

فصل یازدهم: اثر بخشی سازمانی

اثر بخشی

➤ آزمون نهایی اثر بخشی سازمان، **بقاء** است. اگر سازمانی **بقاء** پیدا کند یعنی اثر بخش است.

➤ رویکردهای چهارگانه اثر بخشی:

□ **نیل به هدف:** سازمان پدیده ای عقلایی، بر حسب میزان تحقق اهداف، MBO، اهداف چندگانه و متعارض

□ **سیستمی:** میزان تامین منابع، امکانات و ورودی ها، تعاملات موثر با عوامل محیطی، ممیزی مدیریت

□ **ذی نفعان استراتژیک:** درجه تامین خواسته ها و انتظارات عوامل کلیدی محیطی، سازمان به مثابه عرصه های سیاسی

□ **ارزش های رقابتی:** بهترین معیار وجود ندارد. " رویکرد اقتضایی "



رویکرد سیستمی

متغیرهای سیستم	مؤسسه 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	سرمایه گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ التحصیل شده
نسبت تغییرات داده به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

رویکرد ارزش های رقابتی

➤ سه دسته اساسی ارزش های رقابتی در این رویکرد عبارتند از:

❑ انعطاف پذیری در مقابل کنترل

❑ توجه به اشخاص در مقابل توجه به سازمان

❑ هدف در مقابل وسیله

مرحله عمر سازمان	وسیله	هدف	نوع مدل
رسمیت و کنترل	برنامه ریزی	بهره‌وری و کارایی	مدل عقلایی
رسمیت و کنترل	دسترسی به اطلاعات	ثبات	مدل فرآیند داخلی
انسجام اولیه	نیروی کار منسجم	نیروی کار ماهر	مدل روابط انسانی
کارآفرینی، انسجام و افول	انعطاف‌پذیری	تحصیل و کسب منابع	مدل سیستم باز

❑ مرحله کارآفرینی: مدل سیستم باز

❑ مرحله رسمیت و کنترل: مدل فرآیند داخلی و مدل هدف عقلایی

❑ مرحله انسجام اولیه: مدل روابط انسانی

❑ مرحله انسجام ساختاری: مدل سیستم باز

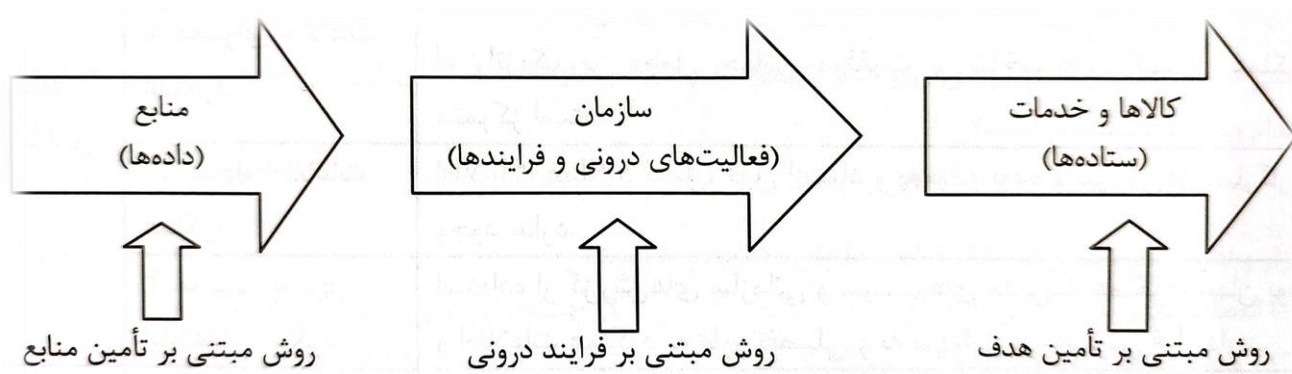
❑ مرحله افول: مدل سیستم باز

رویکرد ارزش های رقابتی و چرخه عمر سازمان

چه موقع مفید است؟ وقتی این رویکرد ترجیح داده می شود که	تعریف یک سازمان به اندازه ای اثربخش است که	رویکرد
اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیر هستند.	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	نیل به هدف
پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.	منابع لازم را کسب کند.	سیستمی
عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته های آنها را جامه عمل بپوشاند.	خواسته های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	ذینفعان استراتژیک
آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.	تأکید سازمان در حوزه های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب باشد.	ارزش های رقابتی

اثر بخشی

➤ رویکردهای سنجش اثربخشی سازمان از دیدگاه دفت:



❑ روش مبتنی بر تأمین منابع

❑ روش مبتنی بر فرآیندهای درونی

❑ روش مبتنی بر تأمین هدف

➤ اصطلاح **مدیریت عملکرد** به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می شود که هدف آن بهبود عملکرد سازمانی برای نیل

به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش های سازمانی است.

سوالات

۱. در ارزیابی اثربخشی سازمان، کدام مدل به انتشار مناسب و کافی اطلاعات (به عنوان وسایل و امکانات) و ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی) توجه بسیار دارد؟

(۱) مدل فرایند داخلی (۲) مدل هدف عقلایی (۳) مدل روابط انسانی (۴) مدل سیستم باز

۲. کدام رویکرد به منظور درک جامعی از اثربخشی سازمانی، چهارچوب منسجمی را برای شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و چگونگی ارتباط آنها ارائه می‌دهد؟

(۱) سیستمی (۲) ذینفعان استراتژیک (۳) ارزش‌های رقابتی (۴) نیل به هدف

۳. کدام یک از رویکردهای اثربخشی سازمانی، زمانی ترجیح داده می‌شود که آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان، به نفع سازمان است؟

(۱) ارزش‌های رقابتی (۲) سیستمی (۳) نیل به هدف (۴) ذینفعان استراتژیک

۴. در یک بیمارستان، «سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی» مثالی از کدام نسبت اثربخشی است؟

(۱) نسبت ستاده به داده (۲) نسبت تغییرات داده به ستاده

(۳) نسبت عملیات درونی به داده (۴) نسبت عملیات درونی به ستاده

۵. **آزمون نهایی اثربخشی سازمان، کدام است؟**

(۱) سودآوری (۲) بازدهی (۳) بقا (۴) انسجام

۶. **کدام رویکرد به اثربخشی سازمانی، بر وسایل و امکانات نیل به هدف تأکید دارد؟**

(۱) سیستمی (۲) دینفعان استراتژیک (۳) ارزش‌های رقابتی (۴) نیل به هدف

۷. **در «مرحله کار آفرینی» از چرخه رشد سازمان، کدام مدل برای سنجش اثربخشی مناسب است؟**

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

۸. **در مدل هدف عقلایی برای سنجش اثربخشی، هدف و وسیله به ترتیب کدام است؟**

(۱) تحصیل منابع - انعطاف‌پذیری (۲) ثبات - دسترسی به اطلاعات
(۳) بهره‌وری و کارایی - نیروی کار ماهر (۴) بهره‌وری و کارایی - برنامه‌ریزی

۹. **کدام اصطلاح به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌شود که هدف آن بهبود عملکرد**

سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش‌های سازمانی است؟

(۱) مدیریت عملکرد (۲) حاکمیت شرکتی (۳) مدیریت دانش (۴) سرمایه اجتماعی

۱۰. **کدام رویکرد، فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده به منظور حصول اطمینان**

از اینکه سازمان حداکثر نتیجه را از منابع خود برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل می‌کند؟

(۱) مدیریت بر مبنای هدف (۲) ممیزی مدیریت (۳) بهره‌وری از محیط (۴) اثربخشی کلی

فصل دوازدهم: العادسات اختیار سازمانی

ابعاد سه گانه ساختار سازمانی

➤ ابعاد سه گانه ساختار سازمانی عبارتند از:

پچیدگی

تفکیک افقی ✓

تفکیک عمودی ✓

تفکیک جغرافیایی ✓

رسمیت

تمرکز



ابعاد ساختار سازمانی

➤ از دیدگاه ریچارد آل دفت ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند:

✓ ساختاری

✓ محتوایی

سوالات

۱. کدام یک از ابعاد پیچیدگی ساختار به سطح یا عرض سلسله مراتب سازمانی اشاره داشته و نشانگر میزان تفکیک بین واحدهاست؟

- (۱) تفکیک جغرافیایی (۲) تفکیک افقی (۳) تفکیک عمودی (۴) تفکیک رسمی

۲. کدام یک از ابعاد ساختار اجتماعی سازمان به ترتیب نشان‌دهنده «توزیع قدرت» و «توزیع مسئولیت‌ها» هستند؟

- (۱) تمرکز - رسمیت (۲) رسمیت - تمرکز
(۳) سلسله مراتب - تقسیم کار (۴) تقسیم کار - سلسله مراتب

۳. رابطه تمرکز و پیچیدگی و رابطه تمرکز و رسمیت به ترتیب چگونه است؟

- (۱) مستقیم - معکوس (۲) معکوس - مستقیم
(۳) مستقیم - مبهم و نامعلوم (۴) معکوس - مبهم و نامعلوم

۴. تفکیک افقی بیشتر، حیطة کنترل را و موجب شدن سلسله مراتب سازمانی می‌شود.

- (۱) کاهش داده - بلند (۲) افزایش داده - مسطح (۳) ثابت نگه داشته - بلند (۴) افزایش داده - بلند

۵. با کاهش حیطه کنترل مدیران، تعداد سطوح سلسله مراتب و پیچیدگی سازمان به ترتیب چه تغییری می کند؟
(۱) افزایش - کاهش (۲) افزایش - افزایش (۳) کاهش - افزایش (۴) کاهش - کاهش

۶. کدام عنصر ساختاری به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند، اشاره می کند؟
(۱) تفکیک عمودی (۲) تفکیک افقی (۳) عدم تمرکز (۴) رسمیت

۷. مشهورترین شکل تخصص‌گرایی که اکثر سازمان‌ها به آن متکی هستند، کدام است؟
(۱) تخصص‌گرایی اجتماعی (۲) تخصص‌گرایی وظیفه‌ای (۳) تخصص‌گرایی عمودی (۴) تخصص‌گرایی افقی

۸. در سازمان‌هایی که اتخاذ تصمیمات به زیردستان تفویض گردیده ولی خط‌مشی‌های جامعی برای اعضای سازمان در خصوص تصمیم‌گیری تدوین شده، کدام شکل از تمرکز وجود دارد؟
(۱) عدم تمرکز (۲) تمرکز کم (۳) تمرکز مضاعف (۴) تمرکز جغرافیایی

۹. کدام یکی از ابزارهای رسمی‌سازی به عنوان یکی از متداول‌ترین فنونی که میزان بصیرت و آگاهی کارکنان را کنترل می کند، مورد استفاده سازمان‌ها است؟
(۱) الزامات نقش (۲) گزینش (۳) شعائر سازمانی (۴) خط‌مشی‌ها

فصل سیزدهم: استراتژی

استراتژی

اهداف	محیط	ساختار	رویکرد طراحی ساختار
کارایی و هزینه	با ثبات و پایدار	مکانیکی (وظیفه ای)	کارایی
تمایز، انعطاف و نوآوری	پویا	ارگانیکی (تیمی، افقی و بخشی)	یادگیری

دو رویکرد تعریف استراتژی

➤ دو نظریه در مورد استراتژی مطرح است:

✓ نظریه حالت طرح ریزی

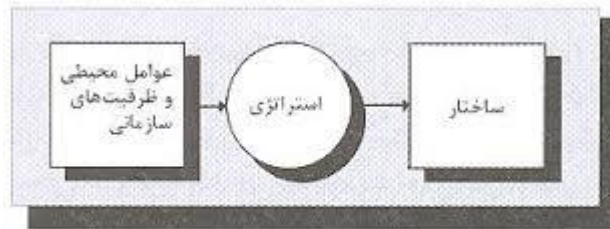
✓ نظریه حالت تکاملی: از نظر مینتزبرگ، استراتژی رویداد یا واکنشی اضطراری به

شرایط غیرقابل پیش بینی است و نه چیزی که از قبل برنامه ریزی شده باشد.

استراتژی، ساختار و محیط

➤ باید بین استراتژی، ساختار سازمانی و محیط، رابطه هماهنگ و متوازی وجود داشته باشد.

➤ تغییرات در محیط منجر به تغییر در استراتژی شرکت می‌شود و تغییر در استراتژی نیز موجب تغییر ساختار سازمان می‌گردد.



شکل ۱-۲: تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

استراتژی، ساختار و محیط

➤ گونه شناسی استراتژیک مایلز و اسنو:

❑ مدافعان

❑ فرصت جوینان (آینده نگرها، پیشگامان)

❑ تحلیل گران

❑ منفعل ها (واکنش گرایان)

گونه‌های استراتژی مایلز و اسنو

منفعلان

واکنش اجباری به
فعالیت‌های استراتژیک
رقبا

تحلیل گران

اتخاذ رویکرد میانه‌رو
بین پیشروان و
مدافعان

مدافعان

تمرکز بر عملیات فعلی
و دفاع از موقعیت‌های
کسب شده

پیشروان

دستیابی به موفقیت
از طریق توسعه بازارها
و کشف فرصت‌های
جدید بازار

سوالات

۱. بر اساس کدام رویکرد، استراتژی لزوماً یک طرح اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می کند؟

(۱) طرح ریزی (۲) تکاملی (۳) ترکیبی (۴) تحلیلگر

۲. بر اساس تحقیق آلفرد چندلر بر روی شرکت های بزرگ آمریکایی، شکل گیری ساختار تابع کدام عامل است؟

(۱) تکنولوژی (۲) محیط (۳) استراتژی (۴) اندازه سازمان

۳. اهداف استراتژیک تمایز، نوآوری و انعطاف پذیری با کدام نوع ساختارها تناسب ندارند؟

(۱) تیمی (۲) وظیفه ای (۳) افقی (۴) بخشی

۴. مزیت رویکرد تکاملی (نوظهور) به استراتژی چیست؟

(۱) ارائه رهنمودهای واضح و روشن (۲) سهل و ساده بودن آن
(۳) توانایی انطباق با استراتژی های ایستا و پویا (۴) شکل گیری بر اساس طرح و برنامه ریزی قبلی

۵. در استراتژی تمایز، مدیران برای طراحی ساختار نیازمند کدام رویکرد هستند؟

(۱) رویکرد یادگیری (۲) رویکرد محیطی (۳) رویکرد کارآیی (۴) رویکرد وظیفه - فناوری

۶. بر اساس تحقیقات چندلر، ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک‌محصولی دارای کدام

ویژگی‌هاست؟

- | | |
|---|---------------------------------------|
| (۱) تمرکز زیاد، رسمیت زیاد و پیچیدگی زیاد | (۲) تمرکز زیاد، رسمیت کم و پیچیدگی کم |
| (۳) تمرکز کم، رسمیت زیاد و پیچیدگی زیاد | (۴) تمرکز کم، رسمیت کم و پیچیدگی زیاد |

۷. وضعیت خرده‌فروشان مواد اولیه از نظر متغیرهای «نیازهای سرمایه‌ای» و «میزان نوآوری» چگونه است؟

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| (۱) نیاز به سرمایه و نوآوری کم | (۲) نیاز به سرمایه کم و نوآوری زیاد |
| (۳) نیاز به سرمایه و نوآوری زیاد | (۴) نیاز به ریسک زیاد و نوآوری کم |

۸. ظرفیت بالا برای فعالیتهای پژوهشی، ویژگی کدام نوع طراحی ساختار سازمانی است؟

- | | | | |
|---------------|------------|--------------|-------------|
| (۱) آینده‌نگر | (۲) تدافعی | (۳) تحلیل‌گر | (۴) انفعالی |
|---------------|------------|--------------|-------------|