

عنوان دوره :
(اصول و مفاهیم سازماندهی)

هدف دوره :

از فراگیران انتظار می رود که پس از پایان دوره بتوانند اصول سازماندهی ، ساختار و الگوهای مختلف سازمانی را تشریح نمایند و آنها را در سازمان بکار گیرند

محتوای دوره آموزشی :

مفهوم و ماهیت سازمان و مدیریت و طراحی سازمان ، سیستم و انواع آن ، نمودار سازمانی ، سازمان رسمی و غیر رسمی سازمانهای صف و ستاد ، انواع ارتباطات در سازمان ، ساختار سازمانی و انواع آن

مدت زمان دوره : ۲۰ ساعت

فصل اول : تعاریف و مفاهیم مدیریت و سازمان

فصل دوم : تعریف سیستم و انواع آن و ویژگیهای آنها

فصل سوم : سازماندهی و انواع ساختار سازمانی

فصل چهارم : مفاهیم نوین سازمان و سازماندهی

فصل پنجم : ارتباطات و بهرگیری از آن در سازمان

فصل ششم : سئوالات و پاسخنامه مباحث درسی

فراگیر گرامی :

جزوه حاضر چکیده های از اصول و مفاهیم سازماندهی بوده که از کتابهای علمی و معتبر روز تهیه و تدوین و حاوی نکات آموزشی بصورت خلاصه و مفید می باشد . ضمناً در طرح سئوالات نیز بشکلی برنامه ریزی گردیده که نکات آموزشی در قالب سئوال ارائه شده و توصیه می گردد بدقت آنها را مطالعه و استفاده لازم را به عمل آورید.

به امید موفقیت

عبدالعزیز سیاحی

مدرس مرکز آموزش و پژوهش های

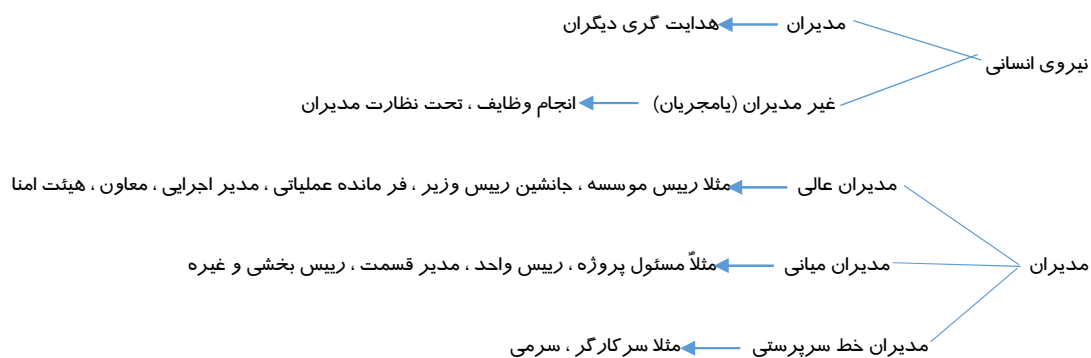
توسعه و آینده نگری استان خوزستان

فصل اول:

تعاریف و مفاهیم مدیریت و سازمان

*تعاریف و مفاهیم:

- سازمان ← ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص (رایینز)
- سازمان ها دارای ۳ مشخصه مشترک هستند ← ۱- مقاصد مشخص به صورت مجموعه ای از ماموریت ها ، برنامه ها و اهداف
- ۲- نیروی انسانی
- ۳- ساختار منظم



-نگاره ۱-۱: سطوح مدیریت و دسته بندی مدیران -

نسبت سازمانی	سطح سازمانی	عنوان سازمانی
ریاست	مدیریت عالی	رئیس یا معاون
مدیریت کل	مدیریت میانی	مدیر فروش
سرپرستی	مدیریت عملیاتی	سرپرست تولید، سرکارگر
کارکنان	مرئی تیمهای ورزشی کارمند و کارگران	کارمند و کارگر



-نمودار ۱-۱: سطوح سازمان -

- کارایی (Efficiency) ← بخشی حیاتی مدیریت است و ارتباط بین داده‌ها و ستاده‌ها را بیان میکند.

- پیتر دراکر کارایی را درست انجام دادن کارها تعریف میکند Right Thing Doing.

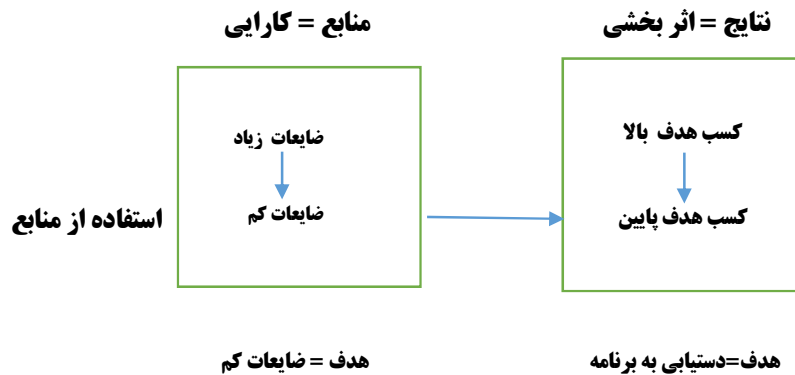
- کارایی با «استفاده از منابع» ارتباط دارد.

- اثر بخشی (Effectiveness) ← پیتر دراکر اثر بخشی را کار درست انجام دادن تعریف میکند

Doing the Right Thing

- اثر بخشی با کسب موفقیت ارتباط دارد.

- بهره‌وری ← رابینز مجموع کارایی و اثربخشی را بهره‌وری و در کل مجموع این دو را عملکرد می‌نامد.



—نمودار ۱-۲: مدیریت کارایی و اثر بخشی را جستجو می‌کند—

***وظایف مدیریت:**

- هنری فایل ← برنامه ریزی - سازماندهی - فرماندهی - هماهنگی - کنترل

- کونتز و دونیل (Donneel & Koontz) ← برنامه ریزی - سازماندهی - کارگزینی - هدایت - کنترل

- فلیپو (Flippo) ← برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری - کنترل - بسیج منابع

برنامه ریزی ← پیش‌بینی و تدوین برنامه‌ها و اقدامات لازم
- اجرای صحیح وظایف دیگر مدیریت به برنامه ریزی بستگی دارد.

سازماندهی ← شناسایی و گروه‌بندی فعالیتها، تعیین اختیار و مسئولیتهای شاغلین، تعیین

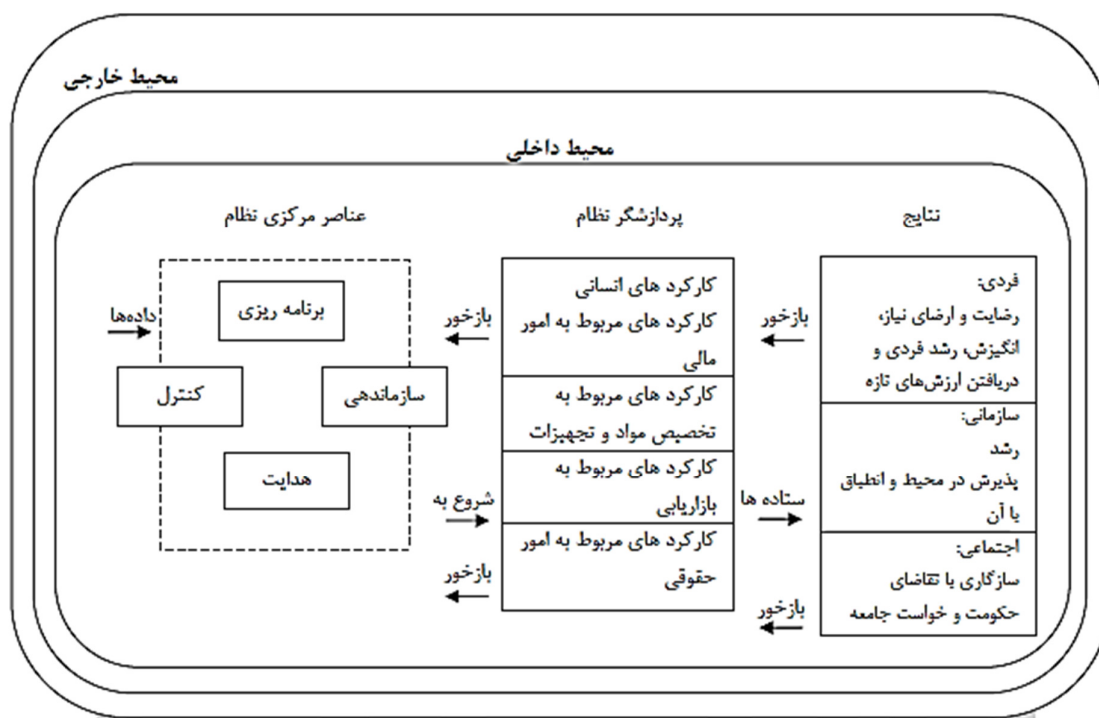
مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها.

هدایت ← ارتباط و تعامل مناسب در اجزای انسانی سازمان یعنی رهبر و پیرو، مدیران و زیر
دستان در جهت انجام فعالیتهای برنامه ریزی شده.

کنترل ← سنجش عملکرد بر اساس برنامه‌ها، جلوگیری از انحرافات برنامه‌ها و انجام اقدامات

اصلاحی در راستای برنامه‌ها.

وظایف مدیریت



—نمودار ۳— وظایف مدیریت در یک نظم اجتماعی

*مدیریت به عنوان علم، هنر یا حرفه:

- علم مدیریت ← قابلیت یادگیری از طریق روشهای تحقیقی و علمی را دارد.
- هنر مدیریت ← کاربرد علم و آگاهی نسبت به حقیقت را هنر می گویند.
- مهارتی که در قالب شخصیت فرد عمل کننده به ظهور میرسد را هنر می گویند.
- به کار بستن اندوخته های يك فرد در شرایط گوناگون را هنر مدیریت می گویند.
- حرفه ← برخی معتقدند مدیریت علاوه بر این که علم و هنر است حرفه نیز می تواند باشد.
- ولی برخی جامعه شناسان مدیریت را حرفه نمی دانند .
- مدیریت از هر ۳ مقوله (علم و هنر و حرفه) قابلیت آموزش دادن و یادگیری را داراست.

سازمان چیست؟

- پدیده اجتماعی که آگاهانه هماهنگ شده و دارای حد و مرز به طور نسبی مشخص بوده که وظیفه اساسی آن رسیدن به اهداف یا مجموعه ای از اهداف است

.. پدیده اجتماعی ← سازمان از افراد یا گروههایی تشکیل شده که تأثیر متقابل بر هم دارند

.. آگاهانه هماهنگ شده ← همکاری کارکنان و مدیریت با شناخت از مسئولیتها در سازمان است .

- حد و مرز ← حد و مرز سازمان باید مشخص باشد .

- اهداف ← سازمان برای دستیابی به اهداف ایجاد شده.

تعریف اصطلاحات سازمانی:

۱- طراحی سازمان ← ساخت يك سازمان شبیه به طراحی يك ساختمان است. برای ساختمان از نقشه استفاده میشود در حالی که برای سازمان از نمودار .

۲- نظریه یا تئوری سازمان ← ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان و تجزیه و تحلیل آن با کل سازمان یا زیر مجموعه های عمده آن.

- در نظریه سازمان توانایی کل سازمان را در جهت دستیابی به اهداف آن بررسی مینماید

- علت مطالعه تئوریهای مدیریت: ۱- به امر تصمیم گیری و هدایت کمک میکند .

۲- به دیدگاه سازمانی و عقاید منجر میشود

۳- موجب آگاهی از محیط میشود

۳- رفتار سازمانی ← رفتار سازمانی دیدگاهی خرد به مسائل سازمان دارد .

- رفتار سازمانی بر رفتار در درون سازمانها و عملکرد افراد و متغیر های نگرشی مثل بهره وری کارکنان، غیبت، تأخیر، انگیزه، رضایتمندی تأکید دارد.

- تفاوت نظریه سازمان و رفتار سازمانی:

۱- تئوری سازمان ترتیب مطالعه ساختار و طراحی سازمان که تمامی بخشها را شامل میشود است اما، رفتار سازمانی بر جزئیات سازمان از جمله گروه های مستقل یا کوچک توجه دارد و بر رفتار سازمان و گروه های محدود از متغیر های رفتاری و اجرایی کارکنان متمرکز شده.

۲- هدف از مطالعه نظریه سازمان پاسخ به این است که چرا سازمانها این گونه اند و طراحی شده اند و یا بهترین کار در هر زمان چیست؟ تا اولاً روشی پویاتر برای مدیریت ارائه شود، ثانیاً مبانی مستقل تر و مناسب تری برای مفاهیم سازمان عرضه شود.

۴- روان شناسی سازمانی ← مانند رفتار سازمانی بر تبیین رفتار انسان در سازمان تأکید دارد .

- تفاوت روان شناسی سازمانی و رفتار سازمانی :

رفتار سازمانی مفاهیم خود را از حوزه علوم روان شناسی، جامعه شناسی، روان شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و مردم شناسی میگیرد ولی روان شناسی سازمانی بر ساختهای تبیین شده از سطوح روان شناختی مبتنی و محدود میسازد.

۵- بهبود سازمانی ← کوششی است برنامه ریزی شده که تحت نظارت مدیریت عالی سازمان به منظور تأمین سلامت و کارایی در سازمان و با بهره گیری از علوم رفتاری میسر میشود .

- بهبود سازمانی پاسخی است به تغییر و تحول در سازمانها که با تحول و تغییر در راهبردها و ساختار سازمان امکان پذیر خواهد بود.

۶- یادگیری سازمانی ← بهبود فعالیتها از طریق درک و دانش بهتر

- آرجریس (یا ارگریس) معتقد است یادگیری سازمانی به فرایند اصلاح و حذف خطاها اطلاق میشود .

- انجام تعاملاتی برای انطباق در سطح فردی، گروهی و سازمانی است.

۷- سازمانهای یادگیرنده ← سازمانهایی که میتوانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزار لازم جهت تطبیق خود با آنها، تا بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند

- سازمانهایی که از طریق خلق و پرورش سریع قابلیتهای مورد نیاز برای دستیابی به موفقیتهای آتی، مستمرا توسعه می یابند .

ویژگی های سازمانهای یادگیرنده:

۱- رهبری آنها از بینش روشن نسبت به آینده برخوردار است.

۲- دارای توانایی طراحی برنامه برای تحقق اهداف و سنجش آنهاست.

۳- از خلاقیت برخوردار است.

۴- دارای توانایی لازم جهت اقدام و تحقق ذهنیات پرورده شده در گامهای پیشین است .

- اصول سازمانهای یادگیرنده: (از نظر پیتر سنجه)

۱-مدلهای ذهنی

۲-مهارت شخصی

۳-تفکر سیستمی

۴-بصیرت مشترک

۵-یادگیری گروهی

۸-سازمانهای مجازی ← مجموعه ای از ابزار و انسان است که انسان در آن به عنوان مهمترین جزء سازمان، برای رسیدن به اهداف سازمانی سعی و تلاش مینماید

- این نوع سازمانها به دلیل ماهیت کار، بیشتر در امور تحقیقاتی و پروژه ای فعال بوده و سطح سازمانی آنها از ۳ سطح تجاوز نمیکند.

۹-کارآفرینی سازمانی ← فرایند شکار فرصتها به وسیله افراد یا سازمانها بدون در نظر گرفتن منابع موجود.

- واژه کار آفرینی نخستین بار توسط گیفورد پینکات به کار گرفته شد.

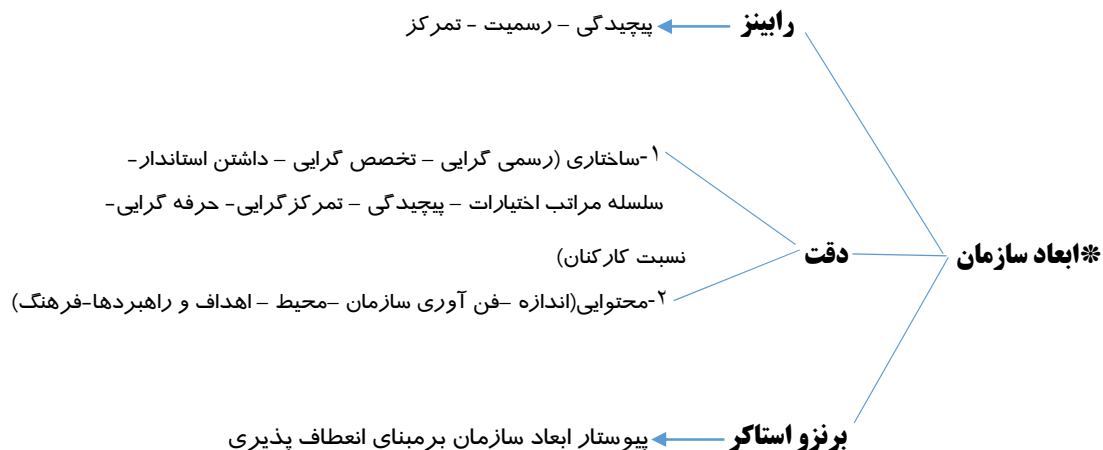
- نکته: کارآفرین يك فرد خلاق، سازمان دهنده و اداره کننده میباشد كه با پذیرش مخاطره به توسعه و گسترش بازار و ایجاد محصول مي پردازد و آن را به بهره برداري میرساند

- نگاره ۱-۲: رویکرد های کارآفرینی -

رویکرد محتوایی: مبتنی بر صفات مشخصه و با هدف و تمایز کارآفرینان از غیر کارآفرینان	رویکرد رفتاری: با تمرکز بر شناسایی کارکرد ها و فعالیتها و تبیین ماهیت کارآفرین
۱- نیاز به توفیق ۲- تمایل به قبول مخاطره ۳- برخورداری از مرکز کنترل درونی ۴- داشتن روحیه خلاق ۵- تحمل ابهام	۱- محیط ۲- فرد ۳- فرایندها ۴- سازمان ۵- دسترسی به عرضه کنندگان ۶- بررسی مشتریان و بازارها

۱۰- مدیریت بر مبنای هدف MBO (Objective By Management) ← در مدیریت بر مبنای هدف مهمترین مسائل سازمان تعریف میشود پس با مشارکت کارکنان، برای هر واحد و هر قسمت از يك واحد و در نهایت برای هر فرد شاغل هدف گذاری منظمی صورت میگیرد.

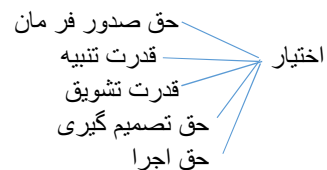
نکته: مدیریت بر مبنای هدف تعهد قویتری در کارکنان ایجاد میکند.



نکته: در سازماندهی، مدیران درجه پیچیدگی رسمیت و تمرکز را مشخص می نمایند.

ابعاد ساختاری	<p>بیانگر ویژگیهای درونی سازمان هستند.</p> <p>روابطی که بر افراد و گروهها که در جهت هدف تلاش میکنند حاکم است و اختصاص وظایف به افراد و این که چه کسی به چه کسی گزارش دهد.</p>
۱- رسمی گرایی	روشها، مقررات و سیاستهای مکتوبی که به صورت اسناد و مدارک جهت اجرای برنامه ها در سازمان موجود است. مثل دانشگاه ها
۲- تخصص گرایی	<p>- سازمان تا چه حد کارهای خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کند.</p> <p>- تخصص گرایی بالا ← هر کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.</p> <p>- تخصص گرایی پایین ← هر کارمند کارهای متعددی را انجام می دهد.</p> <p>- برخی تقسیم کار را مترادف تخصصی بودن می دانند.</p>
۳- داشتن استاندارد	بسیاری از کارهای مشابه به روش یکسان و همانند انجام شود.
۴- سلسله مراتب اختیارات	<p>- هر کس گزارش خود را به چه کسی باید بدهد و حیطه کنترل و نظارت مدیران مشخص میشود.</p> <p>- حیطه کنترل: یعنی چند نفر با چه تعداد از افراد گزارش کار خود را به یک مدیر یا سرپرست میدهند.</p>
۵- پیچیدگی	<p>تعداد کارها یا نظامهای فزاینده است که در درون یک سازمان انجام میشود.</p> <p>عمودی: تعداد سطوح سلسله مراتب اختیارات</p> <p>افقی: تعداد عناوین شغلی با دوا بر</p> <p>جغرافیایی: از نظر فاصله ای به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود.</p>
۶- تمرکز گرایی	<p>تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان ← متمرکز</p> <p>تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان ← غیر متمرکز</p>
۷- حرفه گرایی	<p>سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان</p> <p>- اگر کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره های آموزشی بلند مدت را طی نمایند سازمان بسیار حرفه است.</p> <p>- برای تعیین میزان حرفه ای بودن سازمان میانگین سالهای آموزشی و تحصیلات کارکنان را تعیین مینمایند.</p>
۸- نسبت کارکنان	<p>- بیانگر به کارگیری افرادی است که برای انجام وظایف مختلف در دوا بر گوناگون سازمان به استخدام سازمان در می آیند.</p> <p>- نسبت مدیریت، نسبت کارکنان اداری و غیره.</p>

نکته: اعمال اختیار به صورت های زیر انجام می شود.



ابعاد محتوایی	به تحلیل اثرات انسانی و محیطی در سازمان توجه دارد.
۱. اندازه	- بزرگی یا کوچکی سازمان - شاخص اصلی اندازه: تعداد کارکنان است.
۲. فن آوری سازمانی	عملیات و روش‌های فرایند تولید در تبدیل داده‌ها به محصول
۳. محیط	از نظر است و تر و فرس: هر لمزی که در تأثیر و تأثر بر سازمان بوده و تأثیر آن معکوس است با واسطه یا بی واسطه باشد و شامل عملی می‌شود که خارج از مرز سازمان هستند.
۴. راهبردها و اهداف	مقاصد و قوتی که سازمان را از دیگر سازمان‌ها مشخص می‌نماید. - اهداف — به شکل مکتوب هستند که بیانگر مقصود نهایی سازمان است. - راهبردها — برنامه عملی است که شیوه تخصص منبج و فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط در راه رسیدن به اهداف را تعیین می‌کند.
۵. فرهنگ	مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و ادراکاتی است که کارکنان در آن بهیم هستند. - فرهنگ سازمان مکتوب نیست ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و کای سازمان قابل مشاهده است.

— نگاره ۳-۱: پیوستار ابعاد سازمان بر مبنای انعطاف پذیری و انعطاف ناپذیری —

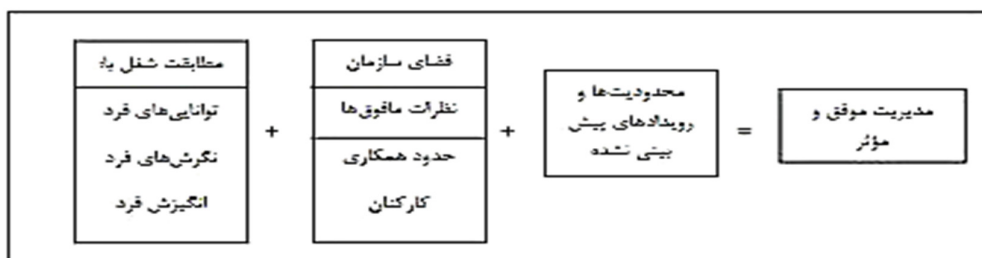
نوع سازمان / موضوعات	الگوی انعطاف ناپذیر دهه ۷۰ - ۶۰	الگوی انعطاف پذیر دهه ۹۰ - ۸۰
متغیرهای محتوایی محیط	مطمئن و مشخص	تا مطمئن و نا مشخص
فن آوری	عادی - یکنواخت	غیر یکنواخت
اندازه	بزرگ	کوچک
اهداف	کارایی	اثربخشی
فرهنگ	کارکنان ابزار تولید بودند	کارکنان در مرکز توجه و تیمی بودند
نتایج درون سازمانی و ساختاری	وظیفه ای - متمرکز	تیمی - گروهی - غیر مترمزک
شیوه کنترل	دیوان سالانه	تیمی - قومی - جمعی
ارتباطات	نظام اطلاعات رسمی	چهره به چهره
نوآوری	به ندرت	مداوم
روابط بین واحدهای سازمان	همکاری	تضاد
تصمیم گیری و سیاست گذاری	تحلیل منطقی	آزمون و خطا

*مدیریت موفق و مؤثر:

— مدیر موفق —————> مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تویخ و کسر حقوق و ... فراهم کند.

— مدیر مؤثر —————> مدیری که در یک تعامل مناسب و انسانی قادر به به کارگیری ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی کارکنان در رابطه با کسب اهداف سازمانی باشد.

— مدیر موفق و مؤثر —————> مدیر که به کسب هدفهای سازمان یا چیزی بیشتر از آن دست یابد.



--نمودار ۴-۱ : عوامل موثر در مدیریت موفق و موثر

اثر بخش و کارآمد	اثر بخش و ناکارآمد
هدف های تحقق می یابند و منابع به طور مطلوب به کار گرفته می شوند	قدرت اتلاف منابع وجود دارد
غیر موثر و کارمد	غیر موثر و ناکارآمد
منابع اتلاف نمی شوند ولی اهداف نیز تحقق نمی یابند	منابع اتلاف می شوند و هدف ها تحقق نمی یابند

زیاد
↓
اثر بخشی
درکسب
هدف
↓
کم

کم → کارایی در استفاده از منابع ← خوب

– کارایی عملکرد ← شاخصی است که هزینه منابع مصرف شده در فراگرد «کسب هدف» را ارزیابی میکند. با مقایسه

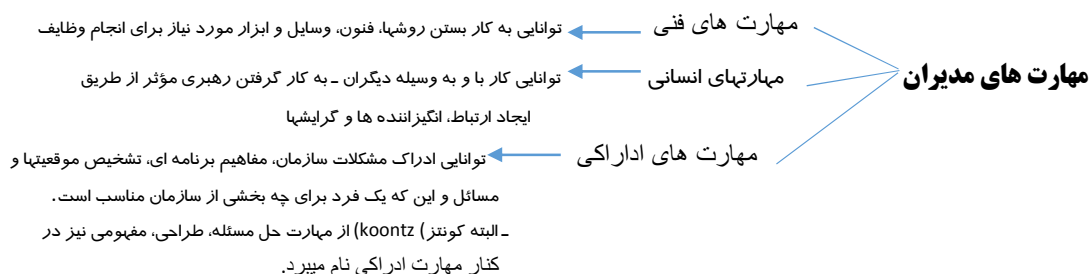
خروجی های به دست آمده به ورودی های مصرف شده $\frac{\text{output}}{\text{input}}$

Input

– پیتز دراگر اثر بخشی را انجام کارهای درست و کارایی را درست انجام دادن کار تعریف میکند و دفت روش اندازه گیری کار درست را به صورت زیر بیان میدارد:

نگاره ۴-۱: روش های سنجش اثربخشی

روش ها	عناوین	شرح
سنّتی	۱- مبتنی بر هدف	هدف شناسایی شده و آن گاه میزان تأمین اهداف مشخص میگردد شاخص در این روش اهداف عملیاتی و محدودیتهای آن اهداف چندگانه است.
	۲- مبتنی بر تأمین منابع (سیستمی)	اثربخشی بر مبنای تأمین منابع از محیط میبایست از این روش زمانی که اهداف قابل شناسایی و اندازه گیری نباشد استفاده میکنیم.
	۳- مبتنی بر فرایند سازمانی	میزان یکپارچگی و هماهنگی فرایند های درون سازمانی و احساس رضایت افراد میبایست. شاخصهای روابط انسانی مانند روحیه همکاری، اعتماد و اطمینان، ارتباطات در کنار کارایی اقتصادی یعنی ستاده به داده مطرح است.
هم زمان	۴- تأمین رضایت گروه های ذیفع	به نقش سازمان در جامعه بر تأمین رضایت شرکا یعنی صاحبان شرکت، کارکنان، مشتریان، بستانکاران جامعه، عرضه کنندگان مواد اولیه و دولت به عنوان شاخص اساسی توجه میشود.
	۵- ارزش های رقابتی	بر جنبه های مختلفی که در کانون توجه قرار میگیرند (داخلی یا خارجی) و ساختار سازمانی (انعطاف پذیری کامل کنترل شده) تاکید میشود.



مدیران سطح بالا	انسانی فنی	تشخیص و تنظیم محیطی، بهبود و توسعه دیدگاه های سازمانی و تصمیم گیری
مدیران میانی		هماهنگی و پیاده سازی فعالیتها
مدیران سرپرستی و عملیاتی		تولید کالا و سرپرستی خدمات و توزیع
غیر سرپرستان		انجام وظایف عملیاتی و عمدتاً صنفی

- نمودار ۴-۱: رابطه سطوح مدیریت، مهارتها و مسئولیت های مدیران -

فصل دوم

تعریف سیستم و انواع آن و ویژگیهای آنها

رویکرد سیستمی در علم مدیریت:

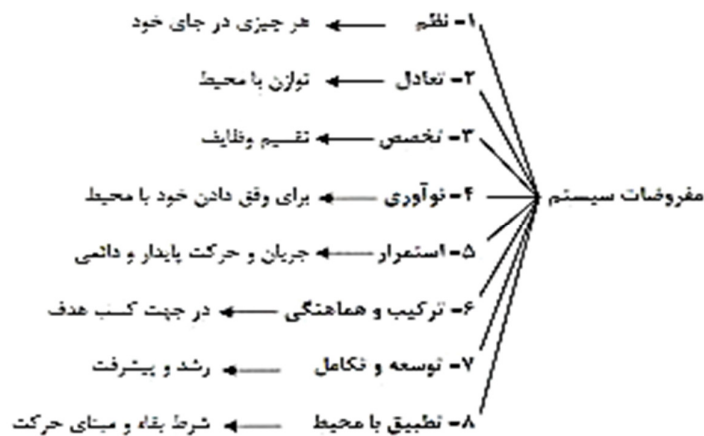
- نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفته و بر اساس این نظریه از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده میشود

- تعریف سیستم ← مجموعه ای پیچیده و یا ترکیبی از اجزا و اعضا که این مجموعه را به صورت کل واحد مطرح می سازد.

- مفهوم سیستمی ابتدا توسط لودیک فون برتالانفی (Bertalanffy) زیست شناس آلمانی مطرح شد.

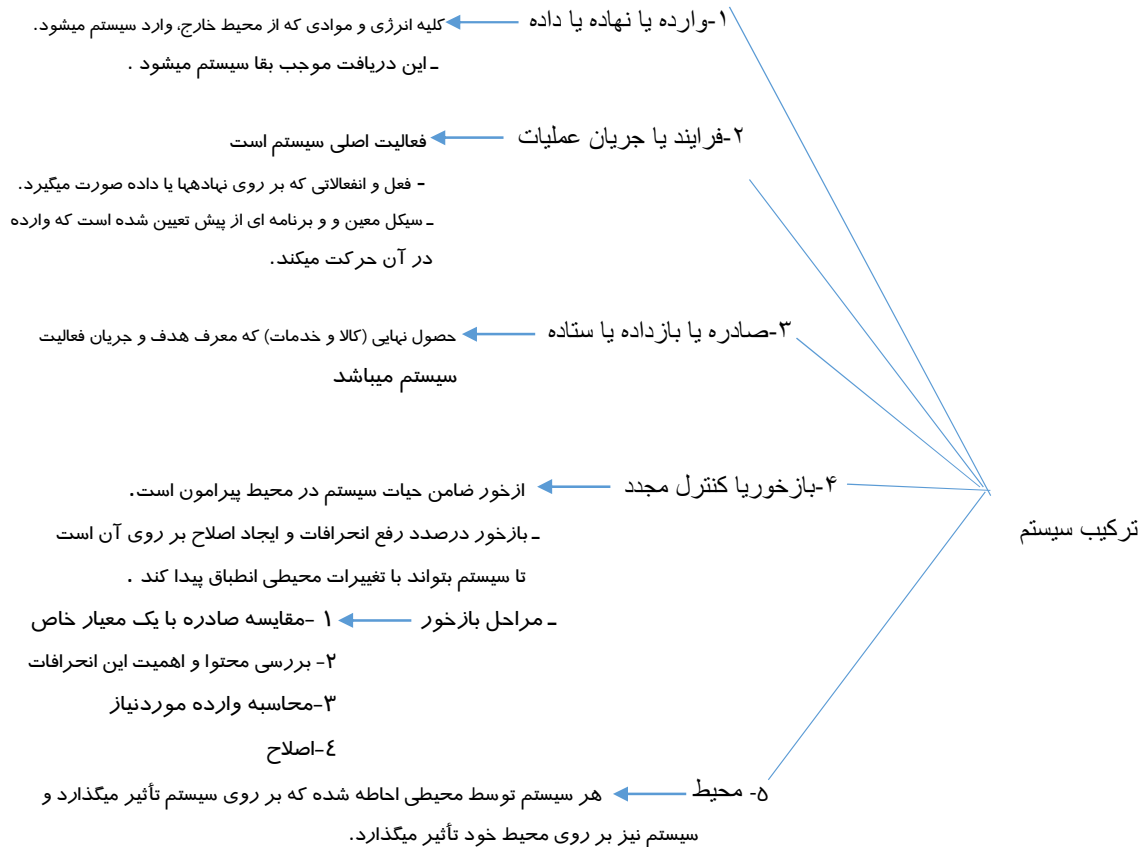
برتالانفی معتقد بود بدن انسان و گیاهان و دیگر موجودات هم سیستم هستند که از اجزا به هم پیوسته ای که جهت کسب هدف بیشتر تلاش میکنند، تشکیل گردیده و دارای خصوصیات زیر هستند:

- ۱- هر سیستم از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل شده.
- ۲- در یک سیستم همبستگی و ارتباط متقابل بین اجزای خرده سیستمها وجود دارد.
- ۳- مجموعه اجزا یک کل را تشکیل میدهند که خصوصیاتش بیشتر از مجموعه تک تک اعضا است.
- ۴- خاصیت هر جزء از خاصیت کل سیستم متفاوت است.
- ۵- هر سیستم دارای هدف بوده و اجزای آن جهت کسب اهداف به طور ساختار یافته و قانونمند فعالیت میکنند.



- تئوری عمومی سیستم‌ها ← هدف ان ایجاد چارچوبی است که کلیه نظامهای علمی را به هم مرتبط سازد.
- مهمترین شاخص در نیاز به تئوری عمومی سیستمها، مسئله ارتباط بین نظامهای مختلف علمی است

- نگرش سیستمی ← بررسی پدیده‌ها از طریق در نظر گرفتن کلیت آنها.
- این نگرش آمیزه جدیدی از روشهای قیاسی و استقرایی است، یعنی هم کلیت پدیده و هم ارتباط اجزا مورد توجه قرار میگیرد.

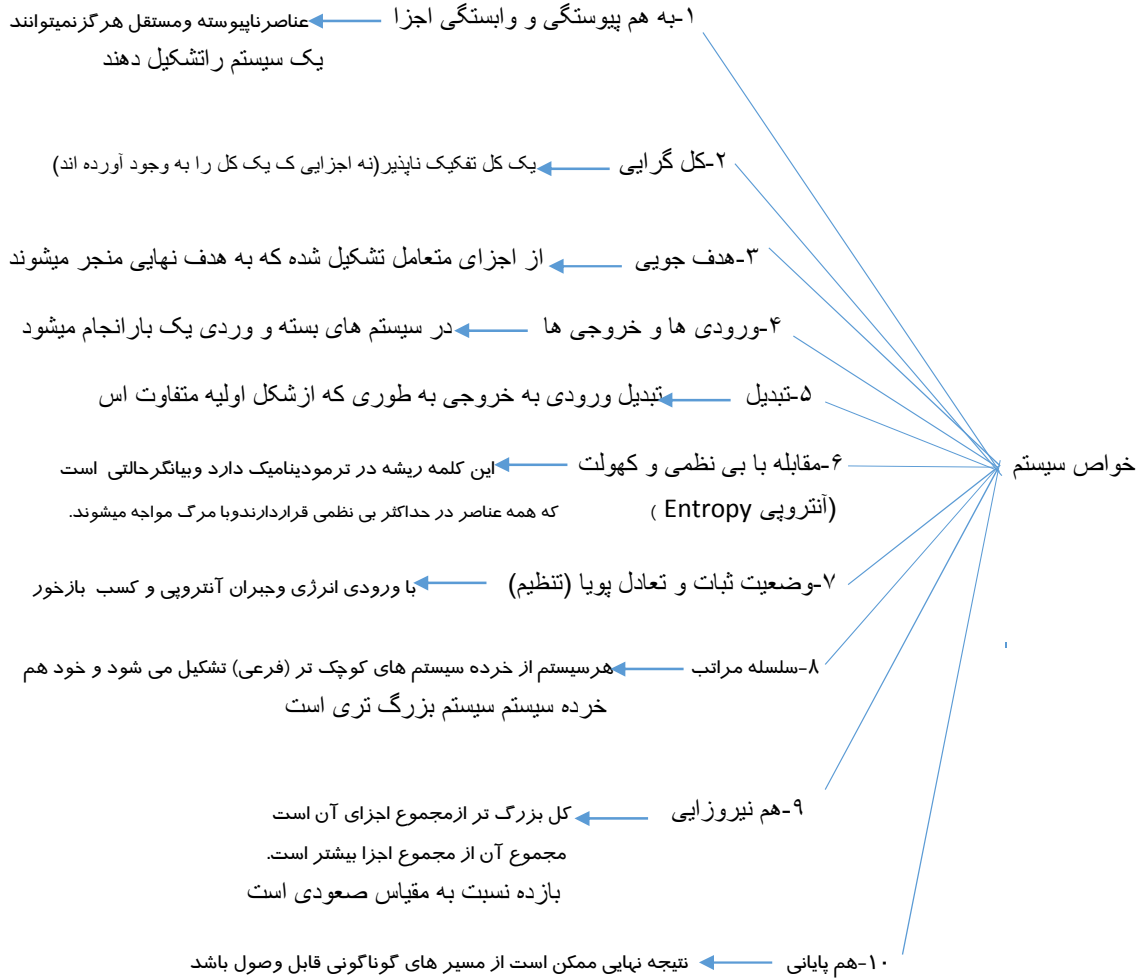


نکته: در تعریف محیط سیستم گفتیم که محیط بر روی سیستم تأثیر میگذارد و تحت کنترل آن نیست .
پس تحت کنترل سیستم نبودن محیط به این معنی نیست که بر روی محیط تأثیر ندارد.

نکته: تعامل یک سیستم یا محیط منجر به مطرح شدن سیستم‌های باز و بسته می‌شود.

— سیستم باز — با محیط خود مبادله داده و انرژی دارد.

— سیستم بسته — با محیط خود رابطه متقابل نداشته و تعامل یا خود و به صورت درونی دارد.



❖ نظریه های سازمانی از منظر سیستم ها:

ریچارد اسکات (Richard Scott) با در نظر داشتن تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به ۴ گروه تقسیم کرده است. (بر اساس سیستم های باز و بسته و انسان منطقی و اجتماعی)

- ۱- نظریه های گونه اول ← سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان منطقی:
- (سازمان ابزاری برای نیل به هدف)
 - تیئور ← تخصصی کردن کارها - جدا کردن برنامه ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیت ها به کمک روش های مطالعه کار.
 - مونی و رایلی ← مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصل اساسی در عملکرد متوازن و موزون
 - فایل ← با اصول چهارده گانه کوشید برای مدیریت موفق در سازمان ضوابطی مطلق را مطرح سازد.

۲- نظریه های گونه دوم ← سازمان به صورت سیستمی بسته و رفتار انسان اجتماعی.

(ارضای نیاز های اجتماعی و روانی)

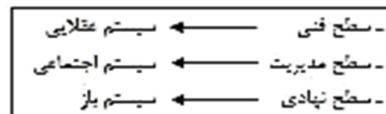
- نظرات روابط انسانی در این طبقه اند .

- التون مایو پایه گذار این نظریات است .

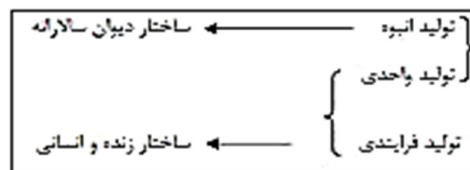
۳- نظریه های گونه سوم ← سازمان به صورت سیستمی باز و رفتار انسان منطقی

(توجه به نیاز های محیطی)

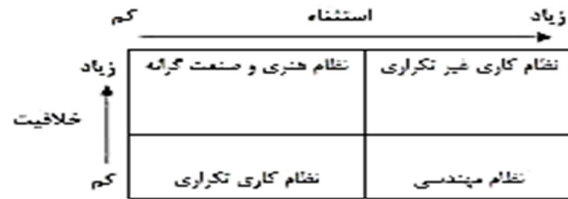
- جیمز تامپسون ← ۳ سطح: فنی - مدیریت - نهادی را مطرح کرد .
- جان وود وارد ← تولید: انبوه - واحدی - فرایندی
- چالز پرو ← نظام های کاری: تکراری - غیر تکراری - هنری و صنعت گرانه - مهندسی



- نمودار ۲-۷: سیستم های متناسب سطوح -



- نمودار ۲-۳: رابطه بین نظام های فنی و ساختار



— نمودار ۴-۷: مناسب ساختار و نظام کاری —

۴- نظریه های گونه چهارم — سازمان به صورت سیستمی نیاز و رفتار انسان اجتماعی (رفتار اجتماعی — سیاسی برای بقا) — می یز و روان و سالان سیک و یفر — تاکید بسیار بر محیط

— نگاره ۱-۲: مدل های نظری برجسته و نظریه پردازان و سطوح تجزیه و تحلیل آن ها —

سطح نوع سیستم تجزیه و تحلیل		مدل های سیستم بسته		مدل های سیستم باز	
		۱۹۰۰-۱۹۳۰	۱۹۳۰-۱۹۶۰	۱۹۶۰-۱۹۷۰	۱۹۷۰-۰۰۰۰
		مدل های عقلانی نوع ۱	مدل های طبیعی نوع ۲	مدل های عقلانی نوع ۳	مدل های طبیعی نوع ۴
روان شناسی اجتماعی	مدیریت علمی تیلور 1911، تصمیم گیری سایمون ۱۹۴۵	روابط انسانی روی 1959 وایت، ۱۹۵۲	فرد گرایی محدود مارچ و سایمون ۱۹۵۸	سازماندهی ویک ۱۹۶۹، نظم به توافق رسیده اسکایش ۱۹۶۳ ، یادگیری سازمانی مارچ و آلسن ۱۹۷۶	
ساختاری	نظریه بوروکراسی وبر 1968، نظریه اداری فایل ۱۹۱۹	سیستمهای همکاری بارنارد ۱۹۳۳، روابط انسانی مایو ۱۹۴۵، دالتون ۱۹۵۹	نظریه اقتضایی میلر و رایس ۱۹۶۷، ساختار طبیعی اودی ۱۹۵۹، بلو 1970	سیستمهای فنی اجتماعی لارنس و لارش ۱۹۶۷، مقتضیات استرانتزیک هیکسون ۱۹۷۱ ، چاپلند 1972	
اکولوژیکی			هزینه داد و ستد ویلیامسون	اکولوژی جمعیت هاتن و فری من ۱۹۷۷، وابستگی منابع پفر و سالان سیک 1978، نظریه مارکسیستی براور ۱۹۷۴ ، ادواردز ۱۹۷۹، نظریه نهاد گرایی سلز نیک ، 1977 مایروروان، ۱۹۴۹ دیاماگو و پاول ۱۹۸۳، فرا نو گرایی فوکابلت ۱۹۷۷، کوپر و باریل ۱۹۸۸	

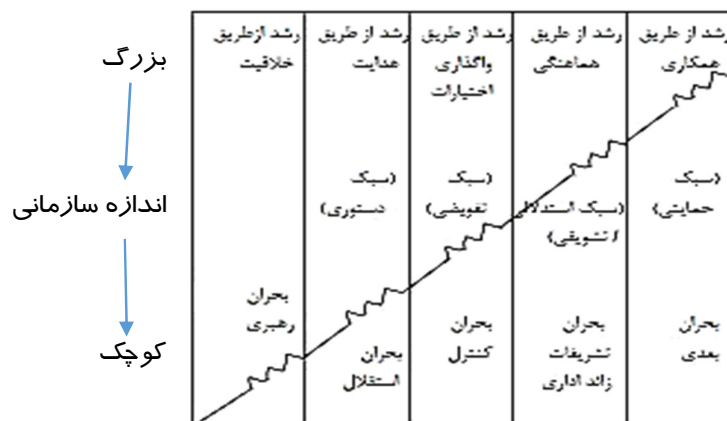
فصل سوم

سازماندهی و انواع ساختار

سازمانی

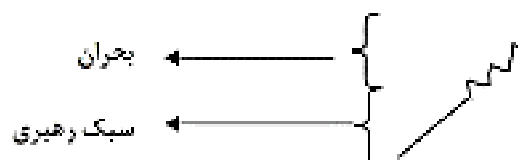
*مراحل رشد در سازمانهای نوپا :

گرینر (Greiner) معتقد است که سازمان به هنگام رشد، ۵ مرحله را در مسیر تکامل پشت سر هم میگذارد که در هر مرحله از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل میگردد.

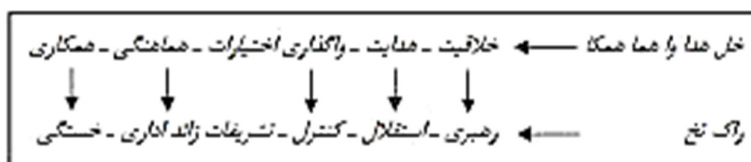


زیاد → عمر سازمان → کم

-نمودار ۱-۱۵: مراحل رشد در سازمان های نوپا-

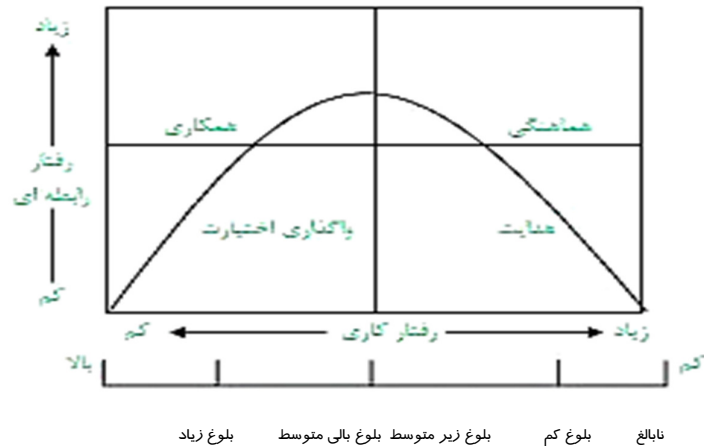


برای به یاد سپاری و استفاده سریع از جدول فوق دو کلمه زیر را به خاطر بسپارید:



-نمودار 2-3: رابطه بین نظام های فنی وساختار

*مراحل رشد سازمانی از نظر اقتضایی:



*ماهیت سازماندهی :

- طراحی و نگه داری نقشها یا پستهای سازمانی، به طور اساسی وظیفه سازماندهی مدیریت را تشکیل میدهد.
- در یک پست سازمانی شاغل باید بداند جهت تحقق اهداف چه کاری را باید انجام دهد.
- بنابراین سازماندهی فرایندی است که بر اساس آن تقسیم کار، تعیین مراتب و تنظیم روابط به منظور کسب اهداف امکان پذیر میگردد.
- سازمان رسمی ← سازمانی مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان که نقش افراد در آن به وضوح معین میباشد در نمودار سازمانی مشخص است .
- سازمان غیر رسمی ← هر گونه فعالیت شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک، است. هر چند ممکن است به نتایجی مشترک نیز منجر شود .. در سازمان غیر رسمی سختی و تجانس بین افراد حاصل میشود .. سازمان غیر رسمی در نمودار سازمانی مشخص نیست .
- ساختار سازمانی ← فرایندی است که فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ میشوند.

(Organizational Structure)

*فرایند سازماندهی:



شماره 3-3: فرایند سازماندهی

فرایند سازماندهی

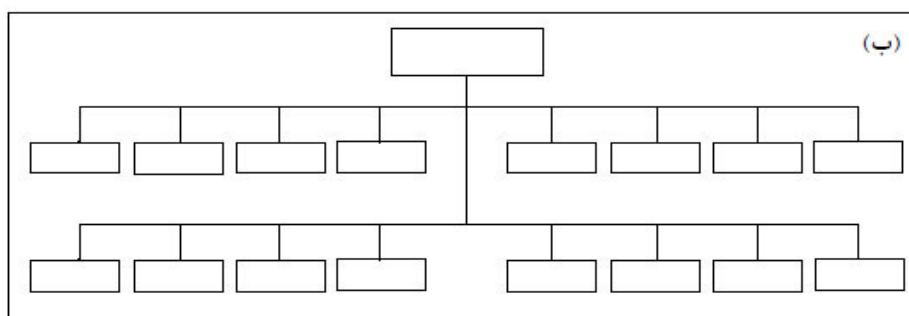
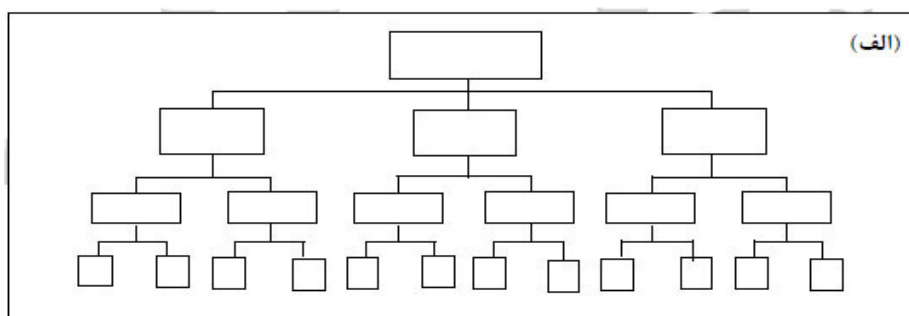
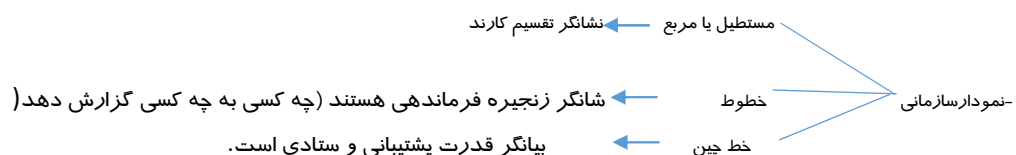
- ۱- **بررسی تفصیلی کار** ← کارهایی که باید برای تأمین هدف در سازمان انجام شود به صورت زیرمشمخص گردد.
- ۲- **تقسیم کار** ← کل کار به اجزای کوچکتر تقسیم می شود
-تقسیم کار موجب ساده شدن کار ، تعیین دوایرسازمانی ، تفکیک واحدها،
تخصیص افراد ، افزایش بهره وری ، از خود بیگانه‌گی افراد، کسالت و خستگی و
سرانجام نارضایتی افراد و غیبت می گردد.
- ۳- **بخش بندی و ترکیب** ← کارها دسته بندی و به طور مرتب در یک واحد و دایره سازمانی قرار
میگیرد
-بخش : قسمتی از سازمان که براساس اختیارات یک مدیر اداره میشود
(مثل بخش تولید ، فروش و...)
- ۴- **هماهنگی** ← یکپارچگی افراد، گروه ها و فعالیت هایی که در هردایره انجام میشود
- ۵- **نظارت و سازماندهی مجدد** ← چنان چه طراحی سازمان قادر به پاسخگویی
نیازهای برنامه نباشد ضرورت تجدید نظر و
سازماندهی مجدد مطرح میشود

قلمرو ساختار های سازمانی:

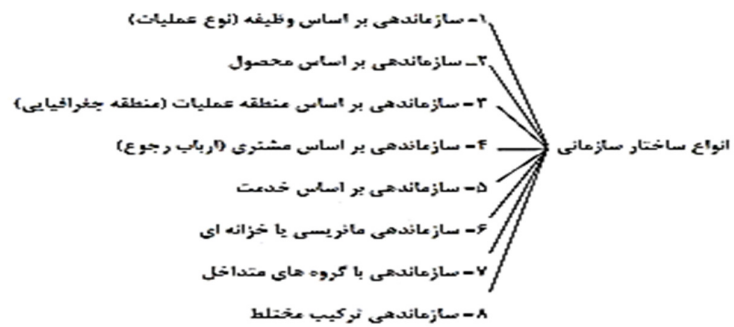
- با مشاهده نمودار سازمانی قلمرو مدیریت یا حیطه کنترل (Management or Control of Span) را میتوان تشخیص داد.

- حیطه کنترل ← تعداد مرئوسینی هستند که به صورت مستقیم گزارش کار خود را به یک مدیر میدهند.
- ساختار تخت ← اگر حیطه کنترل وسیع باشد (یعنی مدیر با تعداد مرئوسین زیادی مواجه باشد)
- ساختار بلند ← اگر حیطه کنترل محدود باشد.

- نکته: حیطه کنترل یا نظارت با ساختار سازمان رابطه معکوس دارد.

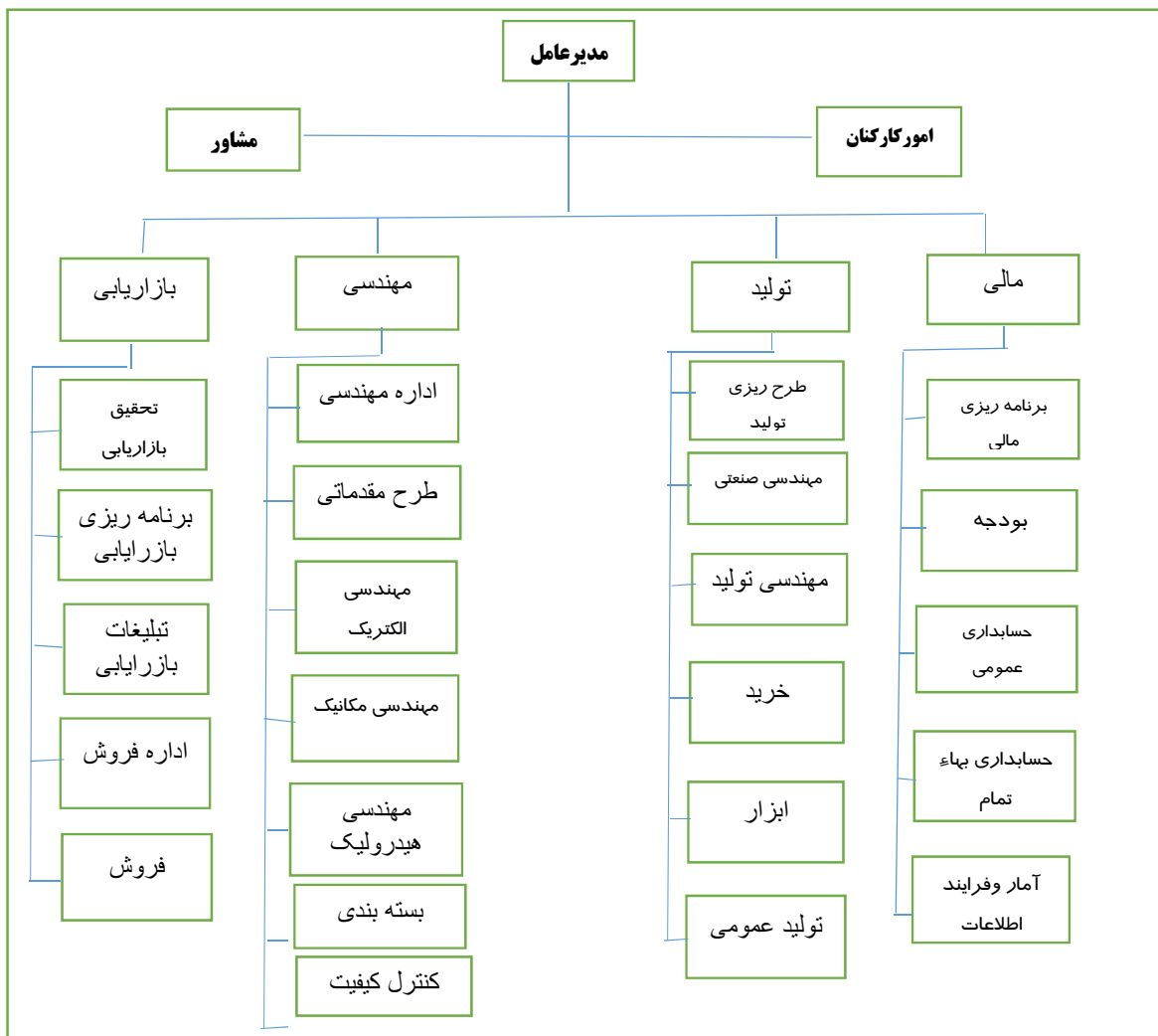


- نمودار 3-4: سازمان با حیطه نظارت محدود (الف) و گسترده (ب)



۱- سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات) ← کلیه امور مربوط به یک رشته عملیات مشابه در یک اداره متمرکز و زیر نظر معاونتهای مربوطه قرار میگیرند. (مثل تولید - بازاریابی - پرسنلی و غیره)

- نمودار ۵-۳: بخش بندی وظیفه ای برای یک شرکت تولیدی

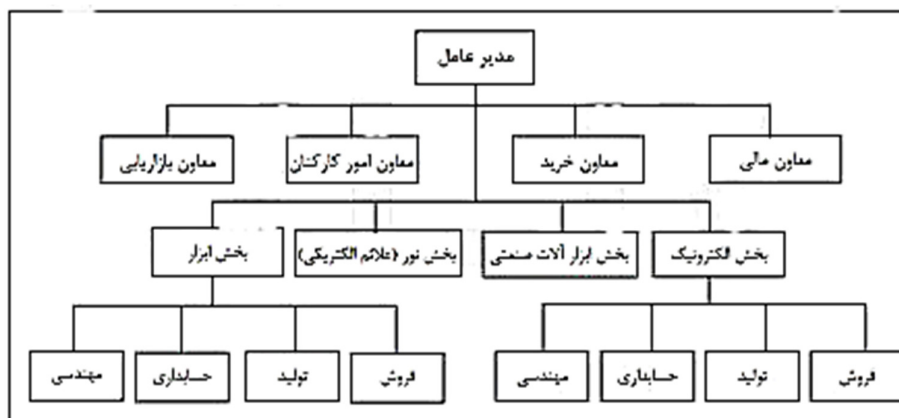


مزایا	معایب
۱- انعکاس اعمال منطقی و وظایف مشخص است. ۲- اصول و قوانین جایگزین افراد مشخص می‌شود. ۳- حفظ قدرت و تشخیص بستگی به نوع وظیفه دارد. ۴- آموزش و تعلیم و تربیت به آسانی صورت می‌پذیرد. ۵- کنترل برای سطوح بالا به راحتی انجام می‌پذیرد.	۱- مسئولیت سودآوری فقط در سطوح بالاست. ۲- تکیه بیش از حد روی تخصص افراد. ۳- رشد مدیریت تا حدودی محدود است. ۴- هماهنگی بین فعالیت‌ها کمتر است. ۵- رشد اقتصادی شرکت به عنوان یک سیستم متنوع دنبال می‌شود.

نکته: ساخت وظیفه ای سبب به وجود آمدن سازمان بروکراتیک می‌گردد.

۲- سازمندی بر اساس محصول — در این ساخت، سازمان به واحد های دارای استقلال داخلی که هر یک عهده دار کلیه عملیات مربوط به تولید، فروش و تدارک محصول معینی هستند تقسیم می‌شود.

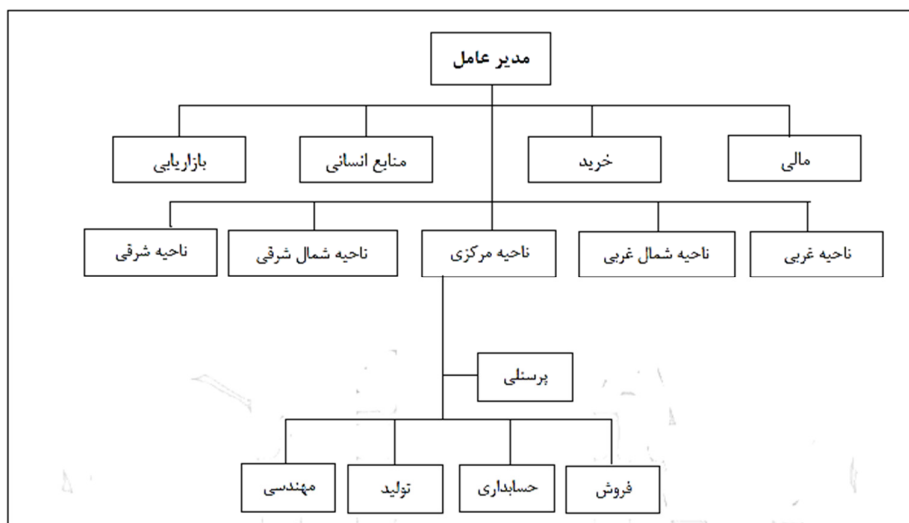
- تنوع و تعداد محصولات و تولید هر یک به مقدار زیاد ایجاب می‌کند که تقسیم کار بر حسب نوع محصول صورت گیرد.



- نمودار ۶-۱۵: سازمان بر اساس محصول، در یک شرکت تولیدی -

مزایا	معایب
۱- خط تولید مورد توجه بوده و تلاش برای تحقق اهداف آن صورت می‌گیرد. ۲- مسئولیت سود دهی به عهده همه بخش‌هاست. ۳- هماهنگی در بخش‌ها در سطوح مختلف آسان است. ۴- زمینه برای تصمیم گیری در تمام سطوح ممکن است. ۵- تربیت مدیران و کارکنان در سطوح عمومی آسان تر است.	۱- بیشتر نیروی انسانی (مدیران) با تخصص های بالا مورد نیاز است. ۲- کنترل فعالیت‌های اقتصادی و نگهداری اطلاعات مشکل می‌گردد. ۳- کنترل برای مدیران در سطح بالا دشوار است.

۳- سازمان بر اساس منطقه عملیات ← برای هر ناحیه یا منطقه معین یک واحد سازمانی با اختیارات وسیع تشکیل میشود.
- تسهیلات دستیابی به مصرف کنندگان به بازارهای مورد نیاز و افزایش فروش



خودار 3-7 : سازمان براساس منطقه عملیات . در یک شرکت تولیدی

مزایا	معایب
۱- مسئولیت را در سطوح پایین ایجاد می کند.	۱- به مدیران در سطوح مدیریت بالا احتیاج می شود.
۲- تاکید بر روی بازارها و مسائل محلی دارد.	۲- حفظ و نگهداری خدمات مرکزی اقتصادی از یک طرف و از طرف دیگر حفظ و نگهداری خدمات منطقه ای
۳- هماهنگی عملیات در منطقه رشد می یابد.	۳- کنترل را برای مدیران سطح بالا دشوار می کند.
۴- ارتباطات رو در رو	
۵- زمینه ساز تعلیم مدیران در تمام سطوح	

۴- سازمان بر اساس مشتری ← یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت، برای یک دسته خاص از مشتریان تولید و فروخته میشود.

(مثلا یک شرکت الکترونیک با ۳ دسته مشتریان مواجه است: نظامی - صنعتی - مصرف کننده)

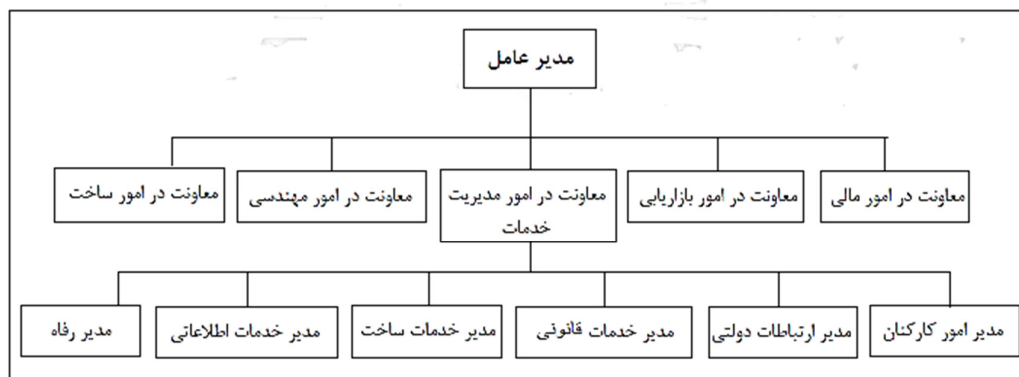


- نمودار ۸-۱۵: مزایا و معایب مشتری -

مزایا	معایب
۱- تمرکز روی نیازها و خواسته های مشتریان	۱- هماهنگی عملیات ممکن است در مقابل پاسخ به نیاز مشتریان با مشکل مواجه شود.
۲- دادن احساس اهمیت به مشتریان	۲- به مدیران، ستاد های تخصصی و کارکنان ماهر نیاز است.
۳- مهارت در شناخت مشتریان افزایش می یابد.	۳- ممکن است مشتریان به وضوح طبقه بندی نشوند.

۵- سازمان بر اساس خدمت

- فعالیت‌های مشابه و غیر مشابه دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار گیرند.
- برای سازمانهایی که کالا و خدمات متعدد و متنوعی تولید میکنند مفید است. زیرا موجب تسهیل در امر هماهنگی فعالیتها در راستای اهداف مورد نظر است.
- فعالیت‌هایی که تا حدودی مشابه اند در بخشهای خدماتی ویژه متمرکز میشوند.
- از این نوع سازماندهی میتوان جهت اثربخشی، کنترل یا هر دو با هم بهره برد.

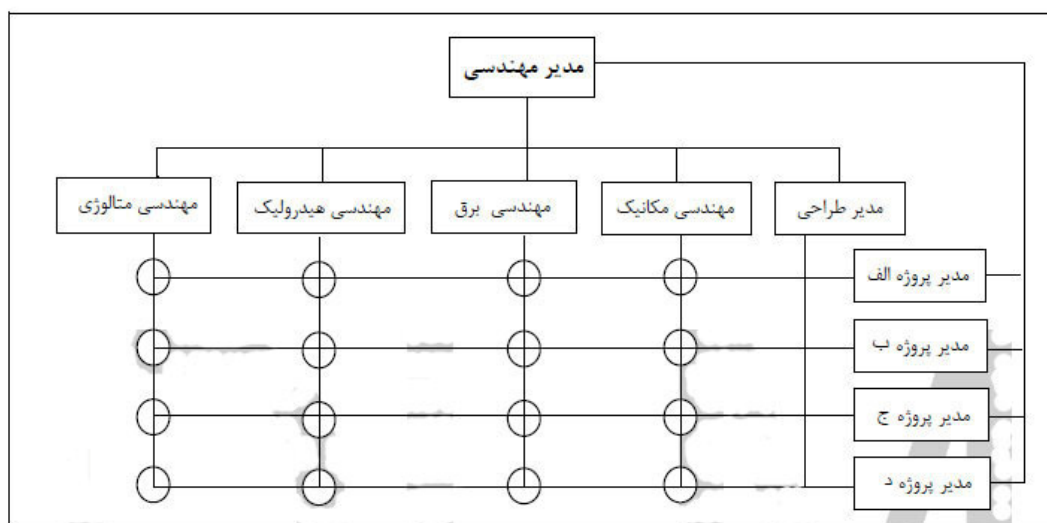


شماره 9-3: سازمان براساس خدمات

مزایا	معایب
۱- باعث صرفه جویی در هزینه فعالیت‌های خدماتی	۱- خطر عدم کارایی
۲- توسعه و افزایش درجه تخصصی	۲- کنترل بیش از حد روی سازماندهی بر اساس خدمت
	۳- موانع و مشکلات به هنگام ارائه خدمات به مشتریان

۶- ساخت خزانه ای با ماتریسی ← در یک بعد تخصصی لازم برای انجام وظایف و در بعد دیگر محصول به صورت پروژه
(Matrix Organization) هایی با مشخصات معین .

- مدیران پروژه در مدت اجرای پروژه از لحاظ تخصص و همچنین سازمانی تحت نظارت
مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در انقضای عملیات پروژه مجدداً به گروه تخصصی خود بر میگردند .

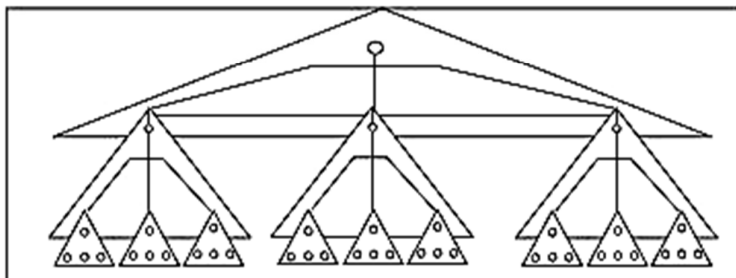


نمودار 3-10: نمودار سازمانی ماتریسی در یک سازمانی تولیدی

مزایا	معایب
۱- هدف، کسب نتیجه مطلوب است. ۲- هویت حرفه ای و تخصصی افراد حفظ می شود. ۳- میزان سود هر محصول مشخص می گردد.	۱- تضاد در حدود اختیارات مدیران گروه های مهندسان و مدیران پروژه ۲- نیاز به ایجاد ارتباط گسترده و جلسات مکرر ۳- امکان بروز دستورات متناقض فراوان است.

۷- ساخت سازمانی یا گروه های متداخل ← سازمان به عنوان شبکه ای از گروه های به هم پیوسته

- مدیران را امکان پذیر می سازد تا وقتی تلاش های فردی را به تلاش های گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی تبدیل نمایند و بدین وسیله مشارکت افراد را در برنامه ریزی، حل مسئله و تصمیم گیری امکان پذیر می سازد.



- نمودار ۱۱-۱۵: ساخت سازمانی با گروه های مداخل -

- از معایب این نوع سازماندهی ← کندی در عمل و توقعی است که در گروه های کاری به جهت آگاهی از مسائل دیگر گروهها ایجاد میشود.

۸- ترکیب مختلف ← ترکیبی از طرحهای ساختاری

(برای مثال در یک واحد تولیدی ممکن است سازمان در مرحله اول بر اساس نوع محصول و در مرحله بعد بر اساس نوع عملیات تقسیم شود. بعد خرده فروش را بر اساس منطقه عملیات و تولید را نیز بر اساس نوع محصول طبقه بندی نمایند)

❖ صف و ستاد (Line and Staff):

- واحد های صف ← متغیما مسئول نتایج عملیات هستند - حق دستور را داشته و در خط فرماندهی قرار دارند.
(واحد های اجرایی) - ارتباطات رسمی مبرف روابط صف است.

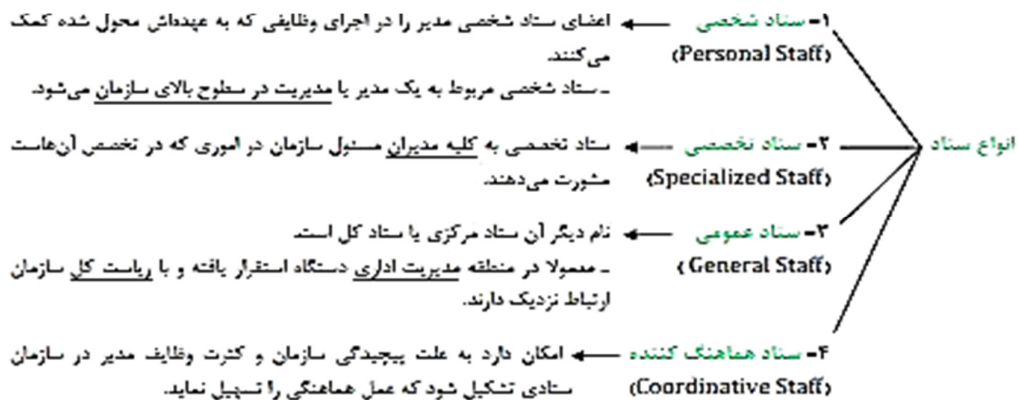
- واحد های ستاد ← سازمان های موفق با استخدام نمودن متخصصین مختلفی چون مهندسان صنعتی، مدیران کنترل کیفیت (واحد های تخصصی) مشاوران حقوقی، تحقیق بازاریابی، محققان توسعه و تحقیق امور سازمان را دنبال می نمایند

- این گونه متخصصین یا ارائه خدمات مشاوره ای به مدیران صفی در اجرای عملیات کمک می کند.

- توسعه سازمان ایجاب می کند که در کنار واحد های اجرایی صف واحد های تخصصی ستاد نیز مستقر گردند

- وظایف ستاد اجرای خدمات تخصصی و تنظیم طرح و پیشنهاد است

نکته: مقامات صف هیچ گونه اجباری در قبول پیشنهادات واحد های ستاد ندارند و حق تصمیم نهایی با آنهاست.



* تفویض اختیار و عدم تمرکز:

- **اختیار سازمانی** ← میزان اعطای اقتدار سازمانی به کارکنان در رابطه با تصمیم گیری، در امور مربوط به سازمان.
- **تفویض اختیار** ← یعنی این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مسئولین انتقال دهد.
- **عدم تمرکز** ← تفویض اختیار و مسئولیت به واحد های تابعه در داخل یک سازمان (از ریاست کل تا منطقه اجرای عملیات)
- **تمرکز** ← یعنی عدم تفویض اختیار - ولی همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملاً انجام میشود.

نکته: همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز نمود، انتقال اختیارات عملاً انجام می‌شود. از طرفی دیگر عدم تمرکز مطلق نیز نمی‌توان یافت، زیرا چنان چه مدیران تمام اختیارات خود را تفویض کنند برکنار می‌مانند.
پس تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارند بلکه با هم ارتباط داشته و در یک پویستار قرار دارند.

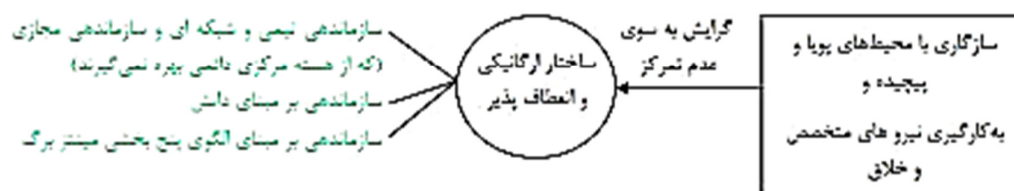
- درجه عدم تمرکز بر می‌گردد به این که:

۱. تعداد بیشتر تصمیمات در سطوح پایین اتخاذ می‌شود.
۲. تعداد بیشتر تصمیمات مهم در سطوح پایین اتخاذ می‌شود.
۳. بیشتر وظایف و عملیات انجام یافته تحت تأثیر تصمیمات متخذه سطوح پایین سازمان می‌باشد.
۴. تصمیمات متخذه کمتری جهت تأیید به مقامات بالاتر ارجاع می‌شود.

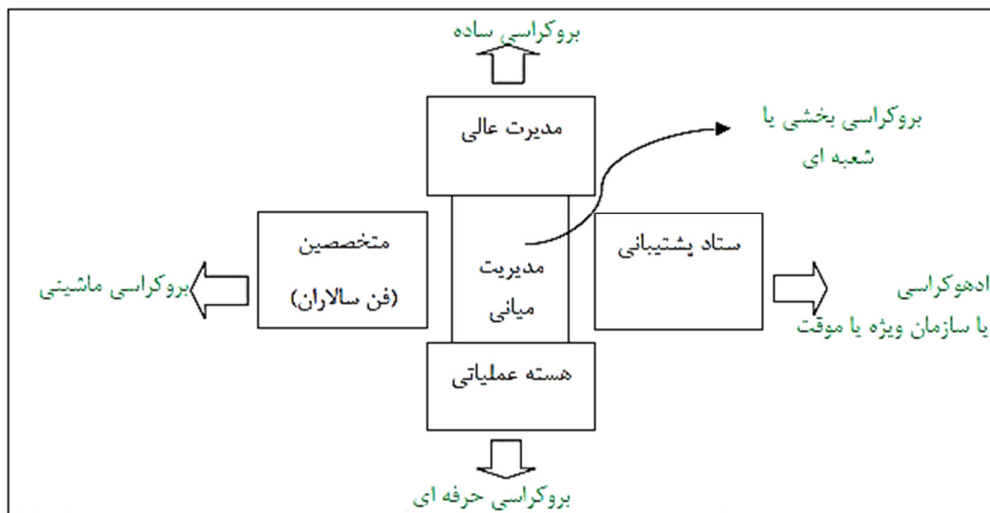
❖ فرایند تفویض اختیار (Process of Delegation):



❖ ساختارهای ناشی از تفویض اختیار و عدم تمرکز:



❖ الگوی پنج بخشی سازمان مینتزبرگ (Mintzberg) :



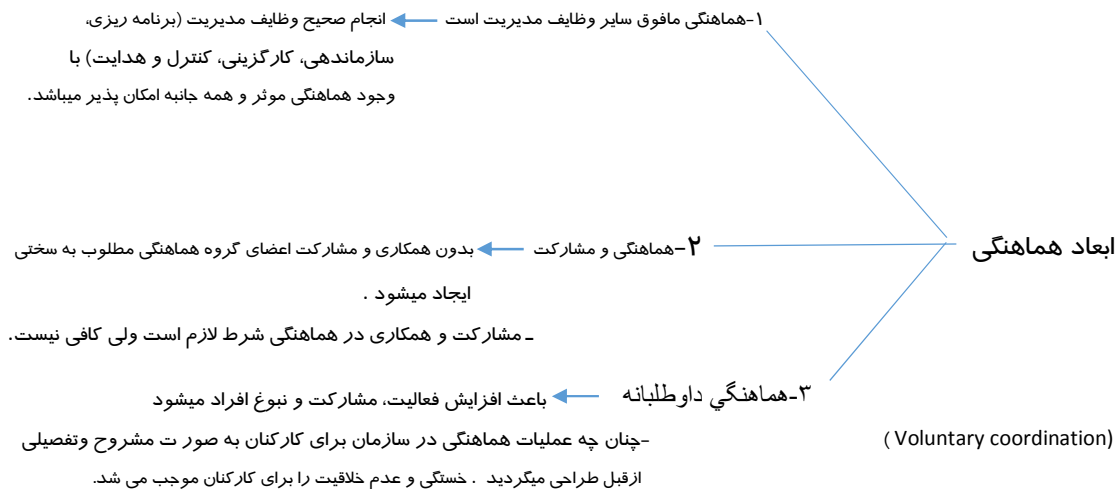
-نمودار ۱۲-۳: مفاهیم پنج گانه سازمان -

حاکم	وظیفه	بروکراسی	ساختار	ویژگی ها
هسته عملیاتی (Operating Core)	تولید	بروکراسی	ساختار ماشینی یا انعطاف پذیر	خاص گرای: زیاد رسمیت کم تمرکز: کم محیط: پیچیده و با ثبات
مدیریت ارشد (Strategic Apex)	استراتژیک	بروکراسی ساده	ساختار ساده، انعطاف پذیر و ارگانیک	تخصص گرای: کم رسمیت کم تمرکز: زیاد محیط: ساده و پویا
مدیران میانی (Middle Line)	ارتباط بین عملیاتی و عالی	بروکراسی بخشی یا شعبه ای	ساختار ماشینی	خاص گرای: زیاد رسمیت در هر بخش زیاد تمرکز: محدود محیط: ساده و با ثبات
متخصصین فنی یا فن سالاران (Techno Structure)	اجرای استانداردها و نظارت بر آنها	بروکراسی ماشینی	ساختار ماشینی	تخصص گرای: زیاد رسمیت کم تمرکز: زیاد محیط: ساده و با ثبات
نیروهای ستادی یا ستاد پشتیبانی (Support Staff)	خدمات کمکی	ادهوکراسی یا سازمان ویژه یا موقت	ساختار انعطاف پذیر	خاص گرای: زیاد رسمیت: کم تمرکز: کم محیط: پیچیده و پویا

نوعه: ساختار دمی ماتریسی یا جزاله ای، ساختار دمی بر اساس تئوری M، ساختار کمیته ای، ساختار موازی یا جایی، گروه های کاری و عملیاتی و ساختار دمی گروه آموزشی از نوع سازمان های ویژه هستند.

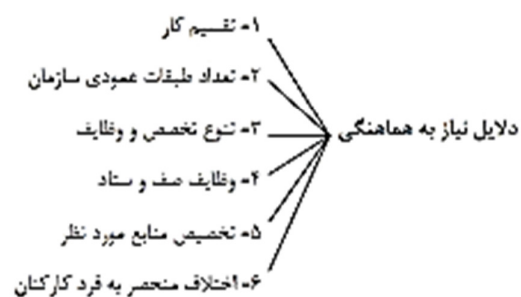
❖ هماهنگی:

- همین که تعداد افراد یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگی امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.
- جهت جلوگیری از اختلاط مسئولیت و ایجاد وحدت عمل در روند کلی سازمان هماهنگی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- هماهنگی عبارت است از قرائند همو نمودن فعالیت های همه قسمت های سازمان به طوری که تصمیمات، وظایف، فعالیت ها و تخصص همه کارکنان و گروه ها، جهت نائل آمدن به اهداف در حداکثر مطلوبیت ممکن، ترکیب و هم جهت می گردند.



❖ نیاز به هماهنگی:

- نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد.



*روش هماهنگی:

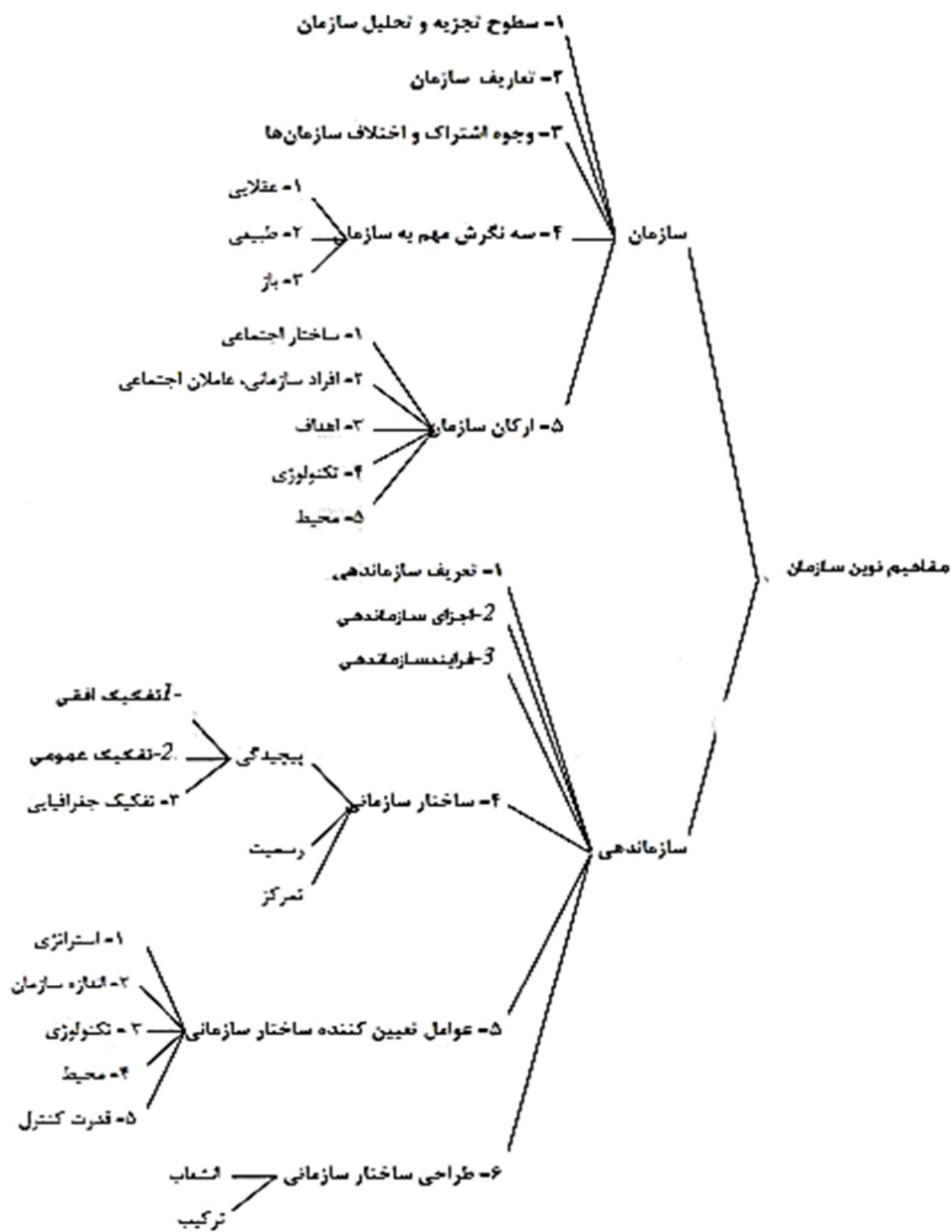
-مری پارکر فالت ، هماهنگی را به عنوان یک فرایند مداوم و مستمر در تمام مراحل عملیات با تاکید بر ارتباطات مستقیم افقی لازم می داند.



نکته : یک بهترین روش هماهنگی وجود ندارد و به کارگیری هر یک از روش های فوق بستگی به موقعیت دارد.

فصل چهارم

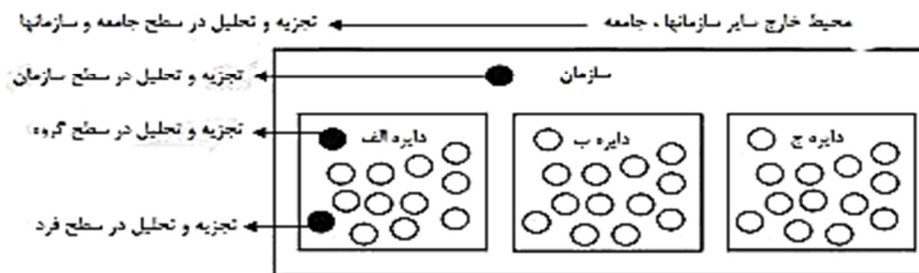
مفاهیم نوین سازمان و سازماندهی



سازمان و سازمان‌یافتگی جزء لاینفک زندگی است

❖ سطوح تجزیه و تحلیل سازمان:

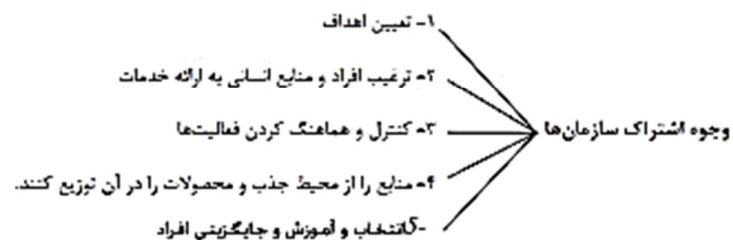
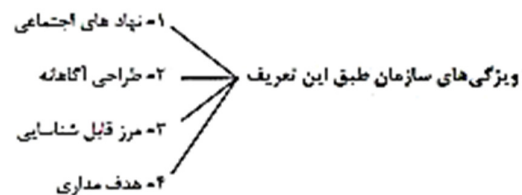
- سطح یک (فرد) —> سنگ زیر بنای هر سازمان فرد است.
- نقش انسان در سازمان همانند نقش سلول در بدن موجود زنده است.
- مطالعات مربوط به روان شناسی را در بر می گیرد.
- سطح دو (گروه یا دایره) —> مجموعه ای از افراد که برای انجام کارهای گروهی با هم همکاری می کنند.
- مطالعات مربوط به روان شناسی اجتماعی را در بر می گیرد.
- سطح سه (سازمان) —> مجموعه ای از گروه ها و دایره ها.
- مطالعات مربوط به ساختار سازمانی را در بر می گیرد.
- (مطالعات تامپسون - مارچ و سایمون و تئوری های تصمیم گیری هربرت سایمون)
- سطح چهار (جامعه) —> مجموعه ای از سازمان ها که به صورت یک گروه در می آیند.
- مطالعات مربوط به جامعه شناسی، اکولوژی جمعیت سازمانی و فرهنگ سازمانی و غیره را در بر می گیرد.
- (مطالعات پارسونز - سیلورمن - پرو - مارتین - ریچارد اسکات)



— نمودار ۱-۱۶: سطوح تجزیه و تحلیل سازمان —

❖ تعاریف سازمان (Organization):

۱. فرایندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای رسیدن به اهداف معین.
۲. دسته بندی و گروه بندی افراد در قالب های نظام یافته برای نیل به اهداف سازمانی.
۳. الگویی منظم و عقلایی از روابطی که بین تعداد زیادی از افراد که وظائف پیچیده و متعددی را انجام می دهند.
۴. ساختارهای اجتماعی که افراد آن ها را ایجاد کردند تا از همکاری آن ها برای پیگیری اهداف مشخص حمایت کنند.
۵. یک نهاد اجتماعی که اهدافی را دنبال می کند و با محیط خارجی خود در ارتباط است.
۶. پدیده ای اجتماعی که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرزهای نسبتاً مشخصی است که برای تحقق اهداف یا اهداف مشترک، بر اساس یک سلسله از مبنی دائمی فعالیت می کند (مهم)



تکنه : درصد بالایی از منابع مورد استفاده هر سازمانی تا مرحله نیل به اهداف خاص ، صرف نگهداری خود سازمان می شود.



❖ نگرش‌های مهم نسبت به سازمان:

- ۱- سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی ← ۱- سازمان‌ها متشکل از گروه‌هایی هستند که هدف دارند.
 - ۲- سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که رسمیت بالایی دارند و آگاهانه همکاری می‌کنند.
 - ۳- سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی ← سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک آن‌ها بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار می‌یابند.
 - ۴- سازمان به عنوان یک سیستم باز ← سازمان به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود. بعضی از این فعالیت‌ها با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و بعضی کمتر مرتبطند.
- تمام این فعالیت‌ها برای بقای سازمان باید پیوسته هماهنگ گردند.

*ارکان سازمان

- ۲- ساختار اجتماعی ← به جنبه‌های متشکل یا تنظیم شده روابط میان افراد یک سازمان اشاره میکند.

- ساختار هنجاری ← این جزء، ارزشها، هنجارها و انتظارات هر نقش را شامل میشود.
- ارزشها: معیارهایی هستند که در انتخاب هدفهای رفتار به کار می‌روند.
 - هنجارها: قواعد تعمیم یافته‌ای هستند که رفتار را مشخص میکنند و در حالت خاص، وسایل مناسب برای تعقیب اهدافند.
 - نقش‌ها: انتظارات یا استانداردهایی هستند که برای ارزیابی رفتار یک شاغل در موقعیت خاص اجتماعی به کار می‌روند.
- ساختار رفتاری ← این جزء، به جای تجویز رفتاری، به رفتار واقعی توجه دارد.

- ۳- افراد سازمانی، عاملان اجتماعی ← افراد سازمانی در مرحله اول و در بیشتر موارد عاملان اجتماعی می‌باشند.

- بدون آن‌ها نه ساختار، نه سازمان و نه موقعیت اجتماعی، موجودیت نخواهد یافت.
- عاملان اجتماعی هم ابزار استمرار جماعات (برای ایجاد ساختارهای مجدد) و هم ابزار تغییر (برای ایجاد ابتکار و نوآوری) می‌باشند.

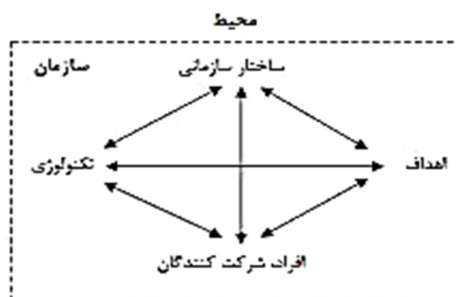
۳- اهداف — اهداف به مثابه طراحی نتایج مطلوب تعریف می‌شوند.

۴- تکنولوژی — تکنولوژی نه تنها شامل ماشین‌ها و تجهیزات فنی بلکه شامل دانش فنی و مهارت‌های افراد نیز می‌شود.

۵- محیط — هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد.

— هیچ سازمانی خودکفا نیست.

— همه سازمان‌ها برای بقا به برقراری روابط با سیستم‌های بزرگ‌تری که جزئی از آن‌ها هستند وابسته‌اند.



— نمودار 2-16 : لوزی لوییت ، مدلی از یک سازمان

تعریف سازماندهی :

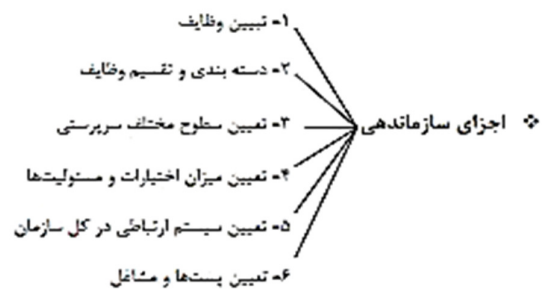
— فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کار و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

این فرایند در نهایت به ایجاد ساختار رسمی سازمان منجر می‌شود و در قالب موارد پنج‌گانه زیر ارائه می‌گردد:

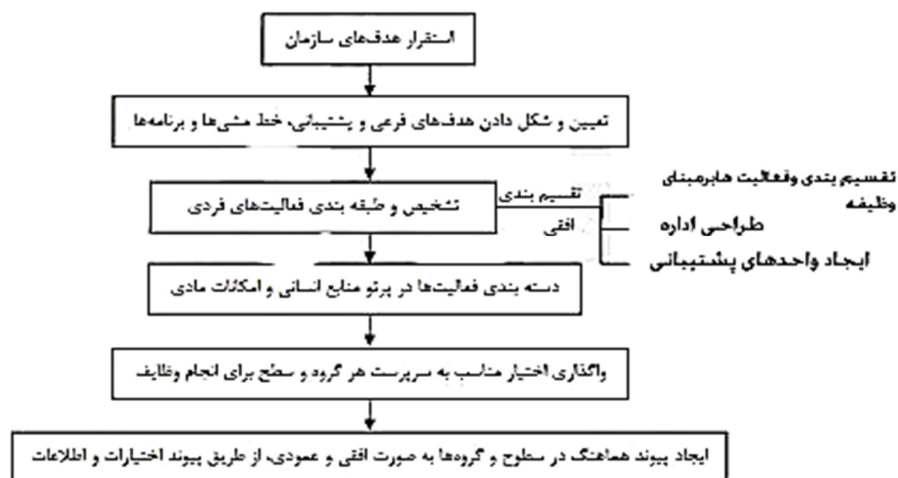
۱. فهرست وظایف سازمانی
۲. نمودار سازمانی
۳. سیستم ارتباطی مشاغل
۴. اختیارات و مسئولیت‌های مشاغل
۵. طبقه‌بندی مشاغل

— مشخصه‌های یک سازمان رسمی — ۱- اهداف روشن ۲- نظام قواعد و مقررات ۳- ساختار رسمی

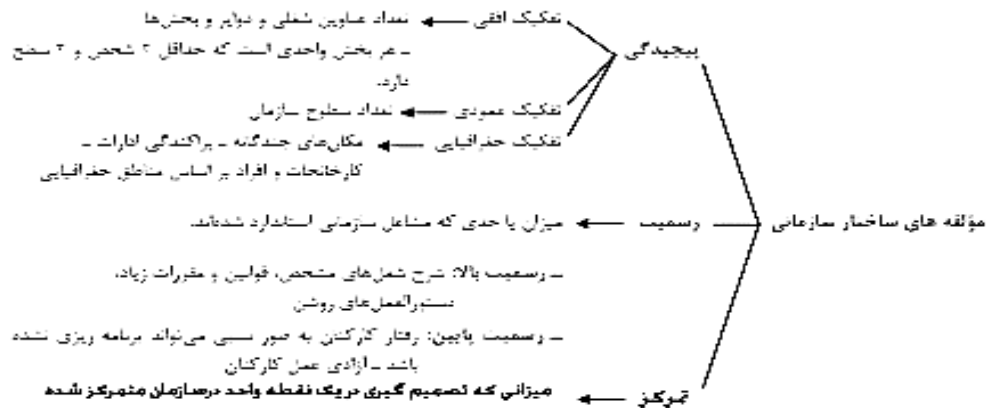
۴- چارچوب اختیارات و ارتباطات



❖ فرایند سازماندهی:



❖ ساختار سازمانی (نتیجه فرایند سازمانی):

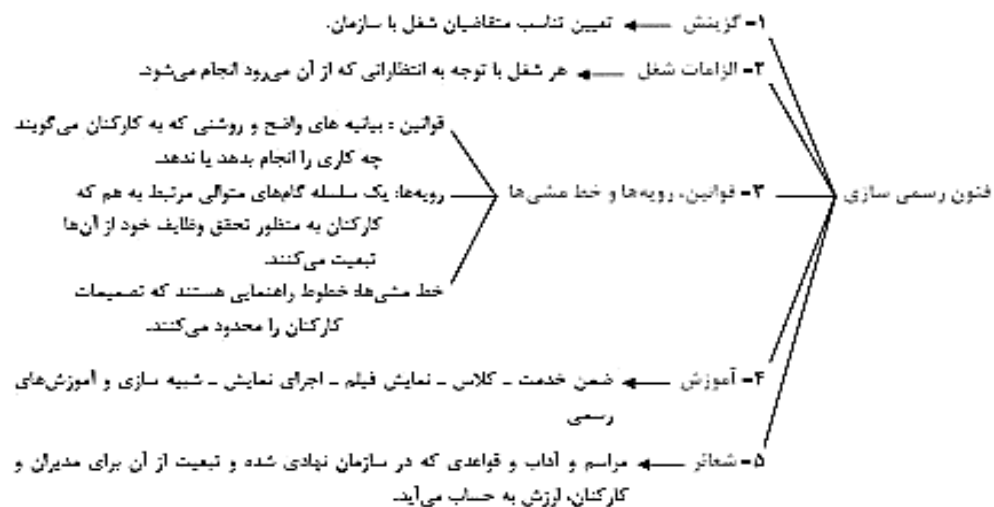


-تمرکز: تراکم قدرت در یک نقطه

-عدم تمرکز: عدم تراکم یا تراکم کم قدرت در یک نقطه

نکته: معمولاً ۳ عنصر تفکیک افقی و عمودی و جغرافیایی همزمان محقق نمی شوند. مثلاً دانشکده ها را در نظر بگیرید از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم و تفکیک افقی بسیار زیاد برخوردارند و

***دامنه رسمیت** → مشاغلی که نیاز به مهارت های چندانی ندارند و غالباً ساده و تکراری هستند امکان رسمیت بیشتری است و مشاغل حرفه ای این امکان زیاد وجود ندارد.

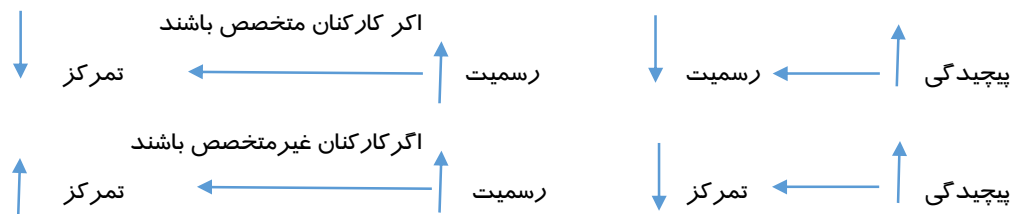


❖ دلایل این که عدم تمرکز از تمرکز بهتر است:

۱. هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را می‌تواند پردازش کند - جلوگیری از ابستگی اطلاعات
۲. عدم تمرکز، واکنش نسبت به تغییرات محیطی را تسریع می‌کند.
۳. عدم تمرکز باعث می‌شود که داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند.
۴. مدیران عالی را برای توسعه طرح‌ها و استراتژی‌های سازمان آماده می‌کند. مدیران سطوح پایین و کارکنان را در گرفتن تصمیمات روزمره و روتین یاری می‌کند.
۵. عدم تمرکز مدیران را برای پست‌هایی که به قضاوت بیشتر و مسئولیت بیشتری نیاز دارد، آماده می‌کند.
۶. جو سالم و توفیق‌گرایی را در میان مرئوسان پرورش می‌دهد.

نکته: همیشه عدم تمرکز از تمرکز مطلوب‌تر نیست. برخی از فعالیت‌ها در حالت تمرکز با کارایی بیشتری انجام می‌پذیرند (مثل تصمیمات مالی و حقوقی)

*رابطه پیچیدگی و رسمیت و تمرکز:

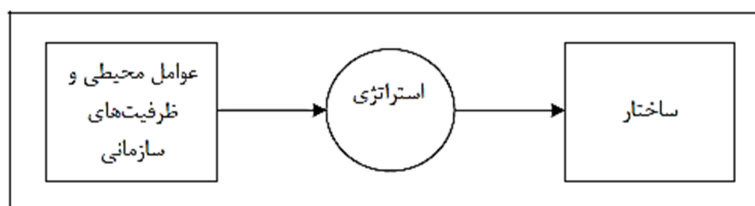


❖ عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی:

۱- استراتژی ← اهداف، برگرفته از استراتژی کلی سازمان است پس ارتباط تنگاتنگ بین ساختار و استراتژی وجود دارد: ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند.

- استراتژی فرایند تعیین اهداف بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف است.

- پیتر دراگر می‌گوید: ساختار وسیله‌ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان، از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد.



- نمودار ۳-۴: تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

— نظریه حالت طرح ریزی — این نظریه استراتژی را به عنوان طرح با یک رشته رهنمودهای واضح و روشن که از قبل تدوین شده توجیه و تشریح می‌کند (Planning Mode)

— مدیران مقصدی را که می‌خواهند به آن برسند را مشخص کرده، سپس به منظور نیل به آن مقصد یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می‌کنند

— نظریه حالت تکاملی — براساس این نظریه، استراتژی لزوماً طرحی اصولی و منجمده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو (Evolutionary Mode) در جریان تصمیمات مهم تغییر پیدا می‌کند

لگته: استراتژی هم نتایج نهایی و هم وسایل نیل به آن را در بر دارد. ممکن است قبلاً طرح ریزی شده باشد یا به مرور زمان.

نکته: مهم‌ترین تحقیق پیرامون استراتژی و ساختار را مایلر و اسنو (Miles & Snow) انجام دادند که آن را بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان به ۴ طبقه تقاضی (Defender)، آینده نگار (Prospector)، عملی (Reactor)، تحلیل گر (Analyzer) تقسیم نموده‌اند

۲- اندازه سازمان — تعداد کارکنان

— سازمان‌های بزرگ — به صورت استاندارد کار میکنند، شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستا دارند و بسیار پیچیده‌اند.

— سازمانهای کوچک — حالت افقی دارند - شیوه مدیریت ارگانیک یا پویا - پیچیده نیستند و معمولاً در عرضه و تولید کالای خاصی تخصص دارند - نوآوری و خلاقیت در آنها تشویق میشود .

— سازمان‌های دو منظوره — دارای ترکیبی از منابع عظیم یک شرکت بزرگ است ولی از نظر سادگی و پیچیدگی مثل سازمانهای کوچک عمل میکند.

❖ اندازه سازمان و ویژگی‌های مهم ساختاری:

↑ اندازه — رسمیت. ↑ : در سازمان‌های بزرگ مدیریت برای کنترل کردن تعداد زیادی از دوایر و افراد باید مقررات قوی‌تر، روش‌ها و بخش‌نامه‌هایی را ره‌ایت یا صادر نماید

↑ اندازه — تمرکز ↓ : با بزرگ‌تر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توانند همه تصمیمات را به مدیر عالی ارجاع دهند.

↑ اندازه — پیچیدگی ↑ : همیشه و در همه جا، سازمان‌های بزرگ پیچیده‌تر هستند.

۳- تکنولوژی یا فن آوری — ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول مورد استفاده قرار می‌گیرد.

— نخستین پژوهش پیرامون تکنولوژی توسط جان وودوارد (John Woodward) صورت گرفت:

تکنولوژی واحدی و فرایندی — ساختار ارگانیک

تکنولوژی انبوه — ساختار مکانیکی

— چارلز پرو (Charles Perrow) تکنولوژی مهمی بر دانشی را مورد بررسی قرار داد:

تکنولوژی تکراری و مهندسی — ساختار مکانیکی

تکنولوژی غیر یکنواخت و هنری — ساختار ارگانیک

— جمیز تامپسون (James Thompson) بر حسب وابستگی کارها، تکنولوژی را به ۳ نوع زنجیره ای، واسطه ای و فشرده تقسیم کرده هر چه از زنجیره ای به سمت فشرده حرکت می‌کنیم — ساختار مکانیکی به سمت ارگانیک حرکت می‌کند.

— مطالعات آستون و نیوجرسی به این نتیجه رسیدند که رابطه منحنی الحیطی بین تکنولوژی و ساختار وجود دارد.

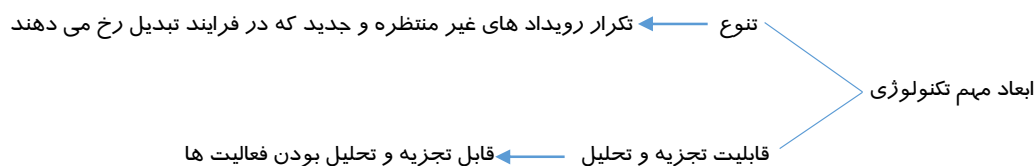
از تولید واحدی به انبوه — تعداد سرپرستی و حیطه نظارت افزایش

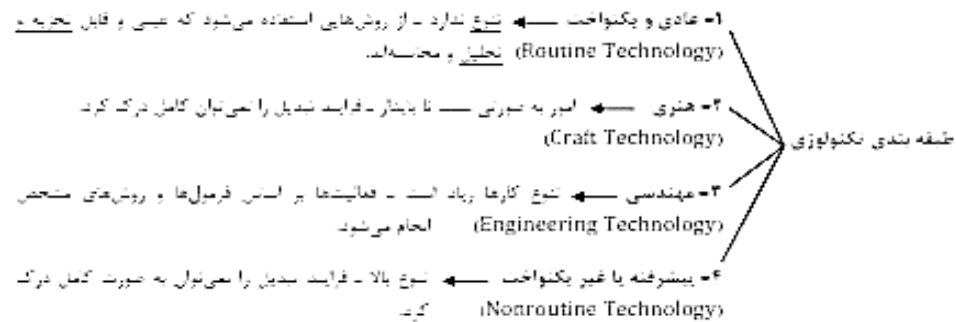
از تولید انبوه به فرایندی — تعداد سرپرستی و حیطه نظارت کاهش می‌یابد

— گالبرایت ۷ نوع سیستم هماهنگی را برای هر نوع تکنولوژی معرفی می‌کند:

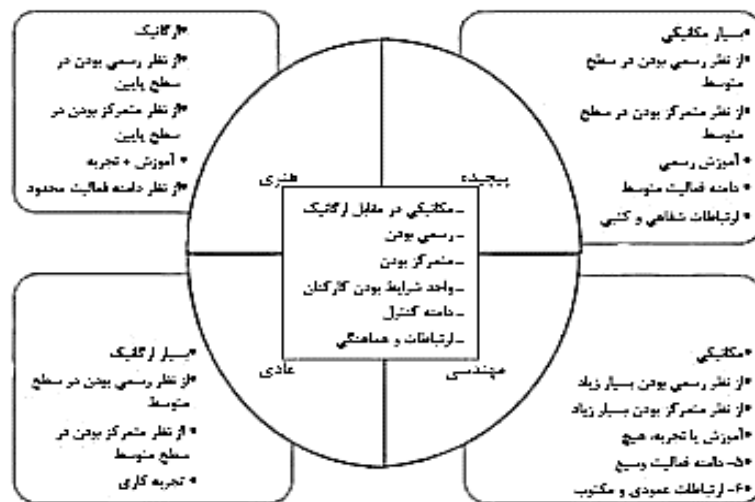
تولید انبوه و فرایندی — مقررات و برنامه‌ها — سلسله مراتب — سیستم‌های اطلاعاتی

تولید واحدی — هدف‌گذاری — گروه‌های خودگردان — رابطه مورب — تامین منابع کمیاب





❖ رابطه تکنولوژی با ویژگی‌های مهم ساختمانی:



— نمودار ۴-۴: رابطه تکنولوژی سازمان با ویژگی‌های ساختمانی و مدیریت —

❖ تاثیر تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار سازمانی:

۱. کاهش ارتفاع هرم سازمان
۲. تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر — تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی می‌تواند موجب تمرکز یا عدم تمرکز شود — بستگی به فرهنگ سازمان در استفاده از این تکنولوژی دارد
۳. بهبود هماهنگی
۴. شرح دقیق‌تری از وظایف
۵. افزایش کارکنان متخصص

۴- محیط — اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی خود است، باید خود را با محیط تطبیق دهد. (Environment) - محیط ترکیبی از مؤلفات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آن‌ها دارد و یا این که اصلاً کنترلی بر آن‌ها ندارد تعریف می‌شود.

۱. محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی — محیط عمومی شامل بخش‌هایی است که بر فعالیت روزانه سازمان اثر ندارد و از راه‌های عمومی بر سازمان اثر می‌گذارد. (Specific General)
محیط اختصاصی شامل بخش‌هایی است که به طور مستقیم با سازمان مرتبط می‌شود.

۲. محیط واقعی در برابر محیط ذهنی — آن چه که شما می‌بینید متکی به منظر دید شماست، بعلاوه، این ادراکات است که منجر به اتخاذ تصمیماتی می‌شود که مدیران بر اساس آن‌ها طرح سازمان را می‌سازند.

۳. محیط مطمئن در برابر محیط نامطمئن — سازمان‌ها برای این که موثر باشند باید با پدیده‌های نامطمئن محیط کنار آیند و بگویند تا آن عوامل را کنترل نمایند.

-مطمئن بودن و نبودن به میزان اطلاعات در مورد عوامل محیطی مربوط می‌شود.

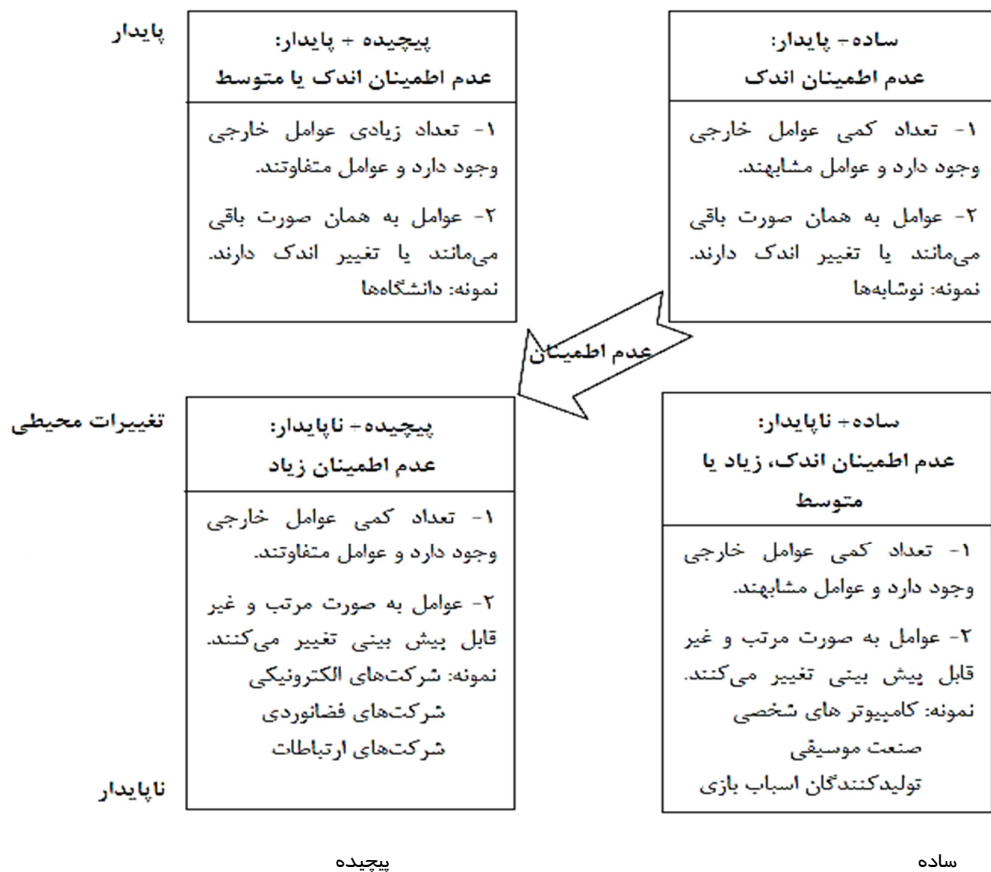
نکته: ویژگی‌های قلمرو محیطی برنامطمئن بودن اثر می‌گذارد، مثل ساده یا پیچیده بودن محیط - پایدار یا ناپایدار بودن محیط

محیط ساده — تنها ۳ عامل خارجی بر سازمان اثر می‌گذارد

محیط پیچیده — تعداد زیادی از عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می‌گذارند (مثل دانشگاهی که یک محیط پیچیده هستند)

محیط پایدار — محیط طی یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند.

محیط ناپایدار — عوامل محیطی تغییر ناگهانی دارند.



-نمودار ۵-۴: چارچوبی برای ارزیابی

*شیوه مدیریت به منظور تطبیق ساختار داخلی سازمان با محیط

-هرگاه محیط نامطمئن تر شود، سازمان به سوی پویایی میل می کند و عدم تمرکز بیشتر است، مسئولیت ها به مدیران رده پایین واگذار می شود. سازمان انعطاف پذیر تر می شود و مرتباً خود را با شرایط جدید وفق می دهد.

مدیریت محیطی ← شامل تلاش هایی است که برای حداقل کردن اثرات منفی محیطی انجام می گیرد

برنز و استاکر می گویند: تناسب بین محیط و ساختار به اثربخشی منجر می شود.

-سازمان های که دارای محیط ایستا هستند ← ساختار مکانیکی برای آنها مؤثر است و نوع ایده آل آن ها بروکراسی است.

- سازمان هایی که دارای محیط پویا هستند ← ساختار ارگانیک برای آن ها مؤثر است.

-لارنس و لورش رابطه ساختار بخش های متفاوت سازمان را با توجه به محیط بررسی کردند.

(مثلاً گروه تولید باید دارای ساختار رسمی باشد، چون ماهیت کار و محیط آن ها یکنواخت و با ثبات است)

– نتیجه گیری عامل محیط بر ساختار:

۱. تأثیر محیط بر سازمان تابع وابستگی سازمان به محیط است.
۲. یک محیط پویا نسبت به یک محیط ایستا تأثیر بیشتری روی ساختار دارد.
۳. پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس با هم دارند.
۴. رسمیت و عدم اطمینان محیطی به طور معکوس با هم مرتبط می گردند.
۵. محیط پیچیده تر، عدم تمرکز بیشتری به همراه دارد.
۶. خصومت زیاد در محیط منجر به تمرکز موقتی می گردد.

۵- قدرت – کنترل ← در سازمان امکان دارد افراد دیگری، از چنان پایگاه قدرتی بهره داشته باشند که اثر آنان بر تصمیم گیریها

خیلی بیشتر از مدیران باشد

نکته: گاهی مفهوم قدرت و اختیار قانونی با هم اشتباه گرفته میشود. توجه داشته باشید که اختیار از هر حیث به مشروع بودن قدرت

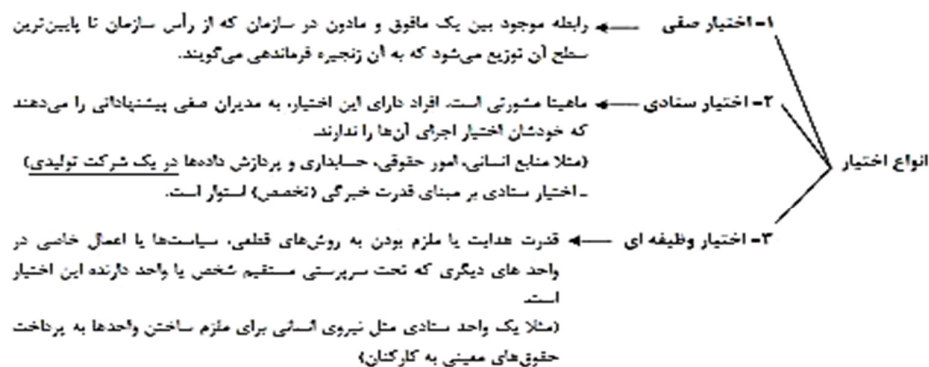
یک پست مرتبط است و تابع تمایل فرمان برداری زیر دستان از مافوق هاست.

اختیار ← حق صدور دستور و یا دادن فرمان است.

– اختیار همراه با شغل است و وقتی مدیر شغل مدیریتی خود را واگذار میکند، اختیار همراه با این پست واگذار

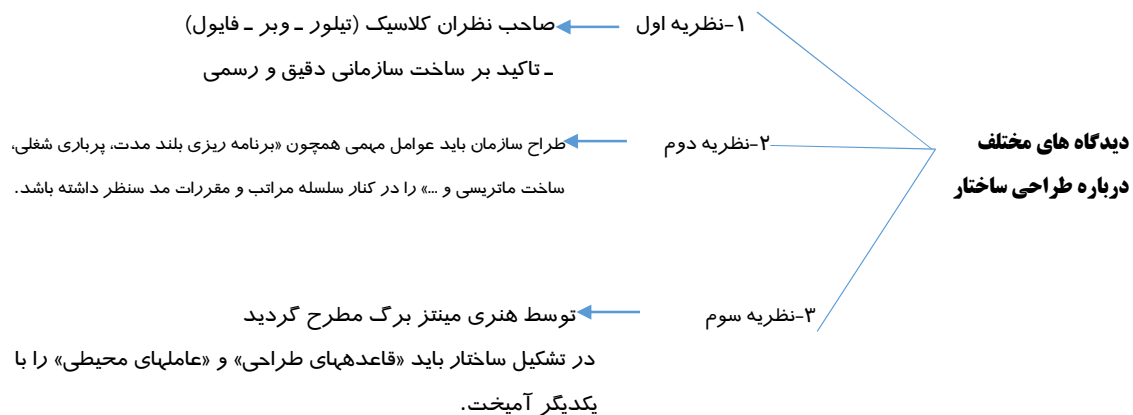
می شود.

قدرت ← توانمندی فردی، برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات است.



❖ طراحی ساختار سازمانی:

- ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌گردد.
- ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارش‌گیری در سازمان است.
- ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دایره کار می‌کنند و گروه بندی دایره‌ای که در کل سازمان وجود دارند.
- ساختار سازمانی در بر گیرنده طرح سیستم‌ها می‌شود.
- طراحی ساختار یک فرایند مستمر است.
- یک طراحی خوب سازمانی یک راه حل ثابت جهت موفقیت ارائه نمی‌دهد، بلکه یک فرایند تکاملی و توسعه ای را به منظور حفظ فعالیت‌های سازمانی ارائه می‌نماید.



❖ دو گام اساسی در طراحی ساختار (انشعاب و ترکیب):

- دو مفهوم انشعاب (Differentiation) و ترکیب (Integration) کلید قییم و انبراک توسعه ساختار سازمانی هستند.
- به همان اندازه که سازمان‌ها بزرگ می‌شوند به بحث‌های مختلف انشعاب می‌شوند، همچنین لازم است عملکرد این بحث‌های مجزا به گونه ای به هم پیوند بخورد (ترکیب) تا سیستم بتواند به موفقیت نائل آید.

—انشعاب

این نیروی ساختاری به وسیله تقسیم کار و تخصصی کردن امور درگیر تقسیم منابع انسانی در سر تا سر سازمان می شود.

ابعادی که منجر به انشعاب می شوند

- ۱- تفاوت در ساختار ← به حیطه مدیریت، مقررات و آیین نامهها و دیگر روشها و دستورالعملها بستگی دارد.
(مثلا رسمیت ساختار در بخشهای تولید و مالی بیشتر است)
- ۲- تفاوت در گرایش افراد ← ماهیت وظایف هر فرد بستگی دارد
(مثلا در واحد هایی که وظایف کامل معین یا کامل نامعین است، افراد ترجیح می دهند وظایف برایشان کامل تعریف شود نه این که به آنها واگذار شود، مثل تولید و در واحد هایی که وظایف از نظر معلوم بودن در حد وسط است، افراد تمایل به روابط اجتماعی دارند، مثل فروش و بازاریابی)
- ۳- تفاوت از جهت زمان ← واحدهایی که بازخور سریعی دارند (مثل فروش و تولید) گرایش زمانی کوتاه تری دارند و واحدهایی که ماهها و سالها ممکن است بازخور نگیرند (مثل D & R تمایل به برنامه ریزی بلند مدت دارند)
- ۴- تفاوت از جهت اهداف ← بخش تولید ممکن است تنوع کم محصول و حجم بالای تولید را ترجیح دهد و بخش فروش خواستار تنوع بالای محصولات باشد .

*انواع اشعاب

الف) انشعاب افراد و وظایف

ب) انشعاب گروه های کاری

الف) انشعاب افراد و وظایف :

— مزایای تقسیم کار —→ افزایش نیروی، تخصصی حیطه مدیریت، کاهش زمان آموزش، کمک به کیفیت کار، تسهیل در رسیدن به اهداف پیچیده

— عوامل محدودکننده متقابل به اشعاب —→ ۱- میزان مهارت های بازار (اگر حجم فعالیت های تخصصی زیاد باشد از منابع تخصصی کمتر استفاده می شود و هدف جوی اقتصادی به دنبال دارد)

۲- وابستگی بین واحدهای حسی یا تخصصی اند (این وابستگی محدود برور ممکن تعاملاتی می گردد)

۳- انگیزشی بیرون کار (چرا که تصمیمات نظارتی و ... به ریزی از امور مالی جدا شده اند)

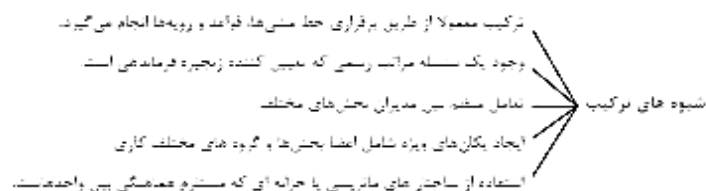
=

- عوامل اساسی در تقسیم کار: ۱- بخش ۲- کنترل ۳- هماهنگی عمیات ۴- بهره جویی ۵- رواند اساسی

ب) اشعاب گروه های کاری:

- تقسیم فعالیتها و حوزه های مسئولیت بین واحد های داخل یک سازمان.

- ترکیب: اداره ای که افرادی باحد های مختلف سازمان با هم در ظرفی واحد و هماهنگ کار می کنند



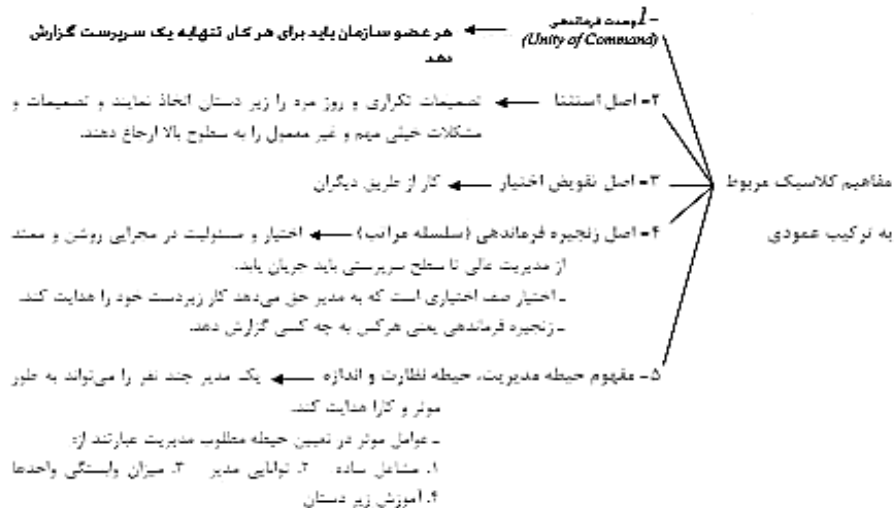
هماهنگی بین سطوح مختلف سازمان (مافوق و زیر دست)

ترکیب عمودی

*نقش مدیر در ایجاد هماهنگی بین گروه های کاری

هماهنگی بین واحد های کار موازی (افراد و گروهها در یک سطح)

ترکیب افقی

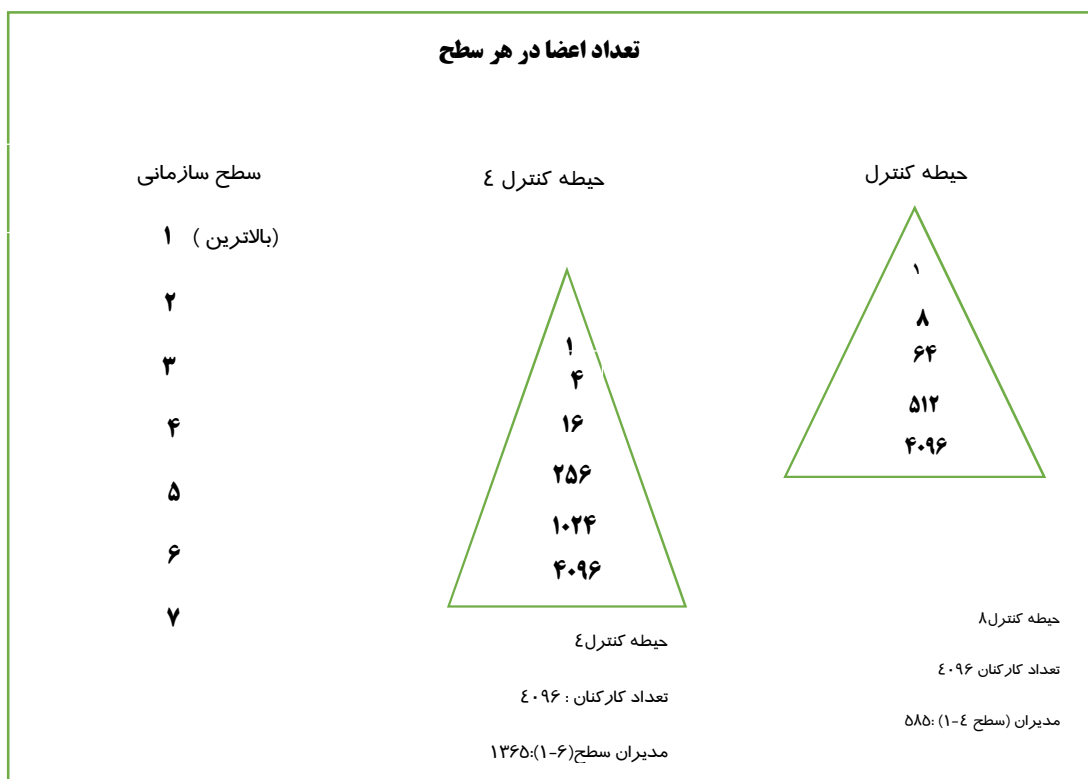


وحدت فرماندهی: هر کس باید فقط به یک سرپرست گزارش دهد؟

نکته: وحدت فرماندهی با زنجیره فرماندهی تفاوت دارد

زنجیره فرماندهی: هر کس باید به چه کسی گزارش دهد؟

- چرا حیطة نظارت مهم است؟ این مفهوم تعیین کننده تعداد مدیران و سطوح سازمانی است.
- گرایکوناس (Graicunas) میگوید: اگر تعداد زیردستان یک نفر افزایش یابد، تعاملات وی نیز افزایش مییابد.



-نمودار ۶-۴: مقایسه حیطه های کنترل

مکانیزم های پل مرزی ← برای ایجاد ترکیب افقی هستند

(Boundary – Spanning Mechanisms) - واژه پل مرزی برای توصیف نقش افرادی نظیر بازاریابان و یا کسانی که بخش

زیادی از وقت خود را صرف تعامل با افراد بیرون از سازمان میکنند

۱- نقش رابط ← این نقشها وقتی ایجاد میشود که میزان ارتباطات بین دو واحد کاری

(Liaison Roles) به نقطه ای برسد که ایجاد یک نقش ویژه برای تسهیل این فرایند مفهوم

پیدا کند

۲- گروه های موقت ویژه ← از یک یا چند عضو از هر یک از واحد های درگیر تشکیل شده است

(Task Forces) - برای دست و پنجه نرم کردن با یک مشکل خاص ایجاد میشوند.

- در خصوص مشکل مورد نظر دارای مقداری قدرت تصمیم گیری هستند

۳- گروه های وظیفه موازی ← برای مقابله با مشکلاتی که مجدد ایجاد شده اند تشکیل میشوند

(Cross – Functiona Teams) - گروه های وظیفه موازی، بخشهای تقریباً دائمی ساختار هستند

۴- ترکیب کننده ها ← آخرین شیوه پل مرزی، ایجاد یک نقش ترکیبی ویژه است.

(Integrators)

- افراد در این قبیل نقشهای ترکیبی بسته به نوع صنعتی که در آن کار

میکند عناوین متعددی را به خود میگیرند. (مثلا مؤسساتی که در

صنایع کالاهای مصرفی هستند و دارای چندین خط محصول متفاوت

هستند، مدیران محصول از عنوان مشترکی استفاده میکنند)

مکانیزم های پل مرزی

نظریه هنری مینتزبرگ (Mintzberg):

- فراسوی دولتی و خصوصی آخرین نظریه‌ای است که توسط هنری مینتزبرگ تحت عنوان «مدیریت حکومت، حاکمیت مدیریت» به انتقاد از مدیریت دولتی نوین و خصوصی سازی پرداخته و علت این تصور غلط را در سقوط کمونیزم مطرح ساخت.

- او میگوید: علت شکست کمونیزم، نبودن در جامعه متوازن بوده است. چون همه قدرت در دست دولت بوده و هیچ قدرت مقابله کننده‌ای به منظور توازن وجود نداشته، در غرب این توازن به نفع بخش خصوصی است و همین امر آن را به شکست خواهد کشاند.

- این توازن با تقسیم مالکیت سازمانها در ۴ بخش دولتی، خصوصی، تعاونی و غیرانتفاعی در یک جامعه حاصل خواهد شد و بر همین اساس رابطه افراد با دولت را بر مفاهیم مشتری (Customer)، ارباب رجوع (Client)، شهروند (Citizen) و تبعه (Subject) تقسیم مینمایند. و ۵ مدل را برای مدیریت دولتی ارائه میدهد:

۱-مدل ماشین دولت ← دولت را به مثابه ماشینی که توسط قوانین و مقررات اداره میشوند در نظر میگیرند.

شعار این مدل: کنترل، کنترل و کنترل

۲-مدل شبکه ای دولت ← دولت به مثابه شبکه پیچیده و در هم تنیده‌ای از روابط موقتی است که برای حل مسئله شکل گرفته.

شعار این مدل: ارتباط، تبادل و همکاری

۳-مدل کنترل عملکرد ← هدف این مدل تبدیل دولت به یک کسب و کار بوده و مدیریت بخش خصوصی در آن تحقق کامل می یابد

شعار این مدل: جداسازی، تخصیص و اندازه گیری

۴-مدل دولت مجازی ← بهترین دولت، بی دولتی است و تمامی فعالیتهای سازمانهای دولتی باید در بخش خصوصی انجام شود

شعار این مدل: خصوصی سازی، پیمانکاری و مذاکره

۵-مدل کنترل هنجاری ← بر کنترلی تاکید دارد که ریشه در ارزشها و باورها داشته و بیشتر جنبه هنجاری دارد تا ساختاری.

به گزینش افراد بر مبنای ارزشها و نگرشها، جامعه پذیری آنها جهت تحقق یک سیستم اجتماعی

منسجم و بصیرت آفرینی و ایجاد مسئولیت مشترک تاکید دارد.

شعار این مدل: گزینش، جامعه پذیری و قضاوت

نکته: پارادایم مدیریت دولتی سنتی بر مبنای مدل ماشینی دولت قرار دارد و پارادایم مدیریت دولتی نوین بر مدلهای کنترل عملکرد و دولت مجازی تاکید دارد.

فصل پنجم

ارتباطات و بهره گیری از آن در سازمان

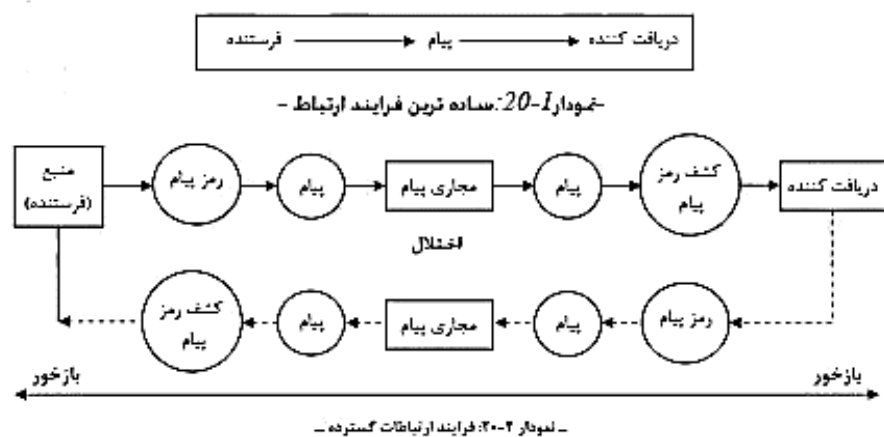




❖ فرایند ارتباطات:

— تعریف ارتباطات — تبادل اطلاعات و انتقال معنی

— ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به صورتی که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک



❖ اجزای فرایند ارتباطات:

۱. فرستنده (منتبع) — آغاز کننده ارتباط
۲. رمز پیام — ترجمه پیام به یک سری سمبل‌ها به گونه ای که دریافت کننده آن را درک کند.
۳. پیام — نکته یا موضوعی است که باید به گیرنده منتقل شود.
۴. مجاری پیام — وسیله و طریقه و کانال انتقال پیام
۵. دریافت کننده — شخصی که پیام فرستنده را درک می‌کند.
۶. کشف رمز پیام — فرایندی است که دریافت کننده بر اساس آن پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می‌کند.
۷. عوامل اختلال (پارازیت) — موجب نا مفهومی پیام می‌شود.
۸. بازخور — ابراز نظرات و واکنش‌های گیرنده درباره پیام و انتقال آن به فرستنده

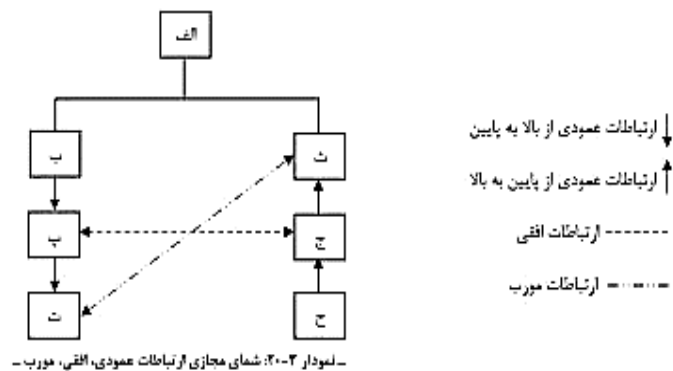
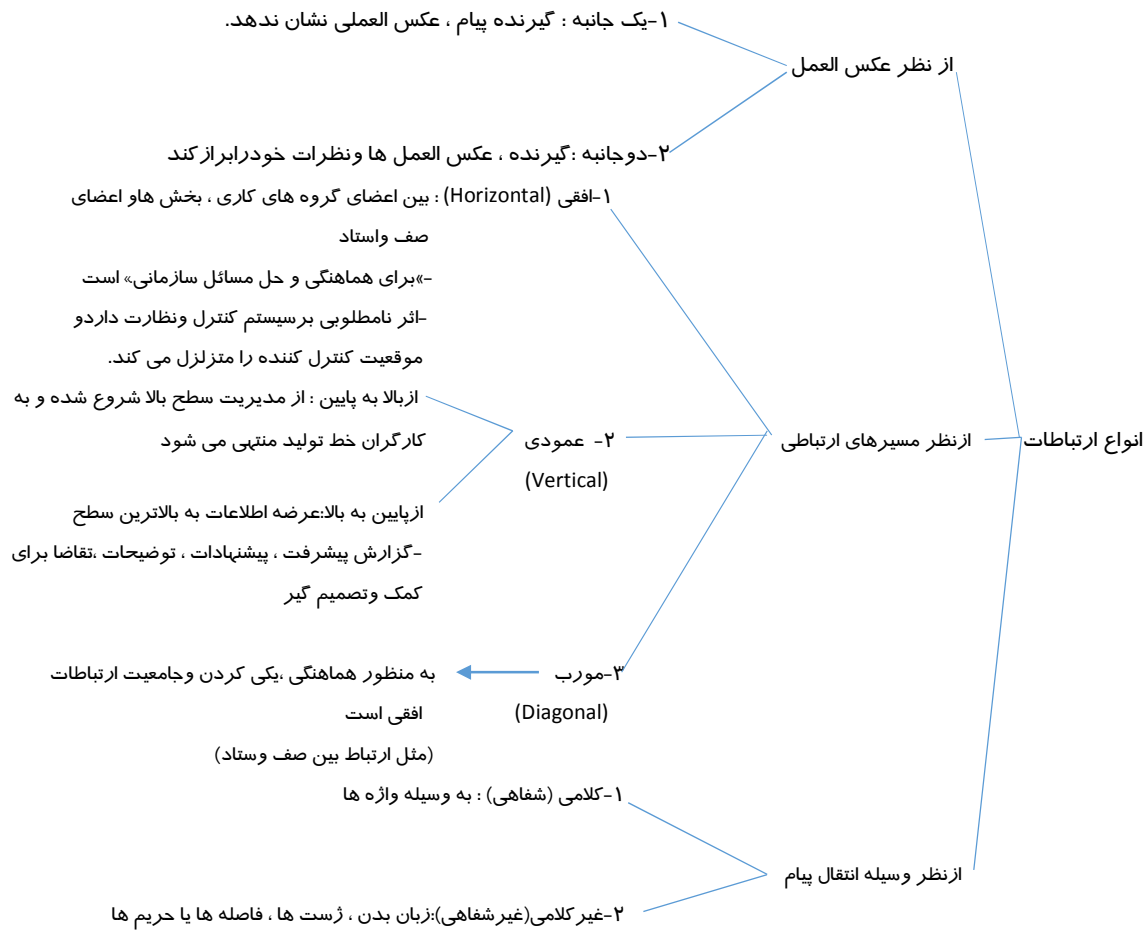
نکته: بازخور، درجه اثربخشی و کارایی ارتباط را نشان می‌دهد و کمبودها و نارساییهای ارتباطی را بیان میکند و به رفع اشکالات و به سازی ارتباط کمک میکند.

- فرستنده پیام را به درستی ادا نکند
 - پیام تحریف شده باشد
 - صداهایی از محیط در آن اثر گذاشته باشد.
 - بی توجهی دریافت کننده به پیام
 - عدم دقت دریافت کننده در کشف رمز پیام
- عوامل اختلال به این دلایل بروز میکند

*انواع پیام :

- نگاره ۱-۵: انواع پیامها، فعالیتهای گیرنده و فرستنده -

انواع	فعالیتی که باید به وسیله فرستنده یا منبع ارتباطی انجام شود.	فعالیتی که باید به وسیله گیرنده پیام انجام شود.	چند مثال
۱-سمعی	سخن گفتن کاربرد وسیله مکانیکی ارسال پیام	گوش کردن	علائم تلگرافی، رادیو، مکالمات تلفنی
۲-بصری	عمل	مشاهده	علائم بصری کشتی به بندر (ساحل)، علائم دست، تکان دادن پرچم
۳-کتبی	تحریر و نوشتن	خواندن	گزارشات، راهنمای وظایف و مشی شرکت، کتب
۴-ترکیب سمعی و بصری	سخن گفتن و عمل کردن	گوش کردن و مشاهده	تلویزیون، سینما، تئاتر، شاگردانی که به یک سخنرانی گوش میکنند
۵-ترکیب بصری و کتبی	عمل و تحریر	خواندن و مشاهده	آگهی بر تابلو، مجلات، روزنامهها، آگهی بر وسایل نقلیه
۶-ترکیب سمعی و کتبی	سخن گفتن و تحریر	گوش کردن و خواندن	شاگردانی که جزوه معلم را دنبال میکنند (ضمن این که به سخنان او گوش میکنند)



نکته: پژوهشهای هارولد لویت (Leavitt) و رونالد مولیر (Muller) می گوید:

۱- ارتباط یک جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است.

۲- ارتباط دو جانبه دقت بیشتری دارد.

۳- ارتباط یک جانبه پارازیت و سردرگمی بیشتری دارد

۴- در ارتباط یک جانبه، فرستنده راحتتر میتواند اشتباهات خود را مخفی کند.

۵- در مواردی که هنوز برنامه ریزی نشده ← دو جانبه مؤثرتر است.

در مواردی که برنامه ریزی انجام شده و یکنواخت گشته ← یک جانبه

پس: ارتباطات دو جانبه برای اتخاذ تصمیم در سطوح مدیریت مناسبتر و مؤثرتر است

۶- در مواردی که فرستنده و گیرنده پیام با پیام آشنا باشد ← یک جانبه



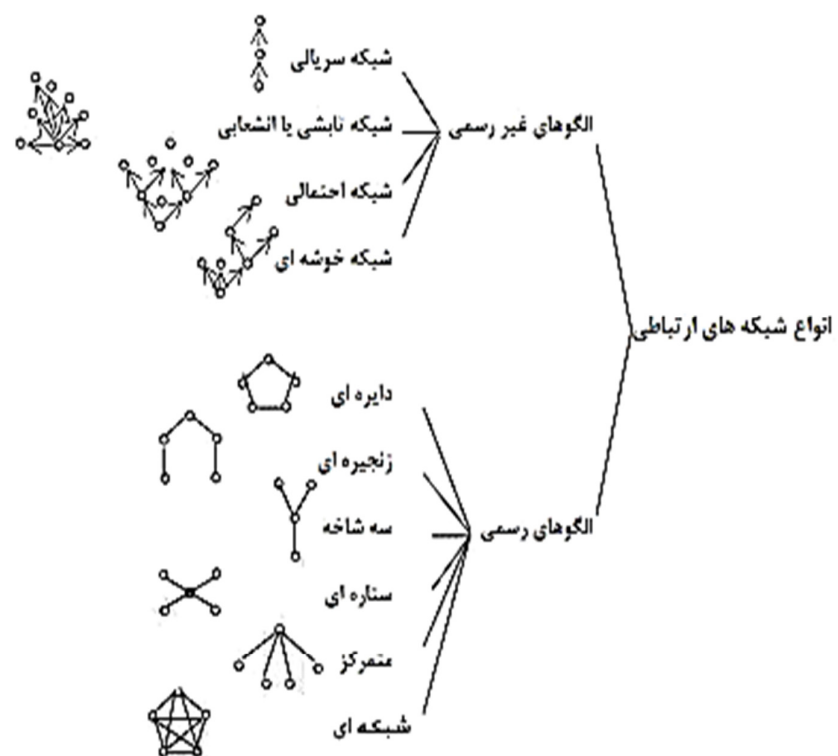


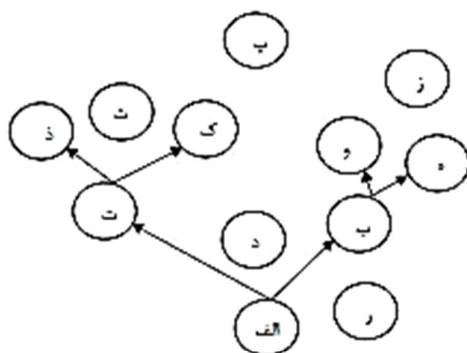
* روش‌های حذف موانع ارتباطات و بهبود روابط :

۱. ارتباطات دوجانبه
۲. پیام فرستنده را برای گیرنده ضمن توضیح تشریح نماییم.
۳. استفاده از ارتباطات شفاهی (رو در رو) دقت بیشتری از ارتباطات کتبی دارد.
۴. استفاده از زبان ساده

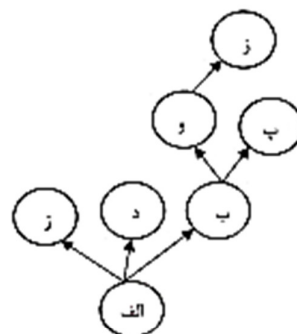
* 4 عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات:

- ۱- استفاده از کانالهای رسمی ارتباطات (در برگیری فواصل رشد و توسعه - جلوگیری از پخش اطلاعات)
- ۲- ترکیب قدرت سازمانی (که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد)
- ۳- تخصص کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند.
- ۴- تملک اطلاعات (حق تصرف افراد بر اطلاعات و دانشهای شغلی خود)





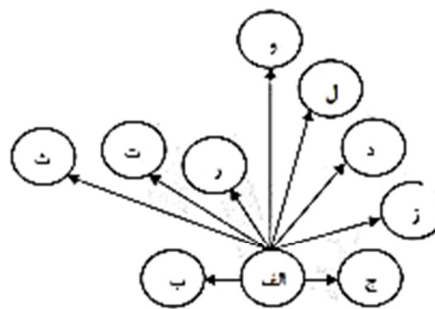
شبکه احتمالی یا تصادفی (اطلاعات ناچیز و کم است)



خوشه‌ای (انتقال اطلاعات توسط افراد قابل اعتماد)



شبکه سمرایی یا رشته ای (حد اقل دقت)

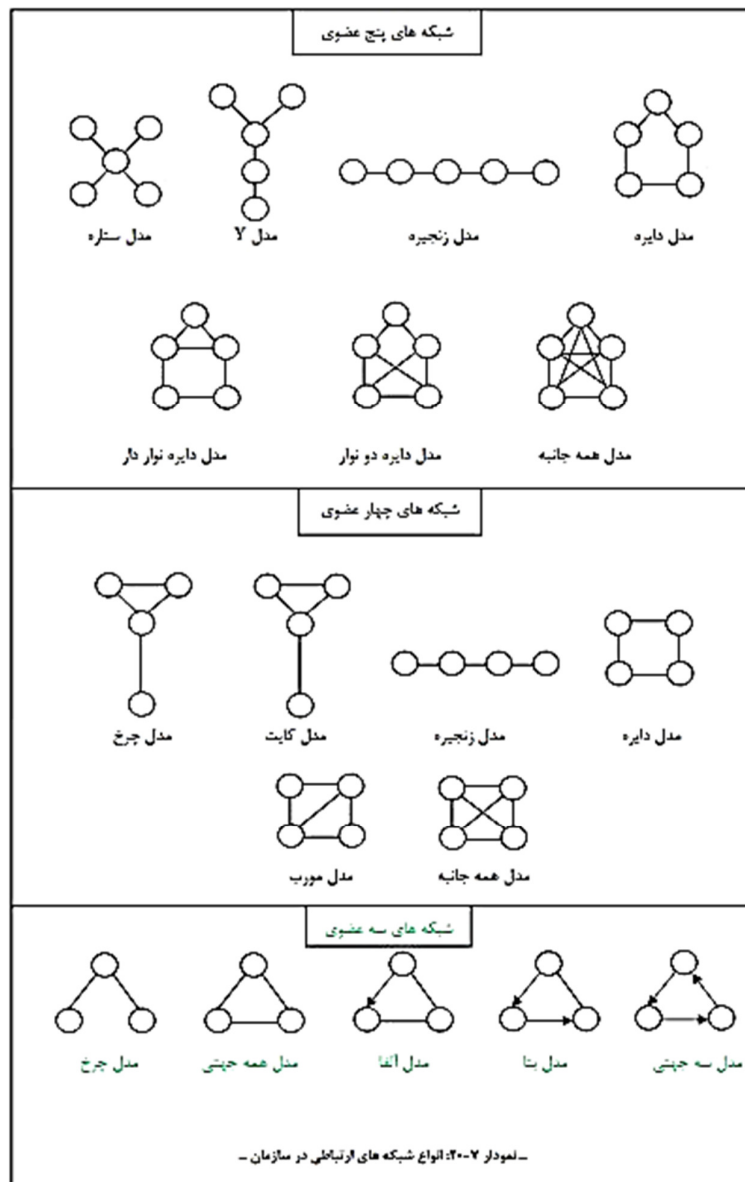


شبکه انشعابی یا تابشی (اطلاعات مفید غیرکاری)

— نمودار ۴-۲: انواع شبکه های ارتباطی غیر رسمی خوشه ای —

انواع شبکه ارتباطی	ویژگی‌ها	دایره	زنجیره ای	سه شاخه	ستاره ای	متمرکز	شبکه ای
سرعت	کند	سریع	متوسط	سریع	سریع	سریع	سریع
دقت	ضعیف	خوب	نسب تا خوب	نسب تا خوب	خوب	خوب	نسب تا خوب
ساخت	هیچ شکل پایداری ندارد	پیدایش تدریجی ولی پایدار	پیدایش تدریجی	منشکل و پایدار	تقریباً فوری و پایدار	فائق هر گونه ساختار ارتباطی پایدار	
ظهور رهبر	هیچ	مشخص	ضعیف	مشخص	خیلی	نامشخص	
روحیه	خیلی خوب	پایین	نسب تا کم	پایین	مشخص خیلی پایین	عالی	

— نمودار ۴-۳: ماهیت شبکه های رسمی ارتباطی —



❖ اثربخشی پیام در فرایند ارتباطات:

پیام دریافت شده (Meaning of Receiver)

$$E_{com} = \frac{MR}{MS} \leq 1$$

پیام ارسال شده (Meaning of Sender)

(Effectiveness of Communication)

- بهترین حالت نسبت مذکور $\frac{MR}{MS} = 1$ است. اما در عمل این عدد کوچکتر از ۱ است یعنی بخشی از مفهومی که مورد نظر فرستنده است به دست گیرنده نمی رسد.

- در بهره گیری از پیام ، انتخاب رسانه و غنی بودن اطلاعات بسیار مهم است

نمونه سوالات درس اصول و مفاهیم سازماندهی :

۱. "انجام درست کارها" و "انجام کارهای درست" اشاره به چه مفاهیمی در مدیریت دارد؟

الف) اثربخشی_کارایی (ب) راندمان_کارایی (ج) کارایی-اثربخشی (د) کارایی-راندمان

۲. سهم کدامیک از مهارتهای زیر در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و عملیاتی مشترک و یکسان است؟

الف) ادراکی (ب) انسانی (ج) فنی (د) هدفگذاری

۳. تنها عامل تولید است که چگونگی استفاده از دیگر عوامل تولید در سازمان به آن بستگی دارد.

الف) اطلاعات (ب) تکنولوژی (ج) سرمایه (د) مدیریت

۴. توانایی انجام کارها با دیگران و به یاری آنها که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری موثر در رابطه با آنان می شود را مهارت.....گویند.

الف) ادراکی (ب) انسانی (ج) فنی (د) نظری

۵. سازمان های یادگیرنده، چگونه یادگیری گروهی را ترویج می کنند؟

الف) با استفاده از آرمان مشترک (ب) با استفاده از هدایت و رهبری

ج) با استفاده از ضوابط و مقررات (د) با استفاده از سازوکارهای مباحثه و مناظره

۶. توانایی تفکر در قالب مدلها ، چهارچوبها و روابط گسترده که در سطوح بالای سازمانی اهمیت بسزایی دارد ، اصطلاحاً مهارتنامیده می شود.

الف) فنی (ب) انسانی (ج) ادراکی (د) نظری

۷. مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان را مهارتمی نامند.

الف) ادراکی (ب) انسانی (ج) فنی (د) مدیریتی

۸. ساختار سازمانی نشانگراست.

الف) تشکیلات و نمودار سازمانی

ب) تمرکز، پیچیدگی و رسمیت در سازمان

ج) روابط پیچیده و مجاری ارتباطی در سازمان

د) پیچیدگی، رسمیت و روابط انسانی در سازمان

۹. مهارتهای انسانی در سطوح مختلف مدیریتاست.

الف) متفاوت (ب) یکسان (ج) کم اهمیت (د) هیچکدام

۱۰. فرایند استفاده منظم و عقلانی از منابع در سیستم مدیریت را.....می گویند.

الف) برنامه ریزی (ب) اموراداری (ج) ایجاد هماهنگی (د) سازماندهی

۱۱. مدیریت عبارت است از:

الف) برنامه ریزی و سازماندهی

ب) تلفیق منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی در جهت تحقق اهداف سازمانی

ج) سازماندهی و رهبری

د) کنترل و ارزیابی برنامه ها

۱۲. سازماندهی یعنی.....:

الف) ساختار سازمانی ب) تقسیم کار و تخصیص منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی

ج) نمودار سازمانی د) تخصیص منابع مالی

۱۳. عوامل تشکیل دهنده ساختار سازمانی از دیدگاه رایینز کدامند ؟

الف) پیچیدگی، تمرکز و رسمیت ب) رسمیت، قدرت و اختیار

ج) مسئولیت، پیچیدگی و رسمیت د) تمرکز، رسمیت و محیط

۱۴. سازمان های یادگیرنده سازمانهایی هستند که.....

الف) اهداف ثابت را تا رسیدن به آنها دنبال می کنند.

ب) تغییرات محیطی را دنبال می کنند.

ج) علاوه بر بازخورد دارای نظام پیش خور می باشند.

د) ضمن فعالیت، اهداف خود را منطبق با تغییر شرایط محیطی تغییر می دهند.

۱۵. مهارتهای مورد نیاز مدیران با توجه به سطوح مدیریت از مدیریت ارشد تا سرپرستی عبارتند از:

الف) انسانی، ادراکی، فنی ب) انسانی، فنی، ادراکی ج) ادراکی، فنی، انسانی د) ادراکی، انسانی، فنی

۱۶. کدام مهارت به عنوان مهمترین مهارت مدیران عالی قلمداد می شود؟

الف) انسانی ب) ادراکی ج) ارتباطی د) فنی/تخصصی

۱۷. ابعاد محتوایی سازمان عبارتند از:

الف: محیط، تکنولوژی، اندازه، اهداف و استراتژی سازمان، فرهنگ *

ب) حرفه ای بودن، نسبت های پرسنلی، اهداف و استراتژی سازمان، فرهنگ

ج) متمرکز بودن، پیچیدگی، فرهنگ، اندازه، اهداف و استراتژی

د) تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی

۱۸. چهار وظیفه ی اصلی مدیریت کدامند؟

الف) برنامه ریزی، تصمیم گیری، رهبری و کنترل

ب) برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل

ج) برنامه ریزی، اطلاع رسانی، اجرا و نظارت

د) برنامه ریزی، کارآفرینی، ارتباط و نظارت

۱۹. استیفن رایینز می گوید که: چه چیزی موجب اثربخشی سازمان می گردد:

الف) ساختار سازمانی مناسب و درست ب) رضایت مشتریان

ج) رضایت مشتریان و صاحبان سهام د) مدیریت صحیح سازمان

۲۰. نگرش سیستمی عبارت است از:

الف) داشتن طرز تفکر سیستمی است.

ب) همه پدیده هارا به صورت کل دیدن است.

ج) همه پدیده هارا مرتبط به هم دیدن است.

د) روشهای سیستمی را برای حل مسائل سیستمی بکار بردن است.

۲۱. در سیستمهای باز افزایش بی نظمی به علت:

الف) افزایش آنتروپی مثبت است. ب) افزایش اطلاعات متبادله است.

ج) افزایش آنتروپی منفی است. د) افزایش انرژی متبادله است.

۲۲. برقراری و حفظ نظم در سیستم باز مستلزم:

الف) ایجاد آنتروپی منفی است.

ب) ایجاد آنتروپی مثبت است.

ج) ایجاد انواع مختلف آنتروپی بصورت توأم می باشد.

د) عدم وجود هرگونه آنتروپی می باشد.

۲۳. منظور از اصل همپایانی در سیستم های باز چیست؟

الف) ایجاد هم افزایی در سیستم.

ب) امکان برقراری آنتروپی در سیستم.

ج) ایجاد نیروی اضافی برای مبارزه با نیروهای بازدارنده ی محیطی.

د) انعطاف پذیری سیستم در انتخاب مکانیزم های مختلف برای رسیدن به اهداف.

۲۴. اینکه سیستم های پویا قادرند با تغییر شرایط زمانی و مکانی از راههای مختلف به یک هدف مشترک برسند. اشاره به کدام یک از مشخصه های سیستم باز دارد؟

الف) آنتروپی ب) تعادل پویا ج) هم افزایی د) همپایانی

۲۵. هدف نظریه عمومی سیستم ها کدام است؟

الف) کشف بی نظمی سیستم ها و ایجاد تعادل در آنها

ب) کشف قوانین کلی و نظم ذاتی انواع پدیده ها

ج) دست یابی به اصول جهان شمول برای توجیه پدیده ها

د) کشف قوانین پدیدآورنده ی نظم و هماهنگی در سازمانها

۲۶. سیستمهای باز از طریق همپایانی می توانند از خط سیرهای..... به وضعیت نهائی برسند.

الف) متفاوت-مختلف ب) ج) گوناگون-یکسان د) یکسان-یکسان

۲۷. سیستم.....سیستمی است که با محیط خود به یکرسیده باشد.

الف) بسته-آنتروپی منفی (ب) باز-تعادل پویا (ج) باز-آنتروپی مثبت (د) بسته-تعادل پویا

۲۸. کدامیک از موارد زیر صحیح است:

الف) یکی از تفاوت های عمده سیستمهای باز و بسته نوع جذب آنتروپی آنهاست.

ب) در سیستم های بسته، آنتروپی مثبت جذب می گردد و افزایش میزان آنتروپی در سیستم باعث بی نظمی و وجود اختلال در سیستم می شود و آن را در آستانه ی نابودی قرار می دهد.

ج) در سیستمهای باز، آنتروپی منفی جذب می شود و جذب آنتروپی منفی ادامه حیات را در سیستمهای باز امکان پذیر می سازد.

د) تمامی موارد بالا

۲۹. کدام یک از تعاریف زیر برای سیستم مناسب تر است؟

الف) مجموعه ای از چیزهای به هم پیوسته که کل یکپارچه ای را فراهم می سازند.

ب) مجموعه ای از اجزائی به هم پیوسته که برای هدفی خاص کار میکنند.

ج) مجموعه ای از اجزاء که باهم ارتباط و همبستگی متقابل دارند و نقش معینی را ایفا می نمایند.

د) مجموعه ای از فعالیتهای از پیش تعیین شده در سازمان است.

۳۰. اصل کل نگری در مبحث سیستم ها یعنی:

الف) سازمان را باید بصورت یک مجموعه کل در نظر گرفت.

ب) در اداره ی اثر بخش سازمان باید کلیه اجزای آن را مورد توجه قرار داد.

ج) چنانچه در کل سیستم تغییری حاصل شود در تمام اجزا آن بطور مستقیم اثر نمی گذارد.

د) سازمان جدا از یک کل بزرگتر نیست.

۳۱. یکی از نکات مهم در بحث سیستم باز هم افزایی یا هم نیروزائی است و این نکته یعنی:

الف) جزء سیستم روی هم رفته نیروی قابل ملاحظه ای را تشکیل می دهد.

ب) کل بزرگتر از مجموع اجزاء آن است.

ج) استفاده از نیروهای سازمان بطور صحیح موجب هم افزائی می شود.

د) یکارگیری نیروهای قوی و مهم سازمان در موقع خاص و مورد نیاز هم افزائی است.

۳۲. آنتروپی به مفهوم.....است.

الف) بی نظمی مبتنی بر قانون دوم ترمودینامیک (ب) نظم در بی نظمی

ج) نگانترپوی (د) نظم موجود در طبیعت

۳۳. سیستم عبارت است از:

الف) یک مجموعه با هدفی خاص

ب) یک سازمان

ج) یک انسان

د) مجموعه ای از اجزاء که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و هدف خاصی را دنبال می کنند.

۳۴. مهمترین خاصیت تفکر سیستمی چیست؟

الف) هم پایی ب) وابستگی متقابل اجزاء ج) چندپایی د) کارایی

۳۵. یکی از خصوصیات سیستم های باز..... است.

الف) آنتروپی منفی ب) آنتروپی مثبت ج) آنتروپی د) فروپاشی

۳۶. پدیده هم پایی در سیستم ها دلالت بر کدام یک از موارد ذیل دارد؟

الف) مرز سیستم در رسیدن به هدف آن نقش اساسی دارد.

ب) سیستم می تواند با تغییر در شرایط اولیه و از راههای گوناگون به اهداف تعیین شده برسد.

ج) رسیدن به هدف سیستم نقطه پایان ماموریت آن تلقی می گردد.

د) نقطه ی پایان همه سیستم ها در رسیدن به هدف سیستم عینیت می یابد.

۳۷. در بحث مشخصات سیستم های باز "آنتروپی منفی":

الف) فرایندی است که باعث کاهش انرژی سازمان و در نهایت اضمحلال سازمان می شود.

ب) ارتباطی با انرژی مصرفی سازمان ندارد.

ج) فرایندی است که از نابودی سیستم از طریق وارد کردن انرژی بیش از حد نیاز برای تولید یا ذخیره ی انرژی، جلوگیری می کند.

د) در برابر آنتروپی مثبت، مقاومت کرده، مانع رشد سازمان می شود.

۳۸. عناصر هر سیستم عبارتند از:

الف) ورودی ها-ویژگیها، فراگردها-خروجیها

ب) ورودیها-فراگردها-خروجیها-بازخورد

ج) ورودیها-روابط-ویژگیها-خروجیها

د) ورودیها-روابط-فراگرد-خروجیها

۳۹. سیستم های..... قادرند بطور نامحدود جریان آنتروپیک را متوقف سازند.

الف) اجتماعی ب) بسته ج) باز د) پویا

۴۰. علت جذب آنتروپی منفی این است که:

الف) سیستم در حال رشد، تمایل به ایجاد نظم دارد و این را در ارتباط دائم با محیط انجام می دهد.

ب) سیستم از رشد خود جلوگیری به عمل آورد.

ج) در سیستم های باز به دلیل ارتباط دائم با محیط خود، تمایل به نظم وجود دارد.

د) سیستم در حال رشد است.

فصل پانزدهم:

۴۱..... از مواردی است که نمودار سازمانی بیانگر آن است.

الف) درجه مسئولیت و اختیارات و پستهای هم سطح ب) پستهای صفی و ستادی

ج) تمام کانالهای ارتباطی و تماس د) سازمان غیر رسمی

۴۲) بر اساس نظریه ی مینتزبرگ بوروکراسی ماشینی زائده:

الف) تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه های دقیق است.

ب) تسلط بخش عالی بر کل سازمان است.

ج) تسلط بدنه عملیاتی در سازمان است.

د) تسلط بوروکراتها در سازمان است.

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

الف) ساختار سازمان خزانه ای ب) ساختار سازمان باگروههای متداخل

ج) ساختار سازمان پروژه ای د) سازمان بر مبنای عملیات

۴۴. ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف و ستاد در هر سازمان..... آن سازمان است.

الف) واحدهای پشتیبانی ب) هدف اصلی ج) واحدهای خدماتی د) واحدهای اداری و مالی

۴۵. سازمان ماتریسی یا خزانه ای ترکیبی از سازمان و سازمان..... می باشد.

الف) بر مبنای پروژه- بر مبنای تولید ب) بر مبنای وظیفه- بر مبنای پروژه

ج) بر مبنای تولید- بر مبنای تولید د) بر مبنای هدف- بر مبنای وظیفه

۴۶. سازماندهی یکی از وظایف..... مدیر است.

الف) دوره ای ب) مستمر ج) یکباره د) همیشگی

۴۷. نمودار سازمانی بیانگر..... است.

الف) درجه مسئولیت و اختیارات سیستمهای هم سطح

ب) تمامی کانال های ارتباطی و تماس

ج) تنها چند رابطه کلیدی در کل شبکه ی سازمانی د) سازمان غیر رسمی

۴۸. کدامیک از ساختارهای زیر ساخت پروژه ای و ساخت وظیفه ای را در بردارد؟

الف) ساخت مبنا جغرافیایی

ب) ساخت مبنا عملیاتی

ج) ساخت ماتریسی یا خزانه ای

د) ساخت مبنا مشتری

۴۹. کدام گزینه تعریف کامل تری از سازماندهی را ارائه می دهد؟

الف) سازماندهی فرایندی است که در آن تقسیم کار بین افراد سازمان و گروههای کاری به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

ب) سازماندهی فرایندی است که در آن تقسیم کار و هماهنگی میان افراد به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

ج) سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان افراد به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

د) سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار و برنامه ریزی افراد و گروههای کاری و هماهنگی بین افراد و برنامه به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

۵۰. تفویض اختیار در تعریف عبارت است از:

الف) اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به زیردستان واگذار کند.

ب) اینکه مدیر اختیارات خود را به زیردستان واگذار کند.

ج) اینکه مدیر زیردستان را در امور دخالت دهد.

د) اینکه مدیر زیردستان را طرف مشورت خود قرار دهد.

۵۱. مهمترین دستاورد تفویض اختیار در سازمان عبارت است از:

الف) آزاد شدن مدیر برای مطالعات فرد

ب) سرعت بخشیدن به تصمیم گیری بدون مطالعات قبلی

ج) ایجاد حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس در زیردستان

د) افزایش سرعت تصمیم گیری بدون نیاز به مشورت با مدیران عالی

۵۲. واحدهای صف مامور:

الف) فراهم آوردن وسایل پیشرفت و تسهیل کار واحدهای ستاد هستند.

ب) اجرای دستورات روسای ستاد هستند.

ج) اجرای عملیات مربوط به هدف سازمان هستند.

د) نظارت بر واحدهای ستاد هستند.

۵۳. علل لزوم استقرار واحدهای ستاد عبارتند از:

الف) استفاده از خدمات تخصصی و کمکی (ب) حفظ تعادل و توازن سازمانی

ج) تثبیت مسئولیت سازمانی (د) تقسیم مسئولیت سازمانی

۵۴. سه مرحله فرایند سازماندهی در کارها و فعالیتهای عبارتند از :

الف) تقسیم کار، تعیین اهداف، دسته بندی عمومی فعالیتهای

ب) تعیین هدف، طراحی کارها، دسته بندی فعالیتهای بین پستها

ج) دسته بندی فعالیتهای، هدفگذاری، تقسیم کار

د) طراحی کارها، دسته بندی، ایجاد ارتباط میان پستها

۵۵. اختیار عبارت است از داشتن قدرت کافی برای:

الف: تحریک درونی برای نیل به مصرف برونی.

ب) توانایی ایجاد انگیزه درونی در افراد.

ج) حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن به کمک پاداش یا تنبیه.

د) میزان تبعیت زیر دستان از مدیر.

۵۶. واحدهای صفی:

الف) بیشتر در مسائل تصمیم گیری کل شرکت می کنند.

ب) بطور غیر مستقیم در جهت حصول به اهداف تلاش می کنند.

ج) بیشتر به مسائل جزء در سازمان می پردازند.

د) بطور مستقیم در جهت حصول به اهداف سازمانی تلاش می کنند.

۵۷. اساس سازماندهی بر دو اصل استوار است این دو اصل کدامند:

الف) تقسیم کار و هماهنگی (ب) تفویض اختیارات و هماهنگی

ج) تقسیم کار و تفویض اختیارات (د) هماهنگی و بسیج منابع و امکانات

۵۸. سازمان غیر رسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب روابط..... با دیگران شود.

الف) سیاسی (ب) رسمی (ج) اجتماعی (د) آشتی ناپذیر

۵۹. فعالیتهای صف تاثیر..... در تامین هدفهای سازمان دارد و باید..... فعالیتهای ستاد مشخص شود.

الف) غیر مستقیم-قبل از (ب) مستقیم-قبل از (ج) غیر مستقیم-بعد از (د) مستقیم-بعد از

۶۰. فعالیتهای ستاد تاثیر..... در تامین هدفهای سازمان دارد و باید..... فعالیتهای صف مشخص شود.

الف) مستقیم-قبل از (ب) مستقیم-بعد از (ج) غیر مستقیم-قبل از (د) غیر مستقیم-بعد از

۶۱. نمودار سازمانی نشان دهنده..... بصورت..... می باشد.

الف) سلسله مراتب-رسمی ب) سلسله مراتب-غیررسمی

ج) خطوط مجادی ارتباطات-غیررسمی د) مسئولیت-غیررسمی

۶۲. در سازمانهای غیررسمی معمولاً اختیارات بصورت جریان پیدا میکند.

الف) افقی یا ازپایین به بالا ب) عمودی ج) یکطرفه د) گروهی

۶۳. سازمان غیر رسمی را با دستورالعمل اداری..... کرد.

الف) نمی توان ملغی کرد ب) می توان ملغی کرد ج) می توان آشکار کرد د) باید کنترل کرد

۶۴. انواع ستاد کدامند:

الف) ستاد مشورتی، ستاد خدماتی ب) ستاد نظارت و کنترل، ستاد وظیفه

ج) ستاد عمومی، ستاد شخصی، ستاد تخصصی د) موارد الف و ب

۶۵. کدامیک از موارد زیر در تعریف سازماندهی صحیح است؟

الف) فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

ب) راهنما و حدودی است که تصمیمات آتی، باید در محدوده ی آن اتخاذ و معین شوند.

ج) برنامه جامع، واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سیاسی سازمان تعیین می گردد.

د) جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازند و یک برنامه ی زمانبندی شده برای انجام فعالیت های آتی هستند.

۶۶. کدام گزینه گام اصلی در سازماندهی تلقی می شود؟

الف) تدوین هدف ها و برنامه ها ب) محاسبه نرخ بازگشت سرمایه

ج) ارزیابی برنامه ها از نظر کمی د) تعیین فعالیتهای عمده برای رسیدن به هدفهای تعیین شده

۶۷. کدامیک از موارد زیر توسط نمودار سازمانی نمایان نمی گردد؟

الف) خطوط و مجاری ارتباطات رسمی ب) واحدهای زیرمجموع سازمان

ج) سلسله مراتب سازمانی د) تمرکز و عدم تمرکز

۶۸. وجود سازمان رسمی:

الف) بنفع مؤسسات نیست.

ب) در واقع نشان دهنده ی نمودار سازمانی است.

ج) امروزه در مؤسسات اداری و خدماتی بزرگ هم نقشی ندارد.

د) در اداره ی صحیح مؤسسات ضروری است.

۶۹. در بحث صف و ستاد:

الف) مدیران و مسئولین ستاد در کنار مدیر صفی قرار دارند و از حق صدور دستور به واحدهای مادون برخوردارند.

ب) مدیران و مسئولین صف در خط فرماندهی قرار دارند و از حق دستور به واحدهای مادون برخوردارند.

ج) مدیران و مسئولین صف و ستاد به یک اندازه از حق صدور دستور به واحدهای مادون برخوردارند.

د) هیچ یک از مدیران و مسئولین صف و ستاد به استثناء مدیرکل سازمان از حق صدور دستور به واحدهای مادون برخوردار نیستند.

۷۰. در مدل پنج بخشی هنری مینتزبرگ سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد.....ایجاد می گردد.

الف) بروکراسی حرفه ای ب) سازمان کار آفرین ج) ساختار بخشی د) سازمان نوآور

۷۱. نمودار سازمانی نشان دهنده.....می باشد.

الف) سلسله مراتب رسمی ب) سلسله مراتب غیررسمی

ج) گروههای سازمانی د) مسئولیت و اختیارات غیررسمی

۷۲. براساس نظر مینتزبرگ بوروکراسی ماشینی زائیده.....:

الف) تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه های دقیق است.

ب) تسلط بخشی عالی بر کل سازمان است.

ج) تسلط بدنه عملیاتی در سازمان است.

د) تسلط بروکراتها در سازمان است.

۷۳. عناصر اصلی تشکیل دهنده ی ساختار سازمانی عبارتند از:

الف) محیط ، استراتژی ، اندازه ، تکنولوژی ، قدرت

ب) محیط ، استراتژی ، اهداف ، تکنولوژی ، قدرت

ج) محیط ، اهداف ، تکنولوژی ، قدرت

د) محیط ، تکنولوژی ، اهداف ، استراتژی ، قدرت

۷۴. عواملی که در هنگام سازماندهی باید مدنظر قرار بگیرند عبارتند از:

الف) تقسیم کار، شرح وظایف ، حیطه ی کنترل

ب) تعیین مشاغل، شرح وظایف، شرایط احراز

ج) برنامه های استراتژی سازمان، برنامه های عملیاتی ، واحدهای سازمانی

د) اهداف سازمان، برنامه های استراتژیک سازمان، توانایی های سازمان برای اجرای برنامه ها

۷۵. ارکان اصلی سازماندهی کدامیک از موارد ذیل را در برمی گیرد:

الف) تقسیم کار، تفکیک و انسجام امور، هماهنگی، وحدت فرماندهی

ب) تقسیم کار، وحدت فرماندهی، سلسله مراتب اختیارات سازمانی، کنترل

ج) تقسیم کار، گروه بندی، سلسله مراتب اختیارات سازمانی، هماهنگی

د) تقسیم کار، وحدت فرماندهی، گروه بندی مشاغل، نظارت و کنترل

۷۶. اختیار رسمی نوعی از قدرت است که در ساختار سازمانی و مدیریت گنجانده شده و به مدیریت حق..... را می دهد.

الف) پاداش دادن به کارکنان ب) تنبیه کردن کارکنان

ج) اعمال نفوذ در کارکنان د) بازخواست کارکنان

۷۷. میزان هماهنگی به ماهیت..... و به میزان..... بین واحدهای مختلف سازمان بستگی دارد.

الف) وظایف، برنامه های مشترک ب) برنامه های سازمان، تعاملات

ج) وظایف، وابستگی د) برنامه های مشترک، وابستگی

۷۸. در کدامیک از ساختارهای سازمانی مدیریت منابع انسانی غیرمتمرکز است؟

الف) ساختار ماتریسی ب) ساختار بر مبنای وظیفه

ج) ساختار واحد استراتژیک د) ساختار بخشی

۷۹. کدامیک از تعاریف کوتاه زیر مفهوم سازماندهی را جامع تر بیان می کند؟

الف) تقسیم کار و هماهنگی امور تقسیم شده

ب) ایجاد مشاغل و واحدهای سازمانی

ج) تاسیس و ثبت یک سازمان

د) تقسیم کار و تفویض اختیار مسئولیت به افراد

۸۰. کدام گزینه مفهوم حیطه نظارت یا کنترل را بیان می کند:

الف) تعداد افرادی که سرپرست برای انجام کارهای خود ناچار به تماس با آنهاست.

ب) تعداد مشاغلی که مستقیماً تحت نظر یک سرپرست قرار دارد.

ج) تعداد کل افرادی که در یک واحد سازمانی زیر نظر یک سرپرست کار می کنند.

د) قلمرو جغرافیایی یک واحد سازمانی که سرپرست باید به آن نظارت کند.

۸۱. کدام گزینه تفاوت عمده سازمان رسمی و غیررسمی را بیان می کند:

الف) سازمان رسمی دارای نمودار سازمانی است ولی سازمان غیررسمی چنین نموداری ندارد.

ب) سازمان رسمی اعضاء دائمی دارد ولی عضویت در سازمان غیررسمی جنبه موقت دارد.

ج) سازمان رسمی با طرح قبلی و برای دست یابی به هدفهای خاص ایجاد می شود. سازمان غیررسمی خودجوش است.

د) سازمان رسمی رهبر دارد. سازمان غیررسمی فاقد رهبر است.

۸۲. وظیفه ی ستاد چیست؟

الف) وظیفه ی ستاد طراحی سیستم و روان سازی آنان برای مدیران صف می باشد.

ب) ستاد فقط اطلاعات در اختیار دیگر مدیران صف و ستاد قرار می دهد.

ج) وظیفه ی ستاد صرفا بازبینی سیستم های کاری و شناسایی مشکلات آنان می باشد.

د) ستاد اطلاعات و رهنمودهای مشورتی و کارشناسی را به مدیران صف عرضه می دارد.

۸۳. فراگرد سازماندهی رسمی عبارت است از:

الف) تقسیم بندی سازمان، ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی و مرتبط ساختن سلسله مراتب.

ب) تقسیم بندی افقی و عمودی، ترتیب افقی و جابایی برای کارکنان.

ج) تنظیم شرح شغل، تقسیم وظایف و طراحی واحدهای سازمانی.

د) هر سه مورد.

۸۴. طراحی سازمان:

الف) تاکتیک و تکنیک سازمان را مشخص می سازد.

ب) میزان انعطاف پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی را معین می سازد.

ج) میزان انعطاف پذیری سازمان در مقابل تحولات سازمانی را معین می سازد.

د) نحوه رفتار با فرد و گروه را در سازمان مشخص می سازد.

۸۵. هدف از ایجاد هماهنگی:

الف) بهبود و اصلاح و تنظیم کردن سازمان است.

ب) تقسیم، بهبود، اصلاح و بازداشتن سازمان است.

ج) بازداشتن، اصلاح کردن، تقسیم کردن و بهبود سازمان است.

د) بازداشتن، اصلاح کردن، تنظیم کردن و بهبود سازمان.

۸۶. عمده ترین عواملی که بر حیطه نظارت اثر می گذارد؟

الف) عوامل طبیعی، عوامل انسانی، عوامل زیربنائی

ب) عوامل شخصی، عوامل شغلی، عوامل محیطی

ج) عوامل سیاسی، عوامل مدیریتی.

د) عوامل شخصی، رضایت کارکنان، رضایت شغلی

۸۷. درجه پیچیدگی ساختار یک سازمان عبارت است از:

الف) درجه واگذاری اختیار تصمیم گیری در سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی

ب) درجه اجرای قوانین و مقررات در سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی

ج) درجه تعیین وظایف خاصی برای سطوح افقی، عمودی و جغرافیایی

د) درجه گسترش سازمان بصورت افقی، عمودی و جغرافیایی

۸۸. کدامیک از موارد زیر توسط نمودار سازمانی مشخص نمی گردد؟

الف) خطوط و مجاری ارتباطات ب) تفویض اختیار

ج) واحدهای تابعه د) سلسله مراتب اداری

۸۹ علت وجودی سازمانها چیست؟

الف) سازمانها به جامعه خدمت می کنند. ب) سازمانها مسیر شغلی ماراتعین می کنند.

ج) سازمان موجب ایجاد اشتغال می شود. د) سازمانها برای بقاء جامعه ضروری هستند.

۹۰ در سازمان ماتریسی برخی اصول سازمانی سنتی نادیده گرفته می شود ما نند اصل:

الف) تقسیم کار و سلسله مراتب ب) سلسله مراتب و وحدت فرماندهی

ج) وحدت فرماندهی و تخصصی د) تقسیم کار و تخصصی

۹۱ شاخص های تعیین پیچیدگی در ساختار سازمانی عبارتند از شاخصهای:

الف) واحدهای اداری و فنی و تخصصی و توسعه و نیز عدم تمرکز

ب) میزان قوانین جاری در سازمان، میزان سلسله مراتب

ج) تعداد کارکنان، تعداد واحدهای صف و ستاد

د) تقسیم وظایف، سلسله مراتب، پراکندگی سازمان

۹۲ اختیار و قدرت در سازمانهای حرفه ای ناشی از کدام است؟

الف) روابط رسمی ب) سلسله مراتب ج) صلاحیت تخصصی د) قوانین و مقررات

۹۳ در کدام ساختار یک هسته ی مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است؟

الف) خزانه ب) شبکه ای ج) وظیفه ای د) تیمی

۹۴ فرایندی که طی آن مدیران باید ساختار سازمان را در خور یا مناسب با هدف ها و منابع نمایند چه نام دارد؟

الف) سازماندهی ب) طراحی سازمان ج) اهمیت اقتصادی سازمانها د) حساسیت اجتماعی سازمان

۹۵ در کدامیک از الگوهای ارتباطی مدیر قادر است با افراد رابطه برقرار کند اما افراد قادر به ارتباط با یکدیگر نیستند، این الگو نشانگر نوعی ساختار استبدادی است.

الف) الگوی ارتباط دایره ای ب) الگوی ارتباط غیررسمی

ج) الگوی ارتباط رسمی د) الگوی ارتباط ستاره ای

۹۶ انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلا واسطه تعریف است.

الف) روابط انسانی ب) ارتباطات ج) سیستمهای اطلاعات مدیریت د) روابط گروهی

۹۷ یکی از روشهای غلبه بر موانع ارتباطی:

الف) بازگشت ندادن نتیجه پیام به فرستنده آن

ب) دادن هر گونه اطلاعات درباره ی فرستنده

ج) استفاده از زبان غیرمعمول

د) استفاده از ارتباطات شفاهی (چهره به چهره)

۹۸. از هر مرادوه باز نتایجی حاصل می شود که عبارتند از:

الف) عجز و ناکامی، پرخاشگری، بی تفاوتی

ب) پوچی و بی تفاوتی، خو گرفتگی، ناکامی

ج) تبادل اطلاعات و ارضای نیازشناسایی (مطرح شدن)

د) تبادل اطلاعات و ارضای نیاز ایمنی و تامین

۹۹. ارتباط یک طرفه نیاز به..... کمتر دارد درحالیکه آن بیشتر است.

الف) دقت-زمان ب) زمان-سرعت ج) سرعت-طول مدت د) زمان-دقت

۱۰۰. الگوی ستاره ای در ارتباطات:

الف) کاملاً متمرکز بوده و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد.

ب) کاملاً غیرمتمرکز بوده و همه ی افراد امکان ارتباط با یکدیگر را دارند.

ج) کاملاً متمرکز بوده ولی افراد رابطه ی حلقوی دارند.

د) الگوی غیرمتمرکز و با سرعت بالای ارتباطی است.

۱۰۱. یکی از نتایج هر مرادوه ی باز عبارت است از:

الف) ارضای نیاز مطرح بودن یا شناسایی

ب) ارضای نیاز کسب موفقیت

ج) ارضای نیاز شایستگی

د) ارضای نیاز زیبایی شناسی

۱۰۲. یکی از ویژگی های مرادوه ضمنی عبارت است از:

الف) غیرتکراری بودن مرادوه ب) بی معنی بودن مرادوه ها در ظاهر

ج) یک یا چند مرادوه غیرضمنی د) قابل پیش بینی بودن نتایج

۱۰۳. در نظریه های جدید، ارتباطات عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه ای که افراد آن را:

الف) زیبا و ادبی بدانند. ب) بدون تفسیر و تعبیر بفهمند.

د) به راحتی درک کنند و پذیرا باشند. د) بدون پارازیت دریافت کنند.

۱۰۴. ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می کند عبارت است از ارتباطات.....

الف) عمودی، از بالا به پایین، مورب ب) عمودی، افقی، مورب

ج) افقی، یکطرفه، دوطرفه د) از بالا به پایین، از پایین به بالا، مورب

۱۰۵. اینگونه ارتباطات از ویژگیهای سازمانهایی است که به شیوه استبدادی اداره می شوند:

الف) از بالا به پایین ب) از پایین به بالا ج) افقی د) مورب

۱۰۶. ارتباطات عبارت از.....است.

الف) انتقال اطلاعات ب) تبادل اطلاعات

ج) روابط شخصی د) انتقال و تبادل مفاهیم و معانی و درک آنها

۱۰۷. در راهبرد تغییر مشارکتی از کدام الگوی ارتباطی استفاده می شود؟

الف) خوشه ای ب) ستاره ای ج) دایره ای د) زنجیره ای

۱۰۸. کدام گزینه بیانگر شبکه های ارتباطی رسمی است؟

الف) الگوی متمرکز: الگوی ستاره ای، الگوی Y، الگوی زنجیره ای، الگوی دایره ای، الگوی همه جانبه

ب) الگوی متمرکز: الگوی غیرمتمرکز: الگوی انشعابی، الگوی رشته ای، الگوی همه جانبه

ج) الگوی متمرکز: الگوی تصادفی، الگوی خوشه ای، الگوی رشته ای

د) الگوی X، الگوی Y، الگوی Z، الگوی همه جانبه

۱۰۹. ارتباطات صحیح و موثر یعنی:

الف) صدور دستورات و برقراری ارتباطات از سطح بالای سازمان به سطوح پایین

ب) برقراری ارتباطات سالم و سازنده بین کلیه کارکنان

ج) صدور دستورات کتبی و شفاهی مدیران به کارکنان

د) صدور دستورات کتبی روشن و گویا

۱۱۰. در این نوع مراد، هنگامی که پیامی یا رفتاری از حالت من شخص فرستاده می شود بوسیله حالت من نامناسب و غیرمنتظره شخص مقابل جواب داده می شود:

الف) ضمنی ب) باز ج) متقاطع د) مکمل

۱۱۱. مهمترین موانع بر سر راه ارتباطات موثر عبارتند از:

الف) عدم تکرار پیام، یکطرفه بودن پیام، وجود شبکه ارتباط دایره ای، آرام بودن محیط

ب) تفاوت در ادراک، تفاوت در زبان، پارازیت و صدای مزاحم، واکنش های عاطفی، بی اعتمادی، عدم تطابق ارتباط کلامی یا غیر کلامی

ج) تکرار متوالی پیام، دوطرفه بودن پیام، وجود شبکه ارتباط ستاره ای، آرام بودن محیط

د) وجود ارتباط افقی، وجود شبکه غیررسمی، وجود شایعات، مذاکرات دوطرفه

۱۱۲. کدامیک از عوامل زیر در بهسازی عوامل سازمانی ارتباطات موثر است؟

الف) وجود یک شبکه ی وسیع از ارتباطات غیررسمی

ب) وجود یک سیستم پاداشی قوی

ج) داشتن حجم وسیعی از اطلاعات

د) ایجاد یک سیستم اطلاعات متعادل

۱۱۳. فرایند کلی ارتباطات به ترتیب شامل عناصر زیر است:

الف) منبع، رمز کردن، ارسال، کشف کردن، دریافت کردن، حلقه بازخورد

ب) منبع، رمز کردن، کشف کردن، دریافت، ارسال، دریافت کننده

ج) منبع، ارسال، کشف کردن، رمز کردن، حلقه بازخورد، دریافت کننده

د) حلقه بازخورد، رمز کردن، کشف کردن، حلقه بازخورد، دریافت کننده

۱۱۴. تعدادی از موانع ارتباطات مطلوب عبارتند از:

الف) زمان نامناسب، مجاری نامناسب، اطلاعات غیر کافی، ساخت سازمانی، کمی حجم اطلاعات

ب) فقدان برنامه ریزی در ارتباطات، موانع مربوط به پارازیت، موانع مربوط به معانی کلمات و عبارات، موانع ادراکی، اعتبار فرستنده

ج) تنظیم جریان اطلاعات، استفاده از بازخورد، بکاربردن زبان ساده، شنونده خوب، فقدان اعتبار فرستنده

د) تکرار پیام، وجود پارازیت، موانع ادراکی

۱۱۵. شیوه های ارتباط در سازمانها عبارتند از:

الف) ارتباط مکاتبه ای، کلامی، غیر کلامی ب) ارتباطات دور، ارتباطات نزدیک

ج) ارتباط یک طرفه، دوطرفه د) ارتباط الکترونیکی، غیر الکترونیکی

۱۱۶. موانع برقراری ارتباط را در سازمانها می توان به سه دسته تقسیم کرد:

الف) موانع انسانی، سعی در حفظ خطوط ارتباطی، موانع فنی

ب) موانع انسانی، موانع سازمانی، موانع فنی

ج) موانع تعریف شده، موانع تعریف نشده، موانع پنهان

د) موانع آشکار، موانع پنهان، موانع سازمانی

۱۱۷. کدام گزینه معرف ارتباطی است که در آن حلقه بازخورد وجود دارد ؟

الف) ارتباط تکراری ب) ارتباط سلسله مراتب ج) ارتباط دوطرفه د) ارتباط افقی

۱۱۸. موفقیت ارتباط کلامی مدیران با کارکنانشان به کدامیک از مهارتهای زیر بیشترین بستگی دارد؟

الف) گوش دادن ب) سخن گفتن ج) وقت صرف کردن د) هدایت کردن

۱۱۹. کدامیک از الگوهای ارتباطی زیر از الگوهای ارتباط رسمی نیست؟

الف) الگوی Y ب) خوشه ای ج) زنجیره ای د) ستاره ای

۱۲۰. هرگاه فردی بطور غیررسمی خبری را به عده ای می دهند و هر یک از آنها نیز آن خبر را به عده ی دیگری منتقل می کنند، چه

نوع الگوی ارتباطی مورد استفاده واقع شده است؟

الف) گروهی ب) تصادفی ج) خوشه ای د) رشته ای

۱۲۱. در کدامیک از الگوهای ارتباطی نحوه ی ارتباط غیرمتمرکز بوده و همه ی افراد امکان ارتباط با یکدیگر را دارند؟

الف) الگوی حلقه ای ب) الگوی ستاره ای ج) الگوی زنجیره ای د) الگوی Y

۱۲۲. کدامیک از الگوهای ارتباطی زیر همه افراد گروه امکان ارتباط بیشتری با یکدیگر را داشته و نحوه ارتباط غیرمتمرکز می باشد؟

الف) (زنجیره ای ب) Y ج) دایره ای د) ستاره ای

۱۲۳. کدام گزینه موافق یافته های پژوهشی مبحث ارتباطات است ؟

الف) در ارتباط دوطرفه احتمال سوء تفاهم کمتر است.

ب) ارتباط یک طرفه صرفا برای منظور فرماندهی بکار میرود.

ج) با ارتباط یک طرفه نمی توان در ذهن مخاطب نفوذ کرد.

د) ارتباط دوطرفه برای هر منظوری موثرتر از یک طرفه است.

۱۲۴. کدام گزینه موافق یافته های دانش ارتباطات است؟

الف) ارتباط دوطرفه بصورت رویاروی صورت میگیرد به همین جهت وسیله ای برای ایجاد تحکیم دوستی هاست.

ب) در ارتباط دوطرفه امکان بازخورد وجود دارد به همین جهت امکان اصلاح اشتباه بیشتر است.

ج) ارتباط دوطرفه از هر لحاظ بر ارتباط یکطرفه ارجحیت دارد. زیرا همواره اقتصادی است.

د) ارتباط دو طرفه همواره از رابطه کتبی و تلفنی موثرتر است.

۱۲۵. کدامیک از شبکه های ارتباطی زیر بیانگر بیشترین تمرکز است؟

الف) دایره ای ب) زنجیره ای ج) همه مجرا د) چرخ (ستاره ای)

۱۲۶. شکل انواع شبکه های ارتباطی گروه کوچک عبارتند از:

الف) افقی، عمودی، مورب، همه جانبه

ب) زنجیره ای، چرخ، دایره ای، همه جانبه

ج) سلسله مراتبی، ارتباط از بالا به پایین، ارتباط از پایین به بالا

د) همه جانبه، سلسله مراتبی، دایره ای

۱۲۷. در بحث پنجره جوهری، من ناآگاه نشانگر وضعیتی است که در آن امکان

الف) بروز تعارض بسیار پایین است. ب) بروز تعارض وجود ندارد.

ج) بروز تعارض بسیار بالاست. د) بروز تعارض نسبی است.

۱۲۸. در تعریف هماهنگی بطور کلی می توان گفت:

الف) مجموعه ای از مکانیزمهای ساختاری و انسانی برای تسهیل کسب هدف.

ب) مجموعه ای از مکانیزمهای اقتصادی و تکنولوژیکی برای تسهیل کسب هدف.

ج) مجموعه ای از مکانیزمهای ساختاری و اقتصادی برای تسهیل کسب هدف.

د) مجموعه ای از مکانیزمهای انسانی و تکنولوژیکی برای تسهیل کسب هدف.

۱۲۹. فرض زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند:

الف) هرچه تقسیم کار کمتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

ب) هرچه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی کمتر خواهد بود.

ج) هرچه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

د) هرچه وابستگی های واحدهای فرعی کمتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

۱۳۰. در نظریه های جدید سازمانی ادعا شده است که تمرکز و عدم تمرکز بطور همزمان در سازمانها قابل حصول می باشد این امر از کدام طریق میسر خواهد شد؟

الف) سازمانهای شبکه ای ب) تکنولوژی اطلاعات

ج) ساختارهای ارگانیک یا زیستی د) ارتباطات چهره به چهره و نزدیک

پاسخ سوالات درس اصول و مفاهیم سازماندهی

سوال	جواب	سوال	جواب	سوال	جواب
۱	ج	۵۶	د	۱۱۱	ب
۲	ب	۵۷	الف	۱۱۲	د
۳	د	۵۸	ج	۱۱۳	الف
۴	ب	۵۹	ب	۱۱۴	ب
۵	د	۶۰	د	۱۱۵	الف
۶	ج	۶۱	الف	۱۱۶	ب
۷	الف	۶۲	الف	۱۱۷	ج
۸	ب	۶۳	الف	۱۱۸	الف
۹	ب	۶۴	ج	۱۱۹	ب
۱۰	د	۶۵	الف	۱۲۰	ج
۱۱	ب	۶۶	د	۱۲۱	الف
۱۲	ب	۶۷	د	۱۲۲	ج
۱۳	الف	۶۸	د	۱۲۳	الف
۱۴	د	۶۹	ب	۱۲۴	د
۱۵	د	۷۰	الف	۱۲۵	د
۱۶	ب	۷۱	الف	۱۲۶	ب
۱۷	الف	۷۲	الف	۱۲۷	ج
۱۸	ب	۷۳	الف	۱۲۸	الف
۱۹	الف	۷۴	الف	۱۲۹	ج
۲۰	ب	۷۵	ج	۱۳۰	د
۲۱	الف	۷۶	ج		
۲۲	الف	۷۷	ج		
۲۳	د	۷۸	الف		
۲۴	د	۷۹	الف		
۲۵	ب	۸۰	ج		
۲۶	ج	۸۱	ج		
۲۷	ب	۸۲	د		
۲۸	د	۸۳	الف		
۲۹	الف	۸۴	ب		
۳۰	الف	۸۵	د		
۳۱	ب	۸۶	ب		
۳۲	الف	۸۷	ج		
۳۳	د	۸۸	ب		
۳۴	ب	۸۹	الف		
۳۵	الف	۹۰	ب		
۳۶	ب	۹۱	د		
۳۷	ج	۹۲	ج		
۳۸	ب	۹۳	د		
۳۹	ج	۹۴	د		
۴۰	ج	۹۵	د		
۴۱	ج	۹۶	ب		
۴۲	الف	۹۷	د		
۴۳	ب	۹۸	ج		
۴۴	ب	۹۹	ب		
۴۵	ب	۱۰۰	الف		
۴۶	الف	۱۰۱	الف		
۴۷	ج	۱۰۲	د		
۴۸	ج	۱۰۳	د		
۴۹	ج	۱۰۴	ب		
۵۰	الف	۱۰۵	الف		
۵۱	ج	۱۰۶	د		
۵۲	ج	۱۰۷	ج		
۵۳	الف	۱۰۸	الف		
۵۴	د	۱۰۹	ب		
۵۵	ج	۱۱۰	ج		

