست؟ نظریه اقتضایی
- فرض نظریات کمی و اقتضایی در مورد انسان چیست؟ انسان موجودی پیچیده است که دائم در حال رشد و تکامل است.
- تفاوت سیستمی یا اقتضایی : سیستمی می گوید همجا یک نظم وجود دارد ولی اقتضایی می گوید همجا آن نظم وجود ندارد چون هیچ چیزی قطعی نیست.
- نظریه عمومی سیستم ها توسط زیستشناس برتالنتلی بیان شد.
- اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت سازمان را تشکیل می دهند زیرا اجزا روی هم تاثیر می گذارند.
- مهمترین خصوصیت مکتب سیستم ها چیست؟ سازمان یک سیستم اجتماعی هم درونی وهم بیرونی است.
- برای مدیریت اثربخش باید چه ارتباطی بین اهداف سازمان و گروه های ذینفع ایجاد شود؟ باید همکاری ایجاد شود. تا انتروپی کم شود.
- تفاوت تفکر سیستمی با غیر سیستمی نسبت به ادم ها؟ ادما در سیستمی باید همگرا بشوند اما قبلی ها میگفت باید از هم جدا و تجزیه شوند.
- بارنارد پدر معنوی دیدگاه سیستمی معروف است.
- جهت گیری جدید در نظریه سیستمی چیست؟ سازمان یادگیرنده
- سازمان یادگیرنده سازمان را چطور در نظر می گیرد؟ سیستم باز یادگیرنده
- موضوع یادگیری سازمانی در دهه ۷۰ میلادی را چه کسی مطرح کرد؟ پیتتر سنجه
- اجرای اصلی سازمان یادگیرنده از نظر پیتتر سنجه:

مدل های ذهنی که شیوه های قدیمی ذهنی را کنار بگذارند ، مهارت شخصی داشته باشند، تفکر سیستمی داشته باشند، صورت مشترک داشته باشند ، یادگیری گروهی داشته باشند.

منظور از تفکر سیستمی چیست؟ یعنی نگاه جز نباشد کل باشد.

زیرنظریه سازمان یادگیرنده: شناخت ، تغییر رفتار و بهبود عملکرد. یعنی برای اینکه عملکردت بهتر شود باید نگاهت تغییر کند و برای تغییر نگاه باید شناخت اتفاق بیفتد.

پارادایم یا مکتب فکری : اصول علمی است که زمانی در یک جوی حاکم و پس از مدتی از بین می رود. (مجموع مفروضاتی که یک دوره قبله دوره بعدنه ، که توماس کوهن ان را انقلاب علمی می نامد).

مدرنیته یا پارادایم اثبات گرایی ، پست مدرنیته یا پارادایم انتقادی ، پارادایم تفسیری -نمادین.

لبه اشوب: سازمان های امروزی بین دو لبه حرکت میکنند: بین لبه تغییر و لبه ثبات. و سازمان باید یادبگیرد کی تغییر کند و کی تغییر نکند.

استراتژی دو سو توانی : یعنی هم سازمان بتواند تغییر کند و هم تغییر نکند.

نظریه اقتضایی

- مطلق گرایی در مدیریت خطا است
- هر شیوه و روشی وابسته به موقعیت است
- بهترین شیوه وجود ندارد
- رویکرد اقتضایی وابسته به چیست؟ اگر و انگاه
- بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تاکید دارد.
- ضرورت مبتنی بر موقعیت (اقتضایی) از چه چیزی نشات می گیرد؟ عملکرد مبتنی بر زمان براساس موقعیتش و شرایط ارزیابی می شود.
- سیستمی اقتضایی را بوجود آورد و اقتضایی هم وضعیتی را ایجاد کرد.
- ایراد تفکر سیستمی : همچی از سیستم های دارای ویژگی مشترک ایجاد شده است. خیلی کلی است.
- نکته: ۳ویژگی مهم دیدگاه اقتضایی:
- سیستمش باز است ، دنبال پژوهش و تحقیق عملی است ، توجه به مجموعه ی از عوامل.

چرا دیدگاه اقتضایی دنبال پژوهش و تحقیق عملی است؟ باید با محیطش یک تغییر و عملی ایجاد کند.

چرا دیدگاه اقتضایی به مجموعه ای از عوامل توجه دارد؟ زیرا باید همه عوامل را ببیند سپس یک تصمیمی بگیرد.

نظریه کمال مدیریت: ویژگی مشترک تمامی مدیران و انسانهایی است که اخلاق و رفتار ، میزان تحمل و شیوه هدایت آنان را می بیند و با نتیجه گیری از مشاهداتش ، ارزشها ، باورها و نگرشهای مدیر رو تحت تاثیر قرار می دهد.

ویژگی سازمان های موفق:

- تعصب به عمل ،
- تمایل به نزدیکی به مشتری ،
- تمایل به استقلال ،
- افزایش بهره وری با استفاده از افراد ،
- برخورد شفاف و ارزشی دارند ،
- مزیت رقابتی را می دانند چیست ،
- جای اینکه ساختار پیچیده داشته باشند سعی میکنند ساده باشند ساختار شبدری دارند ،
- سعی میکنند توام انعطاف پذیری و عدم انعطاف داشته باشند ،
- جستجو کمال گرایی با رویکرد اقتضایی در تضاد است.

رویکرد نوگرایی و فرانوغرایی:

دیدگاه نوگرایی (مدرنیسم)	فرانوگرایی (پست مدرنیسم)
اقتصاد اصل است	اقتصاد اصل نیست
استفاده از عقلانیت	استفاده از نظریه پردازی و دیدگاه های انتقادی
ساختار گرایی	ساختار شکنی یا شالوده شکنی و استفاده از آگاهی خاموش
مشاهده	نظریه پردازی و هوشمندی نظریه پرداز
تجربه و آزمایش	فطرت
جامعه پذیری	اولویت فرهنگ بر طبیعت
تعقل ابزاری	تعقل جوهری
زبان به تنهایی کافی است	زبان به تنهایی کافی نیست
استفاده از امار-ریاضی	استفاده از نظریه پردازی
شاخص های همبستگی	استفاده از پرده نقاشی و کلاژ
استفاده از مکانیزم های انطباق پذیر	استفاده از دیدگاه انتقادی و اینکه هیچ اثری جز حقیقت پذیرفتنی نیست.

توضیحات ایتم های مدرنیته

چه اتفاقی باعث رشد علم شد؟ ساخت دستگاه چاپ

قرن ۱۴ تا ۱۹ دوره مدرنیته است.

استفاده از عقلانیت: یعنی همچی با دو دوتا چهارتا سنجیده می شود. در مدرنیته عدد مهم است و در فرامدرنیته غیر عدد مهم تر است.

جامعه پذیری: برای خودت زندگی نمیکنی برای دیده شدن زندگی میکنی.

مشاهده و تجربه و آزمایش: یعنی بشر در مدرنیته دنبال دیده شدن است نه دنبال لذت بردن و دیدن.

ساختار گرایی: یعنی هرکسی به بالادست خود نگاه میکند.

اقتصاد مهم است: یعنی همه معیار سنجش در عصر مدرنیته پول و میزان پول داشتن است.

استفاده از عقلانیت: یعنی همچی کمی سنجش می شود و کیفیت معنای چندانی ندارد.

اولویت طبیعت بر فرهنگ: باید دیده شوی در دنیای مدرن برای همین طبیعت مهم است ولی فرهنگ دیده نمی شود.

تعقل ابزاری: ادم ها همه چیز را ابزار رشد خودشان می دانند. مانند: جزوه اش را به او نمی دهم تا رتبه اش بهتر نشود.

استفاده از امار و ریاضی و همبستگی: در مدرنیته همچی عددی است و براساس امار سنجش می شود.

استفاده از مکانیزم های انطباق پذیر: ادم ها سعی میکنند شبیه محیط شوند.

پست مدرنیته

اقتصاد اصل نیست: لزوما هرچیزی نباید با یک معیار کمی سنجیده شود.

استفاده از نظریه پردازی و دیدگاه های انتقادی:

پوپر: مشاهده از راه نظریه می گذرد بعبارت دیگر، هرکسی حقیقت را نمی بیند آنچه دوست دارد را می بیند. این نظر سرمنشا این بخش است.

همچی در پست مدرن از راه مجادله بدست می اید و نظریه پردازی می کنیم به حقیقت برسیم و در مدیریت ممکن حقیقت وجود نداشته باشد.

مهم: ساختار شکنی یا شالوده شکنی و استفاده از آگاهای خاموش:

یعنی هیچ چیز ۱۰۰ درصد وجود نداری بنابراین باید ما دائما پایه های یک موضوع را سست کنیم موضوعات جدیدترین بنا کنید.

حقیقتی در مدیریت وجود ندارد با نسبی گرایی مرتبط است؟ همچی در ذهن است و هیچی ۱۰۰ درصد درست نداریم. پست مدرن ها می گویند بخشی در ذهن و چیزهایی در بیرون وجود دارد.

آگاهای خاموش یعنی چی: در دنیای پست مدرن باید طبقات خاموش جامعه و قبلا توسط نظام کلاسیک سرکوب شدن باید رشد کنند نظیر: بانوان

نظریه پردازی و هوشمندی نظریه پرداز: پست مدرن ها دائما در حال نظریه پردازی هستند بنابراین بهتر است نظریاتی بدهند که هوشمند و کارا باشد.

فطرت: چرا پست مدرن ها دنبال فطرت هستند؟ زیرا به جای اینکه دنبال این باشند جامعه چه چیزی تعیین میکند ببینید خود فرد چه می خواهد و خودش باید معنابخشی کند. مثلا: فوتبال بازی میکند مدرنتیه می پرسد چقدر پول می دهند و چرا بازی میکنی ولی براساس پست مدرن برای لذت بازی می کند.

اولویت فرهنگ بر طبیعت : در دنیای پست مدرن به جای اینکه همچی بر مبنای عدد سنجش شود لایه های فرهنگی و قدرت فرهنگی و غیر عددی اهمیت دارد.

تعقل جوهری: نقطه مقابل ابزاری ، دنبال خلق ارزش باشید و به جایی اینکه همچی را بخواهی ابزار رشد خود کنید سعی کنید و مثل جوهری باش که به همه رنگ می دهد.

زبان به تنهایی کافی نیست: هر چیزی در دل کلمه نمی گنجد ، از روی لحن نمی شود مفاهیم ذهنی افراد را دریافت.

استفاده از پرده نقاشی و کلاژ: استعاره پست مدرن پرده نقاسی در واقع در دنیا حقیقتی وجود ندارد و زمانی می شود به حقیقت رسید که نقاشی شود و نقاشی ها کنار هم قرار گیرد تا دید بهتری پیدا شود.

چه موقع به حقیقت نزدیک تر می شود زمانی که حقایق شبیه نقاشی کنارهم قرار می گیرد. زیرا هرکسی از نظر خود حقیقت را می بیند و بیان میکند.

تست:

موضوع اصلی مورد بررسی فرانوگرایی چیست؟ نظریه و نظریه پردازان در مورد سازمان

موقعی که سوال شاخص عینی است یا مکانیزم ها انتقال پذیر است منظور کدام مکتب فکری است؟فرانوگرایی

تاثیر سازمان بر مدیریت و جامعه کارا: دیدگاه کلاسیک ها.

نکته مهم: هروقت صحبت از جامعه کارا ، بهره وری و ماشین و بازدهی شد منظور کلاسیک ها هستند.

تفاوت تفسیر نمادین و پست مدرن: تفسیر نمادین یا سمبلیک می گویند همچی ذهنی است اما پست مدرن می گوید هم ذهنی است و هم بیرونی.

کدام دیدگاه ارزیابی سازمان با استفاده از ادراکات ذهنی را بیان میکند؟ دیدگاه تفسیر نمادین یا سمبلیک

کدام دسته از نظریه پردازان تنوع ارزشی مهم تلقی می شود؟ پست مدرن یا فرانویگران زیرا شالوده شکن هستند و به فطرت توجه دارند و می گویند هیچ چیز ۱۰۰ درصد درستی وجود ندارد و هیچ ثباتی وجود ندارد.

در کدام یک از مکاتب تفکرات روایات کلی بیان نمی شود؟ پست مدرن یا فرا نوگرایی

سیمای مدیر در مکتب نوگرا به منزله چیست؟ عضو یا وابسته به یک سیستم انطباق پذیر متقابلاً سیستم مطبوعش است.

شالوده شکنی: نباید یک نفر همیشه بگوید که همه چیکار کنند و باید تغییر کنند. اما ارزش ها حفظ می شود.

چرا مکتب کلاسیک ها دنبال بررسی تاثیر سازمان بر جامعه است؟ زیرا دنبال کاهش کاسه نیروی کار هستند.

کلاسیک ها دنبال چه هستند؟ مسلط شدن سازمان بر جامعه

مدیریت موثر و کارای سازمان است کلاسیک ها است.

چرا در کلاسیک ها همچی بر مبنای رخدادهای گذشته است؟ زیرا در گذشته یک رخدادی را دیده بودند و فکرمیکردند همان درست است و تجربشون را به دیگران انتقال می دادند.

تحلیل تجربیات گذشته مربوط به کدام دیدگاه است؟ کلاسیک ها

در کدام دیدگاه دنبال شاخص عینی و دیده شدن هستند؟ نوگرایی

کلاسیک ها زیر مجموع تفکر نوگرا است.

تفسیر نمادین بر چه چیزی تاکید دارند؟ فرهنگ دارند. برای اینکه فرهنگی را بشناسید باید با آنها زندگی کنید.

نکته: در بررسی موضوعات هر پارادایمی از سه سطح تشکیل می شود:

۱. هستی‌شناسی ، ۲. معرفت‌شناسی ، ۳. روش‌شناسی ،

هستی‌شناسی بیانگر ، یک واقعیت عینی بیرون از ذهن انسان وجود دارد و شناسایی دنیا با استفاده از علوم طبیعی سرعت می‌پذیرد که به آن رفتارگرایی نیز گفته می‌شود.

بعبارت دیگر: هیچی در ذهن نیست همچی بیرونی باید برید و ببینید. و هیچی غیر از واقعیت بیرونی وجود ندارد.

معرفت‌شناختی: این دیدگاه بیان می‌دارد که برای شناخت یک موضوع باید ذهن را مطالعه نمود و جهان بینی افراد حائز اهمیت است و معرفت‌شناختی مرتبط با نحوه تولید دانش و انتقال آن است که به آن دیدگاه‌های شناختی یا پدیدارشناسی نیز گفته می‌شود که فرض آن براین است که انسان‌ها موجوداتی خود تفسیر و معناساز بوده و دنیا انعکاسی از ساختارهای ذهنی آنها است.

انسان‌ها موجوداتی خود تفسیر هستند یعنی چه؟ مهم این نیست انسان چه برنامه‌ای می‌گیرد مهم این است که انسان چه برداشتی از برنامه داده شده دارد.

معرفت‌شناسی تفسیری و پست‌مدرن است اما رفتارگراها مدرن هستند.

هستی‌شناسی با جنبه‌های عینی سروکار دارد.

روش‌شناسی: نحوه دستیابی افراد به علم را توضیح می‌دهد. مدرن است.

دیدگاه واگرا: مربوط به معرفت‌شناسی است و اینکه استفاده از تئوری همجا یکسان نیست زیرا علاوه بر تکنولوژی به اختلاف فرهنگی هم وابسته است + همه دنیا یک شکل نیست. اقتضایی و تفسیری و نمادین‌ها

دیدگاه همگرا: استفاده از تئوری در همجا بعلت تکنولوژی همجا یکسان است. دیدگاه مکدونالد سازی و کلاسیک‌ها. همه دنیا یک شکل است. دیدگاه کلاسیک‌ها و وبر

تست: در کدام یک از دیدگاه‌های مدیریتی انسان‌ها معانی را به آنچه انجام می‌دهند پیوند می‌دهند؟ پدیدارشناسی

مشخص‌های: مهارت‌های چندگانه ، افزایش کار دانشی ، فروریختن سلسله مراتب سازمانی مربوط به کدام دیدگاه فکری مدیریت است؟ پست‌مدرنیسم یا فرانواگرایی

تست: کدام مجموعه علوم از زیرمجموعه‌های علم مدیریت حساب نمی‌آید؟

مدیریت عملکرد ، مدیریت عملیات ، فناوری اطلاعات ، تحقیق در عملیات

جواب: (مدیریت عملیات ، فناوری اطلاعات ، تحقیق در عملیات) : همگی زیرمجموعه مدیریت کمی جواب مدیریت عملکرد است.

مهم: استعاره های سازمان (زیر مجموعه پست مدرنیسم)

معنی استعاره: از به عاریت گرفتن اومده یعنی چیزی را آشکار کردن.

هر کسی از یک دیدگاه خود به یک موضوع نگاه می کند.

تست: موقعی هر فردی یک پدیده را با یک جنبه ای توصیف می کند چه دیدگاهی است؟ استعاره ای

استعاره ماشین: از یک سازمان جنبه ماشینی و ساختار و از پیش مشخص بودن و کارایی و راندمان و عقلایی بودن مدنظر باشد و دیده شود. نظریه محرک پاسخ زیرمجموعه استعاره ماشین است.

معنی محرک پاسخ: انسان شبیه یک حیوان رفتار دارد و نسبت به یک فعالیت بیان شود واکنش نشان می دهد. اما برای چرایی دلیل این محرک و کار دلیلی ندارد.

محرک پاسخی برای یادگیری مناسب نیست برای مرور مناسب است.

ارگونومی جزئی از تفکر ماشینی است.

ارگونومی: انسان شبیه ماشین است تا شرایط مهیا نباشد یادگیری اتفاق نمی افتد. وضعیت فیزیکی فرد و رابطش با محیط فیزیکی

استعاره موجود زنده: مکتب سیستم موجود زنده است و دنبال رشد و تکامل است.

در دیدگاه زیستی به انسان موجود زنده نگاه می شود و انسان نقش مهمی بازی میکند.

کلمه انسان در استعاره موجود زنده مهم است.

مفاهیم: سازگاری ، تطبیق پذیری ، سلامت و بهبود سازمان و دوره های زندگی : همگی مربوط به استعاره موجود زنده است.

تست: بکارگیری دیدگاه های اقتضایی و سیستمی نتیجه کدام تفکر است؟ استعاره موجود زنده

نظریه جمعیت محیط: همان نظریه داروین است و سازمان ها باید شبیه محیطشان شوند. و محیط ها سازمانهایی را انتخاب میکنند که شبیه خودشان بشوند و آنها که شبیه خودش نیستند را از بین می برد.

استعاره مغز: منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات است. جنبه ای از سازمان که بخش تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری سازمان را برعهده دارد.

استعاره مغز با جنبه های تصمیم گیری سرو کار دارد.

مفهوم سایبرنتیک: منظور علم ارتباط و کنترل است. با هر چیزی که ارتباط برقراری می کنید شما را کنترل میکند. انترپی را بالا می برد. زیرمجموعه استعاره مغز است.

۴ اصل دارد:

سیستم باید توان احساس و توان درک محیط را داشته باشد.

اطلاعات را گرفته و بین اطلاعات خود و محیط ارتباط برقرار می کند و اگر فاصله زیاد بود اصلاح را انجام می دهد.

یادگیری تک حلقه ای ، دو حلقه ای:

یادگیری تک حلقه ای: یک نرم ثابتی را می گیرد و فقط بهش می رسد. فقط به هدف می رسید و قدرت تغییر هدف را ندارد. و تنها روی عملیات اصلاح دارد نه هدف را. حفظ هنجارها است.

یادگیری دو حلقه ای: دو تا سه نرم را گرفته تحلیل میکنه بهترین را انتخاب میکند. سعی میکند مفاهیم بنیادین و اساسی و اهداف را می تواند تحلیل و اصلاح کند و به چالش بکشد. بهبود هنجارها.

ویژگی یادگیری سه حلقه ای: به گذشته واکنش نشان می دهد یعنی علاوه بر تغییر هدف به تصمیمات گذشته هم واکنش نشان می دهد.

یادگیری سه حلقه ای نسبت به تصمیم گیری گذشته هوشمند بوده و به آن واکنش نشان می دهد و حلقه خط مشی دارد.

نکته: اگر یادگیری هوشمند باشه اهداف را به چالش بکشد؟ جواب یادگیری سه حلقه ای است.

اگر یادگیری اهداف رو به چالش بکشد؟ یادگیری دو حلقه ای است.

ثبات دارد و هنجارها را نگه می دارد کدام نوع یادگیری است؟ تک حلقه است.

سازمان همانند زندان روح است (استعاره زندان روح):

لزوما هر چیزی که دیگران بیان میکند بهترین نیست.

یعنی موقعی که انسان فریفته انتقادهای دیگران می شود و در انتخاب انسان تاثیر می گذارد و از واقعیت و حقیقت بیرونی غافل می کند. افلاطون: می گوید انسان ها از یک زندان به زندان دیگر می رود.

هر گاه جامعه برای یک فرد تعیین تکلیف کند یعنی فرد از زندان روحی به زندان روح دیگر رفته است.

مثال: فردی ۲ میلیون تومان پول می دهد تا کلاهی بخرد که تنها ارم بارسلونا داشته باشد. و تنها با آن سلفی بگیرد و عکسش را در شبکه اجتماعی منتشر کند.

برنامه خندوانه: که در استند اپ قشری را به تمسخر گرفته تا بخندد و به بقیه هم همین را یاد می دهد که در محیط بیرونی تنها شادی را با تمسخر بقیه معنی کند.

هستی شناس ها و معرفت شناس ها : حالت ایده آل را می دیدند و روش شناس ها بین این دو ارتباط برقرار میکنند.

فلسفه سهروردی ، زندان روح را نجات می دهد. براساس این نظریه هرچیزی که انسان را از فطرتش دور کند زندان روح است و هیچ واقعیتی جزء وجود خدا وجود ندارد.

آیا عبادت خدا وقتی به عادت تبدیل شود زندان روح نیست؟ جواب در نظریه هانکورمن

دام های راه ادراک مدیریت و اعضای سازمان در استعاره زندان روح:

- موفقیت: موفق شدن در چند مورد خاص باعث ، غافل شدن از مسائل خارجی می شود.
- سازوکار اطمینان بخش در سازمان: مانند: موجودی انبار
- گروه اندیشی: گروه اندیشی موجب غفلت از واقعیت می شود و سازمان و اعضای آن را به بیراهه می برد.

نکته: یکی از راه های کاهش زندان روح ساعات کار شناور است.

ساعات کار شناور: یعنی افراد بتوانند کارشان را در ساعات مختلف و انعطاف پذیری انجام دهند.

تئوری اتوپایسیس یا اتوپسی یا خودزایی: سازمان و محیط یک چیزی هستند که ازهم جدا نمی شوند و محیط چیزی است که توسط سازمان ساخته می شود. و هردو باهم تغییر میکنند.

محیط ساخته ذهن انسان است در واقع رقیبی وجود ندارد.

دیالکتیک هگل: کنار هر تزی یک انتی تزی وجود دارد.

تئوری خودزایی همان جریان سیال است: یعنی اینقدر سازمان و محیط باهم تغییر میکند ثباتی وجود ندارد.

نکته: محیط بخشی از افراد است و محیط و سازمان یکی هستند.

۲نوع بازخورد داریم:

بازخورد مثبت: همیشه دنبال رشد است.

بازخورد منفی: دنبال اصلاح است. برای مثال: اگر بگویند لباس قشنگ نیست بازخورد منفی گرفتند.

ذهن انسان دنبال کدام بازخورد است؟ بازخورد منفی

بازخورد منفی خودنظمی ایجاد میکند.

مغز هم اول بازخورد منفی را مدنظر می گیرد.

نکته: تضاد میان سه دیدگاه انسانگرایی و سازمانگرایی با سیستمی ، وظیفه مداری و رابطه مداری ، مکتب اقتضایی را ایجاد کرد.

نکته: از سیستم های پیچیده غیرخطی ، خودسازماندهی شونده (یعنی خیلی پیچیده هستند) سیال هستند یا دگرگون شونده هستند.

نکته: تئوری آشوب هم خودزایی است.

نکته : تئوری مارکسیست سازمان را به عنوان ابزار سلطه در نظر میگیرد با کمک ابزارهای مالی.

۴نوع فرهنگ و ویژگی های آن(مهم)

هر فرهنگ یک نمادی دارد:

فرهنگ عقلایی:

نمادش ماشین و ویژگی هاش: چیزی که هدفش از قبل مشخص ، قدرت تغییرش را ندارید ، ماشین خودش نمی تواند حرکت کند نیاز به راننده دارد که در سازمان همان رئیس است ، رانده و بازده از ویژگی دیدگاه ماشینی

، منبع قدرت‌ش شایستگی زیرا زمانی می‌توانید ماشین را حرکت دهید که شایستگی‌ش که همان گواهینامه است را داشته باشید. انگیزش به هدف رسیدن و توفیق است.

فرهنگ ایدئولوژیک:

نمادش ایده ال گرایی و دنبال نتیجه نیست. مثل شهید.

هدف ایده ال گسترده است و اهداف سازمانی ، منبع قدرت: خلق ارزش و رهبرش کاریزما است. توی این فضا شما برای رسیدن به ایده ال باید ریسک کنید پس سبکش ریسکی است. معیار ارزش ها: شدت تلاش درواقع چقدر تلاش کنید تا به ارمان ها برسید.

رشد با توفیق چه فرقی دارد؟ در توفیق به هدف می‌رسید ولی کمک به دیگران مهم نیست ولی رشد کمک به دیگران هم هست و رسیدن به هدف است.

فرهنگ توافق و مشارکت یا قبیله ای: نمادش اتحاد و قبیله و نظریه فالت

هدف: بقای قبیله یا سازمان است. منبع قدرت: گروه است. مرجع عملکرد: زمانی شایستگی نظر دهی و اختیار دارید که عضو قبیله یا سازمان باشد. سبک رهبری: حمایتی است که از طرف قبیله دارد. معیار ارزیابی اعضا: کیفیت روابط بین اعضا ، انگیزه : بگو و بخند و حس صمیمیت و همبستگی است.

فرهنگ سلسله مراتب: نمادش: دیکتاتوریه

هدف: اجرای قوانین و دستورات : نظریه وبر ، به جای هدف به قانون می‌رسند، معیار عملکرد: ثبات است زیرا هدف قانون است ، منبع قدرت چرا دانش فنی: زیرا دانش فنی راحت تر کنترل میکند، سبک رهبری محافظه کارانه است زیرا بخاطر ثبات و قانون می‌خواهد آدم ها رو کنترل کند. انگیزش : امنیت است. زیرا ساختار بوروکراتیک دارند.

تست:

- در فرهنگ عقلایی معیار عملکرد چیست؟ بازدهی و راندمان : مکتب مکانیکی
- هدف سازمان در توافق و مشارکت؟ بقای گروه : فرهنگ قبیله ای
- معیار ارزشیابی اعضای سازمان در فرهنگ عقلایی؟ بازدهی ملموس

۳۴. ترموستات که عمل تنظیم و کنترل درجه حرارت را به صورت خودکار انجام می‌دهد، یک سیستم است. (۷۸ و ۷۹)
(۱) اجتماعی (۲) بسته (۳) ناشناخته (۴) سایبرنتیکی مکانیکی

جواب: سیستم بازخورد یا سایبرنتیک: زیرا سایبرنتیک سطح خودکار و خودتنظیم دارد. زیرا ترموستات دما را می بیند و کنترل می کند.

۳۸. علم ارتباط و کنترل در موجودات زنده و ماشین ها را اصطلاحاً چه می نامند؟

- (۱) ارگونومی (۲) ایمنی صنعتی (۳) سایبرنتیکس (۴) ارتباطات

جواب: ارتباطات

۵۳. توانائی انتقال اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار را گویند.

- (۱) سیستم های باز Open Systems (۲) سیستم اجتماعی Social System
(۳) سیستم سایبرنتیک Cybernetics (۴) سیستم پویای ساده Simple dynamic System

جواب: سیستم سایبرنتیک

۶۰. مفهوم سایبرنتیک (Cybernetics) در کدام گزینه به بهترین وجه خود را نشان می دهد؟

- (۱) سیستم های فاقد ارتباط و کنترل (۲) سیستم های استاتیک
(۳) سیستم های مکانیکی (۴) سیستم های خودکار

جواب: سیستم خودکار: زیرا ارتباط و کنترل دارد.

۷۶. ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی نشانگر کدام استعاره سازمان است؟

- (۱) ماشینی (۲) کلاژ (۳) مغز (۴) انسانی

جواب: ماشینی. برای مثال: در ماشین اگر پاتون به پدال خیلی نزدیک یا دور باشد ارگونومی رعایت نمی شود.

۸۳. با در نظر گرفتن کدام استعاره برای سازمان بر مسائلی مانند وابستگی به محیط، استفاده از فناوری در فراگرد تبدیل

- و انطباق ساختاری با توجه به راهبردهای سازمان تأکید می شود؟
(۱) پرده نقاشی (۲) موجود زنده (۳) فرهنگ (۴) ماشین (۹۰)

جواب: موجود زنده : دنبال انطباق با محیط است.

اگر در سوال چه چیزی گفته می شد جواب پرده نقاشی بود؟ هنرمند ، کلاژ

۸۴. منظور از عقلایی بودن در تئوری سازمان و دیوانسالاری چیست؟

- (۱) انتخاب مبتنی بر اصول علمی
(۲) تلفیق کارایی و اثربخشی
(۳) انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آنها
(۴) انتخاب منطقی بر اساس هزینه و منفعت

جواب: انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آنها

۸۶. در کدام فرهنگ سازمانی، سبک رهبری محافظه کارانه است؟

- (۱) عقلانی
(۲) مشارکتی
(۳) ایدئولوژیک
(۴) سلسله مراتبی

جواب: سلسله مراتبی

۸۷. در کدام نوع یادگیری ما می آموزیم که: «چگونه به نرم‌های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود»؟

- (۱) هنجاری
(۲) فرایندی
(۳) دو حلقه‌ای
(۴) تک حلقه‌ای

جواب: تک حلقه ای : تغییر نمی دهد. اگر بگوید ثبات: تک حلقه ای

۹۰. در فرهنگ سلسله مراتبی معیار عملکرد و سبک رهبری به ترتیب چگونه است؟

- (۱) کنترل و ثبات - محافظه کارانه
(۲) کنترل و ثبات - هدایتی
(۳) بازدهی و راندمان - هدایتی
(۴) بازدهی و راندمان - محافظه کارانه

جواب: گزینه ۱

اگر هدف سازمانی تحقق اهداف مشخص و منبع قدرت شایستگی و صلاحیت باشد فرهنگ سازمان چیست؟

- (۱) ایدئولوژیک
(۲) عقلانی
(۳) سلسله مراتبی
(۴) مشارکتی

جواب: عقلایی

۱۰۳. در تئوری‌های مدیریت زمانی که برای بیان امر ناشناخته از امر شناخته شده استفاده می‌کنیم از کدام مورد، بهره برده‌ایم؟

- (۱) استعاره
(۲) تشبیه
(۳) تمثیل
(۴) قیاس
(۹۴)

جواب: استعاره

۱۱۱. اولین و بارزترین منبع قدرت در یک سازمان کدام است؟

- (۱) اقتدار رسمی
(۲) اتحادهای بین فردی و شبکه‌سازی
(۳) کنترل دانش و اطلاعات
(۴) نمادگرایی

جواب: اقتدار رسمی

۶. منبع قدرت در فرهنگ عقلانی ، در فرهنگ ایدئولوژیک و در فرهنگ وفاق می باشد.

(۱) شایستگی - بهره‌وری - کیفیت روابط
(۲) قانون - ارزش‌ها - سلسله مراتب
(۳) شایستگی - ارزش‌ها - منابع غیررسمی
(۴) توانمندی - رشد - مشارکت

جواب: گزینه ۳

۱۸. در فرهنگ عقلایی منبع قدرت و در فرهنگ ایدئولوژیک منبع قدرت می باشد. (۹۲)

(۱) شأن و مرتبت، ارزش‌ها (۲) استعدادها، شأن و مرتبت (۳) شایستگی، ارزش‌ها (۴) شایستگی، تعلق و وابستگی

گزینه: ۳

۲۰. شدت تلاش‌ها و رشد از متغیرهای مهم کدام نوع فرهنگ سازمانی می باشند؟

(۱) ایدئولوژیک (۲) سلسله مراتبی (۳) عقلایی (۴) توافق و مشارکت

جواب: ایدئولوژی

سازمان به مثابه یک نظام سیاسی

نکته: هنگامی که کلمه سیاست رو دید ۳ کلمه کنار آن می آید:

۱. بده-بستان ، ۲. قدرت و تضاد ، ۳. نفوذ.

بده-بستان یعنی : در مذاکره با طرف مقابل چه چیزی داده می شود و چه چیزی دریافت می شود.

منابع قدرت: اختیار رسمی ، کنترل منابع کمیاب ، استفاده از قوانین و مقررات.

نکته: کلاسیک ها پیش فرضشان اقتصادی و بدنبال ثروت و قدرت هستند.

نکته: مدرن اولیه: سیستمی و انسان عینی : عقلانیت

نکته: مدرن: سیستمی و انسان اکولوژیک ، نمادین ها: تفسیر و معنا ، پست مدرن ها: زیبایی و پرده نقاشی.

نکته: تئوری مدیریت توسط ریچارد اسکات به ۴ دسته تقسیم می شود:

سازمان : بسته یا باز ، انسان : عقلایی یا اجتماعی

کلاسیک ها انسان را عقلایی دیدن و نئوکلاسیک ها انسان را اجتماعی دیدند.

عقلایی : سازمان بسته است نوع ۱ که کلاسیک ها هستند.

نئوکلاسیک ها یا نظریات نوع ۲ و سازمان باز است.

نوع ۳: سازمانی که باز است و انسان عقلایی : سیستمی و اقتضایی

نوع ۴: سازمان و انسان اجتماعی: اقتضایی

تفاوت نوع ۳ و ۴: نوع ۳ بیشتر جنبه منافع مادی را دیدند و نوع ۴: اقتضایی هایی هستند که بیشتر جنبه کنترل و قدرت را دیدند.

در تست مفاهیم قدرت و کنترل و ساختار گفته شود کدام گونه است؟ نوع ۴

اقتضایی که دنبال منافع اقتصادی و سود باشد؟ نوع ۳

نکته: یکی از تئوری های پر کاربرد و جدید ، در سازمان ها تئوری نهادی(واگرا) است این تئوری بیان می دارد که سازمان ها باید در راستای منافع ذینفعان عمل نموده و جنبه های عقلایی ، اجتماعی ، فرهنگی و تکنولوژی را بصورت همزمان مدنظر قرار دهد. نهادی دنبال چیزهای جدید و نفع رساندن است به کیا میخواد نفع برساند ذینفعان.

نکته: تئوری ساختگرایی اجتماعی: این تئوری بیان می دارد که واقعیات اجتماعی نه براساس نظم بلکه براساس تعاملات میان افراد ایجاد می شود. دراین تئوری واقعیت محصول فرایندهای اجتماعی بوده و معنایی که افراد به موضوعات میدهند یا واقعیت را وضع می نمایند. یا به ان تئوری وضع واقعیت می گویند.

یعنی خود نظم از اول وجود ندارد بلکه جامعه نظم را می سازد.

این تئوری شامل ۳قسمت است: بیرونی سازی ، شی گونه سازی ، درونی سازی.

نکته: در رابطه با ارتباط سازمان با محیط ۳دیدگاه مطرح است:

۱. رویکرد کنترل منابع ، ۲. رویکرد کاهش هزینه مبادله ، ۳. رویکرد جمعیت محیط

رویکرد اول بیان می دارد که سازمانی که به منابع محدود تسلط بیشتری دارد وابستگی کمتری به سازمان های دیگر پیدا میکند. تئوری کنترل منابع: سازمان موفق سازمانی که بر منابعش تسلط داشته باشد.

رویکرد دوم: این تئوری بیان می‌داد سازمان موفق سازمانی است که هزینه‌های مبادله با محیط را به حداقل برساند.

دیدگاه سوم درصدد آن است که سازمان را تحت اختیار محیط دانسته و سازمانی را موفق می‌داند که بتواند به نیازهای محیط بهتر پاسخ دهد. به این نظریه اکولوژی جمعیت می‌گویند. یا بوم‌شناسی جمعیت.

سازمان به مثابه نظام سیاسی

سبک‌های مذاکره:

سبک بی تفاوت:

هم منافع شخص و هم منافع دیگران بی اهمیت است. توجه به هردو منافع کم است. چه زمانی در مذاکره از این سبک استفاده می‌شود: زمانی که مدیر نه می‌خواهد نظر خود و نه نظردیگران را ببیند و بخواهد شور و هیجان را کم کند. همچنین زمانی بخواهید جمع‌آوری اطلاعات انجام شود تا به وقت مناسب واکنش نشان دهد.

سبک سازگار:

زمانی که توجه به نظرات دیگران زیاد و توجه به نظر خود شخص کم است.

چه زمانی در مذاکره از این سبک استفاده می‌شود: زمانی که اشتباه کرده و نخواهد بگوید اشتباه کرد. تنها بخواهد امتیاز بدهد. نباید مدیر اجازه انتقاد مستقیم دهد زیرا دیسیپلین مدیر زیر سوال رفته و کارکنان به حرف مدیر توجهی ندارند.

یا زمانی که هماهنگی وحدت برای سازمان ضروری باشد.

سبک ناسازگار:

حرف حرف خود فرد است و حرف بقیه مهم نیست.

چه زمانی از این سبک استفاده می‌شود: زمانی که اوضاع در حال بحرانی شدن است و باید سریع تصمیم بگیرد فرد. و برای افرادی که برای موقعیت خود برخلاف منافع سازمان از آن استفاده می‌کنند.

سبک سازش کار:

تفاوت سازش با سازگاری تفاوت دارد.

در سازگار ، مدیر با زیردستان کاملاً مطابق می شوند اما در سازش کار، مدیر و زیردست یک قدم بهم نزدیک می شوند و بهم امتیاز می دهند.

چه زمانی استفاده می شود؟ زمانی که قدرت طرفین مذاکره برابر باشد و هرکدام با دادن امتیاز بهم نزدیک می شوند. اما موضوع کامل حل نمی شود.

مثال: مذاکرات هسته ای

سبک همکاری: زمانی که طرفین به منافع کامل خود می رسند و انتروپی کاهش می یابد. نشان دهنده روح همکاری در سازمان است.

نظریه بولدینگ:

نظریه سیستمی است. یک نظامی در پدیده های طبیعی پیدا شده است که هرسیستمی موجود در دنیا در یک طبقه بندی قرار می گیرد و در ۹ سطح طبقه بندی می شود.

در واقع جدول مندلیف سیستمی درست شده است.

هرسطح که اضافه می شود و از سطح قبلی یکسری ویژگی را به ارث می برد و به آن یکسری ویژگی بهش اضافه می شود. در واقع وراثتی است.

سطح ۱: ایستا یا ثابت یا استاتیک: با گذر زمان تغییر نمی کند و وابسته به زمان نیست. و حرکتی هم نمی کند. مثال: تخته. نمودار سازمانی ، شکل اتمی

سطح ۲: متحرک یا ساعت گونه: تغییر در بازه زمانی. قوانین دینامیک توضیح دهنده این سبک است. قوانین فیزیک ، شیمی ، اقتصاد در این سطح قرار دارد.

ویژگی کشیدن و ثبوت و حرکت را دارد. مثال: اوانگ در این سطح است.

سطح ۳: سیستم بازخورد یا سایبرنتیک: علاوه بر داشتن حرکت می تواند حرکتش را کنترل و اصلاح کند. در این سطح رفتار سیستم هدف جو است. و قابلیت بهینه سازی دارد. تحقیق در عملیات جز این سطح است. مانند: ترموستات

سطح ۴: تک یاخته یا سلولی: تعامل با محیط و از محیط انرژی می گیرد و به آن انرژی می دهد. سطحی است که زنده است. سیستم میان داده است از محیط داده می گیرد. زاد و ولد دارد.

مثال: شعله آتش یا شعله کبریت. زیرا از محیط اکسیژن می گیرد و دی اکسید کربن می دهد و تبادل گاز و دما دارد.

سطح ۵: گیاهی - ژنتیک یا تکوینی: سطح ۵ چه دارد سطح ۴ ندارد؟ تقسیم کار و تبادل انرژی ، و هر قسمتش یک کاری انجام می دهد. دوره تکاملی و برنامه ریزی شده دارد. مثال: تخم مرغ ، سیستم میوه بلوط

سطح ۶: حیوان و سیستم های درون تصویری: نظریات بوروکراسی در این سطح قرار میگیرد. حیوان احساس دارد که گیاه ندارد. حرکت و احساس دارد (حواس پنجگانه دارد) افزایش تحرک ، قابل پیش بینی بودن رفتار،

سطح ۷: انسان: خود آگاهی دارد و شعور ، دارای بصیرت و دانش ، دارای کیفیت اندیشه و آگاهی

سطح ۸: سازمان اجتماعی: نقش و گروه دارد. قدرت ، ارزش و نقش در این سطح است. موضوعات اصلی مدیریت این سطح است. مجموع نقش ها از طریق کانال ارتباطی بهم می رسند.

سطح ۹: متعالی یا فوق طبیعی: انسان بهش آگاهی ندارد و سطح ناشناخته است. ناآگاهی بهش اضافه شد. مثال: مرگ و ریاضیات و منطق ، زیبایی شناسی همگی در این سطح است. قوانینش مجرد و مطلق است.

سطح ۹ به ذات پدیده ها بر میگردد.

نکته: ۳ سطح اول ، مکانیک ۳ سطح دوم ، بیولوژیک ، ۳ سطح سوم اجتماعی ، فرهنگی نامیده می شود.

نکته: زبان سطح ۸ و گروه دوستی هم سطح ۸ است. و هرچه سطح بالاتر می رود پیچیده تر می شود. یعنی سطح متعالی یا فوق طبیعی پیچیده ترین سطح و سطح ایستا ساده ترین سطح است.

تست ها:

۱۶. در طبقه بندی کنت بولدینگ از سیستم ها کدام سطح پیچیده تر است؟
- | | |
|---------------------------------|-----------------|
| (۱) سطح اجتماعی (انسان اجتماعی) | (۲) سطح دینامیک |
| (۳) سطح سایبرنتیک (Cybernetics) | (۴) سطح باز |

جواب: سطح اجتماعی

۲۷. در طبقه بندی بولدینگ (Boulding) سطح دوم شامل کدام سیستم ها است؟

- | | | | |
|-----------|------------------------|---------------|------------|
| (۱) یاخته | (۲) متحرک یا ساعت گونه | (۳) سایبرنتیک | (۴) ساختار |
|-----------|------------------------|---------------|------------|

جواب: متحرک یا ساعت گونه

۳۱. کدام سطح از سطوح سیستم‌ها شامل قوانین استاتیک می‌باشد؟
 (۱) سایبرنتیک (۲) ساعت‌گونه‌ها (۳) سیستم‌های بازخور (۴) ساخت یا چارچوب

جواب: ساخت یا چارچوب

۳۷. کنت بولدینگ در طبقه‌بندی از سیستم‌ها، کدام سطح را ساده و کدام سطح را بسیار پیچیده می‌داند؟
 (۱) باز-اجتماعی (Open-social) (۲) سایبرنتیک-دینامیک (Cybernetics-dynamics)
 (۳) دینامیک-اجتماعی (Dynamics-social) (۴) چارچوب-اجتماعی (Framework-social)

جواب: چارچوب-اجتماعی

۵۲. در طبقه‌بندی بولدینگ (Boulding) تفاوت سطح ششم و هفتم در چیست؟
 (۱) ادراک در سطح ششم و احساس در سطح هفتم (۲) بازخور در سطح ششم و احساس در سطح هفتم
 (۳) احساس در سطح ششم و خودآگاهی در سطح هفتم (۴) احساس و ادراک در سطح ششم و بازخور در سطح هفتم

جواب: گزینه ۳، سطح ۶: حیوان است و سطح ۷: انسان است.

از سطح سلولی یا تک یاخته، سیستم باز شروع می‌شود.

۵۹. قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی کدام سطح از طبقه‌بندی بولدینگ است؟
 (۱) سیستم‌های اجتماعی (۲) سیستم‌های سایبرنتیک
 (۳) سیستم‌های تک‌یاخته‌ای (۴) سیستم‌های متحرک یا ساعت‌گونه

۶۰. مفهوم سایبرنتیک (Cybernetics) در کدام گزینه به بهترین وجه خود را نشان می‌دهد؟
 (۱) سیستم‌های فاقد ارتباط و کنترل (۲) سیستم‌های استاتیک
 (۳) سیستم‌های مکانیکی (۴) سیستم‌های خودکار

جواب: هر دو گزینه ۴

۱. زمانی که تعارض امری پیش پا افتاده و جزئی است یا مدیر می‌خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود کدام سبک تعارض مناسب‌تر است؟
 (۹۳)

(۱) اجتناب (۲) سازشکار (۳) سازگار (۴) همکار

جواب: اجتناب

۱۰۲. در نظریه عمومی سیستم‌ها سطح هشتم چیست و تعریف آن چه می‌باشد؟

(۱) موجودیت‌های ساختاری که با خودآگاهی انسان‌ها فعالیت می‌کنند.

(۲) گروه‌های انسانی که ترکیبی از افراد مختلف است.

(۳) سازمان که مجموعه‌ای از نقش‌هاست.

(۴) سازمان که مجموعه‌ای از افراد است.

جواب: گزینه ۳: درست است که سازمان اجتماعی است. ولی نقش‌ها سازمان‌ها را می‌سازند.

۱. در طبقه‌بندی سیستمی بولدینگ، ویژگی و وجه ممیزه سطح هشتم چیست؟

(۲) خود تفکر

(۳) نقش انسان

(۲) خودآگاهی

(۱) وجود انسان

جواب: نقش انسان

۵. زمانی که مدیر در حل تعارض به طور متعادل به نظرات خود و دیگران توجه می‌نماید، چه سبکی را در پیش گرفته

(۸۸)

است؟

(۴) سازش‌کار

(۳) محافظه‌کار

(۲) سازگار

(۱) همکار

جواب: سازشکار

۱۵. سیستم میوه درخت بلوط در کدام سطح طبقه‌بندی بولدینگ قرار می‌گیرد؟

(۲) رشد یابنده با برنامه‌ریزی قبلی

(۱) باز

(۴) ساعتی

(۳) سایبرنتیکی

جواب: رشد یابنده

۲۴. ترموستات، مصداق کدام یک از سطوح سیستم‌ها در طبقه‌بندی بولدینگ است؟

(۴) سیستم‌های متحرک

(۳) ساعت‌گونه‌ها

(۲) سایبرنتیک

(۱) ساختارها

جواب: سایبرنتیک

۲۹. در نگاه تیلور، مقصر اصلی فقدان کارایی در سازمان چه کسانی هستند؟

(۱) اتحادیه‌ها (۲) کارکنان (۳) مدیران (۴) نبود علم مدیریت

جواب: مدیران: زیرا ایجاد مشوق و طراحی مناسب شغلی کم کاری را کاهش می دهد.

فصل ۳: خلاقیت و نوآوری

خلاقیت: یک چیز ذهنی است و استفاده از ذهن برای ایجاد فکر جدید. رکن اصلیش ذهن فرد است و تابع نیروی تخیل است.

تعریف شومپتر از کارافرینی: یعنی رهبر و تسهیل گر با فرایند تخریب خلاقانه ترکیبات جدیدی ایجاد کند.

نوآوری: عینی است و کاربردی ساختن ایده و فکر نو است.

سازمان ها ۴ دسته هستند:

میزان توجه به توسعه	بسیار زیاد	تقلیدکننده و نوآور	خلاق و نوآور
و تغییر (نوآوری)	بسیار کم	محافظه کار و سنتی	خلاق در امور نظری و نه عملی

بسیار خلاق

تقلیدکننده

میزان خلاقیت

موانع خلاقیت:

برخی از موانع اصلی خلاقیت عبارتند از: (۱) فقدان اعتماد به نفس؛ (۲) ترس از انتقاد و شکست؛ (۳) تمایل به هم‌رنگی با جماعت؛ (۴) فقدان تمرکز ذهنی. برخی از موانع فرهنگی خلاقیت عبارتند از: میزان دانش افراد در مراحل پیشین، گروه و جمع دوستان، و نهادهایی که بر الگوهای رفتاری فرد نفوذ دارند.

موانع نوآوری در سازمان عبارتند از:

۱. محدود بودن راه‌های ارتباط با مدیر عالی؛
۲. حاکمیت جوّ عدم تحمل اختلاف سلیقه؛
۳. وجود افراد ذی‌نفع در حفظ وضع موجود؛
۴. تأکید بر افق زمانی کوتاه‌مدت؛
۵. تصمیم‌گیرندگان بیش از حد حسابگر؛
۶. اعطای پاداش‌های نامناسب؛
۷. تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک.

۴ مرحله نوآوری:

ایجاد فکر جدید ، آزمایش اولیه فکر جدید ، بررسی عملی بودن فکر جدید ، نتیجه نهایی

شیوه های تفکر:

خلاق : ذهن بطور عمیق با مساله درگیر می شود و یک فکر جدید خلق می کند. منبع خلاقیت تخیل و تصور و نه تعقل یا ذهن در انتظار بماند.

سببی(علی): ترافیک علی معلولی است. حال نگر است کاری به آینده ندارد. اندیشه معکوس هم جز این تفکر است. علت شناسایی شده و سپس حذف می کند.

در این نوع تفکر، با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها- به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده- وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند

استقرایی :

جز به جز دلایل کنار هم قرار می گیرد و در ترکیبی باهم دلایل دیده می شود.

مقایسه ای (از کل به جزء): عکس استقرایی است. از یکسری چیزهای کلی و نتیجه گیری ها به جزئیات می رسیم. مثال: از بارش باران به حضور پزشک در بیمارستان می رسیم.

قضای و تحلیل: با جمع اوری اطلاعات و تعیین و تحلیل اطلاعات واقعی به یکسری نتیجه می رسند.

فراگرد خلاقیت: ۵ مرحله دارد

امادگی: برای شروع انجام یک فکر ، باید امادگی ایجاد شود. خودآگاه

نهفتگی: نشان دادن امادگی هست. یعنی ذهنش ناخودآگاه فکر را پیگیری میکند و کار را در ذهن انجام می دهد.

ناخدا گاه: توجه ضمیر خودآگاهی خارج و وارد ناخودآگاه می شود.

اصرار و پافشاری: تلاش کردن و پشتکار داشتن.

بینش: نتیجه آمادگی و نهفتگی در قالب بینش و بصیرت بطور ناگهانی ایجاد می شود. در این مرحله فرد ایده ای که گم کرده را پیدا میکند.

رسیدگی و تحقیق: ایده برای معتبر بودن آزمون می شود.

کارافرینی: یعنی با منابع محدود موجود اقدامی نوآور انجام می دهند.

پیتر دراگر نظریه کارافرینی دارد.

دو دیدگاه در مورد ویژگی کارافرینی: ۱. صفات مشخصه یا محتوایی: یعنی کارافرینی ذاتی است اگر این ویژگی ها را دارید کارافرینی ندارید نیستید. مانند: نیاز به توفیق طلبی ، تمایل به قبول مخاطره ، برخورداری از مرکز کنترل درونی ، داشتن روحیه خلاق ، تحمل ابهام.

۲. رویکرد فراگردی یا فرایندی دارند:

مهم نیست ویژگی های خلاقیت را دارید یا نه مهم آن است که در رویه فرایند کارافرینی قرار داشته باشد در واقع اکتسابی است و ذاتی نیست.

۳ مکتب مهم دارد :

- انسانی: نیازها و انگیزه های فردی که فرد را وادار میکند کارافرین شود یا نه
- محیطی: تبعیت میکند از نیازهای محیط که بدون اقتصادی و سیاسی و اجتماعی و تکنولوژیکی سالم محقق نمی شود.
- ریسکی: کسی که بتواند ریسک های محیط را حل کند.

انواع کارافرینی: درون سازمانی ، از خارج سازمان.

استعاره ها درباره کارافرینی

کارافرینان همانند تسهیل گر اجتماعی: دنبال جذب منابع سرگردان در جامعه.مانند: اسنپ
 کارافرینی همانند ورزشکار المپیک: دستیابی به محصولاتی که دیگران بهش دست نیافتند و رکورد شکنی.
 کارافرینی همانند رهبر ارکستر سمفونیک: منابع انسانی و منابع طبیعی و امکانات را باهم هماهنگ میکند.
 کارافرینی همانند خلبان هواپیمای جنگی: ریسک پذیر است. زیرا میخواد با هواپیما برود تو دل دشمن.
 کارافرینی همانند غزال تیزپا: چابک است و قدرت جست و خیز زیادی دارد.

تست ها:

۱. شیوه خلاق در اندیشیدن شیوه‌ای است که
 (۱) در آن ذهن به علت‌های هر واقعه و ارزیابی آنها می‌پردازد.
 (۲) در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود به تجسم و تنظیم آن می‌پردازد.
 (۳) در آن فرد استدلال‌های خود را بر اساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار می‌دهد.
 (۴) در آن فرد از نتیجه‌گیری‌های کلی به فکری خاص می‌رسد.

جواب: گزینه ۲

۶. از نظر نوآوری، سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل با تکنیک الگوبرداری از شکل گرفته است؟
 (۱) تفکر (۲) سیستم‌های کنترل (۳) شیوه‌های تخیلی (۴) طبیعت

جواب: گزینه ۴: سایبرنتیک از طبیعت آمده و در واقع از هرچیزی استفاده کنید ابزار کنترل شما می شود.

۷. نوآوری خلاقیت است.
 (۱) کاربردی کردن (۲) مترادف (۳) محدودتر از (۴) وسیعتر از

جواب: گزینه ۱

۸. تفکر خلاق، عبارت است از:

- (۱) اندیشیدن ژرف، تجسم، فرموله کردن مسئله
- (۲) تفکر مبتنی بر حوادث آینده به جای علل موجود در حل مسئله
- (۳) تفکر استدلالی بر اساس جزئیات مسئله
- (۴) تفکر مبتنی بر تجزیه یک کل به عوامل تشکیل دهنده آن

جواب: گزینه ۱

۱۲. هر گاه بکوشیم ابعاد مختلف یک پدیده را شناسایی کرده و اجزاء متشکله آن را با هم مقایسه نموده و به اندیشه‌ی نوآورانه و خلاق در مورد آن دست یابیم، از شیوه استفاده کرده‌ایم.
- (۸۳)
- | | |
|----------------|------------------------------|
| (۱) ابعادشناسی | (۲) تفکر موازی |
| (۳) گردش تخیلی | (۴) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک |

جواب: گزینه ۴

۱۳. هدف از رهیافت محتوایی به کارآفرینی، کدام است؟

- (۱) تبیین ماهیت کارآفرینی
- (۲) متمایز ساختن کارآفرینان از مدیران
- (۳) شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان
- (۴) تعیین قلمرو مطالعه ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان

جواب: گزینه ۴: رهیافت محتوایی به ویژگی شخصی بر می‌گردد.

۱۵. کدام شیوه افزایش سلاست فکر، میان دو شیء یا دو فکر روابطی را به صورت اجباری برقرار می‌کند؟
- | | | | |
|----------------|---------------|--------------------|--------------------------|
| (۱) تحلیل شبکه | (۲) هم‌اندیشی | (۳) یادداشت‌برداری | (۴) تحلیل داده/ باز داده |
|----------------|---------------|--------------------|--------------------------|

جواب: گزینه ۱

فصل ۵: برنامه ریزی

وضع موجود: برنامه عملیاتی ، کارایی ، کوتاه مدت.

وضع مطلوب: برنامه استراتژیک ، اثربخشی ، هادی ، راهنما ، جامع ، بلند مدت ، ذهنی و عملیاتی

هستی یا زمان یا اصل تعهدات یا هسته برنامه.

هدف: اسمارت ، منجر به کنترل و هماهنگی می شود

BSC یا نقشه استراتژیک.

برنامه ریزی : راه رسیدن به هدف است. چگونه به هدف می رسد؟ تلاش شود از وضع موجود به وضع مطلوب برسد.

شکل تلاش: ابتدا ذهنی است سپس عملیاتی می شود.

اصل تعهدات: زمان لازم برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب و به زمان باید متعهد باشید. مثال: پروژه در زمان تعیین شده انجام شود شبیه دارو است نمی شود دارو را به عقب بی اندازد.

نکته: مهم ترین عنصر برنامه ریزی پیش بینی است.

نکته: فنون پیش بینی: قضاوت آگاهانه ، مطالعات پیمایشی ، تجزیه و تحلیل نرخ روند، تجزیه و تحلیل سناریو.

نکته: ۲ نوع سناریو: طولی: سازمان در آینده چطور رشد می کند.

مقطعی: نوع عمومی سناریو که وضعیت آینده را شرح می دهد.

هدفی که انتخاب می شود باید smart باشد.

Specific: مشخص و شفاف باشد.

Measurable: قابل اندازه گیری باشد.

Attainable: قابل دستیابی باشد.

Realistic: واقع گرایانه باشد / Relevant: مرتبط باشد.

Timely/Time Bound: در محدوده زمانی مشخص باشد.

بعد برنامه باید کنترل شود و بعد کنترل باشد هماهنگی شود.

هدف برنامه ریزی ارتباط لایه استراتژیک و عملیاتی: چطور: ۴ منشور یا بعد دارد:

بعد ۱: مالی: هرسازمان باید بودجش کنترل بشود و مشتری پول را می آورد به سازمان.

بعد ۲: مشتری: مشتری چه وقت کالا را می خرد؟ زمانی که سازمان بفهمد مشتری چی میخواد تا همان را تولید کند.

بعد ۳: رشد و یادگیری ، چه موقع سازمان رشد و یادگیری دارد؟ زمانی که فرایندهای داخلی یادگیری را قبول کند و پشتیبانی کند.

بعد ۴: فرایندهای داخلی

چرا می گویند نقشه استراتژیک: زیرا راه را نشان می دهد که چطور وضع موجود را به وضع مطلوب گره بزنند. براساس BSC اتفاق می افتد.

نقشه استراتژی براساس BSC پیاده سازی می شود.

کارایی: کوتاه مدت. استفاده درست از منابع و کاهش ضایعات و در واقع کار را به درست ترین شکل انجام دادن.(روش و انجام درست کار)

اثربخشی: بلندمدت. یعنی رسیدن به هدف و کار درست را انجام دادند.(هدف)

ترکیب اثربخشی و کارایی: بهره وری.

تست:

۱. ماهیت اساسی برنامه ریزی عبارت از:			
(۱) هدف گذاری	(۲) پیش بینی	(۳) تدارکات امکانات	(۴) بسیج منابع
۱	۲	۳	۴

جواب: گزینه ۱

۲. بنا به اصل برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر:			
(۱) تلاش فیزیکی باید قبل از تلاش ذهنی صورت پذیرد.	(۲) تلاش ذهنی باید قبل از اقدام به انجام کار صورت پذیرد.	(۳) تلاش ذهنی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.	(۴) برنامه ریزی کافی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.
۱	۲	۳	۴

جواب: گزینه ۲

۶. افق زمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع است.
(۱) بلندمدت (۲) کوتاه‌مدت (۳) میان مدت (۴) دارای نوسان

جواب: ۱

۷. در برنامه‌ریزی عملیاتی تأکید بر است در حالیکه در برنامه‌ریزی جامع تأکید بر است.
(۱) اثربخشی - بازدهی (۲) کارایی - اثربخشی (۳) اثربخشی - کارایی (۴) کارایی - راندمان

جواب: ۲

۱۵. بر اساس اصل تعهدات برنامه عبارت است از:
(۱) داشتن هدف و انتخاب راه رسیدن به آن.
(۲) تجسم و طراحی وضع مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راههای رسیدن به آن.
(۳) تعهد نسبت به انجام یک سری از فعالیتها برای رسیدن به هدف.
(۴) تعهد نسبت به کار، سازمان و گروههای کاری.

جواب: ۳

۱۷. عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سازمان تضمین می‌گردد.
(۱) خطمشی (۲) استراتژی (۳) قانون (۴) سازماندهی

جواب: ۲

۲۳. یکی از مزایای عمده برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک بودن آن است.
(۱) فراگیر و تخصصی (۲) کارآ و مفید (۳) کلی و جامع و کارآ (۴) هادی یا راهنما

جواب: ۴

۲۵. ارزشهای حاکم بر جامعه در کدام نوع برنامه منعکس می‌گردد؟
(۱) اجرایی (۲) تاکتیکی (۳) جامع (استراتژیک) (۴) عملیاتی (۷۷)

جواب: ۴

۳۲. پیش‌بینی اولویت فعالیتها برای تحقق هدف‌های کلی سازمان بشمار می‌آید.
(۱) برنامه‌ریزی (۲) بودجه‌بندی (۳) سازماندهی (۴) طبقه‌بندی مشاغل

جواب: ۱

۳۴. در برنامه‌ریزی عملیاتی، بر منافع و در برنامه‌ریزی جامع، بر منافع تأکید می‌شود.
(۱) آتی - آتی (۲) آتی - فعلی (۳) فعلی - فعلی (۴) فعلی - آتی

جواب: گزینه ۴

۴۵. کدام مورد شامل ویژگی‌های اصلی هدف قابل برنامه‌ریزی است؟
(۱) قابل سنجش، قابل اجرا، قابل ارزیابی و اصلاح
(۲) جزئی و مشخص، قابل سنجش، واقع‌بینانه و سازگار با ارزش‌ها
(۳) جزئی و مشخص، از قبل معین شده، هماهنگ با بودجه و سازگار با سیاست‌ها
(۴) قابل اجرا و پیاده‌سازی، هم جهت با استراتژی‌ها، هماهنگ با بودجه و سازگار با سبک رهبری سازمانی

جواب: ۲

۴. دو نوع برنامه اصلی که سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند، عبارتند از:
(۱) برنامه‌های انفعالی و برنامه‌های فعال و عملیاتی
(۲) برنامه‌های استخدامی و برنامه‌های عملیاتی
(۳) برنامه‌های استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی
(۴) برنامه‌های OD و برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP)

جواب: ۳

۷. برای محاسبه زمان برنامه از کدام اصل استفاده می‌شود؟
(۱) برنامه‌ریزی (۲) تصمیم‌گیری (۳) تعهدات (۴) واقعیت‌ها

جواب: ۳

۱۱. تأکید برنامه‌ریزی‌های عملیاتی بر و توجه برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک بر است.
(۱) کارائی - اثربخشی (۲) بهره‌وری - کارائی (۳) اثربخشی - کارائی (۴) بازدهی - منافع سازمانی

جواب: ۱

۱۲. برنامه جامع، منسجم و کامل تحقق اهداف سازمانی چه نام دارد؟
(۱) چشم‌انداز (۲) راهبرد (۳) مأموریت (۴) برنامه اجرایی

جواب: ۲

اهداف برنامه ریزی: ۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف ، ۲. افزایش منفعت اقتصادی ، ۳. متمرکز شدن بر مقاصد و اهداف ، ۴. مهیا ساختن ابزاری برای کنترل.

اصول برنامه ریزی:

جامع باشد: یعنی تمام اهداف و جزئیات رو دربر بگیرد.

اصل کارایی: استفاده درست از منابع و زمان و آنها را تلف نکند.

اصل احتساب: افرادی که در برنامه ریزی نقش دارند فرصت مشارکت داشته باشند.

اصل آگاه سازی: نتایج برنامه ریزی توسط ذینفعان مورد قبول باشد.

اصل تلفیق سازی: یعنی اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را باهم ترکیب شود.

اصل پیامد منطقی: هر گام برنامه باید پایه مرحله بعدی باشد.

اصل شفافیت: هر ذینفع درک کاملی از فرایند و روند برنامه انجام شده داشته باشد. یکی از روش های جدید مدیریت ، مدیریت بر مبنای شفافیت است. که در آن ذینفعان از تمام مراحل برنامه آگاه شوند. شامل ۴ مرحله است که به آن گام (step) نیز گفته می شود:

Share: تسهیم کنیم موضوعات را با ذی نفعان ، training: یاد دادن هر مرحله به ذی نفعان ، enable: توانمندشان کنیم. ، payment: پرداخت. از این ۴ طریق ذی نفعان شفاف می شود.

Swot

وقتی یک قوت ، یک فرصت است ، نامش اهرم است.

وقتی ضعف ، عامل فرصت بیرونی باشد: محدودیت است.

وقتی قوت ، بیرون برایش تهدید وجود داشته باشد: آسیب پذیری پیش می آید.

نکته: ۳ حالت در برنامه ریزی:

- قطعیت یا اطمینان کامل: هم فعالیت و هم زمانش مشخص است و اطلاعات کامل است.

از روش CPM (critical past method) : مسیر روش بحرانی استفاده می شود.

- مخاطره یا ریسک: فعالیت مشخص است اما زمانش نامشخص است. به عبارت دیگر ، فقط احتمال رخ داد یک موضوع مشخص است و اطلاعات کامل نداریم. از روش pert استفاده می شود. استفاده فراوان از علوم آماری استفاده می شود.

- عدم قطعیت یا عدم اطمینان: نه فعالیت مشخص است و نه زمانش. مثال: رفتن به کره ماه اولین بار.

از روش Gert (روش ارزیابی گرافیکی) استفاده می شود.

چرا از روش بحرانی استفاده نمی شود؟ زیرا مسیر طولانی است و آزادی عمل در آن صفر است.

فعالیت مجازی؟ نه زمان دارد نه هزینه. چرا استفاده می شود؟ زیرا نیاز است ارتباط بین دو فعالیت را نشان دهد.

نکته: ساده ترین تکنیک برنامه ریزی عملیات: نمودار گانت

بزرگترین مزیت نمودار گانت: بطور ساده زمان و نوع فعالیت و گام های انجام کار را نشان می دهد.

رهیافت برنامه ریزی:

- برنامه ریزی از داخل به خارج و از خارج به داخل

داخل به خارج: یعنی از ضعف و قوت به فرصت و تهدید برسیم. و سازمان دنبال ثبات است. توانمندی درونی یک سازمان از فرصت و تهدید مهم تر است. **هدف بهتر انجام شدن کارهاست.**

خارج به داخل: زمانی که اولین بار کاری را میخواهید انجام دهید یا کار منحصر به فردی میخواهد انجام شود. خارج به داخل متکی به فرصت و تهدید خارجی و حرکت به سمت قوت و ضعف درونی است. **هدف پیدا کردن فرصت های محیطی و استفاده بهتر از آنهاست.**

- برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا

تفاوت بین از بالا به پایین با از پایین به بالا: در برنامه ریزی از بالا به پایین: ابتدا مدیر عالی سازمان برنامه را تدوین میکند و در قالب همین برنامه مدیران پایین دستی برنامه خود را تدوین میکنند که به **وحدت جهت** ختم می شود. اما در برنامه ریزی از پایین به بالا: ابتدا بخش عملیاتی برنامه را تدوین میکند بدون توجه به محدودیت سازمان. که این برنامه به **تعهد ختم می شود و مشارکت بیشتر است.**

کدام برنامه سریع تر است؟ از بالا به پایین. زیرا یک نفر تصمیم میگیرد. از پایین به بالا کند است. زیرا تکرار ایجاد میکند.

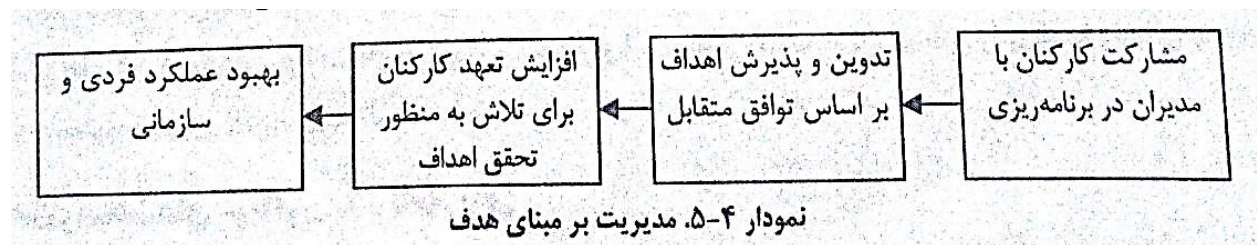
تمرکز: یعنی همه کارها را مدیر تنهایی انجام دهد. از بالا به پائین تصمیم گیری بشود.

عدم تمرکز: یعنی مدیر همه کارها را خودش انجام نمی دهد. از پائین به بالا

- برنامه ریزی بر مبنای هدف

ذاتا از پائین به بالا است.

نکته: کلمات کلیدی: مشارکت و تعهد ، از پائین به بالا و بالا به پائین ، متمرکز و عدم تمرکز ، ارتباط برنامه ریزی و کنترل و ارزیابی عملکرد



بخش های مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives) یا «MBO

نظریه پیتر دراگر است. تعریفش: ابتدا مهمترین اولویت ها سازمان تعیین می شود سپس با کمک کارکنان و تمام ذینفعان به هدفگذاری برای سازمان می پردازیم.

نکته: اجزای پیش بینی عملیات: فعالیت چیست؟، از چه روشی ، زمان فعالیت چقدر است؟ ، مکانش کجاست ، با چه سازمانی ، از چه منابعی.

مزایای برنامه ریزی بر مبنای هدف: کارکنان حس تعلق به سازمان می کنند، احساس عزت نفس و خرسندی پیدا میکنند.

برنامه ریزی بر مبنای هدف بلندمدت است یا کوتاه مدت است؟ مناسب برنامه های کوتاه مدت است.

- برنامه ریزی بر مبنای استثنا (management by exception):

مدیر یک محدوده را مشخص می کند و می گوید من در این محدوده دخالتی نمی کنم ولی به محض خروج از محدوده دخالت میکنم. نظیر: تن خواه. حسابداری ، حسابرسی.

نکته: تیلور اولین کسی بود که این نظریه را مطرح کرد.

- برنامه ریزی اضطراری

مدیریت بحرانی یعنی برنامه ریزی برای وقایع پیش بینی نشده است.

- برنامه ریزی اقتضایی

سناریو نامیده می شود. یعنی قبل از عمل ، اندیشه شود.

گزینه های قابل اجرا شناسایی می شود و اگر برنامه اصلی در اثر شرایط محیطی تغییر کند یکی از آنها استفاده می شود. درواقع سناریوهای مختلف تدوین میشه فراخور تغییر شرایط محیط استفاده می شود. که رخدادهای آینده در سناریوها مدنظر است. که پیش بینی رخدادهای آینده از طریق روش تحریک امیز پیش بینی می شود.

مهم: نگرش ممتاز: سازمان های امروزی علاوه بر روش های سنتی باید از روش های جدیدم در برنامه ریزی استفاده کند که دخالت ذینفعانم همراهش است.

شیوه های برنامه ریزی ممتاز عبارتنداز:

برنامه ریزی نامتمرکز ، تعیین اهداف ارمانی یا بلند پروازانه: یعنی مدیریت در کارمندان اهداف پرشور ایجاد کند یعنی سینیرژی را بالا ببرد.

بکارگیری تیم های هوشمند: تیم هایی که افراد اطلاعات را طبقه بندی کردند. و از it استفاده میکنند.

تیم های هوشمند در رده میانی سازمان قرار دارند.

هوش : طبقه بندی درست اطلاعات است و در لحظه بتواند فراخوانی کند.

it در سازمان ها چه تاثیری ایجاد میکند؟ ۱. در سازمان لایه میانی را حذف میکند و نیاز به مدیران میانی نیست. ۲. همزمان تمرکز و عدم تمرکز ایجاد میکند.

داشبورد عملکرد کسب و کار: تبدیل داده ها به نمودارهای تفسیرپذیر و معنادار و داده های را از حوزه های مختلف جذب می کند و در سنجه های مختلف تستشون میکند و نتایج را به مدیران گزارش می دهد.

مهم: برنامه ریزی در شرایط تلاطم و عدم اطمینان:

۳نوع است:

برنامه اقتضایی: برنامه هایی که سناریو محور است و در شرایط بحرانی استفاده می شود. که همان سناریوسازی است. یعنی بسته به شرایط سازمان باید نحوه مدیریتش تغییر کند. الگوی اقتصاد مقاومتی: سازمان ها باید متناسب با تغییرات محیطی سیستم را مدنظر قرار دهد و تغییر کند و نگاهی به داخل سازمان باشد.

برنامه ریزی بحرانی: برنامه ریزی برای شرایط بحران ایجاد شده و حوادث غیرمنتظره و ناگهانی رخ داد رسیدگی می شود.

دام های برنامه ریزی:

- نارسایی فراگردی: یعنی مدیریت ضعیف مراحل مختلف یک برنامه ریزی. مانند:

مشارکت ناکافی نیروهای اصلی در برنامه ریزی راهبردی، عدم تعهد افراد مهم و متنفذ به اجرای اقدامات برنامه ریزی شده، تمرکز بیش از حد برنامه ریزی در سطح مدیریت عالی سازمان، تفویض بیش از حد فعالیت های برنامه ریزی به نیروهای ستادی و واحدهای تخصصی برنامه ریزی، و تأکید بیش از حد بر جزئیات تفصیلی برنامه ها و جابجایی وسیله با هدف از نارسایی های فاقد برنامه ریزی راهبردی هستند.

- نارسایی جوهری: یعنی ارزش ها ، رسالت و ارکان کلیدی کلان نظیر: قوت و ضعف و فرصت و تهدید و در برنامه ریزی لحاظ نشود و به آنها توجه نشود.

سلسله مراتب سازمانی:



برنامه ریزی سازمان ها از بالا به پایین انجام می شود.

مأموریت و رسالت: فلسفه وجودی. یعنی اگر سازمانی زنده باشد و دلیل زنده بودنش ویا دلیل تمایز سازمانی با سازمان دیگر است.

دلایل تمایز: برای چه مشتری؟ چه محصولی؟ در چه بازاری یا قلمرویی؟

اهداف کوتاه مدت: هدف گذاری: تبدیل بلندمدت به هدف کوتاه مدت.

تاکتیک: تغییر و تحولات در دل استراتژی.

خط مشی: محدوده ای که استراتژی ازش خارج نمی شود. و محدوده ای که تصمیم گیری در ان صورت میگیرد.

نکته: خط مشی در استراتژی باعث محدود شدن ان می شود و به ان قابلیت انطباق می دهد.

نکته: سازمان که بزرگ شود تغییر برایش سخت تر می شود.

رویه و روش و مقررات:

مقررات: باید ها و نباید ها ، رویه: برنامه زمانبندی شده انجام کار است. روش: نحوه اجرای رویه است.

بودجه: برنامه ریزی در حوزه مالی و نشان دهنده تعهدات مالی آینده سازمان است.

بودجه یکبار مصرف است یا چندبار مصرف؟ چرا؟ یکبار مصرف. زیرا فقط در یک بازه زمانی یک برنامه بودجه داریم. و غیر تکراری است.

تست:

۱۱. مسیر بحرانی در یک شبکه عبارتست از

(۱) هزینه سازترین مسیر از جهت نیروی انسانی مورد نیاز.	(۲) کوتاهترین مسیر از جهت زمانی.
(۳) طولانی ترین مسیر از جهت زمانی.	(۴) ارزانهترین مسیر از جهت پولی.

پاسخ: ۳ و امکان تاخیر در ان وجود ندارد.

تعریف طرح: مجموعه ای چند پروژه را می گویند.

نکته: سیاست ، رویه و روش و خط مشی دائمی است.

۱۲. برنامه های همیشگی عبارتند از:

(۱) بودجه، پروژه، برنامه مراحل کار.	(۲) خط مشی، روشها، رویه ها و مقررات.
(۳) بودجه، پروژه، رویه ها و مقررات.	(۴) خط مشی، برنامه مراحل کار، پروژه.

پاسخ: ۲

۱۳. از جمله ویژگیهای خطمشی موارد زیر را می توان نام برد.
 (۱) تعهد، ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
 (۲) ویژگی تضایفی داشته باشد.
 (۳) در تنظیم آن از خلاقیت و نوآوری استفاده نشود.
 (۴) صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی و انعطاف، جامعیت و هماهنگی.

پاسخ: ۴ (اشتباه زده شد).

۱۶. Procedure رویه برنامه ای زمان بندی شده برای اجرای است.
 (۱) استراتژی (۲) روش (۳) خطمشی (۴) دستورالعمل

پاسخ: ۳ (اشتباه زده شد).

نکته: رویه و روش برای اجرای خط مشی و خط مشی برای اجرای استراتژی استفاده می شود.

۱۷. عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سازمان تضمین می گردد.
 (۱) خطمشی (۲) استراتژی (۳) قانون (۴) سازماندهی

پاسخ: ۲

۱۸. منظور از هدف گذاری چیست؟
 (۱) نیل به مأموریت ها.
 (۲) تفکیک مأموریت ها به اهداف کمی و کیفی.
 (۳) تضمین حصول آرزوها.
 (۴) تضمین حصول اهداف.

پاسخ: ۲: تبدیل اهداف بلندمدت به کوتاه مدت.(اشتباه زده شد)

۲۰. مدیریت بر مبنای هدف (M.B.O) فرایندی است
 (۱) که از طریق آن مدیران سطوح مختلف مشترکاً هدفهای سازمان و راههای نیل به آنها را مشخص می سازند.
 (۲) که مدیران سطوح عالی در آن به تبیین اهداف پرداخته و مدیران سطوح عملیاتی راههای نیل به آن اهداف را مشخص می کنند.
 (۳) که مدیران سطوح پایه اهداف عملیاتی و مدیران سطوح عالی اهداف استراتژیک را تعیین می کنند.
 (۴) که کارکنان در گروه های کاری کوچک به تجزیه و تحلیل هدفها و رسالتهای سازمان می پردازند.

پاسخ: ۱ (اشتباه زده شد).

۲۱. رویه بر حسب تعریف چگونه است؟

- (۱) راه تامین اهداف سازمان
- (۲) راهنمای اتخاذ تصمیمهای آتی
- (۳) محدودتر از سیاستها و مشخص کننده جریان عملیات در مدیریت
- (۴) نحوه اجرای جدول زمان بندی روشها

پاسخ: ۳

اگر در سوال جای رویه ، روش باشد کدام گزینه است؟ پاسخ ۴

۲۷. هدف راهنمایی تفکرات در تصمیم گیری بوسیله مشخص نمودن محدوده صلاحدید تصمیم گیرنده است.

- (۱) دستورالعملها
- (۲) رویهها
- (۳) خط مشی
- (۴) قوانین

پاسخ: ۳ (اشتباه زده شد.) اگر در گزینه ها خط مشی نبود سیاست بود همان سیاست بود.

۳۰. مدیران ارتباطات از خارج به داخل را با کدام هدف برنامه ریزی می کنند؟

- (۱) استفاده از قوتهای داخلی سازمان با در نظر گرفتن محدودیتها
- (۲) استفاده از فرصتهای محیطی و اجتناب از مسائل محیطی
- (۳) استفاده از اطلاعات داخلی سازمان با در نظر گرفتن ضعفها
- (۴) استفاده از مسیرهای رسمی و غیررسمی ارتباطات

پاسخ: ۲

۳۶. برنامه ریزی به «وحدت جهت» می انجامد و برنامه ریزی تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می دهد.

- (۱) از داخل به خارج- از خارج به داخل
- (۲) از خارج به داخل- از داخل به خارج
- (۳) از پایین به بالا- از بالا به پایین
- (۴) از بالا به پایین- از پایین به بالا

پاسخ: ۴

۳۷. در تحلیل محیط سازمان از مقایسه تهدیدات خارجی با قوت های سازمان چه چیزی معین می شود؟

- (۱) اهرم نفوذ
- (۲) آسیب پذیری
- (۳) محدودیتها
- (۴) مسائل

پاسخ: محدودیت (اشتباه زده شد.)

۳۸. برنامه‌ریزی با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند، بدون آن که به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود.

(۸۷)

(۲) از بالا به پایین Top-down Planning

(۱) از پایین به بالا Bottom-up Planning

(۴) از داخل به خارج Inside-out Planning

(۳) از خارج به داخل Outside-in Planning

پاسخ: ۱

۶. فعالیت مجازی (Dummy Activity) در برنامه‌ریزی شبکه‌ای چه نقشی ایفا می‌کند؟

(۲) برنامه نشان دادن ارتباط

(۱) نقش تعدیل کننده

(۴) برای نشان دادن خاتمه فعالیت‌ها

(۳) برای نشان دادن آغاز فعالیت‌ها

پاسخ: ۲

۸. در کدام فرآیند مدیریتی سرپرستان با همکاری کارکنان خود هدف‌های عملکردی را تعیین و نتایج عملکردی را مورد بازنگری قرار داده، برنامه‌ریزی و کنترل را تلفیق می‌کنند؟

(۸۸)

(۱) مدیریت بر مبنای هدف Management by Objective

(۲) مدیریت بر مبنای کمال Management by Excellence

(۳) مدیریت بر مبنای اقتضا Management by Contingency

(۴) مدیریت بر مبنای استثنا Management by Exception

پاسخ: ۱ (اشتباه زده شد).

۹. اصل عمده و محوری در مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، چیست؟

(۱) اجرا

(۲) نظارت

(۳) برنامه‌ریزی

(۴) مشارکت

پاسخ: ۴: زیرا غیرمتمرکز است.

۱۰. در مدیریت استراتژیک به روش SWOT، بررسی درونی در برگیرنده است.

(۱) قوت‌ها و ضعف‌ها

(۲) شرایط محیطی و سازمانی

(۳) فرصت‌ها و تهدیدات

(۴) امکانات بالقوه و بالفعل سازمانی

پاسخ: ۱ (اشتباه زده شد).

۱۳. در برنامه‌ریزی استراتژیک، ساختار سازمانی و در برنامه‌ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی
در نظر گرفته می‌شود.

(۹۰)

- (۱) هرمی - افقی (۲) منعطف - پیش‌بینی ناپذیر (۳) منعطف - باثبات (۴) باثبات - متغیر

پاسخ: ۳ (اشتباه زده شد.)

۲۰. «بصیرت» کلیدی‌ترین مفهوم کدام مکتب است؟
(۱) فرهنگی (۲) شناختی (۳) موضع‌یابی (۴) کارآفرینانه

پاسخ: ۴ (اشتباه زده شد.)

۱۸. در برنامه‌ریزی شبکه‌ای، مسیر بحرانی چه مسیری است؟

- (۱) مانع رسیدن به هدف است. (۲) مقابل سایر مسیرها قرار دارد.
(۳) امکان‌کنندگاری در آن وجود ندارد. (۴) هزینه‌سازی و زمان‌بری بالایی دارد.

پاسخ: ۳

مراتب راهبرد ها:

۳ سطح استراتژی تعریف می‌شود:

راهبرد یا استراتژی:

راهبرد (استراتژی)، برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب هدف‌های بلند مدت سازمانی ارائه می‌دهد.

سطح مادر: کل سازمان را در بر می‌گیرد. معمولاً استراتژی‌ها با سطح مادر شروع می‌شود. یکسری شرکت دارد و بررسی میکند چقدر رشدش بدهد و کدام قسمت را **Bold** کند و بیشتر به آن برسد. در واقع هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع.

سطح موسسه: شیوه رقابت مشخص می‌شود. ترکیب محصول، محل تجهیز و فناوری جدید.

راهبرد عملیاتی: در این سطح هدایت فعالیت‌ها و عملیات‌ها مدنظر است.

نکته: اجرای راهبرد از طریق BSC و نقشه استراتژیک صورت می‌گیرد.

ماتریس BCG: برای چه کاری استفاده می‌شود: برای اینکه ارزش یک بنگاه را تعیین کنند و نه برای محصول استفاده نمی‌شود. در واقع تدوین راهبرد براساس سهم بازار و نرخ رشد انجام می‌شود.

سهم بازار با رقابت سرکار دارد و اینکه نسبت به رقبا در چه جایگاهی است. درحالی که رشد بازار با خود بازار سرکار دارد.

وضعیت	تشریح	راهبردهای قابل توصیه در این وضعیت
سهم کم- رشد زیاد (علامت‌های سؤال)	یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت رو به رشد	• رشد یا حفظ وضع موجود • بکارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت • عقب‌نشینی (در صورت مناسب نبودن چشم‌انداز آینده)
سهم زیاد- رشد زیاد (ستاره‌ها)	یک موقعیت رقابتی غالب در یک صنعت رو به رشد	• رشد • افزایش منابع • توسعه فعالیت بر مبنای پیش‌بینی آینده بازار
سهم زیاد- رشد کم (گاوهای شیرده)	یک موقعیت رقابتی غالب در یک صنعت دارای رشد کم	• حفظ ثبات یا رشد متوسط • بهره‌گیری از مزایای حفظ نقدینگی، ضمن حفظ حداقل سرمایه‌گذاری منابع
سهم کم- رشد کم (سگ‌ها)	یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت دارای رشد کم	• حفظ وضع موجود • عدم سرمایه‌گذاری • فروش دارایی‌های مازاد • فروش نقدی برای جبران کمبود منابع

خوک: حیوانی که در کثافت بزرگ شده و زندگی میکند و اگر بیفتی دنبالش ، شمارو می کشه در کثافت و از کثیف شدن تو لذت می برد. در سازمان ها نباید با خوک ها مذاکره کرد. از شما پائین تر هستند.

گاو: سریع بزرگ میشه ولی بعد مدتی رشدش متوقف می شود. جریان نقدینگی برای سازمان دارد.

گربه وحشی همان علامت سوال است. تقلی میکند رشد کند.

دلیل داشتن ستاره در کنار گاو شیرده: زیرا سازمان ها رقبا با ستاره ها مشغول بشوند و خودشان گاو سیرده را جلو می برند.

نکته: رقابت در گاو شیرده کمتر از بخش ستاره است.

چرا در ستاره باید پیش بینی وضعیت بازار داشته باشد؟ زیرا رقبا همیشه چشم به بازار ما دارد و باید پیش بینی کرد تا رقبا ازش جلو نزنند.

مدل ۷S: سازمان باید برای پیاده سازی استراتژی موفق در سطح مادر ۷Y را لحاظ کند.

(structure / strategy /systems /staff /skills /style /shared values)

ساختار ، استراتژی ، سیستم ، کارکنان ، مهارت ها ، سبک ، ارزش مشترک.

در واقع چارچوبی برای ارزیابی سازمان و تدوین یک استراتژی است.

نکته: مزیت برنامه ریزی جامع یا استراتژیک: هادی یا راهنمای مسیر.

نکته: ۳ تاشون سخت افزاری (ساختار، سیستم، استراتژی) و ۴ تا نرم افزاری (کارکنان، مهارت ها، سبک، ارزش های مشترک) هستند.

۵ نیروی پورتر: موقعی که میخواهید استراتژی بنویسید باید اول بازار را شناخت.

نکته: برای اینکه ببینیم بازاری برای سرمایه گذاری یا راه اندازی کسب و کاری مناسب است ابتدا بیزینس مدل یا بازاری را در ۵ مدل قرار داده و بررسی میکنیم که فشار ۵ عامل در آن چگونه است اگر فشار زیاد باشد آن کسب و کار رشد نمی کند و بهتر است در آن سرمایه گذاری نشود.

۵ عامل پورتر:

- تهدید ورود رقبای جدید به بازار: یا موانع ورود به بازار: هرچقدر موانع ورود به بازار کمتر باشد رقابتی جدید بیشتری وارد می شود.
- قدرت چانه زنی تامین کننده مواد اولیه: هزینه یک کسب و کار را تامین کننده تعیین میکند. رو برآورد هزینه تاثیر دارد.
- قدرت چانه زنی مشتری: درآمد با مشتری سرکار دارد. مشتری قدرت چانه زنی از عددی بیشتر باشد بازار جذابیتش را از دست می دهد.
- تهدید ناشی از جایگزینی محصولات جدید: مشتری حق دارد جای محصول شما محصول دیگری هم داشته باشد.
- رقابت میان سازمان ها و موسسات موجود در صنعت (چشم و همچشمی رقبا): هرچقدر رقبا بیشتر قدرت چانه زنی مشتری بیشتر و درآمد کاهش می یابد. تهدید کار با رقبا افزایش می یابد. همچنین قدرت چانه زنی تامین کننده بالا رفته و هزینه را زیاد میکند. یا شدت رقابت.

پس از بررسی ۵ نیرو پورتر برای کسب و کار، وقتی دیده شد که بازار ارزش سرمایه گذاری دارد، مزیت رقابتی خود در این بازار را بررسی میکند.

مزیت رقابتی: یعنی سازمان چه چیزی دارد که رقبا ندارند و اینکه چه چیزی عرضه کند که رقبا ندارند.

انواع فعالیت: اصلی: فعالیتی که تولید یا ارائه خدمات کسب و کار.

پشتیبانی: فعالیتی که کمک میکند اصلی بهتر کار کند.

تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی: با استفاده از ۵ نیروی پورتر تعیین می شود و تحلیل زنجیره اقتصادی هزینه ها مشخص می شود و هزینه کاهش می یابد. زیرا آن قسمت را که مزیت رقابتی دارند خودشان انجام می دهند و بخشی که مزیت رقابتی ندارند را برون سپاری میکنند.

تا با صرف هزینه کمتر ارزش بیشتری تولید کند.

سازمان کجای زنجیره ارزش می خواهد فعالیت کند.

پس از تعیین مزیت رقابتی و اینکه کجای کسب و کار خلق ارزش می کنید ، سپس استراتژی را برای قسمتی که مزیت رقابتی وجود دارد تعیین میکند.

استراتژی های عام: ۲ حالت دارد: متمایز سازی ، کاهش هزینه

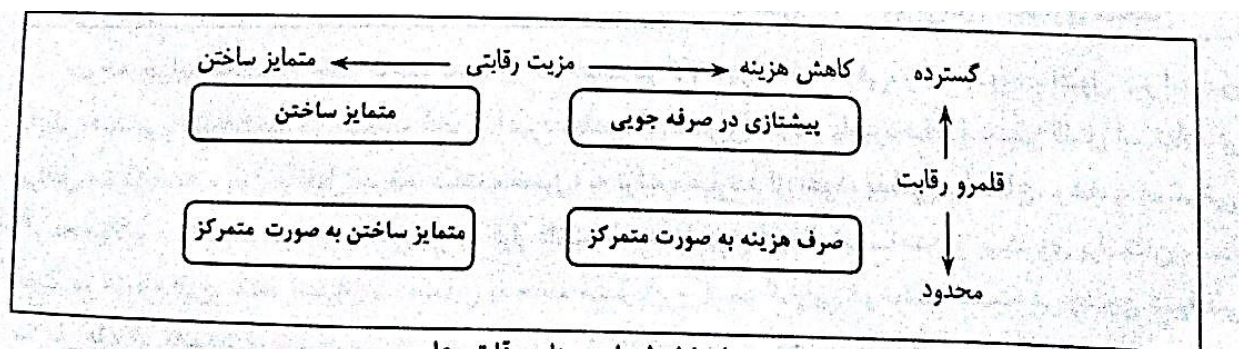
که در مقیاس محدود یا گسترده قرار دارد.

ترتیب تعیین استراتژی عام:

ابتدا از ۵ نیروی پورتر استفاده کرده سپس براساس ۵ نیروی پورتر زنجیره ارزش شناسایی شده و پس از شناسایی زنجیره ارزش استراتژی عام رقابتی را شناسایی می کنند.

نکته: یک سازمان استراتژی را براساس مزیت رقابتی تدوین و انتخاب میکند.

نکته: یکی از تکنیک های مدیریت ۵S است که هدف از آن ایجاد آراستگی در محیط کار است.



نمودار ۱۱-۵، راهبردهای رقابتی عام

تست:

۲۴. کدام یک جزو برنامه‌ریزی استراتژیک است؟

- (۱) بازبینی و تعیین موارد انحراف
(۲) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت
(۳) تعیین رسالت یا مأموریت سازمان
(۴) هماهنگ کردن سفارشات و تاریخ تحویل آنها

نکته: ۳ (اشتباه زده شد).

۲۵. ارزشهای حاکم بر جامعه در کدام نوع برنامه منعکس می‌گردد؟

- (۱) اجرایی
(۲) تاکتیکی
(۳) جامع (استراتژیک)
(۴) عملیاتی

گزینه: ۳

۲۶. عواملی چون سبک رهبر، سیستم، نیروی انسانی، ارزشهای مشترک، و ساختار در کدام رهیافت مدیریتی مطرح است؟

- (۱) اقتضایی
(۲) Vs (هفت سین) مک‌کینزی
(۳) سیستمی
(۴) فنی - اجتماعی

گزینه: ۲

۳۹. با توجه به ماتریس بی - سی - جی، وضعیت رقابتی غالب در یک صنعت دارای رشد ضعیف با کدام شرایط مواجه است؟

- (۱) سهم و رشد کم
(۲) سهم کم و رشد زیاد
(۳) سهم و رشد زیاد
(۴) سهم زیاد و رشد کم

گزینه: ۴ (اشتباه شد): سهم زیاد یعنی بر رقبا غالب شدید. گاو شیرده

۴۳. در ماتریس بی سی جی وقتی که سهم بازار محصولات و خدمات کم باشد ولی نرخ رشد بازار برای محصولات و خدمات بالا باشد، کدام راهبرد توصیه می‌شود؟

- (۱) حفظ ثبات یا رشد متوسط، بهره گرفتن از مزایای حفظ نقدینگی ضمن حفظ حداقل سرمایه‌گذاری منابع
(۲) حفظ وضع موجود، عدم سرمایه‌گذاری، فروش دارائی‌های مازاد برای جبران کمبود منابع
(۳) رشد یا حفظ وضع موجود، به کارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت
(۴) رشد افزایش منابع، توسعه فعالیت بر مبنای پیش‌بینی اوضاع بازار

جواب: ۳: همان علامت سوال است.

۱. فراگرد مدیریت راهبردی (استراتژیک) شامل کدام مراحل است؟

- (۱) تنظیم راهبرد، اجرای راهبرد
- (۲) تدوین رسالت، تدوین راهبرد
- (۳) اجرای راهبرد از طریق برنامه‌های عملیاتی، ارزیابی نتایج
- (۴) تعریف هدف‌های خرد و کلان، ارزیابی منابع سازمانی و فرصت‌ها و مخاطرات محیطی

گزینه: ۱

۲. الگوی مبتنی بر هفت عامل بر این اساس قرار دارد که اجرای موفقیت‌آمیز یک استراتژی به رابطه متقابل بستگی دارد.

(۸۶)

- (۱) ارزشها، هنجارها، نقش‌ها، روش مدیریت، گروه‌ها، مهارت و منابع
- (۲) ساختار، استراتژی، سیستم، روش مدیریت، کارکنان، مهارت و هدف‌های عالی سازمان
- (۳) هدف‌های خاص سازمان، هدف‌های عالی سازمان، ساختار، روش مدیریت، سیاست‌های سازمانی، نگرش‌های اجتماعی و تغییر الگوی قدرت
- (۴) منابع، سیاست‌های سازمانی، نگرش‌های اجتماعی، تغییر الگوی قدرت، تکنولوژی، مدیران اجرایی و انعطاف‌پذیری

پاسخ: ۲

۵. استراتژی رقابتی پورتر عبارت است از

- (۱) کاهش هزینه، متمایز ساختن محصول و تمرکز
- (۲) متمایز ساختن محصول، کنترل کیفی و روابط صمیمی با کارکنان
- (۳) کاهش هزینه، اعمال کنترل بسیار شدید و داشتن انعطاف‌پذیری
- (۴) کاهش هزینه، اعمال کنترل نسبتاً آرام و رضایتمندی مشتریان

پاسخ: ۱

بیزینس پلن: سازمان‌ها برای مشخص کردن رقبا و اهداف کلان و مزیت رقابتی خود از طرح کسب و کار استفاده میکنند. شامل ۶ قسمت است:

- ارزش‌های مورد انتظار مشتری ویا ارزش‌های سازمانی
- ارزشی که ایجاد شده مربوط به چه بازاری است و توسط چه مشتری جذب می‌شود.
- مزیت رقابتی سازمان چیست.
- مزیت رقابتی سازمان در مقایسه با رقبا چگونه است یا جایگاه رقابتی چیست.

- آورده های مالی ، هزینه ها و عوامل اقتصادی چه میزان است.
- مدت زمان ورود به بازار
- تاب اوری سرمایه گذاران و بلندپروازی آنها: سرمایه کی بر میگردد.

مکاتب استراتژی:

- مکتب طراحی: تاثیرگذارترین مکتب استراتژی و مرحله به مرحله هست در واقع از اول مشخص نیست مرحله آخر قرار چه کاری انجام شود و مناسب شرایط غیررسمی است: شبیه swot
- مکتب برنامه ریزی: فرایند رسمی و برای سازمان بزرگ مناسب است.

چرا با داشتن نقاط قوت و ضعف نمی شود استراتژی نوشت؟ زیرا ممکن است ماهانه قوت و ضعف تغییر کند.

- مکتب موضع یابی (position): باید موضعی پیدا شود تا بتوان به رقیب حمله کرد در واقع نقطه ضعف کجاست تا بهش حمله شود. مکتب تحلیلی مثل: BCG ، پورتر ، هنر جنگ سان توز
- مکتب کارافرینی یا ارمانگرایانه: استراتژی یک کار ذاتی است و یک رهبر استراتژی بر شرایط حاکم باشد و بحث بصیرت مهم است. یک راه حل وجود دارد. سوار بر فیل مربوط به این مکتب است. از استعاره سوار بر فیل استفاده می شود؟ زیرا فرد اگر از سازمان برود کسی در سازمان نیست کار او را انجام دهد. نظیر: مکتب خلاقانه شومپتر: شکست های عادت ها و از بین بردن نرم های بازار. فضای بیزینس را بهم زده است.
- مکتب شناختی: مکتبی ذهن استراتژی است و برای درک مکتب باید ذهن بشر را درک کرد و در ذهن استراتژیست ها نفوذ کرد.
- مکتب یادگیری: مفهوم افرینی حاصل از آزمون و خطا. از ابتدا چیزی در ذهن وجود ندارد و اینقدر آزمون و خطا میکند تا یاد بگیرد. از ابتدا همه گام ها مشخص نیست.
- مکتب قدرت: براساس چانه زنی بین گروه های صاحب قدرت است و دنبال بده بستان است.
- مکتب فرهنگی: مبتنی بر تعامل بین اعضای سازمان و تاثیر سازه های فرهنگی کلمات کلیدی: تعامل ، سازه های مهم فرهنگی (نمادین ، ساخت گرایی اجتماعی) ،
- مکتب محیطی: شکل گیری استراتژی یک سازمان براساس انطباق با تغییرات محیطی. فرایندهای واکنشی و انفعالی. کدام استعاره است؟ مکتب سیستمی یا موجود زنده. کل نگر است.
- مکتب پیکره بندی: فرایند تحولی و دگرگون شونده است. استعاره اتوپسی. سازمان و محیط یک پیکره واحد که باهم تغییر میکند. تئوری خودزایی.

فصل ۴: تصمیم گیری و حل مساله:

دلیل تصمیم گیری: حل یک مساله است. در واقع تصمیم گیری با مساله درگیر است.

برای حل مساله نیاز به چیست؟ اطلاعات

اطلاعات چیست؟ داده پردازش شده است. وقتی داده ها کنار هم قرار میگیرند و پردازش می شوند اطلاعات را می سازند.

حل مساله به دو صورت است؟ ۱. رسمی ، ۲. غیررسمی.

حل مساله رسمی: تصمیم گیری که براساس یک منطق یا تفکر عقلایی و روال صورت میگیرد.

غیررسمی: تفکری که براساس شهود یا حس ششم صورت میگیرد. و نه براساس یک رابطه ریاضی یا مدل فکری خاص صورت نمی گیرد.

۲ متغیر مهم تصمیم گیری:

بایست ها: تصمیماتی که باید گرفته شود.

شایست ها: تصمیماتی که اگر گرفته شود مناسب است.

تفاوت اینکه کجا باید مغز ورود کند و کجا باید قلب ورود کند. چون بخشی از تصمیم گیری مربوط به قلب و بخشی مربوط به مغز است.

تست:

۲. در تصمیم گیری منطقی مراحل زیر باید رعایت شود:

(۱) تعریف مسئله، جمع آوری اطلاعات، انتخاب بهترین راه حل

(۲) تشخیص و تعریف مسئله، یافتن راه حل های مختلف و ارزیابی هر یک از آنها

(۳) تشخیص و تعریف مسئله، جمع آوری و تحلیل واقعیات مربوط، یافتن و ساختن بدیل ها، ارزیابی، انتخاب و اجرای آن

(۴) تشخیص و تعریف مسئله، جمع آوری اطلاعات، یافتن راه حل های مختلف، ارزیابی و بررسی امکان پذیری

پاسخ: ۳ (اشتباه زده شد.)

۲. در تصمیم‌گیری تحت شرایط ریسک یا مخاطره:

- ۱) احتمال وقوع هر یک از حالات شرایط محیطی مشخص نمی‌باشند.
- ۲) احتمال وقوع هر یک از حالات شرایط محیطی مشخص می‌باشد.
- ۳) احتمال وقوع هر یک از حالات شرایط محیطی ضروری نیست.
- ۴) تصمیم‌گیرنده به علت مخاطره قادر به تصمیم‌گیری نیست.

پاسخ: ۲

۴. مدل تصمیم‌گیری عبارت است از:

- ۱) الگویی است که تنها از طریق روابط ریاضی میان متغیرها را نشان می‌دهد.
- ۲) الگویی که از واقعیت گرفته شده و غالباً روابط بین متغیرها را به طور ساده و خلاصه نشان می‌دهد.
- ۳) الگویی است که در ذهن نظریه‌پرداز شکل گرفته است.
- ۴) الگویی است که تصویر کاملی از واقعیت‌های محیطی است.

پاسخ: ۲

مدل: انتزاعی از یک واقعیت بیرونی که روابط را ساده نشان می‌دهد.

۷. زمانی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع شرایط محیطی و نتایج حاصل از هر گزینه را در آن شرایط می‌داند، وی تحت شرایط به تصمیم‌گیری پرداخته است.

(۷۱)

- | | | | |
|-----------------|-----------|-------------------|----------------|
| ۱) اطمینان کامل | ۲) بحرانی | ۳) ریسک یا مخاطره | ۴) عدم اطمینان |
|-----------------|-----------|-------------------|----------------|

پاسخ: ۳

۱۱. اهداف (شاخصهای) تصمیم عبارتند از:

- | | | | |
|----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------|
| ۱) باید‌ها و نبایدها | ۲) باید‌ها و شایسته‌ها | ۳) بایسته‌ها و ناشایسته‌ها | ۴) بایسته‌ها و غالب |
|----------------------|------------------------|----------------------------|---------------------|

پاسخ: ۲

۱۶. فرایند منطقی حل مسئله به ترتیب عبارت است از:

- ۱) شناسایی وضعیت، ایجاد بدیل، ارزیابی و انتخاب، اجرا و پیگیری
- ۲) ارزیابی و انتخاب، شناسایی مسئله، ایجاد بدیل، اجرای تصمیم
- ۳) اجرا و پیگیری، نظارت، ایجاد بدیل، انتخاب بدیل
- ۴) ایجاد بدیل، شناسایی بدیلها، شناسایی مسئله، حل مسئله، اجرا

پاسخ: ۱

۱۸. سبک‌های پردازش اطلاعات تصمیم‌گیرندگان کدام است؟
 (۱) استقراء، قیاس (۲) اندیشه، شهود (۳) قضاوت، شهود (۴) علی، قضاوتی

پاسخ: ۲ (سبک اندیشه و سبک شهود)

۱. هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائل را حل کند بلکه مدیران باید بتوانند را تعیین کنند.
 (۱) اولویت‌ها (۲) درآمدها (۳) هدف‌ها (۴) هزینه‌ها

پاسخ: ۱

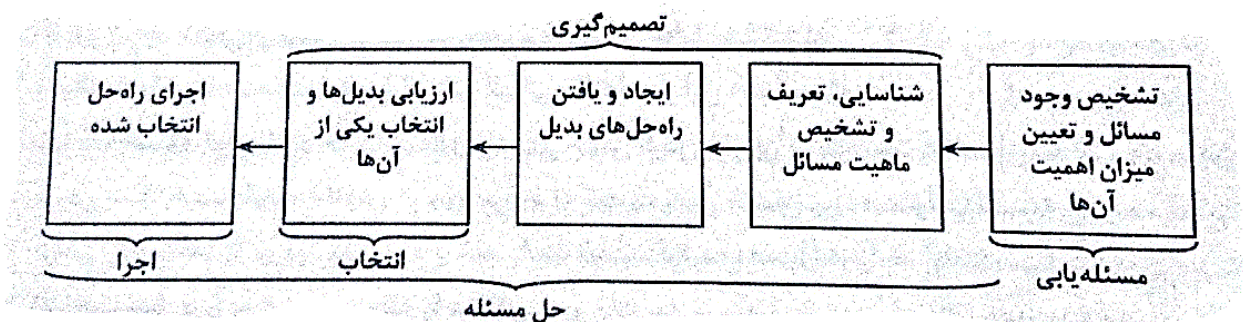
۶. وضعیت اطمینان در تصمیم‌گیری زمانی است که اعتماد به تصمیم و درجه عدم اطمینان است.
 (۱) کم- پایین (۲) کم- بالا (۳) زیاد- بالا (۴) زیاد- پایین

پاسخ: ۴

بدیل: آلترناتیو و یعنی چیزی که دائما در حال تغییر است.

تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است یعنی چه؟ یعنی تصمیمی که گرفته می‌شود بطور کلی با مدیریت و سازمان است.

مراحل تصمیم‌گیری:



مساله‌یابی رسمی:

مستقیم: خود مدیر مساله را می‌بیند. مثال: روند تغییر میکند.

غیرمستقیم: خود مدیر متوجه نمی شود. زیردست ، همکار یا مشتری مساله را به مدیر بیان میکند.

تفاوت مدیران مساله گریز ، مساله گشا و مساله جو:

مساله گریز یا پنهانکار: دنبال حفظ وضع موجود است و تلاش می کند شرایط تغییر نکند.

مساله گشا: متداول ترین سبک مدیریتی ، منتظر است مساله رخ بدهد و بعد برود دنبال راه حل مساله

مساله جو: بطور فعالانه دنباله کشف مساله ، پیش بینی انها و انجام اقدامات پیشگیرانه و تبدیل تهدیدات به فرصت ها است.

تصمیمات برنامه ریزی شده و نشده:

برنامه ریزی شده: براساس عادت ، قاعده و رویه است و آزادی عمل مدیر را محدود میکند ولی فشار را از مدیر بر می دارد. وقت مدیر آزاد می شود. برای مسائل سطح پائین مناسب است. همان عادات است. خلاقیت کم می شود. بوروکراسی و بر اینجا صدق میکند.

برنامه ریزی نشده: درمورد مسائل منحصر بفرد و در سطح بالای سازمان و مسائل کلان انجام می شود. ساختار نیافته است. شرایط ریسک به سمت عدم اطمینان می رود.

فنون سنتی: بیشتر جنبه شهود و اشراق و...

فنون نوین: بیشتر جنبه ریاضیات ، شبیه سازی و پردازش الکترونیک و ...

مهم: یک تصمیم خوب چه تصمیم است؟ بر مبنای ۹۰ درصد اطلاعات و ۱۰ درصد شهود انجام شود.

مسائلی که مدیران انتخاب میکنند تحت تاثیر چیست؟ تحت تاثیر زمینه های قبلی و ارزش های قبلی آنهاست.

معیار ارزیابی کارایی تصمیم: ۲ معیار برای ارزیابی اثربخشی بدیل ها وجود دارد:

کیفیت عینی: چقدر ان تصمیم گرفته شده خوب بوده است.

پذیرش تصمیم توسط زیردستان و مجریان: چقدر تصمیم خوب گرفته شده را زیردست میتواند انجام دهد.

ارزیابی یک تصمیم باید با توجه به زمان اتخاذ ان تصمیم باشد.

کاهش عدم تجانس: انسان ها تمایل دارند ریسک های پس از گرفتن تصمیمات را ندیده بگیرند.

موانع حل مساله:

اجتناب ارام: مدیر تصمیم میگیرد اقدامی نکند. اگر اقدامی نکند وضع بدی رخ می دهد؟ خیر

مدیر تصمیم میگیرد کاری نکند.

تغییر ارام: به جای تحلیل مساله و انتخاب راه حل ، راه دم دستی و واضح و اولین راه حل را انتخاب میکند که عواقب وخیمی ندارد. اولین بدیل را انتخاب میکند.

اجتناب دفاعی: دنبال فرار از مساله است و ممکن اولین بدیل و کم ریسک ترین را انتخاب کند و پیمایش بیشتر خود داری کند. واضح ترین راه حل را انتخاب میکند.

ترس: وقت کم مدیر دنبال انتخاب ساده ترین راه حل است. راه حل کم ارزش است. از نظر زمانی تحت فشار است.

رویکرد تصمیم گیری:

کلاسیک ها: معیار باید عقلایی باشد. تجویزی ، هنجاری ، تکلیفی. تعریف کن ، گزینه را انتخاب کن و گزینه را ارزیابی کنید. تصمیمات برنامه ریزی شده ، در شرایط اطمینان کامل ، شرایط ریسک با اطلاعات مرتبط.

مدل اداری (نئوکلاسیک): هربرت سایمون ، اداره کار ذهنی است و مدیریت کار عملیات است.

هربرت سایمون: انسان هیچوقت نمی تواند عقلایی تصمیم بگیرد بلکه به راه حل های رضایت بخش اکتفا میکند.

چرا به راه حل رضایت بخش اکتفا می کند؟ بخاطر ذهنش و محدودیت ذهن.

کلاسیک ها را زیر سوال می برد. یادگیری دو حلقه ای است. و تصمیم گیری شهودی انجام می شود: یعنی تصمیمات مبتنی بر احساسات و معرفت ، تجربه ، ارزش ها و پردازش ذهنی.

مدل کنکاش (ترکیبی): مدیران بیشترین تصمیمات را تحت فشار روانی می گیرند. برای شرایط پیچیده و عدم اطمینان استفاده می شود. خط مشی اساسی سازمان ، تغییرات تدریجی و اطلاعات محدود است.

مدل سطل زباله: تصمیم گیری در اصل تصادفی است زیرا همچی عدم اطمینان است شبیه سطل زباله ای که هر چیزی ممکن بردارید.

مدل سیاسی: بده-بستانی است و براساس مذاکره و کاملاً مبتنی بر منافع طرفین. ایجاد ائتلاف را شکل می دهد.

نظریه یونگ: انسان ها تصمیم گیری را به ارث می برند. کهن الگو: افراد همانطور که وراثت خصوصیات رفتاری را انتقال می دهد رفتار پدر و مادر رفتار کودکان را شکل می دهد.

فروید: افراد کودکی خود را زندگی میکنند.

نکته: در سازمان بوروکراتیک به صورت اندیشه ، اطلاعات پردازش می شوند.

سبک های تصمیم گیری یونگ:

زیاد تحمل ابهام کم	تحلیلی	ادراکی
	آمرانه	رفتاری
شهودی نوع تفکر عقلایی		

تفاوت تحمل ابهام زیاد با ابهام کم؟ کسی که تحمل ابهام زیاد دارد از اول همه مراحل را با نشانه کوچک می فهمید ولی تحمل کم باید تمام مراحل را جز به جز بیان کنید.

تحمل ابهام: چقدر زوایای یک موضوع کم است

شیوه تفکر:

تفکر عقلایی - تحمل ابهام زیاد: تحلیلی : مثل ریاضی هستند.

تفکر عقلایی - تحمل ابهام کم: شیوه امرانه: کوتاه مدت است.

تفکر شهودی - تحمل ابهام زیاد: شیوه ادراکی (حصولی ، نظری ، الهامی) : بلند مدت. زیرا هدف درک کردن یک مساله است. درگیر تخیل می شوند.

تفکر شهودی - تحمل کم: شیوه رفتاری : شیوه تصمیم گیری گروهی است.

تحمل ابهام کم : سریع اطلاعات بده و سریع دنبال حل مساله است ولی تحمل ابهام زیاد ، سریع دنبال راه حل نیست.

تست:

۱. در نظریه تصمیم گیری هربرت سایمون (H.Simon) دامنه عقلایی بودن (Rationality) انسان:
(۱) محدود فرض می شود. (۲) نامحدود فرض می شود. (۳) معین فرض می شود. (۴) نامعین فرض می شود.

پاسخ: ۱

۸. رویه‌های مستقیم برای پی بردن به وجود مسئله عبارتند از:

- (۱) انحراف از تجربیات گذشته، انحراف از برنامه پیش‌بینی شده، شکایت ارباب رجوع یا مشتریان.
- (۲) انحراف از تجربیات گذشته، انحراف از برنامه پیش‌بینی شده، پیشی گرفتن رقبا.
- (۳) گوشزد کارکنان در حیطه نظارت مدیر، مافوقها، شکایت ارباب رجوع یا مشتریان.
- (۴) فنون علمی مدیریت، کارکنان، مافوقها، شکایت ارباب رجوع یا مشتریان.

پاسخ: ۲

۱۲. دو معیار ارزیابی کارایی یک تصمیم کدامند؟

- (۱) پذیرش مجریان و دقت
- (۲) عینی بودن و صحت
- (۳) سادگی و سرعت
- (۴) عینی بودن تصمیم و پذیرش مجریان

پاسخ: ۴

۱۳. مسئله به عاملی گویند که هدف باشد.

- (۱) موجب فراتر رفتن از
- (۲) مانع دستیابی به
- (۳) باعث افزایش هزینه نیل به
- (۴) با اقدامات ریاضی موجب رسیدن به

پاسخ: ۲، هر چیزی که مانع رسیدن به هدف است مساله است.

۱۴. کدام عبارت صحیح است؟

- (۱) تصمیمات اساسی، تصمیمات تکراری و روزمره سازمان هستند.
- (۲) تصمیمات استراتژیک در سطوح عالی سازمانی اتخاذ می‌گردد.
- (۳) تصمیمات اجرایی در سطوح سرپرستی اتخاذ می‌گردد.
- (۴) تصمیمات عملیاتی در سطوح میانی مدیریت شکل می‌گیرد.

پاسخ: ۲

۱۵. تصمیم‌های ساختمند عموماً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می‌شود؟

- (۱) میانی
- (۲) عالی
- (۳) عملیاتی
- (۴) ستادی

پاسخ: ۳: تصمیمات ساختمند: برنامه ریزی شده ، تکراری ، کاملاً مشخص. رویه مشخص دارد.

۲۱. رویه‌های غیر مستقیم مسئله‌یابی کدامند؟

- (۱) کارکنان، رؤسا، ارباب رجوع یا مشتری
- (۲) کارکنان، انحراف از برنامه، پیشی گرفتن رقبا
- (۳) انحراف از برنامه، انحراف از تجربه، پیشی گرفتن رقبا
- (۴) ارباب رجوع یا مشتری، انحراف از تجربه، رقبا

پاسخ: ۱

۲۳. یکی از مهمترین دلایلی که انسان نمی‌تواند با عقلانیت کامل تصمیم بگیرد عبارت است از

- (۱) تفاوت نگرش‌ها
- (۲) اطمینان نسبت به آینده
- (۳) ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
- (۴) اکتفا به راه حل رضایتبخش

پاسخ: ۴

موانع و محدودیت‌های استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم، عبارتند از:

- ۱. تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان؛ ۲. ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم؛ ۳. عدم اطمینان نسبت به آینده؛ ۴. اکتفا به راه حل رضایتبخش؛ ۵. اکتفا به عقلانیت نسبی؛ ۶. مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت.

۵. این نظریه که مدیران در دنیای واقعی برای تصمیم‌گیری به راه‌حل‌های رضایتبخش بسنده می‌کنند و از آرمان‌گرایی (۹۳) پرهیز می‌کنند، مبتنی بر چه پیش‌فرضی است؟

- (۱) تعقل ابزاری
- (۲) تفکر سیستمی
- (۳) تعقل محدود
- (۴) جزءگرایی و تفکر تقلیل‌گرا

پاسخ: ۳ (اشتباه زد)

اگر سوال چه می‌گفت گزینه ۱ می‌شد؟ جامعه‌پذیری، عقلایی، منابع مادی، اقتصاد، جامعه‌پذیری

ابزارهای کمی تصمیم‌گیری:

ماتریس سود: کلید واژه: آینده یا آینده نگر. تجزیه و تحلیل احتمالات براساس شرایط آینده است. براساس ماتریس که سود را نشان می‌دهد.

نقطه سربه سر: نقطه‌ای که سازمان‌ها در آنجا، هزینه و درآمد برابر می‌شود و سود صفر می‌شود. قبل نقطه ضرر و بعد آن سود است.

درخت تصمیم: انواع احتمالات در آن وجود دارد و انواع درآمدها را ترسیم می‌کنید. ارزش مورد انتظار و سود هر درآمد را تعیین کرده و با ترسیم مسیرها و پیامدها نتایج را ارزیابی می‌کند. مورد انتظار را پیش‌بینی کرده و آینده را می‌بینید.

تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه (نرخ بازگشت سرمایه): گزینه های تصمیم را براساس سرعت بازگشت سرمایه و پوشش هزینه ها

شبیه سازی: از یک نرخ کوچک به سمت بزرگ می رود و آینده بازار و دنیای واقعی را پیش بینی میکند. و براساس نتایج حاصل تصمیم گیری می شود.

مدل های تصمیم گیری:

موقع تصمیم گیری ، دومساله مهم است: مساله چیست و چگونه حل شود:

هرگاه توافق برسر هدف و روش ها زیاده به ان الگوی عقلایی می گویند. یا کلاسیک

هرگاه هدف را می شناسید ولی روش را نمیدانید: روش ازمون و خطا استفاده می شود. یا رویش مختلف یا تغییرات تدریجی

هرگاه نه هدف را می شناسید و نه روش حل را نمی دانید: روش سطل زباله

هرگاه هدف را نمی داند و روش مشخص است. یعنی چی؟ همانند: درس خواندن دانشجو. الگوی ائتلافی یا کارنگی.

در شرایطی که هدف ندارید و باید به هدف برسید؟ روش سیاسی یا ائتلافی یا سطل زباله است.

اگر روش مشخص است: ائتلافی است و اگر روشم مشخص نباشد ، روش سطل زباله است.

مدل کلاسیک یا عقلایی: نظریه ایده ال است. تیلور و وبر. همچیز ایده ال است و اطلاعات کامل بهترین راه حل را می توان انتخاب کرد.

علم اداری: هربرت سایمون، دنبال بهترین نباشید چون بهترین وجود ندارد. رضایت از خوب ها داشته باش. تصمیم گیری شهودی است. تصمیمات ناخداگاه و مبتنی بر ارزش ها است.

مدل تدریجی: پیامد گزینه ها قابل پیش بینی نیست و شیوه رضایت بخش کارایی ندارد و در شرایط پیچیده و عدم اطمینان مدیران باید تغییرات کوچک در تصمیمات بدهند. مدیران هیچوقت نمی توانند به جای یک تصمیم پیچیده از تغییرات کوچک ایجاد کن و از ان استفاده کن.

تغییرات کوچک مستمر به جای تغییرات بزرگ یکباره. انطباق وجود ندارد. معکوس شدن تصمیم

ندارد

زمانی که خط مشی ها مشخص نیست بهتر است از تغییرات تدریجی استفاده شود.

مدل پویش مختلط: از مون خطا هست و خط مشی هم وجود دارد. مدیران همیشه آماده هستند تصمیمات خود را معکوس کنند. تغییرات کوچک باتوجه به یک خط مشی و روالی انجام می شود. ممکن است تصمیمات را معکوس کنند. ابتدا از مون خطا انجام شود و باتوجه به خط مشی ادامه مسیر مشخص می شود.

معکوس شدن و انطباق وجود دارد. عدم اطمینان تبدیل به استثنا نیست و روال هست.

مدل سطل زباله: برای سازمان دارای عدم اطمینان و غیرعقلایی است. **بصورت تصادفی** است. از روش های مذاکره استفاده کند. مشارکت سیال و دگرگون شونده و فناوری های غیرشفاف استفاده می شود.

مدل سیاسی: تصمیمات غیر عقلایی و بده-بستان و مبتنی بر قدرت و ائتلاف در آن وجود دارد.

در کدام رویکرد مدیران آماده هستند تصمیمات خود را معکوس کنند؟ مدل پویش مختلط

چالش های تصمیم گیری:

معیارهای چند گانه ، عوامل نا مشهود ، عدم اطمینان و ریسک ، اثار بلند مدت ، اطلاعات میان رشته ای(باعث افزایش پیچیدگی تصمیم می شود) ، مشارکت افراد مختلف در تصمیم گیری ، قضاوت ارزشی.

نکته: عدم اطمینان به میزان اعتماد فرد تصمیم گیر رابطه عکس دارد.

تفاوت دو نیمه کره مغز:

نیمه کره راست: (ایده الیست) تخیلات ، شهود ، ایده پردازی ، تفکر غیرخطی

نیمه کره چپ: (رئال) تفکر عقلایی ، محاسبات و تحلیل ، کلامی ، منطقی برعهده دارد.

استعاره بار افلاطون: تضاد دنیای بیرون و آنچه بشر درک میکند.

انسان متعادل: بین دو نیم کره راست و چپ توازن ایجاد میکند.

سلسله مراتب اطلاعات:

هر چه از سمت داده به حکمت برویم اطلاعات کاربردی تر می شود.

داده: یکسری اعداد ورودی و نماد و نمودار و تصاویر پردازش نشده و بدون معنی.

ترتیب داده: یعنی داده را تمیز کند.

مراحل تبدیل اطلاعات داده: تمیز کردن داده ها ، تلفیق داده: ترکیب داده مشخص ، انتخاب داده: یعنی کدام داده تحلیل شود. تبدیلی و دگردیستی داده: قرار دادن داده در بحث ، داده کاوی: رسیده از داده به اطلاعات معنی دار.

اطلاعات: داده پردازش شده ، دانش: اطلاعات تجزیه و تحلیل شده در ذهن افراد و با تعامل با محیط شکل گرفته و درونی می شود.

هوشمند: توانایی فکری و ذهنی در لحظه بتواند از اطلاعات طبقه بندی شده استفاده کند و دانش را در ذهن کاربردی کند.

خرد یا حکمت: تمایل و نیت و سعادت و قضاوت خود و دیگران و کاربست مناسب که با بصیرت قاطی شده و در سطح جهانی است. شبیه دانش قابل تسهیم نیست. قضاوت سطحی نیست.

دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری:

دامی که نمی بینید و شمارو به سقوط سوق می دهد: Bitfalt

زمانی که احساس میکنید چیزی نیست و به چیزی تکیه میکنید که دام برای سقوط است.

دام ظاهر نگری: نحوه دسترسی افراد به اطلاعات در قضاوت وی از اطلاعات تاثیر می گذارد. یعنی هر چیزی که ساده بدست بیاید ساده از دست می رود.

اطلاعاتی که مطلوبه را فقط می بیند و اطلاعات نامطلوب را نمی بیند.

اگر اطلاعات را با تلاش بدست آورند برای بدست آوردنش هزینه میکنند.

دام اعتماد بیش از حد: هرچه کار سخت تر باشد افراد تمایلشان برای اعتماد بیشتر می شود. بین اعتماد بین کارکنان و تصمیمات ارتباط مثبت وجود دارد.

دام تعهدات احساسی و اجتماعی: فرد چیزهایی را می داند اشتباه است و بنا بر دلایلی ان اشتباه را رها و اصلاح نمی کند.

جدول ۴-۴. علل و عوامل متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی

عوامل روان‌شناختی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی
- عدم تمایل به باخت - احتمال تغییر اوضاع و شرایط - تمایل به توجیه تصمیم‌های اولیه	- حفظ آبرو - تأکید فرهنگی بر پایداری داشتن و ثبات رویه	- مقاومت در برابر تغییر - خطمشی‌ها و سیاست‌های سازمان - ارزش‌های بنیادی سازمان

خطاها و سوگیری‌های تصمیم‌گیری:

خطای کامروایی انی: هر چیزی که رضایت فوری دارد، در ادامه سرکوب روانشناسی وجود دارد. تصمیم‌گیران دنبال پاداش فوری هستند و هر چیزی که جواب فوری بدهد مطلوب است.

اثر لنگراندازی: فرد تصمیم‌گیر پایبند و شیفته اطلاعات اولیه است و برای قبول نکردن اطلاعات بعدی دلیل تراشی و مانع تراشی میکند. چرا از اصطلاح لنگرگاهی استفاده می‌شود؟ زیرا همانند کشتی لنگر میندازه تا به جاهای دیگر دریا کاری ندارد. همه اطلاعات را نمی‌بیند تنها اطلاعات اولیه را می‌بیند.

خطای ادراکی گزینشی: افراد براساس اطلاعات و گذشته خود داده‌ها را گزینش میکنند نه برمبنای واقعیات.

مار گزیده از ریسمان سیاه و سفید می‌ترسه یعنی هرکسی مار گزیده باشه اطلاعات را براساس گذشته خود گزینش می‌کند.

خطای راستی آزمایی (خطای تأیید): افراد دنبال اطلاعات واقعی نیستند بلکه اطلاعاتی را می‌پذیرند که گذشته و اطلاعات آنها را تأیید کند. که دنبال اطلاعاتی باشیم که اطلاعات فرد را تأیید کند.

خطای بازنمایی (نماینده): فرد تصمیم‌گیری را براساس احتمال رخدادهای گذشته مقایسه میکند و بقیه رویدادها را با آن می‌سنجد. از اطلاعات گذشته برای تأیید اطلاعات خود استفاده کند.

برمبنای رخداد یا رویداد است

خطای واپسگرایی یا قهقرایی: تصمیم‌گیری برمبنای داده‌ها غلط و دروغین پیش‌بینی می‌شود. عبارت بهتر یعنی فکر میکند همیشه درست قضاوت میکند درحالی که ممکن است اشتباه باشد.

فنون تصمیم‌گیری گروهی:

همیشه تصمیم‌گیری گروهی خوب نیست زیرا ممکن است فرد فریفته گروه شود.

شش شیوه برای تصمیم‌گیری گروهی پیشنهاد شده است که گروه‌اندیشی را کاهش می‌دهند: طوفان مغزی، گروه اسمی، فن دلفی، ملاقات‌های الکترونیکی، جانب‌داری حیل‌گراانه و پرسش جدلی، و تکنیک نردبان تاشو.

فن دلفی: روش تصمیم‌گیری گروهی برای خبرگان است. چرا اسمش دلفی است؟ دلفی اسم معبدی در یونان بوده و افراد متخصص دورهم جمع می‌شدند و تصمیم‌گیری می‌کردند.

افراد متخصص کنار هم قرار نمی‌دهند زیرا ممکن است سوگیری شود. نظرات متخصصان بصورت گمنام و بدون شناخت بقیه گرفته می‌شود. دوباره بعد از بررسی نظرات برای آنها بازخورد را ارسال می‌کند و درصد نظرات گرفته می‌شود و دوباره نظرسنجی می‌شود.

بحث اجماع در استعاره سیاسی بوده است.

افراد صاحب نظر هستند. نتایج بقیه درج می‌شود و تصمیمی که درموردش اجماع وجود دارد انتخاب می‌شود. افراد یکدیگر را نشناخته و برخورد رو در رو باهم ندارند. متداول‌ترین روش خلاقیت گروهی همین روش دلفی است.

روش ملاقات‌های الکترونیکی: جدیدترین شیوه تصمیم‌گیری است.

در این روش، نظرات و پاسخ‌های شرکت‌کنندگان در کنفرانس بر صفحه

کامپیوتر نمایان می‌شود. مزایای اصلی ملاقات‌های الکترونیکی گمنامی، درستکاری (صداقت) و سرعت است. شرکت‌کنندگان، بدون ذکر نام، هر پیامی را که می‌خواهند به کامپیوتر می‌دهند و این پیام روی پرده نمایش داده می‌شود تا از این طریق همه بتوانند با فشار دادن دکمه‌ای آن پیام را ببینند.

روش پرسش جدلی یا جانب‌داری حیل‌گراانه:

زمانی که اعضای گروه تمایلی به جر و بحث ندارند و نوعی خفقان در

گروه بوجود می‌آید، رویکرد جانب‌داری حیل‌گراانه روشی است که در مقابل چنین جوی می‌ایستد و فرایند نقادی در گروه را سامان می‌دهد. یک فرد در نقش مدافع از راه حل ارائه شده جانب‌داری و فردی دیگر سعی در فهرست کردن معایب و ایرادات دارد.

یک فرد نقد میکند فرد دیگری دفاع میکند و بقیه را تشویق به نقد و شرکت در بحث میکند.

پرسش جدلی: یک مساله به دو گروه داده می‌شود و گروه‌ها باهم در می‌افتند و هر گروه دیگری را نقد میکند و مدیر از بررسی استدلال‌ها نتیجه می‌گیرد و سطح تصمیم‌گیری بالاتر می‌رود.

تکنیک نردبان تاشو: زمانی که بخواهیم افراد خجالتی را در تصمیم گیری مشارکت بدهند و شروع به بحث کند. مرحله به مرحله فرد درگیر بحث می شود. باعث سینرژی می شود.

تست:

۶. زمانیکه تصمیم گیرنده، تصمیمات متخذه در گذشته را ملاک قرار داده و با انجام تغییرات جزئی در آنها به اخذ تصمیم می پردازد، از شیوه استفاده کرده است.
(۱) روند گذشته (۲) رضایتبخش (۳) تغییرات جزئی و تدریجی (۴) عقلانی و سیستمی (۷۱)

پاسخ: ۳ (اشتباه شد): مقایسات جایگزین شونده یا گذر از اشفتگی.

در مقایسات تدریجی و جایگزین شونده ، از تئوری استفاده نمیشود. زیرا خط مشی مشخص وجود ندارد و هیچ چیز ذهنی استفاده نمی شود.

۱۷. سه منبع از منابع پیچیدگی فراگرد تصمیم گیری در دنیای معاصر کدام است؟
(۱) آثار کوتاه مدت، مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری، اطلاعات میان رشته ای
(۲) آثار کوتاه مدت، قضاوت های ارزشی، شاخص های چندگانه
(۳) شاخص های چندگانه، عوامل نامشهود، مخاطره و عدم اطمینان
(۴) شاخص های چندگانه، عوامل مشهود، مخاطره و عدم اطمینان

پاسخ: ۳

۱۹. دام های سه گانه ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری، کدامند؟
(۱) تکیه گاه یابی، روان شناختی، اجتماعی
(۲) ظاهرنگری، تعهدات اخلاقی، اعتماد اندک
(۳) ظاهرنگری، تعهدات احساسی و اجتماعی، اعتماد بیش از حد
(۴) تکیه گاه یابی، تعهدات احساسی و اجتماعی، اعتماد اندک

پاسخ: ۳

۲۴. «گمنامی، درستکاری و سرعت» از مزایای اصلی کدام روش است؟
(۱) فن دلفی (۲) روش گروه اسمی (۳) تراوشات آزاد فکری (۴) ملاقات های الکترونیکی

پاسخ: ۴

۲۵. کدام یک به مدیران کمک می‌کند تا نتایج احتمالی دو یا چند بدیل که با توجه به شرایط متفاوت آینده می‌توانند اختلاف داشته باشند را با هم مقایسه کنند؟

(۹۱)

(۲) ارزیابی بدیل‌ها

(۱) تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

(۴) درخت تصمیم

(۳) ماتریس سود

پاسخ: ۳ (اشتباه شد). مربوط به استانه سود و ماتریس سود است.

۲۶. در کدام موقعیت از تصمیم‌گیری، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است؟

(۴) ابهام

(۳) عدم اطمینان

(۲) اطمینان

(۱) مخاطره

پاسخ: ۱

۲۷. وقتی تصمیم‌گیرنده، احتمال رخداد حوادث را بر مبنای مقایسه با رویدادهای دیگر برآورد می‌نماید، دچار کدام خطای تصمیم‌گیری شده است؟

(۹۶)

(۴) راستی‌آزمایی

(۳) رخداد‌های تصادفی

(۲) واپس‌نگری

(۱) بازنمایی

پاسخ: ۱ (اشتباه شد): مقایسه تغییر ،

۲. علل سازمانی متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی در تصمیم‌گیری عبارتند از

(۱) مقاومت در برابر تغییر، خط مشی‌های سازمانی و ارزشهای بنیادی سازمان

(۲) ترس از قبول خطا در برابر دیگران، حفظ آبرو و تاکید فرهنگی بر پایداری

(۳) عدم تمایل به باخت، خط مشی‌های سازمانی و ارزشهای بنیادی سازمان

(۴) عدم تمایل به باخت، احتمال تغییر اوضاع و شرایط و تمایل به توجیه تصمیم‌های نخستین

پاسخ: ۱ (اشتباه شد)

۳. رعایت نیازهای زیبایی شناسانه جزو کدام دسته از عوامل موثر در پیچیدگی تصمیم به شمار می‌آید؟

(۸۷)

(۴) مخاطره‌ها و عدم اطمینان‌ها

(۳) معیارهای چندگانه

(۲) قضاوت‌های ارزشی

(۱) نامشهود

پاسخ: ۱

۴. در کدام یک از مراحل حل مشکل، گروه‌ها نسبت به افراد از اثربخشی کمتری برخوردارند؟
 (۱) تعیین گزینه‌ها (۲) ارزیابی گزینه‌ها (۳) تعریف مشکل (۴) ارزیابی حقایق

پاسخ: ۲ (اشتباه شد)

۷. زمانی که تصمیم‌گیرندگان به دنبال اطلاعاتی هستند که گزینه‌های گذشته و اطلاعات از پیش آماده شده را تصدیق نمایند، دچار چه نوع خطایی شده‌اند؟
 (۱) خطای دسترسی (۲) خطای ادراک گزینشی (۳) خطای راستی‌آزمایی (۴) خطای واپس‌نگری (۹۵)

پاسخ: ۳

۸. اصول راهنما در مدل تصمیم‌گیری تغییرات تدریجی کدام است؟
 (۱) تجربه و مقایسه (۲) قدرت (۳) شانس و تصادف (۴) تئوری

پاسخ: ۱

اصول راهنما در هر مدل تصمیم‌گیری					
مدل کلاسیک	مدل اداری	مدل پویا مختلط	مدل تغییرات تدریجی	مدل سطل زباله	مدل سیاسی
تئوری	تئوری و تجربه	تئوری، تجربه و مقایسه	تجربه و مقایسه	شانس و تصادف	قدرت

۹. در کدام مدل تصمیم‌گیری، استراتژی انطباقی مدنظر قرار می‌گیرد؟
 (۱) اداری (۲) سیاسی (۳) کنکاش ترکیبی (۴) سطل آشغال

پاسخ: ۱

فصل ۶: سازماندهی و طراحی سازمان

تعریف سازماندهی: تقسیم کار، هماهنگی و رسیدن به هدف. بر دو اصل استوار است: تقسیم کار، هماهنگی. و اینکه چه ساختاری را انتخاب کند.

در سازماندهی ۲ سری متغیر دارد که در تصمیم‌گیری مهم است:

محتوایی: که بر یکسری متغیرهای ساختاری تاثیر می‌گذارند.

متغیرهای محیطی: استراتژی، تکنولوژی، اندازه، قدرت، محیط.

متغیرهای داخلی (ساختاری): پیچیدگی، رسمیت و تمرکز که بر ساختار تاثیرگذار است.

۶ عنصر کلیدی تصمیم گیری:

(۱) تخصصی نمودن کار، (۲) بخش‌بندی، (۳) سلسله مراتب، (۴) حیطه نظارت، (۵) تمرکز و عدم تمرکز،

(۶) رسمیت.

سازماندهی: رسیدن به هدف از طریق تقسیم کار و هماهنگی

ساختار سازمانی حاصل چه چیزی است؟ حاصل فراگرد ساختار سازمانی و طراحی سازمان است.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی:

سازمان غیررسمی: نئوکلاسیک‌ها به این نتیجه رسیدن سازمان‌هایی و گروه‌هایی در سازمان وجود دارند بر تصمیمات تاثیرگذارند ولی مشخص نیستند.

سازمان رسمی اجتماعی است یا غیررسمی؟ غیررسمی

کدامشان حالت آرمانی یا تخیلی دارد؟ سازمان رسمی زیرا در عمل رخ نمی‌دهد.

کدام سازمان شبیه کوه یخ است؟ غیررسمی، بخش قابل رویت: رسمی است.

واقعیت یک سازمان را ساختار رسمی نشان می‌دهد یا غیررسمی؟ غیررسمی

غیرشخصی بودن وظایف و ساختار و ضابطه: ساختار رسمی

غیررسمی: ساختار و روابط دوستانه و کانال ارتباطی شفاهی است.

چرا اصطلاح ساختار سازمان، به ساخت هدف دار نقش‌ها اشاره دارد؟ زیرا در ساختار نقش‌ها نوشته می‌شود نه نام افراد.

سوسیومتریک: ساختار غیررسمی را با این ساختار نشان می‌دهند.

سازمان غیررسمی بر مبنای حمایت روانی-اجتماعی است.

ابزارهای رسمی کردن سازمان:

نمودار سازمانی، خط‌مشی سازمانی یا راهنمای سازمانی.

سازمان ها براساس روابط رسمی اداره می شوند یا غیررسمی؟ غیررسمی
واحد های سازمانی:

صف: بخش عملیاتی و امور اجرایی در سازمان است.

ستاد: بخش پشتیبانی و مشاوره در سازمان را برعهده دارد.

انواع ستاد: عمومی ، تخصصی و شخصی

ستاد شخصی: برای شخص مدیر است و خدمت را به مدیر ارائه می دهد و بقیه الزامی به پذیرش نظرات وی ندارند و برای یک نفر است و چشم و گوش مدیر است. مانند: رئیس دفتر مدیرعامل

تخصصی: ستادی که یک تخصصی را به سازمان ارائه می دهد و جدا ارائه می دهد و کاری به بقیه بخش ها ندارد. مانند: واحد حسابرسی ، تضمین کیفیت

عمومی: دو قسمت است: تخصصی و شخصی

عمومی شخصی: واحد حسابداری مستقل است ولی فقط برای مدیرنیست و همه از خدماتش استفاده میکنند ولی وظیفه ارائه گزارش بهش ندارند.

عمومی تخصصی: واحد بازاریابی ، تدارکات ، طراحی مهندسی. همه بخش ها می توانند بهش ارائه خدمت بدهند و از ان خدمت بگیرند.

صف یا ستاد بودن یک کار به اهداف سازمان بستگی دارد.

سازماندهی دو دسته بندی کلی دارد:

سازماندهی بر مبنای فرایند: دنبال کاهش هزینه است. سازمان های بوروکراتیک. سازمانهایی که حیطه نظارت محدود دارند. پیچیدگی عمودی زیاد است و پیچیدگی افقی کم است. تمرکز زیاد و تفویض اختیار کم و رسمیت بالاست و سرعت تصمیم گیری کم و رضایت مدیر زیاد است.

سازماندهی بر مبنای هدف: دنبال افزایش هماهنگی ، ارگانیک است ، حیطه نظارت وسیع ، پیچیدگی عمودی کم و پیچیدگی افقی زیاد است ، تمرکز کم ، تفویض اختیار زیاد ، رسمیت کم ، سرعت تصمیم گیری زیاد ، رضایت زیردستان زیاد است.

در سازمانی که فرایند مهم است اعتماد به زیردستان زیاد است یا کم؟ کم زیرا-تصمیم توسط مدیران گرفته می شود و اعتماد به زیردستان کم است.

بروکراتیک سلسله مراتبی است. مدیر به دو یا سه نفر اعتماد دارد. حیطه نظارت محدود است.

تمرکز زیاد: مدیر همه کارها خودش انجام می دهد و کلا همه را خودش نظارت میکند. رسمیت بالاست.

ارگانیک باز است. افقی است. تیمی است. هماهنگی بالاست.

ارگانیک : ساختارش شبیه موجود زنده تغییر میکند.

در سازان هایی که قاعده مهم است فرایند مهم است. مثال: خودرو سازی

رابطه تمرکز و حیطه نظارت مستقیم یا معکوس؟ معکوس است. هر چه سازمانی متمرکزتر حیطه نظارت

محدودتر مدیر این سازمان ها به نفرات محدود ۲ یا ۳ نفر نظارت میکند.

رابطه تفویض اختیار و حیطه نظارت افقی ؟ مستقیم

رابطه پیچیدگی عمودی با تمرکز؟ مستقیم

سلسله مراتب : پیچیدگی عمودی

رابطه سرعت تصمیم گیری با تمرکز؟ معکوس

رابطه پیچیدگی افقی با تفویض اختیار؟ مستقیم

تست:

۲. در چه نوع ساختار سازمانی مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را ایفا می کند؟ (۷۰)

۲) ساختار سازمان با گروههای متداخل

۴) سازمان بر مبنای عملیات

۱) ساختار سازمان خزانه ای

۳) ساختار سازمان پروژه ای

پاسخ: ۲

۹. یکی از مزایای سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف

۱) ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان است.

۲) ایجاد واحدهای غیر متمرکز در سازمان است.

۳) تصمیم گیری و خط مشی گذاری سریع است.

۴) ایجاد واحدهائی است که سریعاً به تغییرات محیط پاسخ می دهند.

پاسخ: ۱ (اشتباه شد)

۸. ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف و ستاد در هر سازمان آن سازمان است. (۷۱)
(۱) واحدهای پشتیبانی (۲) هدف اصلی (۳) واحدهای خدماتی (۴) واحدهای اداری و مالی

پاسخ: ۲

۱۸. واحدهایی در سازمان که از خدمات یا عملیات آنها واحدهای خارجی استفاده می کنند واحدهای می نامند. (۷۲)
(۱) ستاد (۲) خدمات (۳) پشتیبانی (۴) صف

پاسخ: ۱ (اشتباه شد) زیرا ستاد کارش خدمت رسانی به بقیه واحدهاست.

۲۸. ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی آن سازمان است.
(۱) واحدهای اداری و مالی (۲) واحدهای پشتیبانی (۳) واحدهای خدماتی (۴) هدف اصلی

پاسخ: ۴

۳۲. در الگوی ارگانیک سازمان، اندازه- هدف- و شیوه کنترل چگونه است؟
(۱) بزرگ- همکاری- رسمی
(۲) بزرگ- کارایی- دیوانسالاری
(۳) کوچک- اثربخشی- گروهی
(۴) کوچک- کارایی- گروهی

پاسخ: ۳: چرا سازمان کوچک است؟ زیرا سازمان بزرگتر باشد بروکراتیکتر است. پرچقدر سازمان بزرگتر باشد بوروکراتیک تر است.

۳۷. واحدهائی که بطور مستقیم در جهت حصول به اهداف سازمانی تلاش می کنند، واحدهای هستند.
(۱) تخصصی (۲) خدماتی (۳) صفی (۴) مشاوره‌ای

پاسخ: ۳

۳۳. کدام مورد نشان دهنده مفهوم امپراطوری سازی در بخش های ستادی است؟
(۱) بزرگ و بزرگ تر شدن واحدها
(۲) افراد بیشتری به یک واحد اضافه شدن
(۳) کوچک شدن واحدها و افزایش پیدا کردن حجم کار واحدها
(۴) اضافه شدن افراد بیشتر به یک واحد حتی اگر حجم کار آن واحد افزایش نداشته باشد.

پاسخ: ۴ (اشتباه شد)

۴۵. از جمله ویژگیهای مهم طراحی کلاسیکی سازمان، کدامند؟

- (۱) عدم تمرکز کم - رسمیت کم - پیچیدگی زیاد
(۲) عدم تمرکز کم - رسمیت کم - پیچیدگی کم
(۳) تمرکز زیاد - رسمیت زیاد - پیچیدگی زیاد
(۴) تمرکز زیاد - رسمیت کم - پیچیدگی زیاد

پاسخ: ۳

۴۳. هنگامیکه مدیران، کارکنان را ناآگاه، تنبل و مسئولیت‌گریز بدانند، کدام نوع ساخت سازمانی را انتخاب می‌نمایند؟ (۸۰)

- (۱) مسطح (۲) بلند (۳) متداخل (۴) پروژه‌ای

پاسخ: ۲

۴۴. سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط با دیگران شود. (۸۰)

- (۱) سیاسی (۲) رسمی (۳) اجتماعی (۴) آشتی‌ناپذیر

پاسخ: ۳

۴۶. در سازمان‌های انطباق‌پذیر (Adaptive Organization)، معمولاً از ساختار استفاده شده و طرح‌های سازمانی به کار گرفته می‌شود. (۸۱)

- (۱) تیمی - ارگانیک‌تری (۲) وظیفه‌ای - ارگانیک‌تری (۳) تیمی - مکانیکی‌تری (۴) وظیفه‌ای - مکانیکی‌تری

پاسخ: ۱

۵۷. در سازمان‌های ارگانیک میزان قواعد و رویه‌های جاری میزان استفاده از تیم‌های کاری و شیوه‌های ایجاد هماهنگی است. (۸۷)

- (۱) کم - کم - رسمی و شخصی
(۲) کم - زیاد - رسمی و شخصی
(۳) زیاد - کم - رسمی و شخصی
(۴) زیاد - زیاد - رسمی و غیرشخصی

پاسخ: ۲

۶۶. کدام ستاد در مقابل فردی که برای کمک به او منصوب شده است مسئول می‌باشد و هیچ‌گونه قدرتی برای اعمال نظرات خود روی قسمت‌های مختلف سازمان ندارد؟ (۹۱)

- (۱) مشورتی (۲) تخصصی (۳) شخصی (۴) عمومی

پاسخ: ۳

۶. کدام نوع اختیار ماهیتی مشورتی دارد و افراد حق ندارند به طور مستقل توصیه‌های خود را اجرا کنند؟
 (۱) کارکردی (۲) ستادی (۳) صفی (۴) انتخابی

پاسخ: ۲

۸. در مدیریت محافظه کار کدام مورد به چشم می‌خورد؟
 (۱) ساختار غیرمتمرکز (۲) سطوح مدیریتی کم (۳) خطر تهدید زیاد (۴) تمرکز در سطوح بالا

پاسخ: ۴

۱۸. هنگامی که افزایش کارایی و کاهش هزینه رموز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحدهای اداری بر کدام اساس طراحی گردد؟
 (۱) هدف (۲) فراگرد (۳) ستاد عمومی تخصصی (۴) سازمان ماتریس (۹۳)

پاسخ: ۲

نکته: کار ساده تر باشد و پراکندگی جغرافیایی کم باشد ؛ حیطة نظارت بیشتر می شود.

عدم اطمینان محیطی زیاد باشد ، حیطة نظارت وسیع است یا محدود؟ محدود. زیرا مدیر به زیردستان اعتماد ندارد و افراد امین کم است.

نکته: در موارد زیر حیطة نظارت گسترده انتخاب می شود:

کار ساده باشد ، استاندارد باشد ، مدیر در صدد تشخیص باشد و توانایی زیردستان زیاد باشد ،

در موارد زیر حیطة نظارت محدود است:

مدیر کارکنان را تنبل فرض کند ، محیط بشدت نامطمئن باشد ، پراکندگی جغرافیایی زیاد باشد.

۳نوع پیچیدگی در مدیریت:

عمودی ، جغرافیایی ، افقی.

پیچیدگی عمودی کی بالا می رود: هرچه سلسله مراتب بالا رود ان هم زیاد می شود. برای سازمان بوروکراتیک

پیچیدگی افقی: با تخصص ها سرکار دارد. هرچه تخصص تعدادش بیشتر شود پیچیدگی افقی زیاد می شود.

پیچیدگی جغرافیایی: با دفاتر استانی سرکار دارد، هرچه تعداد بیشتر پیچیدگی بیشتر می شود.

هرچه تعداد سطوح سازمانی بیشتر شود ، سازمان عمودی تر شده و ارتفاع بیشتر است.

هرچه تخصص ها بیشتر سازمان افقی تر است.

حیطه نظارت: تعداد کارمندانی که به یک مدیر گزارش می دهد.

MBO غیرمتمرکز است.

مینتزبرگ سه عدم تمرکز سازمانی را شناسایی کرد:

عمودی ، افقی ، جغرافیایی

عدم تمرکز افقی: انتقال قدرت تصمیم گیری به افراد خارج سلسله مراتب است.

افقی یعنی تخصص و عمودی یعنی سلسله مراتب.

معنی جمله چیست " غیرمدیران اقدام به اتخاذ تصمیم می پردازند "؟

متخصصین است که لزوما درون سازمان هم نیست. متخصص تصمیم میگیرد.

تمرکز زدایی گزینشی: به بعضی قدرت می دهد به بعضی قدرت نمی دهد. در واقع قدرت تصمیم گیری به برخی واحدها واگذار می شود.

متغیرهای ساختاری شامل: پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز.

رویکرد طراحی ساختار: (الگوهای سازماندهی)

- بر مبنای وظیفه: سنتی نوع سازماندهی است. دسته بندی براساس وظایف است. سنتی ، کند: زیرا احتمال لوس شدن مسئولیت وجود دارد و هر بخش مسئولیت را گردن واحد دیگر می اندازد ، بازده بالا در کار یکنواخت زیرا هر کسی کار خود را یاد گرفته است ، آموزش ساده: زیرا همه وظیفه را می دانند ، گروه تخصصی شکل میگیرد ، شدت تمرکز و عدم تمرکز یک تابع سینوسی است. زیرا فشار روی معاونت هاست و فشار روی زیردستان نیست.

کارایی واحدها تا ضعیف ترین واحد کاهش می یابد. زیرا همه واحدها بهم مرتبط است ، شیفستگی تخصصی ایجاد می شود.

- بر مبنای محصول (بخشی یا تولید یا عملیات): هر بخش براساس محصول دسته بندی می شود.

نکته: مناسب استراتژی تنوع است.

سوالات ساختار بر مبنای محصول:

ارزیابی عملکرد ساده است یا سخت؟ ساده. زیرا هر واحد به دلیلی اینکه واحدها بهم وابسته نیستند مسئولیت را گردن واحد دیگری نمی اندازند.

استقلال بالاست یا پائین؟ بالاست

آموزش ساده است یا سخت؟ سخت زیرا از رشته های مختلف هستند آموزش سخت است. زیرا کار هر بخش تخصصی است و نیاز به آموزش تخصصی دارد.

گروه های تخصصی تقویت می شوند یا تضعیف می شوند؟ تضعیف می شوند. زیرا در بین محصولات مختلف تقسیم می شوند.

نکته: هر جا کلمه استقلال آمد یعنی فرایند محصولی است.

نکته: هر چه اندازه سازمان بزرگتر باشد ، پیچیدگی عمودی بیشتر و ارتفاع سازمان بالاتر می رود.

مدیر چند بعدی پرورش پیدا میکند یا پرورش پیدا نمی کند؟ پرورش می یابد. زیرا مدیر در همه بخش ها فعالیت میکند.

نیاز به تعداد مدیرها بیشتر می شود یا کمتر می شود؟ بیشتر می شود.

• **سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی:** سازمان هایی که شعب آنها در مناطق جغرافیایی مختلف پراکنده است.

مناسب ، مواقعی که ارتباطات دشوار است.

در این ساختار هزینه بیشتر می شود یا کمتر؟ هزینه بیشتر می شود. به علت تعدد ساختمان ها.

در این ساختار وحدت رویه ساده است یا سخت؟ سخت ، زیرا فرهنگ ها متفاوت است.

سطح مسئولیت ها افزایش می یابد یا کاهش؟ کاهش می یابد. زیرا یک مدیر مسئول همه شعب و مناطق مختلف نیست.

• **سازماندهی بر مبنای مشتری:** نظیر پلیس +۱۰ ، سازمان بازرگانی ، آموزشی

چه سازمانی بهتر است بر مبنای مشتری سازماندهی شود؟ سازمانی که نیازهای مشتری را شناسایی کرده و بخش های مختلف بخش بندی کرده است.

مناسب سازمان های آموزشی ، مشاوره ای و بازرگانی است.

رضایت مشتری بالا است یا پائین؟ بالاست. زیرا نیاز مشتری در کوتاهترین زمان و بهتر پاسخ داده می شود.

چرا شناسایی نیازهای مشتری دشوار است؟ زیرا باید فرهنگ های مختلف شناسایی شود. نیازمند نیرویی است که توانمندی ارتباطی خوبی با مشتریان داشته باشد.

بخش بندی مشتریان ساده است یا سخت؟ سخت زیرا اساس این مدل بر مبنای بخش بندی مشتریان است و بخش بندی مشتریان کار دشواری محسوب می شود.

• سازماندهی بر مبنای بازار : ساختاری که مناسب سازمان بی المللی است. بر بازار و مجاری بازار تاکید میکند.

چرا قیمت یک محصول در بازارهای مختلف قیمتش متفاوت است؟ زیرا کشش قیمتی محصول در بازارهای مختلف متفاوت است.

قیمت تمام شده ساده است یا سخت؟ سخت. زیرا در بازارهای مختلف سیستم مالیاتی و مالی و ... متفاوت است.

افزایش تولید همیشه موجب افزایش سود یک سازمان می شود؟ خیر. هزینه انبار، اصطلاح و خط تولید وجود دارد که با افزایش تولید بیشتر می شود.

تحقیق و توسعه ساده است یا سخت؟ سخت. زیرا در بازارهای مختلف رفتارها متفاوت است هماهنگ سازی واحدهای تحقیق و توسعه به دشواری صورت میگیرد.

نکته: سازماندهی بر مبنای مشتری : برای پائین ترین سطوح سازمانی استفاده شده و قدیمی ترین شیوه سازماندهی است.

• الگوهای جدید طراحی ساختار سازمانی:

پروژه ای: همان ویژگی های سازماندهی محصولی را دارد اما موقتی است. مانند: صنایع نظامی و شرکت های مقاطعه کار (پیمانکاری).

ماتریسی (خزانه ای): هم بر مبنای پروژه و هم بر مبنای وظیفه. دوتا سرپرست دارد: از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی و از نظر برنامه تحت نظر مدیر پروژه است. (نقض اصل وحدت فرماندهی)

شکل پیشرفته تر سرپرستی چندجانبه است.

در این ساختار واکنش به تغییرات محیطی ساده است یا سخت؟ ساده- زیرا متخصص را دارد و درگیر روال اداری نیست. بسیار منعطف است.

تیلور هم وحدت فرماندهی را از بین برد.

هماهنگی ساده است یا سخت؟ سخت است. زیرا هر فرد باید با دومدیر هماهنگ کند و هرمدیر نیاز به گزارش نکته: بهره وری نیروی انسانی یا بازدهی نسبت به مقیاس نیروی انسانی، افزایش می یابد. هزینه نیروی انسانی کاهش می یابد.

بازده به مقیاس نیروی انسانی یعنی چه؟ یعنی هزینه ای که صرف نیروی انسانی می شود در پروژه های مختلفی استفاده شود.

رضایت نیروی انسانی در این ساختار بیشتر است یا کمتر؟ کمتر است- زیرا احساس موقتی بودن شغل در نیروی انسانی وجود دارد.

تست

۱۰. ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع تولیدات یا خدمات در کدامیک از مبانی سازماندهی ساده تر و صحیح تر انجام می گیرد؟ (۷۱)

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| (۱) مبناى ارباب رجوع یا مشتری | (۲) مبناى نوع تولید |
| (۳) مبناى وظیفه یا هدف | (۴) مبناى منطقه جغرافیائی |

پاسخ: ۲ (اشتباه شد)

۱۱. سازمان ماتریسی یا خزانه ای (Matrix Organization) ترکیبی از سازمان و سازمان می باشد. (۷۱)

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| (۱) بر مبناى پروژه- بر مبناى تولید | (۲) بر مبناى وظیفه- بر مبناى پروژه |
| (۳) بر مبناى تولید- بر مبناى تولید | (۴) بر مبناى هدف- بر مبناى وظیفه |

پاسخ: ۲

۱۲. در کدامیک از ساختارهای زیر بطور نسبی از نیروی انسانی بیشترین استفاده به عمل آمده و به نیازهای محیط سریعتر پاسخ داده می شود؟ (۷۱)

- | | | | |
|---------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| (۱) ساختار پروژه ای | (۲) ساختار متداخل | (۳) ساختار بر مبنا وظیفه ای | (۴) ساختار ماتریسی یا خزانه ای |
|---------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------|

پاسخ: ۴

۱۶. یکی از دلایل طراحی ساختار ماتریسی برای انطباق با است.
- (۱) ساختارهای موجودی که ظرفیت برقراری ارتباطات میان افراد و گروهها را داشته باشند.
 - (۲) عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع)
 - (۳) عدم به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی
 - (۴) کاهش هزینه ها و عدم نیاز به عملکرد عالی

پاسخ: ۲

۱۹. کدامیک از ساختارهای زیر ساخت پروژه‌ای و ساخت وظیفه‌ای را در بر دارد؟
- (۱) ساخت مبنا جغرافیایی
 - (۲) ساخت ماتریسی یا خزانه‌ای
 - (۳) ساخت مبنا عملیاتی
 - (۴) ساخت مبنا مشتری

پاسخ: ۲

۲۳. سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم را بوجود می آورند.
- (۱) سازمان بر مبنای تولید
 - (۲) سازمان ماتریسی
 - (۳) سازمان بر مبنای منطقه
 - (۴) سازمان با گروههای متداخل

پاسخ: ۲

۳۸. در کدامیک از طرحهای سازمانی اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب سازمانی نقض می گردد؟
- (۱) ماتریسی
 - (۲) منطقه عملیات
 - (۳) نوع عملیات
 - (۴) وظیفه‌ای

پاسخ: ۱

۴۰. سازمان ماتریسی معمولاً تلفیقی از سازماندهی پروژه و است.
- (۱) محصول
 - (۲) وظیفه‌ای
 - (۳) زمان
 - (۴) ارباب رجوع

پاسخ: ۲

۴۱. اساس سازماندهی بر دو اصل استوار است. این دو اصل کدامند؟
- (۱) تقسیم کار و هماهنگی
 - (۲) تفویض اختیارات و هماهنگی
 - (۳) تقسیم کار و تفویض اختیارات
 - (۴) هماهنگی و بسیج منابع و امکانات

پاسخ: (۱) اشتباه شد

۵۰. کدام یک از گزینه‌های زیر صحیح‌تر است؟

- (۱) در سازمان بر مبنای عملیات، به تعداد وظایف تخصصی، واحد ایجاد می‌کنیم.
- (۲) در سازمان بر مبنای پروژه، به تعداد پروژه‌های موجود، واحد مستقل ایجاد می‌کنیم.
- (۳) در سازمان ماتریسی، به تعداد پروژه‌های موجود، خزانه تخصصی ایجاد می‌کنیم.
- (۴) در سازمان بر مبنای منطقه عملیات، به تعداد محصولات تولیدی، واحد ایجاد می‌کنیم.

پاسخ: ۲ (اشتباه شد)

۵۳. در سازمان بر مبنای امکان لوژ مسئولیت و گناه عدم انجام امور را به دوش سایر واحدها انداختن بیشتر است؟
(۱) تولید (عملیات) (۲) مشتری (۳) منطقه (۴) وظیفه (۸۴)

پاسخ: ۴

۵۴. در ساختارهای سنتی سازمانی عدم استقلال واحدها و وابستگی آنها به یکدیگر سبب ایجاد کدام مشکل می‌شود؟ (۸۵)
- (۱) تصمیم‌گیری در واحدها بوسیله مدیران به تنهایی صورت می‌گیرد.
 - (۲) ارزیابی واحدها دقیقاً امکان‌پذیر نبوده و مسئولیت‌ها لوژ می‌شوند.
 - (۳) سلسله‌مراتب سازمانی افزایش یافته و کارها با کندی و تأخیر انجام می‌گیرند.
 - (۴) مشارکت واحدها در انجام وظایف و مأموریت‌های سازمانی ممکن نیست.

پاسخ: ۲

۵۹. در صورتی که سازمانی در پی افزایش کارایی و کاهش هزینه باشد چه نوع سازماندهی مناسب است؟
(۱) رسمی (۲) غیررسمی (۳) مبتنی بر هدف (۴) مبتنی بر فراگرد (۸۹)

پاسخ: ۴

۶۴. در کدام یک از ساختارهای سازمانی وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها دچار مشکل می‌شود؟
(۱) ارباب‌رجوع (۲) وظیفه (۳) منطقه عملیات (۴) هدف (۸۹)

پاسخ: ۳ (اشتباه شد)

۶۸. در چه نوع ساختاری گروه‌های وظیفه‌ای مستقل، با تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، و اختیارات متمرکز کار می‌کنند؟ (۹۳)
(۱) حرفه‌ای (۲) بخشی (۳) ساده (۴) ماشینی

پاسخ: ۲) (اشتباه شد)

۷۰. در کدام یک از مبانی سازمانی استقلال نسبی واحدها در عملیات حفظ شده، ارزیابی عملکرد ساده تر بوده و واحدهای تخصصی مجزا با هم فعالیت می کنند؟
(۱) نوع تولید (۲) مبنا وظیفه (۳) منطقه جغرافیایی (۴) مبنا مشتری (۹۴)

پاسخ: ۱) (اشتباه شد)

ویژگی سازمان با گروه متداخل: ساختار سنجاقی. مدیر یک گروه عضوی از یک گروه دیگر باشد. هماهنگی بالاست و مناسب هماهنگی ایجاد کردن بین افراد است.

نقش ترکیبی مدیر: این ساختار مناسب این گروه است. نقش ترکیبی: مدیر ادم ها را به گروه تبدیل میکند.

نکته: در الگوی سنجاقی بهره وری گروهی افزایش می یابد. که به آن سیستم تعاملی اثربخش گفته می شود.

مزایا:

- انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و به سرعت و سهولت بین گروه ها انجام می پذیرد و امکان تبادل اطلاعات در همه سطوح سازمانی به وجود می آید.
- تصمیمات متخذه در گروه بالاتر، به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پایین تر هماهنگ می شوند و در نتیجه با تمایلی بیشتر مورد پذیرش و عمل قرار می گیرد.
- وجود اعضای مشترک در گروه ها، همبستگی در سازمان را تقویت می کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می آورد.
- روابط گروهی بر روحیه افراد و انگیزش آنان به کار اثراتی مثبت دارند و عوارض ساختار سلسله مراتبی را کاهش می دهد.
- به طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم گیری های جمعی، و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده اند به سلسله ای ساختار قابل حصول خواهند شد.

معایب:

کندی تصمیم گیری، هیچ تغییر عمده ای در ساختار سنتی ایجاد نمیکند.

نکته: استعاره زندان افلاطون هم تصمیم گیری گروهی وجود دارد.

سازمان با واحدهای مستقل: (خودکفا، سلولی، Mazola، Modular)

سازمان ها، فعالیتشان مستقل است و هر واحد فعالیتش منوط به فعالیت قبلی است و مستقل نامیده می شود چون کارش را مستقل انجام می دهد. خودش باید خرج خود را بدست آورد.

اما از خدمات واحد دیگر می تواند استفاده کند و در قبال واحد خود مسئول است.

در این ساختار هر یک از واحدها می‌کوشد مولد باشد و بتواند

هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهد. بدین ترتیب مشکلی که در ساختارهای سنتی بین واحدهای صف و ستاد به وجود می‌آید و واحدهای ستادی مسئولیت‌های واحدهای صفی را مسئولیت خود نمی‌دانند،

نکته: یکی دیگر از ساختارهایی که تضاد بین صف و ستاد را به حداقل می‌رساند ساختار M شکل است که ویژگی آن: ستاد به دو صف پاسخ است.

نکته ساختاری است که مسئولیت‌های بیشتر به واحدهای صفی داده می‌شود و تا حد زیادی قدرت صفی‌ها حفظ می‌شود یعنی صف از ستاد بیشتر است.

• ساختار شبکه ای: مدل پیشرفته‌ای ساختار R&D (کلمه کلیدی: ارزش)

ساختاری که هسته مرکزی قوی دارد که مسئول برقراری ارتباط بین واحدها است. سازمان مجازی هم است. و از ساختار ائتلاف موقتی استفاده می‌کند. (می‌تواند شبکه را تغییر دهد) امکان رقابت در سطح جهانی را دارد.

شبیه شرکت: intel و اسنپ

(مهم) ساختار افقی: ساختار سازمان حول محور اصلی است و با بازمهندسی ساختار عمودی را مجدد باز تعریف و به ساختار افقی تبدیل می‌کند. در امتداد فرایند. سلسله مراتب کم می‌شود. شکل افقی تر می‌شود.

افراد در یک گروه تحت عنوان صاحب یا مالک فرایند قرار می‌گیرند.

نقاط قوت:

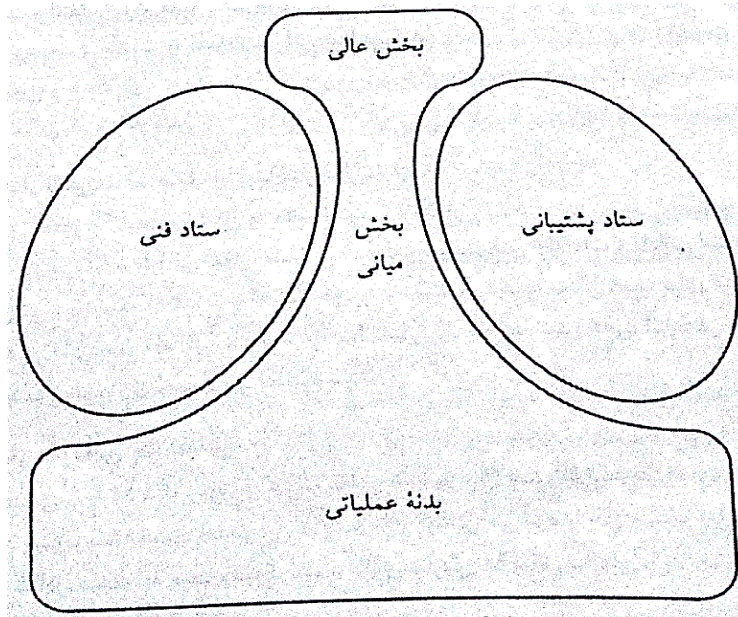
انعطاف پذیر، کیفیت کار و زندگی بهتر، انتقال ارزش‌ها به مشتری، هر کارمند دید وسیع تر دارد، کار تیمی است،

نقاط ضعف: تعیین فرایند سخت تر است، توسعه دانش عمیق و تخصصی محدود، نیازمند تغییر فرهنگ، نیاز به آموزش زیاد کارکنان تا بتوانند در تیم کار کنند.

سازمان‌ها تخصص اصلی را خودشان انجام نمی‌دهند.

• ساختار هوجهی مینتزربرگ

قسمت دارد: بخش عالی، میانی، عملیاتی، فنی، ستاد پشتیبانی.



هر سازمانی فارغ از نوعش ، بخش میانی: اطلاعات از مدیران عالی گرفته به بدنه عملیاتی می دهد.

بسته به اینکه قدرت در کدام بخش باشد ساختار تغییر می کند: زیرا افراد دنبال قدرت هستند.

قدرت در بخش مدیران عالی باشد: ساختار ساده است. زیرا یک مدیر است با تعدادی کارمند که به آنها دستور می دهد. مثال: فروشگاه که یک صاحب مغازه و کارگرا - شرکت خانوادگی

- ساختار ارگانیک و پویا است. زیرا تغییرش راحت است.
- تمرکز زیاد است یا کم؟ زیاد
- رسمیت کم است یا زیاد؟ کم
- پیچیدگی کم است یا زیاد؟ کم
- هماهنگی دو طرفه یا یکطرفه از طرف قانون یا مدیر؟ یکطرفه
- سرپرستی مستقیم دارد.

قدرت در بخش میانی باشد(بخشی): ساختار بروکراسی بخشی یا شعبه ای شکل می گیرد. هرکسی دنبال قوی کردن واحد خود است. مناسب سازمان های مستقل است.

- وظیفه مستقل دارد.
- استقلال بالا است یا پائین است؟ بالا است.
- بروکراسی لشگری هم نامیده می شود و هرکسی لشگر خود را دارد.
- تمرکز محدود به هر بخش است.

- رسمیت زیاد است یا کم؟ زیاد و پیچیدگی زیاد است.

استانداردسازی خروجی ها

چرا استانداردسازی خروجی است؟ هربخش مستقل باید خروجی را خود مدیریت کند و نمی تواند گردن بخش دیگر بی اندازد.

تمرکززدایی عمودی محدود

تمرکز زدایی و افقی:

قدرت در بخش عملیاتی باشد: ساختار بروکراسی حرفه ای است. (هر جا عمل بیاد کنارش حرفه می آید) کارها بصورت غیرمتمرکز انجام می شود. افراد باید حرفه ای باشند. مثال: بیمارستان و دانشگاه و شرکت حسابرسی،موزه، کتابخانه

در بیمارستان و دانشگاه قدرت دست کسی است که با مشتری سرکار دارد: تعریف بروکراسی حرفه ای.

- استانداردسازی و عدم تمرکز بالاست یا کم؟ بالاست. زیرا بروکراسی حرفه ای است و کارها تخصصی است.

- هم ارگانیک و هم استاندارد است.

- تخصص گرایی اجتماعی است.

- استانداردسازی مهارت ها. زیرا فرد متخصص باید مهارت پاسخگویی داشته باش.

- عدم تمرکز بالاست. زیرا کارمند می تواند به تشخیص خود دستورالعمل ها را کم یا زیاد کند.

- تمرکززدایی عمودی و افقی:

قدرت در بخش فنی باشد: بروکراسی ماشینی است. زیرا دنبال منظم کردن همه چیز است. برای همه میخواهد قانون تعریف کند. بروکراسی وبر این بخش است. خاصیت توصیفی دارد.

مناسب مواقعی که دنبال استانداردسازی است.

پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز چه ویژگی دارد؟ هر سه بالاست و ساختار عمودی است.

ساختار تخصص گرایی وظیفه ای یا اجتماعی؟ وظیفه ای: استانداردسازی فرایندها

مناسب چه محیطی است؟ محیط ساده و با ثبات که راحت تغییر نکند.

محیط ثابت و پیچیده. دانشگاه محیط ثابت و پیچیده : دانشجوها می پیچوند و اوایل کار باثبات هستند.

تمرکززدایی افقی:

قدرت در بخش ستاد پشتیبانی باشد: ساختار ادھوکراسی (ساختاری که شکل موقت دارد) است. ارگانیک است. مثال: شرکت های کارافزین این بخش قرار دارند. رسمیت خیلی پائین است.

- ارگانیک است بخاطر انعطاف است.
- پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز چه ویژگی دارد؟ هر سه کم است. دائما تغییر میکند.
- تخصص گرایی وظیفه ای است یا اجتماعی؟ اجتماعی - زیرا پشتیبانی با مردم درارتباط است.
- تنظیم طرفینی است. زیرا پشتیبانی فرایند رفت و برگشتی است و فیدبک را برمی گرداند.
- تمرکززدایی گزینشی.

جدول ۲-۶. ارتباط سه بعد اساسی سازمان با انواع ساختار سازمانی

انواع ساختار	سازوکار اصلی هماهنگی	بخش کلیدی سازمان	نوع تمرکززدایی
۱. ساختار ساده	سرپرستی مستقیم	راس استراتژیک	تمرکززدایی عمودی و افقی
۲. بوروکراسی ماشینی	استانداردسازی فرایندهای کار	ساختار فنی	تمرکززدایی افقی محدود
۳. بوروکراسی حرفه‌ای	استانداردسازی مهارت‌ها	هسته عملیاتی	تمرکززدایی عمودی و افقی
۴. بوروکراسی بخشی	استانداردسازی خروجی‌ها	خط میانی	تمرکززدایی عمودی محدود
۵. ادھوکراسی	تنظیم طرفینی	ستاد پشتیبانی	تمرکززدایی گزینشی

تمرکز زدایی عمودی: ساختار بروکراتیک است و مدیر تصمیم گیری را می دهد به زیردستان.

تمرکززدایی افقی: قدرت دست نامدیر است و زیردست نیستند.

تمرکززدایی گزینشی: چون پشتیبانی است و خودش تصمیم می گیرد چه کسی را پشتیبانی کند و کی را پشتیبانی نکند.

تست:

۲. در چه نوع ساختار سازمانی مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را ایفا می کند؟
- (۱) ساختار سازمان خزانه‌ای
(۲) ساختار سازمان با گروههای متداخل
(۳) ساختار سازمان پروژه‌ای
(۴) سازمان بر مبنای عملیات

پاسخ: ۲

۶. بر اساس نظر مینتزبرگ (Mintzberg) بوروکراسی ماشینی زائیده است.

۱) تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه‌های دقیق است.

۲) تسلط بخش عالی بر کل سازمان است.

۳) تسلط بدنه عالی در سازمان است.

۴) تسلط بوروکراتها در سازمان است.

پاسخ: ۱

۱۳. منظور از سنجاق اتصال (Linking-Pin) در سازمان با گروه‌های متداخل است.

۱) اعضای مشترک ۲) اعضای منفرد ۳) اعضای گروه مدیریت میانی ۴) اعضای گروه مدیریت پایه

پاسخ: ۱

۱۴. زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیلگران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل‌ها از طریق ضابطه‌های دقیق اعمال شده

..... بوجود می‌آید.

(۷۱)

۱) بوروکراسی حرفه‌ای ۲) بوروکراسی نماینده ۳) بوروکراسی ماشینی ۴) بوروکراسی وظیفه‌ای

پاسخ: ۳

۱۸. واحدهایی در سازمان که از خدمات یا عملیات آنها واحدهای خارجی استفاده می‌کنند واحدهای می‌نامند.

(۷۲)

۱) ستاد ۲) خدمات ۳) پشتیبانی ۴) صف

پاسخ: ۴

۲۶. عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری، روابط افقی، پاسخگو بودن به تغییرات محیط، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از

خصوصیات ساختار است.

(۷۵)

۱) ادھوکراسی (سازمان ویژه موقت) ۲) بوروکراسی بخشی (واحدهای مستقل)
۳) بوروکراسی حرفه‌ای (تخصصی) ۴) بوروکراسی ماشینی (مقررات)

پاسخ: ۱

۳۵. سازمانی که دارای ساختار ماشینی با رسمیت بالا، تمرکز تصمیم‌گیری، واحدهای بسیار، مرزبندیهای متعدد، تعدادی

شغلهای هماهنگ‌کننده و برنامه‌ریزی است در محیطی فعالیت می‌کند که آن محیط است.

(۷۸)

۱) ثابت و ساده ۲) ثابت و پیچیده ۳) بی‌ثبات و پیچیده ۴) ساده و بی‌ثبات

پاسخ: ۱ (اشتباه شد)

۴۲. هر گاه در سازمان، ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند و کنترل از طریق تفاهم بین اعضاء سازمان اعمال شده و انعطاف در ضوابط و مقررات وجود داشته باشد ساختار ایجاد می گردد. (۸۰)

(۱) ادھو کراسی (۲) بوروکراسی منعطف (۳) سازمان بخشی (۴) بوروکراسی حرفه‌ای

پاسخ: ۱

۴۷. ساختاری که یک هسته مرکزی، مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین کننده خدمات اساسی سازمان است را ساختار می نامند. (۸۱)

(۱) خزانه (۲) شبکه‌ای (۳) وظیفه‌ای (۴) تیمی

پاسخ: ۲

۴۹. چه نوع ساختاری برای شرایط زیر مناسب است؟
«محیط داخلی پیچیده و نامطمئن، محیط خارجی دائم در حال تغییر، دواير سازمانی به شدت به یکدیگر وابسته، اطلاعات در سطوح عمودی و افقی پردازش و ردوبدل می شود».

(۱) ماتریس (۲) جغرافیایی (۳) وظیفه‌ای (۴) بر حسب محصول

پاسخ: ۱

۵۵. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد:

- (۱) تصمیمات به صورت متمرکز اتخاذ می شود و ساختار ساده متمرکز ایجاد می شود.
- (۲) تصمیمات به صورت غیر متمرکز اتخاذ می شود و بوروکراسی حرفه‌ای ایجاد می شود.
- (۳) واحدهای تقریباً مستقلی تشکیل می شود و ساختار بخشی ایجاد می گردد.
- (۴) کنترل ها از طریق استانداردها اعمال می شود و بوروکراسی ماشینی بوجود می آید.

پاسخ: ۲

۶۰. اگر نیروهای ستادی و پشتیبانی بر سازمان حاکم شوند، کدام ساختار شکل می گیرد؟

(۱) ادھو کراسی (۲) بخشی (۳) حرفه‌ای (۴) ماشینی

پاسخ: ۱

۶۱. مینتزبرگ الگوی پنج گانه سازمانی خود را توسعه داده و بخش ششمی را به آن افزوده است. این بخش کدام است؟

(۱) اکولوژی (۲) استراتژی (۳) ایدئولوژی (۴) تکنولوژی

پاسخ: ۳- ایدئولوژی یا فرهنگ.

۶۲. تضعیف گروه‌های تخصصی و به وجود آمدن ناهماهنگی از عوارض کدام مبنای سازمانی است؟
 (۱) تولید (۲) مشتری (۳) منطقه (۴) هدف

پاسخ: تولید- زیرا افراد متخصص در گروه‌های مختلف پخش می‌شوند (اشتباه شد).

۶۳. شرکت‌های حسابرسی دارای کدام ساختار می‌باشند؟
 (۱) ساختار ساده (۲) ماشینی (۳) ساختار شعبه‌ای (۴) بوروکراسی حرفه‌ای

پاسخ: ۳ (اشتباه شد)

۶۵. در کدام ساختار سازمانی وظایف تکراری، قوانین رسمی و اختیارات متمرکز بوده و وظایف سازمانی در بخش‌های وظیفه‌ای گروه‌بندی می‌شوند و تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی است؟
 (۱) سازمان حرفه‌ای (۲) بوروکراسی ماشینی (۳) سازمان اداری (۴) بوروکراسی بخشی (۸۹)

پاسخ: ۲

فصل ۱۰- تئوری سازمان

تشریحی یا توصیفی: فقط می‌گوید ساختار سازمان چیست.

تجویزی: می‌گوید چطور اثربخشی سازمان بیشتر می‌شود.

تئوری سازمان دیدگاهش کلان و رفتار سازمانی دیدگاهش خرد است یعنی با افراد سروکار دارد.

فصل ۸- ارتباطات سازمانی

تعریف هدایت: ایجاد انگیزه در کارکنان برای حرکت به سمت اهداف سازمانی.

۳ شکل هدایت: انگیزه، رهبری، برقراری ارتباطات. رهبری از طریق ایجاد ارتباط در آنها ایجاد انگیزه می‌کند.

از نظر مینزبرگ اساسی‌ترین وظیفه یک مدیر؟ ارتباطات است. و یک ارتباط موثر، قلب مدیریت است.

تعریف ارتباطات: انتقال معانی و مفاهیم و ارتباطات، با واسطه یا مستقیم از داخل به خارج و بالعکس در سازمان. استعاره ارتباطات: افتاب پرست.

مشکل‌ترین بخش ارتباط چیست؟ فرایند ذهنی-عینی-ذهنی است. زیرا مفهومی که در ذهن فرستنده هست همونجور که می‌خواهد گیرنده آن مفهوم را درک نمی‌کند.

بخش های مختلف یک فرایند ارتباطی:

فرستنده (منبع پیام) – گیرنده (مقصد پیام) – مفهوم پیام (فکرواندیشه) – مسیر و مجرای انتقال پیام – نماد عینی پیام (علائم و نشانه ها)

نکته: برای پیام های پیچیده که بازده بالا نیاز است ، از روش چهره به چهره برای انتقال پیام استفاده می شود و برای جایی که بازده بالا نیازی نیست و پیام پیچیدگی ندارد از مکاتبات رسمی و امار مناسب است.

موانع ارتباطی پیام:

داخلی: عوامل درونی که جریان پیام را قطع کرده و مانع گرفتن و درک مفهوم پیام می شود: احساسات درونی ، حواس پرتی ، طرز تلقی

خارجی: عواملی که از محیط بیرونی در مسیر انتقال پیام مانع ایجاد کرده و قطع میکند جریان را. مانند: گرما، سروصداو...

پیام چه زمانی اثربخش و چه زمانی کارا:

اثربخش یعنی مفهوم پیام بطور کامل درک شود یعنی پیام همونطوری که فرستنده ارسال کرده گیرنده دریافت کنه و درک بشه.

کارا یعنی پیام در کوتاهترین زمان با هزینه کم و تلاش کم ارسال بشه. تاکید زیاد روی کارایی ممکن اثربخشی را کم کند.

۴نوع مهارت ارتباطی: خواندن ، نوشتن ، صحبت کردن و شنیدن. مهم ترین مهارت ارتباطی : شنیدن.

۳شکل مخدوش کننده ادراک:

ادراک گزینشی: فرد انتخاب میکند کدام پیام را گوش کند و بشنود یا از بین محرک های پیام کدام را درک کند. که گزینش ادراکی تحت تاثیر عوامل زیر است:

تکرار ، میزان شدت ، تازگی تحرک.

خطای هاله ای: ارزیابی کلی برمبنای یک ویژگی خاص باشد. یعنی مدیر با دیدن یک خطا از کارمند کل نقاط مثبتش را نادیده بگیرد. بعبارت ساده، یک ویژگی روی همه ویژگی ها تاثیر میذاره.

خطای کلیشه ای: همه فعالیت ها در یک دسته طبقه بندی کند و همه را یکسان ببیند. مثال: همه حسابداران یک شکل هستند.

نکته : زمانی که در ارتباط نظم مهم باشه ارتباط یکطرفه بهتر است.

مسیرهای ارتباطی: افقی و عمودی و مورب

ارتباط افقی: ارتباط بین واحدهای هم سطح و افراد همردیف. باعث افزایش روحیه کارکنان می شود. که می تواند موجب ائتلاف غیرنیاز و گروه های غیررسمی شود.

ارتباط عمودی: به دو شکل: از بالا به پائین و از پائین به بالا است.

هدف از ارتباط بالا به پائین؟ آموزش ، هدایت و اطلاع و ابلاغ دستورالعمل ها.

ارتباط مورب: زمانی که دو فرد از سطح و حوزه متفاوت باهم تبادل پیام کنند. زمانی صورت میگیرد که افراد باهم هیچ ارتباط سازمانی ندارند.

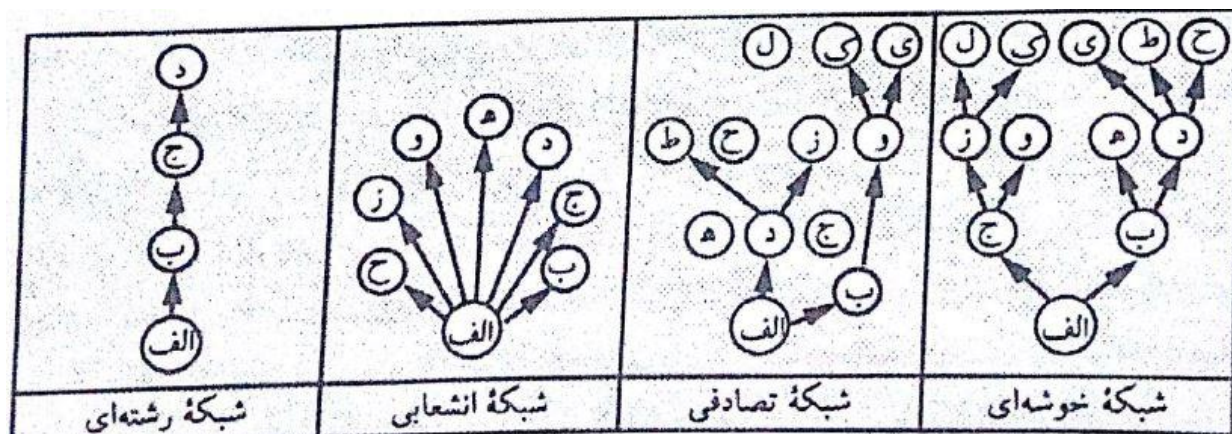
شبکه ارتباط سازمانی ۲ نوع کلی دارد:

رسمی: فراگرد یا ارتباط رسمی سازمانی دارند.

غیررسمی (درخت انگور): تعامل افراد و شخصی افراد در سازمان است. موثرترین شیوه خوشه ای

چرا درخت انگور نامیده می شود؟ زیرا بطور نامنظم در هرجای سازمان میتونه شکل بگیرد.

۴ شکل دارد:



رشته ای : یک فرد به فرد دیگر و فرد دوم به فرد سوم بطور غیررسمی اطلاعات می دهد. دقت اطلاعات کم ممکن اطلاعات تحریف بشود. و سرعت انتقال کم است.

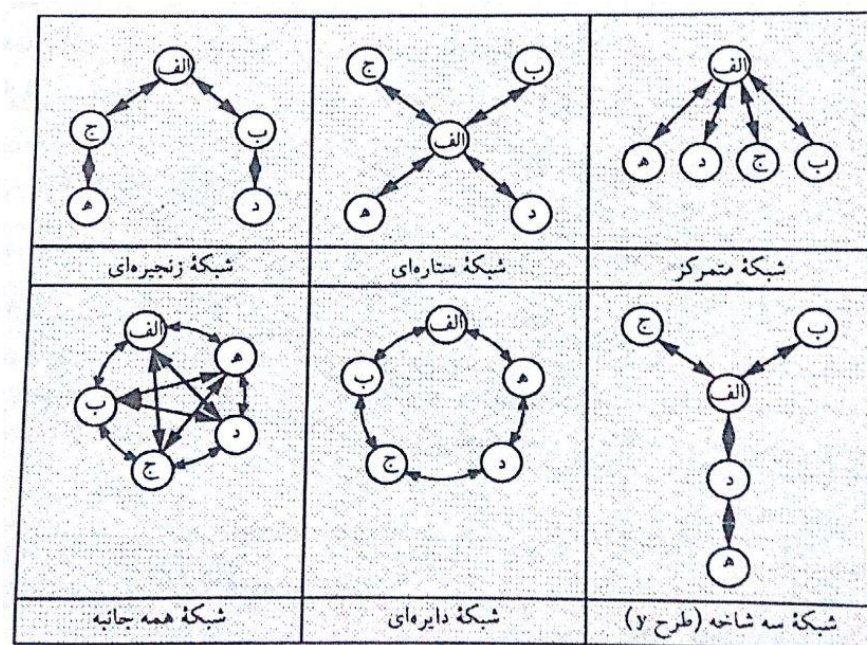
تصادفی : فردی بطور تصادفی با فرد دیگری برخورد کرده و به او اطلاعات می دهد. در اطلاعات کم ارزش کاربرد دارد.

انشعابی (تابشی): یک فرد یک اطلاعاتی بدست می آورد و به یک گروهی اطلاعات می دهد. برای بخش هایی که باهم مرتبط نیستند این شیوه انجام می شود.

شبکه ی خوشه ای : یک فرد اطلاعات بدست آورده را در زمان مناسب به فرد دیگر و آنها نیز به افراد دیگر بطور غیررسمی اطلاعات می دهند.

شیوه خوشه ای موثرترین شیوه اطلاع رسانی غیررسمی. زیرا در زمان مناسب توسط افراد قابل اعتماد اطلاعات انتقال پیدا میکند.

شیوه ارتباط رسمی: ۶ شکل دارد: شیوه رسمی سلسله مراتب حاکم و رضایت کم



متمرکز: شبیه روش ستاره ای. ماهیتش سلسله مراتب هست سرعت انتقال اطلاعات بالاست و رضایت کم است.

شبکه ستاره ای (چرخشی): کاملاً متمرکز ، فقط یک فرد با بقیه در ارتباط است مانند یک سرپرست با ۴ فروشنده در چند منطقه. برای وظایف ساده خوبه و وظایف پیچیده بشه کارایی کم می شود

شبکه زنجیره ای: شبیه یک زنجیر هر فرد تحت نظر یک فرد دیگر است و به او گزارش می دهد.

حلقه ای (دایره ای): همه باهم در ارتباط هستند و غیرمتمرکز است. یک فرد از ۴ منبع اطلاعات میگیرد. برای وظایف پیچیده و جدید کاربرد دارد. سرعت انتقال بالا.

شبکه ۳ شاخه (۷ شکل) : یک منبع اصلی قدرت که دسترسی به اطلاعات دارد و نقش رهبری دارد و او به بقیه اطلاعات می دهد.

شبکه همجانبه: غیرمتمرکز نیاز به خلاقیت دارد و همه باهم در ارتباط برای کارهای پیچیده و سرعت بالا استفاده می شود.

نکته: ۷ شکل ، زنجیری و ستاره ای برای کارهای ساده با کارایی بالا استفاده می شود

نکته: شبکه های دایره ای و همه جانبه برای کارای پیچیده مناسب است.

نکته: برای کارهای ساده و تکراری شبکه متمرکز و برای کارهای غیرتکراری و پیچیده غیرمتمرکز(دایره ای و همه جانبه) مناسب است.

نکته: اصل گلوله برفی چی میگوید؟ افراد تمایل به انتقال غیررسمی اطلاعات (شایعات) دارند.

پنجره جوهری:

فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت ندارد	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد	
من نهفته	من آگاه	فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد
من ناآگاه	من نابینا	فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد

۱. من باز یا آگاه^۷: فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

۲. من نهفته یا پنهان^۸: فرد نسبت به خود آگاه، اما در مورد دیگران شناخت ندارد و امکان بالقوه برای تعارض وجود دارد.

۳. من نابینا^۹: فرد سایرین را می شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و امکان بالقوه برای تعارض وجود دارد.

۴. من ناآگاه یا نامکشوف^{۱۰}: فرد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت ندارد و امکان بروز تعارض بسیار بالا است و سوء تفاهم و عدم درک متقابل وجود دارد.

نکته : تجزیه و تحلیل تعاملی (مراوده ای) باعث می شود افراد درک کاملی از ویژگی های یکدیگر داشته باشند و ارتباط با بقیه ساده باشد.

در حالت من باز یا آگاه، امکان بروز تعارض بسیار اندک است. در حالت من ناآگاه نیز امکان بروز تعارض حداکثر است. در دو حالت من نهفته و من نابینا امکان بالقوه برای بروز تعارض وجود دارد. چون من نابینا در گزینه ها نیست، پس