

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان با افتخار تقدیم می کند

تئوری های سازمان و مدیریت

مجموعه مدیریت - مدیریت اجرایی و مهندسی صنایع

از سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد

علیرضا سلامی

مؤسسه آموزش عالی آزاد



ماهان

www.mahan.ac.ir

سرشناسه	• سلامی، علیرضا
عنوان	• تئوری های سازمان و مدیریت
مشخصات نشر	• تهران، مشاوران صعود ماهان ۱۳۹۸
مشخصات ظاهری	• ۶۳۲ صفحه رحلی
فروست	• سری کتاب های کمک آموزشی کارشناسی ارشد
شابک	• ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۳۰۶-۱
وضیعت فهرست نویسی	• فیبای مختصر
یادداشت	• این مدرک در آدرس http://opac.nali.ir قابل دسترسی است



تئوری های سازمان و مدیریت

ناشر	• مشاوران صعود ماهان
مدیر مسئول	• هادی سیاری - مجید سیاری
مدیر برنامه ریزی و تولید	• سمیه بیگی
به قلم	• علیرضا سلامی
نوبت و تاریخ چاپ	• پنجم / ۱۳۹۸
شمارگان	• ۳۵۰۰ نسخه
قیمت	• ۹۲۰/۰۰۰ ریال
شابک	• ۹۷۸-۶۰۰-۳۸۹-۳۰۶-۱

نشانی: تهران، خیابان
ولی عصر - بالاتر از
تقاطع مطهری - جنب
بانک ملی پلاک ۲۰۵۰
شماره تماس:
۸۸۱۰۰۱۱۳-۴

«ن والقلم و ما یسطرون»

کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد. به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، موسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد، گام موثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این موسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد.

مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد سراسری و آزاد تالیف شده‌اند. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

دیگر تالیفات ماهان برای سایر دانشجویان به‌صورت ذیل می‌باشد:

مجموعه کتاب‌های ۸ آزمون: شامل ۵ مرحله کنکور کارشناسی ارشد ۵ سال اخیر به همراه ۳ مرحله آزمون تالیفی ماهان همراه با پاسخ تشریحی می‌باشد که برای آشنایی با نمونه سوالات کنکور طراحی شده است. این مجموعه کتاب‌ها با توجه به تحلیل ۳ ساله اخیر کنکور و بودجه‌بندی مباحث در هریک از دروس، اطلاعات مناسبی جهت برنامه‌ریزی درسی در اختیار دانشجو قرار می‌دهد.

مجموعه کتاب‌های کوچک: شامل کلیه نکات کاربردی در گرایش‌های مختلف کنکور کارشناسی ارشد می‌باشد که برای دانشجویان جهت جمع‌بندی مباحث در ۲ ماهه آخر قبل از کنکور مفید می‌باشد.

بدین‌وسیله از مجموعه اساتید، مولفان و همکاران محترم خانواده بزرگ ماهان که در تولید و به‌روزرسانی تالیفات ماهان نقش موثری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم. دانشجویان عزیز و اساتید محترم می‌توانند هرگونه انتقاد و پیشنهاد درخصوص تالیفات ماهان را از طریق سایت ماهان به آدرس mahan.ac.ir با ما در میان بگذارند.

موسسه آموزش عالی آزاد ماهان

مجموعه‌ای که اینک پیش روی شماست تلاشی است در جهت پاسخ به نیاز شمار بسیاری از داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد در گرایش‌های مختلف مدیریت و مهندسی صنایع از آنجا که درس تئوری‌های مدیریت و سازمان یکی از دروس مهم و کلیدی در کنکور می‌باشد، داوطلبان همواره به دنبال منابعی بوده‌اند که از جامعیت کافی برخوردار بوده و بتواند نیاز آنان را در پاسخ به سوالات تئوری‌ها و نظریه‌های عمومی مدیریت برآورده سازد. همچنین گستردگی منابع این سرفصل از یکسو و محدودیت زمانی اغلب داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد از سوی دیگر، داوطلبان را با مشکل و نگرانی مواجه ساخته و حس اعتمادبه‌نفس آنان را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

این مجموعه در واقع کلیدی است برای حل مشکلات دانشجویان و داوطلبان. در این مجموعه سعی شده تمام مطالب مهم و کلیدی با تکیه بر منابع اصلی آزمون کارشناسی ارشد جمع‌آوری و تدوین شود و به صورتی مختصر و مفید در اختیار داوطلبان قرار گیرد.

این کتاب در چهار قسمت تهیه و تدوین شده است:

قسمت اول: مدیریت عمومی

قسمت دوم: مدیریت رفتار سازمانی

قسمت سوم: مدیریت منابع انسانی

قسمت چهارم: تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها

قسمت پنجم: مفاهیم نوین مدیریت (ضمیمه کنکور ۹۵)

این چهار قسمت اول دربرگیرنده چهار حوزه مختلفی است که محور طراحی سوالات تئوری‌های مدیریت و سازمان در آزمون‌های مختلف قرار گرفته‌اند. همچنین در انتهای هر فصل، تست‌های آزمون‌های سراسری مجموعه مدیریت و مدیریت اجرایی (۹۴-۸۴) مربوط به آن فصل همراه با پاسخ تشریحی اضافه گردیده است و قسمت پنجم مفاهیم نوین مدیریت می‌باشد.

این کتاب از زمان تهیه و تدوین (سال ۱۳۸۳) تاکنون، هر ساله برحسب تغییر منابع کنکور کارشناسی ارشد ویراستاری شده و سال به سال، مطالب تکمیلی بیشتری بدان اضافه شده و مطالب اضافی حذف گردیده است. به طوری که هر ساله بیش از ۹۰٪ سوالات تئوری‌های مدیریت در رشته‌های مدیریت (مجموعه مدیریت و اجرایی) و مهندسی صنایع را پوشش می‌داده است.

از آنجا که این مجموعه، خلاصه و چکیده پانزده کتاب مربوط به «تئوری‌های مدیریت و سازمان» می‌باشد، بیشتر به توضیح نکات کنکوری و کلیدی مدیریت پرداخته و مجالی برای تشریح و ارائه مثال‌های کاربردی پیدا نکرده است. لذا به دانشجویان - خصوصاً دانشجویانی که رشته دوره کاردانی یا کارشناسی آنان، غیرمدیریتی می‌باشد - توصیه می‌گردد که جهت فهم بهتر مطالب این کتاب، در کلاس‌های «تئوری‌های مدیریت» موسسه آموزش عالی آزاد ماهان شرکت نمایند.

در پایان لازم به ذکر است با توجه به حجم وسیع مطالب تئوری‌های مدیریت و سازمان و وجود منابع متعدد برای این سرفصل، تلاش بسیاری به عمل آمده که این مجموعه از جامعیت کافی برخوردار باشد و بتواند کلیه مباحث را پوشش دهد. با این وجود، این کتاب همانند هر اثر دیگری دارای کاستی‌ها و کمبودهایی است. نظرات و پیشنهادات سازنده شما می‌تواند ما را در تهیه مجموعه‌ای کامل‌تر و جامع‌تر برای داوطلبان سال‌های آتی یاری نماید. خواهشمند است نظرات و پیشنهادات خود را به آدرس «info@alireza-salami.com» ارسال نمایید.

با آرزوی موفقیت شما

علیرضا سلامی

www.alireza-salami.com

فهرست مطالب

مدیریت عمومی

۹	بخش اول: کلیات سازمان، مدیریت و مکاتب
۱۰	فصل اول: تعاریف اولیه
۲۱	فصل دوم: مکاتب مدیریت
۳۳	فصل سوم: مکتب کلاسیک (رهیافت‌های سنتی)
۴۶	فصل چهارم: مکتب نئوکلاسیک - رفتاری / روابط انسانی (رهیافت‌های منابع انسانی)
۴۸	فصل پنجم: رهیافت کمی به مدیریت
۵۰	فصل ششم: مکاتب نوین (رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی و نظریات جدید)
۷۳	بخش دوم: خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
۷۵	فصل اول: خلاقیت
۷۷	فصل دوم: نوآوری
۷۹	فصل سوم: فنون خلاقیت و نوآوری
۸۲	فصل چهارم: کارآفرینی
۸۵	بخش سوم: تصمیم‌گیری
۹۹	بخش چهارم: برنامه‌ریزی
۱۰۰	فصل اول: کلیات برنامه‌ریزی و انواع برنامه‌ها
۱۱۶	فصل دوم: برنامه‌های استراتژیک (راهبردی)
۱۲۷	بخش پنجم: سازماندهی
۱۲۸	فصل اول: کلیات سازماندهی
۱۳۸	فصل دوم: مبانی سازماندهی (روش‌های سازماندهی)
۱۵۳	فصل سوم: عوامل اقتضایی در طراحی ساختار سازمانی
۱۶۰	فصل چهارم: هماهنگی
۱۶۶	فصل پنجم: سازمان مجازی
۱۷۱	بخش ششم: بسیج منابع و امکانات سازمانی
۱۷۵	بخش هفتم: کنترل
۱۷۶	فصل اول: کلیات کنترل و نظارت
۱۸۴	فصل دوم: مدیریت بحران و سیستم‌های کنترل راهبردی
۱۸۹	فصل سوم: مدیریت محیط
۱۹۵	بخش هشتم: مدیریت دانش
۲۰۱	بخش نهم: سازمان‌ها در آینده
۲۰۵	پاسخ تشریحی تست‌های مدیریت عمومی

مدیریت رفتار سازمانی

۲۸۵	بخش اول: مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی
۲۹۱	بخش دوم: سطح فرد
۲۹۳	فصل اول: شخصیت
۳۰۲	فصل دوم: ادراک
۳۱۱	فصل سوم: یادگیری
۳۱۶	فصل چهارم: نیازها و انگیزش
۳۳۵	فصل پنجم: نگرش‌های شغلی
۳۴۰	فصل ششم: استرس

۳۴۳	بخش سوم: سطح گروه
۳۴۵	فصل اول: ویژگی‌های اساسی گروه‌ها
۳۴۹	فصل دوم: پویایی گروهی و میان‌گروهی
۳۵۷	بخش چهارم: سطح سازمان
۳۵۹	فصل اول: رهبری
۳۷۵	فصل دوم: مدیریت تعارض سازمانی
۳۸۱	فصل سوم: ارتباطات
۳۹۴	فصل چهارم: فرهنگ سازمانی
۴۰۱	بخش پنجم: مدیریت پویایی‌های سازمان
۴۰۲	فصل اول: مدیریت بهره‌وری فرد و سازمان
۴۰۵	فصل دوم: مدیریت تحول سازمانی
۴۱۵	بخش ششم: مدیریت مسائل عمومی
۴۲۵	پاسخ تشریحی تست‌های مدیریت رفتار سازمانی

مدیریت منابع انسانی

۴۸۲	فصل اول: تاریخچه و اهداف
۴۸۵	فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
۴۹۲	فصل سوم: فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۴۹۶	فصل چهارم: کارمندیابی
۵۰۰	فصل پنجم: انتخاب
۵۰۳	فصل ششم: اجتماعی کردن (جامعه‌پذیری)
۵۰۵	فصل هفتم: آموزش
۵۱۱	فصل هشتم: ارزیابی عملکرد
۵۱۶	فصل نهم: مدیریت حقوق و دستمزد
۵۲۳	فصل دهم: انضباط و روابط کار
۵۲۶	فصل یازدهم: زندگی کاری و خانوادگی
۵۲۸	پاسخ تشریحی تست‌های مدیریت منابع انسانی

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها

۵۳۸	فصل اول: نگاهی کلی بر سیستم‌ها
۵۴۰	فصل دوم: مبانی سیستم
۵۴۷	فصل سوم: علم کنترل و ارتباطات
۵۵۲	فصل چهارم: شناخت خرده سیستم‌ها و ساده‌سازی الگوی تعاملی آن‌ها
۵۵۵	فصل پنجم: سازوکار تداوم حیات سازمان‌ها در محیط‌های پویا
۵۵۷	فصل ششم: مقدمه‌ای بر تجزیه و تحلیل و طراحی نظام یافته سیستم
۵۵۹	فصل هفتم: شناخت بافت سازمانی
۵۶۱	فصل هشتم: فنون نظام‌یافته تجزیه و تحلیل و طراحی
۵۶۳	فصل نهم: طراحی و برنامه‌ریزی سیستم
۵۶۸	فصل دهم: طراحی مفهومی سیستم جدید
۵۷۰	فصل یازدهم: طراحی تفصیلی سیستم جدید
۵۷۴	فصل دوازدهم: استقرار، ارزیابی، نگهداری سیستم
۵۷۷	فصل سیزدهم: نظام‌های هوشمند یا سیستم‌های متخصص
۵۷۹	پاسخ تشریحی تست‌های تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها
۵۸۶	سوالات کنکور سراسری و آزاد
۶۰۱	پاسخ تشریحی سوالات کنکور سراسری و آزاد

مدیریتِ عمومی

بخش اول

کلیات سازمان، مدیریت و مکاتب

مهم ترین عناوین بخش

- تعاریف اولیه
- تقسیم بندی مکاتب مدیریت
- مکتب کلاسیک (رهیافت سنتی)
- مکتب نئو کلاسیک / رفتاری / روابط انسانی (رهیافت منابع انسانی)
- رهیافت کمی به مدیریت
- مکاتب نوین (رهیافت های سیستمی و اقتضایی و نظریات جدید)

فصل اول

تعاریف اولیه

|| تئوری‌های سازمان (OT)^۱ و رفتار سازمانی (OB)^۲ ||

در تئوری‌های مربوط به سازمان و مدیریت دو واژه «تئوری‌های سازمان» و «رفتار سازمانی» به بحث پیرامون نظریه‌هایی می‌پردازند که با یکدیگر متفاوتند: تئوری‌های سازمان، دیدگاهی کلان نسبت به سازمان دارد و واحد تحلیل آن، سازمان و واحدهای فرعی آن است و رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به هر دو جنبه توصیفی^۲ و تجویزی^۱ سازمان می‌پردازد.

نکته

در دیدگاه توصیفی (تشریحی) فقط اصول راهنما بیان می‌شود که این اصول می‌تواند در بعضی مواقع مؤثر یا نامؤثر باشد. اما دیدگاه تجویزی (دستوری) حالت بایندی دارد و تئوری‌پرداز، آن را با قاطعیت برای همه جا مناسب می‌داند.

برخلاف تئوری سازمان، رفتار سازمانی، دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروه‌های کوچک تأکید دارد و موضوعات رفتار فردی (همچون ادراک، ارزش‌ها، یادگیری، انگیزش و شخصیت) و رفتار گروهی (همچون نقش‌ها، موقعیت افراد، رهبری، قدرت، ارتباطات و تعارض) را مورد مطالعه قرار می‌دهد. رفتار سازمانی حالت تجویزی ندارد و فقط توصیفی است.

نکته

این دو مفهوم از نظر موضوعی در بعضی جهات با یکدیگر همپوشی و نقاط مشترکی دارند؛ از جمله آنها می‌توان به تضاد اشاره کرد، به گونه‌ای که هم تضاد رفتاری و هم تضاد ساختار وجود دارد.

|| مفهوم «سازمان»^۳ ||

سازمان عبارت است از «پدیده‌ای اجتماعی که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی به‌صورت مستمر فعالیت می‌کند.»

در این تعریف دو واژه کلیدی وجود دارد:

* واژه «پدیده اجتماعی»: به این معنی که سازمان‌ها از دو یا چند نفر تشکیل شده، با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند.

* واژه «آگاهانه هماهنگ شده»: نیز دلالت بر مدیریت دارد.

هرچند که یک سازمان از عناصر و عوامل متعددی تشکیل شده است، ولی مهم‌ترین عنصر سازمان، مدیریت است. پیدایش سازمان‌ها و ایجاد عمومی آنها نتیجه وجود مدیریت است و سازمان - مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند.

نکته

در همه سازمان‌ها از انسان‌ها استفاده می‌شود و همه آنها هدفمند بوده و از «تقسیم کار» بهره می‌گیرند.

- 1 - Organization Theories
- 2 - Organization Behavior
- 3 - Description
- 4 - Prescription
- 5 - Organization

نظریه مراحل رشد سازمانی

گرینر از صاحب‌نظران سازمانی معتقد است که سازمان‌ها پنج مرحله تکاملی را طی می‌کنند و معتقد است هریک از این مراحل با بروز یک بحران به پایان می‌رسد و سازمان وارد مرحله جدیدی می‌شود. مراحل رشد سازمانی عبارتند از:

- ۱ رشد از طریق خلاقیت یا کارآفرینی (بحران بعدی: بحران رهبری)
- ۲ رشد از طریق هدایت (بحران بعدی: بحران استقلال)
- ۳ رشد از طریق واگذاری اختیار (بحران بعدی: بحران کنترل و نظارت)
- ۴ رشد از طریق هماهنگی (بحران بعدی: بحران محدودیت و تشریفات زائد اداری)
- ۵ رشد از طریق همکاری (بحران بعدی: احتمالاً بحران اشباع روانی)

نکته

افزایش کارایی مدیر، مستلزم «سازگاری عملکرد داخلی با کارکردها، فن‌آوری‌ها، نیازهای کارکنان و محیط خارجی سازمان» است. هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک مسئله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو آن است. به این ترتیب، در هر دوره بحرانی نیز از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود که ضمن کنترل بحران، رشد سازمان را نیز تضمین می‌کند. هنگامی که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شود به‌طوری که اداره کردن آن از طریق برنامه‌های رسمی و خشک دشوار گردد، علاج بحران تشریفات زائد اداری، افزایش روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیم‌ها و تأکید ماهرانه بر وجوه اشتراک افراد متفاوت صورت می‌پذیرد. به این ترتیب، فراگرد «کنترل اجتماعی» و «خودکنترلی» جای «کنترل رسمی» را می‌گیرد. گرینر در مورد بحران بعد از مرحله پنجم، نامطمئن است. با وجود این پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسئله‌ای جدید ایجاد کند. به این صورت که با تشدید کار گروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه‌حل‌های خلاق، کارکنان از نظر جسمانی و احساسی تحلیل می‌روند و نهایتاً منجر به اشباع روانی جامعه می‌شوند.

مدیریت^۱

مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق وظایفی همچون: برنامه‌ریزی^۲، سازماندهی^۳، بسیج منابع و امکانات^۴، هدایت^۵ و کنترل^۶ برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد. این تعریف، پنج نکته اساسی زیر را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه‌پردازی و کاربرد هستند، دربر دارد:

۱ مدیریت یک فراگرد است.

نکته

تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخور را «فراگرد» گویند. هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ساختار فراگرد، بر نحوه به‌هم پیوستن فراگردها و عوامل متعدد، برای دستیابی به یک نتیجه معین دلالت دارد.

- ۲ مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.
 - ۳ مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.
 - ۴ مدیریت کارآ، متضمن تخصیص و مصرف مدیرانه منابع است.
 - ۵ مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار، تمرکز دارد.
- در تعریف دیگری، مدیریت عبارت است از: انجام‌دادن کارها به‌وسیله و از طریق دیگران. در این تعریف بر دو موضوع تأکید شده است:
- * به انجام رسانیدن کار
 - * وجود اشخاص برای انجام کارها

نکته

بعضی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را نیز انجام دهند و به‌واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند؛ ولی هنوز مورخین و جامعه‌شناسان، نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. به اعتقاد پیتر دراکر، عضو اصلی و حیات‌بخش هر سازمان، مدیریت آن است. مدیریت تنها عامل تولید است که چگونگی استفاده از دیگر عوامل تولید در سازمان، به آن بستگی دارد.

- 1 - Management
- 2 - Planning
- 3 - Organizing
- 4 - Staffing
- 5 - Directing
- 6 - Controlling

نکته

هارولد کونتز، مدیریت را مهم‌ترین زمینه فعالیتی انسان می‌داند که موظف است محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.
مدیریت‌گرایی به توانایی مدیران برای تنظیم کنترل سازمان از طریق اعمال دیدگاه خود به هر زمینه فعالیت اطلاق می‌شود.

|| اثربخشی^۱ و کارایی^۲ ||

«اثربخشی» و «کارایی» عوامل تشکیل‌دهنده «بهره‌وری»^۳ هستند که پیتر دراکر^۴ آنها را انجام کارهای درست (اثربخشی) و انجام درست کارها (کارایی) تعریف می‌کند. در کارایی، راه‌های رسیدن به هدف با کمترین منابع (زمان و هزینه) مورد توجه است؛ ولی اثربخشی، خود هدف را مورد بررسی قرار می‌دهد که اگر این هدف به‌طوری مطلوب و مناسب انتخاب شود، اثربخشی تضمین می‌گردد.
زمانی که اثربخشی و کارایی و یا به عبارتی هدف درستی با کمترین زمان و کمترین هزینه تحقق یابد، بهره‌وری حاصل شده است.
پیتر سنج^۵ معتقد است جهت هواپیما، «اثربخشی» است که اگر نباشد هر چقدر هواپیما عالی و پیشرفته باشد، بهره‌وری صورت نمی‌گیرد و موتور و امکانات همچون سوخت و... «کارایی» است.

|| رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی ||

- ۱ **رویکرد نیل به هدف:** این رویکرد، اثربخشی را رسیدن به هدف و تحقق نتایج تعریف می‌کند (دیدگاه عقلایی).
 - ۲ **رویکرد سیستمی:** بر وسائل و امکانات نیل به هدف تاکید دارد؛ یعنی اثربخشی را به‌عنوان توانایی سازمان در کسب داده‌ها، پردازش آنها و حفظ ثبات و توازن در سیستم تعریف می‌کند.
- در جدول ذیل، نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی برای انواع مختلف سازمان آورده شده‌اند:

متغیرهای سیستم	موسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت ستاده به داده	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت عملیات درونی به داده	گردش موجودی	سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ‌التحصیل شده
نسبت تغییرات داده به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت‌نام شده

نکته

دیگر کاربرد رویکرد سیستمی به اثربخشی، ممیزی مدیریت است که به‌وسیله «جاکسون مارتین دل»^۶ ارائه شد. ممیزی (حسابرسی) مدیریت، فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده، به‌منظور حصول اطمینان از اینکه سازمان حداکثر نتیجه از منابع خود را برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل می‌کند.

- ۳ **رویکرد عوامل استراتژیک:** اثربخشی را برآوردن خواسته‌های عوامل کلیدی می‌داند که حمایت آنها بقا سازمان را تداوم می‌بخشد. بر این اساس، موفقیت سازمان عبارت است از توانایی همراه نمودن این افراد، گروه‌ها و نهادها (عوامل سیاسی) که تداوم عملیات سازمان متکی به آنهاست.

نکته

جدیدترین دیدگاه ارائه شده درخصوص اثربخشی سازمانی، رویکرد «عوامل استراتژیک» است.

- ۴ **رویکرد ارزش‌های رقابتی:** موضوع اصلی رویکرد ارزش‌های رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می‌دهید متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مدنظر دارید. به‌عبارت دیگر این رویکرد با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی، بهترین معیار وجود ندارد. این رویکرد، استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فردی را تعریف می‌کند.
- رویکرد ارزش‌های رقابتی با یک بررسی پیرامون معیارهای مختلف، سه دسته اساسی از معیارهای اثربخشی سازمانی را به‌شرح ذیل مطرح می‌کند:

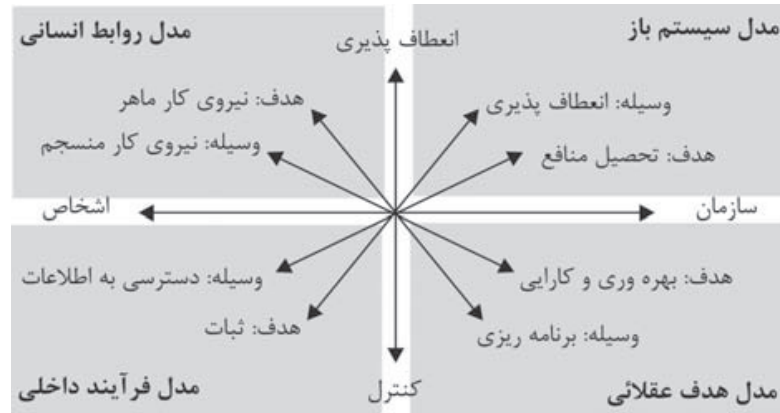
* انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل

- 1 - Effectiveness
- 2 - Efficiency
- 3 - Productivity
- 4 - Peter Drucker
- 5 - Peter Senge
- 6 - Jackson Martindell

* توجه به سازمان در مقابل توجه به افراد

* وسائل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان

این سه دسته ارزش، در قالب مدل‌های چهارگانه قرار داده می‌شوند که هر کدام از این مدل‌ها بر مجموعه ارزش‌های ویژه‌ای متکی بوده و برحسب اینکه سازمان در چه مرحله‌ای از مراحل چرخه حیات خود باشد، یکی از این مدل‌ها در اولویت قرار می‌گیرد:



مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی		
رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است؟
	یک سازمان به اندازه‌ای اثربخش است که ...	وقتی این رویکرد ترجیح داده می‌شود که ...
نیل به هدف	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد
عوامل استراتژیک	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید به خواسته‌های آنها جامه عمل بپوشاند.
ارزش‌های رقابتی	تاکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه باید سازمان تاکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

|| مدیر موفق و مدیر موثر ||

مدیری که بتواند از ۲۰٪ تا ۳۰٪ توانایی افراد زیر مجموعه خود استفاده کند و حداقل نتیجه قابل قبول را به دست آورد اصطلاحاً «مدیر موفق» نامیده می‌شود و «مدیر مؤثر» به کسی می‌گویند که بتواند از ۸۰٪ تا ۹۰٪ توانایی افراد زیر مجموعه خود استفاده کند.

|| عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر ||

- * میزان تطابق توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های افراد با شغل آنان
- * نحوه ارزیابی مقام‌های مافوق و میزان همکاری کارکنان
- * فرصت‌ها و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده

تمايز بين «اداره کردن»^۱ و «مدیریت»^۲:

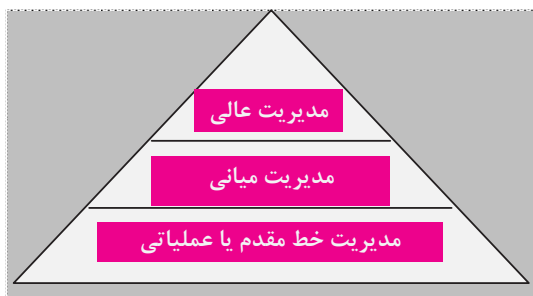
- درخصوص ارتباط دو واژه «اداره کردن» و «مدیریت» سه نظر وجود دارد:
- * دیدگاه آمریکایی: اداره کردن در سطح بالاتری از مدیریت قرار دارد.
- * دیدگاه اروپایی‌ها: اداره کردن جزئی از مدیریت است.
- * اداره کردن و مدیریت مترادف یکدیگرند.

1 - administration
2 - management

نکته

- ❑ اولیور شلدون، «اداره کردن» را به‌عنوان فرایندی فکری و «مدیریت» را فرایندی اجرایی معرفی می‌کند؛ به عبارت دیگر، مدیریت شرط لازم اداره کردن است.
- ❑ بریج، «مدیریت» را به‌عنوان فرایندی اجتماعی در نظر می‌گیرد و «اداره کردن» جزئی از آن است که با به‌کارگیری و اجرای رویه‌ها سروکار دارد و پیشرفت فعالیت‌ها با توجه به برنامه‌ها مورد نظارت و بازبینی قرار می‌گیرد.

سطوح مدیریت



پیتر دراگر معتقد است تمامی مدیران در هر سطحی باید وظایف مدیریت را انجام دهند؛ منتهی بستگی به سطح و گستره فعالیت آنها، این وظایف از پیچیدگی و گستردگی متفاوتی برخوردار است. بر همین مبنا انواع مدیریت را به سه سطح کلی تقسیم‌بندی می‌نمایند:

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد سطوح مدیریت به سه سطح عالی، میانی، عملیاتی تقسیم شده است. در سطح عالی، مدیریت اقدام به «برنامه‌ریزی‌های جامع» و بلندمدت نموده و تصمیمات عموماً برنامه‌ریزی نشده است. مدیران عالی درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم‌سطح یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند. در سطح میانی، مدیریت به‌عنوان حلقه واسطه‌ای مدیریت عالی و عملیاتی

ایفای نقش می‌کند و بر کار سرپرستان نظارت نموده و بیشتر به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای نیل به اهداف سازمانی می‌پردازد. مدیران سطوح عملیاتی نیز بیشتر وقت خود را با کارکنان و برای حل و فصل مسائل جاری و آنی آنها می‌گذرانند و بیشتر تصمیمات مدیران عملیاتی، برنامه‌ریزی شده می‌باشد. به‌عبارتی می‌توان در یک وزارتخانه وزیر و معاونین را مدیران سطح عالی، مدیران کل را به‌عنوان مدیران میانی و مسئولین ادارات و واحدها را به‌عنوان مدیران عملیاتی در نظر گرفت.

نکته

- ❑ بخش عمده کار مدیران عالی، از حیث پویایی و میزان مشغله، با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد.

ایتنه دسته‌بندی دیگری را پارسونز انجام داده‌است و سطوح مدیریت را به سه دسته نهادی، مدیریتی و فنی تقسیم نموده است که سطح نهادی معادل مدیریت عالی است (سطحی که با محیط تعامل پیدا می‌کند یا سطح سیاسی)، سطح مدیریتی معادل سطح میانی است (سطحی که مرتبط‌کننده سطح اول (عملیاتی) و مشتریان و ارباب رجوع و تدارک‌دهنده وارده‌های مورد نیاز سازمان است) و سطح فنی نیز همان سطح عملیاتی است.

مهارت‌های مدیریتی

«کتز» و «کان» دو تن از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که مدیران به سه نوع مهارت نیازمندند و هریک از این مهارت‌ها متناسب با سطوح مدیریتی، اهمیت متفاوتی دارند. این مهارت‌ها عبارتند از:

- ❶ **مهارت فنی:** عبارت است از توانایی به‌کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات مورد نیاز برای انجام یک وظیفه تخصصی که از طریق تجربه، آموزش و کارآموزی به‌دست می‌آید.
- ❷ **مهارت انسانی:** عبارت است از کارکردن «با و به وسیله دیگران»^۴ (توانایی ایجاد ارتباط و درک نیازهای انگیزشی و به‌کارگیری رهبری مناسب).
- ❸ **مهارت ادراکی و مفهومی:** عبارت است از درک نیازها و درک پیچیدگی‌های کل سازمان، تجزیه و تحلیل مسائل و قدرت تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن اهداف کلی سازمان.

	مهارت مفهومی	مهارت انسانی	مهارت فنی
سطح عالی			
سطح میانی			
سطح عملیاتی			

- 1 - Strategic Plannings
- 2 - Technical Skill
- 3 - Human Skill
- 4 - with & by others
- 5 - Conceptual Skill

همان‌طور که در شکل ملاحظه می‌گردد مدیران سطح عالی یا نهادی نسبت به مدیران عملیاتی یا فنی به مهارت ادراکی و مفهومی بیشتری نیاز دارند و نیاز آنها (مدیران عالی) به مهارت فنی کم است، درحالی‌که مدیران عملیاتی یا فنی به مهارت فنی خیلی بیشتری نیازمندند و نیاز آنها به مهارت ادراکی و مفهومی کم است و تنها مهارتی که برای تمام سطوح مدیریت از درجه اهمیت یکسانی برخوردار است، مهارت انسانی می‌باشد.

|| شایستگی‌های مدیریت ||

با توجه به مطالعات صاحب‌نظران مختلف، مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را می‌توان در قالب شش خوشه اصلی تقسیم‌بندی نمود که میزان این شایستگی‌ها در مدیران کشورهای مختلف، متفاوت است. این «خوشه‌های شایستگی مدیران» عبارتند از:

- * **شایستگی‌های هوش شناختی (کیفی):** شامل تفکر سیستمی (دیدن موقعیت‌ها به‌عنوان رویدادهای علی و پی بردن به جریان اطلاعات، تعامل افراد و تولید محصولات و خدمات در درون یک سازمان یا یک جامعه) و تشخیص الگو (دیدن مضامین، موضوعات یا الگوها در رخدادها به ظاهر تصادفی است).
- * **شایستگی‌های هوش عاطفی، احساسی یا هیجانی (خودآگاهی عاطفی):** شامل شناخت احساسات افراد توسط خودشان و تشخیص اثرات آنها و ایجاد اعتماد به نفس است.
- * **شایستگی‌های خودمدیریتی:** شامل خودکنترلی عاطفی (زیستن با عواطف مزاحم و مختل‌کننده و میل به بهره‌مندی از دیگران)، انطباق‌پذیری (انعطاف در انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر و کنترل شرایط ابهام‌آلود)، موفقیت‌گرایی (تحریک برای بهبود عملکرد جهت دستیابی به استانداردهای نهایی سرآمدی)، نقطه نظر مثبت (داشتن دیدگاه و نقطه نظر مثبت درباره افراد، رویدادها و آینده)، شفافیت و ابتکار است.
- * **شایستگی‌های آگاهی اجتماعی:** شامل همدلی (درک کردن عواطف و احساسات و دیدگاه‌های دیگران، و فعال‌نمودن علائق در آنها)، آگاهی سازمانی (تفسیر وضع جاری، شبکه‌های تصمیمات و سیاست‌ها در سطح سازمان) و خدمت است.
- * **شایستگی‌های مدیریت روابط:** شامل رهبری الهام‌بخش (هدایت کردن و برانگیختن افراد با بینش جذاب و گیرا)، نفوذ (استفاده از طیفی از تاکتیک‌ها برای متقاعدسازی دیگران)، مربیگری و مرشدی (ایجاد توانایی‌ها در دیگران از طریق بازخور و هدایت)، مدیریت تضاد (حل مسائل و مشکلاتی که در اثر عدم توافقات مخرب ایجاد شده است)، کار تیمی (همکاری و تیم‌سازی)، عامل تغییر و ایجاد تعهد و التزام است.
- * **شایستگی‌های هوش اجتماعی:** شامل توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران، به‌منظور بهینه‌سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله است. هوش اجتماعی به‌عنوان یکی از اصول بنیادین «هوش عاطفی» تلقی می‌شود.

تنظیم احساسات		شناخت احساسات	
خودمدیریتی	خودآگاهی	آگاهی اجتماعی	احساسات در مورد خود
مدیریت روابط			احساسات در مورد دیگران

|| هوشمندی سازمانی ||

مطالعات اولیه در خصوص مفهوم «هوش» عمدتاً بر «هوش شناختی یا علمی (نظری)» متمرکز بوده است؛ اما اخیراً علائق جدیدی به «هوش غیرنظری» به‌وجود آمده است. انواع مختلفی از هوش غیرنظری عبارتند از: هوش اجتماعی، هوش عاطفی، هوش عملی، هوش فرهنگی، هوش معنوی و ... «**هوش فرهنگی**» به‌عنوان ظرفیت کاری اثربخش در محیط‌های فرهنگی متنوع تعریف شده است، به عبارت دیگر، هوش فرهنگی عبارت است از ظرفیت برای تعامل اثربخش با فرهنگ‌های مختلف.

«**هوش معنوی**» جزئی از «هوش انسانی» است. هوش معنوی عبارت است از: هوشی که به بیان و حل مسائل معنایی و ارزشی می‌پردازد؛ به‌گونه‌ای که افراد بتوانند اقدامات و زندگی‌شان را در محیطی غنی، گسترده و معنادار سازماندهی نموده و با ارزیابی‌هایی که انجام می‌دهند، اقدامات رفتاری یا مسیر زندگی مشخصی را که پرمعناتر از سایر مسیرها است، برای خود انتخاب نمایند؛ به عبارت دیگر، هوش معنوی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ذهنی است که به آگاهی بخشی، ترکیب‌کنندگی و کاربرد جنبه‌های غیرمادی و غیرتجربی در زندگی فرد کمک می‌کند. در قالب این چارچوب، چهار نوع قلمرو برای هوش معنوی وجود دارد:

- * تفکر ریشه‌ای در خصوص زندگی و حیات؛
- * تولید معانی شخصی؛
- * آگاهی بخشی غیرتجربی؛
- * توسعه حالات وجدانی.

«دیلتری»^۱، «هوش سازمانی» را در قالب ایده هوش جمعی مورد توجه قرار می‌دهد؛ به گونه‌ای که دانش در درون سازمان نهادینه گردیده، سازمان خودش و کارکنانش را پالایش می‌کند و سرمایه فکری و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه سرمایه انسانی، در کانون توجه قرار می‌گیرد. دیلتری، برای شکل‌گیری «سازمان هوشمند» مدلی را در قالب «مدل ۳P» با مجموعه عناصر زیر ارائه می‌کند:

- (۱) «هدف هوشمندانه»^۲ که با چشم‌انداز سازمانی مرتبط است.
- (۲) «دارایی‌های هوشمندانه»^۳ که چشم‌انداز را قادر می‌سازد تا شناخته شده و تعیین گردد.
- (۳) «عملیات هوشمندانه»^۴ که در برنامه‌های توسعه که به موقع و مرتبط هستند، ظهور و بروز چشمگیری دارند.

|| مدیریت علم است یا هنر؟ ||

آن بخش از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته می‌شود، «علم مدیریت» و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته‌ها و به‌کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود، «هنر مدیریت» می‌دانند. به دیگر سخن، علم، «دانستن» است و هنر، «توانستن».

|| آیا می‌توان مدیریت را در شمار «مشاغل حرفه‌ای» قرار داد؟ ||

به‌طور کلی، هر حرفه باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

- * مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانسته‌های نظری باشد.
- * مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای باشد.
- * از تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج افراد فاقد توانایی حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی برخوردار باشد.
- * برنامه‌های آموزشی ویژه یا ضمن خدمت، برای افراد شاغل در آن حرفه، قابل ارائه باشد.

با توجه به اینکه شغل مدیریت از دو ویژگی اول و چهارم برخوردار است ولی فاقد ویژگی‌های دوم و سوم است، نمی‌توان آن را در شمار «مشاغل حرفه‌ای» قرار داد.

1 - Dealtry
2 - Intellectual Purpose
3 - Intellectual Properties
4 - Intellectual Practices



تست‌های مجموعه مدیریت (سراسری)

- ۱ در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق تفویض اختیار موجه موجب بحران می‌شود؟
 (سراسری ۸۴)
 ۱) بحران استقلال
 ۲) بحران تکامل
 ۳) بحران کنترل
 ۴) بحران تشریفات زاید
- ۲ هیچ تردیدی در اینکه کسب مهارت انسانی (روابط انسانی) یکی از مسئولیت‌های است، وجود ندارد.
 (سراسری ۸۶)
 ۱) مدیران
 ۲) رهبران
 ۳) کارکنان
 ۴) سازمان
- ۳ زمانی که تئوری سازمانی به ما می‌گوید که «سازمان‌ها را چگونه طراحی کنیم که اثربخشی آن‌ها افزایش یابد»؛ در چه نقشی ظاهر شده است؟
 (سراسری ۸۷)
 ۱) به‌کاروی
 ۲) توصیفی
 ۳) تجویزی
 ۴) تشریحی
- ۴ برای حل بحران تشریفات زاید اداری در چرخه رشد سازمان‌های نوپا، از کدام سبک باید استفاده کرد؟
 (سراسری ۸۷)
 ۱) تفویضی
 ۲) هدایت
 ۳) همکاری مبتنی بر اعتماد
 ۴) هماهنگی از طریق خط مشی
- ۵ کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟
 (سراسری ۸۹)
 ۱) بهره‌وری
 ۲) اثربخشی
 ۳) کارایی
 ۴) کارآمدی
- ۶ انگیزه توفیق‌طلبی جزو کدام یک از ابعاد هوش هیجانی می‌باشد؟
 (سراسری ۹۱)
 ۱) مدیریت روابط
 ۲) آگاهی اجتماعی
 ۳) خود مدیریتی
 ۴) خود آگاهی
- ۷ بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله به کار کدام دسته از مدیران شباهت دارد؟
 (سراسری ۹۲)
 ۱) میانی
 ۲) عملیاتی
 ۳) مدیران فروش
 ۴) مدیران عمومی
- ۸ با تاکید بر تنظیم خط‌مشی‌ها و ابلاغ آن‌ها به‌صورت دستورالعمل و بخشنامه کدام بحران شکل می‌گیرد؟
 (سراسری ۹۲)
 ۱) استقلال
 ۲) رهبری
 ۳) کنترل
 ۴) تشریفات زاید اداری

مدیریت اجرایی

- ۹ اگر در یک بیمارستان «سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی» را معیار اثربخشی سازمان قلمداد کنیم، از رویکرد برای سنجش اثربخشی استفاده کرده‌ایم.
 (سراسری ۸۴)
 ۱) سیستمی
 ۲) حصول نتایج
 ۳) عملیات درونی
 ۴) نیل به هدف
- ۱۰ تفویض اختیار در سازمان، بحران را به‌وجود می‌آورد که برای غلبه بر آن از شیوه‌های هماهنگی بهره‌جسته می‌شود؛ در نتیجه بحران ایجاد می‌گردد.
 (سراسری ۸۴)
 ۱) کنترل - تشریفات زاید
 ۲) کنترل - کنترل‌های بیشتر
 ۳) ناهماهنگی - کنترل
 ۴) ناهماهنگی - رهبری
- ۱۱ مهارت‌های لازم برای مدیران عالی عبارت است از:
 (سراسری ۸۴)
 ۱) مهارت ادراکی زیاد + مهارت فنی - تخصصی کم + مهارت انسانی زیاد
 ۲) مهارت ادراکی کم + مهارت فنی - تخصصی کم + مهارت انسانی زیاد
 ۳) مهارت انسانی کم + مهارت فنی - تخصصی زیاد + مهارت ادراکی زیاد
 ۴) مهارت ادراکی متوسط + مهارت انسانی زیاد + مهارت فنی - تخصصی متوسط
- ۱۲ سازمانی در نظر دارد تا مدیران خود را با ملاک بهره‌وری ارزیابی کند. کدام گزینه باید ملاک ارزیابی قرار گیرد؟
 (سراسری ۸۴)
 ۱) مدیر توانسته است محصولات جدیدی را وارد بازار کند.
 ۲) مدیر در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده‌اش، موفق‌تر بوده است.
 ۳) مدیر در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده‌اش، توانسته است با کارایی بالاتری فعالیت کند.
 ۴) در سال گذشته در واحد مدیر مربوطه، نسبت محصولات تولید شده به منابع مصرف‌شده افزایش داشته است.

- ۱۳ به کمک کدام وظیفه مدیریتی می‌توان شاخص‌های کارایی و اثربخشی را تحقق بخشید و چگونه؟ (سراسری ۸۵)
- ۱) کنترل، اثربخشی در خروجی، کارایی در فراگرد
 ۲) هدایت، اثربخشی در ارتباطات، کارایی در انگیزش
 ۳) سازماندهی، اثربخشی در ترکیب فعالیت‌ها، کارایی در تفکیک وظایف
 ۴) برنامه‌ریزی، اثربخشی در تعیین هدف، کارایی در تنظیم فعالیت‌های دسترسی به هدف
- ۱۴ در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق جهت‌دهی و هدایت، بحران را به‌وجود می‌آورد. (سراسری ۸۵)
- ۱) استقلال ۲) کنترل ۳) رهبری ۴) تشریفات زاید
- ۱۵ شاخص‌هایی که پیتر دراگر به نام اثربخشی و کارایی ارایه‌کرد با دوجنبه‌ی برنامه‌ریزی و پایه‌ی یا هماهنگ می‌باشند. (سراسری ۸۶)
- ۱) بودجه‌ی کافی، نظارت کامل ۲) شرح عملیات کامل، خط مشی مناسب
 ۳) هدف‌های مناسب، روش‌های مناسب ۴) خط مشی‌های شایسته، روش‌های شایسته
- ۱۶ پیش‌فرض رویکرد نیل به هدف در سنجش اثربخشی چیست؟ (سراسری ۸۷)
- ۱) وجود اهداف متعارض ۲) عقلایی بودن سازمان
 ۳) وجود ذی‌نفعان مختلف ۴) فرآیندی بودن فعالیت‌های سازمان
- ۱۷ عبارت «به‌صورت آگاهانه هماهنگ شده» در تعریف سازمان دلالت بر چه چیزی دارد؟ (سراسری ۸۷)
- ۱) سازماندهی ۲) مدیریت ۳) برنامه‌ریزی ۴) عقلانیت
- ۱۸ در مدل رشد سازمان‌های نوپا، رشد از طریق تفویض اختیار، بحران را به‌وجود می‌آورد. (سراسری ۸۷)
- ۱) استقلال ۲) کنترل ۳) رهبری ۴) تشریفات زاید
- ۱۹ هزینه سیستم اطلاعاتی در یک دانشکده، معیار اثربخشی در کدامیک از رویکردهای سنجش اثربخشی است؟ (سراسری ۸۹)
- ۱) ارزش‌های رقابتی ۲) سیستمی ۳) نیل به هدف ۴) عوامل استراتژیک
- ۲۰ مدیریت تعارض جزو کدامیک از ابعاد هوش هیجانی است؟ (سراسری ۹۱)
- ۱) خود مدیریتی ۲) خود آگاهی ۳) آگاهی اجتماعی ۴) مدیریت روابط
- ۲۱ کدام مورد نمونه‌ای از نسبت عملیات درونی به ستاده در یک دانشکده می‌باشد؟ (سراسری ۹۲)
- ۱) تعداد دانشجویان فارغ‌التحصیل شده ۲) تغییر در تعداد دانشجویان ثبت‌نام شده
 ۳) هزینه سیستم اطلاعاتی ۴) تعداد نشریات دانشکده
- ۲۲ هنگامی که سازمان بیش از اندازه بزرگ و پیچیده شود، به‌طوری که اداره کردن آن از طریق، برنامه‌های رسمی و خشک دشوار گردد، راه‌حل کدام است؟ (سراسری ۹۲)
- ۱) رشد از طریق هدایت ۲) افزایش اختیارات
 ۳) افزایش روحیه همکاری ۴) ایجاد هماهنگی
- ۲۳ کدام رویکرد اثربخشی استدلال می‌کند، عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌تواند به شیوه‌ای با هم ترکیب شوند؟ (سراسری ۹۳)
- ۱) سیستمی ۲) مبتنی بر هدف ۳) عوامل استراتژیک ۴) ارزش‌های رقابتی
- ۲۴ وقتی عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آن‌ها را جامه عمل بپوشاند، اثربخشی کدام رویکرد مناسب‌تر است؟ (سراسری ۹۴)
- ۱) سیستمی ۲) نیل به هدف ۳) ارزش‌های رقابتی ۴) عوامل استراتژیک
- ۲۵ ابزار و اهداف اثربخشی در مدل فرایند داخلی، کدام مورد است؟ (سراسری ۹۴)
- ۱) انعطاف‌پذیری و دستیابی به منابع ۲) چسبندگی نیروی کار و نیروی کار ماهر
 ۳) برنامه‌ریزی و بهره‌وری و کارایی ۴) دسترسی به اطلاعات و ثبات
- ۲۶ توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران به‌منظور بهینه‌سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصل، بیانگر کدام مورد است؟ (سراسری ۹۴)
- ۱) آگاهی اجتماعی ۲) هوش عاطفی ۳) هوش اجتماعی ۴) مدیریت روابط



تست‌های مجموعه مدیریت (آزاد)

- ۲۷ در سطوح مدیریت سازمان‌ها، مسئولیت اصلی مدیران میانی عبارت‌است از:
- ۱) هدایت و رهبری فرآیندهای اصلی سازمان تا نیل به اهداف آن
۲) اجرای سیاست‌های سازمان از طریق فعالیت‌های هدایت شده و برقراری توازن بین سایر سطوح مدیریتی
۳) نقش رابط بین سایر سطوح مدیریتی را ایفا می‌کنند.
۴) سرپرستی امور، در جریان اجرا و پیاده‌سازی طرح‌ها و برنامه‌های کلان تصویب شده توسط مدیریت ارشد
- (آزاد ۱۴)
- ۲۸ مهارت اصولی در مدیریت به معنی:
- ۱) توانایی مدیر در هماهنگ کردن و یکپارچه نمودن فعالیت‌ها و منافع سازمان است.
۲) توانایی مدیر در رعایت قوانین و اصول اساسی سازماندهی در حیطه وظایف مدیر است.
۳) توانایی مدیر در کاربرد رویه‌ها، روش‌ها و دانش در یک رشته تخصصی است.
۴) توانایی مدیر در کار کردن با زیردستان است.
- (آزاد ۱۴)
- ۲۹ کارآیی است.
- ۱) اطمینان حاصل کردن از اجرای فرایند برنامه‌ریزی
۲) تصمیم اینکه چه چیزی قرار است انجام شود.
۳) درجه ای که یک سازمان اهدافش را شناسایی می‌کند.
۴) استفاده اقتصادی از منابع برای دستیابی به ستادهای ارزشمند.
- (آزاد ۱۹)
- ۳۰ رد کردن یک نظریه یعنی تلاش جهت
- ۱) اثبات اینکه آن غلط است اگر واقعاً غلط باشد.
۲) بیان اینکه آن غلط است.
۳) اثبات اینکه آن غلط است حتی اگر درست باشد.
۴) اثبات اینکه آن غلط است حتی اگر غلط باشد.
- (آزاد ۹۰)
- ۳۱ کارآیی:
- ۱) توسط تقسیم ستاده بر داده اندازه گیری می‌شود.
۲) دانش زمان انجام کار است.
۳) مرتبط است با توانایی مدیران برای انتخاب اهداف مناسب و ابزاری برای دستیابی به آن‌ها
۴) توانایی به تعویق انداختن ابهامات است تا کارها روشن شوند.
- (آزاد ۹۰)
- مدیریت اجرایی**
- ۳۲ مفهوم صحیح کارایی چیست؟
- ۱) کارایی عبارت از صرف حداقل هزینه در جهت نیل به اهداف سازمان است.
۲) کارایی یعنی کوشش در جهت نیل به اهداف سازمان است.
۳) کارایی یعنی درجه نیل به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع.
۴) کارایی عبارت از اعمال مدیریت صحیح در جهت نیل به اهداف سازمان است.
- (آزاد ۱۵)
- ۳۳ مطالعه‌ی تئوری‌های سازمان و مدیریت:
- ۱) ما را در امر تصمیم‌گیری و نهایتاً اثربخشی و کارایی سازمان هدایت می‌کند.
۲) ما را در نیل به اهداف سازمان یاری می‌کند.
۳) موجب دستیابی به کوتاه‌ترین راه در موفقیت سازمان می‌گردد.
۴) دانش مدیر را افزایش می‌دهد.
- (آزاد ۱۵)
- ۳۴ علت مطالعه‌ی تئوری‌های مدیریت چیست؟
- ۱) تئوری ابزار کار مدیران است.
۲) تئوری ما را در امر تصمیم‌گیری هدایت می‌کند.
۳) تئوری ما را از واقعیت‌های سازمان مطلع می‌کند.
۴) آگاهی از تئوری موجب می‌گردد تا در اداره‌ی سازمان مدیر واقع‌بینانه عمل کند.
- (آزاد ۱۶)
- ۳۵ آیا می‌توان در سازمان‌های دولتی، دیدگاه‌های بخش خصوصی را مورد استفاده قرار داد؟
- ۱) بلی
۲) نه چندان
۳) تا حدودی
۴) خیر
- (آزاد ۱۷)

- ۳۶ کدامیک از گزینه‌های زیر نزدیک‌ترین و جامع‌ترین تعریف درباره «سازمان» است؟ (آزاد ۸۶)
- ۱) سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای برنامه بلندمدت استراتژیک و هدف‌مند است.
 ۲) سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف می‌باشد و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت‌های خاصی را انجام می‌دهد و دارای مرزهای شخصی است.
 ۳) سازمان یک سیستم اجتماعی است که نه تنها هدفمند است بلکه دارای مرزهای جهانی است.
 ۴) سازمان یک سیستم اجتماعی است که به‌صورت کل عمل می‌کند.
- ۳۷ کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح‌ترین تعریف درباره کارایی را ارائه می‌دهد؟ (آزاد ۸۶)
- ۱) کارایی عبارت از درجه نیل به اهداف سازمانی با صرف حداقل منابع است.
 ۲) کارایی عبارت از درجه نیل به اهداف سازمانی با صرف حداقل هزینه است.
 ۳) کارایی یعنی درجه نیل به اهداف فردی و سازمانی با صرف حداقل هزینه است.
 ۴) کارایی مقدار منابعی است که برای تولید یک واحد محصول صرف می‌شود.
- ۳۸ وظیفه اصلی و جامع مدیران سازمان‌ها چیست؟ (آزاد ۸۷)
- ۱) توجه به منافع ذی‌نفعان
 ۲) نیل به اهداف سازمانی و کارکنان
 ۳) توجه به منافع ذی‌نفعان و مشتریان
 ۴) نیل به اهداف سازمان که اهداف کارکنان را نیز در بردارد.
- ۳۹ آیا مدیریت می‌تواند علم و هنر باشد؟ (آزاد ۸۷)
- ۱) مدیریت فقط علم است.
 ۲) خیر
 ۳) بلی
 ۴) مدیریت می‌تواند هنر توأم به تجربه باشد.
- ۴۰ چرا مطالعه و دانستن تئوری‌های مدیریت در اداره سازمان‌ها لازم است؟ (آزاد ۸۷)
- ۱) زیرا در اداره اثربخش سازمان‌ها کاربرد عملی دارد.
 ۲) زیرا بدون آگاهی از تئوری‌های مدیریت نمی‌توان به اهداف سازمان دست یافت.
 ۳) زیرا هر مدیری باید از تئوری‌های مدیریت آگاه باشد.
 ۴) چون که اداره سازمان‌ها براساس آگاهی از تئوری‌های مدیریت است.
- ۴۱ مفهوم کارایی در سازمان چیست؟ (آزاد ۸۷)
- ۱) درجه نیل به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع
 ۲) توجه به رضایت کارکنان و کوشش درجهت نیل به اهداف سازمان
 ۳) درجه نیل به اهداف سازمان در کوتاه‌ترین زمان و با صرف حداقل هزینه
 ۴) کارایی همان اثربخشی است.
- ۴۲ مهارت مدیریت سطح ارتشد چیست؟ (آزاد ۸۸)
- ۱) مهارت ادراکی
 ۲) مهارت فنی
 ۳) مهارت انسانی
 ۴) مهارت ادراکی و فنی
- ۴۳ چرا مطالعه و تحقیق درباره‌ی تئوری سازمان و مدیریت اهمیت دارد؟ (آزاد ۸۸)
- ۱) زیرا مدیر باید از این تئوری‌ها مطلع باشد.
 ۲) آگاهی از تئوری‌های سازمان و مدیریت می‌تواند در بسیاری موارد به مدیر کمک کند.
 ۳) مدیریت بدون آگاهی از تئوری‌های سازمان و مدیریت درست نیست.
 ۴) چون آگاهی از این تئوری‌ها در اداره‌ی اثربخش سازمان‌ها ضروری است.
- ۴۴ کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح‌ترین تعریف درباره کارایی است؟ (آزاد ۸۸)
- ۱) کارایی عبارت از درجه‌ی نیل به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع است.
 ۲) کارایی عبارت از درجه‌ی نیل به اهداف سازمان با صرف حداقل هزینه است.
 ۳) کارایی همان اثر بخشی است و درجه‌ی نیل به اهداف سازمان است.
 ۴) کارایی مقدار منابعی است که برای تولید یک واحد محصول صرف می‌شود.
- ۴۵ مدیر موفق کیست؟ (آزاد ۸۹)
- ۱) کسی که به عوامل انگیزشی و منابع انسانی بها دهد.
 ۲) کسی که از امکانات موجود حداکثر بهره‌وری را به دست آورد.
 ۳) کسی که بتواند به هر ترتیبی شده سازمان را درجهت اثربخشی اش هدایت کند.
 ۴) کسی که درصدد حفظ منافع سهامداران یا مالکین موسسه باشد.

فصل دوم

مکاتب مدیریت

|| نوع‌شناسی سازمان‌ها ||

الف) دسته‌بندی مبتنی بر ذی‌نفعان اصلی (پیتر بلاو و ویلیام اسکات):

- ۱- انجمن‌های مبتنی بر منافع متقابل: جایی که اعضا، ذی‌نفع اصلی هستند؛ مانند: انجمن‌های حرفه‌ای و اتحادیه‌ها
- ۲- شرکت‌های بازرگانی: جایی که مالکین کسب و کار، منتفع شونده اصلی هستند.
- ۳- سازمان‌های خدماتی: جایی که مشتریان و ارباب رجوع، ذی‌نفعان اصلی هستند.
- ۴- سازمان‌های مبتنی بر منفعت عمومی: جایی که عامه مردم ذی‌نفعان اصلی هستند؛ مانند: سازمان آتش‌نشانی و پلیس.

ب) دسته‌بندی بر طبق مدل‌های ساختار قدرت و اختیار (آمیتای اتزیونی):

- ۱- غلبه قدرت زور و اختیار: سازمان‌هایی همچون زندان‌ها، اردوگاه‌های کار اجباری و بازداشتگاه‌ها
- ۲- غلبه منفعت‌گرایی و قدرت عقلایی-قانونی (استفاده از پاداش‌های مادی): سازمان‌هایی همچون کسب و کارهای بازرگانی، صنایع، اتحادیه‌های تجاری و ارتش
- ۳- غلبه قدرت هنجاری و تکلیفی (استفاده از عضوگیری و ارزش‌های درونی): سازمان‌هایی همچون نهادهای مذهبی، دانشگاه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای، سازمان‌های دانشجویی و موسسات خیریه
- ۴- ساختارهای ترکیبی:

- * ترکیب قدرت اجبار- قدرت هنجاری: سازمان‌های نظامی
- * ترکیب قدرت منفعت‌گرایی- قدرت هنجاری: اتحادیه‌های کارگری
- * قدرت منفعت‌گرایی- قدرت اجباری: شهرک‌های صنعتی، برخی مزارع کشاورزی، فعالیت‌های کشتیرانی

ج) دسته‌بندی بر مبنای کارکردهای سازمان‌ها برای جامعه (کنز و کاهن):

- ۱- کارکرد تولیدی یا اقتصاد: خلق ثروت یا کالاها و خدمات (سازمان‌های بازرگانی)
- ۲- کارکرد نگهدارنده جامعه: جامعه‌پذیری و مراقبت‌های عمومی (موسسات تربیتی، آموزش و پرورش، سازمان‌های درمانی)
- ۳- کارکردهای انطباق: خلق دانش (دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی)
- ۴- کارکردهای مدیریتی-سیاسی: فعالیت‌های حکمیت، هماهنگی و کنترل منابع و انسان‌ها (سیستم‌های قضایی، ادارات پلیس، احزاب سیاسی، گروه‌های ذی‌نفع و سازمان‌های دولتی)

د) دسته‌بندی بر مبنای کارکردهای اجتماعی (پارسونز):

مدل پارسونز با حروف مخفف AGIL مشخص گردیده است چهار کارکرد اصلی ارائه می‌کند که کلیه سیستم‌های اجتماعی برای بقا باید آنها را انجام دهند:

- ۱- انطباق یا سازگاری (Adaptation): مساله تحصیل منابع کافی.
- ۲- نیل به هدف (Goal Attainment): مساله هدف‌گذاری و اجرای آن.

- ۳- انسجام و یکپارچه‌سازی (Integration): مساله ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم.
- ۴- کمون یا نهفتگی (Latency): مساله ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ و ارزش‌های خاص سیستم. پارسونز بر مبنای این کارکردها، سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند:

نمونه‌ها	نوع سازمانی	کارکرد اجتماعی
شرکت‌های بازرگانی	سازمان‌هایی که تولید اقتصادی دارند.	انطباق
موسسات دولتی و بانک‌ها	سازمان‌هایی که متمایل به اهداف سیاسی‌اند.	نیل به هدف
دادگاه‌ها و حرف قانونی احزاب سیاسی کارگزاران کنترل اجتماعی	سازمان‌های منسجم و یکپارچه (ترکیبی)	انسجام
سازمان‌های فرهنگی مانند موزه‌ها سازمان‌های آموزشی سازمان‌های مذهبی	سازمان‌های حافظ الگو	کمون

ه) سایر دسته‌بندی‌ها:

- * انواع سازمان‌ها بر مبنای اندازه: کوچک، متوسط، بزرگ
- * انواع سازمان‌ها بر مبنای نوع صنعت: تولیدی، خدماتی
- * انواع سازمان‌ها بر مبنای نوع بخش: بخش خصوصی، دولتی
- * انواع سازمان‌ها بر مبنای جایگاه قانونی: برای شرکت‌های خصوصی: مالکیت انفرادی، مالکیت شراکتی، مالکیت شرکتی / برای شرکت‌های دولتی: سازمان‌های عمومی، سازمان‌های عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی
- * سازمان‌های غیرانتفاعی (سازمان‌های دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد) و سازمان‌های انتفاعی تئوری‌های مدیریت به قدری پراکنده و گسترده است که تقسیم‌بندی آنها در یک چارچوب جامع و مانع مشکل است. در اوائل دهه ۱۹۷۰ میلادی هارولد کونتز^۱ از صاحب‌نظران برجسته مدیریت، مبحثی را تحت عنوان «جنگل تئوری»^۲ مطرح نمود. به اعتقاد وی تعدد و گستردگی تئوری‌ها در مدیریت به‌گونه‌ای شده که افراد را در تشخیص و اجرای آنها دچار مشکل نموده است. از این‌رو برای اولین بار کونتز تئوری‌های مدیریت را در قلب مکاتب مدیریت تقسیم‌بندی نمود.

|| پارادایم ||

واژه‌ای تحت عنوان پارادایم^۳ وجود دارد که از نظر مفهومی گسترده‌تر از واژه مکتب است و برای اولین بار توماس کان (فیلسوف) آن را ابداع نمود. پارادایم عبارت است از یک چارچوب فکری که مورد پذیرش جامعه علمی قرار می‌گیرد و مبنای فعالیت‌ها در آن زمینه می‌شود. برخی معتقدند که در مدیریت، دو پارادایم اساسی وجود داشته است که عبارتند از:

* پارادایم تجربه‌گرایی

* پارادایم یادگیری

در پارادایم تجربه‌گرایی، مبنای تخصص و سابقه کار در آن زمینه بود؛ ولی امروزه با دگرگونی‌های محیطی، دیگر تجربه دیروز برای عمل مفید نیست (مثل نرم‌افزارهای کامپیوتری، که هر سال مدل جدید آنها عرضه می‌شود و افراد باید شیوه کار کردن با آنها را یاد بگیرند).

نکته

☞ به عبارتی می‌توان پارادایم را مجموعه‌ای از چندین مکتب به حساب آورد.

|| مهم‌ترین تقسیم‌بندی‌های مکاتب مدیریت ||

افراد و صاحب‌نظران متعددی (رایبزر، دفت و ...) مکاتب را در دسته‌های مختلف تقسیم‌بندی کرده و از واژه‌ها و تقسیم‌بندی‌های متفاوتی استفاده نموده‌اند (برخی از واژه مکتب، برخی از واژه رهیافت و برخی از واژه رویکرد^۴، استعاره^۵ و دیدگاه^۶ استفاده نموده‌اند). مهم‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها عبارتند از:

- 1 - Harold Koontz
- 2 - Jungle of Theory
- 3 - Paradigm
- 4 - Approach
- 5 - Metaphor
- 6 - View point

الف) تقسیم‌بندی ریچارد اسکات^۱

ریچارد اسکات با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گونه یا گروه تقسیم کرده است. معیار تقسیم‌بندی او، دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسان‌ها در سازمان است.

نوع ۱) نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش بسته (ویر^۲، تیلور^۳، فایول^۴، گیولیک^۵)

در این دیدگاه سازمان، ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده و ارضای نیازهای مادی و جسمانی است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مدنظر نیست.

نکته

اصل هماهنگی «مونی و رایلی» به‌عنوان اصلی اساسی در عملکرد متوازن و موزون سازمان، در این دیدگاه جای دارد.

نوع ۲) نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش بسته (روتلیسبرگر^۶، مایو^۷، مک‌گریگور^۸، دیکسون^۹)

این نظریه‌ها همان نظریات روابط انسانی هستند که به سازمان به‌عنوان ابزاری برای ارضای نیازهای اجتماعی و روانی افراد می‌نگرند.

نوع ۳) نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش باز (وودوارد^{۱۰}، گالبرایت^{۱۱}، چارلز پرو^{۱۲})

این نظریه‌ها بر شکل‌گیری ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط تأکید دارند. از جمله این نظریات می‌توان به نظریه «تکنولوژی و ساختار» خانم وودوارد، نظریه چارلز پرو و نظریه تامپسون اشاره کرد که در فصول بعدی توضیح داده خواهند شد.

نوع ۴) نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش باز (پفر^{۱۳}، سالانسیک^{۱۴}، اولسون^{۱۵}، مارچ^{۱۶})

این نظریه‌ها، تأکید زیادی بر محیط داشته و این پیش‌فرض را که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند شدیداً مورد تردید قرار داده‌اند. چرا که هدف اصلی سازمان‌ها، بقا است و بقیه اهداف مثل کارایی و بهره‌وری که منطقی به نظر می‌رسند جنبه ثانویه دارند. سازمان‌هایی که در محیط‌هایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کارآ و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامه کار آنها نقش حیاتی ایفا نمی‌کند.

نکته

این نظریات، اثربخشی سازمان را براساس رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه‌ای سیاسی مورد ارزیابی قرار می‌دهند و از اتکا به معیارهای صرفاً عینی، غیر سیاسی و اجتماعی اجتناب می‌ورزند.

* مسئله قدرت نیز از مباحث عمده در این‌گونه نظریات است.

* مارچ و اولسون، محیط سازمان‌ها را پر از ابهام و پیچیدگی دانسته و پیش‌بینی می‌کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد.

* پفر، معتقد است کنترل وسیله‌ای برای اهداف عقلایی نیست بلکه خود، هدف است.

نکته

دیدگاه نظریه‌پردازان در این گروه نیز همانند گروه سوم، دیدگاهی اقتضایی محسوب می‌شود.

ب) تقسیم‌بندی گرت مورگان^{۱۷}

مورگان در کتاب «تصویر سازمان»^{۱۸} به‌جای به‌کار بردن واژه‌های مکتب، رویکرد یا دیدگاه در تقسیم‌بندی و دسته‌بندی تئوری‌ها از واژه «استعاره»^{۱۹} استفاده می‌کند و سازمان و جنبه‌های مختلف آن را در قالب این استعاره‌ها تشریح می‌نماید. به نظر مورگان، سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه است و برای

- 1 - Richard Scott
- 2 - Weber
- 3 - Taylor
- 4 - Fayol
- 5 - Gulik
- 6 - Roethlisberger
- 7 - Mayo
- 8 - McGregor
- 9 - Dikson
- 10 - Woodward
- 11 - Galbright
- 12 - Charles Perrow
- 13 - Peffer
- 14 - Salancik
- 15 - Olson
- 16 - March
- 17 - Garet Morgan
- 18 - Image of organization
- 19 - Methaphor

درک آن و وجوه مختلفش و نیز پیچیدگی‌های موجود در آن و شناسایی روابط بین آنها و نحوه مدیریت و سازماندهی این وجوه می‌تواند از دنیای خلاق تخیل کمک گرفت و با به‌کارگیری استعاره‌های مختلف، سازمان را بهتر شناخت.

در ادامه به نمونه‌هایی از استعاره‌های مختلفی که سازمان‌ها را بدان تشبیه کرده‌اند، اشاره مختصری خواهیم کرد:

۱ سازمان به مثابه ماشین: مورگان معتقد است برخی از صاحب‌نظران همچون تیلور، فایول و وبر، برداشتی ماشین‌گونه از سازمان دارند (مکتب کلاسیک یا سنتی). نمونه‌هایی از این گرایش ماشینی و کاربرد استعاره ماشین، عبارتند از:

* نظریه دموکریتوس و لوکیپوس (دو اتمیست یونانی در قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد)؛ آنان معتقد بودند که جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می‌کنند و تمام حرکات، اشکال و تغییرات جهان را می‌توان در قالب اندازه و شکل و حرکت اتم‌ها توصیف کرد.

* اسحاق نیوتن؛ که دنیا را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد.

* نظریه رنه دکارت در علوم انسانی و اجتماعی

* افکار ژولین دولامتری؛ به‌زع‌م او، انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می‌کند.

* افکار هیوم، لاک، بنتهام و به‌ویژه تئوری‌های محرک - پاسخ اسکینر؛ به‌نظر آنان، انسان موجودی قلمداد شد که وابسته به محیط و مقهور آن است. محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد.

* تیلور، فایول، وبر و گانت در مدیریت؛ که سازمان را به مثابه ماشینی می‌دیدند که به‌وسیله مهندسين نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتاد.

به‌طور کلی می‌توان مکتب کلاسیک و مدیریت علمی را در این استعاره قرار داد. «ارگونومی یا مهندسی انسانی» و «آرایش کارگاه» نمونه امروزی از تفکر ماشینی درباره سازمان است.

۲ سازمان همچون موجودی زنده: تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد. در دیدگاه زیستی (طبیعی)، انسان‌ها در سازمان‌ها، اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. مکتب روابط انسانی یا رفتاری و یا نهضت منابع انسانی در این استعاره قرار می‌گیرند که همانند مکاتبی همچون مکتب سیستمی و نظریه اقتضایی ریشه در دیدگاه زیستی (طبیعی) داشته و ارتباط سازمان با محیط را بررسی می‌کنند. در این استعاره، بقای سازمان در گرو سازگاری با محیط است.

پیوستار ابداعی برنز و استاکر^۱ در مورد سازمان‌های ماشینی و زیستی، تئوری ساختار «دهوکراسی» مینتزبرگ^۲، نظریه انتخاب طبیعی یا نظریه جمعیت محیط آلدريش^۳ و فریمن^۴ و هنن^۵ که می‌گوید سازمان‌ها همانند موجودات زنده برای بقا به منابع موجود در محیط وابسته‌اند و باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییرات به‌طور جمعی و گروهی (و نه فردی) در آنهاست، همگی نمونه‌هایی از کاربرد استعاره موجود زنده برای توصیف سازمان هستند.

اندیشمندان نظریه جمعیت - محیط معتقدند که تجزیه و تحلیل سازمانی باید از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی و اضمحلال گروه‌ها و جمعیت‌ها تغییر جهت دهد.

۳ سازمان همسان مغز؟ سازمان همچون مغز نظامی تحلیلی‌گر است که به دریافت و تحلیل اطلاعات و به‌کارگیری آن در اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام می‌پردازد. این استعاره به سازمان به‌عنوان سیستم‌های اطلاعات و نظام‌های ارتباطی می‌نگرد. در این استعاره، نظریات مختلفی قرار می‌گیرند که از آن جمله عبارتند از:

الف) نظریه تصمیم‌گیری رضایت‌بخش سایمون^۶ (اقتصاددان) در مقابل تصمیم‌گیری عقلایی نظریه ماشینی؛ سایمون اولین صاحب‌نظر مدیریتی است که جایزه نوبل را در رشته اقتصاد دریافت نموده است. سایمون تصمیم‌گیری عقلایی نظریه ماشینی را انکار می‌کند و معتقد است به‌خاطر وجود محدودیت‌های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی، باید به تصمیم‌گیری در حد رضایت‌بخش و با تعقلی محدود در سازمان اکتفا نمود.

ب) نظریه سایبرنتیک^۸ (سازگاری پویا)؛ سایبرنتیک عبارت است از علم ارتباطات و کنترل. این نظریه در سطوح سیستم‌های بولدینگ^۹ و همچنین در تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها به تفصیل شرح داده خواهد شد. سایبرنتیک نخستین نشانه در به‌کارگیری استعاره مغز است. سایبرنتیک توسط نوربرت وینر، برای بیان تبادل اطلاعات به‌منظور ایجاد رفتارهای خودنظم در ماشین با استفاده از بازخور منفی همانند سیستم‌های زنده به‌کار گرفته شد.

1 - Burns & Stalker

2 - Mintzberg

3 - H. Aldrich

4 - Freeman

5 - Hannan

6 - Brain

7 - Simon

8 - Cybernetic

9 - Bolding

ریشه این کلمه، واژه یونانی کوبرنتس^۱ به معنای هدایت‌کننده و ساکن‌بان است. سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان مانند موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین خود و محیط پیرامونشان ایجاد می‌کنند. از ویژگی‌های این سیستم خودکنترلی، هم‌افزایی اجزاء، عناصر خود یادگیرنده و انعطاف‌پذیری سیستم است.

«والدراپ» نیز از این سازمان‌ها به‌عنوان «سیستم‌های پیچیده سازگار شونده» نام می‌برد. سازگاری با محیط‌های آشوبناک نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف‌پذیر دارد و این اصل اساسی در تقدیر سازمان‌های امروزی است. در تئوری ارتباطات و کنترل چهار اصل جاری است:

- * سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد.
 - * سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد.
 - * سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد.
 - * سیستم باید توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد.
- هرگاه این چهار اصل برقرار شود رابطه‌ای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خودنظم می‌گردد و در مقابل وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد.

در سایبرنتیک جدید بین فرایند «آموختن»^۲ و فرایند «آموختن چگونه آموختن»^۳ تفاوت قائل می‌شوند:

- * در فرایند آموختن، سیستم خود را با نرُم‌های^۴ معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند (یادگیری تک حلقه‌ای)
- * در فرایند آموختن چگونه آموختن، سیستم علاوه بر اصلاح عملیات براساس نرُم‌های تعیین شده، خود نرُم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد و صحت آنها را نیز می‌آزماید و از این جهت، بخردانه‌تر عمل می‌کند (یادگیری دو حلقه‌ای)

نکته

در یادگیری تک حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه به متغیرهای حاکم پاسخ دهیم تا ثابت حاصل شود، درحالی‌که در یادگیری دو حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را تغییر داده و وضعیت را متحول سازیم.

ج) قانون هولوگرافیک^۵ مغز (خودمانایی): در این قانون که توسط دنیس گابور ابداع شده بیان می‌شود که هر جزء منعکس‌کننده کل است. به عبارتی هر جزء می‌تواند همچون کل عمل کند. این خاصیت هنگامی که بعضی از اجزاء، غایب باشند یا درست کار نکنند می‌تواند خلأ آنها را پر کند. چهار اصل مورد لزوم برای طراحی سازمان با خاصیت هولوگرافیک عبارتند از:

- * تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدها و جلوگیری از تخصصی‌شدن بیش از حد آنها
- * تعیین میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه‌ای واحدها در رابطه با محیط جهت پاسخگویی مستقل واحدها به نیازهای محیط خود
- * وضع حداقل ضوابط و مقررات جهت انعطاف کافی سازمان
- * ایجاد توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل

۴) سازمان همچون زندان روح؟ مورگان در این تمثیل با استفاده از ایده زندان روح که نخستین بار در کتاب «جمهوری» افلاطون و در داستان غارنشینان ظاهر گردید، افراد سازمانی را به غار نشینانی تشبیه می‌کند که پشت به روزنه غار و رو به دیوار قرار گرفته‌اند و فقط سایه آدم‌ها و اشیای بیرون را که بر دیوار غار می‌افتد می‌بینند و سایه‌ها را واقعیت می‌پندارند. سقراط به کمک این مثال، رابطه بین واقعیت، آگاهی و نمودهای ظاهری را نشان می‌دهد. در استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضای سازمان همچون غارنشینان جلوه می‌کنند که آنچنان دلبسته باورهای خویش‌اند که به هیچ رو نمی‌خواهند واقعیت‌های بیرونی را بپذیرند.

یکی از پدیده‌های مهمی که سازمان را ممکن است به زندان روح مبدل سازد، عارضه «گروه فکری یا گروه‌اندیشی»^۶ است. در این عارضه افراد تحت تأثیر یک فکر یا جریان خاص قرار می‌گیرند (رئیس و...) و پویایی خود را در جهت بیان واقعیات و تهدیداتی که سازمان را با خطر مواجه می‌سازد، از دست می‌دهند. دام دیگری که مدیریت و سازمان را از مشکلات واقعی دور می‌سازد، «مکانیسم‌های اطمینان بخشی در سازمان» است. مثل موجودی انبار بالا یا قبول درصدی از ضایعات برای ادامه کار سیستم کنترل کیفی. در این حالت مدیریت در پناه این مکانیسم‌ها، اطمینان کاذبی یافته و واقعیات را نادیده می‌انگارد. «موفقیت» دام دیگری است که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام ساخته و از واقعیت‌های بیرونی غافلشان می‌سازد. گاهی موفق‌شدن در چند مورد خاص، مدیریت سازمان را دچار توهم آسیب‌ناپذیری می‌سازد و به این خیال که همواره موفقیت با اوست به مسائل بیرونی توجه نمی‌کند و از واقعیات خارجی و محیط غافل می‌شود.

- 1 - Kubernetes
- 2 - Learning
- 3 - Learning to Learn
- 4 - Norm
- 5 - Holographic
- 6 - psychic prison
- 7 - Group Think

نکته

□ در این استعاره، نقش ذهن ناخودآگاه انسان و تجربیات و رویدادهای فراموش شده در پس ذهن وی، در خور اهمیت و توجه است.

۵ **سازمان پدیده‌ای دگرگون شونده و متغیر:** در این استعاره بیان می‌شود، از آنجایی که محیط سازمان‌ها دائماً در حال تغییر و تحول است؛ بنابراین سازمان‌ها نیز باید متناسب با این تغییرات دگرگون بشوند. در این استعاره رابطه سازمان با محیط، خطی و دو سویه نیست بلکه زنجیره‌ای متقابل و چندجانبه است. (تغییر $X \leftarrow Y \leftarrow Z \leftarrow \dots$). به عبارتی یک تغییر در سازمان زاینده عوامل متعدد به صورت زنجیره‌ای است. به این ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه شده و آن تغییر، خود تغییر دیگری را سبب گردیده و این روند به صورت سلسله واکنش‌های متوالی همچنان ادامه می‌یابد. در این روابط، بازخورهای مثبت اثر مستقیم تغییر را بر متغیر دیگر نشان می‌دهد و بازخورهای منفی، نشانگر تغییرات معکوس یک جزء در اثر تغییرات جزء قبلی است.

ماتورانا^۱ و وارلا^۲ در برخورد با تئوری سیستم‌ها مدعی شدند که محیط ما بخشی از خود ماست. جداکردن سیستم از محیطش میسر نیست و این دو به همراه هم سیستم واحدی را تشکیل می‌دهند. بنابراین ارگانیسم‌ها، سیستم‌هایی بسته‌اند و دارای ارتباطات درونی هستند و نظریه سیستم باز، حاصل نگرستن به این سیستم‌ها از دیدگاهی خارجی است.

دیدگاه دیگری که در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای دگرگون شونده مطرح گردیده حالت تضاد و تغییرات حاصل از آن است. مثلاً تضاد بین دو مکتب سازمان‌گرایی (کلاسیک) و انسان‌گرایی (نئوکلاسیک) موجب تغییر و ایجاد مکتب سیستمی گردید، یا وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری در تئوری‌های رفتاری موجب ارائه تئوری‌های اقتضایی در این زمینه شد.

بنابراین براساس این استعاره سازمان‌ها باید از پویایی و تغییرپذیری بالایی برخوردار باشند.

۶ **سازمان به عنوان ابزار سلطه:** براساس این استعاره سازمان‌ها به عنوان ابزار استثمار در نظر گرفته می‌شوند، به طوری که مهار زندگی انسان‌ها را به دست گرفته‌اند و تمامی وظایف خانواده‌ها را عهده‌دار شده‌اند و محیط کاری نامناسب، فضای کاری آلوده، یغمای حاصل کار افراد به کمک مکانیسم‌های مالی، بهره‌کشی غیرمنصفانه از نیروی کار، بوروکراسی رو به گسترش، عدم توجه به کرامت انسانی، عدم رعایت اصول اخلاقی و مسائل جسمانی و روانی از ویژگی‌های عمده آنهاست.

۷ **سازمان همچون فرهنگ:** در این استعاره سازمان ویژگی‌های فرهنگ را درون خود دارد و از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها و روش‌های خاصی برخوردار است که فرهنگ آن را تشکیل می‌دهد و آن را از سایر سازمان‌ها و فرهنگ‌ها متمایز می‌کند. سازمان یک خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل کرده و نحوه تعبیر و تفسیر ما را از رویدادهای اطرافمان شکل می‌دهد.

۸ **سازمان به مثابه یک نظام سیاسی:** در این استعاره سازمان‌ها از جهت بسیاری شبیه حکومت‌ها پنداشته می‌شوند به گونه‌ای که افراد برای دستیابی به منافع خود با توسل به انواع قدرت‌ها سعی می‌کنند منافع خود را تأمین نمایند (درست همانند آنچه که در یک نظام سیاسی بین احزاب مختلف اتفاق می‌افتد).

نکته

□ در سازمان نیز همانند یک نظام سیاسی، بحث نفوذ، قدرت و تعارض وجود دارد.

منابع و اهداف متفاوت افراد موجب ایجاد تضاد و درنهایت تعارض می‌گردد. قدرت، هدایت‌کننده این تضادها به سوی اهداف است. قدرت توانایی وادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری است که در غیر آن صورت به انجام آن نمی‌پرداخت.

منابع قدرت عبارتند از:

- * اختیارات رسمی (متداول‌ترین نوع قدرت در سازمان‌ها)
- * کنترل منابع کمیاب
- * قوانین و مقررات وضع شده؛ استفاده رسمی از این قوانین و مقررات، درواقع همان اختیارات رسمی است اما در کنار این استفاده رسمی، استفاده غیررسمی و با هدف شخصی (سوء استفاده از قوانین برای ایجاد قدرت) نیز در سازمان‌ها وجود دارد.
- * نفوذ بر تصمیمات از طریق داشتن تخصص، اطلاعات، نفوذ کلام، نزدیکی به تصمیم‌گیرنده و خصوصیات فردی
- * کنترل اطلاعات و دانش حتی اگر خود فرد واجد آنها نباشد.
- * مدیریت مرزهای سازمان (اداره روابط بین سازمان و محیط خارجی آن)
- * تطبیق اعمال و رفتار خود با فرهنگ و ارزش‌های کارکنان و مشتریان (استفاده از نمادهای فرهنگی) و کنترل و نفوذ بر سازمان غیررسمی
- * درک صحیح شرایط و موقعیت‌های موجود جهت بهره‌گیری از سایر منابع قدرت
- * توانایی مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان

* در اختیار داشتن ابزارهای فنی و تکنولوژی

* کنترل سازمان‌های مخالف

۹ **سازمان به‌عنوان پدیده‌ای کثیرالوجه:** در این استعاره این‌طور فرض می‌شود که سازمان می‌تواند ترکیبی از استعاره‌های قبلی باشد. تحلیل سازمان به کمک استعاره‌ها، عملی پویا و زنده با ساختاری انعطاف‌پذیر است. به کمک تخیل و ذهن خلاق است که می‌توان استعاره‌ها و تمثیلات را با سازمان مطابقت داد.

باید توجه داشت که استعاره‌ها فقط شباهت‌های میان دو چیز را آشکار می‌سازند ولی در مورد تفاوت آنها چیزی ارائه نمی‌دهند. بنابراین اکتفا به کسب معرفت از طریق استعاره‌های گوناگون، شناخت محدودی در مورد پدیده‌ها به ما ارائه می‌دهد. از سوی دیگر هر یک از استعاره‌های ارائه شده در مورد سازمان، محدودیت‌های ویژه خود را دارد و شناخت محدودی در مورد سازمان ارائه می‌دهد.

ج) تقسیم‌بندی مکاتب از دیدگاه ارزشی

همان‌طور که قبلاً بیان شد مدیریت در هر جامعه تحت تأثیر نظام ارزشی آن جامعه است؛ بر این اساس می‌توان تقسیم‌بندی ارزشی از مکاتب ارائه کرد:

۱ **مکتب اصالت نفع:** در این مکتب ملاک درستی عمل، نتایج آن است و نه شیوه آن. (دیدگاه ماکیاوولی که معتقد بود هدف، وسیله را توجیه می‌کند) در این مکتب نیت و انگیزه برای انجام عمل بی‌بهاست و قضاوت در مورد میزان درستی نتیجه یک عمل به میزان سوددهی آن بستگی دارد. این مکتب نتیجه ماشین‌بینی و انقلاب صنعتی است (جامعه سرمایه‌داری و فردگرایی).

۲ **مکتب اومانیسم:** در این مکتب انسان موجودی مجهول قلمداد می‌گردد و ارزش‌ها تابع وضعیت زمانی و مکانی هستند (نسبی بودن ارزش‌ها) که در جامعه سرمایه‌داری و ناشی از فردگرایی است.

۳ **مکتب اصالت عمل:** در این مکتب ملاک صدق و کذب قضا یا مفروضات، عملی بودن آنهاست. یعنی این تلقی وجود دارد که «شناخت» ذاتاً با «عمل» پیوستگی دارد. در نتیجه به نتایج و پیامدهای عملی و همچنین به تجربه‌گرایی اهمیت زیادی داده می‌شود (پایه‌گذار آن کانت بوده است). در این مکتب چنین باوری وجود دارد که «خود هر انسان، طی فرایند تجربه و فعالیت اجتماعی شکل می‌گیرد»؛ یعنی وجود ویژگی‌هایی ناشی از فطرت انسانی، به‌منزله ویژگی‌های از پیش تعیین شده، انکار می‌شود. این نظریه عمدتاً برگرفته از نظریه «تکامل داروین» است.

تذکر: مکاتب دسته اول، دوم و سوم در جامعه سرمایه‌داری غرب مطرح هستند.

۴ **جمع‌گرایی (اصالت جمع):** براساس این مکتب، منافع فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض می‌کنند و اعتقادی به فردگرایی وجود ندارد.

۵ **مکتب اسلامی (نتیجه و نیت هر دو مهم است):** در مکتب اسلامی برخلاف سایر مکاتب، نسبت به ارزش‌ها دیدگاه متفاوتی وجود دارد. در مکتب اسلام نتایج اعمال حائز اهمیت است ولی ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد. چرا که عمل هر فرد ناشی از نیت اوست همچنین در اسلام مفاهیم ارزشی، نسبی نبوده و زمان و مکان در تغییر احکام اولیه تأثیری ندارد، هرچند که در برخی موارد با توجه به موقعیت زمانی و مکانی به‌وسیله اولی‌الامر احکام ثانویه قابل تغییر است.

د) تقسیم‌بندی جامع

با توجه به دسته‌بندی‌های مختلفی که قبلاً به عمل آمد ما نیز می‌توانیم مجموعه این مکاتب را در قالب دسته‌بندی ذیل ارائه کنیم:

۱ مکتب کلاسیک^۱

۱-۱- تئوری مدیریت علمی^۲ (تیلور^۳، گیلبرت‌ها^۴ و ...)

۱-۲- تئوری اداری^۵ (هنری فایول^۶، مری پارکر فالت^۷ و ...)

۱-۳- تئوری بوروکراسی^۸ (ماکس وبر^۹ و ...)

۲ مکتب نئوکلاسیک^{۱۰} / رفتاری / روابط انسانی

التون مایو، مازلو، آرجریس و ... از جمله مهم‌ترین صاحب‌نظران این مکتب هستند.

در نئوکلاسیک، واژه «نئو» به معنی تجدید نظر کنندگی است. از آنجا که مکتب رفتاری در مکتب کلاسیک تجدید نظرهایی نمود، نئوکلاسیک نامیده شد.

- 1 - Classic
- 2 - Scientific Management
- 3 - Taylor
- 4 - Gilberths
- 5 - Administrative theory
- 6 - Henry Fayol
- 7 - Mary Parker Follett
- 8 - Bureaucracy Theory
- 9 - Max Weber
- 10 - Neo- Classic School

- ۳-۱- نظریه سیستمی^۲ ۳-۲- نظریه اقتضایی^۳ ۳-۳- نظریات جدید^۴ شامل: * نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی^۵ * نظریه یادگیری سازمانی^۶

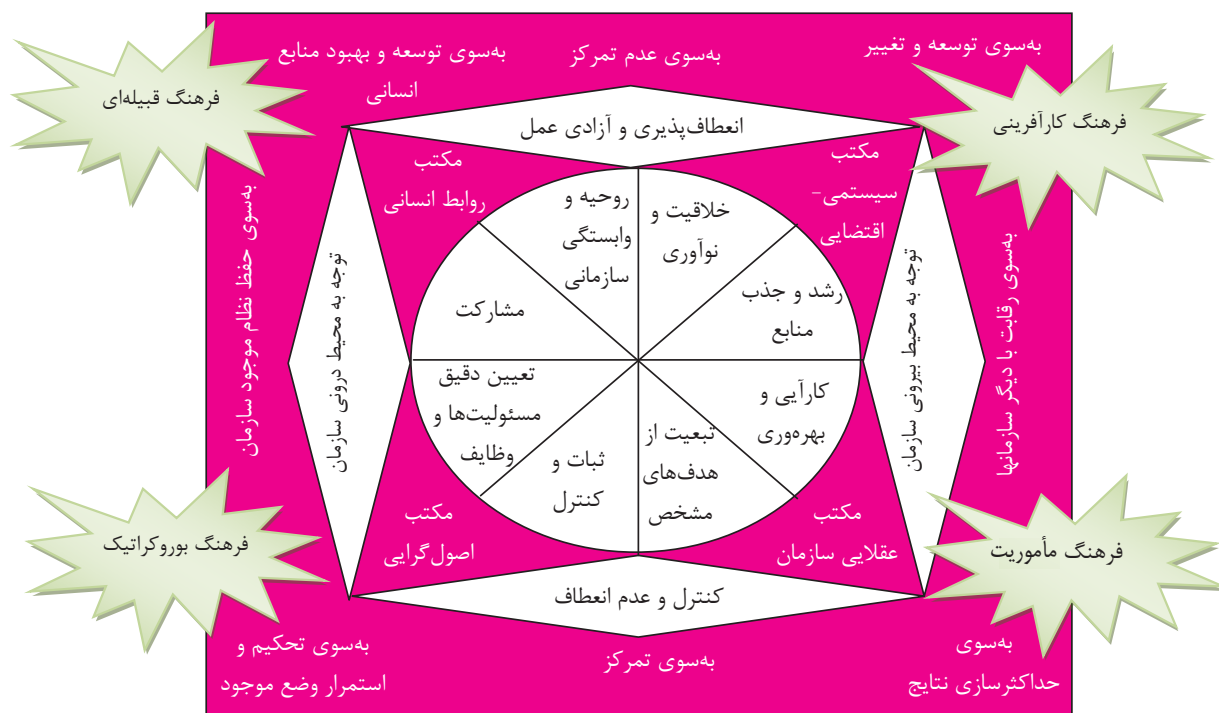
|| روش‌های مختلف ده‌گانه نگرینستن به سازمان‌ها ||

- * پدیده‌های عقلایی که اهدافی را دنبال می‌کنند.
- * ائتلاف ذی‌نفع‌های قدرتمند
- * سیستم‌های باز
- * نظام‌های تولیدکننده معنا ساز؛ سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند. اهداف بلندمدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت حصول می‌شود.
- * سیستم‌های به هم پیوسته منعطف
- * سیستم‌های سیاسی
- * ابزار تسلط یا حاکمیت: سازمان‌ها اعضاء خود را در قالب‌های شغلی قرار می‌دهند که این امر آنچه را که آنها می‌توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می‌توانند با آنها در تعامل باشند، محدود می‌کند و مضافاً اینکه سازمان برای آنها رئیسی تعیین می‌کند که اختیار صدور دستور دارد.
- * واحدهای پردازش اطلاعات
- * زندان‌های روح: سازمان‌ها از طریق تدوین شرح شغل، ایجاد دوائر، بخش‌ها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیرقابل قبول، اعضاء خود را محدود و مقید می‌سازند. وقتی این محدودیت‌ها پذیرفته شوند، نوعی موانع مصنوعی می‌شوند که انتخاب‌های کارکنان را محدود می‌کنند.
- * قراردادهای اجتماعی

|| طبقه‌بندی مجموعه‌ای از نظریه‌های سازمان و مدیریت ||

کوئین و همکارانش ضمن برشمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده‌اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد نشان دهند. به‌زعم آنان، این مکاتب و نظریات که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر به نظر می‌آیند وجوه مختلف یک پدیده واحد را توصیف می‌کنند. آنها اجزاء یک کلیت واحد بوده و مکمل یکدیگرند.

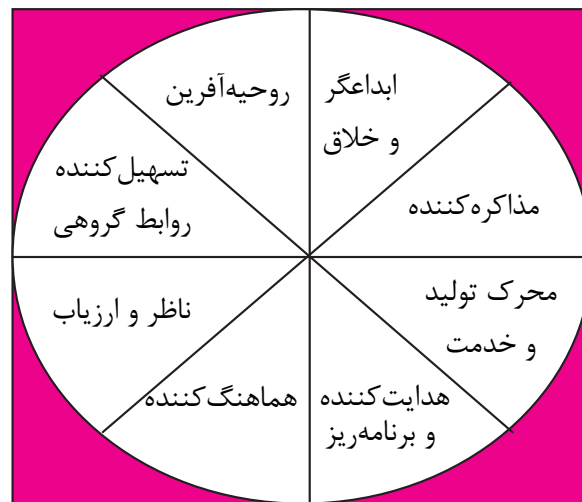
مدل تلفیقی مکاتب مدیریت کوئین براساس دو محور «میزان انعطاف‌پذیری و کنترل» و «توجه به محیط بیرونی و درونی» تنظیم شده و به صورت ذیل است:



- 1 - Modern Schools
- 2 - System Theory
- 3 - Contingency Theory
- 4 - New Theories
- 5 - Chaos Theory
- 6 - Organizational Learning Theory

مدل تلفیقی مکاتب مدیریت، کلیه مکاتب را در قالب یک مجموعه ارائه داده و برای مدیر نقش‌های مختلفی را با توجه به این مکاتب قائل است. این نقش‌ها در ارتباط با گرایش‌های مختلف سازمانی در مدل کوئین هستند و عبارتند از:

- ۱ نقش ابداعگر و خلاق ← گرایش خلاقیت و نوآوری
- ۲ نقش مذاکره‌کننده ← گرایش رشد و جذب منابع
- ۳ نقش محرک تولید و خدمت ← گرایش کارایی و بهره‌وری
- ۴ نقش هدایت‌کننده و برنامه‌ریز ← گرایش تبعیت از هدف‌های مشخص
- ۵ نقش هماهنگ‌کننده ← گرایش ثبات و کنترل
- ۶ نقش ناظر و ارزیاب ← گرایش تعیین دقیق مسئولیت‌ها و وظایف
- ۷ نقش تسهیل‌کننده روابط گروهی ← گرایش مشارکت
- ۸ نقش روحیه‌آفرین ← گرایش روحیه و وابستگی سازمانی



بسته به اینکه سازمان در چه مرحله‌ای از حیات خود باشد، یک عامل تعیین‌کننده مهم وجود دارد که مشخص می‌سازد مدیریت باید بر کدام مدل اثربخش سازمان تاکید ورزد:

- * در مرحله کارآفرینی، سازمان به خلاقیت، نوآوری و جذب منابع تاکید دارد. حمایت خارجی در این مرحله از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین سازمان باید قادر به انعطاف‌پذیری باشد (مدل سیستمی - اقتضایی).
- * وقتی که سازمان وارد مرحله شکل‌گیری اولیه می‌شود، احتمالاً اتحادیه‌ها و کارکنان، عوامل استراتژیک آن را تشکیل می‌دهند. در این مرحله مدیریت باید احساس وحدت و تعهد بالا را در کارکنان به وجود آورد (مدل روابط انسانی).
- * در مرحله رسمیت و کنترل، کارایی و نظم مورد توجه است. در این مرحله، سازمان رشدیافته و عوامل استراتژیک، آن را برحسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی می‌کنند (مدل فرایند داخلی یا اصول‌گرایی و مدل هدف عقلائی).
- * در مرحله پیچیده‌شدن ساختار، تاکید بر کنترل محیط خارجی است. عوامل استراتژیک در این مرحله بر انعطاف‌پذیری سازمان، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن، تاکید می‌ورزند.
- * در مرحله افول، عوامل استراتژیک به آنچه سازمان در مرحله کارآفرینی تاکید دارد توجه می‌کنند. یعنی توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع را مدنظر قرار می‌دهند و همچنین مانند مرحله کارآفرینی، مدل سیستمی - اقتضایی (سیستم‌های باز) را در ارزیابی‌های اثربخشی خود به کار می‌برند.



- ۴۶ این نظریه که تجزیه و تحلیل سازمانی باید از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی گروه‌ها و از میان رفتن آن‌ها تغییر جهت دهد، نظریه نام دارد.
(سراسری ۸۴)
- ۱) درک گروهی ۲) جمعیت- محیط ۳) متن- حاشیه ۴) محیط اجتماعی
- ۴۷ هرگاه برای واحدهای سازمان وظایف مضاعف و چندگانه‌ای معین کنیم، میزان پیچیدگی و تنوع واحدها را در رابطه با محیط مشخص نماییم، حداقل ضوابط را برای سازمان وضع کنیم و امکان رویارویی پویای سازمان را با مسایل محیطی فراهم آوریم، چه نوع سازمانی را به وجود آورده‌ایم؟
(سراسری ۸۵)
- ۱) ارگانیک ۲) ادھوکراتیک ۳) منعطف ۴) هولوگرافیک
- ۴۸ جمله زیر نشانگر کدامیک از نگرش‌های سازمانی است؟ «سازمان‌ها اعضای خود را در قالب‌های شغلی قرار می‌دهند که این امر آنچه را که آن‌ها می‌توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می‌توانند با آن‌ها در تعامل باشند، محدود می‌کند».
(سراسری ۸۵)
- ۱) سازمان همچون زندان روح ۲) سازمان به مثابه یک سیستم سیاسی
۳) سازمان به عنوان پدیده‌ای عقلایی ۴) سازمان به‌عنوان ابزار تسلط و حاکمیت
- ۴۹ ویژگی‌های خلاقیت و نوآوری، رشد و جذب منابع مربوط به کدامیک از مکاتب مدیریت است؟
(سراسری ۸۶)
- ۱) اصول‌گرایی ۲) عقلایی سازمان ۳) روابط انسانی ۴) سیستمی اقتصادی
- ۵۰ در مدل تلفیقی مکاتب مدیریت (مدل کوئین) برای تحقق هدف رشد و جذب منابع، مدیر باید چه نقشی را ایفا کند؟
(سراسری ۸۷)
- ۱) ابداع‌گر ۲) نظارت‌کننده ۳) مذاکره‌کننده ۴) هماهنگ‌کننده
- ۵۱ اختیارات رسمی، کنترل منابع کمیاب، نفوذ بر تصمیمات و کنترل اطلاعات در زمره سازمانی می‌باشند.
(سراسری ۸۸)
- ۱) مراجع اختیار ۲) منابع قدرت ۳) زمینه‌های اثربخشی ۴) معیارهای اثرگذاری
- ۵۲ مدیر در مکتب اصول‌گرایی نقش و در مکتب عقلایی سازمان نقش را ایفا می‌کند.
(سراسری ۸۸)
- ۱) هماهنگ‌کننده و ناظر- مذاکره‌کننده ۲) هدایت‌کننده و برنامه‌ریز- ارزیاب و مذاکره‌کننده
۳) هماهنگ‌کننده و ارزیاب- هدایت‌کننده و برنامه‌ریز ۴) روحیه آفرین- تسهیل‌کننده روابط گروهی
- ۵۳ ویژگی‌های مکتب سیستمی سازمان کدام‌اند؟
(سراسری ۸۸)
- ۱) مشارکت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و توجه به محیط بیرونی
۲) آزادی عمل نسبی، رشد و جذب منابع و نوآوری و خلاقیت
۳) انعطاف‌پذیری، توجه به محیط بیرونی و گرایش به تغییر و توسعه
۴) تبعیت از اهداف مشخص، توجه به محیط درونی، گرایش به تغییر و توسعه
- ۵۴ ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی، نشانگر کدام استعاره سازمان است؟
(سراسری ۸۸)
- ۱) انسانی ۲) ماشینی ۳) مغز ۴) کلاژ
- ۵۵ منظور از عقلایی بودن در تئوری سازمان و دیوانسالاری چیست؟
(سراسری ۹۰)
- ۱) تلفیق کارایی و اثربخشی ۲) انتخاب مبتنی بر اصول علمی
۳) انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آن‌ها ۴) انتخاب منطقی براساس هزینه و منفعت
- ۵۶ در کدام نوع یادگیری ما می‌آموزیم که: «چگونه به نرْم‌های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود».
(سراسری ۹۱)
- ۱) هنجاری ۲) تک حلقه ای ۳) دو حلقه ای ۴) فرآیندی
- ۵۷ برای آنکه سازمانی با خاصیت هولوگرافیک ایجاد کنیم چه قدم‌هایی باید برداشته شوند؟
(سراسری ۹۱)
- ۱) تعیین وظایف چندگانه، حرکت به سوی کلی دانی و ایجاد انعطاف ساختاری
۲) تعیین وظایف ویژه و موقت، تمرکزگرایی و تدوین ضوابط عمومی
۳) انتخاب نیروهای متخصص، شایسته سالاری و تفویض اختیار
۴) عدم تمرکز سازمانی، قانون‌گرایی و استاندارد کردن فعالیت‌ها