

تئوری مدیریت
(قسمت دوم)

تئوری مدیریت (قسمت دوم)

فهرست مطالب

بخش اول: کلیات مدیریت

۱۴	فصل اول: کلیات مدیریت
14	مکتب
14	اصول توصیفی
15	اصل اصالت نفع
15	تئوری رویکرد عملیاتی مدیریت
15	نقشهای مدیریتی
17	واژه‌های کارآیی و اثربخشی
17	بهره‌وری
18	شیوه‌های سنجش اثربخشی
19	نظریه خانم فالت
19	وظایف مدیریت
20	اصول مدیریت علمی تیلور
20	جنگل تئوری‌های مدیریت
21	مهارتهای مدیریتی (Management Skills)
22	مهارتهای ارتباطی
22	مکاتب اصلی مدیریت
۲۴	فصل دوم: مکتب کلاسیک
24	تقسیم‌بندی نظریات کلاسیک
24	اصول چهارگانه تیلور
24	مطالعه زمان و حرکت گیلبرت
24	نمودار گانت
25	اصول جهانشمول فایول
27	بوروکراسی (وبر)
28	ایرادات وارد بر بوروکراسی
۲۹	فصل سوم: مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی)
29	مطالعات هائورن
29	روانشناسی صنعتی
29	نگاه کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها به انسان

۳۱.....	فصل چهارم: مکتب سیستمی
31	تعریف سیستم
31	نظریه عمومی سیستم‌ها
31	مشخصات سیستم
31	انواع سیستم
31	سیستم‌های باز و بسته
32	معروفترین تقسیمبندی سیستمها
33	ویژگی‌های سیستم باز
33	سایر تقسیم بندیهای سیستمها
35	عوامل بیرونی تأثیرگذار بر فعالیت سازمان
35	عوامل مهم برای شناخت سیستمها
36	جایگزینی سیستمها
۳۷	فصل پنجم: دیدگاه مدیریت اقتضایی
37	دیدگاه مدیریت اقتضایی
37	فعالیت‌های مدیران
38	قوانین پارکینسون
38	اصل پیتر
38	ارگونومی یا مهندسی انسانی
39	روشها و دیدگاه‌های کمی در مدیریت Quantitative view points
39	تئوری Z:
39	ویژگیهای تئوری ژاپنی
40	ویژگیهای تئوری آمریکایی
40	دیدگاههای فرامدرن یا پست مدرن
41	استعاره‌های سازمانی
41	نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی و اثر پروانه‌ای
41	تقسیم‌بندی اسکات
42	دیدگاه هفت S مکنزی
42	قوانین مرفی: Murphy`s Law
43	مدیریت کیفیت جامع (TQM)
43	سازمانهای یادگیرنده
	بخش دوم: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و خلاقیت
44	فصل ششم: برنامه‌ریزی
44	تعریف برنامه‌ریزی:
44	دلایل و اهداف برنامه‌ریزی
44	دوقلوهای مدیریت
45	انواع برنامه‌ریزی
45	اثرات برنامه‌ریزی
45	برنامه‌های اقتضایی

45	برنامه‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک
46	عوامل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک
46	تعریف مدیریت استراتژیک
46	تعریف استراتژی
47	فرآیند مدیریت استراتژیک
47	آنالیز PEST:
47	گروه BCG:
47	استراتژی‌های انطباقی مایلز و اسنو
48	استراتژی‌های رقابتی از پورتر
48	مدیریت بر مبنای هدف MBO
49	مشکلات MBO
49	اهداف سازمان
50	سلسله مراتب اهداف
50	اهداف مؤسسه به تعریف پیتز دراکر
50	ویژگی‌های یک برنامه مطلوب
51	انواع برنامه‌ها
52	گام‌های برنامه‌ریزی
52	برنامه‌ها از نظر زمان
53	برنامه‌ریزی از پایین به بالا
53	مدیریت بحران
53	انواع بحران
54	مراحل مدیریت و کنترل بحران
54	برنامه‌های اقتضایی برای مقابله با بحران
۵۵	فصل هفتم: تصمیم‌گیری (Decision Making)
55	تعریف تصمیم‌گیری
55	انواع سطوح تصمیم‌گیری
56	تصمیمات برنامه‌ریزی شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده
56	فرآیند منطقی حل مسئله
56	تصمیم‌ها براساس میزان خطرپذیری
57	طبقه‌بندی تصمیم‌ها براساس مراحل تأثیرگذاری
57	تصمیم‌گیری اقتضایی
57	مدل‌ها (Models)
۵۹	فصل هشتم: خلاقیت
59	تعریف خلاقیت
59	تعریف نوآوری
59	روشهای ایجاد خلاقیت
59	1- تکنیک طوفان مغزی یا Brain storming
59	2- تکنیک گروه اسمی Nominal Group Technique

59Delphi Technique دلفی
60موانع خلاقیت
60ضایعه تفکر گروهی یا گروه‌اندیشی
۶۲ فصل نهم: سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
62تعریف
62انواع سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت
62اثرات کاربری IT در سازمان
۶۴ بخش سوم: سازمان‌دهی
64فصل دهم: سازماندهی
64تعریف سازماندهی
64فرآیند سازماندهی
64طراحی سازمان
65عناصر ساختار
65یا مدیریت
66ساختار مسطح و ساختار بلند
67تعداد مطلوب در حیطه نظارت
67سازمان رسمی
67سازمان غیررسمی
67اصطلاحات صف و ستاد
68انواع ساختار
681- ساختار ارگانیک
682- ساختار مکانیکی
68تأثیر تکنولوژی بر ساختار
69تحقیق خانم وودوارد
69اساس سازماندهی و تشکیل واحدهای سازمانی
71تعریف نمودار سازمانی
72گونه‌های مختلف سازمانی (انواع بوروکراسی)
۷۳ فصل یازدهم: تئوری سازمان
73تعریف سازمان
73ابعاد ساختاری و محتوایی
74تئوری و طراحی سازمان
74رابطه سازمان با محیط
75اصطلاح صف و ستاد
75انواع ستاد
76چالش‌های کنونی سازمانها
77دیدگاه چرخه حیات سازمان
77مراحل چرخه حیات سازمان
79تکنولوژی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی

80 تیم‌سازی
80 مراحل تشکیل تیم
80 انواع تیم
81 اندازه متناسب تیم
81 گروه‌های رسمی و غیررسمی
۸۳ بخش چهارم: نظریه‌های رهبری
83 فصل دوازدهم: رهبری
83 تعریف رهبری
83 قدرت
83 انواع قدرت
84 مفهوم قدرت و اختیار
84 تعریف قدرت
84 تعریف اختیار
84 منابع مختلف قدرت
85 تفویض اختیار
85 تمرکز و عدم تمرکز
85 نظریه‌های رهبری
86 نظریه ویژگی‌های شخصیتی Trait Theory
86 نظریه‌های رفتاری رهبری
87 نظریه‌های انتقالی در رهبری
87 شبکه مدیریتی بلیک و موتن Blake & Mouton
88 دیدگاه‌های اقتضایی در رهبری
88 1- تئوری مسیر-هدف Goal-Path - هاوس و ایوانس
88 تئوری رهبری مشروط هرسی- بلانچارد (وضع، بلوغ، دوره عمر life cycle، موقعیتی) (situational leadership)
89 مدل رهبری اقتضایی فیدلر (Fred Fiddler)
90 تئوری مشارکت رهبری و روم- جاگو (یاگو) Jago-Vroom
91 نظریه پیتردراکر در رهبری
91 نظریه جانشین‌های رهبری
92 رابطه بین روش‌های رهبری و جنسیت
۹۳ بخش چهارم: نظریه‌های رهبری
93 فصل سیزدهم: کنترل
93 تعریف کنترل و مراحل آن
93 انواع کنترل
94 انواع کنترل بر اساس زمان
94 کنترل اثر بخش
95 کنترل غربالی (screening)
95 الگوی اقتضایی کنترل
96 بودجه

96	تجزیه و تحلیل نقطه سربسر
96	نسبت‌های مالی
96	کنترل از طریق گزارش‌های آماری
97	روش‌های کنترل زمانی
97	نمودار گانت
97	روش بازنگری و ارزشیابی برنامه (PERT)
98	روش مسیر بحرانی (CPM)
99	خودکنترلی self control
۱۰۰	بخش ششم: رفتار سازمانی
100	فصل چهاردهم: رفتار سازمانی
100	تعریف رفتار سازمانی
100	شخصیت personality
101	انواع و ابعاد مهم شخصیت
101	1- اقتدارگرایی Authoritarian
101	2- شخصیت بورکراتیک یا دیوان‌سالار
101	3- شخصیت ماکیاولیستی
101	4- سبک حل مسئله یا سبک شناختی
101	5- کانون کنترل یا جایگاه مهار
102	6- شخصیت درونگرا و برون‌گرا Introvert & Extrovert personality
102	7- عزت نفس Esteem.Self
102	8- شخصیت نوع A و B
103	9- شخصیت F
103	10- شخصیت توفیق‌گرا Achiever
103	11- شخصیت ریسک‌پذیر
103	نظریه‌های شخصیت
103	1- نظریه روانکاوی فروید:
103	2- تجزیه و تحلیل مرادهای (Transactional Analysis)
104	3- نظریه‌های صفات مشخصه
104	نظریه‌های یادگیری
105	1- نظریه شرطی‌سازی کلاسیک
105	2- نظریه شرطی‌سازی عامل یا مؤثر
105	3- نظریه گشتالت
105	4- نظریه یادگیری اجتماعی (Social Learning)
106	5- قانون اثر
۱۰۷	فصل پانزدهم: انگیزش
107	تعریف انگیزش (Motivation)
107	انگیزش در مکتب کلاسیک
107	تئوری‌های محتوایی انگیزش

108	نظریه‌های فرآیندی انگیزش
108	تئوری سلسله مراتب نیازها (مازلو)
108	تئوری دو عاملی بهداشتی انگیزشی هرزبرگ (Herzberg)
109	تئوری نیازهای کسب‌شده اجتماعی مک‌کله‌لند
110	نظریه بلوغ و عدم بلوغ یا رشدیافتگی و عدم رشدیافتگی (آرگریس لارگریس)
110	نظریه یا تئوری X و Y مک‌گریگور
111	تئوری انسان سه وجهی آلدرفر (ERG)
111	نظریات فرآیندی انگیزش process theory
111	تئوری احتمال و انتظار ویکتوروروم Victor Vroom
112	تئوری برابری آدامز
112	نظریه پورتر و لالر نظریه‌های انتظار و احتمال
113	تئوری اسناد
113	تئوری هدفگذاری یا تعیین هدف Goal Setting
114	مدل قدرت انگیزش
114	دیدگاه اقتضایی در انگیزش Motivation Contingency approach
115	تئوری تقویت رفتار
115	تقویت مثبت
115	تقویت مثبت رفتار
۱۱۷	فصل شانزدهم: ارتباطات (communication)
117	تعریف ارتباطات
117	ارتباطات رسمی و غیررسمی
118	ارتباطات کلامی و غیرکلامی
118	موانع ارتباطی
118	اصل KISS در ارتباطات
119	ارتباطات عمودی و غیرعمودی
119	تقسیم‌بندی افراد را از نظر ارتباطی
۱۲۰	فصل هفدهم: ادراک
120	تعریف ادراک
120	عوامل موثر بر ادراک
120	خطاهای ادراکی
120	1- خطای قالبی اندیشیدن یا کلیشه‌ای (stereotype)
121	2- خطاهای هاله‌ای (Halo effect = اثرهاله‌ای)
121	3- فرافکنی یا برون‌فکنی (projection)
121	4- درون‌فکنی (Introjection)
121	5- ادراک انتخابی (Selective perception)
121	6- دفاع ادراکی (perceptual defence)
121	7- خطای برداشت اولیه (First impression)
121	8- خطای اخیر یا برداشت آخر (Recency Error)

122 کامیابی فراخود یا اثر پیگمالیون
122 Attribution Theory اسناد تئوری اسناد
۱۲۳ فصل هجدهم: تعارض Conflict
123 تعریف تعارض
123 نظریه‌های تعارض
123 1- نظریه‌های سنتی
123 2- نظریه‌های روابط انسانی
123 3- نظریه‌های تعاملی تعارض
124 انواع تعارض و مدیریت تعارض
124 تعارض درون فردی
125 تعارض بین فردی
125 تعارض بین گروهی
125 نظریه ناهماهنگی‌های شناختی
126 پنجره «جو - هاری»
127 Attitude نگرش
127 نگرش در سازمان
128 ارزش‌ها
128 1- ارزش‌های وسیله‌ای یا ابزاری
128 2- ارزش‌های نهایی
129 استرس
129 عوامل استرس‌زا
129 علایم استرس
۱۳۱ فصل نوزدهم: فرهنگ سازمان
131 تعریف فرهنگ
131 انواع فرهنگ در سازمان
132 تقسیم‌بندی فرهنگ
132 تعریف هنجار
132 عوامل زنده نگهداشتن فرهنگ
133 فرآیند جامعه‌پذیری
134 مجموعه تست
140 پاسخ‌های تشریحی
147 مجموعه تست
156 پاسخ‌های تشریحی
166 مجموعه تست
169 پاسخنامه
۱۷۲ مجموعه
176 پاسخنامه
181 مجموعه تست

186	پاسخنامه
192	مجموعه تست
201	پاسخنامه
208	مجموعه تست
213	پاسخنامه
221	مجموعه تست
224	پاسخنامه
228	مجموعه تست
231	پاسخنامه
235	مجموعه تست
241	پاسخنامه
250	مدیریت منابع انسانی
267	پاسخنامه
281	مجموعه تست
287	پاسخنامه
294	مجموعه تست
301	پاسخنامه
317	مجموعه تست
324	پاسخنامه
336	مجموعه تست
341	پاسخنامه
353	مجموعه تست
357	پاسخنامه
368	منابع

بخش اول: کلیات مدیریت

فصل اول: کلیات مدیریت

تعریف نظریه (Theory)

نظریه در معنای مشخص آن، فرضیه‌های واقعی و مستقل و قابل مشاهده را مورد بررسی قرار می‌دهد و تبیین می‌کند. (گلوکسمن) تئوری (= نظریه)، در لغت به معنای اندیشیدن و تحقیق آمده که از «تئوریای» یونانی گرفته شده است. با گسترش علوم، مفهوم این واژه نیز توسعه یافته و به اندیشیدن و تحقیق دربار هر مسأله‌ی اطلاق شده است.

تعریف نظریه توسط آقای گلدمن:

«نظریه، همنگری جامع قضایای متعدد در قالب یک مجموعه پیوسته و منطقی است که به کمک آن می‌توان برخی از پدیده‌ها را تبیین کرد، نظریه به صورت مفروض مورد قبول دانشمندان است.» این تعریف به حقیقت نظریه نزدیک‌تر است.

مکتب

مفهوم دیگری که با مفهوم نظریه پیوستگی متقابل دارد، «مکتب» است. مکاتب گوناگون تعریفهای مختلفی برای نظریه ارائه می‌دهند و ماهیت آنها نیز توسط نظریه‌های بنیادین آنها تعیین می‌شود. در تعریف این مفهوم جدید می‌توان گفت: حوزه تفکر علمی یا گرایشهای فکری مشابه و نزدیک به هم را که احیاناً یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند و یا زمینه‌های خاصی را برای تحقیق و تتبع و نظریه پردازی ممکن است بپذیرند، مکتب می‌نامند. معمولاً هر مکتبی حول یک محور اندیشه اصلی و به همت یک بنیانگذار، تشکیل می‌شود و پیروانش اصول و ضوابط و نحوه تفکر آن را دنبال می‌کنند.

بعلاوه یک مکتب با توجه به گرایشها و نظریه‌های مختلف درونی‌اش، نسبت به نظریه، کلیتر و عامتر است و نظریه بر

خلاف مکتب، ساختی علمی دارد. (توسلی 1376)

اصول توصیفی

اصول مدیریت اصول توصیفی (Descriptive Principles) هستند. یعنی اینکه این تئوری‌ها و قوانین وضعیت موجود را توصیف نموده و قصد دارند که به فرد آگاهی بدهند که در دنیای واقع اینگونه عمل می‌شود لذا این اصول قصد ندارند که تجویز کنند بلکه به مدیران شناخت داده تا بتوانند وضع موجود را بهتر تحلیل کنند. بعبارت دیگر اصول مدیریتی در

روش علمی، توصیفی یا پیش‌بینی کننده هستند نه تجویزی و این اصول بینش بهتر و دقیق‌تری را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌نمایند. اگر اصول مدیریتی با مطالعه صحیح بکارگیری شوند هدف‌ها با کارایی بیشتری محقق خواهند شد.

اصل اصالت نفع

مهمترین فلسفه در اندیشه نظریه پردازان مدیریتی اصل اصالت نفع (utilitarianism) می‌باشد که در این اصل و فلسفه آنچه حائز اهمیت است نتایجی است که از یک فعالیت حاصل می‌شود و این فلسفه بر روی نتیجه تأکید فراوان دارد.

تئوری رویکرد عملیاتی مدیریت

تئوری مدیریت عملیاتی توسط آقای‌هارولد کونتر مطرح شده است. این تئوری سعی دارد دانش مدیریت را با وظایف مدیران مرتبط سازد. در این تئوری سعی می‌شود که مفاهیم، اصول، تئوری‌ها، و تکنیک‌هایی که در عمل بطور واقعی مدیران با آن سروکار دارند به یکدیگر پیوند داده شده و با توجه به مفاهیم اصلی دانش مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کنترل و... که فقط در دانش مدیریت یافت می‌شود، با استفاده از سایر تئوری‌ها و دانش‌های گلچین شده از سایر مکاتب، به فعالیت‌های مدیریت رویکرد عملیاتی داشته و رویکرد تئوری مدیریت عملیاتی با تفکیک بین ابزار و محتوا، در تلاش است که دانش مفید مورد نیاز مدیران را که بطور مستقیم به وظایف مدیران که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری و کنترل می‌باشد ارائه نماید.

در این تئوری هماهنگی بطور مجزا مورد بحث قرار گرفته و بعنوان جوهر مدیریت مطرح شده است. زیرا ایجاد هماهنگی بین کوشش‌های فردی در جهت کسب هدفهای گروهی مقصود مدیریت می‌باشد و هر یک از وظایف مدیریت تلاشی در جهت ایجاد هماهنگی تلقی می‌شود.

نقشهای مدیریتی

نظریه نقشهای مدیریتی توسط هنری مینتزبرگ مطرح گردید. او برای مدیران در کلیه سطوح 10 نقش را بیان نموده که با توجه به سطح و جایگاه مدیریت و نوع کسب و کار، برخی از نقش‌ها به فراخور حال مدیریت، بیشتر و کمتر مورد استفاده واقع می‌شود. او این نقشها را در 3 دسته کلی تقسیم‌بندی نمود.

الف) نقشهای بین فردی و مراددهای Interpersonal Role

1- تشریفاتی (Figurehead) جهت شرکت در مراسم، افتتاح پروژه‌ها- سخنرانی‌ها...

2- نقش رهبر Leader جهت هدایت کارکنان

3- نقش رابط Liasion جهت برقراری ارتباط با بیرون سازمان

(ب) نقش‌های اطلاعاتی Informational Role

1- سخنگو spokesman یا Spokesperson

2- جذب و دریافت اطلاعات و پایش آن Monitor

3- توزیع اطلاعات Disseminator.

(ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

1- کارآفرینی یا سوداگری Entrepreneur

2- تخصیص دهنده منابع Resource Allocator

3- آشوب زدا یا حلال مشکلات Disturbance handler

4- مذاکره کننده Negotiator

آنچه که می‌توان در خصوص این نظریه بیان نمود این است که مدیر برای ایفای هر یک از این نقش‌ها نیاز به اطلاعات سازمان دارد. لذا دریافت اطلاعات و پردازش آن نقش بسیار مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد. در ضمن انجام هر یک از نقش‌های فوق نیاز به تصمیم‌گیری دارد که ملاحظه می‌شود که نقش‌های تصمیم‌گیری نمی‌تواند در 4 نقش بیان شده محدود گردد.

توجه: آقای مینتزربرگ معتقد است که مدیر 3 نقش اساسی را در سازمان ایفا می‌کند او این 3 نقش را به 10 نقش جزئی‌تر تقسیم می‌کند. که به لحاظ اهمیت این نظریه مجدداً به این نقش‌ها اشاره می‌شود.

1- نمادین، تشریفاتی، سمبلیک

2- رهبر } الف) نقش‌های بین فردی

3- رابط } Interpersonal Role

4- سخنگو }

5- گیرنده و دریافت کننده اطلاعات }

6- توزیع کننده اطلاعات } (ب) نقش‌های اطلاعاتی

- (ج) نقش‌های تصمیم‌گیری
- 7- کارآفرین سوداگر
 - 8- تخصیص دهنده منابع
 - 9- آشوب زدا - حلال مشکلات
 - 10- مذاکره کننده

واژه‌های کارآیی و اثربخشی

آقای پیتر دراکر معتقد است که عملکرد از دو مؤلفه کارآیی (Effectiveness) و اثر بخشی (Efficiency) تشکیل شده است.

تعاریف مختلف که برای اثربخشی شده است شامل: موارد زیر می‌باشد.

1- میزان دستیابی یک سازمان به اهداف تعیین شده

2- میزان تحقق اهداف یک سازمان یا واحد

3- انجام کارهای درست (Doing the right things)

کارآیی نیز با تعابیر زیر تعریف شده است:

1- انجام درست کارها (Doing things right)

2- استفاده از منابع به بهترین وجه برای رسیدن به حداکثر ستاده‌ها

3- استفاده از حداقل منابع و رسیدن به حداکثر نتایج و بازدهی

آقای کونتز معتقد است که کارآیی بعلاوه اثر بخشی تشکیل بهره‌وری را می‌دهد.

دستیابی به اهداف بعنوان اثربخشی تعریف شده است. اثر بخشی (effectiveness) یعنی دستیابی به اهداف یا انجام کارهای درست در مسیر هدف.

بهره‌وری

بهره‌وری (productivity) موضوعی است که در فعالیت‌های مدیران بسیار مورد توجه است. یعنی میزان نسبت خروجی‌ها (out puts) به ورودی‌های سازمان (in puts) در محدوده زمانی خاص و با کیفیت مورد نظر، یکی از عواملی است که در سنجش عملکرد سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. ورودی‌های سازمان شامل نیروی کار، مواد اولیه، سرمایه، اطلاعات و... می‌باشد و خروجی‌ها شامل محصول، خدمات،... می‌باشد. بهره‌وری به تحقق اثربخشی و کارایی در سازمان

بستگی دارد.

$$\text{productivity} = \frac{\text{outputs}}{\text{inputs}}$$

بهره‌وری

زیرا وظیفه مدیریت جهت ایجاد شرایط مطلوب از نظر بهره‌وری، تدوین چشم انداز صحیح در یک برنامه‌ریزی بلند مدت و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر است. لذا رسیدن به اهداف مورد نظر یا میزان تحقق اهداف وضعیت بهره‌وری سازمان را نشان می‌دهد.

کارآیی هزینه محور است یعنی بیشترین بازدهی با صرف حداقل منابع و هزینه، اثربخشی یعنی تحقق اهداف که اثربخشی هدف محور است. بهره‌وری با هر دو این مفاهیم ارتباط دارد. که کارآیی و اثربخشی، بهره‌وری را تشکیل می‌دهد.

شیوه‌های سنجش اثربخشی

درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌های درک اثربخشی سازمان است. هدف‌ها به صورت وضعیت مطلوب سازمان در آینده تعریف می‌شود و اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به اهداف مورد نظر خود نایل می‌یابد. به طور کلی محاسبه اثربخشی کار ساده‌ای نیست. اما آقای دفت 4 روش برای سنجش اثر بخشی سازمان بیان نموده است که عبارتند از:

1- روش مبتنی بر هدف (Goal Approach): در این روش به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می‌شود و اینکه آیا سازمان با توجه به سطح تولید مورد نظر به اهداف خود رسیده است یا خیر؟

2- روش مبتنی بر تأمین منابع (System Resource Approach) در این روش به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می‌شود و اینکه آیا سازمان برای عملکرد بسیار خوب خود، آیا توانسته است منابع لازم را به صورت مؤثر تأمین نماید؟

3- روش مبتنی بر فرآیند درونی (Internal Process Approach) در این روش به فعالیت‌های درون سازمانی توجه می‌شود و با استفاده از شاخص‌های کارآیی و سلامت درون سازمان اثربخشی سازمان اندازه‌گیری می‌شود.

4- روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع: گروه‌های ذینفع شامل صاحبان شرکت، کارکنان، مشتریان، بستانکاران، جامعه، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و دولت بوده و در حقیقت گروه‌های ذینفع یکی از گروه‌های داخل یا خارج سازمان هستند و در این روش میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد و اثربخشی سازمان به حساب می‌آید.

نکته: سنجش اثر بخشی از دیدگاه رایبیز: آقای رایبیز برای سنجش اثربخشی 4 رویکرد را بیان نموده است:

- 1- رویکرد نیل به هدف یعنی میزان تحقق اهداف سازمان ملاک اثربخش بودن آن سازمان است.
- 2- رویکرد سیستمی: یعنی در سازمان‌ها که متشکل از سیستم‌های فرعی هستند عملکرد سیستم‌ها به طور مطلوب بوده و هیچ یک از سیستم‌ها عملکرد ضعیف نداشته باشند زیرا عملکرد ضعیف یکی از سیستم‌ها بر کل سیستم اثر می‌گذارد.
- 3- رویکرد ارزش‌های رقابتی: در این رویکرد معیارهایی که در ارزیابی اثربخشی برای سازمان دارای ارزش بوده مورد توجه قرار می‌گیرد. معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه گذاری، سهم بازار، نوآوری در محصولات و امنیت شغلی مورد نظر می‌باشد.
- 4- رویکرد عوامل استراتژیک: در این رویکرد عوامل کلیدی موثر بر سازمان شناسایی شده و با ارزیابی قدرت نسبی هریک از این عوامل و تعیین میزان انتظارات هر یک از این عوامل از سازمان، اثربخشی سازمان برحسب توانایی سازمان در پاسخگویی به این انتظارات مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این رویکرد شبیه رویکرد مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع که توسط دفت ارائه شده می‌باشد.

نظریه خانم فالت

نکته: خانم مری پارکر فالت معتقد است که «مدیر کسی است که کارها را با و از طریق (بوسیله) دیگران انجام دهد» در تعریفی دیگر از او آمده است: «مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر در سازمان را برعهده دارد»

(Merry Parker Follet)

آقای هربرت سایمون مدیریت را معادل تصمیم‌گیری می‌داند در حالیکه در دیدگاه‌های نوین تصمیم‌گیری یکی از اجزای برنامه‌ریزی می‌باشد. (Herbert Simon)

نکته: وظایف اصلی مدیریت در دیدگاه‌های نوین شامل 4 وظیفه برنامه‌ریزی (planning) 2- سازماندهی (organizing) رهبری (leading) و کنترل (control) است.

وظایف مدیریت

نکته: هنری فایول اولین دانشمندی است که به تقسیم‌بندی وظایف مدیریت پرداخته و آنرا به 5 وظیفه شامل 1- برنامه‌ریزی 2- سازماندهی 3- هماهنگی 4- فرماندهی 5- کنترل تقسیم نموده است.

همچنین آقای لوتر گیولیک در یک تقسیم بندی دیگر وظایف مدیر را در 7 وظیفه طبقه بندی کرده است که شامل:

1- برنامه ریزی (Planning)؛ 2- سازماندهی (Organizing)؛ 3- کارمندی (Staffing)؛ 4- هدایت (Directing)؛ 5- هماهنگی (Coordinating)؛ 6- گزارش سازی (Reporting)؛ 7- بودجه بندی (Budgeting) می باشد. از کنار هم قرار گرفتن حروف اول هر یک از این وظایف اصطلاح خلاصه شده (POSD CORB) ملاحظه می شود. در ضمن این تقسیم بندی با همکاری آقای لیندال ارویک صورت گرفته است.

آقای گیولیک بودجه بندی (Budgeting) را بعنوان یک وظیفه مستقل مدیریت می داند. او در ضمن ستادگیزی (Staffing) را نیز بعنوان یک وظیفه مستقل مدیریتی می شناسد در حالیکه امروزه ستادگیزی در فعالیت سازماندهی و بودجه بندی در فعالیت برنامه ریزی و کنترل مدیران لحاظ می شود.

این دو دانشمند وظایف مدیران را در 7 وظیفه که اختصاراً (POSD CORB) نام گرفته است شامل برنامه ریزی (Planning)، سازماندهی (Organization)، ستادگیزی یا استخدام (Staffing) - هدایت (Directing) هماهنگی (Coordinating) گزارش دهی، گزارش سازی (Reporting) و بودجه ریزی (Budgeting) تقسیم نموده اند.

اصول مدیریت علمی تیلور

در کتاب اصول مدیریت علمی تیلور چهار اصل بیان شده است. او کتاب خود را در سال 1911 منتشر نمود این چهار اصل عبارتند از:

- 1- علمی نمودن فعالیت های هر شغل و جایگزین نمودن قواعد علمی بجای قوانین سرانگشتی
- 2- انتخاب دقیق کارکنان با روش های علمی
- 3- آموزش دقیق کارکنان
- 4- حمایت از کارکنان از طریق برنامه ریزی کردن و تقسیم کارها براساس روش های علمی.

جنگل تئوری های مدیریت

جنگل تئوری های مدیریت که توسط آقای کونتز در سال 1961 مطرح شده است بیان گر تعداد کثیر و متنوع از تئوری های مدیریت و دیدگاه های متفاوت و متضاد در این خصوص می باشد. کونتز معتقد است که تعداد مکاتب و تئوری های مدیریت در طی دهه های گذشته حدوداً دو برابر شده است لذا او از عبارت جنگل تئوری های مدیریت برای بیان این

کثرت در تئوری‌های مدیریت استفاده نموده است.

مهارت‌های مدیریتی (Management Skills)

مهارت‌های مورد نیاز مدیران ابتدا توسط آقای رابرت کتز (Robert L. Katz) مورد توجه و طبقه‌بندی قرار گرفته است.

او مهارت‌های مورد نیاز مدیر را 3 مهارت اصلی می‌داند:

1- مهارت ادراکی Conceptual skills

2- مهارت‌های انسانی Human skills

3- مهارت‌های فنی Technical skills

که میزان مهارت انسانی مورد نیاز در تمامی سطوح مدیریت یکسان است اما میزان مورد نیاز مهارت‌های ادراکی و فنی در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است.

مهارت‌های مختلفی نیز به این مهارت‌ها توسط دانشمندان مختلف به شرح زیر اضافه شده است:

آقای کونتز مهارت طراحی (Design Skills) را مورد نیاز مدیران می‌داند یعنی مهارت در حل مشکلات و طراحی راه-حل‌ها. آقای مینتزبرگ می‌گوید که مدیر باید دارای مهارت تصمیم‌گیری باشد.

(Decision Making Skills)

آقای رابینز معتقد است که مدیر باید علاوه بر 3 مهارت فوق دارای مهارت سیاسی (Political Skills) نیز باشد. که این مهارت مربوط به توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط می‌گردد.

- مهارت‌های مورد نیاز در مدیران شامل موارد زیر می‌باشد:

- مهارت‌های فنی در زمینه فعالیت سازمان

- مهارت‌های انسانی در ارتباط و رفتار با افراد و کارکنان (مهارت ارتباطی)

- مهارت‌های ادراکی در تحلیل و تشخیص ارتباطات اجزای مختلف

میزان مورد نیاز این مهارت‌ها با توجه به رده و رتبه مدیریتی تفاوت دارد. در شکل زیر میزان مهارت مورد نیاز در هر یک

از رده‌های مدیریتی عالی، میانی و عملیاتی مشخص شده است.

مهارت‌های فنی	مهارت‌های انسانی	مهارت‌های ادراکی	مدیر عالی
			مدیر میانی
			مدیر عملیاتی

همانگونه که مشخص است مدیران عملیاتی بدلیل ارتباط نزدیک با فرآیند کار (تولید...) می‌باید مهارت لازم در خصوص تخصص یا فن مورد نظر را داشته باشند تا بتوانند کارگران را هدایت نموده و بر نحوه انجام کار نیروهای فنی و کارگران ماهر نظارت کنند.

مهارت‌های ارتباطی

یکی از مهارت‌های بسیار مهم مورد نیاز مدیران مهارت‌های ارتباطی می‌باشد. این مهارت که در دسته مهارت‌های انسانی مدیران قرار دارد یکی از اساسی‌ترین رفتارهای مدیریتی است. توانایی در برقراری ارتباطات اثر بخش اساسی‌ترین عامل در ترفیع مدیران است. تحقیقات نشان می‌دهد که مهارت‌های بین فردی از جمله گوش دادن بعنوان مهمترین مهارت‌های مدیر درجه بندی شده است. (کروکر 1978)

مکاتب اصلی مدیریت

مکاتب اصلی مدیریت عبارتند از:

1- مکتب کلاسیک یا سنتی.

2- مکتب نئو کلاسیک یا روابط انسانی

3- مکتب مبتنی بر تئوری سیستم‌ها

4- مکتب تئوری اقتضایی

در یک تقسیم بندی دیگر و از لحاظ تاریخی نظریه‌های مدیریت به شرح زیر تقسیم بندی شده است.

1- دیدگاه‌های قبل از کلاسیک Preclassical که می‌توان به هنری تاون - چارلز بابیج - آدام اسمیت (پدر علم

اقتصاد) هنری فورد بعنوان افراد و دانشمندانی که در این دوره منشاء اثرات مدیریتی بوده‌اند اشاره کرد.

2- دیدگاه یا مکتب کلاسیک Classic افرادی که در این دیدگاه صاحب نظریه و اثر بوده‌اند عبارتند از فردریک تیلور

خانم و آقای گیلبرت، گانت، هنری فایول و ماکس وبر اشاره نمود. نظریه‌های مکتب کلاسیک عبارتند از مدیریت علمی -

وظیفه گرایان - بوروکراسی

3- دیدگاه نئوکلاسیک یا مکتب روابط انسانی که بنیان گذار آن التون مایو می‌باشد و از افراد دیگر که در این مکتب نقش داشته‌اند می‌توان کرت لوین - جان دیویی، کریس ارگریس، رنسیس لیکرت، مک گریگور، روتلیس برگر دیکسون و مونتز برگ را نام برد.

4- دیدگاه‌های کمی Quantitative:

این دیدگاه و مکتب مدیریتی پس از جنگ جهانی دوم و توسط آقای جرج دانت زیگ ایجاد شد و پژوهش عملیاتی و برنامه‌ریزی خطی در مدیریت بکار رفت.

5- دیدگاه‌های مدرن: که مفاهیم مدیریت اقتضایی، تئوری سیستم‌ها و تئوری Z در این دیدگاه جای داشته و دانشمندان زیر در آن نقش داشته‌اند برتالانفی- بولدینگ، چرچمن اوچی، آکاف، استاکز...

6- دیدگاه پست مدرن: که قدمتی بیش از یک دهه ندارد. نظرات گرت مورگان و نظم در بی‌نظمی (chaos) و اثر پروانه‌ای در این گروه از دیدگاه‌ها قرار دارد.

فصل دوم: مکتب کلاسیک

تقسیم‌بندی نظریات کلاسیک

نظریه‌های مکتب کلاسیک در مدیریت در سه بخش تقسیم‌بندی می‌شود:

- 1- مدیریت علمی تیلور
- 2- مدیریت اداری یا اصول گرایان یا وظیفه گرایان یا جهان وطنی‌ها، جهانگرایان (فایول)
- 3- بوروکراسی (ماکس وبر)

اصول چهارگانه تیلور

اصول چهارگانه مدیریت علمی توسط تیلور به شرح زیر بیان شده است:

- 1- استفاده از روشهای علمی برای کلیه اجزای انجام کار بجای روشهای غیرعلمی
 - 2- انتخاب کارکنان با روشهای علمی
 - 3- ایجاد کنترل و برقراری تشویق و تنبیه
 - 4- همکاری کارکنان و تقسیم کار و هماهنگی در کار گروهی
- البته کارکردن در جهت حداکثر بازدهی و توسعه عملکرد کارکنان تا حداکثر ممکن نیز از اصول تیلور بیان می‌شود.

اصول تقسیم کار

تقسیم کار Division of labour ابتدا توسط آقای آدام اسمیت پدر علم اقتصاد مطرح گردیده است که هنوز در مدیریت برخی واحدها متداول است. این دیدگاه در حوزه دیدگاه‌های قبل از کلاسیک مدیریت می‌باشد.

مطالعه زمان و حرکت گیلبرت

خانم و آقای گیلبرت از دنباله روان تیلور بوده و با انجام مطالعات حرکت، زمان و کار، روشهای صحیح انجام کار را تحت عنوان تربلیگ (Treblig) که برعکس نام آنها (Gilbert) می‌باشد را ارائه کردند

نمودار گانت

نمودار گانت یا نمودار کارنما که از آن بعنوان مهمترین اختراع اجتماعی قرن بیستم یاد می‌شود یک جدول بسیار ساده است از دو قسمت تشکیل شده است، فعالیت‌هایی که باید انجام شود و زمان تقریبی هر یک از فعالیت‌ها.. این جدول در

خصوصاً تقدم و تأخر کار و زمان تقریبی هر کدام مطالبی را ارائه می‌کند. اما در خصوص هزینه هر فعالیت مطلبی ندارد آقای گانت که از همکاران تیلور بوده واضح این جدول بوده است که این ابداع به نام او در تاریخ ثبت شده است. کارنما یا نمودار گانت به شکل یک جدول زمانی می‌باشد که نمودار دارای دو محور عمودی و افقی است. محور افقی نشان دهنده زمان شروع و پایان هر فعالیت است. و محور عمودی نشانه مراحل مختلف انجام عملیات است. عملیات در قالب فعالیت‌های مختلف همراه با زمان شروع و پایان هر یک در نمودار مشخص می‌شود. البته محاسبه زمان مورد نیاز برای هر فعالیت از طرق مختلفی بدست می‌آید.

اصول جهانشمول فایول

اصول جهانشمولی فایول اصولی 14 گانه هستند. فایول معتقد است که اگر هر مدیری در هر جای دنیا این اصول را بطور صحیح بکار گیرد در کار خود موفق خواهد شد. عناوین این اصول عبارتند از:

- 1- تقسیم کار
- 2- اختیار
- 3- انضباط
- 4- وحدت فرماندهی
- 5- وحدت مدیریت
- 6- تقدم منافع جمعی بر منافع فردی
- 7- جبران خدمات کارکنان
- 8- تمرکز
- 9- سلسله مراتب
- 10- نظم
- 11- برابری
- 12- ثبات
- 13- ابتکار عمل یا نوآوری
- 14- روحیه وحدت و یگانگی

نکته: در ساختارهای جدید سازمانی که تحت عنوان ساختار ماتریسی می‌باشد اصل وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت و سلسله مراتب تا حدودی نقض می‌شود. زیرا در ساختار ماتریسی اغلب کارکنان دارای دو رئیس هستند. یکی رئیس وظیفه‌ای و دیگر رئیس پروژه‌ای زیرا ساختار ماتریسی از ترکیب شدن دو ساختار پروژه‌ای و یا ساختار محصول و ساختار وظیفه‌ای ایجاد می‌شود.

نکته: هنری فایول اولین صاحب نظری است که اصل تفکیک وظایف را مطرح نمود و برای هر سازمان شش وظیفه مجزا قایل شده که عبارتند از:

1- امور فنی 2- امور تجاری

3- امور مالی 4- امور ایمنی

5- امور حسابداری 6- امور مدیریتی و اداری

هنری فایول مبتکر نمودار سازمانی است.

فایول با بیان اصول 14 گانه مدیریت اولین کسانی بود که این اصول را بیان نموده و معتقد بود هر مدیری در هر جای دنیا این 14 اصل را درست بکار گیرد موفق خواهد بود. البته اصل تفکیک وظایف نیز اولین بار وسط فایول مطرح شده است ولی اصول 14 گانه او از معروفیت و اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد.

نکته: فایول در تقسیم فعالیت‌های سازمان این فعالیت‌ها را در 6 گروه فعالیت‌های فنی، فعالیت‌های مالی، حسابداری، ایمنی، بازرگانی و وظایف مدیریتی و اداری تقسیم نموده است. فایول کل سازمان را در یک پیکره واحد می‌دید و فعالیت‌های سازمان را به 6 گروه فعالیت‌های فوق تقسیم نموده است.

در اصل وحدت فرماندهی، فایول معتقد است که هر فرد باید از یک مدیر دستور بگیرد و کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در قبال او مسئول است. در حالیکه در سازماندهی ماتریسی یک کارمند از یک طرف باید به مدیر پروژه پاسخگو بوده و از او دستور بگیرد و از طرف دیگر به مدیر وظیفه‌ای خود. لذا اصل وحدت فرماندهی در ساختار ماتریسی نقض می‌گردد.

وحدت جهت یعنی اینکه یک برنامه و یا یک پروژه باید یک مدیر واحد داشته باشد تا جهت خاص برنامه را تعیین کند.

نکته: آقای هنری فایول پنج وظیفه یا فعالیت مدیریتی را برای مدیران دسته بندی نموده است که شامل: برنامه‌ریزی (planning) سازماندهی (organizing) - فرماندهی (commanding) - هماهنگی (Coordinating) و کنترل (controlling) می‌باشد. اگر حروف اول لاتین این فعالیت‌ها را در کنار هم ملاحظه کنیم عبارت (POC³) بدست می‌-

آید.

بوروکراسی (وبر)

ماکس وبر دانشمند آلمانی (جامعه شناس) با مطالعه تطبیقی سازمان‌ها دیدگاه خود را در خصوص سازمانهای جدید که وبر آنها را بوروکراسی نامید بیان نموده است. طبق تعریف وبر: بوروکراسی عبارتست از مکانیسمی که با استفاده از آن به کارترین وجه (The most efficient way) می‌توان به اداره یک سازمان پرداخت. او معتقد است که در دنیای واقعی هیچ سازمانی نمی‌تواند بوروکرات کامل باشد. او همچنین معتقد است که صراحت، صداقت، وضوح، سرعت عمل و نظم و انضباط در یک سازمان بوروکرات می‌تواند تحقق پیدا کند.

ویژگی‌های اصلی بوروکراسی عبارتند از:

1- استقرار قوانین و مقررات

2- شایسته سالاری Meritocracy

3- سلسله مراتب اختیار

4- تقسیم کار واضح

5- اسناد و مدارک بصورت کتبی

6- غیر فردی بودن امور (جدا بودن شغل از شاغل)

7- مسیر شغلی برای کارکنان (ارتقاء تدریجی)

8- اشتغال براساس حرفه و تخصص

9- وجود نظام انضباطی و نظارت دقیق

10- منع سوء استفاده از شغل

در یک سازمان بوروکرات برای کلیه امور قوانین و مقررات وجود دارد یعنی رسمیت بالا می‌باشد. و در یک سازمان بوروکرات افراد مبتنی بر شایستگی‌های تخصصی خود پیشرفت می‌نمایند و استخدام و ارتقاء بر مبنای شایستگی می‌باشد. نظریه بوروکراسی وبر در گروه نظریه‌های مکتب کلاسیک قرار دارد. و ماکس وبر سازمان‌های اداری عصر جدید را تحت عنوان بوروکراسی معرفی نموده است.

ایرادات وارد بر بوروکراسی

ایراداتی توسط صاحب نظران مختلف بر بوروکراسی وارد شده است برخی از ایرادات مهم عبارتند از:

- 1- در یک سازمان بوروکرات افراد به حداقل‌ها عمل می‌کند. زیرا قوانین و مقررات موجود حداقل‌های تعیین شده است و افراد از پرداختن به حداکثر که نظر قانون گذار بوده است اجتناب می‌کنند. (گولدنر)
- 2- در یک سازمان بوروکرات افراد قانون را دست‌آویز خود قرار می‌دهند و با عنوان اینکه فقط قانون را رعایت می‌کنند خود را از مسئولیت‌های اقدامات خود تبرئه می‌کنند لذا مسئولیت پذیر بار نمی‌آیند به این رفتار، رفتار بوروکرات زده می‌گویند (تامپسون)
- 3- در یک سازمان بوروکرات جابجایی در اهداف صورت می‌گیرد عمل به قانون جای رسیدن به اهداف را می‌گیرد. یک سازمان سالم برای رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کند در حالیکه در سازمان بوروکرات عمل به قانون جای رسیدن به اهداف را می‌گیرد. (مرتون)
- 4- در یک سازمان بوروکرات بدلیل اینکه قانون گذاری در ابتدای دوره کاری صورت می‌گیرد بدیهی است که نمی‌تواند اتفاقاتی را که در طی دوره و آینده کار می‌افتد را پیش بینی کند لذا سازمان در برخورد با پدیده‌های جدید می‌باید با الحاق تبصره‌هایی قانون قبلی را تکمیل کند که با افزایش تبصره‌ها و تفاسیر متعدد از آنها راه فرار افراد از انجام مسئولیت‌هایشان هموار می‌شود (سایمون)
- 5- عدم انعطاف در اداره افراد
- 6- قرار گرفتن افراد ناشایست در پست‌های کلیدی در برخی موارد
- 7- تضعیف رابطه سخت کوشی و پاداش
- 8- عدم ترغیب افراد به پذیرش مسئولیت

فصل سوم: مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی)

مکتب نئوکلاسیک در مدیریت یا مکتب روابط انسانی در نیمه اول قرن بیستم توسط التون مایو پایه‌گذاری گردید. - پیروان این مکتب نظریه انسان اقتصادی کلاسیک‌ها مبنی بر اینکه انسان اقتصادی صرفاً تحت تأثیر انگیزه‌های مادی است را مردود می‌دانستند و انگیزش انسان را در حوزه علوم رفتاری تحلیل می‌کردند. بنیانگذار مکتب نئوکلاسیک التون مایو استرالیایی می‌باشد. دانشمندان دیگری که در توسعه این مکتب تلاش نمودند عبارتند از جان دیویی، کرت لوین، مک گریگور، کریس آرگریس، روتلیس برگر، دیکسون، وارنر، مونترزبرگ و.....

مطالعات هاثورن

التون مایو کاشف سازمان غیررسمی می‌باشد. او در مطالعات خود تحت عنوان مطالعات هاثورن دریافت که عوامل غیرمادی مانند احساس غرور به خاطر مورد توجه خاص واقع شدن، همبستگی گروهی، آزادی و استقلال عمل و... می‌تواند تأثیر بیشتری از تأثیر عوامل مادی در افزایش بازدهی کاری کارکنان داشته باشد. او همچنین دریافت که اگر کارکنان متوجه شوند که بر روی آنان آزمایشی در حال انجام است و شیوه کاری و رفتاری آنان توسط افراد دیگر در حال مطالعه می‌باشد رفتار طبیعی و همیشگی خود را بروز نخواهند داد و به گونه‌ای دیگر عمل خواهند نمود. از این موضوع تحت عنوان اثرهاثورن یاد می‌شود. در حوزه تحقیقات انسانی این امر همواره باید مورد توجه پژوهشگران باشد چرا که منجر به ایجاد خطای تحقیق می‌شود.

روانشناسی صنعتی

هوگو مونترزبرگ اولین کسی است که علم روانشناسی را در صنعت وارد نموده و مطالعات بسیاری در حوزه روابط کارکنان، توجه به ابعاد انسانی کارگران و تأثیر توجه به این امور بر میزان بازدهی کارکنان انجام داد. عبارت دیگر مونستبرگ جزء اولین کسانی است که روان شناسی را به درون سازمان وارد کرد و به جهت وسعت و دقت مطالعات مونترزبرگ، در ادبیات مدیریت از او بعنوان پدر روانشناسی صنعتی یاد می‌شود. البته قبل از او خانم پاکرفالت نیز در خصوص رفتار سازمانی مطالبی را ارائه کرده بود.

نگاه کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها به انسان

در ادبیات مدیریت بیان می‌شود که کلاسیک‌ها به انسان نگاه مکانیکی داشتند و انسان را مانند سایر ابزارهای تولید تلقی

می نمودند. کلاسیک‌ها به کارآیی انسان در سازمان رسمی توجه داشتند و به سازمان غیررسمی که بر اثر نیازهای اجتماعی انسان‌ها پدید می‌آید توجهی نکرده‌اند. پیشگامان مکتب کلاسیک معتقد بودند که مدیر نباید اجازه دهد که هیچگونه روابط غیررسمی در سازمان وجود داشته باشد و آنرا مانع رسیدن سازمان به اهدافش بیان می‌نمودند نکته دیگر در تفاوت کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها توجه به انسان بعنوان انسان اقتصادی می‌باشد.

کلاسیک‌ها با نگاه ابزاری به انسان معتقد بودند که تنها عامل بالا بردن کارآیی کارگران پول و جنبه‌های اقتصادی کار است در حالیکه مطالعات نئوکلاسیک‌ها و علی‌الخصوص مطالعه‌ها تورن اثبات نمود که اگر به افراد درون سازمان احترام گذاشته شود بهره‌وری آنها بالا خواهد رفت.

فصل چهارم: مکتب سیستمی

تعریف سیستم

سیستم به مجموعه‌ای از اجزای وابسته به یکدیگر اطلاق می‌شود که همراه با یکدیگر در تعامل می‌باشند. بعبارت دیگر سیستم یک «کل» است که از ترکیب اجزای متعددی تشکیل یافته است. این سیستم کل واجد خصوصیتی است که اجزا به تنهایی واجد آن نیستند و کل از اجزا مهم‌تر است.

نظریه عمومی سیستم‌ها

نظریه عمومی سیستم‌ها اولین بار توسط برتalanفی زیست‌شناسی آلمانی مطرح گردید او با الهام گرفتن از فعالیت‌های موجودات زنده هر موجود زنده را در یک سیستم در نظر گرفت که اعضا و اجزای مختلف آن در جهت بقا و پایداری آن موجود تلاش می‌کنند.

مشخصات سیستم

مشخصات سیستم عبارتست از:

- 1- هر سیستم باید حداقل از دو جزء تشکیل شده باشد
- 2- هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط است
- 3- هرگونه تغییر در هر یک از اجزاء در کل مجموعه تغییر ایجاد می‌کند
- 4- مجموعه کل سیستم باید خصوصیتی متفاوت از اجزا داشته باشد

انواع سیستم

سیستم‌ها را به اعتبارهای مختلف تقسیم بندی می‌کنند که در ادامه به این تقسیم بندی‌ها پرداخته می‌شود:

سیستم‌های باز و بسته

سیستم باز سیستمی است که با محیط خود در حال تبادل ماده، انرژی و اطلاعات بطور دائمی می‌باشد و از محیط تأثیر پذیرفته و خود روی محیط اثر می‌گذارد.

سیستم بسته سیستمی است که با محیط خود ارتباطی نداشته و در حال تبادل ماده انرژی و اطلاعات نمی‌باشد در

مدیریت هنگامی که از سیستم بسته صحبت می‌شود عمدتاً دیدگاه‌های کلاسیک‌ها و تا حدودی نئوکلاسیک‌ها مدنظر می‌باشد. گرچه گفته می‌شود که در دنیای مادی هیچ سیستمی نمی‌تواند بطور کامل بسته باشد.

نکته: خصوصیات مهم سیستم‌ها:

هر سیستم از خصوصیات و قسمت‌های زیر برخوردار است:

1- ورودی (داده‌ها) In puts

2- فرآیند Process

3- برون داد (خروجی‌ها) Out puts

4- تعادلی که لازمه تداوم وجود یک سیستم است.

معروفترین تقسیم‌بندی سیستم‌ها

معروفترین تقسیم‌بندی سیستم‌ها براساس پیچیدگی آنها توسط کنت بولدینگ انجام شده است. او سیستم‌ها را بر اساس میزان پیچیده بودن به 9 طبقه تقسیم می‌کند و بیان می‌دارد که هرچه از طبقه 1 به سوی طبقه 9 می‌رویم سیستم‌ها پیچیده‌تر شده و نیز هر سیستم طبقه بالایی ضمن اینکه خصوصیات طبقات پائینی را دارد دارای ویژگی‌هایی است که سیستم طبقه پائینی از آن برخوردار نیست.

سطوح این طبقه‌بندی به شرح زیر است:

1- طبقه اول: سطح ساخت یا چارچوب، دارای ساخت ایستاده فاقد حرکت و پویایی مثل نقشه جغرافیا

2- طبقه دوم: سیستم‌های متحرک و ساده، ساعت گونه‌ها، قواعد حرکت و دینامیک از این سطح آغاز می‌شود چرخش ساعتی از اجرام و ستارگان

3- طبقه سوم: سیستم‌های سایبرنتیک که توسط فیدبک یا بازخور کنترل می‌شود. مانند ترموستات (Feed Back)

4- طبقه چهارم: سطح سلول یا یاخته: مرز جدایی موجود زنده و جمادات. مفهوم سیستم باز بطور مشخص از این سطح اتفاق می‌افتد

5- طبقه پنجم: سطح گیاه یا رویدنی‌ها

6- طبقه ششم: زندگی حیوانی - خود وقوفی و دارای رفتار هدفدار

7- طبقه هفتم: سطح انسان دارای خودآگاهی قدرت تفکر و تصور

- 8- طبقه هشتم: سازمان‌های اجتماعی که پیچیده‌ترین و بالاترین سیستم عینی موجود می‌باشند
- 9- طبقه نهم: سیستم‌های استعلایی که مربوط به دنیای ناشناخته است که با توجه به دانش موجود بشر این طبقه ذهنی می‌باشد اما ممکن است با پیشرفت دانش بشر عینی شود.

ویژگی‌های سیستم باز

- نکته: ویژگی‌های سیستم باز: ویژگی‌های عمده سیستم باز به شرح زیر می‌باشند.
- 1- تمایز یا پیچیدگی: یعنی اینکه سیستم‌های باز بطور مرتب در حال پیچیده‌تر شدن هستند.
 - 2- هم افزایی یا سینرژی: یعنی اینکه در سیستم‌های باز عملکرد کلی سیستم از جمع جبری عملکرد اجزا بیشتر است. این ویژگی سیستم‌های باز مفهوم منطبق ریاضی $2+2=4$ را کمرنگ می‌کند.
 - 3- آنتروپی منفی: سیستم‌های باز با استفاده از مکانیسم‌هایی بی نظمی را در خود کاهش داده و مرگ خود را به تعویق می‌اندازند. آنتروپی به مفهوم مرگ تدریجی است که در سیستم‌های باز آنتروپی منفی وجود دارد سیستم‌های باز بدلیل ارتباط با محیط بطور ذاتی به آنتروپی منفی یعنی به نظم تمایل دارد.
 - 4- آگاهی محیطی: سیستم باز نسبت به اتفاقات و تغییرات پیرامونش آگاهی می‌یابد.
 - 5- بازخور یا فیدبک: سیستم باز در برابر اتفاقات محیطی واکنش نشان می‌دهد.
 - 6- هم پایانی Equifinality: یعنی اینکه برای رسیدن به یک هدف می‌توان از راه‌های مختلف و نقاط مختلفی اقدام نمود. هم پایانی به مفهوم آن است که برای حل یک مسئله راه‌های متعددی وجود دارد.
 - 7- تفکیک وظایف و تخصص گرایی: یعنی هر جزء سیستم دارای وظیفه مشخص در راستای اهداف کل سیستم است.
 - 8- تعادل پویا: ورود انرژی برای توقف افزایش آنتروپی، به منظور حفظ پایداری و ثبات در مبادله انرژی است.

سایر تقسیم بندی‌های سیستم‌ها

- دانشمندان مختلف براساس اعتبارات مختلف سیستم‌ها را طبقه‌بندی نموده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:
- الف - آقای استافورد بیر: او سیستم‌ها را به سیستم‌های قطعی و سیستم‌های احتمالی تقسیم بندی می‌کند.
- در سیستم‌های قطعی نتایج کار سیستم قابل پیش‌بینی است.
- در سیستم‌های احتمالی پیش‌بینی دقیق و قطعی نتایج سیستم امکان‌پذیر نیست. و هر چه سیستم پیچیده‌تر باشد امکان پیش‌بینی قطعی، کمتر است.

ب- آقای اروین لازلو: او سیستم‌ها را به سیستم‌های طبیعی و سیستم‌های مصنوعی که هر یک دارای تقسیم‌بندی فرعی نیز می‌باشند تقسیم نموده است.

سیستم طبیعی: سیستمی است که موجودیت آن مدیون برنامه‌ریزی و عملکرد آگاهانه آدمی نیست.

سیستم‌های طبیعی شامل سیستم‌های زیر است:

1- سیستم دون ارگانیک از فلز یا اتم‌های بیجان تا سطح ویروس

2- سیستم ارگانیک از سطح یاخته تا انسان

3- سیستم فوق ارگانیک: قلمرو علوم اجتماعی تا جامعه جهانی

سیستم مصنوعی: سیستمی است که موجودیت آن بواسطه برنامه‌ریزی و عملکرد آگاهانه آدمی است.

سیستم‌های مصنوعی شامل سیستم‌های زیر است:

1- سیستم فیزیکی از سطح ماشین‌های ساده تا الکترونیک

2- سیستم انسانی از گروه تا سطح سازمان

3- سیستم فیزیکی انسانی: نظم انسان ماشین تا سطح سازمان و فرد

ج- آقای جان بکت سیستم‌های باز را به سیستم‌های فیزیکی، بیولوژیکی و اجتماعی تقسیم می‌کند.

1- سیستم‌های فیزیکی مثل اتم و مولکول

2- سیستم‌های زیستی مثل سلولها و حیوانات

3- سیستم‌های اجتماعی مثل جوامع و اجتماعات

د- آقای جیمز مایکر سیستم‌ها را به سیستم ادراکی، سیستم مجرد، سیستم سخت و سیستم جاندار تقسیم کرده است.

تقسیم‌بندی آقای ایکاف (Ackoff)

آقای ایکاف سیستم‌ها را به چهار دسته تقسیم‌بندی نموده است. او براساس اینکه آیا اجزای یک سیستم و خود آن

سیستم به عنوان یک کل، هدفمند هستند یا خیر؟ سیستم‌ها را به چهار دسته زیر تقسیم نموده است:

1- سیستم‌ها و الگوهای جبری: سیستم‌هایی که نه اجزاء و نه کل آنها هدفمند نیستند. مانند بادبزنی برقی یا ساعت که

خود سیستم‌های جبری از خود هدفی ندارند اما غالباً در خدمت اهداف یک یا چند وجود خارج از خودشان هستند.

2- سیستم‌های و الگوهای جاندار: سیستم‌ها و الگوهایی که در آنها کل هدفمند است اما اجزای آن هدفمند نیستند مانند

حیوانات و انسان

- 3- سیستم‌ها و الگوهای اجتماعی: سیستم‌هایی که در آنها هم اجزاء و هم کل هدفمند هستند. مانند سازمان‌ها، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها که اهدافی برای خود داشته و اجزای آنها نیز اهدافی برای خود دارند.
- 4- سیستم‌ها و الگوهای زیست محیطی: سیستم‌ها و الگوهایی که در آنها بعضی از اجزاء هدفمندند اما کل از خودش هدفی ندارد مانند طبیعت که دارنده سیستم‌های مکانیستی، ارگانیستی و اجتماعی می‌باشند. اما درکل هدفی ندارند ولی در خدمت اهداف اجزای خود از جمله ارگانیسم‌ها و سیستم‌های اجتماعی می‌باشند.

عوامل بیرونی تأثیرگذار بر فعالیت سازمان

با نگرش سیستمی به سازمان‌ها عوامل مختلف بیرونی که بر فعالیت سازمان تأثیر گذار هستند به 5 بخش زیر تقسیم بندی شده است:

- 1- عوامل اقتصادی: نظیر سرمایه، هزینه، قیمت‌ها، عرضه و تقاضا، سیاست‌های مالی دولت، مشتریان...
- 2- عوامل تکنولوژیک: اثر تکنولوژی بر بهره‌وری، تولید بیشتر، آلودگی محیط زیست
- 3- عوامل اجتماعی: مجموعه‌ای از نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها و انتظارات اجتماعی، اخیراً مفهوم پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی مطرح شده است. (Social Responsibilites) که به مفهوم توانایی سازمان در ایجاد ارتباط بین فعالیت‌ها و سیاست‌هایش با محیط اجتماع می‌باشد.
- 4- عوامل قانونی و سیاسی: قوانین حمایتی از سازمان‌ها، سیاست دولت در رابطه با سازمان‌ها و بنگاه‌ها بعنوان یک مشتری بزرگ و یا محدود کردن سازمان‌ها
- 5- عوامل اخلاقی و هنجارها: هنجارها مقررات نانوشته یک جامعه، گروه یا سازمان می‌باشند که در رابطه با بد یا خوب بودن یک امر وجود دارند.

عوامل مهم برای شناخت سیستم‌ها

برای شناخت رفتار سیستم‌ها عواملی باید مورد شناسایی قرار گیرند که عبارتند از:

- 1- هدف و مأموریت سیستم
- 2- تضاد سیستم و نحوه ایجاد تعادل در سیستم
- 3- تمایل به نظم در سیستم که با شناخت عوامل فوق می‌توان رفتار سیستم‌ها را مطالعه و شناسایی نمود. (جاسبی)

شناخت رفتار سیستم‌ها شامل شناخت هدف و مأموریت سیستم، شناخت تضاد و نحوه ایجاد تعادل در اجزای سیستم و تمایل نظم برای ادامه حیات سیستم می‌باشد.

جایگزینی سیستم‌ها

برای جایگزینی یک سیستم جدید بجای سیستم قدیمی راه‌های مختلفی وجود دارد. که 3 روش معمول آن عبارتند از:

- 1- روش یکباره یا آنی که جدید جای سیستم قدیمی می‌شود ریسک بالا داشته ولی هزینه پایین است.
- 2- روش تدریجی: در این روش سیستم جدید مرحله به مرحله جایگزین سیستم قدیمی می‌شود و ریسک متوسط و هزینه متوسط است.
- 3- روش موازی: راه اندازی سیستم جدید در موازات سیستم قدیمی و بکارگیر سیستم جدید پس از اینکه بطور کامل پاسخ مناسب را ایجاد نمود در این روش هزینه بالا و ریسک پایین می‌باشد

فصل پنجم: دیدگاه مدیریت اقتضایی

دیدگاه مدیریت اقتضایی

دیدگاهی است که پس از رویکرد سیستمی به سازمان و براساس دیدگاه سیستم‌ها مطرح شد. نظریات اقتضایی به این مفهوم است که تحت شرایط داخل سازمان و شرایط محیط، نوعی از سبک‌های مدیریتی برای اداره سازمان مناسب می‌باشد. این دیدگاه بیان می‌کند که یک بهترین راه حل وجود ندارد و برخلاف نظریات کلاسیک و نئوکلاسیک دیدگاه اقتضایی (Contingency) به شرایط و ویژگی‌های سازمان پرداخته و همه رویکردهای مدیریتی را بستگی به شرایط می‌داند. به این دیدگاه «رویکرد بستگی دارد» گفته می‌شود. (It depends approach) و یا «رویکرد اگر این پس آن» (If – then) برخی صاحب نظران دیدگاه اقتضایی را با دیدگاه موقعیتی (Situational) یکسان تلقی نموده‌اند و برخی معتقدند که دیدگاه اقتضایی تکامل یافته دیدگاه‌های موقعیتی می‌باشد. دیدگاه‌های اقتضایی در بحث رهبری سازمان توسعه و تکامل بیشتری یافته‌اند.

فعالیت‌های مدیران

فعالیت‌هایی که مدیران در طول دوران فعالیت خود آنرا به انجام می‌رسانند توسط آقای فرد لوتانز به چهار نوع فعالیت تقسیم شده است:

1- فعالیت سنتی مدیریتی Traditional Management

2- مدیریت منابع انسانی (HRM) Human Resource Management

3- شبکه سازی Net working

4- ارتباطات Communications

لوتانز و همکارانش با مطالعه 450 مدیر به این نتیجه رسیدند که مدیران بطور عمده چهار فعالیت فوق را انجام می‌دهند. آنان بر مبنای درصد انجام این فعالیت‌ها مدیران را به سه دسته مدیران موفق (Successful) مدیران مؤثر (Effective) و مدیران متوسط (Averrage) تقسیم بندی نمودند. از نظر لوتانز و همکاران عمده فعالیت مدیران موفق شبکه سازی (48%) و سپس ارتباطی (28%) است. عمده فعالیت مدیران مؤثر فعالیت ارتباطی (44%) و سپس مدیریت منابع انسانی (26% فعالیت‌ها) می‌باشد.

و مدیران میانه عمده فعالیت‌شان فعالیت‌های سنتی مدیریت (32%) و سپس ارتباطی (29%) است. (کتاب رفتار سازمانی لوتانز)

قوانین پارکینسون

آقای نورت کوت پارکینسون عبارت‌های مشهوری دارد که از میان آنها به قانون مشهور پارکینسون توجه زیادی شده است. «کار استمرار پیدا می‌کند تا زمان در دسترس برای تکمیل شدنش را پر کند» این عبارت قانون معروف پارکینسون است. یعنی هر میزان زمان به یک کار اختصاص دهیم همان میزان زمان را می‌بلعد.

سایر قوانین پارکینسون:

جمله اول: پارکینسون می‌گوید بیشتر مدیران برای آنکه اثبات کنند که دارای قلمرو وسیعی هستند در تلاشند تا با استخدام پرسنل غیرضروری و تولید کار کاذب برای آنان این موضوع را به اثبات رسانند و بر تورم بوروکراسی بیافزایند. پارکینسون از این معضل تحت عنوان امپراطورسازی یاد می‌کند. (Empire building) این عنوانی است که پارکینسون برای معضل گسترش بیش از حد تشکیلات اداری و استخدام نیروهای غیرضروری بیان نموده است

جمله دوم: عمده مدیران بجای دنبال کردن اهداف سازمان به دنبال اهداف شخصی خود می‌باشند.

جمله سوم: مقدار زمانی که در هر جلسه به اقلام دستور جلسه (Agenda) اختصاص داده می‌شود. با اهمیت موضوع رابطه معکوس دارد. هر چه موضوع کم اهمیت‌تر باشد وقت بیشتری می‌گیرد و بالعکس و افراد خلاء دانش خود را در خصوص موارد مهم هنگامی که از موارد بی‌اهمیت صحبت می‌شود جبران می‌کنند.

اصل پیتر

لارنس پیتر ادعا می‌کند که کارکنان در سازمان و در سلسله مراتب سازمانی تا جایی ارتقاء پیدا می‌کنند که به درجه بی‌لیاقتی و ناشایستگی خود می‌رسند و در همانجا باقی می‌مانند. این عبارت تحت عنوان اصل کفایت یا شایستگی یا اصل پیتر مطرح می‌باشد.

ارگونومی یا مهندسی انسانی

نمونه‌ای امروزی از تفکر ماشینی درباره انسان است و به بررسی روابط انسان با ماشین می‌پردازد و در تلاش است که رابطه انسان و ماشین را بنوعی طراحی کند که کمترین صدمه در استفاده از ماشین را برای انسان ایجاد نماید.

ارگونومی علم رابطه انسان با ماشین است که در پی یافتن طریق ساده و صحیح استفاده از ماشین آلات و سیستم‌ها بوسیله انسان است بطوریکه بیشترین ثمربخشی حاصل شود که آنرا تکنولوژی زیستی یا فن شناسی زیستی هم نامیده‌اند و فنی است که هدف آن طراحی ماشین آلات، عملیات و محیط کاری به گونه‌ای است که با ظرفیت‌ها و محدودیت‌های انسان هماهنگی و توازن داشته باشد. (فرهنگ جامع مدیریت)

روش‌ها و دیدگاه‌های کمی در مدیریت Quantitative view points

این دیدگاه ریشه در جنگ جهانی دوم دارد. و از برنامه‌ریزی‌های دقیق جنگی نشأت گرفته است. پژوهش عملیاتی operational Research تلاش می‌کند. تصمیم‌گیری را در مدیریت به شکل کمی در آورد و با تبدیل مسائل مدیریتی به مدل‌های ریاضی و حل مدل ساخته شده مبانی بهترین نوع تصمیم‌گیری را با روش‌های کمی فراهم آورد. عمده ترین مبحث در پژوهش عملیاتی برنامه‌ریزی خطی Linear programming می‌باشد که با تعیین محدودیت‌های مسئله و با شناخت متغیرها ابتدا مدلسازی صورت گرفته و مدل ایجاد شده حل می‌شود. امروزه روش‌های کمی و پژوهشی عملیاتی تحت عنوان علم مدیریتی (Managerial Science) شناخته شده است. تحقیق در عملیات تصمیم ارائه نمی‌دهد بلکه آمار و ارقام صحیح را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌آورد.

تئوری Z:

این تئوری توسط یک آمریکایی بنام ویلیام اوچی (Ouchi) ارائه گردید. او با مطالعه نمونه‌های موفق مدیریتی دنیا بخصوص ژاپن و نیز با مطالعه الگوهای مدیریتی در آمریکا به این نتیجه رسید که اگر سازمان‌های آمریکایی بتوانند شیوه‌های مدیریت ژاپنی را متناسب با فرهنگ آمریکا بکار گیرند در فعالیت خود موفق خواهند شد. او شیوه مدیریت ژاپنی‌ها را تحت عنوان تئوری J و مدیریت آمریکایی را تئوری A نامگذاری نموده و تئوری ابداعی خود را که از تلفیق این دو شیوه ارائه نمود تئوری Z نام گذاشت.

ویژگی‌های تئوری ژاپنی

استخدام مادام‌العمر، مسئولیت‌پذیری جمعی، تصمیم‌گیری اجماعی، ارتقاء و پیشرفت بطئی (کند) ارتباطات عمده‌تاً افقی، ارزیابی و کنترل غیرمستقیم، دیدگاه جامع به افراد (Holistic)، تأکید بر کار گروهی و فرهنگ سازی منسجم سازی

ویژگی‌های تئوری آمریکایی

استخدام کوتاه مدت، مسئولیت پذیری فردی، تصمیم‌گیری فردی، ارتقاء پیشرفت، سریع ارتباطات عمدتاً عمودی، ارزیابی و کنترل مستقیم، نگاه بخشی به افراد.

ویژگی تئوری Z: استخدام بلند مدت، مسئولیت پذیری فردی، تصمیم‌گیری اجماعی، ارتقاء و پیشرفت کند، ارتباطات عمدتاً افقی، ارزیابی و کنترل غیرمستقیم، دیدگاه جامع به افراد

به نظر اوچی این ویژگی‌ها در تئوری Z منجر به ایجاد احساس تعلق کارکنان به سازمان و بالعکس شده و باعث می‌شود که کارکنان تمام نیرو و توان خود در راستای اهداف سازمان و با بازدهی بیشتر بکار گیرند.

بر اساس تئوری مدیریت ژاپنی مسئولیت پذیری کارکنان بصورت جمعی بوده و براساس تئوری مدیریت آمریکایی و تئوری Z مسئولیت پذیری فردی می‌باشد.

نکته: تصمیم‌گیری اجماعی (Consensual Decision Making) یعنی اینکه همه افراد گروه باید به یک نظر برسند تا تصمیم اتخاذ شود و اگر حتی یک مخالف داشته باشد بحث باید تا زمانیکه آن فرد اقناع شده و متقاعد شود ادامه یابد و یا باید آن جمع فرد را متقاعد کند یا فرد جمع را. در چنین شرایطی با بحث و بررسی و تبادل نظر به نظر می‌رسد که می‌تواند بهترین تصمیم‌گیری‌ها صورت پذیرد. البته تصمیم‌گیری اجماعی زمان بر می‌باشد. در تصمیم‌گیری مشارکتی افراد در تصمیم مشارکت دارند اما با رأی اکثریت یعنی توافق عمومی ملاک تصمیم خواهد بود.

دیدگاه‌های فرامدرن یا پست مدرن

دیدگاه‌های فرامدرن یا پست مدرن حدود بیش از یک دهه است که در عرصه مدیریت مطرح شده است. این دیدگاه عمدتاً براساس محور «نسبی‌گرایی» حرکت می‌کنند و برخلاف دیدگاه‌های سنتی هستند. از دیدگاه‌های مهم پست مدرن دیدگاه‌های «گرت مورگان» (Gareth Morgan) تحت عنوان استعاره‌های سازمانی (organizational metaphors) است. ما به کمک استعاره سعی می‌کنیم تا به تشبیه یک پدیده به پدیده‌ای دیگر که برای ذهن شناخته شده‌تر است ذهن را نسبت به پدیده اول روشن‌تر نماییم. در بحث استعاره‌های سازمانی نیز با کمک استعاره‌های مختلف سعی می‌کنیم نسبت به کل سازمان آگاهی بیشتری پیدا کنیم. آقای مورگان معتقد است که سازمان یک چیز نیست بلکه چیزهای متعدد است و هرگونه که ما به سازمان نگاه کنیم سازمان نیز آن گونه است.

استعاره‌های سازمانی

- 1- سازمان به مثابه ماشین: نظریه کلاسیک‌ها و مدیریت علمی
- 2- سازمان به مثابه موجود زنده: طبق این استعاره سازمان‌ها هدف بقاء را دنبال می‌کنند
- 3- سازمان به مثابه مغز انسان: سایبرنتیک یا «علم ارتباطات و کنترل» رابطه‌ای صریح بین مغز انسان و سازمان برقرار می‌کند. تکیه بر یادگیری و خود نظمی به کمک بازخور منفی است. که از طریق ادراک و جمع‌آوری اطلاعات از محیط و مقایسه آن با هنجارها، اقدام اصلاحی صورت می‌دهد.
- 4- سازمان به مثابه زندان روح: محدود شدن اعضا و مدیریت سازمان به داخل سازمان و عدم توانایی در نگرستن به بیرون و واقعیت‌های خارجی.
- 5- سازمان به مثابه پدیده‌ای دگرگون شونده: در این استعاره محیط نیز جزیی از اجزای سازمان محسوب می‌شود.
- 6- سازمان به مثابه ابزار سلطه: سازمانهایی که بجای خدمت به مردم پس از چندی به آنان حکمرانی می‌کنند.
- 7- سازمان به مثابه فرهنگ: ریشه‌های فرهنگی و ارزشی رفتار انسانها و مفاهیم مشترک در مجموعه سازمان
- 8- سازمان به مثابه یک نظام سیاسی: در این استعاره سازمان‌ها می‌توانند مدیریتی دموکراتیک یا مستبدانه داشته باشند.

نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی و اثر پروانه‌ای

از دیگر نظریات پست مدرن در مدیریت نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی است (Chaos theory) این نظریه ریشه در ریاضیات داشته و براساس آن درون هر بی‌نظمی، نظمی نهفته است و اگر ما نمی‌توانیم آنرا تشخیص دهیم بدلیل ضعف دانش می‌باشد. و اگر این پدیده‌های بی‌نظم در بلند مدت بررسی شوند نظم درون آنها کشف می‌شود.

اثر پروانه‌ای: از دیگر نظریات پست مدرن در مدیریت اثر پروانه‌ای Butterfly Effect است. براساس این نظریه اگر یک پروانه در شهر پکن بالهای خود را تکان می‌دهد این امر می‌تواند در کشور آمریکا موجب تغییر آب و هوا شود. این نظریه بیانگر این مطلب است که عدم توجه به جزئیات بی‌ارزش در سازمان‌ها ممکن است منجر به ایجاد تغییرات و مشکلات عمده‌ای در سازمان گردد. این مباحث از جمله جهت‌گیری‌های جدید در تفکر سیستمی در خصوص سازمان‌ها می‌باشند.

تقسیم‌بندی اسکات

ریچارد اسکات با در نظر گرفتن سیر تحولات تاریخی مدیریت و با در نظر گرفتن نگرش عقلایی و اجتماعی به انسان سازمان‌ها را به 4 گروه تقسیم‌بندی نموده است.

1- سازمان بسته و عقلایی (منطقی) - کلاسیک

2- سازمان بسته و اجتماعی - نئوکلاسیک

3- سازمان باز و عقلایی - مکتب سیستم‌ها

4- سازمان باز و اجتماعی - مکاتب سیستمی مدرن (اقتضایی)

در گروه چهارم سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی باز هستند که هدف اصلی خود را بقاء دانسته و معتقدان به این سیستم دیدگاه اقتضایی در مدیریت را دنبال می‌کنند.

دیدگاه هفت S مکنزی

شرکت مشاوره مدیریت مکنزی 7 اصطلاح را که همگی با حرف S آغاز می‌شود را بعنوان هفت عامل اصلی برای پیشبرد و سازمان دانست و توجه نکردن به هر یک از این 7 عامل می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهدافش با مانع مواجه سازد. هرچند که برای برخی از کلمات مطرح شده معنایی غیر از معنای متداول آنها در نظر گرفته شده است اما این کلمات را برای تحلیل مدیریت سازمان‌ها مطرح نموده‌اند:

1- استراتژی Sterategy به مفهوم عملکرد سیستماتیک و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف

2- ساختار Structure

3- سیستم‌ها Systems

4- سبک رهبری یا مدیریت Style

5- کارکنان Staff

6- مهارت: Skills: مهارت‌های ویژه مجموعه سازمان

7- ارزشهای مشترک Shared Values: ارزشهای مشترک اعضای سازمان.

آقایان آتوس و پاسکال هفت S مکنزی را به دو دسته Hard-S و Soft-S تقسیم کرده‌اند Strategy و Structure و System جزء گروه Hard-S و مابقی در گروه Soft-S قرار دارند.

قوانین مُرفی: Murphy`s Law

1- مورفی معتقد است اگر هنگام برنامه‌ریزی به موارد بی اهمیت توجه نشده و عوامل جزئی نادیده گرفته شود و تصور

کنیم که از آنها مشکلی ایجاد نمی‌شود به احتمال زیاد همین موارد در عمل کار را با مشکل مواجه نموده و به بدترین

و جهی ایجاد مشکل می‌کنند. او معتقد است که مشکلات در دنیای واقعی با یکدیگر همگرایی داشته و به مجرد اینکه با یک مشکل مواجه می‌شویم زمینه ظهور سایر مشکلات فراهم می‌شود.

2- هر کار بیش از انتظار و برآورد وقت می‌گیرد.

3- هر چیز بیش از برآورد اولیه هزینه خواهد داشت

4- هر مشکلی که امکان را دارد پیش بیاید پیش خواهد آمد

مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مدیریت کیفیت جامع که توسط ادوارد دمنینگ ابداع گردید و به مفهوم اقدام هوشمندانه و مستمر در حفظ کیفیت در کلیه فرایندها و ارتقاء مستمر فرایندها در تولید محصولات و خدمات می‌باشد. این اقدام مستمر منجر به هم افزایی در جهت تأمین اهداف سازمان و در نهایت به رضایت مشتریان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی می‌گردد. TQM بعنوان یک فلسفه مدیریتی مطرح می‌باشد.

سازمان‌های یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده Learning Organizations سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد بطور مستمر توانایی‌ها و دانش خود را زیاد نموده و با ترویج اندیشه‌های گروهی و آموختن «چگونه آموختن» (یادگیری دو حلقه‌ای) به سوی اهداف خود حرکت می‌کنند. در این سازمان‌ها با شکل‌گیری شبکه‌های انسانی و شبکه‌های دانشی، یادگیری گروهی با سازوکار مباحثه و مناظره ترویج شده و سازمان با استفاده از تجربیات گذشته و نیز با استفاده از دانش موجود در محیط بسوی اهداف خود پیش می‌رود. در چنین سازمان‌هایی اعضای خلاق آن با مشکلات خوگیر نمی‌شوند و علت و راه حل آن را در خود و سازمان جستجو می‌نمایند. در این سازمان‌ها هدایت و رهبری مدیریت نقش اساسی دارد در این سازمان‌ها کارکنان بطور مداوم در شبکه‌های انسانی با استفاده از تجربیات قبلی و استفاده از دانش موجود در محیط همواره در پی فراگرفتن و ارتقاء ظرفیت و شایستگی‌های خود می‌باشند.

بخش دوم: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و خلاقیت

فصل ششم: برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی عبارت است از فرآیند تدوین اهداف و تصمیم‌گیری در مورد اینکه چگونه به بهترین شکل به اهداف دست یابیم. بعبارت دیگر برنامه‌ریزی در پاسخ به دو سؤال زیر می‌باشد:

1- کجا می‌خواهیم برویم (هدف)

2- چگونه می‌خواهیم برویم (تصمیم‌گیری)

برنامه‌ریزی در نزد تمامی صاحب‌نظران مدیریت اولین وظیفه مدیران می‌باشد که در آن پیش‌بینی اولویت‌های سازمان صورت می‌گیرد.

دلایل و اهداف برنامه‌ریزی

نکته: دلایل و اهداف برنامه‌ریزی به شرح زیر می‌باشد:

1- برنامه‌ریزی مسیر فعالیت‌ها را تعیین نموده و یک تلاش هماهنگ بوجود می‌آورد

2- منجر به کاهش ضایعات و اضافات می‌شود

3- از تغییرات بیهوده در تلاش‌ها جلوگیری نموده و فعالیت‌ها را در مسیر مشخص هدایت می‌کند.

4- استانداردهای مناسب برای تسهیل کنترل و ارزیابی فعالیت‌ها ایجاد می‌کند.

دوقلوهای مدیریت

برنامه‌ریزی و کنترل را دوقلوهای مدیریت گویند (کونتز) چرا که تا زمانی که اهداف مشخص نباشد کنترل مفهومی پیدا نمی‌کند و تا زمانی که هدف مشخص نیست نمی‌توان کنترل نمود که آیا فعالیت‌ها در مسیر اهداف قرار دارد یا خیر؟ لذا فقط در صورت وجود برنامه‌ریزی و تعیین اهداف است که می‌توان کنترل نمود لذا بدون برنامه‌ریزی کنترل امکان‌پذیر نمی‌باشد.

انواع برنامه‌ریزی

براساس سطوح مختلف مدیریت عالی، مدیریت میانی و مدیریت عملیاتی برنامه‌ریزی به سه دسته تقسیم می‌شود:

- 1- در سطح مدیریت ارشد برنامه‌ریزی استراتژیک یا بلند مدت و غیرعملیاتی صورت می‌گیرد.
- 2- در سطح مدیریت میانی برنامه‌ریزی تاکتیکی، نیمه عملیاتی و میان مدت صورت می‌گیرد.
- 3- در سطح مدیریت عملیاتی برنامه‌ریزی عملیاتی، کوتاه مدت و تکنیکی صورت می‌پذیرد.

اثرات برنامه‌ریزی

اثرات برنامه‌ریزی و منافع آن برای فعالیت سازمان به شرح زیر است:

- 1- برنامه‌ریزی رسیدن به اهداف را از طریق تنظیم فعالیت‌ها میسر می‌کند
- 2- برنامه‌ریزی احتمال رسیدن به منافع اقتصادی را از طریق کاهش ضایعات و هزینه‌ها افزایش می‌دهد.
- 3- برنامه‌ریزی باعث تمرکز سازمان بر اهداف شده و از تغییرات بی‌بهره تلاش‌ها جلوگیری می‌کند
- 4- استانداردها و ابزار مناسب برای کنترل را فراهم می‌کند

برنامه‌های اقتضایی

برنامه‌های اقتضایی شکل خاصی از برنامه‌ریزی است که در شرایط متغیر و متلاطم محیطی طراحی می‌شود. زمانی که نمی‌توان پیش‌بینی مناسبی از محیط داشت (مانند شرایط جنگی) با برنامه‌ریزی اقتضایی چندین حالت مختلف را که ممکن است بطور احتمالی پیش بیاید در نظر گرفته و برای هر یک یک سناریو یا برنامه تدوین می‌شود و در صورت بروز هر یک از شرایط سناریوی مربوطه بکار گرفته می‌شود. بعبارت دیگر برنامه‌ریزی اقتضایی نوعی از برنامه‌ها یا مجموعه‌ای از برنامه‌ها است که برای چندین نتیجه احتمالی در آینده تنظیم می‌شود.

برنامه‌ها و برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح مدیریت ارشد سازمان انجام می‌گیرد. دوره زمانی این برنامه بلند مدت بوده (حدود 3-5 سال) و براهین بخشی کل سازمان متمرکز است. در برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا متغیرهای محیطی مورد مطالعه قرار گرفته و محیط از نظر متغیرهای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، تکنولوژیکی مورد مطالعه قرار می‌گیرد و نقاط فرصت محیطی (Opportunities) و نقاط تهدید محیطی (Threats) را مشخص نموده و سپس با مطالعه محیط داخلی سازمان نقاط قوت (Strengths) و نقاط ضعف (Weakness) نیز شناخته می‌شود سپس در یک جدول بنام swot

تجزیه و تحلیل SOWT صورت می‌گیرد. یعنی کلیه نقاط قوت و ضعف سازمان به همراه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته و با ملاحظه این شرایط استراتژی‌های مربوطه تدوین می‌شود. در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به ترتیب ابتدا رسالت و مأموریت سازمان مشخص شده و با تعریف اهداف کلان و سپس اهداف عینی، با ارزیابی مخاطرات محیطی و منابع سازمان. استراتژی‌های مختلف انتخاب شده پس از ارزیابی، این استراتژی‌های اولویت‌بندی می‌شوند.

عوامل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک

در برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به محیط بسیار مهم است. متغیرهای محیطی که در سازمان تأثیر می‌گذارد با شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و مطالعه آنها در ارتباط با قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمان برنامه‌ریزی استراتژیک صورت گرفته و استراتژی‌ها با توجه به این ابعاد تدوین می‌شود. مطالبی که در برنامه استراتژیک مورد طرح قرار می‌گیرند عبارتند از اینکه شرایط فعلی سازمان چیست و برنامه‌های آینده آن چگونه باید باشد؟ فرصت‌های محیطی مناسب در آینده کدامند؟ سیر کلی حرکت سازمان در آینده چگونه است؟ و تصمیم‌گیری در مورد آینده کلان سازمان با توجه به این عوامل صورت می‌گیرد.

تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک عبارتست از علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چند گانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. (دیوید)

تعریف استراتژی

استراتژی‌ها ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از دارایی‌ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت‌های خصوصی باشند.

استراتژی همچنین می‌تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک عبارتست از:

- 1- شناسایی رسالت و مأموریت‌های سازمان، اهداف کلان و راهبردهای فعلی سازمان
- 2- تحلیل مقاصد و اهداف کلان سازمان
- 3- تجدید نظر در رسالت و هدف‌های کلان سازمان و اتخاذ راهبردهای جدید برای اهداف آتی براساس مقتضیات محیطی و درونی سازمان (برنامه‌ریزی استراتژیک)
- 4- اجرای برنامه‌های راهبردی
- 5- ارزیابی نتایج و تجدید نظر در فرآیند مدیریت راهبردی

آنالیز PEST:

در برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از روش‌های بررسی آثار عوامل خارجی روی سازمان آنالیز PEST نام دارد. در این روش عوامل خارجی مؤثر بر سازمان در 4 گروه کلی سیاسی و قانونی (political)، اقتصادی (Economic)، اجتماعی (social) و تکنولوژیک (Technological) دسته‌بندی شده و مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند.

گروه BCG:

در مبحث برنامه‌ریزی استراتژیک ماتریس پورتفولیو توسط گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group) تدوین و ارائه گردید. این ابزار برای تخصیص منابع در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ که محصولات چندگانه تولید نموده و به شکل واحدهای کسب و کار استراتژیک (Strategic Business Unit = SBU) می‌باشند طراحی و بکار می‌رود. طبق این ماتریس محصولات مختلف می‌توانند در یکی از 4 گروه ذکر شده قرار گیرند. از این روش به عنوان سبد بی سی جی (BCG Basket) نیز نام برده می‌شود.

این ماتریس برای تحلیل برنامه‌ریزی سبد سرمایه، برای تدوین راهبرداستفاده از فرصت‌های محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار بکار می‌رود. (Boston Consulting Group)

استراتژی‌های انطباقی مایلز و اسنو

در بحث برنامه‌ریزی استراتژیک راهبردهای انطباقی که توسط مایلز و اسنو ارائه شده به شرح زیر است:

- 1- راهبرد پیشروی: که مترصد کشف فرصت‌ها بوده و ریسک‌پذیری بالا دارد. این راهبرد در محیط پویا و رو به رشد و

برای سازمان‌های خلاق و نوآور و منعطف کاربرد دارد.

2- راهبرد تدافعی: در این راهبرد از تغییر اجتناب شده و ثبات مورد نظر است. محیط مناسب محیط ثابت بوده و در سازمان‌های متمرکز، و دارای کنترل شدید برای کاهش هزینه‌ها به کار می‌رود.

3- راهبرد تحلیل‌گری: در این راهبرد در عین تلاش برای نوآوری برای حفظ ثبات تلاش می‌شود در محیط نسبتاً متغیر به کار رفته و سازمان دارای کنترل شدید ولی منعطف و خلاق می‌باشد.

4- راهبرد واکنشی: در این راهبرد در برابر اتفاقات واکنش نشان داده می‌شود. در هر موقعیت و محیطی بکار رفته و سازمان نیازی به ویژگی‌های ساختاری خاص ندارد.

استراتژی‌های رقابتی از پورتر

مایکل پورتر با مطالعه تعدادی از شرکت‌ها سه استراتژی رقابتی زیر را ارائه نمود.

1- کاهش هزینه‌ها: در این استراتژی رهبری سازمان درصدد کاهش دادن هزینه‌ها برمی‌آید. تا سهم بیشتری از بازار را دست یابد. با افزایش کارایی، کنترل‌های شدید این کار صورت گرفته حفظ ثبات و پایداری شرکت در اولویت بوده و شرکت به فکر نوآوری و خطرپذیری نیست ولی از کیفیت محصولات نمی‌کاهد.

2- متمایز ساختن محصول: شرکت می‌خواهد محصولات و خدمات خود را در صنعت مربوطه متمایز کند. با استفاده از تبلیغات، تکنولوژی خاص و خدمات استثنایی، این استراتژی نیاز به فعالیت‌های پرهزینه مثل طرح تحقیق، طرح محصول و تبلیغات وسیع دارد. نوآوری و ابتکار عمل کارکنان خلاق و مبتکر لازمه اجرای این استراتژی است. بکارگیری این استراتژی می‌تواند از شدت رقابت محصول بکاهد زیرا که جایگزینی نخواهد داشت (محصول با ویژگی‌های منحصر به فرد).

3- تمرکز: تمرکز به نوع خاصی از محصول یا خدمت- که به وسیله آن سازمان می‌کوشد تا بر بخش‌های خاصی از بازار یا گروه‌های خاصی از خریداران متمرکز شود. که این امر می‌تواند از طریق کاهش هزینه‌ها، یا متمایز ساختن محصول و محدود کردن بازار صورت گیرد.

مدیریت بر مبنای هدف MBO

اولین بار توسط پیتر دراکر پدر مدیریت نوین مطرح گردید. و با مفهوم زیر ارایه شده است:

MBO (Management By Objective) سیستمی از مدیریت جامع است که در آن مدیران سطوح بالا و پایین و

کارکنان بطور مشترک اهداف سازمان، بخش‌های سازمانی و اهداف افراد را مشخص نموده و تحت مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی، هم سازمان و هم افراد به شیوه‌ای کارآ و اثربخش به اهداف خود دست می‌یابند. مدیریت بر مبنای هدف سبب ارتقاء مدیریت، شفافیت بیشتر در سازمان، تشویق و انگیزش کارکنان و اعمال کنترل‌های مؤثرتر می‌شود.

در این دیدگاه افراد باید بدانند که اهداف چیست؟ چه اعمالی به تحقق آن کمک می‌کند؟ چه زمانی آنها تحقق خواهند یافت؟ از مهمترین ویژگی‌های MBO می‌توان مشارکت همگانی در سازمان از هدفگذاری تا اجرا، تعیین اهداف مشخص و عینی (verifiable) و قابل ارزیابی و توجه به خودکنترلی افراد می‌باشد.

مشکلات MBO

مشکلات MBO عبارتند از دشواری تعیین اهداف عینی و واضح، دشواری و ضعف در آموزش فلسفه MBO، تاکید زیاد بر اهداف کوتاه مدت و خطر انعطاف‌ناپذیری.

مراحل مدیریت بر مبنای هدف: 1- تعیین اهداف کلی سازمان 2- همکاری رئیس و مرئوس 3- در برابر هم نهادن اهداف و منابع 4- آزادی عمل در اجرا 5- بازنگری و ارزیابی عملکرد

اهداف سازمان

مدیران وظایف متعددی دارند که به صورت‌های مختلف تقسیم‌بندی شده است اما اصلی‌ترین و مهم‌ترین وظیفه هر مدیر رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد.

اهداف سازمان در راستای رسالت و مأموریت سازمان تعیین می‌شوند.

اهداف نقاط پایانی هستند که فعالیت‌های یک مؤسسه به سمت آنها متوجه می‌باشد. اهداف بنگاه‌های اقتصادی کسب سود و مازاد درآمد است که هدف مدیران تحقق این امر است. مدیران در بخش دولتی باید وظیفه مقصودی را که جامعه بر عهده آن سازمان دولتی گذاشته است با کمترین هزینه (حداقل منابع) و حداکثر مازاد محقق نمایند. اهداف باید قابل اندازه‌گیری بوده و قابل رسیدگی در زمان مشخص باشند.

سلسله مراتب اهداف

سلسله مراتب اهداف توسط پيتر دراكر (Druker) به شرح زير بيان شده است:

1- مقصود

2- مأموریت

3- اهداف استراتژیک

4- اهداف کلی

5- اهداف بخش‌ها، دپارتمانها

6- اهداف فردی

بعنوان مثال مقصود یک مؤسسه تولید، بازاریابی و خدمات اقتصادی می‌باشد و اهداف آن مؤسسه باید در راه رسیدن به این مقصود قرار داشته باشد.

اهداف مؤسسه به تعریف پيتر دراكر

آقای پيتر دراكر برای یک مؤسسه تعیین هدف را در 8 زمینه زير لازم می‌داند:

1- جایگاه بازار (Market standing)

2- ابداع (نوآوری) Innovation

3- بهره‌وری (Productivity)

4- منبع مالی و فیزیکی Physical&Financial

5- سودآوری (profitability)

6- توسعه و عملکرد مدیریتی Managerial Performance & Development

7- نگرش و عملکرد کارگران Worker Performance & Attitude

8- مسئولیت اجتماعی Public Responsibility

ویژگی‌های یک برنامه مطلوب

1- هدف‌های برنامه باید روشن مشخص و قابل فهم باشد

2- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد و منابع لازم را نیز برای اجرای برنامه در نظر بگیرد.

3- باید دارای محدودیت زمانی باشد و دوره زمانی متناسب و معقول داشته باشد.

4- تهیه برنامه باید با همکاری کارکنان باشد

5- برنامه باید متعادل و قابل انعطاف باشد

6- وحدت برنامه‌ریزی باید رعایت شود. یعنی برنامه‌ها در راستای برنامه‌های کلان سازمان باشد

7- برای کنترل ابزار مناسب طراحی شده باشد.

انواع برنامه‌ها

انواع مختلفی از برنامه‌ها وجود دارند که دارای توالی و ارتباط مشخص با یکدیگر هستند که به ترتیب زیر عبارتند از:

1- مأموریت‌ها یا مقصودها (Mission or Purpose): یعنی هدف عملکرد و وظیفه اصلی یک سازمان، که شامل هر گونه عمل سازمان یافته دارای مقصد است.

2- اهداف (Objectives or Goals) نقاط نهایی و پایانی که فعالیت سازمان به سمت آنها می‌باشد

3- استراتژی‌ها (Strategies) تعیین اهداف بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع برای دستیابی به این هدفها

4- خط مشی‌ها یا سیاست‌ها (Policies) برنامه‌هایی شامل بیانیه‌ها یا مفاهیم کلی که راهنمای تصمیم‌گیری در سازمان هستند. تصمیمات در چارچوب خط مشی‌ها صورت می‌گیرد.

5- دستورالعمل‌ها یا رویه‌ها (Procedures) روشهای مطلوب و گاهاً قدم به قدم فعالیت‌ها.

6- قوانین (Rules) باید‌ها و نبایدها که بطور شفاف بیان می‌شوند و تخطی از آنها جاز نیست و افراد حق قضاوت شخصی در مورد آنها را ندارند.

7- برنامه‌ها (Programs) مجموعه‌ای از هدف‌ها، خط مشی‌ها، روشها، مقررات و وظایف محوله، قدمهایی که باید برداشته شود، منابع مورد استفاده و سایر عناصر لازم برای یک کار مشخص که می‌تواند جزئی یا کلان باشد.

8- بودجه‌ها (Budgets) بعنوان یک برنامه عددی شده محسوب می‌گردد و شرحی از نتایج مورد انتظار برحسب اعداد و ارقام است. بودجه‌ها همچنان ابزار کنترل نیز هستند ولی تعیین بودجه بوضع برنامه‌ریزی می‌باشد.

توضیح: در این طبقه‌بندی هر چه از طبقه اول به طبقه 8 حرکت کنیم برنامه‌ها وضوح بیشتری پیدا کرده در حالیکه در حرکت برعکس آزادی عمل بیشتری می‌شود. این برنامه سلسله مراتبی به شکل زیر را تشکیل می‌دهند.

گام‌های برنامه‌ریزی

گام‌های برنامه‌ریزی یا مراحل اصلی برنامه‌ریزی به شرح زیر است:

- 1- آگاهی نسبت به فرصت‌های محیطی
- 2- تعیین اهداف
- 3- تعیین پیش‌فرض‌ها (premises)
- 4- تعیین گزینه‌ها و انتخاب‌های ممکن
- 5- ارزیابی گزینه‌ها
- 6- انتخاب راه حل
- 7- تنظیم برنامه‌های فرعی
- 8- عددی کردن برنامه‌ها در قالب بودجه

برنامه‌ها از نظر زمان

برنامه‌ها از نظر زمانی براساس اهدافی که مدنظر است به 3 بخش تقسیم شده و اهداف سازمانی با توجه به سطوح

سازمانی در برنامه‌های مختلف استراتژیک عملیاتی (تاکتیکی) و تکنیکی تقسیم می‌گردد.

اهداف استراتژیک به طور عمده‌ای بلندمدت و نیز عملیاتی هستند.

اهداف تاکتیکی میان مدت و نیمه عملیاتی هستند.

اهداف تکنیکی اهداف کوتاه مدت و کاملاً عملیاتی هستند.

نکته: بحث بلندمدت و کوتاه مدت بودن اهداف این موضوع نسبی است که در قالب انواع برنامه‌ها در سطوح سازمانی قرار

می‌گیرد. آقای رابینز برنامه‌ها را با توجه به تناوب استفاده، عمق، زمان و وسعت به دو قسمت برنامه‌های استراتژیک و

عملیاتی تقسیم نموده است. به نظر آقای رابینز برنامه استراتژیک برنامه وسیعی بوده که دراز مدت کلی و یکبار مصرف از

نظر تناوب استفاده می‌باشد ولی برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت تفصیلی و چند بار مصرف می‌باشند و باید در نظر داشت

که این برنامه‌ها مستقل از یکدیگر نیستند. در برنامه‌های استراتژیک به طور عمده تأکید بر اثربخشی و دستیابی به اهداف

سازمان مدنظر است و در برنامه‌های عملیاتی تأکید بر کارآیی می‌باشد.

برنامه‌ریزی از پایین به بالا

هنگامی که در برنامه‌ریزی از مشارکت افراد استفاده شود و زیردستان در امر برنامه‌ریزی شرکت داشته باشند برنامه‌ریزی نامتمرکز شده و بدیهی است که تعهد افراد سازمان به چنین برنامه‌ای بیشتر خواهد بود زیرا که خود افراد در آن مشارکت داشته‌اند.

مدیریت بحران

مدیریت بحران بعنوان یک رشته علمی جدید بطور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و با توجه به انواع بحرانهایی که شهرت، سودآوری و حیات سازمان را تهدید می‌کند مدیریت بحران سعی دارد تا در شرایط دشوار بحرانی سازمان را در موقعیت مطلوب و مناسب خود حفظ کند.

نگرش سنتی به مدیریت بحران نگرشی منفی بوده ولی در مفهوم جدید به مجموعه‌ای از تدابیر و پیش بینی و طراحی اقدامات برای رویارویی با طرح‌ها، برنامه‌ها و حوادث که علیه سازمان در حال شکل گیری است یا ممکن است اتفاق بیافتد اطلاق می‌گردد. بعبارت دیگر در تعریف مدیریت بحران می‌توان گفت که مدیریت بحران شامل پیش بینی منظم رخدادها و حوادث مخاطره آمیز و آماده سازی سازمان، جامعه، شهر و یا کشور برای کنترل مطلوب آن دسته از عوامل داخلی و خارجی که بطور جدی سلامت، امنیت، شهرت، سودآوری و حیات سازمان یا جامعه را تهدید می‌کند، می‌باشد.

انواع بحران

برای مدیریت بحران، آشنایی و شناخت انواع بحران ضروری می‌باشد بحران‌ها را با توجه به متغیرهای داخلی و خارجی بودن و فنی، اقتصادی و یا اجتماعی، سازمانی بودن به 4 گروه تقسیم می‌شوند:

(1) بحران‌های فنی - اقتصادی داخلی:

مانند کاهش میزان محصولات یا خدمات، بروز حوادث یا سوانح در محیط کار، ورشکستگی مالی و...

(2) بحران‌های فنی - اقتصادی خارجی:

مانند بحران‌های ملی، دولتی و بین المللی، بروز سوانح طبیعی، تخریب محیط زیست، خراب شدن سیستم‌های بزرگ ظهور تکنولوژی‌های جدید و...

(3) بحران‌های سازمانی - اجتماعی داخلی:

مانند عقب ماندن از رقبا در عرصه انطباق با تغییرات، تخریب عمدی دستگاهها، شایعه سازی، بهتان زدن، بدگویی، و

شوخی‌های رکیک در سازمان، اخذ رشوه، ساختن محصولات تقلبی شرکت توسط کارکنان اعمال غیر قانونی...

(4) بحران‌های سازمانی - اجتماعی خارجی:

مانند: تعمیم نمادین (یعنی تداعی ذهنیت منفی از نام سازمان در اذهان و افکار عمومی) تخریب عمدی سازمان توسط نیروهای خارجی، تهمت و افترا علیه سازمان، اعتصاب، تحریم، گرونگانگیری برای کسب امتیازات غیر قانونی

مراحل مدیریت و کنترل بحران

مدیریت بحران که در قالب کنترل بحران صورت می‌گیرد در 4 مرحله می‌باشد:

- (1) پیش بینی حوادث و بحران‌ها شامل بررسی نقاط بحران خیز و ضربه پذیر سازمان
- (2) تدوین و تنظیم برنامه‌های اقتضایی (در مبحث برنامه‌ریزی اشاره شده است)
- (3) ایجاد گروه‌های مدیریت بحران و تامین نیروی انسانی مناسب، سازماندهی و آموزش مناسب نیروی انسانی
- (4) اجرای برنامه‌های آموزشی و تمرینی به منظور کسب آمادگی جهت اقدام در شرایط واقعی

برنامه‌های اقتضایی برای مقابله با بحران

برنامه‌های اقتضایی برای مقابله با بحران باید بگونه‌ای طراحی شوند تا حتی المقدور «کلیه علایم هشدار دهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند». «اقداماتی برای خنثی سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی نمایند» و «نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند» در این برنامه‌ها باید به جزئیات امور توجه ویژه بشود. فردی بعنوان سخنگوی سازمان به افکار عمومی معرفی شده تا امر اطلاع رسانی و پاسخگویی به افکار عمومی و رسانه‌های جمعی را برعهده داشته و اطلاعات لازم فقط توسط آن فرد منتشر شود. در ضمن هر ساله باید برنامه‌های اقتضایی مقابله با بحران را به هنگام روزآمد نمود. (رضائیان؛ 1380)

لازم به ذکر است که در متن سؤال سازمان سنجش در گزینه 2 کلمه «سه‌میه» تایپ شده است که غلط می‌باشد و کلمه صحیح «کلیه» می‌باشد و سایر گزینه‌ها تا حدودی نزدیک به پاسخ صحیح می‌باشند اما در آنها تغییراتی صورت گرفته است.

دو اشتباه بزرگ که معمولاً در هنگام مواجهه با بحران رخ می‌دهد عبارتند از نادیده گرفتن علایم هشدار دهنده و انکار وجود مسئله هنگامی که حادثه ناگواری در حال رخ دادن است. در پاسخ نامه سازمان سنجش گزینه 1 صحیح اعلام شده ولیکن هر دو گزینه 1 و 4 صحیح می‌باشد و ترتیب بیان این اشتباهات شاید بر اهمیت گزینه 1 افزوده است. (بر اساس

کتاب مبانی سازمان و مدیریت دکتر رضائیان)

فصل هفتم: تصمیم‌گیری (Decision Making)

تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه حل از میان راه‌های موجود. مراحل تصمیم‌گیری در ساده‌ترین حالت در چهار مرحله می‌باشد.

1- تعریف مسئله 2- توسعه راه‌ها

3- ارزیابی راه‌ها 4- انتخاب بهترین راه حل

برخی از صاحب‌نظران انتخاب معیار جهت ارزیابی راه‌ها و نیز اجرای آزمایشی تصمیم اتخاذ شده را جزء مراحل تصمیم‌گیری می‌دانند.

مهمترین و سخت‌ترین مرحله در تصمیم‌گیری تعریف مسئله است زیرا تا زمانی که مسئله درست تعریف نشود درک ناقصی از آن در ذهن تصمیم‌گیرندگان حاصل شده و تصمیمات صحیحی اتخاذ نخواهد شد و اگر مسئله‌ای خوب تعریف شود نصف راه حل آن کشف شده است. این شیوه حل مسئله را شیوه عقلایی (Rational) گویند.

تست: تحصیل اطلاعات مربوط به کدام مرحله از فرآیند تصمیم‌گیری است.

(1) تعریف مسئله (2) تعیین راه حل

(3) تصمیم‌گیری و اجرا (4) کشف حقایق

پاسخ: گزینه 1 صحیح است.

اطلاعات مربوط به مسئله در مرحله تعریف مسئله مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

انواع سطوح تصمیم‌گیری

انواع تصمیم‌گیری براساس سطح سازمانی: تصمیم‌گیری براساس سطوح سازمانی به سه دسته تقسیم می‌شود.

1- در سطح عالی توسط مدیریت عالی که تحت عنوان تصمیمات استراتژیک بلندمدت و غیرعملیاتی می‌باشد از این تصمیمات تحت عناوین تصمیمات غیرساختار یافته، طرح‌ریزی نشده، برنامه‌ریزی نشده، غیرروتین و استثنایی یاد می‌شود.

2- در سطح مدیریت میانی که از آن به عنوان تصمیمات تاکتیکی، میان مدت، نیمه عملیاتی، نیمه ساختار یافته، نیمه برنامه‌ریزی شده و نیمه روتین یاد می‌شود. این تصمیمات میان مدت هستند.

3- در سطح مدیریت عملیاتی که تصمیمات تحت عناوین تصمیم‌های تکنیکی، کوتاه مدت، عملیاتی، ساختار یافته برنامه‌ریزی شده، طرح‌ریزی شده، روتین و تکراری نامگذاری شده است.

سخت‌ترین تصمیمات در سازمان‌ها مربوط به مدیران ارشد است که ساختار و چارچوب مشخصی ندارد و ساده‌ترین تصمیم‌ها مربوط به مدیریت عملیاتی است که قوانین و مقررات وجود دارد. لذا مدیران ارشد باید دارای خلاقیت بالا بوده و توانایی یافتن جایگزین‌های خلاقانه را داشته باشند.

تصمیمات برنامه‌ریزی شده و تصمیمات برنامه‌ریزی نشده

سایمون در یک تقسیم‌بندی دیگر تصمیمات را به دو دسته تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌نماید.

فرآیند منطقی حل مسئله

فرآیند اساسی تصمیم‌گیری منطقی شامل تشخیص و تعریف مسئله جمع‌آوری و تحلیل واقعیات مربوط به مسئله یافتن و ساختن راه حل‌ها و انتخاب بهترین راه حل و به اجراء درآوردن آن است. این فرآیند براساس عقلانیت انسان و نگاه عقلایی و منطقی به مسایل صورت می‌گیرد. هربرت سایمون یکی از دانشمندان به نام عرصه مدیریت است که در موضوع تصمیم‌گیری پژوهش و مطالعه بسیاری داشته و نظرات مهمی را درخصوص تصمیم‌گیری بیان می‌دارد او مهمترین وظیفه مدیران را تصمیم‌گیری می‌داند.

براساس عقیده سایمون انسان‌ها دارای عقلانیت محدود (Bounded Rationality) هستند و به همین دلیل به محض اینکه به اولین راه حل نسبتاً خوب می‌رسند آن را انتخاب کرده ملاک کار خود قرار می‌دهند و به این شیوه از تصمیم‌گیری، بینش رضایت‌بخش به تصمیم‌گیری اطلاق می‌نماید (Good enough Decision making) یعنی افراد از نظر زمانی و ذهنی فرصت توسعه و ارزیابی همه راه حل‌ها را نداشته و به همین تصمیم خوب راضی می‌شوند. در حالی که در تصمیم‌گیری عقلایی فرد باید تمامی راه حل‌ها را ارزیابی نموده و بهترین راه را انتخاب نماید.

تصمیم‌ها براساس میزان خطرپذیری

تصمیم‌ها براساس میزان خطرپذیری یا ریسک به سه دسته تقسیم می‌شوند:

الف) تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان (Decision Making under certainty condition)

در این شرایط که اطمینان کامل وجود دارد تصمیم‌گیرنده کلیه داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز را در اختیار دارد از اینرو

تصمیم‌گیری برای او ساده و نتایج قابل پیش‌بینی خواهد بود.

(ج) تصمیم‌گیری در شرایط ریسک (Decision Making under Risk)

در این شرایط تصمیم‌گیرنده با احتمالات مربوط به هر یک از راه‌حل‌ها روبرو می‌باشد. درخت تصمیم‌گیری Decision tree یک ابزار آماری جهت تصمیم‌گیری می‌باشد که در تصمیم‌گیری در شرایط ریسک کاربرد دارد که در روی شاخه‌های آن احتمالات هر یک از راه‌حل‌ها ارائه می‌شود.

(ب) تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان یا عدم قطعیت (Decision Making under uncertainty condition)

در این شرایط که تردید حاکم است تصمیم‌گیرنده هیچ یک از اطلاعات و حتی احتمالات را نیز در اختیار ندارد و طبیعی است که این نوع تصمیمات نیاز به خلاقیت بالا داشته و از جنس تصمیمات مدیران ارشد می‌باشد و از دو نوع تصمیم‌گیری دیگر (تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان و ریسک) مشکل‌تر است.

طبقه‌بندی تصمیم‌ها براساس مراحل تأثیرگذاری

براساس مراحل تأثیرگذاری تصمیمات به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- 1- تصمیمات یک مرحله‌ای که تصمیم در یک مرحله اتخاذ شده و نتایج آن نیز به همان مرحله ارتباط پیدا می‌کند.
- 2- تصمیمات چند مرحله‌ای: که نتایج تصمیم دوره کنونی تصمیم به دوره یا دوره‌های بعدی تسری می‌یابد.

تصمیم‌گیری اقتضایی

تئوری مدیریت اقتضایی که براساس تئوری‌های مکتب سیستمی در مدیریت شکل گرفته است بر این نکته تأکید می‌کند که شیوه مطلوب در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی است که سازمان در آن قرار گرفته است. برای تصمیم‌گیری به شیوه اقتضایی باید به شرایط درونی و بیرونی و زمانی و مکانی و فرهنگی و بسیاری از ویژگی‌های دیگر توجه کافی شود. در این نظریه مطلوب بودن شیوه مدیریت وابسته به موقعیت سازمان بوده و ممکن است یک شیوه در یک سازمان مطلوب و مناسب باشد (با توجه به شرایط) ولی همان شیوه در سازمانی دیگر مناسب نباشد. به طور کلی مطلق‌گرایی در مدیریت در این تئوری خطا می‌باشد.

مدل‌ها (Models)

بنا به تعریف عبارتست از برداشت انتزاعی از یک واقعیت. یک مدل تمام واقعیت را نشان نمی‌دهد ولی از واقعیت گرفته

شده است مانند ماکت یک کشتی یا یک ساختمان. از مدلها برای تصمیم‌گیری استفاده شده است و انواع مدل‌های

گوناگون برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری بکار رفته است. این مدل‌ها به 4 گروه تقسیم می‌شوند:

1- مدل‌های کلامی (Verbal Models) مدل‌هایی هستند که با استفاده از واژه‌ها و کلمات و عبارتها درست می‌شوند مانند آدرس یک مکان که به کسی داده می‌شود.

2- مدل‌های تجسمی یا سه بعدی (Iconic Models) این مدلها سه بعدی تصویر فیزیکی کوچکی از واقعیت را نشان می‌دهند نظیر ماکت یک ساختمان قبل از ساخت.

3- مدل‌های ریاضی: با استفاده از نمادهای ریاضی مدل تهیه می‌شود مانند معادله‌های ریاضی (Mathematical Model)

4- مدل‌های ترسیمی (Graphical Model) یا گرافیکی: با استفاده از نمودارها و تصاویر مدل را ارائه می‌کند مانند نمودار نقطه سر به سر (Break even point) نقطه سر به سر نقطه‌ای است که در آن درآمد یک واحد تولیدی یا خدماتی به حدی رسیده است که هزینه‌ها را پوشش می‌دهد و در واقع نقطه صفر سودآوری است و سودآوری از این نقطه به بعد ممکن است آغاز شود.

فصل هشتم: خلاقیت

تعریف خلاقیت

خلاقیت عبارت است از پرورش اندیشه‌های جدید در ذهن

تعریف نوآوری

نوآوری یعنی کاربردی نمودن اندیشه‌های جدید (خلاقیت) در محصولات و خدمات و در عمل. آنچه موجب عدم خلاقیت می‌شود عادت نمودن به شیوه‌های تفکر معمول و تفکر عمودی است که یکی از موانع خلاقیت است.

روشهای ایجاد خلاقیت

برای ایجاد خلاقیت گروهی روش‌ها و تکنیک‌های مختلفی ارائه شده است که مهمترین آنها عبارتند از:

1- تکنیک طوفان مغزی یا Brain storming

این تکنیک توسط آلکس اوزبورن که متخصص تبلیغات بود ارائه شده است. در این روش مسئله به یک گروه تخصصی ارائه می‌شود و در یک جلسه دبیر جلسه از اعضای گروه می‌خواهد پس از دقایقی تفکر درخصوص مسئله به طور شفاهی کلیه دیدگاه‌های خود را اعم از تخیلی، تحلیلی یا واقعی ارائه کنند و این دیدگاه توسط یکی دیگر از اعضا روی تخته نوشته می‌شود. نکته مهم این است که هیچ یک حق انتقاد از نظر دیگری را نداشته و در مورد نظرها بازخور سریع داده نمی‌شود. اما افراد می‌توانند نظرات یکدیگر را تعدیل کنند. در این جلسات کمیت (تعداد) نظرات مورد اهمیت است. این تکنیک تحت عنوان بارش افکار نیز به فارسی ترجمه شده است.

2- تکنیک گروه اسمی Nominal Group Technique

این روش تقریباً شبیه طوفان مغزی است با این تفاوت که در این روش اعضای گروه نظر ایشان را به صورت کتبی ارائه می‌نمایند. و افراد در یک جلسه قرار دارند.

3- تکنیک دلفی Delphi Technique

در این روش نظرات افراد متخصص راجع به یک مسئله یا یک پروژه مهم پرسیده می‌شود. افراد متخصص که در شهرها یا کشورهای خودشان هستند با ارسال پرسشنامه از آنان درخواست می‌شود نظرات خود را درخصوص مسئله نوشته و

پرسشنامه را عودت نمایند. این روش هزینه‌بر و زمان‌بر است و به نیروهای تخصصی سطح بالا نیاز دارد.

موانع خلاقیت

موانع خلاقیت در ذهن افراد بدلیل انسدادهای ادراکی ایجاد می‌شود و انسدادهای ادراکی مانع از حل خلاقانه مشکلات می‌شوند. انواع انسدادهای ادراکی عبارتند از:

- 1- ثبات فکری: که شامل تفکر عمودی یعنی تعریف مشکل فقط به یک طریق و یک زبان تفکر می‌باشد
- 2- تعهد: این انسداد ادراکی زمانی پدید می‌آید که فرد نقطه نظری خاص، تعریف یا راه حلی را بپذیرد و بر اساس کلیشه سازی و نادیده گرفتن مشترکات این انسداد پیش می‌آید.
- 3- تراکم: که بدلیل عدم تصفیه اطلاعات بی‌ارتباط با موضوع و نیز ایجاد محدودیت‌های ساختگی پدید می‌آید.
- 4- بی‌خیالی: که بدلیل عدم کنجکاوی و پرداختن به امور غیر ذهنی و غیرفکری فرد کم‌کم غیر متفکر شده و این انسداد ایجاد می‌شود.

مارچ و سایمون اظهار می‌دارند که یک مانع در نوآوری در حل مشکلات این است که افراد تمایل دارند که مشکلات کنونی را در قالب مشکلاتی که در گذشته با آن روبرو بوده‌اند تعریف کنند. برای پرورش تفکر خلاق می‌باید روشهای بهبود را هم در تعریف مشکل و هم در تعیین راه حل‌ها بکار برد. برای بهبود تعریف مشکل می‌توان به وارونه نمودن تعریف، بسط دادن تعریف و نا آشنا نمودن آشنا و بالعکس اقدام نمود. راه حل‌های بیشتر از طریق به تاخیر انداختن قضاوت، گسترش راه حل‌های موجود و تلفیق خصلت‌های غیر مرتبط امکان پذیر خواهد بود.

ضایعه تفکر گروهی یا گروه‌اندیشی

در روش‌هایی که افراد در جلسات می‌خواهند تصمیم‌گیری کنند یا در روش‌های خلاقیت گروهی قرار دارند و نظرهای خود را به طور شفاهی بیان می‌کنند ملاحظه می‌شود که برخی افراد از اظهارنظر واقعی خودداری نموده و نظر خود را مطابق نظرات جمع نشان می‌دهند. که به علل مختلفی نظیر کم بودن جسارت صحبت در جمع، تصور از دست دادن منافع یا بی‌علاقه بودن به صحبت در حضور افراد خاص، تبعیت از فکر و ایده کسی که مقام بالاتری در جلسه دارد و ... می‌تواند باشد. این موضوع موجب می‌شود که از ارزش چنین جلساتی و تصمیمات آن کاسته شود. این ایراد اساسی اصطلاحاً ضایعه تفکر گروهی و گروه‌اندیشی نامیده می‌شود. (Group think) این امر توسط دو دانشمند به نام‌های جنیس و لئون من بیان گردید و آنان بیان کردند که پدیده همراهی با گروه و پیروی از یک عقیده غالب بر ذهن اعضای گروه سایه افکنده و مانع از این می‌شود که افراد عقیده خود را ابراز و حق انتخاب داشته باشند و از میان گزینه‌های پیش رو یکی را انتخاب کنند. در روش گروه اسمی به دلیل اینکه افراد حق بحث و گفتگو ندارند معضل گروه‌اندیشی (Group think) به حداقل می‌رسد.

۱

فصل نهم: سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)

تعریف

سیستم‌هایی هستند که یکپارچه کامپیوتری و کاربر ماشین بوده و جهت جمع‌آوری مقایسه، تحلیل و توزیع اطلاعات داخلی و گاه خارجی سازمان به شیوه‌ای سریع و اثربخش جهت تصمیم‌گیری مدیران به کار می‌رود.

انواع سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

برخی از این سیستم‌ها عبارتند از:

DSS تحت عنوان سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری Decision Support System

سیستم گزارشات مدیریت Management Reporting System

سیستم پردازش تعاملی Transaction Processing System

سیستم‌های MIS و DSS بیشتر مورد استفاده مدیران میانی سازمان‌ها بوده و مدیران عالی سازمان‌ها از سیستم‌های اطلاعاتی انعطاف‌پذیر و ویژه تحت عنوان سیستم‌های پشتیبانی مدیران عالی ESS استفاده می‌کنند.

اثرات کاربری IT در سازمان

کاربرد سیستم‌های اطلاعاتی و گسترش آن و به طور کلی کاربرد فناوری اطلاعات (Information Technology) یا IT در سازمان‌ها می‌تواند زمینه عدم تمرکز و تفویض اختیار بیشتر را گسترش دهد و این امر می‌تواند منجر به کاهش مدیران میانی سازمان‌ها و تخت شدن هرم سازمانی شود. (تمرکز و عدم تمرکز).

اثرات کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان به شرح زیر است:

1. مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری

2. افزایش سرعت در تصمیم‌گیری

3. افزایش سرعت در شناسایی مسائل

4. کاهش ارتفاع هرم سازمان

5. تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر

6. بهبود هماهنگی

7. شرح دقیق‌تری از وظایف

8. افزایش کارکنان متخصص

آقای ریچارد دفت معتقد است که کاربرد IT در سازمان‌ها اثراتی نظیر کاهش ارتفاع هرم سازمانی، بهبود هماهنگی، شرح دقیق‌تری از وظایف، افزایش کارکنان متخصص و تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. موضوع تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر بستگی به نظر مدیران ارشد داشته که سطح دسترسی به اطلاعات را برای سایرین تعیین می‌کنند.

بخش سوم: سازمان دهی

فصل دهم: سازماندهی

تعریف سازماندهی

فرآیند تخصیص منابع به دواير و واحدها است که در طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و نیز هماهنگی میان افراد به منظور کسب اهداف سازمانی صورت می‌گیرد.

فرآیند سازماندهی

فرآیند سازماندهی در 4 مرحله صورت می‌گیرد:

- 1- تعیین فعالیت‌ها
- 2- دسته بندی فعالیت‌ها
- 3- تعیین مسئول و تفویض اختیار
- 4- هماهنگی عمودی و افقی

توجه: آقای هاوارد (Howard) سازماندهی را یک فرآیند 3 مرحله‌ای می‌داند که در آن

1- طراحی کارها 2- دسته‌بندی فعالیت‌ها 3- ارتباط میان پست‌های سازمانی صورت می‌گیرد.

تعریف دیگری از سازماندهی: سازماندهی ایجاد ساختاری هدفمند از قواعد و مقررات برای افراد است تا نقش‌های سازمان را پر کنند به صورتی که نقش‌های لازم سازمانی و وظایف و اختیارات آنها مشخص شده و نحوه ارتباط آنها نیز معین گردد و افراد مناسب برای آن نقش‌ها انتخاب شوند.

طراحی سازمان

فرآیندی است که در آن ساختار مناسب برای یک سازمان برای دستیابی به اهداف مورد نظر طراحی می‌گردد. در این فرآیند چگونگی ارتباط واحدها با یکدیگر و تعداد لایه‌های مدیریتی و نیز نوع ارتباطات مشخص می‌گردد. طراحی سازمان با توجه به اهداف سازمانی می‌تواند دارای لایه‌های مدیریتی بسیار و یا فاقد لایه‌های مدیریتی باشد. سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و بالا بردن اثربخشی خود باید ساختار مناسب نیروی انسانی و چگونگی ارتباط آنها را در بخش‌ها و قسمت‌های مختلف روشن نمایند. این امر که چه ساختاری مطلوب و چه ساختاری نامطلوب است بستگی به اهداف

سازمان و ارتباط آن سازمان با محیط دارد.

عناصر ساختار

آقای رابینز عناصر ساختار یک سازمان را به 3 دسته تقسیم می‌کند:

1- پیچیدگی 2- رسمیت 3- تمرکز

1- پیچیدگی خود به سه شکل می‌باشد:

پیچیدگی افقی، پیچیدگی عمودی، پراکندگی جغرافیایی

الف) پیچیدگی افقی: به مفهوم تقسیم کار می‌باشد یعنی هر چه در یک سازمان کارها و وظایف بیشتر از یکدیگر تفکیک شده باشد پیچیدگی افقی بیشتر است.

ب) پیچیدگی عمودی یا سلسله مراتب هر قدر ارتفاع نمودار سازمانی یا بعبارت دیگر فاصله بالاترین لایه مدیریتی از پایین ترین لایه آن بیشتر باشد پیچیدگی عمودی بیشتر است.

ج) پراکندگی جغرافیایی: هر قدر یک سازمان دارای دوایر و نمایندگی‌های بیشتر باشد پراکندگی جغرافیایی و سازمانی آن بیشتر است.

2- رسمیت: عبارتست از میزان یا درجه‌ای که برای هر کاری در سازمان قوانین و مقررات و استاندارد وجود دارد. در یک سازمان بوروکرات رسمیت بالا می‌باشد.

3- تمرکز: میزان یا درجه‌ای است که تصمیم‌ها در نقطه مشخصی از سازمان اتخاذ می‌شود. بعبارت دیگر تمرکز به مفهوم میزان اختیارات لایه‌های مدیریتی سازمان در تصمیم‌گیری می‌باشد. همانگونه که اشاره شد اجزای سه گانه ساختار شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌باشد. پیچیدگی خود به سه شکل پیچیدگی افقی، پیچیدگی عمودی و پراکندگی جغرافیایی ممکن است پدید بیاید. رسمیت میزان یا درجه‌ای است که در سازمان قوانین و مقررات وجود دارد و تمرکز در سازمان به میزان اختیارات افراد و لایه‌های مدیریتی در اتخاذ تصمیمات سازمانی بستگی دارد.

یا مدیریت

حیطه مدیریت یا نظارت به مفهوم تعداد افرادی است که یک مدیر می‌تواند بطور اثر بخش اداره نماید. اگر تعداد افراد زیر نظر یک مدیر زیاد باشد حیطه مدیریت پهن و اگر افراد کم باشد حیطه مدیریت باریک خواهد بود. برای تعداد افراد زیر نظر یک مدیر حد مطلوب 5 تا 8 نفر بیان می‌شود. البته تعداد افراد در حیطه نظارت یک مدیر به عوامل متعددی

بستگی دارد. تعدادی از این عوامل عبارتند از:

تشابه وظایف، پیچیدگی وظایف، نزدیکی محل جغرافیایی، ویژگی‌های زیردستان، فنون ارتباطات، روشنی برنامه‌ها، استفاده از استانداردهای عینی و برخی موارد دیگر.

اگر حیطة نظارت عریض یا پهن باشد ساختار سازمانی مسطح (flat) و اگر باریک باشد ساختار سازمانی عمودی (vertical) خواهد بود. که هر یک به نوبه خود دارای معایب و مزایایی می‌باشد.

ساختار مسطح و ساختار بلند

ساختار بلند ساختاری است که در آن لایه‌های مدیریتی زیاد است و ساختار مسطح یا flat در نقطه مقابل آن است. البته این بحث نسبی می‌باشد. هنگامی که مدیران زیردستان را نادان تنبل و غیرقابل اعتماد می‌دانند ساختار به سوی ساختار بلند گرایش می‌یابد. در ساختار بلند مدیران بطور عمده برای کسب قدرت تلاش می‌کنند. در حالیکه در ساختار مسطح لایه‌های مدیریتی کمتر بوده و رضایت شغلی کارکنان بیشتر است و سبک مدیریت در ساختارهای بلند عمدتاً مکانیکی بوده و در ساختار مسطح عمدتاً ارگانیکی است. در ساختارهای مسطح مدیران باید توانایی و تجربه بسیاری داشته باشند که طبعاً چنین مدیرانی تعدادشان اندک می‌باشد.

در ساختار افقی یا پهن (Flat) تعداد سطوح مدیریتی کم بوده و ارتباطات سریع می‌باشد. تفویض اختیار نیز بالاست ولی در این نوع ساختار به مدیران با تجربه و قابلیت‌های بالا نیاز می‌باشد.

در ساختارهای تخت عدم تمرکز در تصمیم‌گیری وجود دارد و در عوض نیاز به هماهنگی بالا بین واحدها یا افراد وجود دارد.

نکته: مزایای ساختار مسطح شامل تفویض اختیار، تدوین خط مشی‌های روشن و بکارگیری افراد با گزینش دقیق بوده و معایب این ساختار وجود نیاز به مدیران قوی و فوق‌العاده توانا می‌باشد. مزایای ساختار عمودی شامل نظارت و کنترل نزدیک و برقراری تسریع ارتباط بین زیردست و بالادست و معایب آن شامل بالابودن هزینه بخاطر بالا رفتن تعداد سطوح مدیریتی، دخالت بیش از حد رء سا در کار پایین دستی‌ها و اختلاف زیاد بین زیردست و بالادست می‌باشد.

مهمترین عوامل که منجر به ایجاد ساختار پهن می‌شود عبارتند از: آموزش دیده بودن افراد، وظایف و اختیارات مشخص، روش‌های ارتباطی گسترده، برنامه‌ها و اهداف شفاف. تعداد متخصصان بیشتر در سطوح عالی، زیردستان بالغ و توانا، وجود کارهای ساده و تکراری و میزان نیاز به سرپرستی.

تعداد مطلوب در حیطة نظارت

«لیندال ارویک» تعداد مطلوب افراد زیر نظر مقامات بالای سازمان را 4 نفر و در سطوح پایین سازمان که مسئول انجام وظایف مشخص هستند 8 تا 12 نفر می‌داند.

سازمان رسمی

سازمان رسمی عبارتست از اختیارات مقامات و روابط بین آنها برحسب مقررات و قواعد وضع شده. در سازمان رسمی این موارد روشن و مشخص می‌باشد:

- 1- اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام
- 2- نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها
- 3- کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد
- 4- حدود قلمرو و وظایف هر یک از مشاغل و صاحبان مشاغل

سازمان غیررسمی

تعریف سازمان غیررسمی: سازمان غیررسمی از گروه‌ها و افرادی بوجود می‌آید که درون یک سازمان اداری یا رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند که این روابط از طرف مقامات سازمان دارای رسمیت نمی‌باشد. التون مایو در مطالعات هاثورن، سازمان غیررسمی و روابط غیررسمی را کشف نمود. سازمان غیررسمی باید توسط مدیریت درک و مورد توجه قرار گیرد.

توجه: صاحب نظران دانش سازمان و مدیریت گفته‌اند که سازمان‌های رسمی بدون توجه به روابط و سازمان غیررسمی قادر به تحقق هدف‌های سازمان و بخصوص اهداف انسانی آن نیستند.

اصطلاحات صف و ستاد

صف: گروهی از کارکنان هستند که بطور مستقیم در راستای هدف اصلی سازمان فعالیت می‌کنند و در واقع درگیر فعالیت اصلی سازمان هستند و مأموریت و رسالت اصلی سازمان توسط آنها به انجام می‌رسد.

ستاد: کسانی هستند که بطور غیرمستقیم در راستای هدف اصلی سازمان تلاش می‌کنند. ملاک تشخیص صف و ستاد هدف اصلی سازمان می‌باشد. بعنوان مثال یک حسابدار در یک سازمان تولیدی جزء ستاد می‌باشد ولی در یک شرکت خدمات حسابداری جزء کارکنان صف می‌باشد.

ماهیت وظایف ستاد عمدتاً تحقیق، تنظیم برنامه، ایجاد هماهنگی و کنترل است.

انواع ساختار

مشهورترین طبقه بندی ساختار توسط دو پژوهشگر به نام‌های برنز و استاگر صورت گرفته است. این دو ساختارها را به دو دسته ارگانیک و مکانیک تقسیم نموده‌اند:

1- ساختار ارگانیک

به ساختاری اطلاق می‌شود که در آن قوانین و مقررات اندک، تقسیم کار اندک، ارتباطات عمدتاً افقی، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و تفویض اختیار بالا و دارای انعطاف پذیری بالا می‌باشد.

2- ساختار مکانیکی

به ساختاری اطلاق می‌شود که دارای قوانین و مقررات بالا، ارتباطات عمدتاً عمودی، تقسیم کار زیاد، تمرکز در تصمیم‌گیری و انعطاف پذیری پایین دارد و به آن ساختار ثابت نیز گفته می‌شود. در شرایط متلاطم و متغیر محیطی و تکنولوژی پیچیده ساختار ارگانیک مناسب به نظر می‌رسد و در هنگامی که محیط نسبتاً ثابت بوده و تکنولوژی ساده باشد ساختار مکانیکی مناسب می‌باشد.

تأثیر تکنولوژی بر ساختار

خانم وود وارد (wood ward) و آقای پرو و آقای تامپسون بطور جداگانه در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که تکنولوژی روی ساختار تأثیر دارد. یعنی براساس تغییر تکنولوژی ساختار تغییر می‌کند.

خانم وود وارد براساس مطالعات خود سه نوع تکنولوژی را از یکدیگر متمایز نموده است که به شرح زیر است:

1- تولید با مقیاس کوچک یا سفارشی (small batch). کارگاه‌هایی که به شکل سفارشی برای مشتریان جنس تولید می‌کنند. ساختار مناسب این تکنولوژی ساختار ارگانیک است.

2- تولید با مقیاس بزرگ یا انبوه (batch-large) مانند کارخانه‌های بزرگ که تولید انبوه دارند ساختار مناسب این تکنولوژی ساختار مکانیکی است.

3- تولید فرآیندی یا مستمر (process) کارخانه‌هایی هستند که مشغول به تولید بدون قطع شدن کار می‌باشند مثل پالایشگاه نفت. خانم وودوارد معتقد است که ساختار مناسب این نوع تولید ارگانیک می‌باشد. و این تحقیقات نشانگر دیدگاه اقتضایی در مدیریت می‌باشد.

تحقیق خانم وودوارد

خانم وودوارد در تحقیقات خود فرضیه خود را از اصول کلی دیدگاه‌های مکتب کلاسیک استنتاج نموده بود و فرضیه‌اش این بود که یک شکل ساختار سازمانی بهینه وجود دارد که منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. اما در عمل در تحقیقات وی، تنوع ساختار سازمانی شرکت‌هایی که او براساس اثربخشی درجه بندی کرده بود بسیار زیاد بود و او دریافت که اثربخشی سازمان‌ها به تناسب صحیح تکنولوژی با ساختار سازمان بستگی دارد. تحقیقات او نخستین تحولی بود که منجر به تبدیل دیدگاه اصول‌گرا در تئوری سازمان و شکل‌گیری تئوری مدیریت اقتضایی سازمان گردید.

تحقیقات وود وارد به این نتیجه رسید که تکنولوژی روی ساختار تاثیر دارد و با پیچیده شدن تکنولوژی ساختار سازمان پیچیده‌تر شده و نیاز به نیروهای تخصصی افزایش می‌یابد اما تحقیقات گروه دانشگاه استون نشان می‌دهد که تأثیر تکنولوژی بیشتر بر روی ساختار و فعالیت‌های واحدهایی است که به خود تکنولوژی نزدیکتر است. واحدهای سازمانی که با هسته عملیاتی درگیر هستند بیشترین تأثیر را از تکنولوژی می‌پذیرند.

اساس سازماندهی و تشکیل واحدهای سازمانی

برای سازماندهی سازمان‌های مختلف مبناهای مختلفی وجود دارد که اهم آنها به شرح زیر است:

- 1- سازماندهی بر اساس تعداد یعنی هر چند نفر زیر دست یک نفر فرمانده یا مدیر. در ارتشها - قبایل
- 2- سازمان دهی بر مبنای زمان: برای کارهایی غیرقابل توقف مانند بیمارستانها که بصورت شیفت‌های روز و شب صورت می‌گیرد. معایب این روش شامل سرپرستی مشکل، انتقال اطلاعات بین شیفت‌ها مشکل، سختی جابجایی شیفت‌ها از روز به شب و بالعکس و... می‌باشد.
- 3- سازمان دهی بر مبنای هدف یا وظیفه: یعنی تفکیک واحدها بر حسب وظایف تخصصی و نامشابه مثل واحد تولید، واحد مالی.. در این شیوه حوزه‌های تخصصی قوی بوجود آمده و کارها مشخص می‌گردد. لذا آموزش ساده و امکان کنترل دقیق ایجاد می‌شود در مقابل این سازمان انعطاف‌ناپذیر شده و همکاری بین واحدها کم می‌شود و ارزیابی عملکرد هر یک از واحدها مشکل شده و تربیت مدیران عمومی کاهش می‌یابد.
- 4- سازمان براساس منطقه جغرافیایی یا نوع تولید یا خدمات: مزایای این شیوه استقلال کاری واحدها و سهولت و سرعت پاسخگویی به نیازهای منطقه‌ای و امکان افزایش تربیت مدیران عمومی و معایب آن نیاز به افراد با توانایی‌های مدیریت عمومی و نیز امکان بروز ناهماهنگی در سازمان و برخی هزینه‌های تکراری است.

5- سازمان بر مبنای مشتری: مثل بانکها که واحدهای صندوق، حساب پس انداز حساب جاری و... بطور جداگانه براساس نوع مشتری سازماندهی شده‌اند و یا بیمارستانها که بخشهای مختلف قلب، کلیه، داخلی و غیره که در این نوع سازمان هر واحد پاسخگوی گروه خاصی از مشتریان است در این ساختار پاسخگویی به مشتری سریع بوده ولی هزینههای زیاد و تکراری دارد. و مدیران باید توانایی ویژه‌ای در شناسایی نیاز مشتریان داشته باشند.

6- سازمان براساس فرایند یا تجهیزات خاص: این طبقه بندی وقتی بکار می‌رود که تجهیزات خاصی در یک جا متمرکز می‌شود مثل ماشین برش، یا پردازش داده‌های الکترونیک. این طبقه‌بندی نوع خاصی از طبقه بندی برحسب وظیفه است که از لحاظ اقتصادی و آموزش تکنولوژی‌های تخصصی مقرون به صرفه است، ولی همکاری بین واحدها دشوار شده و ضمن ایجاد تمرکز در بالای سازمان عدم تربیت مدیران عمومی را بدنبال دارد.

7- سازمان بر مبنای نوع تولید و خدمات (محصول): مانند واحد تولید محصولات مختلف در مؤسسات بزرگ که هر محصول مدیر خاصی داشته و مدیر هر قسمت که محصول خاصی را تولید می‌کند دارای اختیارات وسیعی است که امر فروش، تولید، کارگزینی و... زیر نظر او انجام می‌شود. مزیت این سازمان و ساختار، استقلال واحدها و امکان عملکرد غیرمتمرکز و سرعت پاسخگویی بالا به نیازهای منطقه‌ای و امکان ارزیابی عملکرد واحدها بطور جداگانه بوده و معایب این ساختار امکان بروز هزینه‌های تکراری و عدم هماهنگی در کل مجموعه سازمان و مدیریت ارشد آن است.

8- سازمان بر مبنای پروژه: ایجاد واحدهای نسبتاً مستقل در قالب پروژهها مانند ساخت فیلمهای سینمایی، پروژههای ساختمانی. مزایای استقلال پروژهها سهولت ارزیابی، معایب آن دوباره کاری، هزینه‌های اضافی، عدم احساس امنیت شغلی و ثبات در کارکنان می‌باشد.

9- سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای: این ساختار حاصل ترکیب سازمان بر مبنای پروژه با ساختار سازمان بر مبنای وظیفه است. نیروهای متخصص در دایره‌های تخصصی (نظیر مهندسی، تولید، حسابداری...) قرار داشته که زیر نظر مدیریت سازمان است و مدیر هر پروژه سازمان موقتی از اعضای مختلف دایره‌های تخصصی تشکیل می‌دهد. در این ساختار برخی اصول سازمان سنتی مثل اصل وحدت فرماندهی، اصل سلسله مراتب و جدایی واحدهای صف از ستاد نادیده گرفته می‌شود. به دایره‌های تخصصی، خزانه تخصصی نیز گفته می‌شود.

مزایای ساختار ماتریسی: انعطاف زیاد، استفاده از حداکثر منابع و نیروها. همبستگی بین کارکنان، تمرکز روی نتایج

معایب: عدم ثبات کارکنان بخاطر موقتی بودن پروژهها، ایجاد تعارض بدلیل دوگانه بودن مدیریتها.

10- سازماندهی براساس اولویت بازار: گاهی شبیه سازماندهی برحسب مشتری بوده و گاهی شبیه طبقه بندی به حسب

محصول می‌باشد و توجه بیشتر به بازار محصول و نحوه بهتر توزیع و ارائه آن به مشتری مطرح می‌باشد.

11- واحدهای تجاری استراتژیک (strategic business unit): اغلب در شرکت‌های بزرگ که محصولات متنوع دارند بکار می‌رود. مانند شرکت جنرال الکتریک. برای توجه کافی به هر محصول یا خط تولید. واحدهای تجاری نسبتاً مستقلی برای هر گروه محصول طراحی می‌شود. این شیوه منجر به تقویت روحیه کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ می‌شود.

12- سازمان با گروه‌های متداخل (سنجاق اتصال) (linking pin organization) ساختاری مشابه ساختار مبتنی به وظیفه دارد. روابط گروه با گروه تعریف شده است. و مدیر یک گروه نقش عضو را در گروه بالاتر ایفا می‌کند. در این ساختار انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات با سهولت بیشتر صورت گرفته و بدلیل وجود اعضای مشترک تصمیمات مقامات بالاتر بسهولت مورد پذیرش گروه‌های پایین قرار می‌گیرد و همبستگی سازمانی نیز بیشتر است.

13- سازمان‌های مجازی یا شبکه‌ای (virtual organization)

این سازمان‌ها دارای ساختار فیزیکی خاصی نبوده و با استفاده از شبکه‌های اطلاع‌رسانی الکترونیکی و اینترنت و با استفاده از منابع بیرونی و استفاده از پیمانکاران متعدد و با داشتن شبکه‌ای وسیع، خود سازمان دارای ساختار کوچک و اعضای کمی می‌باشد مانند شرکت آمازون (amazon.com). در سازمان‌های مجازی مدیریت اطلاعات از اهمیت خاصی برخوردار است.

14- سازمان با واحدهای مستقل یا مدولار (Modular)

در این سازمان‌ها واحدهای مستقل طراحی شده و کالاها و محصولات تولیدی یک واحد بعنوان مواد اولیه توسط واحد دیگری خریداری می‌شود.

در این ساختار استقلال نسبی بین واحدهای هر محصول وجود دارد و بدلیل وجود محصولات متعدد، وجود هماهنگی بالا بین واحدهای مختلف ضروری می‌باشد. در این روش واحدهای سازمانی بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان طراحی و ایجاد می‌شود بطوریکه هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول یا خدمت گردیده و هر واحد خود کلیه بخشهای مختلف پشتیبانی را بطور مستقل ایجاد کند.

تعریف نمودار سازمانی

نمودار سازمانی ترکیب رسمی سازمان را منعکس نموده و جریان روابط سازمانی را مشخص می‌کند. نمودار سازمانی برای شناسایی، برقراری ارتباطات و جریان اطلاعات بوده و طرح سازمان و نمایانگر مقام و مرتبه سازمانی هر یک از جایگاه‌ها

می‌باشد که پس از رسمیت یافتن سازمان تنظیم می‌شود.

مهمترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از سازمان را به نمایش می‌گذارد.

در نمودار سازمانی تقسیم کار، مسیرهای ارتباطی، واحدهای فرعی عمده، روابط سرپرستی و سطوح مدیریت مشخص می‌گردد.

و مواردی که مشخص نمی‌شود به این شرح است:

تفاوت میزان مسئولیت و اختیار جایگاه‌های سازمانی هم سطح، مجاری ارتباطی فرعی ما بین واحدها، مقایسه میزان اهمیت جایگاه‌های سازمانی با یکدیگر، مجموعه روابط اصلی و فرعی واحدها، و سازمان غیررسمی و روابط غیررسمی.

گونه‌های مختلف سازمانی (انواع بوروکراسی)

آقای مینتزبرگ سازمان را مرکب از 5 لایه می‌داند و معتقد است که این بخشهای اصلی به فراخور قدرت و موقعیتی که در سازمان پیدا می‌کنند ساختارهای سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند و براساس اینکه قدرت غالب سازمانی در اختیار کدامیک از این لایه‌های سازمانی باشد ساختار سازمان تفاوت نموده و شکل خاصی پیدا می‌کند. او این ساختارها را تحت عناوین بوروکراسی ساده، بوروکراسی حرفه‌ای، ساختار بخشی، بوروکراسی ماشینی و ادھوکراسی بیان نموده است که توضیحات آن به شرح زیر است:

1- هنگامی که قدرت در اختیار قله استراتژیک مدیریت و بخشهای عالی سازمان است بوروکراسی ساده یا ساختار ساده شکل می‌گیرد.

2- هنگامی که قدرت عمدتاً در اختیار خط میانی یا مدیران میانی است که وظیفه انتقال استراتژی‌ها را از مدیران ارشد به مدیران سطح پایین دارند ساختار بخشی یا شعبه‌ای است مانند شهرداری‌ها. (بوروکراسی بخشی)

3- هنگامی که بدنه عملیاتی که وظیفه اصلی، سازمان را بر عهده دارند دارای قدرت عمده هستند ساختار بوروکراسی حرفه‌ای را شکل می‌دهند نظیر بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها

4- زمانی که متخصصان فنی یعنی کسانی که وظیفه تدوین قوانین و استانداردها را بر عهده دارند دارای قدرت عمده باشند تشکیل بوروکراسی ماشینی که همان بوروکراسی مورد نظر وبر یا «بوروکراسی وبری» می‌باشد را شکل می‌دهند.

5- اگر ستاد پشتیبانی یا حمایتی سازمان دارای قدرت بیشتر باشند تشکیل ادھوکراسی را می‌دهند. از ادھوکراسی به عنوان سازمان‌های ویژه موقت نیز نام برده می‌شود که در آن تفویض اختیار بالا، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، مقررات اندک، تقسیم کار اندک و مبهم، انعطاف‌پذیری بیشتر، کنترل شکل عمومی، کم و مسئولیت بخشی به شکل اقتضایی

می‌باشد. «از ادھوکراسی به عنوان نقطه مقابل بوروکراسی» یاد می‌شود. (Adhocracy)

فصل یازدهم: تئوری سازمان

تعریف سازمان

آقای دفت سازمان را یک نهاد اجتماعی می‌داند که مبتنی بر هدف بوده و ساختار آن به صورت آگاهانه طراحی شده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. سازمان از افراد و رابطه‌ای که با هم دارند تشکیل می‌شود. هنگامی که افراد برای انجام وظایفی ضروری جهت تأمین هدف‌ها با یکدیگر روابط متقابل برقرار می‌کنند سازمان به وجود می‌آید.

آقای استفان رابینز در بحث ساختار سازمانی، عناصر ساختار سازمانی را پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز بیان نموده و عوامل تأثیرگذار بر ساختار سازمانی را تکنولوژی، محیط، اندازه، فرهنگ، اهداف و استراتژیها بیان می‌کند.

ابعاد ساختاری و محتوایی

آقای ریچارد دفت Richard Daft در بحث ساختار سازمان پس از آنکه سازمان را تعریف می‌کند به دو دسته عامل تحت عنوان عوامل ساختاری و عوامل محتوایی اشاره می‌کند اگر بخواهیم یک مقایسه اجمالی و نه چندان دقیق بین این دو دیدگاه داشته باشیم می‌توان گفت:

عوامل ساختاری دفت تقریباً معادل عناصر ساختار رابینز است و عوامل محتوایی دفت تقریباً معادل عوامل تأثیرگذار بر ساختار رابینز است که در اینجا دیدگاه دفت را بررسی می‌کنیم: دفت در تعریف سازمان می‌گوید: 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 شناخته شده‌ای است.

تعریف دفت چهار رکن دارد که عبارت است از:

1- نهادهای اجتماعی

2- هدف‌مندی

3- سیستم یا ساختار آگاهانه

4- مرزها و محدوده‌های مشخص.

آقای دفت در تعریف ابعاد ساختاری عنوان می‌کند که ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند آنها مبنایی به دست می‌دهند که به آن وسیله می‌توان سازمان‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد.

ابعاد ساختاری سازمان عبارت است از:

1- رسمیت یا قالب‌بندی

2- تخصصی شدن وظایف یا تقسیم کار

3- استاندارد بودن انجام کار

4- سلسله مراتب اختیار

5- پیچیدگی

6- تمرکز

7- نسبت نیروی انسانی

8- حرفه‌ای بودن افراد (یعنی اینکه چقدر افراد سازمان دارای تحصیلات بوده و یا آموزش دیده‌اند).

ابعاد محتوایی عبارت است از ابعادی که بر روی ابعاد ساختاری تأثیر می‌گذارد. ابعاد محتوایی شامل تکنولوژی، محیط، هدف و استراتژی، اندازه سازمان و فرهنگ می‌باشد.

تئوری و طراحی سازمان

نکته: تئوری و طراحی سازمان، شیوه‌ای از اندیشیدن در مورد سازمان و نیز کاربرد آن است. «تئوری سازمان» با «رفتار سازمانی» دو مقوله متفاوت ولی مکمل یکدیگر هستند. در تئوری سازمانی در سطح کلان به سازمان توجه می‌گردد و سازمان بعنوان یک واحد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و به محیط و روابط بین گروهی نیز توجه می‌شود. (کتاب تئوری و طراحی سازمان ریچارد دفت)

رابطه سازمان با محیط

دو محقق به نام‌های لارنس و لورچ مطالعاتی در خصوص رابطه سازمان با محیط انجام داده و محیط سازمان‌ها را از نظر پایداری به شرایط اطمینان و عدم اطمینان و از نظر پیچیدگی به دو درجه ساده و پیچیده تقسیم نمودند. آنان دریافتند که سازمانی که در محیط متغیر فعالیت می‌کند نیاز به تمایز بیشتر یعنی دارای بخش‌های مختلف و متنوع‌تر بوده تا بتواند به نیازهای محیطی پاسخ دهد. چنین سازمان‌هایی در عین حال باید جهت یکپارچگی بیشتر یعنی حفظ انسجام و وحدت سازمانی تلاش کنند. یعنی در مقابل نیازها و خواسته‌های متنوع محیطی تلاش مشترک خود را برای هدف سازمانی متمرکز کنند. مثال برای سازمانی که در محیط متنوع فعالیت می‌کند شرکت تولید وسایل پلاستیکی می‌باشد و

مثال برای شرکتی که با محیط پایدار مواجه است. شرکت تولید کانتینر از مثال‌های مطلوب در این خصوص می‌باشد.

اصطلاح صف و ستاد

در ادبیات مدیریت به واحدهایی واحدهای صف اطلاق می‌شود که وظیفه آنها انجام فعالیت‌های اصلی سازمان است. به عبارت دیگر مأموریت‌های اصلی سازمان توسط آنها صورت می‌گیرد بعنوان مثال واحد تولید در یک کارخانه تولیدی واحد صف است.

واحدهای ستادی وظایفشان کمک رساندن و یاری دادن به واحدهای صف در انجام وظایفشان می‌باشد. در یک کارخانه تولیدی امور اداری یا حسابداری جزء واحدهای ستادی می‌باشد.

انواع ستاد

ستادها که وظایفشان حمایت و پشتیبانی، تحقیق، هماهنگی، برنامه‌ریزی و کنترل واحدهای صف است دارای انواع مختلفی می‌باشند که با توجه به هدف تشکیل می‌شوند و به طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند.

1- ستاد عمومی یا ستاد کل یا ستاد مرکزی: واحد مرکزی سازمان است که وظیفه تعیین خط مشی سازمان، حمایت‌های مشاوره‌ای، مالی و غیره را بر عهده دارد از این ستاد به عنوان سازمان ستاد نیز یاد می‌شود که تئوریک می‌باشد. در این سازمان مدیران صف وجود نداشته و مدیران مسئولیت‌های خاصی بر عهده دارند. وظیفه اصلی ستاد عمومی هماهنگی و طراحی عملیات است.

2- ستاد شخصی: شامل کسانی می‌شود که کار آنها کلاً برای تسهیل و کمک به افراد خاص (مقامات) در سازمان صورت می‌گیرد.

3- ستاد تخصصی: به وظایف تخصصی سازمان مربوط می‌شود و خدمات خود را در اختیار کلیه مدیران و مسئولان سازمان قرار می‌دهد.

آقای کازمایر ستاد تخصصی را از نظر ارتباط با مدیران صف و اختیارات آن به ستادهای مشورتی، خدماتی، نظارتی، و وظیفه‌ای تقسیم می‌نماید.

مزایای ستادهای تخصصی شامل ارتقاء سطح مهارت کارکنان تخصصی و نیز صرفه‌جویی حاصل از تمرکز فعالیت‌های تخصصی در واحدهای تخصصی می‌باشد. معایب آن شامل از دست رفتن اقتدار منطقی مورد نیاز واحدهای صف در مقابل کارآیی و ایجاد امکان سوءاستفاده از قدرت در واحدهای ستادی و احتمال اختلال در روند ارائه خدمت ستادی می‌باشد.

نکته: چرا وجود سازمان اهمیت دارد؟

در مورد اهمیت سازمان برای فرد و جامعه دلایل زیر ارایه شده است:

1. برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر منابع لازم را تهیه و تامین می کند
2. کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارایه می کند
3. نوآوری را تشویق و تسهیل می کند
4. از کامپیوتر و تکنولوژی نوین استفاده می کند
5. خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق می دهد و بر آنها اثر می گذارد.
6. به آنچه مورد نظر مالکان، مشتریان و کارکنان شرکت است ارجحیت می دهد و بر ارزش آنها می افزاید
7. می کوشد تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت مینماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان می شود.

چرا رسمیت مهم است؟

به علت مزیت هایی که از استاندارد کردن رفتار کارکنان نصیب سازمان ها می شود، رسمیت را به کار می گیرند. استاندارد نمودن رفتار، تغییر پذیری را کاهش می دهد. همچنین باعث افزایش هماهنگی در کار می شود. منافع اقتصادی حاصل از رسمیت را نباید بیش از حد جلوه داد. رسمیت بیشتر، آزادی عمل کمتری را از متصدی شغل می طلبد.

مفروضات اقتصاد کلاسیک در خصوص سازمان عبارتند از:

سازمان هدف یا اهدافی دارد که در جهت تحقق آنها گام بر می دارد.

سازمان در جهت تحقق اهدافش روش عقلانی در پیش می گیرد.

فلسفه وجودی سازمان، تبدیل نهادهای اقتصادی به ستادهاست.

محیطی که سازمان در آن مشغول به فعالیت می باشد، ضرورتی غیر قابل تغییر است.

چالش های کنونی سازمانها

1- رقابت جهانی

در عصر کنونی محصولات، خدمات، سرمایه و منابع انسانی با سرعتی سرسام آور در سطح جهان داد و ستد می شوند لذا تنها موسساتی می توانند ادامه حیات دهند که از نظر کیفیت محصول، کارایی و سرعت قدرت رقابت با سایر موسسات را

داشته باشند.

2- تجدید سازمان

در عصر حاضر تغییرات اجتماعی و اقتصادی با سرعت زیاد صورت می‌گیرد و اگر سازمان بخواهند موفق شوند باید در برابر این تغییرات واکنش مناسب از خود نشان دهند.

3- برتری‌های استراتژیک

امروزه بزرگترین مساله سازمان‌ها این است که بتوانند هر آنچه مشتری می‌خواهد را تهیه و عرضه کنند، یعنی با توجه به قیمت‌های رقابتی، محصول یا خدمتی که مورد خواست مشتریان است به سرعت عرضه نمایند.

4- روابط کارکنان

اکنون سرعت و پیشرفت در تکنولوژی اطلاعاتی نقش مهمی را در سازمانها ایفا می‌کند. پیشرفت تکنولوژی ساختارهای مجازی سازمان را گسترش می‌دهد و دیگر گرفتن شغل و طی سلسله مراتب اداری به صورت گذشته وجود ندارد

5- ناهمگونی نیروی کار

کارکنان از نظر سن، جنس، نژاد، ملیت و توانایی‌های فیزیکی پیوسته در حال تغییراند. افراد متعلق به قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف با خود شیوه‌ها و سبک‌های متفاوتی از زندگی را در سازمان به ارمغان می‌آورند.

دیدگاه چرخه حیات سازمان

چرخه حیات یا زندگی *life cycle* یکی دیگر از مفاهیمی است که می‌توان با استفاده از آن در خصوص رشد و تغییرات سازمان تفکر نمود. این دیدگاه که با نگرش به سازمان بعنوان موجود زنده ارائه شده است بر این عقیده است که سازمان روزی به وجود می‌آید (متولد می‌شود)، رشد می‌کند، و سرانجام از بین می‌رود. در این چرخه حیات، سازمان مراحل مختلفی را طی نموده و ساختار سازمان، شیوه رهبری، و سیستم اداره سازمان‌ها نسبتاً از یک الگوی قابل پیش‌بینی که در چرخه حیات وجود دارد پیروی می‌کنند.

مراحل چرخه حیات سازمان

مراحل چرخه حیات سازمان عبارتند از:

1- مرحله کارآفرینی

2- مرحله اشتراک مساعی و همکاری گروهی

3- مرحله رسمی شدن سازمان

4- مرحله تدبیراندیشی

سازمان در هر یک از این مراحل ویژگی‌های مختلفی داشته و سیستم‌های کنترل و اهداف خاص خود را دارا می‌باشد. در هر یک از مراحل چرخه حیات سازمان رشد چندان سهل نبوده و بحران خاص خود را دارا می‌باشد و سازمان باید برای رشد، این مسأله و بحران را حل نموده تا به مرحله بعدی چرخه حیات برود.

1- مرحله کارآفرینی: در این مرحله رشد از طریق خلاقیت (کارآفرینی) ایجاد شده و بحران نیاز به تفویض اختیار و استقلال واحدها بوجود می‌آید.

2- مرحله اشتراک مساعی: در این مرحله رشد از طریق راهنمایی و هدایت صورت گرفته و بحران نیاز به رهبری ایجاد می‌شود.

3- مرحله رسمی شدن: در این مرحله رشد از طریق افزایش سیستم‌های کنترلی و هماهنگی صورت گرفته و بحران دیوانسالاری افراطی پدید آمده و جلوی رشد سازمان را می‌گیرد.

4- مرحله تدبیراندیشی: در این مرحله رشد از طریق تشکیل تیم و همکاری و همیاری گروهی ایجاد شده و بحران نیاز به تجدید حیات سازمان پیش می‌آید. پس از آنکه سازمان به حد نهایی بلوغ خود می‌رسد باید پیوسته خود را جمع و جور نموده تا بتواند به حیات خود ادامه دهد. این امر با بازنگری و تجدید ساختار سازمان، با کوچک نمودن سازمان می‌تواند صورت پذیرد.

در صورتی که به تجدید حیات سازمان توجه نگردد ممکن است سازمان سیر قهقهه‌رایی را طی نموده و رو به افول و نابودی رود که سیر قهقهه‌رایی سازمان خود شامل 5 مرحله به شرح زیر می‌باشد:

1- مرحله کوری

2- مرحله انکار واقعیت‌ها

3- مرحله اقدامات نادرست

4- مرحله بحران

5- مرحله انحلال

مطابق با این دیدگاه سازمان‌ها عکسهای فوری نیستند آنها تصاویر متحرک اند که تکامل می‌یابند و تغییر می‌کنند. با بکارگیری دیدگاه چرخه حیات به این مهم واقف می‌شویم که روشی که اکنون برای ارزیابی و توصیف یک سازمان به کار

می‌بریم ضرورتاً نمی‌تواند برای ارزیابی و تشریح آن در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

بر اساس نظریه چرخه حیات سازمان در مراحل رشد در مرحله سوم از چرخه حیات سازمان با تفویض اختیار، بحران استقلال که در مرحله دوم ایجاد شده بود مرتفع شده و مدیران رده پایین استقلال نسبی خواهند یافت ولی در اثر تفویض اختیار بحران کنترل ایجاد شده که رشد سازمان از طریق هماهنگی صورت گرفته و در مرحله بعدی دوره عمر سازمان بحران تشریفات زاید ایجاد می‌شود.

تکنولوژی در سازمان‌های تولیدی و خدماتی

تکنولوژی یا فن آوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی (مواد اولیه) به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می‌گیرند. تکنولوژی چیزی نیست مگر فرایند تولید و شامل ماشین‌آلات، شیوه‌ها، رویه‌ها و روش‌های انجام امور می‌شود.

تحقیق وود وارد: نخستین تحقیق بسیار موفق به وسیله یک خانم انگلیسی که جامعه شناس صنعتی بود بر روی تکنولوژی انجام گرفت که یک تحقیق میدانی بود و در زمینه اصول مدیریت انجام شد. در آن زمان، یعنی در دهه 1950، سیستم مدیریت رایج و حاکم بر سازمان‌ها سیستمی بود که بر پایه اصول جهانی مدیریت گذاشته شده بود. این اصول در زمره بهترین روش مدیریت بودند که هر سازمان مؤثر و کارا آنها را رعایت می‌نمود. پژوهشگر مزبور روی صد شرکت بزرگ تولیدی تحقیق کرد تا به شیوه‌ای که آنها سازمان یافته بودند، پی ببرد. او سازمان‌ها را بر اساس فرآیند تولید و تکنولوژی به 3 گروه زیر تقسیم نمود.

گروه اول: تولید تک محصولی و دسته‌های کوچک.

این شرکت‌ها معمولاً به صورت کارگاه هستند که سفارشات اندک می‌گیرند و طبق خواست مشتری تولید می‌کنند. روال کار بر حسب عادت است. تولید دسته‌های کوچک به صورت فزاینده‌ای به متصدیان، کارگران و نیروی انسانی متکی است. گروه دوم: تولید انبوه و دسته‌های بزرگ. یک نوع فرایند تولید یا ساخت است که از قطعات استاندارد استفاده می‌کند و مسیر تولید نسبتاً طولانی است.

گروه سوم: فرایند تولید مستمر. در فرایند تولید مستمر همه کارها به وسیله دستگاه‌های پیشرفته و مکانیزه انجام می‌شود. در این فرایند چیزی به نام شروع یا متوقف ساختن دستگاه وجود ندارد، و در واقع این شیوه تولید یک گام پس از خط مونتاژ قرار دارد.

تحقیقات خانم وود وارد نشان می‌دهد که با پیچیده‌تر شدن تکنولوژی سطوح مدیریت و نسبت مدیر به کارکنان به شدت افزایش می‌یابند.

تیم‌سازی

تعریف گروه و تیم: دو یا چند نفر با یکدیگر در تعامل بوده و در راستای هدف واحدی فعالیت می‌کنند یک گروه را تشکیل می‌دهند اگر یک گروه به عملکردی دست پیدا کنند که از جمع جبری عملکرد نفرات گروه بیشتر باشد تشکیل یک تیم را می‌دهد و در صورتی که میزان عملکرد آنان برابر جمع جبری عملکرد گروه یا کمتر از آن باشد آن افراد بصورت یک گروه فعالیت می‌کنند. تعاریف فوق توسط آقای رابینز ارائه شده است. عبارت دیگر گروه دارای سینرژی یا هم‌افزایی منفی یا خنثی بوده ولی تیم دارای سینرژی مثبت است.

مراحل تشکیل تیم

مراحل تشکیل یک تیم عبارت است از:

1- شکل‌گیری Forming

2- درگیری یا مرحله طوفانی Storming

3- هنجارمندی یا انطباق Norming

4- اجرا Performing

5- فروپاشی Adjourning

در مرحله شکل‌گیری افراد تصمیم می‌گیرند تا یک تیم را تشکیل دهند تا به هدف واحدی دست یابند. سپس مرحله طوفانی یا درگیری بین اعضا پیش آمده که در این مرحله با مدیریت تعارض زمینه هنجارمندی و انطباق اعضای تیم فراهم می‌شود. در مرحله انطباق با ایجاد همبستگی و متمایز کردن نقش‌های هر یک از اعضا زمینه مناسب برای اجرای برنامه فراهم می‌شود در مرحله اجرا فعالیت‌ها به انجام می‌رسد. بسیاری از تیم‌ها در مرحله فعالیت باقی مانده ولی تیم‌ها و گروه‌های موقت به مرحله پنجم که فروپاشی است می‌رسند. برخی از تیم‌ها نیز ممکن است بدلیل مدیریت نامطلوب و عدم تعهد اعضا و سایر دلایل به مرحله فروپاشی برسند.

انواع تیم

چهار شکل بسیار مرسوم تیم‌ها عبارتند از:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| (Functional teams) | 1- تیم‌های وظیفه‌ای |
| (Problem solving team) | 2- تیم‌های حل مشکل |
| (Autonomous teams) | 3- تیم‌های خودگردان |
| functional teams_cross | 4- تیم‌های چند وظیفه‌ای |

اندازه متناسب تیم

بهترین تیم‌ها از لحاظ اندازه آنهایی هستند که تعداد اعضای کمتری دارند و یک تیم متناسب از 5 تا 7 نفر تشکیل شده و مدیر نباید اجازه دهد که اعضای تیم از دوازده نفر تجاوز کند. در صورت لزوم و بزرگ بودن سازمان باید یک تیم اصلی تشکیل شده و دارای تعدادی زیرمجموعه و تیم فرعی باشد.

گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه‌های سازمانی براساس مقررات سازمانی به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شوند.

1- گروه‌های رسمی گروه‌هایی هستند که در ساختار سازمان رسمی تعریف شده هستند و از سوی سازمان به رسمیت شناخته می‌شوند که به گروه‌های حاکم و گروه وظیفه‌ای تقسیم می‌شوند.

2- گروه‌های غیررسمی گروه‌هایی هستند که در ساختار رسمی سازمان تعریف نشده‌اند و به دو قسمت گروه‌های ذینفع و گروه دوستی تقسیم‌بندی شده‌اند.

- گروه‌های ذینفع: براساس دغدغه‌ها و اهداف مشترک افراد شکل گرفته است. مانند گروه‌های صنفی کارگری و... گروه‌های ذینفع در شکل افراطی خود به گروه فشار تبدیل شده و از یک جایگاه قدرت غیررسمی بر مدیریت فشار می‌آورند.

- گروه دوستی: براساس نیازهای اجتماعی مشترک بین افراد گروه‌های دوستی تشکیل می‌گردند.

نکته: ائتلاف مسلط

به بالاترین و قدرتمندترین گروه در یک سازمان ائتلاف مسلط گفته می‌شود که توانایی تغییر مسیر سازمان را دارد و غالباً در آن برخی مدیران ارشد هم عضویت دارند.

ویژگی‌های تیم‌های با عملکرد بالا

1- نتایج فعالیت‌ها به صورت عملکرد مطلوب حاصل می‌شود.



- 2- دارای چشم‌انداز و هدف معین و مشترک هستند.
 - 3- احساس مسئولیت و پاسخگویی درونی در اعضای تیم وجود دارد.
 - 4- تمایزات رسمی در بین اعضا نامشخص است.
 - 5- دارای نقش‌های کاری مشترک و هماهنگ هستند.
 - 6- ناکارآمدی ابتدای کار تبدیل به کارآمدی می‌شود.
 - 7- دارای بهبود مداوم و خلاق می‌باشند.
 - 8- اعتماد و اعتبار زیاد به یکدیگر در بین اعضا وجود دارد.
 - 9- کیفیت کاری فوق‌العاده دارند.
 - 10- استعدادها و قابلیت‌های اصلی تیم و اعضای آن برجسته و مشخص می‌باشد.
- این ویژگی‌ها در تیم منجر به ایجاد منافع نظیر بهره‌وری، اصلاحات، دستیابی به کیفیت، سرعت و کاهش هزینه‌ها و... می‌شود.

بخش چهارم: نظریه‌های رهبری

فصل دوازدهم: رهبری

تعریف رهبری

«فرآیند تأثیرگذاری بر افراد بگونه‌ای که آنان از روی میل و رغبت در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند» را رهبری می‌نامند.

کونتز می‌گوید مردم عموماً از کسی پیروی می‌کنند که وسایل ارضای نیازهای آنان را فراهم سازد. لذا وظیفه بزرگ رهبری مربوط به مدیریت جنبه روابط متقابل بین افراد می‌باشد و رهبری باید موجب هماهنگی بین اهداف فرد و سازمان گردد. در مبحث رهبری موضوعات قدرت، اختیار، تفویض اختیار، انگیزش، ارتباطات و ادراک که در فرآیند رهبری بسیار مهم می‌باشد مطرح می‌گردد. لازم به ذکر است که موضوع رهبری بیشتر در علم رفتار سازمانی نیز مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

قدرت

قدرت ابزاری برای اعمال نفوذ است و رهبران برای اعمال نفوذ در پیروان از یکی از اشکال قدرت استفاده می‌کنند. واژه قدرت از علوم سیاسی وارد مدیریت شده است و در بحث رهبری سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. معروف‌ترین طبقه‌بندی انواع قدرت توسط فرنچ و ریون (French & Rayven) صورت گرفته و آنها ابتدا منابع قدرت را به 5 دسته تقسیم کرده بودند که سپس با ادامه مطالعات خود به همراهی چند پژوهشگر دیگر دو دسته دیگر به انواع قدرت اضافه نمودند.

انواع قدرت

انواع قدرت از نظر آنان به شرح زیر است:

- 1- قدرت پاداش Reward power با استفاده از ابزار پاداش نفوذ در افراد صورت می‌گیرد.
- 2- قدرت اجبار Coercive power با زور و تهدید نفوذ انجام می‌گیرد.
- 3- قدرت قانونی Legitimate power فرد به لحاظ قانونی از حق دستور دادن برخوردار است (به واسطه جایگاه).
- 4- قدرت تخصصی Expert power به دلیل داشتن تخصص و مهارت خاص فرد دارای قدرت می‌شود.

5- قدرت مرجعیت Referent power یک قدرت درونی بوده و به دلیل داشتن جاذبه‌های شخصی فرد است و سبک رهبری چنین فردی کاریزماتیک است.

دو دسته‌بندی دیگر:

6- قدرت اطلاعات Information power: فرد بدلیل دسترسی بیشتر به اطلاعات و داشتن اطلاعات بیشتر می‌تواند بر دیگران نفوذ کند.

7- قدرت رابطه: فرد می‌تواند رابطه خوبی با زیردستان برقرار نموده و در آنان نفوذ نماید.

لازم به ذکر است که قدرت تخصص بیشتر از سایر اشکال قدرت مورد توجه زیردستان قرار می‌گیرد و زیردستان در صورتی که رهبر دارای تخصص بالایی باشد زودتر از او تبعیت می‌کنند.

مفهوم قدرت و اختیار

تعریف قدرت

توانایی فرد یا گروهی در وادار کردن فرد یا گروهی دیگر به انجام دادن عملی یا تأثیرگذاری بر باورهای افراد است. مفهوم قدرت دارای مفهومی وسیع‌تر از اختیار است.

تعریف اختیار

حقی است که برای صاحب یک پُست سازمانی وجود دارد تا به اتخاذ تصمیمات خاصی که ممکن است بر دیگران نیز اثر داشته باشد بپردازد.

منابع مختلف قدرت

منابع مختلف قدرت عبارتند از: قدرت قانونی که اختیار از آن منشأ می‌گیرد که در آن قدرت پاداش، قدرت تنبیه مستتر است.

قدرت کارشناسی یا تخصصی، قدرت مرجعیت، محبوبیت، جذابیت، کاریزماتیک (فره مندی)، قدرت اجبار منشأ قدرت مرجعیت، محبوبیت، جذابیت، کاریزماتیک و کارشناسی ناشی از قدرت شخصی بوده و قدرت قانونی پاداش، اجبار و تنبیه ناشی از پست و مقام می‌باشد.

تفویض اختیار

تفویض اختیار به معنای تفویض قدرت تصمیم‌گیری از فردی به فرد دیگر است. تفویض اختیار یک مدیر به فرد دیگرنافی مسئولیت آن مدیر نمی‌باشد.

تفویض اختیار منجر به افزایش بازدهی، انگیزش، تقویت روحیه همکاری جمعی، افزایش وقت مدیران ارشد برای تصمیم‌گیری‌های کلان می‌گردد.

تفویض اختیار همچنین منجر به تواناسازی کارکنان گردیده و براساس ایجاد اعتماد به کارکنان، زمینه پرورش ابداع و نوآوری و زمینه تربیت مدیران را نیز ایجاد می‌نماید.

تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز و عدم تمرکز در سازمان نیز در نتیجه میزان تفویض اختیار ایجاد می‌گردد. در صورت تفویض اختیار به افراد اختیار تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز شده و افراد می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مداخله نمایند. تمرکز و عدم تمرکز امری نسبی می‌باشد و هیچ یک به صورت مطلق وجود ندارد. در محیط‌های پویا و متغیر نیاز به عدم تمرکز در سازمان بیشتر است. اگر میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار بیش از حد در سازمان صورت گیرد از آن به عنوان *under organization* نام برده می‌شود و اگر تفویض اختیار خیلی کم باشد و قوانین و مقررات دست و پاگیر در سازمان حاکم باشد از آن به عنوان *over organization* یاد می‌شود.

نظریه‌های رهبری

همانگونه که قبلاً اشاره کردیم رهبری به مفهوم فرآیند تأثیرگذاری بر افراد بگونه‌ای که آنان از روی میل و رغبت در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش نمایند، می‌باشد کونتر می‌گوید مردم عموماً از کسی پیروی می‌کنند که وسایل ارضای نیازهای آنان را فراهم سازد. لذا وظیفه بزرگ رهبری مربوط به مدیریت جنبه روابط متقابل بین افراد می‌باشد و رهبری باید موجب هماهنگی بین اهداف فرد و سازمان گردد.

البته برای رهبری تعاریف مختلفی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است اما کلیه نظریه‌پردازان بر این نکته اتفاق نظر دارند که رهبر بر دیگران نفوذ می‌کند.

نظریه‌های رهبری به 4 گروه تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

1- نظریه ویژگی‌های شخصیتی *Trait theories*

2- نظریه‌های رفتاری Behavioral Theories

3- نظریه‌های انتقالی Transitional Theories

4- نظریات اقتضایی Contingency Theories

نظریه ویژگی‌های شخصیتی Trait Theory

دو دانشمند به نام‌های استاگ دیل و دیوس Davis & Stog dill مطالعات جامعی در این زمینه انجام دادند. در این نظریه به طور عمده این عقیده وجود دارد که رهبری ذاتی می‌باشد و رهبران متولد می‌شوند و این اعتقاد وجود دارد که رهبران به طور مادرزادی دارای ویژگی‌های خاص جسمانی، روانی شخصیتی و رفتاری بوده و از هوش بالا برخوردار بوده و در ارتباط با دیگران دارای تبحر فوق‌العاده هستند.

نظریه‌های رفتاری رهبری

تئوری‌های رفتاری رهبری به شرح زیر می‌باشد.

1- مطالعات دانشگاه میشیگان که در این مطالعات بیان گردید که دو سبک رهبری قابل تقسیم‌بندی است که شامل سبک رهبری وظیفه‌گرا و سبک رهبری رابطه‌گرا می‌باشد. رهبری وظیفه‌گرا که به کار توجه بالایی دارد و سبک رهبری رابطه‌گرا که به افراد توجه بالایی دارد. این مطالعات توسط رنسیس لیکرت (Rensis Likert) صورت گرفت.

2- مطالعات دانشگاه اوهایو: براساس این مطالعات دو متغیر در رفتارهای رهبر تأثیر دارد.

متغیر ساختاردهی یا ساختاردهی و متغیر ملاحظه‌کاری یا مراعات (consideration). براساس این مطالعات رهبری که به ساختاردهی توجه زیاد دارد به افراد توجه کم داشته و رهبری که به افراد توجه زیاد دارد به تولید و ساختار سازمان توجه کمتری دارد.

3- مطالعات دانشگاه آیوا به رهبری کرت لوین: کرت لوین سه سبک رهبری را از یکدیگر متمایز می‌کند که عبارتند از:

- رهبری اتوکرات یعنی اقتدارگرا که به تنهایی تصمیم می‌گیرد.

- رهبری دموکرات که با نظر خواهی از جمع تصمیم‌گیری می‌کند. (مشارکتی)

- رهبری لجام گسیخته یا رها و آزاد (Free-Rein) که رهنمودهای کلی می‌کند و در طول دوره افراد را رها و آزاد

می‌گذارد تا در چارچوب رهنمودهای ارائه شده و حرکت کنند (نفویضی)

4- نظریه تنن بوم و اشمیت: این دو صاحب‌نظر سبک رهبری را بر روی یک طیف به دو سبک تقسیم‌بندی کرده‌اند:

رهبری رئیس مآب Boss Centered: که به تنهایی تصمیم می‌گیرد و زیردستان را مشارکت نمی‌دهد.
 رهبری زیردست مآب Subordinate Centered: افراد زیردست را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و آزادی زیادی برای
 زیردستان قائل است و اقتدار مدیر در تصمیم‌گیری اندک است.

نظریه‌های انتقالی در رهبری

1- نظریه سیستم‌های چهارگانه رنسیس لیکرت: براساس این نظریه سبک رهبری فرد بر روی یک طیف می‌تواند به 4 سبک متمایز گردد که تحت عنوان سیستم 1 و 2 و 3 و 4 لیکرت شناخته شده است. لیکرت با توجه به متغیرهای سازمانی نظیر میزان اعتماد رهبران به زیردستان، نوع ایجاد انگیزه در کارکنان و میزان نفوذ و تعامل میان سرپرستان و کارکنان این 4 سیستم را ارائه نموده است.

سیستم اول: بشدت اقتدارگرا که سرپرست هیچ اعتمادی به زیردستان ندارد و حداقل تعامل را با آنان داشته و بدلیل ترس از تنبیه و پاداش از رهبر اطاعت می‌کنند.

سیستم دوم: اقتدارگرا: رهبر از موضع قدرت به زیردستان اعتماد دارد و با پاداش و تنبیه بالقوه و حداقل تعامل با زیردستان رفتار می‌کند.

سیستم سوم: مشارکتی: که سرپرست اعتماد به زیردستان دارد اما تصمیم‌ها را کنترل می‌کند و نحوه انگیزش، پاداش و تنبیه و مشارکت دادن متوسط است و تعامل متناسب و متوسط همراه با میزانی از اطمینان وجود دارد.

سیستم چهارم: بشدت مشارکتی: سرپرست در تمام موضوعات اعتماد کامل به زیردستان داشته و پاداش‌ها براساس سیستم‌های مشارکتی مورد توافق اعطا شده و هدف‌گذاری و بهینه کردن روش‌ها با مشارکت گروهی صورت می‌گیرد و تعامل زیاد و دوستانه‌ای بین رهبر و زیردستان وجود دارد.

شبکه مدیریتی بلیک و موتن Blake & Mouton

براساس نظریه بلیک و موتن بر روی یک ماتریس یا شبکه 9 در 9 با توجه به دو متغیر توجه به تولید (تولیدمداری) و توجه به کارمند (کارمندمداری) 81 سبک مدیریتی (رهبری) را در طیف‌های مختلف ایجاد می‌شود که در 5 حالت و سبک اصلی ارائه شده است.

1- سبک 9/9 که مدیریت تیمی می‌باشد بهترین حالت بوده که تعهد به تولید و تعهد به افراد بالا بوده و از طریق پایبندی مشترک به هدف‌های سازمان و روابط مبتنی بر اعتماد و احترام ایجاد می‌شود.

2- سبک 1/9 مدیریت باشگاهی که در آن توجه به کارمند بالا و توجه به کار و تولید پایین است و عقیده بر این است که توجه عمیق به نیازهای افراد برای ارضای روابط و ایجاد شرایط دوستانه و مطلوب است که به آهنگ مطلوب کار منجر می‌شود.

3- سبک 9/1 مدیریت اقتدارگرا که توجه بسیار به کار و تولید و توجه کم به افراد صورت می‌گیرد.

4- مدیریت سبک 1/1 یا مدیریت ضعیف که در آن توجه به کارمند پایین و توجه به تولید نیز پایین است.

5- مدیریت حالت میانه 5/5 که توجه به تولید متوسط و توجه به کارمند هم متوسط می‌باشد.

از نظر بلیک و موتن بهترین سبک، مدیریت تیمی یا 9/9 می‌باشد.

دیدگاه‌های اقتضایی در رهبری

1- تئوری مسیر- هدف Goal-Path - هاوس و ایوانس

براساس این نظریه نقش اساسی رهبر روشن کردن و تعیین اهداف برای زیردستان و کمک به آنان برای یافتن بهترین مسیر برای رسیدن به هدف است.

این نظریه براساس نظریه انتظار که از نظریات فرآیندی انگیزش می‌باشد ارائه شده است. در این نظریه براساس 2 متغیر «خصوصیات زیردستان» و «محیط کار» چهار سبک رهبری که هر یک برای شرایط خاصی مناسب می‌باشد ارائه شده است:

1- سبک آمرانه یا دستوری که همه امور از جانب رهبر تعیین می‌شود.

2- سبک رهبری حمایتی: رهبر از کارکنان حمایت نموده و محیط دوستانه‌ای را برای کار فراهم می‌کند.

3- رهبری مشارکتی: رهبری تصمیمات را با مشارکت کارکنان اتخاذ می‌کند.

4- سبک رهبری توفیق‌گرا: در این سبک اهداف چالش برانگیز و بزرگ برای کارکنان تعیین شده و با اعتماد به زیردستان برای رسیدن به اهداف به آنان کمک می‌شود.

در محیط‌های پیچیده و پرابهام سبک رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی مناسب‌تر است.

تئوری رهبری مشروط هرسی- بلانچارد (وضعی، بلوغ، دوره عمر life cycle، موقعیتی) (situational leadership)

براساس این تئوری رهبران موفق سبک رهبری خود را براساس آمادگی پیروان برای انجام کاری در وضعیت معین تطبیق می‌دهند یعنی اینکه پیروان تا چه حد برای انجام وظایف لازم، توانایی تمایل و اعتماد دارند. به عبارت دیگر آقایان هرسی

و بلانچارد میزان آمادگی و بلوغ زیردستان را با توجه به 3 معیار زیر تعیین و مشخص نموده‌اند:

1- میزان انگیزش آنان برای توفیق

2- تمایل به قبول مسئولیت

3- حدود تحصیلات و تجارب آنان

با توجه به مؤلفه‌های فوق 4 شیوه رهبری به شرح زیر را ارائه نمودند:

1- سبک دستوری: هنگامی که میزان بلوغ زیردستان بسیار اندک باشد سبک وظیفه‌مدار قوی و رابطه‌مدار ضعیف

2- سبک قبولانندن: (selling) میزان بلوغ زیردستان اندک و مقدار کم باشد در مورد انجام وظیفه توضیح داده می‌شود و

با طریق حمایتی و تشویقی کار به انجام می‌رسد این سبک وظیفه‌مداری قوی و رابطه‌مداری قوی می‌باشد.

3- سبک مشارکتی یا اشتراک مساعی (participating): در این سبک با تأکید بر ایده‌های مشترک و تصمیم‌گیری

مشارکتی امور به انجام می‌رسد. این سبک هنگامی استفاده می‌شود که میزان بلوغ زیردستان نسبتاً زیاد باشد. در این

نوع سبک وظیفه‌مداری ضعیف و رابطه‌مداری قوی می‌باشد.

4- سبک تفویضی یا تفویض اختیار: این شیوه به وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری بسیار کم توجه دارد و اثربخشی این سبک

هنگامی است که بلوغ زیردستان زیاد و فراوان باشد. لازم به ذکر است که هررسی و بلانچارد در تقسیم‌بندی خود دو

رویکرد عمده وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری را ملاک عمل قرار داده‌اند.

مدل رهبری اقتضایی فیدلر (Fred Fiddler)

براساس نظریه فیدلر سبک رهبری با توجه به 3 متغیر زیر مشخص می‌شود:

1- روابط رهبر و پیروان یا زیردستان (خوب یا ضعیف)

2- ساختار وظیفه یا شغل (بالا یا پایین)

3- قدرت رهبر در نتیجه اختیارات قانونی یا رسمی (قدرت جایگاه) (قوی یا ضعیف)

اگر هر سه متغیر فوق به نحو مطلوب وجود داشته باشد مطلوب‌ترین موقعیت برای رهبر است.

یعنی زیردستان رهبر را قبول داشته باشند (بعد اول) وظیفه کاملاً ساختاری و مشخص باشد (متغیر دوم) قدرت رسماً به

رهبر واگذار و اختیار قابل ملاحظه‌ای به وی داده باشند (بعد سوم)

فیدلر عقیده دارد که سبک رهبری افراد ثابت است. یعنی اگر فردی سبک رهبری وظیفه‌مدار داشته باشد برای شرایطی

که افراد رشد پایین یا رشد بالایی داشته باشند مناسب می‌باشد و برای افرادی که از رشد متوسط و میانی برخوردارند سبک رهبری رابطه‌گرا متناسب خواهد بود.

در ضمن فیدلر بیان می‌دارد که افراد نمی‌توانند براحتی سبک رهبری خود را تغییر دهند لذا اگر یک فرد سبک رهبری وظیفه‌گرا دارد نمی‌توان انتظار داشت با افراد رابطه‌گرا بطور مناسب برخورد کند بنابراین اگر در جایی نیاز به رهبر رابطه‌گرا وجود دارد اما رهبری که در حال فعالیت است وظیفه‌گرا می‌باشد باید رهبر تعویض شود و یا اینکه شرایط تغییر کند و اگر انتظار داشته باشیم که رهبر سبک خود را تغییر دهد انتظار بهبوده‌ای خواهد بود.

تئوری مشارکت رهبری و روم- جاگو (یاگو) Jago-Vroom

اساس مدل مشارکت رهبری و روم- جاگو یک مفهوم اقتضایی است به این معنی که رهبری کارآمد زمانی حاصل می‌شود که روش تصمیم‌گیری با ویژگی‌هایی که مسئله دارد متناسب باشد. براساس این تئوری تصمیمات رهبری به 3 نوع تقسیم می‌شوند:

- 1- تصمیم مقتدرانه: که توسط مدیر یا رهبر اتخاذ و به گروه ابلاغ می‌شود و برای تصمیم‌گیری هیچ اطلاعی از اعضای گروه درخواست نمی‌شود مگر برخی اطلاعات مشخص و حسب لزوم
- 2- تصمیم‌گیری مشورتی: تعداد درخواست اطلاعات، توصیه یا ایده از اعضای گروه، تصمیم توسط رهبر گرفته می‌شود.
- 3- تصمیم‌گیری گروهی: همه اعضای گروه در تصمیم‌گیری مشارکت نموده و با اتفاق نظر، تصمیم توسط اعضای گروه به همراه مدیر اتخاذ شود.

بنابراین مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی زمانی مناسب است که:

- مدیر اطلاعات کافی برای حل مسئله ندارد.
 - مسأله روشن نیست و روشن شدن آن نیاز به کمک دارد.
 - پذیرفتن تصمیم از سوی دیگران برای اجرای آن ضرورت دارد.
 - زمان کافی برای مشارکت وجود دارد.
- و این تئوری توصیه می‌کند در شرایط زیر رهبران شخصاً تصمیم بگیرند:
- زمان کافی برای بحث وجود ندارد.
 - دیگران احتمالاً تصمیمات آنها را می‌پذیرند.

- مدیر شخصاً تخصص لازم برای حل مسئله را دارا می‌باشد.

- رهبر دارای اتکای به نفس بالایی بوده و می‌تواند به تنهایی اقدام کند.

نظریه پیتر دراکر در رهبری

نکته: پیتر دراکر 3 اصل را برای رهبری اثربخش بیان نموده است:

1- تعریف و استقرار مأموریت: رهبری خوب ابتدا هدف‌ها، اولویت‌ها و ضابطه‌ها را تعیین نموده و آنها را به وضوح اعلام می‌کند.

2- پذیرفتن رهبری به عنوان یک مسئولیت و نه یک مقام و بالا بردن زیردستان و پذیرش مسئولیت

3- بدست آوردن و حفظ اعتماد دیگران: کلید اصلی آن درستکاری و پابندی شخص رهبر به اصول است.

رعایت این سه اصل باعث می‌شود تا پیروان به رهبر اعتماد داشته باشند و یقین پیدا کنند که رهبر به آنچه می‌گوید اعتقاد دارد یعنی کردار او با گفتارش منطبق است.

دراکر اضافه می‌نماید که رهبری کارآمد بر مبنای هوشمندی نیست بلکه اساساً بر ثبات عزم و درست کرداری استوار است. در این صورت پیروان حتی اگر رهبر را دوست نداشته باشند باز هم به رهبر خود اعتماد داشته و دستورات وی را عمل می‌نمایند.

نظریه جانشین‌های رهبری

دو دانشمند بنام‌های کر (Kerr) و جرمیر (Jermier) معتقدند که با توجه به ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های سازمان در برخی شرایط، وظیفه رهبری خنثی می‌شود یعنی وظیفه رهبری از میان وظایف چهارگانه مدیر غیرضروری می‌شود و مدیر باید به برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل بپردازد. وجود گروه‌های کاردان و منسجم که از ویژگی‌های زیر دستان می‌باشد یکی از شرایط جانشین برای رهبری بیان شده است. سایر شرایط جهت جایگزینی رهبری به شرح زیر است:

- ویژگی‌های شغل: شامل وظایف تکراری و روزمره، بازخورد در رابطه با شغل، شغل فی‌نفسه ارضاکنده.

- ویژگی‌های سازمان: گروه‌های کاری همبسته و منسجم، اندک بودن قدرت جایگاه رهبری، روابط رسمی اداری، عدم

انعطاف‌پذیری، جدایی فیزیکی رهبر از زیردستان

رابطه بین روش‌های رهبری و جنسیت

موضوع تفاوت شیوه رهبری در زنان و مردان اخیراً مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالعات نشان می‌دهد که شباهت شیوه رهبری این دو جنس بیش از تفاوت آنها است زیرا رهبران برای اثرگذاری بر فعالیت دیگران اقدامات مشابهی را انجام می‌دهند. اما اختلاف موجود این است که زنان تمایل دارند تا شیوه مردم سالارانه و دمکراتیک را به کار گرفته و با تشویق پیروان به مشارکت در کارها دیگران را در قدرت رسمی سهیم نمایند. زنان علاقه‌مند هستند که با فره‌مندی (کاریزما)، تجربه، ملاقات و مهارت‌های بین فردی بر دیگران تأثیر گذارند. در حالیکه مردان بیشتر تمایل به صدور فرمان و کنترل امور دارند.

بخش چهارم: نظریه‌های رهبری

فصل سیزدهم: کنترل

تعریف کنترل و مراحل آن

تعریف: کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدام لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی. کنترل که بعنوان چهارمین وظیفه مدیریت بیان شده است که با هدف حصول اطمینان از عملکرد در راستای تأمین اهداف برنامه صورت می‌گیرد.

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله است:

1- تعیین شاخص‌ها، استانداردهای عملکرد و معیارها برای اندازه‌گیری متناسب با اهداف برنامه و استانداردهای کنترل

2- اندازه‌گیری عملکرد واقعی و عملیات انجام یافته

3- مقایسه اطلاعات به دست آمده از عملکرد واقعی با هدف‌ها و استانداردها و شاخص‌ها

4- تصمیم‌گیری و اقدام لازم برای تصحیح و یا بهبود وضعیت و اصلاح انحرافات از اهداف و برنامه

کنترل رابطه‌ای تنگاتنگ با برنامه‌ریزی دارد و برخی صاحب‌نظران کنترل و برنامه‌ریزی را دوقلوهای مدیریت می‌دانند ابتدا باید برنامه‌ای وجود داشته باشد تا استانداردهای لازم برای کنترل را فراهم نموده و در صورت اجرای برنامه بتوان آن را کنترل نمود.

انواع کنترل

کنترل را به شیوه‌های مختلف و براساس موضوعات مختلف طبقه‌بندی نموده‌اند.

کنترل براساس سطوح سازمانی شامل:

کنترل استراتژیک مختص مدیران عالی،

کنترل تاکتیکی برای مدیران میانی و

کنترل عملیاتی برای سرپرستان تقسیم‌بندی شده است.

براساس مطالعات، هونی و همکاران و تقسیم‌بندی انجام شده و وظیفه کنترل در سطح مدیریت عالی بیشترین کاربرد را نسبت به سطوح میانی و عملیاتی دارا می‌باشد. در سطح مدیریت عملیاتی کنترل 10% فعالیت‌های مدیر و وظایف وی

بوده در سطح مدیریت میانی 13 درصد و در سطح مدیریت عالی این وظیفه 14 درصد از وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد.

انواع کنترل بر اساس زمان

کنترل را براساس زمان به سه دسته تقسیم می‌کنند:

1- کنترل گذشته‌نگر (feed back)

2- کنترل در زمان وقوع (Real time control)

3- کنترل آینده‌نگر یا پیش کنترل (feed for ward)

1- کنترل گذشته‌نگر یا بازخور: کنترلی است که روی نتایج یا ستاده صورت می‌گیرد و بازخور داده می‌شود در واقع از این کنترل برای اصلاح فرآیندها یا کارهای آینده فقط می‌توان استفاده نمود.

2- کنترل در زمان وقوع یا همزمان: کنترلی است که همزمان با اجرای عملیات اعمال می‌شود.

3- کنترل آینده‌نگر یا پیش کنترل: کنترلی است که قبل از انجام کار اعمال شده و ورودی‌ها کنترل می‌شوند.

اگر در فرآیند کنترل انسان دخالتی نداشته باشد و سیستم بتواند خود را کنترل کند به این سیستم کنترل سایبرنتیک گفته می‌شود و اگر انسان در کنترل دخالت داشته باشد کنترل غیرسایبرنتیک گفته می‌شود.

کنترل اثر بخش

در یک سیستم یا برنامه کنترل اثربخش باید هزینه‌های کنترل کمتر از نتایج حاصله از کنترل باشد. به عبارت دیگر یک سیستم کنترلی، زمانی مطلوب خواهد بود که هزینه‌های فرآیند کنترل از نتایج کنترل کمتر باشد. در یک کنترل اثربخش هزینه‌ها و منابع انسانی و غیرانسانی مصرف شده باید نسبت به نتایج کنترل منطقی باشد. سایر ویژگی‌های یک سیستم کنترل اثربخش عبارتند از:

1- کنترل متناسب با برنامه‌ها باشد.

2- کنترل عینی باشد.

3- انعطاف‌پذیری داشته باشد.

4- متناسب با ساختار و فضای سازمان باشد.

5- کنترل باید اقتصادی باشد.

6- در نقاط استراتژیک اعمال گردد.

7- وسیله اصلاح باشد نه تنبیه.

8- کنترل کننده دارای صلاحیت باشد.

9- اصل استثنا رعایت شود.

کنترل غربالی (screening)

به کنترلی گفته می‌شود که به مانند یک الگوریتم بصورت قدم به قدم یا مرحله به مرحله سیستم و فرآیند را کنترل می‌کند و اگر در هر مرحله فرآیند اشکالی وجود نداشت فرآیند ادامه پیدا می‌کند و اگر جواب منفی بود در همان مرحله اقدام اصلاحی گرفته سپس عملیات ادامه می‌یابد. کنترل غربالی بطور عمده معطوف به فرآیند تبدیل می‌باشد. به کنترل غربالی کنترل بله یا خیر نیز گفته می‌شود. اعمال این کنترل در مواردی که فرآیند تولید یک محصول به طور متوالی صورت گرفته و در هر مرحله کاملتر می‌شود ضروری و مفید می‌باشد.

الگوی اقتضایی کنترل

آقای ریچارد دفت با توجه به شرایط موجود استراتژی‌های کنترل را شامل کنترل بازار، کنترل دیوان سالاری و کنترل ارزشی و قومی و یا سنتی بیان می‌کند که در هر سازمان با توجه به شرایط سازمان چند نوع شیوه کنترل ملاحظه می‌شود ولی معمولاً یک نوع کنترل بر آن سازمان حاکم است.

1- اگر اندازه سازمان بزرگ، ساختار وظیفه‌ای، محیط بایانات و تکنولوژی یکنواخت یا ساده باشد از شیوه کنترل اداری یا دیوان سالاری استفاده می‌شود کنترل اداری شامل 4 زیرسیستم در کنترل مدیریت می‌باشد که عبارتند از: کنترل بوسیله بودجه، گزارش‌های آماری، روش‌های استاندارد عملیاتی، سیستم‌های ارزیابی عملکرد.

2- اگر اندازه کوچک، ساختار سازمانی افقی، محیط بی‌ثبات و تکنولوژی غیریکنواخت یا پیچیده باشد در آن صورت سنت‌ها، ارزش‌ها، اعتماد و اطمینان اعضا و فرهنگ مشترک بصورت اجزای اصلی سیستم کنترل محسوب می‌شوند روش کنترل قومی (گروهی) یا سنتی تقریباً برعکس کنترل دیوان سالاری است.

3- روش کنترل بازار زمانی استفاده می‌شود که بتوان میزان هزینه‌ها را مشخص و محصولات را قیمت‌گذاری نموده و در بازار از نظر قیمت رقابت وجود داشته باشد. روش مبتنی بر کنترل بازار را می‌توان در سازمان‌هایی که اندازه‌های گوناگون دارند به کار برد مشروط به اینکه بتوان هزینه‌ها را مشخص و محصولات را قیمت‌گذاری نمود.

بودجه

بودجه یکی از روشهای مهم کنترل است. بودجه برنامه‌ای عددی است که نحوه تخصیص منابع مالی را به فعالیت‌های مشخص در دوره زمانی معین نشان می‌دهد. بودجه با محدود کردن برنامه در قالب اعداد و ارقام منجر به ایجاد نظم در سازمان شده و مشخص می‌نماید که چه مبلغی توسط چه کسی و برای چه هدفی باید به مصرف برسد. اخیراً واژه بودجه‌بندی به مبنای Zero Based Budgeting مطرح شده است. در بودجه‌بندی سنتی تسری وضعیت گذشته به آینده و استمرار روند فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود اما در بودجه‌بندی به مبنای صفر کلیه فعالیت‌ها در دوره زمانی جدید از جنبه‌های مختلف ارزیابی شده با اولویت‌بندی منابع به آن تخصیص داده می‌شود.

تجزیه و تحلیل نقطه سربسر

یکی از روشهای کنترل بخصوص برای مؤسسات انتفاعی می‌باشد از این طریق میزان هزینه‌های ثابت و متغیر و روابط آن با سود حاصله مورد بررسی قرار می‌گیرد. نقطه سربسر محل تقاطع منحنی هزینه کل و درآمد کل مؤسسه است به عبارت دیگر سود و زیان مؤسسه در این نقطه صفر می‌گردد. تحلیل نقطه سربسر رابطه بین درآمد کل و هزینه کل را در سطوح مختلف تولید بیان می‌کند و هر مقدار تولید بالاتر از نقطه سربسر، منجر به تولید سود برای مؤسسه می‌شود.

نسبت‌های مالی

یکی دیگر از روش‌های کنترل در اغلب مؤسسات انتفاعی نسبت‌های مالی می‌باشد که این نسبت‌ها به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شود که عبارتند از نسبت‌های نقدینگی، نسبت‌های اهرمی، نسبت‌های فعالیت و نسبت‌های سودآوری این نسبت‌ها در قالب آمارهای مالی جهت ارزیابی کار مؤسسه به کار می‌روند.

کنترل از طریق گزارش‌های آماری

با مطالعه گزارش‌های آماری و ارزیابی آن اهرم‌های کنترل تعبیه و تنظیم می‌شوند. به طور کلی گزارش‌های آماری را می‌توان به سه طریق مورد بررسی قرار داد:

- 1- مقایسه آمار خاص یک مؤسسه در دوره‌های مختلف زمانی
- 2- مقایسه شاخص‌های آماری یک سازمان با سازمان‌های مشابه برای یک دوره معین
- 3- مقایسه آمار خاص یک مؤسسه یا سازمان با یک شاخص که این نوع مقایسه، رایج‌ترین و دقیق‌ترین مقایسه آماری می‌باشد که در امور مالی و سایر قسمت‌های سازمان مورد کاربرد قرار می‌گیرد.

روش‌های کنترل زمانی

برخی روش‌های کنترل فقط به عامل زمانی توجه دارند. مهمترین و معروف‌ترین این روشها عبارتند از: نمودار گانت (Gant Chart)، فن بازنگری و ارزشیابی برنامه (PERT) و روش مسیر بحرانی (CPM)

نمودار گانت

توسط هنری گانت ابداع گردید که در این نمودار توسط نمودارهای میله‌ای زمان شروع و پایان هر یک از وظایف اصلی برای انجام یک پروژه را نشان می‌دهد. نمودار گانت در حقیقت نوعی برنامه زمان‌بندی برای انجام پروژه‌ها است. محدودیت آن این است که روابط بین وظایف مختلف، و حداقل زمان لازم برای تکمیل وظایف را نمی‌تواند محاسبه کند. در ضمن این نمودار هیچ اطلاعاتی راجع به هزینه‌های وظایف نیز بدست نمی‌دهد.

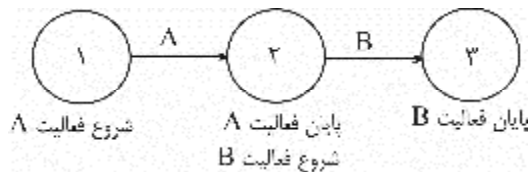
روش بازنگری و ارزشیابی برنامه (PERT)

این روش که به شبکه پرت معروف است اولین بار جهت کوتاه کردن زمان لازم جهت طرح موشک‌های پولاریس استفاده گردید و به دلیل موفقیت در آن طرح مقبولیت پیدا کرد و در آمریکا پیمانکاران موظف شدند که این تکنیک را در سفارشات دریافتی از دولت بکار بندند.

در این روش وقایع و فعالیت‌های یک طرح به صورت مصور نمایش داده می‌شود و با تأکید بر زمان انجام فعالیت‌ها در طرح‌های بزرگ صنعتی و نظامی و ساختمانی مانند سدها و نیروگاهها استفاده می‌شود.

شبکه پرت شامل سه عنصر اساسی شامل: فعالیت، رویداد، و برآورد زمانی است. رویدادها به صورت دایره نشان داده شده و با اعدادی که در داخل دایره‌ای قرار می‌گیرد مشخص می‌شوند. هر رویداد در حقیقت آغاز یا پایان یک مرحله مهم در طرح می‌باشد و خود رویداد در نقطه وقوع متضمن صرف زمان یا منابع نیست. اما فعالیت‌ها که در تمامی شبکه‌های پرت با بردار یا فلش‌هایی که دوایر را به یکدیگر متصل می‌کنند نمایش داده می‌شوند که فعالیت‌ها متضمن صرف منابع و زمان می‌باشند. فعالیت‌ها به وسیله یک حرف یا دو عددی که دو رویداد طرفین فعالیت را نشان می‌دهند نمایش داده می‌شوند.

برای محاسبه زمان فعالیت در این روش 3 زمان بصورت زمان واقعی، زمان بدبینانه و زمان خوش‌بینانه در محاسبه بکار می‌روند.



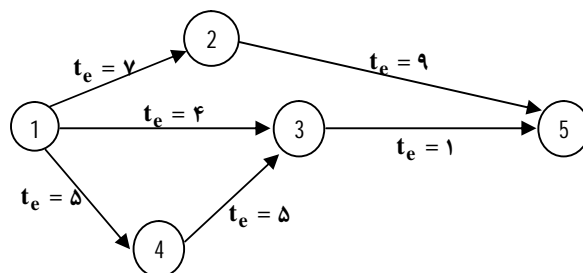
روش مسیر بحرانی (CPM)

همزمان با ابداع شبکه پرت شرکت دو پونت روش مسیر بحرانی را ابداع نمود که هدف آن برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت با تأکید بر روی زمان می‌باشد. CPM بر رابطه کاربرد بیشتر منابع انسانی و غیرانسانی برای کم کردن فاصله زمانی فعالیت‌ها تأکید نموده و افزایش هزینه‌ها بدلیل کاربرد بیشتر منابع را مدنظر قرار می‌دهد.

در CPM ابعاد یک پروژه، رابطه بین منابع بکار برده شده و زمان مورد نیاز برای انجام پروژه شناخته شده و مشخص فرض می‌شود. لذا CPM بیشتر در پروژه‌هایی مثل ساختمان‌سازی که تجربه انجام فعالیت‌های مشابه آن وجود دارد کاربرد پیدا می‌نماید.

در CPM همانند شبکه پرت رویدادها با دایره نمایش داده شده و فعالیت‌ها با بردار یا فلش نشان داده می‌شود مسیر بحرانی: مسیری که به حداکثر زمان نیاز دارد تا از اولین رویداد به هدف برسد مسیر بحرانی نامیده می‌شود. اگر در مسیر بحرانی تأخیری در تکمیل هر یک از رویدادها اتفاق افتد باعث تأخیر در رسیدن به هدف پروژه خواهد شد. در این شبکه فعالیت‌های مجازی که هیچ هزینه و زمانی در بر ندارد به شکل بردارهای نقطه‌چین نمایش داده می‌شوند.

در این شبکه مسیرهای 1-2-5 و 1-4-3-5- مسیرهای بحرانی هستند.





خودکنترلی self control

شرایطی است که در آن افراد سازمان به قدری به سازمان و ارزشهای آن پای‌بند و علاقه‌مند هستند که خود آنها امور مربوط به خود و وظایف خود را کنترل نموده و به خود اجازه نمی‌دهند که کم‌کاری نموده و یا پا را از حدود سازمانی خود فراتر بگذارند. خودکنترلی با توجه به افراد سازمان و از طریق ایجاد فرهنگ قوی در سازمان امکان‌پذیر می‌باشد.

بخش ششم: رفتار سازمانی

فصل چهاردهم: رفتار سازمانی

تعریف رفتار سازمانی

مطالعه منظم نگرش‌ها، عملکردها و رفتارهای افراد و گروهها در سازمان موضوع رفتار سازمانی می‌باشد. آقای رابینز معتقد است که مطالعه منظم رفتار به بهبود توانایی مدیران در تشریح، پیش‌بینی، هدایت، کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد و این مطالعه مبنایی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار افراد فراهم می‌نماید. رفتار سازمانی به کمک رشته‌های مختلف (همچون روانشناسی و جامعه‌شناسی) به توضیح رفتار افراد در شغل خود می‌پردازد.

در علم رفتار سازمانی اعتقاد به تصادفی بودن رفتار معنی نداشته و رفتار هر فرد جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می‌پندارد. مطالعات در رفتار سازمانی در سه سطح فرد، گروه و سازمان صورت می‌گیرد و به مباحث رضایت شغلی، بهره‌وری نیروی انسانی، ترک شغل یا جابجایی شغل و غیبت پرداخته می‌شود.

از آنجا که افراد با هم متفاوتند اگر در شرایط یکسان قرار گیرند ممکن است بصورت مشابه عمل نکنند اما رفتار انسانها می‌تواند ویژگی‌ها، علل و عوامل مشابهی داشته باشد و هدف دانش رفتار سازمانی دستیابی به اثربخشی سازمانی و رفاه فرد در سازمان می‌باشد.

شخصیت personality

برای شخصیت یک تعریف واحد ارائه نشده است و صاحب‌نظران تعاریف مختلف را ارائه نموده‌اند.

آقای جورج کلی شخصیت را شیوه‌ای که هر فرد به زندگی نگاه نموده و آن را برای خود تفسیر می‌نماید تعریف نموده است.

هرسی و بلانچارد شخصیت را الگوهای رفتاری پایدار یک فرد بصورتی که به وسیله دیگران مشاهده می‌گردد تعریف نموده‌اند.

یک تعریف سنتی از شخصیت بیان می‌دارد که شخصیت مجموعه کل روش‌هایی است که یک فرد با دیگران و محرک‌های محیطی عمل نموده، عکس‌العمل نشان می‌دهد و یا به تعامل می‌پردازد.

عوامل مهم تأثیرگذار بر شخصیت وراثت، محیط می‌باشد و اخیراً صاحب‌نظران عامل دیگری بنام موقعیت را نیز بر این دو

عامل اضافه نموده‌اند.

انواع و ابعاد مهم شخصیت

انواع و ابعاد مهم شخصیت در بحث رفتار سازمانی به شرح زیر می‌باشد:

1- اقتدارگرایی Authoritarian

یعنی پذیرش کورکورانه قدرت. افراد قدرت‌طلب اعتقاد به اطاعت و فرمانبرداری از قدرت دارند.

2- شخصیت بورکراتیک یا دیوان‌سالار

مانند فرد قدرت‌گرا است اما احترام و اطاعت از او قدرت کورکورانه نبوده و براساس قوانین و مقررات سازمانی است.

3- شخصیت ماکیاولیستی

براساس نظریات ماکیاول هدف وسیله را توجیه می‌کند. این نوع شخصیت در پی بدست آوردن کنترل و قدرت به دیگران است تا به اهداف شخصی خود برسد و از هر وسیله‌ای برای کسب قدرت سود می‌جوید.

4- سبک حل مسئله یا سبک شناختی

شامل عوامل زیادی است که به نحوه درک، تفسیر و واکنش فرد به اطلاعات مربوط می‌شود که دو عامل مهم آن روش جمع‌آوری اطلاعات و نحوه ارزیابی اطلاعات دریافتی می‌باشد که ترکیب این دو عامل چهار حالت یا سبک: ادراکی (حسی)، عاطفی یا احساسی، ادراکی-فکری، شهودی-احساسی و شهودی-فکری را در دریافت اطلاعات و تفسیر اطلاعات ایجاد می‌نمایند که افراد مختلف با یکی از این چهار حالت با مسائل مواجه شده و سبک شناختی مخصوص به خود را دارند.

5- کانون کنترل یا جایگاه مهار

برخی افراد به این عقیده هستند که بر زندگی خود کنترل دارند. و برخی دیگر بر این باورند که نیروهای خارجی زندگی آنها را کنترل می‌کنند و این نیروها خارج از کنترل فرد هستند. بنابراین افراد با توجه به کانون کنترل به دو دسته تقسیم می‌شوند: افراد با کانون کنترل داخلی و افراد با کانون کنترل خارجی.

افراد با کانون کنترل درونی یا داخلی دارای اعتماد به نفس بالا بوده و سریعتر مدارج ترقی را طی نموده و مشاغل سطح بالا را اشغال می‌کنند و به پاداش‌های درونی نظیر احساس توفیق بهای بیشتری می‌دهند.

افراد با کانون کنترل بیرونی یا خارجی به پاداش‌های بیرونی اهمیت بیشتری داده و به مشاغلی که امنیت شغلی بالاتری دارد تمایل دارند.

6- شخصیت درونگرا و برون‌گرا Introvert & Extrovert personality

افراد درون‌گرا افرادی خجالتی بوده در ارتباطات مشکل دارند و طبق نظر موریس افراد درون‌گرا دارای رفتاری آرام، منظم، احساسی، هوشمند و ارزشگرا و ناتوان در بیان مقصود هستند. حضور در جمع‌های کوچک و صمیمی را دوست دارند.

افراد برون‌گرا افرادی خوش مشرب، دارای ارتباطات خوب، پرتحرک و کاوشگر در چیزهای جدید و بدون دلهره می‌باشند و می‌توانند مقصود خود را بطور مطلوب بیان کنند.

7- عزت نفس Esteem-Self

عزت نفس درجه‌ای از احترام شخص به خودش است و معیار اتکاء به نفس و احترام فرد به توانایی‌ها و انگیزه‌های فردی خویش می‌باشد. عزت نفس با قاطعیت، خلاقیت و استقلال ارتباط مستقیم و مثبت دارد.

افراد باعزت نفس بالا رفتاری دوستانه و بامحبت داشته و بیشتر نقاط مثبت دیگران را مدنظر قرار می‌دهند و عملکرد بالای سازمانی دارند. افراد با عزت نفس پایین بیشتر رفتاری انتقادی داشته و دیگران را مورد انتقاد و سرزنش قرار می‌دهند و در سازمان عملکرد پائینی دارند.

8- شخصیت نوع A و B

این دو تیپ شخصیت توسط دو متخصص قلب بنام‌های فریدمن و روزن من مطالعه و ارائه شده است. این دو دانشمند با مطالعه بیماران از روی نحوه نشستن روی صندلی اتاق انتظار مطب دو تیپ شخصیتی A و B را بر روی یک طیف نمایش دادند که یک سر طیف شخصیت A و سر دیگر شخصیت B می‌باشد.

شخصیت نوع A: عجله بوده و می‌خواهد زود به نتیجه برسد و می‌خواهد کار خود را درست انجام دهد و همواره احساس می‌کند که وقت کم دارد. لذا آرامش کمی داشته و تعجیل در انجام کارها دارد.

شخصیت نوع B: در نقطه مقابل شخصیت A قرار دارد، آرام، خونسرد، بدون عجله، انجام شدن یا نشدن کار تا حدودی برایش تفاوتی ندارد، وقت نیز کم نمی‌آورد.

9- شخصیت F

حرف F از ابتدای کلمه فاشیست گرفته شده و این شخصیت با زیردست خود بسیار زورگو و تسلط‌گرا بوده و در مقابل مافوق بسیار اطاعت‌پذیر و چاپلوس می‌باشد. ویژگی‌های این شخصیت شبیه ماکیاول‌گرایی می‌باشد.

10- شخصیت توفیق‌گرا Achiever

این شخصیت همواره علاقه‌مند است در کارهایش موفق شود و کار خود را به خوبی انجام می‌دهد و به دنبال ارتقاء کیفیت کار خود برای رسیدن به توفیق بیشتر می‌باشد.

11- شخصیت ریسک‌پذیر

این شخصیت تمایل زیادی به ریسک‌پذیری و مخاطره‌جویی دارد و از محافظه‌کاری اجتناب می‌کند.

نظریه‌های شخصیت

شخصیت‌الگوهای رفتاری پایدار در افراد به صورتی که توسط دیگران مشاهده می‌شود بیان شده است. لذا اگر الگوهای رفتاری شناخته شوند رفتارها قابل پیش‌بینی خواهد بود و نظریه‌های شخصیت برای شناخت الگوهای رفتاری ارائه شده‌اند. این تئوری‌ها و نظریه‌ها عبارتند از:

1- نظریه روانکاوی فروید:

فروید شخصیت هر فرد را متشکل از سه جزء نهاد، من و فرامن می‌داند. او در این تئوری به بُعد ناخودآگاه شخص اشاره دارد. فروید معتقد است که در یک شخصیت سالم این سه عنصر نهاد (Id) من (Ego) و فرامن (Super Ego) دارای توازن می‌باشد.

بعد نهاد مبتنی بر اصل لذت می‌باشد که از غرایز افراد متأثر است. عنصر من مبتنی بر اصل حقیقت فرد می‌باشد و بعد فرامن آن بخش ناخودآگاه شخص است که بر خودش نیز پوشیده است و اینکه ریشه برخی از رفتارها برای خود شخص نیز پوشیده است این است که آن رفتارها ریشه در ناخودآگاه فرد دارد.

2- تجزیه و تحلیل مرآوده‌ای (Transactional Analysis)

براساس نظریه تجزیه و تحلیل مرآوده‌ای در درون شخصیت هر فرد 3 من وجود دارد که عبارتند از من کودکی، من بزرگسالی، من والدینی. که الگوهای رفتاری افراد در اثر ترکیبات مختلفی از این سه حالت من شکل می‌گیرند.

- من کودکی: آن بعد شخصیت فرد است که لذت‌جو بوده و متأثر از غرایز کودکی می‌باشد و با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساس فرد پدیدار می‌شود همراه است. دو نوع از حالت‌های من کودکی «من کودکی شاد» و «من کودکی مخرب» می‌باشد.

- من بزرگسالی: رفتاری را برمی‌انگیزد که صرفاً بعنوان رفتار منطقی، معقول و غیراحساسی تعریف می‌شود و با قدرت حل مسئله و تجزیه و تحلیل فرد ارتباط دارد.

- من والدینی: رفتار ارزشگذاری شده‌ای را برمی‌انگیزد. این رفتار ارزشی ضرورتاً دارای ارزش واقعی نبوده بلکه براساس ارزشهای آموخته شده از والدین، محیط، مدرسه، معلمین و... شکل گرفته است. لذا به باید‌ها و نباید‌های رفتاری توجه دارد. حالت من والدینی به دو نوع است: «من والدینی پرورشی» و «من والدینی عیب‌جو»

افراد در مراوده‌های خود با دیگران یکی از من‌های خود را به کار می‌برند و چنانچه دو نفر در برخورد با یکدیگر هر دو از یک حالت من سازگار استفاده نمایند یک مراوده باز یا مکمل اتفاق افتاده است و امکان دارد که ادامه بیابد.

اگر چنانچه یک طرف از حالت من غیرسازگار با من طرف دیگر استفاده کند یک مراوده متقاطع اتفاق می‌افتد که امکان ادامه بحث ایجاد نمی‌شود.

اگر چنانچه یک فرد یک من خاص را در خود فعال کند اما در حقیقت من دیگری را در نظر داشته باشد یک مراوده ضمنی اتفاق می‌افتد که به طور غیرمستقیم پیام دیگری به مخاطب منتقل می‌شود در عین حال که موضوع مراوده چیز دیگری است.

3- نظریه‌های صفات مشخصه

این تئوری شخصیت را بازتابی از صفات و ویژگی‌های مشخصه فردی قلمداد نموده و صفات مشخصه در دو دسته صفات مشخصه باطنی و صفات مشخصه ظاهری تقسیم‌بندی می‌شود.

برخی از صفات مشخصه باطنی عبارتند از انعطاف‌پذیری یا عدم انعطاف‌پذیری، دارای اعتماد به نفس یا بدون اعتماد به نفس زیرک، شاد..

برخی از صفات مشخصه ظاهری عبارتند از: راست‌گویی یا دروغ‌گویی، خوش برخورد، دانایی و نادانی و....

نظریه‌های یادگیری

یادگیری عبارت است از هر گونه تغییر نسبتاً پایدار در رفتار. تغییرات در رفتار باید پایدار باشد که یادگیری محسوب شود.

در خصوص یادگیری نظریه‌هایی وجود دارد که عبارتند از:

1- نظریه شرطی‌سازی کلاسیک

2- نظریه شرطی‌سازی عامل یا شرطی‌سازی مؤثر

3- نظریه گشتالت

4- نظریه یادگیری اجتماعی

1- نظریه شرطی‌سازی کلاسیک

این نظریه توسط پائولوف روسی ارائه شده است. براساس این نظریه انسان‌ها با شرطی شدن، موضوعات را یاد می‌گیرند. در این نظریه عقیده بر این است که افراد با آزمون و خطا یاد می‌گیرند.

2- نظریه شرطی‌سازی عامل یا مؤثر

این نظریه توسط روانشناس آمریکایی اسکینر ارائه شده است. براساس این نظریه اگر رفتار خاص در کسی توسط دیگران تشویق و تقویت شود آن رفتار تکرار می‌شود ولی اگر تشویق نشود آن رفتار احتمالاً تکرار نمی‌شود. لذا با شکلی از تقویت رفتار، یادگیری در فرد حاصل می‌شود.

در این نظریه عقیده بر این است که افراد با آزمون و خطا موضوعات را فرا می‌گیرند.

3- نظریه گشتالت

این نظریه را برخی بعنوان نظریه شناختی (Cognitive Theory) نیز نامیده‌اند. این نظریه توسط تعدادی از روان‌شناسان ارائه شده است. براساس این تئوری یادگیری با استفاده از اصل تعادل روانی توضیح داده می‌شود به این معنی که افراد در مواجهه با پدیده‌های جدید تعادل روانی خود را از دست می‌دهند سپس به دنبال آن هستند که تعادل روانی خود را بازیابند و به تعادل روانی جدید برسند. این حرکت از تعادل روانی گذشته به تعادل روانی جدید یادگیری را شکل می‌دهد.

4- نظریه یادگیری اجتماعی (Social Learning)

این نظریه توسط آلبرت بندورا ارائه شده است. بر اساس این نظریه یادگیری از طریق مشاهده محیط صورت گرفته و شخص رفتار دیگران را مشاهده نموده و از آن‌ها یاد گرفته و در رفتارهای خود بکار می‌برد.

5- قانون اثر

براساس این قانون اگر رابطه بین یک موجود زنده و محیط تقویت شود رفتار موجود تکرار می‌شود و اگر تقویت نشود تکرار نمی‌شود. امروزه با مطالعات بیشتر بر روی این قانون موضوعی تحت عنوان اصلاح رفتار (Behavior Modification) برای اصلاح رفتار افراد در سازمان بکار گرفته شده است.

فصل پانزدهم: انگیزش

تعریف انگیزش (Motivation)

فرآیندی است که به طور عمده از یک نیاز داخلی شروع شده و به یک هدف خارجی ختم می‌گردد. به عبارت دیگر انگیزش عبارت است از تلاش آگاهانه برای رسیدن به اهداف. یک نیاز داخلی در فرد ایجاد حرکت نموده و به نیاز به وجود آمده پاسخ داده می‌شود. تئوری‌ها و نظریات انگیزش به طور عمده برای بحث رهبری بکار می‌رود و انگیزش در واقع اساس رهبری می‌باشد.

تئوری‌های انگیزش به دو دسته محتوایی (content) و فرآیندی (process) تقسیم می‌شود.

اساس نظریه‌های محتوایی مبتنی بر مقوله نیاز در انسان می‌باشد و عمدتاً نیازهای انسانی را عامل انگیزش می‌دانند. اما نظریه‌های فرآیندی بیشتر فرآیند ایجاد انگیزه و از بین رفتن انگیزش را مورد بررسی قرار می‌دهند. نظریه‌های محتوایی بیشتر مورد استفاده مدیران قرار گرفته و نظریه‌های فرآیندی بیشتر مورد استفاده روان‌شناسان است و همه نظریات انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند (براساس اصل علیت) چرا که عقیده بر این است که رفتار انسان به صورت تصادفی شکل نمی‌گیرد.

انگیزش در مکتب کلاسیک

نکته: از نظر تئوری کلاسیک انگیزش، تنها عامل انگیزش پول و پاداش‌های مادی می‌باشد یعنی اینکه کارکنان با پول برانگیخته می‌شوند که کاری انجام دهند. این نظریه از نظریات تیلور است.

تئوری‌های محتوایی انگیزش

نظریه‌های محتوایی انگیزش عبارتند از:

- 1- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو.
- 2- نظریه دو عاملی بهداشتی- انگیزشی هرزبرگ.
- 3- نظریه نیازهای کسب شده اجتماعی مک کله لند.
- 4- نظریه انسان دوساحتی بلوغ و عدم بلوغ آرگریس لارگریس.
- 5- تئوری‌های X و Y مک گریگور

6- نظریه نیازهای حیاتی (وجود)، نیازهای وابستگی و نیازهای رشد (ERG) آلدرفر (تئوری سه وجهی آلدرفر)

نظریه‌های فرآیندی انگیزش

1- نظریه انتظار ویکتور وروم Victor Vroom

2- نظریه برابری آدامز (Adams)

3- نظریه پورتر و لالر (احتمال و انتظار)

4- نظریه اسناد

5- نظریه هدف‌گذاری (ادوین لاک Edwin Locke)

تئوری سلسله مراتب نیازها (مازلو)

مازلو نیازهای انسان را در پنج طبقه تقسیم‌بندی می‌کند و معتقد است که در صورت مرتفع شدن نیازهای یک سطح نیازهای سطح بعدی شکل می‌گیرد. که این نیازها موجبات انگیزش برای انجام رفتارهای مختلف را فراهم می‌کند. نیازها به ترتیب عبارتند از:

1- نیازهای زیستی، فیزیولوژیک

2- نیازهای ایمنی یا امنیت

3- نیازهای اجتماعی و تعلق و دوست داشتن

4- نیازهای احترام

5- نیازهای خودیابی و خودشکوفایی

نیازهای رتبه‌های 4 و 5 که به آن فرانیاز نیز اطلاق می‌شود با نیازهای سطح پایین یعنی رتبه‌های 1 و 2 و 3 تفاوت دارد و آن این است که هنگامی که نیازهای سطح پایین ارضا می‌شود، به طور موقت از شدت آن کاسته می‌شود ولی هنگامی که به فرانیازها توجه می‌شود بر شدت میزان نیاز افزوده می‌شود و فرانیازها سیری‌ناپذیر هستند. مازلو اولین دانشمند و روانشناسی است که به بحث نیازها و تأثیر آن بر انگیزش پرداخته است.

تئوری دو عاملی بهداشتی انگیزشی هرزبرگ (Herzberg)

براساس، این تئوری در سازمان دو گروه از عوامل موجود هستند که گروه اول انگیزاننده بوده و وجود این عوامل منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان شده تا با دلگرمی بیشتر کار را به انجام می‌رسانند و اگر این عوامل نباشند انگیزه‌های افراد

کاهش می‌یابد. عواملی نظیر احترام، شغل چالش‌دار، پیشرفت شغلی جزء عوامل انگیزشی هستند سایر عوامل انگیزشی شامل مسئولیت، شناسایی، وجهه شغل و... می‌باشند.

گروه دوم عوامل بهداشتی هستند که این عوامل به محیط شغل ارتباط پیدا می‌کند. اگر این عوامل نباشد افراد کار خود را ترک کرده و سازمان را رها می‌کنند و وجود این عوامل فی نفسه انگیزاننده نیست. و عدم وجود این عوامل ضد انگیزش است. عواملی نظیر حقوق مناسب، امنیت شغلی و سرپرستی... عوامل بهداشتی محسوب می‌شوند. با مقایسه عوامل بهداشتی و انگیزشی با نظریه مازلو می‌توان گفت که عوامل بهداشتی جزء نیازهای سطح پایین و عوامل انگیزشی جزء نیازهای سطح بالا هستند.

تئوری نیازهای کسب‌شده اجتماعی مک کله‌لند

تئوری نیازهای اکتسابی یا نیازهای کسب شده اجتماعی مک کله‌لند:

مک کله‌لند و همکاران در اواخر دهه 1940 برای بررسی نیازهای انسانی با آزمون درک موضوع (TAT) تحقیقی را صورت دادند. در این آزمون (Thematic Apperception Test) تصاویری به افراد داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود مطالبی را درباره آنچه ملاحظه می‌کنند بنویسند. سپس این نوشته را تفسیر می‌کنند. از این تحقیق، مک کله‌لند به 3 نیاز پی برد:

1- نیاز به دستاورد یا توفیق Need for Achievement

2- نیاز به قدرت Need for Power

3- نیاز به وابستگی Need for Affiliation

مک کله‌لند معتقد است که انسانها در طول زمان و در نتیجه تجارب زندگی فردی این نیازها را کسب می‌کنند یا توسعه می‌دهند.

- افرادی که نیاز به توفیق در آنها قوی است تمایل دارند که لیاقت خود را در کارها نشان داده و دوست دارند که به تنهایی کارراه انجام رسانده و ریسک متوسط را می‌پذیرند. و تمایل دارند که کار همراه با مسئولیت فردی در قبال نتایج بوده و باز خورد عملکرد را تأمین نماید.

- افرادی که نیاز به قدرت در آنها شدید است از داشتن موقعیت و کنترل بر دیگران لذت می‌برند و کاری را دوست دارند که متضمن کنترل بر دیگران بوده و روی افراد و دیگران تأثیر داشته و قدرشناسی و توجه عموم را جلب نماید.

- افرادی که نیاز وابستگی در آنها شدید است در جستجوی رفاقت و تأیید اجتماعی بوده، کارهایی که مستلزم روابط بین اشخاص بوده و رفاقت و دوستی به همراه دارد را می‌پسندند.

نظریه بلوغ و عدم بلوغ یا رشدیافتگی و عدم رشدیافتگی (آرگریس لارگریس)

براساس این تئوری انسان برای تبدیل از یک فرد نابالغ به حالت بالغ باید هفت تغییر در او حادث شود. به نظر لارگریس این بلوغ، بلوغ فیزیکی نیست بلکه بلوغ روانی افراد است و در حالت بلوغ انگیزش در افراد بوجود می‌آید. البته ممکن است برخی در زندگی خود هرگز به این بلوغ نرسند.

مدیریت وظیفه دارد شرایطی را فراهم آورد که افراد بتوانند سریع‌تر به بلوغ برسند زیرا تنها در شرایط بلوغیافتگی افراد دارای انگیزش می‌شوند.

این هفت متغیر عبارتند از:

- 1- افراد نابالغ به چند طریق محدود عمل می‌کنند اما افراد بالغ به چندین طریق متعدد عمل می‌کنند.
- 2- افراد نابالغ دارای افق زمانی محدود در ذهن بوده و افراد بالغ دارای افق زمانی نامحدود هستند.
- 3- افراد نابالغ متکی هستند اما افراد بالغ مستقل هستند.
- 4- افراد نابالغ منفعل هستند اما افراد بالغ فعال هستند.
- 5- افراد نابالغ رابطه زیردست و بالادست را به راحتی می‌پذیرند ولی افراد بالغ به دنبال رابطه برابر هستند.
- 6- افراد نابالغ فاقد آگاهی و کنترل بر رفتارشان هستند ولی افراد بالغ خودآگاه و خود کنترل هستند.
- 7- افراد نابالغ علایق سطحی و متلون دارند ولی افراد بالغ علایق عمقی و پایدار دارند.

نظریه یا تئوری x و y مک گریگور

مک گریگور در ادامه مطالعات مکتب نئوکلاسیک فرضیه جدیدی را مطرح نمود. او در نظریه خود نگرش مدیر به زیردستان را تعیین کننده سبک رهبری او دانست.

اگر مدیر به زیردستان بدبین باشد آنها را از نزدیک کنترل نموده و اگر مدیر به زیردستان خوش‌بین باشد شیوه رفتارش با زیردستان متفاوت خواهد بود. این نوع نگاه مدیر به زیردستان، تئوری‌های X و Y را شکل می‌دهد.

تئوری X: در این تئوری مدیر بدبین است و معتقد است که انسان ذاتاً تنبل است مسئولیت‌گریز و فاقد خلاقیت می‌باشد و باید او را از نزدیک کنترل نمود. ارضای نیازهای مادی مهم است در این دیدگاه انسان بیش از هر چیز امنیت می‌خواهد.

تئوری Y: در این تئوری مدیر خوش‌بین است و عقیده دارد که انسان فی نفسه به کار علاقه‌مند است و به کار به مثابه تفریح می‌نگرد. انسان مسئولیت‌پذیر است و خلاقیت به طور نسبی بین همه افراد وجود دارد و انسان خود کنترل‌شده و علاقه به پیشرفت دارد.

تئوری انسان سه وجهی آلدرفر (ERG)

اقدامات آلدرفر برای توسعه تئوری مازلو صورت گرفت. او پس از مطالعات خود 5 نیاز که توسط مازلو طبقه‌بندی شده بود در قالب 3 نیاز دسته‌بندی نمود که به شرح زیر است:

1- نیازهای وجودی Existence Needs یا نیازهای زیستی و تمایل به رفاه

2- نیازهای وابستگی Relatedness Needs نیاز به وابستگی و تعلق به دیگران

3- نیازهای رشد Growth Needs تمایل به رشد و توسعه روان‌شناختی مستمر

آلدرفر بیان می‌کند که نمی‌توان برای نیازهای بشری ترتیب و اولویت قایل شد و نیازهای انسان آن گونه که مازلو بیان می‌دارد دارای تقدم و تأخر نیست و در هر لحظه ممکن است انسان تحت تأثیر یک یا چند نیاز از طبقات مختلف قرار گیرد. تئوری ERG شامل یک اصل منحصر به فرد بنام اصل «سرخوردگی- بازگشت» می‌باشد که بدین معنی که وقتی که یک نیاز سطح بالاتر را نتوان ارضا نمود یک نیاز ارضا شده سطح پایین‌تر دوباره فعال شده و روی رفتار تأثیر می‌گذارد.

نظریات فرایندی انگیزش process theory

همانگونه که اشاره شد نظریات فرایندی سعی دارند به مدیران از چگونگی ایجاد انگیزش، تقویت و یا از دست رفتن انگیزش در افراد آگاهی بخشند.

تئوری احتمال و انتظار ویکتور وروم Victor Vroom

این تئوری سؤال اساسی را مطرح می‌کند که چه چیزی تمایل یک شخص را برای سخت‌کوشی در کارهای مهم تعیین می‌کند؟ اگر فرد در ذهن خود برای 3 سؤال زیر پاسخی پیدا کند انگیزش در او ایجاد می‌شود و در صورتی که هر یک از این سؤالات بدون پاسخ بماند انگیزشی ایجاد نخواهد شد.

الف) اگر تلاش نمایم چقدر می‌توانم به عملکرد مورد نظر برسم؟ (انتظار)

ب) اگر به عملکرد مورد نظر برسم چقدر این عملکرد در راستای نتایج مورد انتظار خواهد بود؟ (وسيله)

ج) نتایج مورد نظر چقدر برای من فایده خواهد داشت؟ یا درجه مطلوبیت نتایج برای شخص چقدر است؟

عناصر کلیدی در این تئوری تلاش، عملکرد و نتیجه می‌باشند.

تئوری انتظار می‌گوید انگیزش حاصل ضرب انتظار در وسیله در درجه مطلوبیت می‌باشد. یعنی صفر در هر موقعیتی منتج به انگیزش صفر خواهد شد.

مطلوبیت \times وسیله \times انتظار = انگیزش

تئوری برابری آدامز

اساس این تئوری این است که درک نابرابری یک حالت انگیزشی ایجاد می‌کند.

افراد با مقایسه داده‌های خود به سازمان نظر تحصیلات، تجربه و شغل و ... با ستاده‌های خود از سازمان نظیر حقوق پاداش و هویت و ... اگر احساس برابری و عدالت نمایند انگیزه خود را برای فعالیت حفظ می‌کنند. و اگر داده افراد از ستاده آنها از سازمان بیشتر باشد احساس بی‌عدالتی نموده و انگیزش آنها از دست می‌رود و اگر داده افراد از ستاده آنها کمتر باشد افراد با تلاش بیشتر سعی می‌کنند تا لیاقت خود را درخصوص آن ستاده‌ها اثبات نمایند.

از سوی دیگر آدم‌ها به طور دائمی خود را با دیگران در سازمان مقایسه می‌کنند یعنی نسبت داده به ستاده خود را با دیگران می‌سنجند. اگر عادلانه بود احساس عدالت می‌کنند و اگر به طور نابرابر باشد احساس ناراحتی نموده و سعی می‌کنند مساوات را برقرار نموده و ناراحتی را رفع کنند. مقایسه برابری مبتنی بر معادله زیر است:

پاداش خود	پاداش دیگران
_____	_____
مقایسه می‌شود با	
نهاد خود	نهاد دیگران

نظریه پورتر و لالر نظریه‌های انتظار و احتمال

پورتر و لالر برخلاف وروم معتقدند که انگیزش و میزان تلاش لزوماً با رضایت خاطر و عملکرد مساوی نمی‌باشد. آنچه در مدل پورتر و لالر اهمیت دارد این است که نتایج پس از عملکرد مطلوب و پاداش‌های منتج از عملکرد و نحوه ادراک آن، تعیین کننده رضایت خاطر است. به عبارت دیگر مدل پورتر و لالر مبین آن است که عملکرد به رضایت خاطر منتهی می‌شود. درمکتب روابط انسانی بیان شده است که کارکنان راضی دارای عملکرد مطلوب خواهند بود و کارکنان ناراضی عملکرد مطلوبی نخواهند داشت. اما تحقیقات و نظریه پورتر و لالر بیان می‌دارد که عملکرد مطلوب منجر به ایجاد رضایت در فرد می‌شود.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که عوامل دیگری نظیر عزت نفس و طراحی شغل نیز در رابطه عملکرد- رضایت خاطر تأثیر دارد. یعنی انگیزه افراد برای انجام کار و رضایت آنان تحت تأثیر عواملی چون ارزش و مطلوب بودن پاداش، منصفانه بودن پاداش و نتایج مطلوب حاصل از عملکرد دارد.

این نظریه بیان می‌دارد که میزان کوشش یعنی نیروی انگیزش و انرژی به کار رفته به ارزش پاداش و احتمال واقعی دریافت پاداش بستگی دارد و این کوشش و احتمال پاداش خود تحت تأثیر انجام کار واقعی (عملکرد) قرار می‌گیرد (کونتز)

تئوری اسناد

اسناد (Attribution) به زبان ساده بر نحوه تعیین علل رفتار دیگری یا خود انسان دلالت دارد. نظریه اسناد در انگیزش کاری و رهبری نقش داشته و اسناد در ارزیابی عملکرد دیگران، رفتار سرپرستان و در رضایت اشخاص از کار بسیار مؤثر است.

نظریه اسناد با ادراک شخص و رفتار بین افراد سروکار دارد و نه اینکه یک نظریه درباره انگیزش فردی باشد. این نظریه با سؤال‌های «چرایی» انگیزش و رفتار ارتباط پیدا می‌کند و معتقد است که انسان به شناخت‌ها و مخصوصاً ادراک متکی بوده و براساس این نظریه به دلیل اینکه انسان‌ها موجودات عقلانی هستند برای تشخیص و فهم روابط علی و معلولی و دلایل پدیده‌های محیطی در آنان انگیزه ایجاد می‌شود.

پایه‌گذار این نظریه جورج کلی می‌باشد او معتقد است که انسان‌ها علاقه دارند که علت رفتار خود یا دیگران را به کسی یا چیزی نسبت بدهند و به طور مشخص افراد علاقه دارند موفقیت خود را به عوامل درونی خود نظیر هوش و استعداد و توانایی خود نسبت داده و شکست‌های خود را به عوامل بیرونی نظیر نبودن امکانات و... نسبت دهند. «کلی» بیان می‌دارد که هنگام قضاوت در مورد دیگران این مکانیسم به عکس عمل می‌کند.

این نظریه در برخی از کتب رفتار سازمانی در مبحث انگیزش و در برخی کتابها در مبحث نظریه‌های ادراکی بحث می‌شود.

تئوری هدفگذاری یا تعیین هدف Goal Setting

این تئوری جزء تئوری‌های فرآیندی انگیزش بوده و اساس این تئوری این است که هدف‌های کاری می‌توانند در سطح بالا انگیزاننده باشند به شرطی که اهداف به نحو مطلوب تعیین شده و به خوبی اداره شوند. این تئوری توسط ادوین لاک (Edwin Locke) ارائه شده است. هدف‌ها با تعیین جهت فعالیت‌ها، تعیین میزان انتظارات و بازخور مشخص می‌توانند

اثر انگیزی داشته و رضایت شغلی را افزایش دهند. تحقیقات لاک و همکاران نشان می‌دهد که اهداف زمانی می‌توانند بر انگیزاننده باشند که زیردستان با مدیر به نحو صحیحی برای تعیین اهداف مشارکت نمایند. که این فرآیند در مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ملاحظه می‌شود.

مدل قدرت انگیزش

طراحی شغل به صورت مناسب می‌تواند عامل انگیزش باشد. فعالیت‌های جالب در درون خود عوامل ذاتی دارند که ایجاد انگیزه می‌کنند. هاگمن و اولدهام پس از تحقیقات خود پنج بعد اصلی شغل که اثر مستقیم با رضایت شغلی و قدرت انگیزش دارد را ارائه نمودند این ابعاد عبارتند از:

تنوع مهارت یا شغل، هویت شغلی یا با مفهوم بودن کار، اهمیت شغل یا وظیفه، استقلال کاری و بازخورد.

با مفهوم بودن کار + اهمیت شغل + تنوع شغلی

_____ × بازخور شغلی × استقلال کاری = قدرت انگیزش

3

این فرمول نشان می‌دهد که اگر بازخور شغلی و یا استقلال کاری هر کدام نباشد انگیزه فرد صفر می‌شود اما در مورد سه متغیر دیگر هر کدام نباشد دیگری می‌تواند خلاء آن را پر کند.

دیدگاه اقتضایی در انگیزش Motivation Contingency approach

در این دیدگاه با توجه به شرایط موجود در سازمان و با عنایت به کارکنان و نوع نیازهای آنان و نوع مشاغل از شیوه‌های مختلف ایجاد انگیزه و برنامه‌های مختلف انگیزشی استفاده می‌شود. در این دیدگاه با بررسی توانایی‌ها، استعدادها، کارکنان، با روشن نمودن انتظارات و با بررسی توانایی‌های رئیس و مرئوس با اجرای برنامه‌های مختلف، انگیزش در کارکنان ایجاد می‌شود و در یک مدل منسجم افزایش انگیزه، عوامل زیر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و با توجه به شرایط سازمان برنامه‌ها تنظیم می‌شوند. (وتن و کمرون) این عوامل عبارتند از:

1- اهداف و انتظارات

2- توانایی‌ها

3- نتایج (پاداش و تنبیه)

4- برابری (عدالت)

5- پاداش‌های برجسته

6- بموقع بودن پاداش‌ها

در نظریه اقتضایی انگیزش اینگونه بیان می‌شود که نیازهای کارکنان متفاوت است برخی کارکنان دارای نیازهای سطح بالا هستند که این افراد از مشاغل چالشی و متنوع احساس رضایت می‌کنند.

تئوری تقویت رفتار

تئوری تقویت رفتاری: برخی کتب رفتار سازمانی علاوه بر تئوری‌های محتوایی و فرآیندی انگیزش، تئوری تقویت رفتاری را در بحث انگیزش آورده‌اند.

تئوریهای فرایندی و محتوایی انگیزش از توضیح شناختی رفتار استفاده می‌کنند در حالی که تئوری تقویت رفتار انسان را این گونه در نظر می‌گیرد که نتایج معین رفتار متأثر از آثار تعیین کننده محیط می‌باشد و این تئوری به جای توجه به درون افراد برای توضیح انگیزش و رفتار، به محیط بیرونی و آثاری که بر رفتار آدمی دارد توجه می‌کند.

بنای اصلی این تئوری براساس قانون تأثیر توندریک قرار دارد این قانون می‌گوید: رفتاری که به نتیجه خوشایند منجر شود احتمالاً تکرار می‌شود و رفتاری که نتایج آن ناخوشایند باشد احتمالاً تکرار نخواهد شد.

براساس نظریه تقویت وبا توجه به دومتغیر تاثیربربلوغ و تاثیر بر رفتار، چهار شکل تقویت رفتار، شامل تقویت مثبت، تقویت منفی، خاموش سازی و تنبیه ارائه شده است.

تقویت مثبت

تقویت مثبت هنگامی است که رفتار ما روی فرد موجب افزایش بلوغ او شده و رفتار مطلوب و مثبت او را افزایش می‌دهد.

تقویت منفی: موجب افزایش رفتار مطلوب شده ولی زمینه بلوغ را فراهم می‌کند.

خاموش سازی: موجب کاهش رفتار نامطلوب در فرد شده و زمینه عدم بلوغ در او فراهم می‌شود.

تنبیه: موجب کاهش رفتار نامطلوب در فرد شده و زمینه عدم بلوغ در او فراهم می‌شود.

تقویت منفی و خاموش سازی توسط برخی صاحب نظران رفتار سازمانی یکسان بکار رفته است.

تقویت مثبت رفتار

تقویت مثبت رفتار یکی از مهمترین روش‌هایی می‌باشد که مبتنی بر تئوری تقویت رفتاری انگیزش می‌باشد که این امر می‌تواند مهمترین استراتژی ایجاد انگیزه هر مدیری باشد. که تقویت مثبت در دو قانون تقویت اقتضایی و تقویت بلادرنگ

یا بلافاصله خلاصه می‌شود (کتاب شرم هورن) قانون تقویت اقتضایی می‌گوید که پاداش باید در صورت بروز رفتار مطلوب داده شود تا حداکثر ارزش تقویتی را داشته باشد.

قانون تقویت بلادرنگ می‌گوید که پاداش باید هر چه زودتر بعد از وقوع رفتار مطلوب اعطا شود تا ارزش تقویتی پاداش بیشتر شود.

فصل شانزدهم: ارتباطات (communication)

تعریف ارتباطات

در ساده‌ترین تعریف به مفهوم تبادل پیام یا اطلاعات می‌باشد به عبارت دیگر در فرآیند ارتباطات انتقال معانی، مفاهیم و احساسات بین افراد صورت می‌گیرد به گونه‌ای که برای هر دو طرف قابل فهم و واضح باشد.

فرایند ارتباطات از عناصر متعددی تشکیل می‌گردد که عبارتند از:

- 1- فرستنده یا منبع پیام
- 2- گیرنده یا مقصد
- 3- مفهوم ذهنی پیام یا همان فکر و اندیشه‌ای که باید به گیرنده منتقل شود.
- 4- نماد عینی پیام یا همان علائم و نشانه‌هایی که پیام را منتقل می‌کنند.
- 5- وسایل و مجاری ارسال پیام نظیر کاغذ، صدا، تصویر
- 6- دریافت و ثبت پیام
- 7- تبدیل پیام به مفهوم ذهنی در گیرنده پیام
- 8- ادراک پیام
- 9- عوامل ایجاد کننده اختلال در فرایند ارسال پیام از فرستنده به گیرنده
- 10- بازخور یعنی ابراز نظر و واکنش‌های گیرنده در مورد پیام

ارتباطات رسمی و غیررسمی

انواع ارتباطات در سازمان به دو دسته رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود.

1- منظور از ارتباطات رسمی ارتباطی است که در چارچوب قوانین و مقررات سازمان رسمی تعریف شده است. مهمترین شکل‌های ارتباطات رسمی عبارتند از:

شبکه زنجیره‌ای، شبکه ستاره‌ای، شبکه متمرکز، شبکه سه شاخه Y شکل، شبکه دایره‌ای و شبکه همه جانبه.

در شبکه ستاره‌ای یک فرد وجود دارد و همه افراد باید با او ارتباط برقرار کنند و حق ندارند که با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. که این رویه در سازمان‌های اقتدارگرا و استبدادی ملاحظه می‌شود. از سوی دیگر در شبکه همه جانبه همه افراد

می‌توانند با افراد سازمان به صورت مستقیم و غیرمستقیم ارتباط برقرار نمایند.

در شبکه ستاره‌ای ارتباطات متمرکز است و این نوع ارتباطات متمرکز در سازمان‌هایی که دارای کار روتین و یکنواخت هستند کارآیی دارد. و ارتباطات غیرمتمرکز در سازمان‌هایی که با خلاقیت، نوآوری سروکار دارند مفید است.

2- ارتباطات غیررسمی: هر گونه روابط غیررسمی در سازمان شبکه‌های ارتباطی را تشکیل می‌دهد که غیررسمی هستند و شایعه یکی از اشکال ارتباطات غیررسمی می‌باشد. سایر اشکال ارتباطات غیررسمی مثل ارتباط خوشه‌ای، شبکه تصادفی، شبکه انشعابی و شبکه رشته‌ای می‌باشد.

ارتباطات کلامی و غیر کلامی

ارتباطات کلامی آن ارتباطی است که از طریق واژه‌ها و کلمات صورت می‌گیرد و در ارتباط غیرکلامی انتقال پیام از طریق حالت‌های صورت، تکیه کلام، ژست‌ها، تن صدا، فیزیک، زبان بدن صورت می‌گیرد. تکیه کلام واژه‌ای و غیرواژه‌ای

Intonation؛ حالت‌های صورت Facial Expression؛ ژست‌ها Gestures؛ زبان بدن Body language

موانع ارتباطی

موانع ارتباطی عواملی هستند که مانع رسیدن پیام از فرستنده به گیرنده می‌شوند مهمترین موانع ارتباطی عبارتند از:

1- احساسات

2- انواع خطاهای ادراکی

3- عدم انطباق رفتار کلامی با غیر کلامی

4- عدم اعتماد

5- پالایش یا فیلتر نمودن اطلاعات

6- فرهنگ‌های مختلف

7- زبان‌های مختلف

8- موانع ناشی از اختلال در ارتباطات

اصل KISS در ارتباطات

برای اینکه پیام به خوبی درک شود باید پیام کوتاه و ساده باشد لذا این موضوع تحت عنوان اصل کیس که سر واژه

عبارت Keep It Short & Simple می‌باشد مشهور شده است.

در ارتباطات حالت‌های مختلف یک جانبه، دوجانبه و چندجانبه وجود دارد که در ارتباطات دوجانبه بازخور یا فیدبک سریع ملاحظه می‌شود و این امر امکان تصحیح اشتباهات احتمالی را ایجاد می‌کند.

ارتباطات عمودی و غیر عمودی

مسیر ارتباطات در سازمان یا ارتباطات رسمی به صورت عمودی و غیر عمودی می‌باشد. ارتباطات عمودی شامل از بالا به پایین (down ward) و از پایین به بالا (up ward) می‌باشد. ارتباطات غیر عمودی (lateral) بصورت افقی (Horizontal) و مورب (diagonal) می‌باشد. در سازمان‌های اقتدارگرا عمده ارتباطات از بالا به پایین می‌باشد. و هر قدر سازمان دارای ارتباطات افقی و مورب باشد سازمان با سلامت بیشتر کار می‌کند. منظور از ارتباط مورب ارتباطی است که یک فرد با فرد دیگری غیر هم سطح خود در واحد دیگر ارتباط برقرار نماید.

تقسیم‌بندی افراد را از نظر ارتباطی

افراد را از نظر ارتباطی به 4 دسته تقسیم می‌کنند که به آن سیستم‌های جلوه یا مرجع در ارتباطات اطلاق می‌شود که عبارتند از:

- 1- افراد دیداری کسانی هستند که عمده اطلاعات خود را از طریق دیدن جذب می‌نمایند مدیری که دارای این خصوصیات می‌باشد هنگام مطالعه گزارش‌ها به نمودارها و تصاویر توجه می‌کند.
- 2- افرادی شنیداری: کسانی هستند که اطلاعات خود را از طریق گوش‌ها به دست می‌آورند. مدیری که واجد این صفت است هنگامی که می‌خواهد اطلاعاتی کسب کند ترجیحی می‌دهد که افراد را حضوراً احضار کرده تا آنها شفاهاً موضوع را توضیح دهند.
- 3- افراد همجواری یا احساسی: احساسات در جذب اطلاعات این دسته از افراد نقشی اساسی بازی می‌کند. مدیری که دارای این سیستم ارتباطی است دکوراسیون اتاق خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که نزدیک به افراد قرار بگیرد.
- 4- افراد ارقامی یا زبانی: این افراد ترکیبی از سه دسته پیشین می‌باشند البته باید توجه داشت که این تقسیم‌بندی در طول زمان کامل‌تر شده است.

فصل هفدهم: ادراک

تعریف ادراک

فرآیندی است که از طریق آن افراد اطلاعات را از محیط دریافت و تفسیر می‌کنند. اهمیت ادراک در مدیریت به این دلیل است که اشخاص ممکن است چیزهای مشابه را کاملاً متفاوت درک کنند. درک افراد از محیط، پدیده‌ها و واقعیت‌ها تحت تأثیر عوامل بسیاری نظیر زمینه فکری، محیط زندگی، تجربیات گذشته، ارزشها، انتظارات، فرهنگ، نگرش‌ها و دیدگاه‌ها قرار دارد. آنچه افراد درک می‌کنند لزوماً خود واقعیت‌ها نمی‌باشند بلکه انسان‌ها پدیده‌ها و محیط را از دیدگاه و برداشت خود از واقعیت درک می‌کنند.

عوامل موثر بر ادراک

عوامل مختلف می‌تواند ادراک انسان را تحت تاثیر قرار دهد. برخی از این عوامل عبارتند از:

- 1- حادثه یا پدیده با شیئی باید برای درک کردن وجود داشته باشد لذا اشیاء و حوادث برجسته که دارای خصوصیات برجسته‌ای هستند زودتر ادراک می‌شود (ادراک شونده (Perceived)
 - 2- خصوصیات و تمایلات مشاهده کننده یا ادراک کننده (perceiver)
 - 3- نوع ادراک بستگی به شرایط محیط مادی و اجتماعی دارد (situation)
- این عوامل روی نحوه ادراک فرد مؤثر می‌باشند.

خطاهای ادراکی

افراد در هنگام ادراک ممکن است دچار خطا و اشتباه شوند که در بیشتر موارد ناآگاهانه می‌باشد. در برخی موارد نیز ممکن است آگاهانه باشد. از خطاهای ادراکی تحت میان‌برهای ادراکی نیز نام برده می‌شود خطاهای ادراکی رایج عبارتند از:

1- خطای قالبی اندیشیدن یا کلیشه‌ای (stereotype)

چنانچه در هنگام قضاوت در مورد افراد آنها را با گروهی که به آن تعلق دارند سنجیده و صفات مربوط به گروه را در مورد فرد یا طبقه مورد نظر تعمیم دهیم دچار خطای کلیشه‌ای شده‌ایم. مثلاً همه پیران را فراموشکار یا همه ریاضی دانان را دقیق بدانیم.

2- خطاهای هاله‌ای (Halo effect = اثرهاله‌ای)

هنگامی که تحت تأثیر یک صفت یا ویژگی شخصیت یک فرد قرار گرفته و این صفت را به کل آن فرد تعمیم دهیم دچار اینگونه خطا شده‌ایم. به عنوان مثال کارمندی که به موقع سرکار حاضر می‌شود و بیشتر از همه حضور دارد را به عنوان فردی که دارای عملکرد بالا و اثربخشی بالا می‌باشد تلقی کنیم.

3- فرافکنی یا برون‌فکنی (projection)

هنگامی که ویژگی‌های شخصی و شخصیتی خود را به دیگران نسبت بدهیم دچار خطای فرافکنی شده‌ایم و یا اینکه تصور کنیم سایر افراد تمایلات، نیازها، و ارزش‌هایی مشابه ما دارند.

4- درون‌فکنی (Introjection)

هنگامی که ویژگی‌های خوب شخصیتی دیگران را به خودمان نسبت می‌دهیم دچار این نوع خطای ادراکی شده‌ایم.

5- ادراک انتخابی (Selective perception)

عبارت است از متمرکز کردن توجه به آن وجوهی از یک واقعیت که شخص آنها را ظاهراً با باورها ارزشها و نیازهای خود مطابق دیده و یا آنها را تأیید می‌کند. یعنی افراد در قسمت‌ها و واحدها با وظایف مختلف فقط مایل باشند که واقعیت‌ها را از دیدگاه خودشان دیده و به نظرات دیگران توجه ننمایند.

6- دفاع ادراکی (perceptual defence)

هنگامی که فرد به دلیل وحشت از یک موضوع از ادراک آن حقیقت یا واقعیت فرار نموده و خود را به تجاهل می‌زند دچار این نوع خطا شده است.

7- خطای برداشت اولیه (First impression)

هنگامی که برخورد اولیه با یک فرد و نحوه رفتار، شخصیت و ویژگی وی در برخورد اول ملاک تصمیم‌گیری در مورد کل شخصیت او قرار می‌گیرد دچار این خطا شده‌ایم.

8- خطای اخیر یا برداشت آخر (Recency Error)

هنگامی که آخرین رفتار سر زده از یک فرد را ملاک تصمیم‌گیری در مورد شخصیت او قرار می‌دهیم دچار این خطا شده‌ایم.

کامیابی فراخود یا اثر پیگمالیون

اثر پیگمالیون در مبحث ادراک به این موضوع اشاره دارد که تفکرات و ذهنیات ما روی پدیده‌ها و اتفاقات اطراف ما احتمالاً مؤثر هستند. یعنی اگر ما عقیده داشته باشیم که اوضاع مثبت خواهد شد احتمالاً اینگونه خواهد شد و اگر ما توقع داشته باشیم که شرایط منفی خواهد شد احتمالاً همینگونه می‌شود. در مدیریت این بحث در نگرش نیز مطرح می‌شود. اگر مدیری توقع دارد که کارمندش عملکرد مثبت داشته باشد احتمالاً اینگونه خواهد شد و اگر مدیری عقیده دارد که عملکرد کارمند منفی است براساس این ذهنیت به او بازخور نداده و رفتار او را تقویت نمی‌کند. لذا احتمال منفی شدن عملکرد کارمند وجود دارد.

نگرش یا نوع نگاه افراد به زندگی کار و... اثر تعیین‌کننده‌ای بر روی رخدادهای زندگی آنان خواهد داشت.

تئوری اسناد Attribution Theory

در بحث ادراک یکی از گرایش‌های ادراکی تئوری اسناد است که عبارت است از بررسی اینکه چگونه انسان‌ها برای رفتار آدم‌های دیگر عللی می‌آورند یا علل این رفتارها را تفسیر می‌کنند. در بحث ادراک خطای اسناد مطرح می‌شود که در آن فرد نقطه ضعف یا عملکرد ضعیف دیگران را به عوامل داخلی دیگران نظیر فقدان مهارت یا ناکافی بودن انگیزش نسبت داده و در مقابل دلیل ضعف عملکرد خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهد. و فرد عملکرد موفق خود را به دلیل عوامل درونی خود نظیر هوش، استعداد و مهارت بالای خود می‌داند.

فصل هجدهم: تعارض Conflict

تعریف تعارض

تعارض حالتی است که فرد الف بطور آگاهانه و یا ناآگاهانه بدنبال آن است که تلاشهای فرد ب را از بین برده و یا مانع رسیدن فرد الف به اهدافش می‌شود.

بدلیل تعامل افراد با یکدیگر و وابستگی متقابل و وجود اهداف ناسازگار بین افراد اختلافاتی بین آنها حاصل می‌شود و در این حالت افراد ممکن است دیگران را مانع رسیدن به اهداف خود بدانند که در این حالت تعارض بین افراد حاصل می‌شود.

نظریه‌های تعارض

نظریه‌های تعارض به سه دسته تقسیم می‌شوند:

1- تئوری‌های سنتی تعارض،

2- تئوری‌های روابط انسانی،

3- تئوری‌های تعامل‌گرایی،

1- نظریه‌های سنتی

براساس دیدگاه‌های سنتی، تعارض نباید وجود داشته باشد و بعنوان یک عامل مضر برای فعالیت سازمان تلقی می‌شود. و مدیران باید تمامی زمینه‌های پیدایش تعارض و تضاد در سازمان را از بین ببرند.

2- نظریه‌های روابط انسانی

براساس دیدگاه روابط انسانی تعارض بطور طبیعی در سازمان بوجود می‌آید و لزوماً امری منفی نمی‌باشد و در مواردی تعارض می‌تواند نتایج مثبتی را داشته باشد ولی اعتقاد غالب بر این است که تعارض امری منفی است و باید نسبت به حل تعارض یا تضاد در سازمان اقدام نمود.

3- نظریه‌های تعاملی تعارض

براساس این دیدگاه تعارض نه تنها منفی نیست بلکه میزانی از آن برای سازمان لازم است. مدیری که چنین دیدگاهی

دارد تلاش می‌کند که جنبه‌های مثبت تعارض را برای رشد سازمانی فراهم نموده و جنبه‌های منفی آن را کاهش دهد.

انواع تعارض و مدیریت تعارض

تعارض کارکردی دوگانه در سازمان داشته و دارای جنبه‌های مثبت و منفی می‌باشد که از این نظر تعارض به دو دسته تعارض سازنده و تعارض مخرب تقسیم می‌شود.

تعارض سازنده نوعی یا میزانی از تعارض است که موجب افزایش عملکرد می‌شود و تعارض مخرب میزان یا نوعی از تعارض است که به کاهش عملکرد سازمانی منجر می‌شود.

مدیریت تعارض شیوه‌ای است که در آن تعارض‌های سازمانی در راستای اهداف سازمانی بکار گرفته شده و نتایج مفیدی برای سازمان ایجاد می‌نماید.

تعارض درون فردی

مقصود از تعارض درون فردی حالتی است که فرد با خودش در تعارض قرار می‌گیرد و این نوع تعارض می‌تواند به سه شکل ظاهر شود.

1- تعارض خواست-خواست: Approach- Approach Conflict

هنگامی که فرد در مواجهه با دو هدف، دو نگرش و یا دو ایفای نقش ناچار به انتخاب یکی از آنها می‌باشد این نوع تعارض ایجاد می‌شود بعنوان مثال هنگامی که به یک فرد دو شغل مناسب در دو سازمان معتبر پیشنهاد می‌شود و در انتخاب یکی از آنها مردد است دچار تعارض خواست-خواست گردیده است.

2- تعارض ناخواست-ناخواست یا اجتناب-اجتناب: Avoidance - Avoidance conflict

زمانی که یک فرد از دو هدف، دو نگرش و یا ایفای دو نقش اجتناب می‌کند اما ناگزیر از انتخاب یکی از آنها می‌باشد دچار این نوع تعارض می‌شود.

3- تعارض خواست-خواست Avoidance - Approach Conflict

این نوع تعارض هنگامی بوجود می‌آید که فرد برای دستیابی به هدف، ایفای یک نقش و یا یک نوع نگرش هم احساس مثبت را دارد و هم احساس منفی. یعنی هم به آن علاقه‌مند است ولی در عین حال از آن اجتناب می‌کند. بعنوان مثال به فردی یک پیشنهاد شغلی خوب می‌شود که دارای مزایای زیادی است اما او به دلیل ترس از عدم توانایی انجام کار و یا فقدان تجربه در پذیرش پیشنهاد تردید دارد.

تست: زمانیکه با دو هدف مطلوب روبرو هستیم که دستیابی به هر دوی آنها ممکن نیست دچار تعارض در هدف از نوع و گردیده ایم.

(1) اجتناب، اجتناب (2) نیل، نیل (3) نیل، اجتناب (4) اجتناب، نیل

پاسخ: گزینه 2 صحیح است.

تعارض بین فردی

دومین سطح تعارض در سازمان تعارض بین فردی می باشد که بین افراد یک سازمان بدلیل اختلاف در اهداف، دیدگاهها، کمبود منابع و... بین افراد و یا بین یک فرد و یک گروه رخ می دهد. تعارض بین فردی دارای چهار منشأ می باشد که عبارتند از: اختلافات و تفاوت های شخصی، کمبودهای اطلاعاتی، ناسازگاری نقش ها و فشارهای محیطی.

تعارض بین گروهی

تعارض بین گروهی انواع مختلف داشته ولی دو نوع آن بیشتر ملاحظه می شود:

1- وظیفه ای 2- تعارض صف و ستاد

هر گاه دو گروه با هم تعارض پیدا نمایند موجب افزایش انسجام در گروه ها شده و ادراک گروه ها از یکدیگر مخدوش می شود و تحت تأثیر شرایط قرار می گیرد. در این حالت شایعات نسبت به گروه مقابل در هر گروه پدید می آید و پس از این مرحله هر یک از گروه ها سعی می کند که برای خود رهبری برگزیند تا گروه را هدایت نموده و به گروه خط فکری بدهد و هماهنگ نماید.

نظریه ناهماهنگی های شناختی

آقای لئون فستینگر این نظریه را ارائه نموده است این نظریه بیان می دارد که اگر یک فرد با دو حقیقت متضاد مواجه شود آرامش و تعادل روانی خود را از دست می دهد که به آن ناهماهنگی شناختی می گویند. لذا فرد برای رسیدن به هماهنگی شناختی، تلاش می کند تا نسبت به یکی از این حقایق احساس تردید نموده تا به آرامش روانی برسد. ذهن انسانها بطور ناخودآگاه برای رسیدن به آرامش از این شیوه استفاده می کند. بعنوان مثال یک فرد سیگاری با دو حقیقت سیگار کشیدن و اینکه سیگار عامل ایجاد سرطان می باشد مواجه می شود. اگر او تمایل به استمرار سیگار کشیدن داشته باشد بطور ناخودآگاه در ذهن خود توجیه می کند که در اطرافیان سیگاری او هیچیک سرطان ندارند و کم کم نسبت به این حقیقت که سیگار عامل سرطان است در ذهن خود ایجاد تردید می کند تا سیگار کشیدن خود را توجیه نموده و به آرامش و تعادل ذهنی برسد.

پنجره «جو - هاری»

دو پژوهشگر به نام‌های «جوزف لوفت» و «هری اینگهام» برای شناخت شخصیت مدیر و پیش‌بینی و تحلیل تعارض بین افراد یک ماتریس دو در دو را ارائه نموده‌اند که به نام جو - هاری که مرکب از ابتدای اسم هر یک از آنان می‌باشد معروف شده است.

این ماتریس دارای 4 ناحیه می‌باشد که این 4 ناحیه با توجه به دو متغیر شناخته بودن برای مدیر (فرد) و دیگران و ناشناخته بودن برای فرد و دیگران ایجاد می‌شود.

1- ناحیه عمومی محیطی است که رفتارها و نگرش‌های فرد برای خود و دیگران شناخته شده است که به آن من آگاه نیز گفته می‌شود. حالتی است که فرد بر شخصیت و رفتار خود اشراف دارد و بر شخصیت و رفتار مخاطب نیز آگاه است احتمال بروز تعارض بین آنها در این حالت بسیار پایین است.

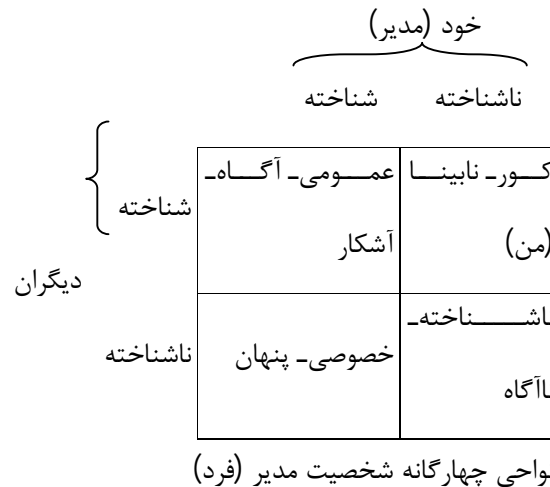
2- ناحیه کور یا نابینا: ناحیه‌ای است که برای فرد (مدیر) ناشناخته ولی برای دیگران شناخته شده است این عدم شناخت مدیر یا فرد از خودش بدلیل این است که دیگران مایل به دادن بازخور نبوده و یا فرد توانایی دریافت آنها را نداشته است. در این ناحیه که من نابینا نیز بدان گفته می‌شود احتمال بروز تعارض بالقوه ونسبی می‌باشد.

3- ناحیه خصوصی یا من نهفته: هنگامی است که مدیر یا فرد بر رفتار و شخصیت خود اشراف داشته ولی رفتار مخاطب را نمی‌شناسد و نیز این رفتار برای مخاطب یا دیگران نیز ناشناخته است زیرا که مدیر تمایل نداشته است آن را برای دیگران افشا کند. لذا امکان بروز تعارض در این حالت نسبی و بالقوه می‌باشد.

4- ناحیه ناشناخته یا من ناآگاه: آن ناحیه از رفتار فرد (مدیر) و دیگران است که هیچ یک از آن شناختی ندارند که در این حالت نه فرد (مدیر) رفتار خودآگاهی داشته و نه بر شخصیت و رفتار دیگران یا طرف مقابل آگاهی دارد که در این حالت امکان بروز تعارض در بالاترین حد خود می‌باشد و رفتارهای طرفین با سوءتعبیر برداشت می‌شود. این ناحیه را فروید ضمیرناخودآگاه یا نیمه خودآگاه افراد نامیده است.

این دو پژوهشگر دو مکانیسم عمده را برای ارتقاء شناخت مدیر از خود و دیگران و دیگران از مدیر و در نتیجه گسترش ارتباطات و کاهش تعارض ارائه نموده‌اند که عبارتند از بازخور و خودگشودگی یا خودافشایی که منجر به گسترش ناحیه عمومی می‌شوند.

1- بازخور (feed back): این فرآیند در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر داشته و آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی مایلند چگونگی برخورد خود را با مدیر و نیز برخورد مدیر را با خود در میان بگذارند و نیز تمایل ایشان در باز بودن روابطشان با مدیر و دادن اطلاعات به او بستگی دارد. و از سوی دیگر به میزان تلاش مدیر برای دریافت بازخوردهای لفظی و غیرلفظی موجود در سیستم وابسته می‌باشد.



2- خودافشایی یا خودگشودگی: خودافشایی کلید بهبود در خودآگاهی محسوب می‌شود و آن حدی است که مدیران (افراد) مایلند اطلاعات مربوط به خود را با دیگر افراد سازمان در میان بگذارند. منظور از خودافشایی بیان رفتارهای فرد یا مدیر توسط خود نمی‌باشد بلکه به مفهوم اظهار و آشکار نمودن رفتارهای مربوط به محیط سازمان می‌باشد چرا که رفتار انسانها معنی وجودی آنان بوده و برای درک بهتر آنان باید به رفتارهایی که از خود بروز می‌دهند توجه نمود.

نگرش Attitude

نگرش: شیوه قضاوت و برخورد فرد با موضوعات و پدیده‌های مختلف می‌باشد. هر پدیده، جمله یا عبارتی که به شکل قضاوت یا داوری بیان می‌شود حاکی از نگرش فرد بیان‌کننده به موضوع می‌باشد. آقای رابینز نگرش را بیانی قضاوتی و ارزیابی‌کننده درخصوص افراد، پدیده‌ها، حوادث و اشیاء تعریف می‌کند. نگرش از سه عنصر تشکیل می‌شود که عبارتند از: جزء احساسی، جزء رفتاری و جزء شناختی. لذا نگرش در احساس، شناخت و رفتار فرد تأثیر می‌گذارد.

نگرش در سازمان

در مبحث رفتار سازمانی نگرش در موضوعات زیر دارای اهمیت می‌باشد.

- 1- رضایت شغلی: نگرش فرد را به شغل خود رضایت شغلی می‌گویند.
- 2- درگیری شغلی: یعنی اینکه فرد چقدر ذهن خود را و خود را درگیر و مشغول شغل خود می‌کند و به شغل خود چقدر

اهمیت می‌دهد.

3- تعهد سازمانی: یعنی اینکه فرد چقدر خود را به سازمان متعهد می‌داند و علاقه‌مند است که عضو این سازمان باشد و در کنار سایر اعضای سازمان شناخته شده و هویت پیدا کند.

ارزش‌ها

آلپورت و همکاران ارزشها را هسته پویایی‌های رفتار انسان‌ها می‌دانند. ارزش‌ها در شکل‌گیری شخصیت انسان نقش بزرگی ایفا می‌کنند.

ارزشها از باثبات‌ترین و پایدارترین ویژگی‌های افراد به شمار می‌آیند و اساس شکل‌گیری طرز تلقی‌ها و اولویت‌های فردی انسان می‌باشند.

آلپورت و همکاران ارزش‌ها را طبقه‌بندی نموده‌اند که به شرح زیر می‌باشد:

1- ارزش‌های مذهبی

2- ارزش‌های سیاسی

3- ارزش‌های اقتصادی

4- ارزش‌های زیبایی‌شناسی

5- ارزش‌های نظری

6- ارزش‌های اجتماعی

در یک تقسیم‌بندی دیگر که توسط روکیچ و همکاران صورت گرفته ارزشها به دو دسته تقسیم شده‌اند:

1- ارزش‌های وسیله‌ای یا ابزاری

وسایل و ابزاری هستند که افراد را به ارزشهای نهایی و غایی خود می‌رسانند. ارزش‌های وسیله‌ای استاندارد مطلوب رفتار یا روش‌های دستیابی به یک نتیجه را تعیین می‌کنند. دو گروه از ارزشهای وسیله‌ای شامل اخلاق (ارزشهای اخلاقی) و صلاحیت (ارزش‌های صلاحیت) می‌باشند که نقض ارزش‌های اخلاقی موجب احساس گناه در فرد شده و نقض ارزشهای صلاحیت در فرد احساس شرم و خجالت ایجاد می‌نماید.

2- ارزشهای نهایی

اهداف یا نتایج مطلوب افراد را معین می‌کنند. و شامل بالاترین اهداف و ارزش‌هایی که یک فرد در طول زندگی خود دارد می‌باشند.

استرس

مجموعه واکنش‌هایی است که فرد در مواجهه با شرایط مختلف محیطی از خود بروز می‌دهد. در رفتار سازمانی مجموعه فشارهایی که فرد هنگام کار تجربه می‌کند استرس نامیده می‌شود.

استرس هم آثار روانی و هم آثار فیزیکی بر روی فرد می‌گذارد. اما اضطراب فقط آثار روانی دارد.

استرس بطور کلی پدیده‌ای منفی نیست بلکه میزان مناسبی از استرس برای انجام فرایندها و کارها لازم است وجود داشته باشد که از این استرس بعنوان استرس مثبت یاد می‌شود. لذا استرس مثبت نوعی از استرس است که روی عملکرد فرد اثر مثبت دارد. و در مقابل استرس منفی روی عملکرد فرد اثر منفی دارد.

اگر استرس از یک حد مشخص فراتر رود (استرس مثبت یا منفی) منجر به کاهش عملکرد فرد می‌شود و لذا رابطه استرس و عملکرد یک رابطه غیرخطی می‌باشد. در یک دسته‌بندی عوامل استرس‌زا به 4 دسته تقسیم شده‌اند:

عوامل استرس‌زا

1- عوامل استرس‌زای زمانی،

2- عوامل استرس‌زای رویارویی،

3- عوامل استرس‌زای انتظار

4- عوامل استرس‌زای موقعیتی یا وضعیت خاص

آقای هنز سلیه که از او بعنوان پدر استرس یاد می‌شود علائم استرس را تحت عنوان سندرم سازگاری عمومی بیان نموده است. که در این نظریه او معتقد است که در مرحله اول مواجهه با عوامل استرس‌زا فرد از خود واکنش نشان می‌دهد. سپس با استفاده از سازوکارهای دفاعی، از خود دفاع می‌کند. اگر عامل استرس‌زا ادامه داشته باشد مرحله سوم که مرحله تحلیل‌رفتگی است فرا می‌رسد. در این مرحله انرژی سازگاری فرد به پایان رسیده و در مقابل عامل استرس‌زا تسلیم می‌شود به این مرحله اصطلاحاً **Burn out** گفته می‌شود.

علائم استرس

استرس در فرد منجر به بروز علائم روانشناختی، علائم رفتاری و علائم فیزیکی (جسمی) می‌شود.

راهکارهای مختلفی برای مقابله با استرس منفی ارائه شده است که با توجه به زمان مورد نیاز برای انجام آنها تقسیم‌بندی شده‌اند.

مراحل مدیریت استرس عبارتند از: پیشگیری، مهار و کاهش آثار زیانبار استرس

1- استراتژی‌های مدیریت استرس عبارتند از:

2- استراتژی‌های وضعی یا اجرایی که بلند مدت هستند.

3- استراتژی‌های پیش فعالانه که میان مدت است.

2- استراتژی‌های واکنش که کوتاه مدت هستند.

فصل نوزدهم : فرهنگ سازمان

تعریف فرهنگ

تعاریف مختلف فرهنگ و مهمترین آنان به شرح زیر است:

1- ادگار شاین در تعریف فرهنگ عنوان می‌کند فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، سبک‌های زندگی و آداب و رسوم که در بین بیشتر افراد یک جامعه مورد قبول است.

2- گرت‌هافستد در تعریف فرهنگ عنوان می‌کند که فرهنگ شیوه‌ای است که اذهان افراد یک جامعه بدان صورت برنامه‌ریزی شده است.

3- استفان رابینز معتقد است که فرهنگ شخصیت یک جامعه است یعنی همان کار را که شخصیت برای فرد انجام می‌دهد فرهنگ برای جامعه انجام می‌دهد.

نکته: فرهنگ سازمانی الگوی عمومی رفتار، باورهای مشترک و ارزش‌هایی است که اعضای یک سازمان بدان الگوها رفتار می‌کنند. فرهنگ سازمانی از جملات، طرز تفکر، عملکردهای افراد می‌تواند استنباط شود و مهمترین افراد اثرگذار بر فرهنگ سازمانی مدیران ارشد و رهبران سازمان هستند.

انواع فرهنگ در سازمان

فرهنگ را به اعتبارهای مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند یکی از مشهورترین این طبقه‌بندی‌ها به قرار زیر است:

فرهنگ قوی Strong culture

فرهنگ ضعیف Weak culture

فرهنگ قوی: فرهنگی است که ارزشهای آن به طور عمیق مورد قبول اعضای آن فرهنگ می‌باشد در حالی که در فرهنگ ضعیف افراد به شکل سطحی ارزش‌ها را قبول دارند.

فرهنگ قوی در سازمان می‌تواند موجبات اثربخشی را در سازمان فراهم آورد. با وجود فرهنگ قوی در سازمان ابتکارات فردی تقویت شده و ضمن تقویت انسجام سازمانی با ایجاد شرایط مساعد زمینه فعالیت‌های نوآورانه ایجاد شده و افراد سازمان ریسک بیشتر را در امور می‌پذیرند.

وجود یک فرهنگ قوی در سازمان لزوماً به مفهوم آن نیست که سازمان به اثربخشی بالا است پیدا می‌کند. اما اگر قرار

است سازمان به اثربخشی بالا دست پیدا کند وجود فرهنگ قوی ضروری است به عبارت دیگر فرهنگ قوی شرط لازم برای رسیدن به اثربخشی بالاست اما شرط کافی نیست.

فرهنگ قوی سازمانی تا حدودی می‌تواند خلاء رسمیت را در یک سازمان پر کند. به عبارت دیگر اگر در یک سازمان رسمیت پایین باشد و در مورد برخی موارد قوانین و مقرراتی موجود نباشد افراد با برخورداری از فرهنگ قوی می‌توانند خلاء رسمیت را پر کنند. و فرهنگ قوی یک نظم ذهنی را به وجود می‌آورد که در رفتار افراد نیز نمایان می‌شود.

تقسیم‌بندی فرهنگ

در یک تقسیم‌بندی دیگر فرهنگ سازمانی به 4 نوع فرهنگ تقسیم شده است که عبارتند از:

1- فرهنگ عقلایی

2- فرهنگ ایدئولوژیک

3- فرهنگ سلسله مراتبی

4- فرهنگ توافقی و مشارکتی

یک فرهنگ قوی مبتنی بر ارزش‌های بنیادی سازمان منجر به هدایت رفتار اعضای سازمان در جهت اهداف سازمان می‌گردد.

نکته: در دل هر فرهنگ فرهنگ‌های جزئی‌تری رشد می‌کند که به آن خرده فرهنگ، فرهنگ فرعی یا زیر فرهنگ subculture اطلاق می‌شود.

تعریف هنجار

هنجارها Norms بایدها یا نبایدهای نانوشته می‌باشند و جزء فرهنگ سازمان تلقی می‌شوند و اگر کسی کاری خلاف این هنجارها صورت دهد مورد نگاه تحقیرآمیز یا سؤال‌برانگیز دیگران قرار می‌گیرد. ارزشهای یک خرده فرهنگ در راستای یک فرهنگ اصلی است البته بعضاً تفاوت‌های ناچیزی نیز با آن دارد لازم به ذکر است که انتقال فرهنگ‌ها از طریق داستان‌ها، زبان خاص اعضای یک سازمان، آئین‌ها و رسم‌های سازمان صورت می‌گیرد.

عوامل زنده نگهداشتن فرهنگ

سه عامل مهم در زنده نگهداشتن یک فرهنگ سازمانی:

1- اعمال و رفتار مدیریت سازمان

2- نظام گزینش نیروی انسانی سازمان (برای تطبیق ویژگی‌های افراد داوطلب کار با شرایط سازمان و شغل مورد نظر)

3- فرآیند جامعه‌پذیری یا آشناسازی سازمان

فرآیند جامعه‌پذیری

هنگامی که افراد وارد یک سازمان می‌شوند مقدماً باید اطلاعاتی در مورد سازمان در اختیار آنها قرار گیرد تا بتوانند وظایف و فعالیت‌هایشان را به نحو احسن انجام دهند. این فرآیند دادن اطلاعات را آشناسازی یا جامعه‌پذیری می‌گویند.

مجموعه تست

۱- عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند و از اصل تقسیم کار پیروی می‌کنند.

الف) سازمان ب) گروه ج) تیم د) مدیریت

۲- شاخصی که هزینه منابع صرف شده در فراگرد کسب هدف را ارزیابی می‌کند، چه نام دارد؟

الف) بهره وری ب) اثر بخشی ج) کارایی د) ارزشیابی

۳- برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف از شاخص..... استفاده می‌کنند.

الف) بهره وری ب) اثربخشی ج) کارایی د) ارزشیابی

۴- انجام درست کار را و انجام کارهای درست را می‌نامند.

الف) اثر بخشی - کارایی ب) کارایی - اثر بخشی

ج) اثر بخشی - بهره وری د) بهره وری - کارایی

۵- مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه و توبیخ فراهم سازد..... نامیده می‌شود.

الف) مدیر کارا ب) مدیر مؤثر و اثر بخش

ج) مدیر موفق د) مدیر محافظه کار

۶- بهترین نوع تحقیق در مدیریت کدام است؟

الف) مطالعه سرگذشت‌ها و قضاوت‌های افراد ب) مطالعه موارد خاص در سازمان‌ها

ج) مطالعه آزمایشگاهی د) بررسی میدانی

۷- به اعتقاد آدیزیس، برای اداره مؤثر هر سازمان کدام نقش است که همه مدیران ناگزیر به ایفای آن هستند

و نمی‌توانند به دیگری محول کنند؟

الف) ترکیب‌کنندگی ب) تولیدی ج) ابدایی د) اجرایی

۸- در خرده سیستم " اداری - ساختاری " مدیران به ایفای کدام نقش می پردازند؟

- (الف) نقش تولیدی
(ب) نقش ابداعی
(ج) نقش اجرایی
(د) نقش ترکیب کنندگی

۹- آن بخش از مدیریت که از طریق کسب تجارت و اندوخته‌ها و بکارگیری آن‌ها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود را..... می‌نامند.

- (الف) علم مدیریت
(ب) مدیریت علمی
(ج) یادگیری
(د) هنر مدیریت

۱۰- بیشتر وقت این مدیران صرف تحلیل داده‌ها و آماده سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تنظیم برنامه‌ها و طرح‌های عملی می‌شود و به طور کلی ترکیب کاری آنان مبتنی بر فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر است.

- (الف) مدیران عملیاتی
(ب) مدیران میانی
(ج) مدیران عالی
(د) مدیریت منابع انسانی

۱۱- کدامیک از نقش‌های زیر جزء نقش‌های متقابل شخصی «مینتزرگ» نمی‌باشد؟

- (الف) رئیس تشریفات
(ب) رهبر
(ج) مذاکره کننده
(د) رابط

۱۲- نقش‌های اطلاعاتی مدیران شامل کدام موارد است؟

- (الف) رئیس تشریفات، رهبر، رابط
(ب) گیرنده، نشر دهنده، سخنگو
(ج) سوداگری، آشوب زدایی، مذاکره کننده
(د) گیرنده، نشر دهنده، رابط، مذاکره کننده

۱۳- در نظریه نقش‌های مدیریت، ایفای نقش متقابل شخصی پیش نیاز ایفای کدام نقش یا نقش‌ها است؟

- (الف) نقش اطلاعاتی
(ب) نقش تصمیم‌گیری
(ج) نقش‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری
(د) نقش‌های ریاست و فرماندهی

۱۴- سه نوع مهارت انسانی که کاتز برای موفقیت مدیران در صحنه ارتباطات سازمانی فائل است، کدامند؟

- (الف) ادراکی، سیستمی، اصلاحی
(ب) شخصی، اطلاعاتی، ادراکی
(ج) شخصی، هدایتی و اصلاحی
(د) درونی، ادراکی و تشخیصی

۱۵- در مدل رشد سازمانی گرینر برای حل بحران کنترل چه شیوه‌ای اتخاذ می‌گردد؟

- (الف) رشد از طریق هدایت
(ب) رشد از طریق واگذاری اختیارات
(ج) رشد از طریق همکاری
(د) رشد از طریق هماهنگی

۱۶- در مدل رشد سازمانی گرینر، پس از رشد از طریق هدایت کدام نوع بحران به وجود می‌آید؟

- (الف) بحران رهبری
(ب) بحران کنترل
(ج) بحران استقلال
(د) بحران تشریفات زاید اداری

۱۷- در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق تفویض اختیار موجب کدام بحران می‌شود؟

- (الف) بحران استقلال
(ب) بحران تکامل
(ج) بحران کنترل
(د) بحران تشریفات زاید

۱۸- شاخص‌های تعهد مدیر نسبت به کارکنان عبارت است از:

- (الف) استقلال در فکر و عمل، مهارت‌های انسانی، پذیرش انتقادهای سازنده
(ب) حفظ تمرکز و شناسایی مثبت به کارکنان، بازخور ارشادی دادن، ترغیب فکرهای خلاق
(ج) ساختن فضای سازمان، حمایت از مدیران عالی، رعایت ارزش‌های سازمان
(د) علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان، بازخور ارشادی دادن، ترغیب فکرهای خلاق

۱۹- شاخص‌های تعهد مدیر نسبت به سازمان عبارت است از:

- (الف) استقلال در فکر و عمل، مهارت‌های انسانی، پذیرش انتقادهای سازنده
(ب) حفظ تمرکز و شناسایی مثبت به کارکنان، بازخور ارشادی دادن، ترغیب فکرهای خلاق
(ج) ساختن فضای سازمان، حمایت از مدیران عالی، رعایت ارزش‌های سازمان
(د) علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان، بازخور ارشادی دادن، ترغیب فکرهای خلاق

۲۰- 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

۲۱- طرفداران و پیروان کدام مکتب، ملاک صحت یک عمل را نتایج آن می‌دانند و نه شیوه انجام آن؟

الف) اصول گرایان (ب) اصالت لذت (ج) اصالت نفع (د) اصالت عمل

۲۲- کدام مهارت به عنوان مهمترین مهارت مدیران عالی قلمداد می‌شود؟

الف) انسانی (ب) ادراکی (ج) ارتباطی (د) فنی و تخصصی

۲۳- ابعاد محتوایی سازمان عبارتند از:

الف) محیط، تکنولوژی، اندازه، اهداف و استراتژی سازمان، فرهنگ

ب) حرفه‌ای بودن، نسبت پرسنلی، اهداف و استراتژی سازمان، فرهنگ

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

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

۲۴- نقشهای اطلاعاتی مدیر عبارتند از:

الف) تنظیم و کنترل کننده، مذاکره کننده، رابط

ب) تنظیم و کنترل کننده، حل کننده مشکل، رابط

ج) تنظیم و کنترل کننده، توزیع کننده، رابط

د) تنظیم و کنترل کننده، توزیع کننده، سخنگو

۲۵- با توجه به تعریف مدیریت، کدام یک از گزینه‌های زیر صحیح نیست؟

الف) مدیریت یک فراگرد (فرایند) است.

ب) مدیریت بر فعالیتهای هدف دار تمرکز دارد.

ج) مدیریت متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

د) مدیریت بر هدایت تشکیلات اداری دلالت دارد.

۲۶- تصمیمات از پیش تعیین شده معمولاً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می‌شود؟

الف) میانی ب) عملیاتی ج) عالی د) ستادی

۲۷- کدامیک از مدیران فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد که تاثیر مستقیم روی وظائف اساسی سازمان مثل

تولید محصول دارند؟

الف) مدیران صیفی ب) مدیران ستادی ج) مدیران رشد د) مدیران میانی

۲۸- سطح مدیریت و تسلط به دانش فنی برای مدیران با یکدیگر:

الف) دارای رابطه عکس هستند. ب) دارای رابطه مستقیم هستند.

ج) دارای رابطه مستقیم هستند. د) رابطه‌ای با هم ندارند.

۲۹- وظائف افرادی که در واحدهای صف موسسات کار می‌نمایند، عبارت است از:

الف) به واحدهای ستادی خدمات پشتیبانی ارائه می‌دهند.

ب) عمدتاً در تصمیم‌گیری‌های کلی سازمان ایفاء نقش می‌نمایند.

ج) به‌طور غیر مستقیم در جهت حصول به هدفهای سازمانی انجام وظیفه می‌نمایند.

د) مستقیماً مرتبط با تولید و ارائه خدمات با توجه به خدمات سازمانی سازماندهی شده است.

۳۰- رابطه میان بهره‌وری و اثربخشی عبارت است از:

الف) بهره‌وری همان اثر بخشی است. ب) بهره‌وری رابطه‌ای با اثر بخشی ندارد.

ج) بهره‌وری با اثربخشی دارای رابطه مستقیم است. د) بهره‌وری با اثربخشی دارای رابطه عکس است.

۳۱- در کدامیک از سطوح سازمانی، نیاز به مهارت فنی سیستم داریم؟

الف) سطح میانی ب) رده عملیاتی ج) رده عملیاتی و سطوح اجرایی د) هیچکدام

۳۲- مدیران سطح عالی کدامیک از مهارت‌ها را در بالاترین حد دارند؟

الف) نظری ب) فنی ج) ارتباطی د) انسانی

۳۳- کدام دسته از فعالیت های میران از طریق آموزش رسمی حاصل می شود؟

الف) مهارت تحلیلی ب) مهارت انسانی ج) مهارت ارتباطی د) مهارت فنی

۳۴- کدام موارد، نشان دهنده تضاد وظائف صف و ستاد در یک سازمان تولیدی است؟

الف) آنها کوچکتر هستند و متمرکز می باشند.

ب) آنها بزرگتر هستند و غیر متمرکز می باشند.

ج) آنها به مدیران قوی تری نیاز است.

د) آنها به طور مستقیم در تحقق اهداف سازمان مشارکت دارند.

۳۵- مهارت های فنی برای کدام مورد، بسیار مهم است؟

الف) تمام سطوح مدیریت ب) مدیریت سطح اول ج) مدیریت میانی د) مدیریت سطح بالای سازمان

۳۶- کدامیک از موارد زیر جزء مهارتهای مدیریت است؟

الف) سازماندهی ب) تخصیص منابع ج) تامین نیازهای سازمان د) فنی و روابط انسانی

۳۷- مدیر و افراد پر نفوذ سازمان برای مقابله با بحران رهبری رشد را از چه طریقی بکار می برند؟

الف) هدایت ب) همکاری ج) خلاقیت د) هماهنگی

پاسخ های تشریحی

۱- گزینه الف صحیح است) در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و همه آنها هدف مند بوده و از «تقسیم کار» بهره می گیرند.

2 - گزینه ج صحیح است) کارایی عملکرد شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فراگرد کسب هدف را ارزیابی می کند، یعنی با مقایسه خروجی های بدست آمده و ورودی های مصرف شده کارایی سیستم را ارزیابی می کند برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف از شاخص «اثر بخشی» استفاده می کنند.

3 - گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

4 - گزینه ب صحیح است) انجام کارهای درست یعنی انجام هدف های درست و صحیح و این مربوط به اثر بخشی است. انجام درست کار یعنی با ورودی های معین، بهترین خروجی ها را داشته باشیم که این مربوط به کارایی است.

5 - گزینه ج صحیح است) مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهای نظیر تنبیه و توبیخ فراهم سازد «مدیر موفق» نامیده می شود؛ در حالی که مدیر مؤثر به کسی می گویند که بتواند 80 الی 90 درصد توانایی های افراد را بکار گیرد.

6 - گزینه د صحیح است)

زیاد		کم
h	بررسی میدانی	i
میزان دقت	مطالعه آزمایشگاهی	میزان استفاده
h	جمع آوری تنظیم داده ها	i
کم	مطالعه موارد خاص در سازمان ها	
	مطالعه سرگذشت ها و قضاوت های مدیران موفق	

بهترین نوع تحقیق بررسی میدانی است که به ندرت انجام می شود.

7 - گزینه الف صحیح است)

خرده سیستم «فن آوری - اقتصادی» f نقش تولیدی

خرده سیستم «اطلاعاتی - تصمیم» f نقش ابداعی

خرده سیستم «اداری - ساختاری» f نقش اجرایی

خرده سیستم «انسانی - اجتماعی» f نقش ترکیب کنندگی

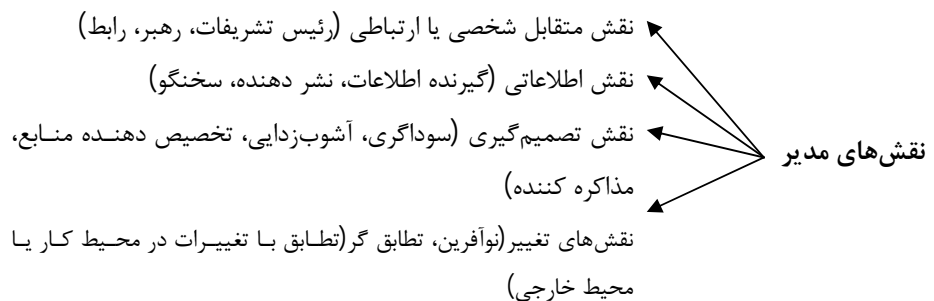
همه مدیران ناگزیر به اجرای نقش ترکیب کنندگی هستند.

8 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

9 - گزینه د صحیح است) آن بخش از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته می شود «علم مدیریت» و آن بخش را که از طریق کسب تجربه و بکارگیری آن در شرایط گوناگون حاصل می شود را «هنر مدیریت» می نامند و به دیگر سخن علم «دانستن» است و هنر توانستن.

10- گزینه ب صحیح است) مدیران میانی حلقه واسطه میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی هستند یعنی به طور مستقیم به مدیران عالی گزارش می دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. مدیران میانی تنظیم برنامه های میان مدت را بر عهده دارند و برنامه های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیران عالی تهیه می کنند. همچنین پس از ارزیابی عملکرد مدیران رده های عملیاتی میزان شایستگی آنان را برای ارتقاء تعیین می کنند و به طور کلی ترکیب کاری آنان مبتنی بر فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتری است.

11- گزینه ج صحیح است)



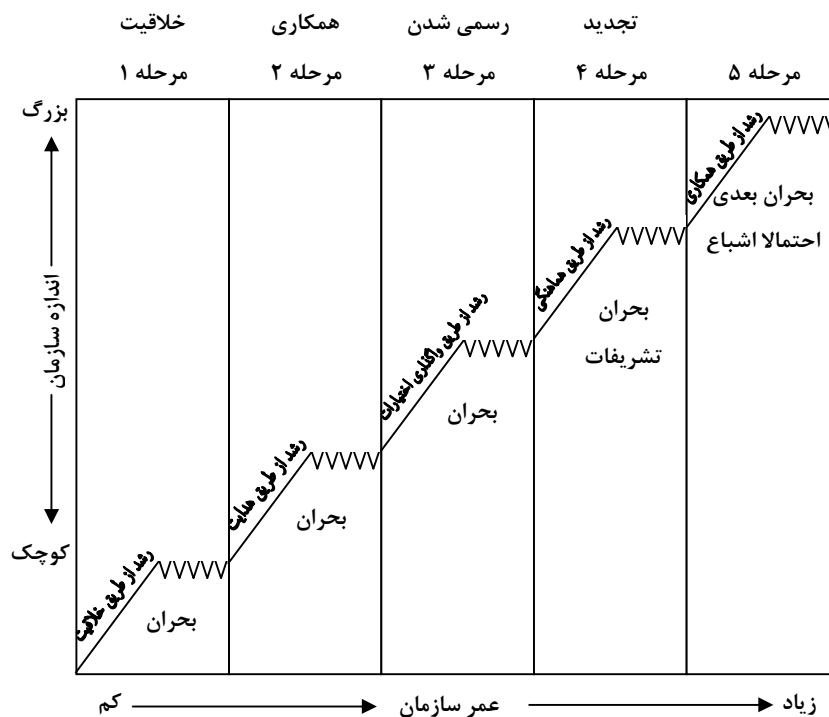
12 - گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 11 رجوع شود.

13- گزینه ج صحیح است) مینتزرگ معتقد است نقش متقابل شخصی در نتیجه اختیارات رسمی همراه با مقام و منصب پدیدار می شود. زمینه ساز نقش اطلاعاتی محسوب می شود. نقش اطلاعاتی نیز زمینه ساز نقش تصمیم گیری می گردد.

14- گزینه د صحیح است) کاتز برای موفقیت مدیران در صحنه ارتباطات سازمانی سه نوع مهارت انسانی را مورد توجه

قرار میدهد:

- مهارت درونی (شخصی) ← ارتباط برقرار کردن با دیگران به منظور تسهیل کارها
 - مهارت اداری ← فراهم آوردن قاعده‌ای که براساس آن بتوان مسائل سازمانی را خلافتانه حل کرد.
 - مهارت تشخیص ← به منظور پیدا کردن روابط علی و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان.
- 15 - گزینه د صحیح است) به اعتقاد گرینر سازمان‌های در حال رشد پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله از یک آرامش و بحران تشکیل شده و به یک انتخاب ختم می‌گردد. هر دوره تکامل نشاندهنده سبک مدیریتی غالب است که رشد سازمان را موجب می‌شود و هر دوره بحران از یک مسأله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است بدین ترتیب در هر دوره بحرانی نیز از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود.



16 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 15 رجوع شود.

17 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 15 رجوع شود.

18 - گزینه د صحیح است) موثر ترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

موثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

1- تعهد نسبت به مشتریان (مهمترین تعهد) } خدمت به مشتری
اهمیت دادن به مشتری

2- تعهد به سازمان } ساختن فضای سازمان
حمایت از مدیران عالی
رعایت ارزش‌های اساسی سازمان

3- تعهد به خود } نشان دادن استقلال و فکر و عمل
کسب مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت
پذیرش انتقادهای سازنده

4- تعهد نسبت به افراد } نشان دادن علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان
دادن بازخور ارشادی
تغیب افراد به ارائه فکرها، خلاصه،

5- تعهد نسبت به کار } حفظ تمرکز صحیح بر کار
ساده کردن کار
اهل عمل بودن
اهمیت کار را روشن ساختن

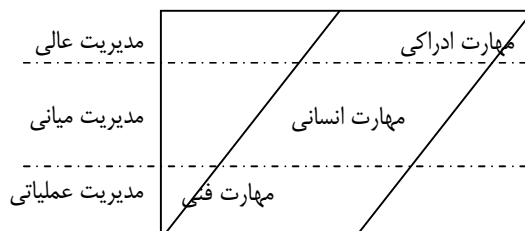
19 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 18 رجوع شود.

20- گزینه ب صحیح است) مهارت‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از: فنی، ادراکی و انسانی

مهارت فنی: مهارت بکارگیری علوم، فنون، روش‌ها و تجهیزات ویژه برای انجام امور و وظایف تخصصی

مهارت انسانی: مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله

مهارت ادراکی: مهارت و قدرت درک پیچیدگی‌های کل سازمان



به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می‌یابند نیاز به کسب مهارت ادراکی افزایش می‌یابد. تعریف خانم مری پارکر فالت درباره مدیریت بیان کننده مهارت انسانی می‌باشد که در هر سه سطح یکسان می‌باشد.

21 - گزینه ج صحیح است) طرفداران مکتب اصالت نفع، هر عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که بیشترین خوشی و آسایش را برای فرد یا افراد ایجاد کند؛ به بیان دیگر ملاک درستی عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن. طرفداران این مکتب نیت وانگیزه اصلی هر عمل را بی‌بها می‌دانستند و فقط به سود و منفعت توجه داشتند. در جوامع کمونیستی اصالت را به جامعه می‌دادند و فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض کردند.

22- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 20 رجوع شود.

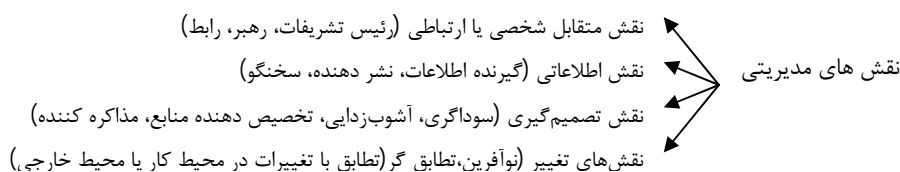
23- گزینه الف صحیح است)

ابعاد سازمان:

ابعاد ساختاری	ابعاد محتوایی
رسمی گرایی تخصص گرایی استاندارد گرایی سلسله مراتب اختیارات پیچیدگی تمرکز حرفه‌ای گرایی نسبت کارکنان	اندازه فن آوری سازمان محیط اهداف و راهبردها فرهنگ

24- گزینه د صحیح است)

نقش‌های مدیریتی مینتزر برگ: وی با مطالعه منظم فعالیت‌های پنج مدیر اجرایی در سازمان‌های متفاوت به این نتیجه رسید که مفاهیم مذکور جزو وظایف مدیر نیست، بلکه مدیر به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد که به شرح زیر در چهار دسته و 12 نقش آمده‌است:



25- گزینه د صحیح است)

مدیریت فراگرد بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

نکات زیر بنایی مفهوم مدیریت:

مدیریت یک فراگرد است.

مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.

مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است.

مدیریت کارآ، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار، تمرکز دارد.

26- گزینه ب صحیح است)

سطوح عملیاتی (سرپرستی): مدیران عملیاتی معمولاً افرادی پر مشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود. هر چند برنامه‌های عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم می‌کنند، ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می‌کنند. مدیران سطوح عملیاتی بیشتر وقت خود را با کارکنان، مقداری از آنرا با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند. معمولاً تصمیمات از پیش تعیین شده در این سطح گرفته می‌شود.

سطوح میانی: حلقه واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی هستند. این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تنظیم برنامه‌های میان مدت است و همچنین برنامه‌های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تهیه می‌کنند. ترکیب کار مدیران میانی به طور کلی مشتمل بر فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر است. معمولاً تصمیمات تاکتیکی و نیمه برنامه‌ریزی شده در این سطح گرفته می‌شود.

سطوح عالی: مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می‌کنند؛ درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و

زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند. این مدیران در سطح گسترده‌ای درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت هستند. طرح سازمان نیز به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد که تعیین طرح سازمان نیز از وظایف مدیران عالی است. معمولاً تصمیمات استراتژیک در این سطح گرفته می‌شود.

27- گزینه الف صحیح است) مدیران صفی به طور مستقیم با اموری نظیر تولید، فروش کالا و ارائه خدمات سر و کار دارند؛ در حالیکه مدیران ستادی با استفاده از مهارت‌های ویژه خود با ارائه مشورت به مدیران صفی از تلاش‌های آنان حمایت می‌کنند.

28- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 20 رجوع شود.

29- گزینه د صحیح است) مدیران صفی به طور مستقیم با اموری نظیر تولید، فروش کالا و ارائه خدمات سر و کار دارند؛ در حالیکه مدیران ستادی با استفاده از مهارت‌های ویژه خود با ارائه مشورت به مدیران صفی از تلاش‌های آنان حمایت می‌کنند.

30- گزینه ج صحیح است)

با توجه اینکه (بهره وری = اثربخشی + کارایی)

لذا بهره وری با اثربخشی دارای رابطه مستقیم است.

31- گزینه ج صحیح است) همانطور که می‌دانیم مدیران رده عملیاتی در سطح اجرایی مشغول به کار هستند و این مدیران بیش از هر مهارتی باید از مهارت فنی برخوردار باشند.

32- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 20 رجوع شود.

33- گزینه د صحیح است) مهارت فنی مختص مدیران عملیاتی از طیف آموزش رسمی حاصل می‌شود.

34- گزینه د صحیح است) واحدهای صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف کمک می‌کنند در حالیکه واحدهای صفی در تحقق اهداف موثرند و این عامل مهمترین تفاوت صف و ستاد می‌باشد.

35- گزینه ب صحیح است) مدیریت سطح اول همان همان مدیران عملیاتی (اجرایی) هستند که مهمترین مهارت مورد نیاز آنان مهارت فنی می‌باشند.

36- گزینه د صحیح است) مهارتهای مورد نیاز مدیران عبارت است از مهارت فنی، انسانی، ادراکی و توان حل مسئله

37- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 15 رجوع شود.

مجموعه تست

۱- کدامیک از رهیافت زیر فرض می‌کند که انسان منطقی و عقلایی عمل می‌کند؟

- (الف) رهیافت سنتی
(ب) رهیافت منابع انسانی
(ج) رهیافت کمی
(د) رهیافت سیستمی و عقلایی

۲- کدامیک از گزینه‌های زیر جزء اصول تیلور نمی‌باشد؟

- (الف) علمی کردن فعالیت‌های هر شغل
(ب) انتخاب دقیق کارکنان و آموزش دقیق آنها
(ج) حمایت از کارکنان و ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان
(د) مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی و توانایی افراد

۳- «برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود» بیانگر کدامیک از اصول فایول است؟

- (الف) اصل سلسله مراتب
(ب) اصل تقسیم کار
(ج) اصل وحدت جهت
(د) اصل وحدت فرماندهی

۴- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را..... می‌نامند.

- (الف) اختیار
(ب) تمرکز
(ج) وحدت فرماندهی
(د) سلسله مراتب

۵- مبنای اصلی تئوری بوروکراسی ماکس وبر را کدام نوع اختیار تشکیل می‌دهد؟

- (الف) فرهمند (کارزماتیک)
(ب) سنتی
(ج) عقلایی - قانونی
(د) هر سه مورد

۶- کدامیک از فروض زیر جزء فروض «سلسله مراتب نیازهای مزلو» نمی‌باشد؟

- (الف) اصل منسجم بودن وجود انسان
(ب) اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده
(ج) اصل توالی
(د) اصل تنوع نیازهای غیر آگاهانه

۷- کدامیک از نتایج زیر از مطالعات هائورن بدست نیامد؟

- الف) کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی آثار حائز اهمیتی بر انگیزش آن‌ها دارد.
 ب) نگرش‌های فردی آثار قابل انکار و جزئی بر رفتار کارکنان دارد.
 ج) سرپرستی اثر بخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
 د) مشخص شد که درباره شخصیت گروه‌های غیر رسمی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد، دانش ناچیزی وجود دارد.

۸- «ارزایی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی» موضوع مورد بررسی کدام دیدگاه است؟

- الف) کلاسیک ب) نوگرایی ج) تفسیری / نمادین د) فرانوغرایی

۹- سازمان‌هایی که از راهبرد..... استفاده می‌کنند ویژگی‌های ساختاری ثابت و پایدار، و دیدگاه‌های برنامه‌ریزی بلند مدت ندارند.

- الف) پیشروی ب) تدافعی

- ج) تحلیلگری د) واکنش و پیرو

۱۰- وی سازمان‌ها را به مثابه جوامعی در نظر می‌گرفت که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آن‌ها کار کنند؛ بدون آنکه یکی بر دیگری سلطه داشته باشد.

- الف) لیلیان گیلبرت ب) مری پارکر فالت

- ج) التون مایو د) کریس آرچریس

۱۱- جهت‌گیری‌های جدید تفکر سیستمی عبارتند از:

- الف) نظریه اقتضایی و نظریه وضعیتی

- ب) یادگیری سازمانی و نظریه وضعیتی

- ج) یادگیری سازمانی و نظریه آشوب

- د) نظریه نقش‌های مدیریت و نظریه کمال مدیریت

۱۲- کدامیک از ویژگی‌های زیر جزء ویژگی‌های سازمان‌های کمال یافته نیست؟

- الف) تعصب به عمل ب) ایجاد ارتباط نزدیک با کارمندان

- ج) برخورد شفاف و ارزشی د) استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک

۱۳- کدام استعاره سازمانی، رویدادی از سازمان را به تصویر می‌کشد که چهره زشت آن را باید به عنوان یک

واقعیت تلخ باور کرد به پژوهشگران سازمان نشان می‌دهد؟

- (الف) سازمان به مثابه ماشین
(ب) سازمان همچون زندان روح
(ج) سازمان به عنوان ابزار سلطه
(د) سازمان، پدیده‌ای دگرگون شونده و متغیر

۱۴- در کدام نوع فرهنگ، معیار عملکرد «بازدهی و راندمان» و منبع قدرت «شایستگی» می‌باشد؟

- (الف) فرهنگ سلسله مراتبی
(ب) فرهنگ توافق و مشارکت
(ج) فرهنگ ایدئولوژیک
(د) فرهنگ عقلایی

۱۵- در چرخه حیات سازمانی ویژگی‌هایی مانند «ساختار پیچیده، عدم تمرکز و بازارهای متنوع» نشان

دهنده کدامیک از مراحل زیر است؟

- (الف) شکل‌گیری اولیه
(ب) رسمیت و کنترل
(ج) پیچیدگی
(د) افول

۱۶- بر اساس یافته‌های وودوارد در «تولید واحدی»، پیچیدگی کلی.....، رسمیت..... و نسبت

کارگران ماهر..... است

- (الف) زیاد، کم، زیاد
(ب) زیاد، زیاد، زیاد
(ج) کم، کم، زیاد
(د) کم، زیاد، کم

۱۷- کدامیک از رهیافت‌های زیر فرض می‌کند که انسان اجتماعی و خود شکوفاست؟

- (الف) رهیافت سنتی
(ب) رهیافت منابع انسانی
(ج) رهیافت کمی
(د) رهیافت سیستمی و عقلایی

۱۸- اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را..... می‌گویند.

- (الف) اختیار
(ب) سلسله مراتب
(ج) انضباط
(د) وحدت فرماندهی

۱۹- نظریه‌ها و نظریه پردازان سازمان و نظریه پردازی درباره سازمان موضوع مورد بررسی کدام دیدگاه است؟

الف) کلاسیک (ب) نوگرایی (ج) تفسیری/ نمادین (د) فرانو گرایی

۲۰- سازمان‌های..... به حفظ ثبات و تلاش محدود برای نوآوری می‌پردازند و مناسب محیطی هستند که تغییرات نسبتاً متوسط باشد.

الف) پیشرو (ب) تدافعی (ج) تحلیل گر (د) واکنشی

۲۱- در کدام نوع فرهنگ مرجع اختیار «قوانین و مقررات» و منبع قدرت «دانش فنی» محسوب می‌شود؟

الف) فرهنگ سلسله مراتبی (ب) فرهنگ توافق و مشارکت

ج) فرهنگ ایدئولوژیک (د) فرهنگ عقلایی

۲۲- ارتباطات غیررسمی، ساختار غیررسمی و تعهد بالا به کار از ویژگی‌های کدام مراحل چرخه حیات سازمانی است؟

الف) شکل گیری اولیه (ب) رسمیت و کنترل (ج) پیچیدگی (د) افول

۲۳- طرفداران مکتب ساختارگرایان اجتماعی معتقدند:

الف) شروع برداشت فردی می‌تواند موجب نگرشی فراتر از ساختارهای موجود سازمان شود.

ب) سازمان و مدیریت را نباید به عنوان اجزای آمیخته به هم شناخت که قادرند به صورت یک کل فعالیت کنند.

ج) مدیریت را به عنوان یک مرجع و منبع فعالیت‌های فنی که روابط اجتماعی را دست کم می‌گیرد، باید نگاه کرد.

د) پدیده‌ها را جدا از پوسته فرهنگی، تاریخی و اجتماعی خود نمی‌توان مطالعه و پیرامون آن قضاوت کرد.

۲۴- وحدت فرماندهی یعنی:

الف) اینکه اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص به یک مدیر باشد.

ب) اینکه برای اجرای یک برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد.

ج) اطاعت و تعهد ناشی از توافقی‌های مدیر با کارکنان

د) اینکه خط فرمان یا مسیر دستور بر حسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء آن ختم می‌گردد.

۲۵- در نظریه بوروکراسی وبر بر اساس نظریه سلطه او دو ضابطه اصلی که اعمال قدرت را توجیه پذیر می‌کنند، کدامند؟

- (الف) عقلانیت و صلاحیت
 (ب) مشروعیت و عقلانیت
 (ج) مشروعیت و صلاحیت
 (د) سلسله مراتب و عقلانیت

۲۶- پیش فرض نظریه پردازان سنتی نسبت به انسان چیست؟

- (الف) انسان پیچیده
 (ب) انسان اجتماعی
 (ج) انسان منطقی
 (د) انسان خودشکوفا

۲۷- براساس تحقیقات انجام شده در مدیریت اقتضایی ساختار زیستی مختص و مناسب موسسات تولید..... است.

- (الف) انبوه
 (ب) خط مونتاژ
 (ج) فرایندی و انبوه
 (د) فرایندی و واحدی

۲۸- در نظام کاری هنری و صنعتگرانه خلاقیت و استثناها..... می‌باشد.

- (الف) کم- زیاد
 (ب) زیاد- زیاد
 (ج) کم- کم
 (د) زیاد- کم

۲۹- عقیده کلیدی بیشتر متفکران ساختارگرایی اجتماعی این است که:

- (الف) واقعیت شخصیت انسانی به نحو گسترده‌ای بطور اجتماعی ساخته و به طور تاریخی ادغام می‌شود.
 (ب) هدفها، مقصودها، معنا، داستان‌ها، عادات و ارزشها در شرایط خاص بر شخصیت انسانها اثر می‌گذارند.
 (ج) تفسیر دوباره از هدفها، مقصودها، معنا، داستان‌ها، عادات و ارزشها در شرایط خاص بر شخصیت انسانها اثر می‌گذارند.
 (د) پیداکردن خود در شرایط سخت برای انسانها و انسانیت و هدایت انسان به سوی ثروت و بهره وری لازم نیست.

۳۰- در چرخه حیات سازمان ویژگی‌هایی مانند پیچیدگی، رسمیت و کارایی نشان دهنده کدام یک از مراحل زیر است؟

- (الف) افول
 (ب) بلوغ
 (ج) تولد
 (د) رشد

۳۱- کدام مورد از «مکانیزم های» مدیریت علمی یا تیلوریسم است؟

- الف) آموزش علمی کارکنان (ب) انتخاب علمی کارکنان
 ج) پرداخت های تشویقی به کارکنان
 د) کاربرد شیوه علمی در تجزیه و تحلیل کارها

۳۲- کدامیک از اصول فایول بر ضرورت اجرای برنامه واحد توسط مدیر واحد تأکید دارد؟

- الف) وحدت فرماندهی (ب) وحدت مدیریت (ج) انضباط (د) تمرکز

۳۳- وابستگی متقابل یا دوجانبه، از..... نوع وابستگی است و به هماهنگی..... احتیاج دارد

- الف) عادی ترین، متناسبی (ب) ساده ترین، کمتری
 ج) ساده ترین، بیشتری (د) پیچیده ترین، بیشتری

۳۴- از جمله پیش فرض های عمده نظریه نیازهای انسانی درباره ماهیت انسان، کدام است؟

- الف) هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.
 ب) ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی ندارد.
 ج) هرگاه یک نیاز سطح پایین تا حدودی ارضا شود، بر شدت آن افزوده می شود.
 د) نیازهای آگاهانه انسان نسبت به نیازهای نهایی آنان از تنوع کمتری برخوردار است.

۳۵- هدف سازمان در فرهنگ توافق مشارکت چیست؟

- الف) اجرای دستورات (ب) انسجام ساختار
 ج) بقای گروه (د) تحقق اهداف

۳۶- از نظر خانم مری پارکر فالت..... در مدیریت اصل شمرده می شود.

- الف) برنامه ریزی (ب) هماهنگی (ج) رهبری (د) تصمیم گیری

۳۷- در ورای کدام تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر اینکه «هر سیستم پیچیده زندگی

خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند؟

- الف) یادگیری سازمانی (ب) نظریه Z
 ج) نظریه آشوب (د) قانون پارکینسون

۳۸- در جایی که محیط نامطمئن است، وظیفه ادغام یا تلفیق بیشتر توسط..... انجام می‌شود، و در صورتی که محیط آرام باشد تلفیق در سطوح..... سلسله مراتب مدیریت انجام می‌گیرد.

- (الف) مدیران میانی و سرپرستان - بالای
(ب) مدیران میانی و سرپرستان - پایین
(ج) مدیران عالی - بالای
(د) مدیران عالی - پایین

۳۹- بر اساس نظر پارسونز سطح..... سازمان را به محیط خارجی پیوند می‌دهد و سیستم مطلوب آن،..... است.

- (الف) مدیریتی - سیستم عقلایی
(ب) نهادی - سیستم باز
(ج) مدیریتی - سیستم اجتماعی
(د) نهادی - سیستم اجتماعی

۴۰- بر اساس نظر اسکات، در نظریه‌های کدام گروه، سازمان‌ها هدف اصلی خود (بقاء) را دنبال می‌کنند و سایر اهداف مانند کارایی و بهره‌وری در این میان جنبه ثانویه پیدا می‌کنند و مسأله «قدرت» و استفاده از آن در سازمان از جایگاهی ویژه برخوردار است؟

- (الف) سیستم بسته و رفتار منطقی
(ب) سیستم بسته و رفتار اجتماعی
(ج) سیستم باز و رفتار منطقی
(د) سیستم باز و رفتار اجتماعی

۴۱- بر اساس مدل کوئین کدام مکتب به محیط درونی توجه داشت و به سوی عدم تمرکز پیش رفت؟

- (الف) مکتب اصولگرایی
(ب) مکتب روابط انسانی
(ج) مکتب سیستمی - اقتضایی
(د) مکتب عقلایی

۴۲- دو عامل مهمی که در مکتب عقلایی سازمان به آن توجه می‌شود، کدامند؟

- (الف) کارایی و بهره‌وری - تبعیت از اهداف مشخص
(ب) روحیه و وابستگی سازمانی - مشارکت
(ج) تعیین دقیق مسئولیت‌ها - ثبات و کنترل
(د) خلاقیت و نوآوری - رشد و جذب منابع

۴۳- بر اساس مدل کوئین در رابطه با تبعیت از اهداف مشخص، مدیر باید کدام نقش را ایفا نماید؟

- (الف) نقش ناظر و ارزیاب
 (ب) نقش هماهنگ کننده
 (ج) نقش محرک تولید و خدمت
 (د) نقش هدایت کننده و برنامه ریز

۴۴- رعایت اصل تخصص گرایی در سازماندهی و طراحی شغل موجب شدن کار و افزایش می شود.

- (الف) علمی، اثربخشی
 (ب) علمی، کارایی
 (ج) جزئی، اثربخشی
 (د) جزئی، کارایی

۴۵- «همبستگی و اتحاد میان کارکنان شاغل در یک واحد قدرت و انسجام بیشتری برای تامین هدفهای آن واحد فراهم می آورد» به کدام اصل مربوط می شود؟

- (الف) وحدت فرماندهی
 (ب) تفکیک و انسجام امور
 (ج) وحدت مدیریت
 (د) روحیه جمعی

۴۶- کاربرد این اصل عملاً با مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به سازمان در تناقض است.

- (الف) اصل تخصص
 (ب) اصل حیطه سرپرستی
 (ج) اصل تمرکز
 (د) اصل وحدت فرماندهی

۴۷- کدام نوع اختیار از نظر وبر کارا ترین شکل اختیار است؟

- (الف) اختیار فرهمند (کاریماتیک)
 (ب) اختیار عقلایی - قانونی
 (ج) اختیار سنتی
 (د) اختیار تخصصی

۴۸- مدیریت علمی فردریک تیلور و پیروان او، کدامیک از موارد زیر را نادیده می گیرد؟

- (الف) نیازهای منطقی کارکنان سازمان
 (ب) نیازهای اجتماعی کارکنان سازمان
 (ج) نیازهای فیزیکی کارکنان سازمان
 (د) نیازهای اقتصادی کارکنان سازمان

۴۹- به نظر هنری فایول خط مونتاژ در کارخانجات یکی از مثال های بارز افزایش کارایی است که از طریق کدام اصل تحقق می یابد؟

الف) تقسیم کار ب) روحیه یگانگی ج) وحدت فرماندهی د) وحدت هدف

۵۰- پدر علم مدیریت و مدیریت علمی کیست؟

الف) وبر ب) تیلور ج) مایو د) فایول

۵۱- عالی ترین شکل مدیریت مشارکت جویانه کدام است؟

الف) مدیریت بر مبنای اعمال قدرت مدیر ب) مدیریت بر مبنای هدف
ج) مدیریت بر مبنای آزادی عمل د) مدیریت بر مبنای همکاری

۵۲- عناصر تشکیل دهنده سازمانی در کدام گزینه زیر صحیح می باشد؟

الف) محیط ، استراتژی ، اندازه ، تکنولوژی و قدرت
ب) محیط ، استراتژی ، اهداف ، اندازه و قدرت
ج) محیط ، اهداف ، اندازه ، تکنولوژی و قدرت
د) محیط ، استراتژی ، اهداف ، اندازه و تکنولوژی

۵۳- مدیریت شرکتی اعلام نوده در اهداف آن امنیت شغلی کاملاً برقرار بوده و ارزشیابی و ترفیع بطنی و آرام می باشد. ضمناً کنترل ها به صورت غیر رسمی و ضمنی می باشد. این رویه ها در شرکت مذکور با کدام تئوری مدیریتی مطابقت دارد؟

الف) X ب) Y ج) Z د) ترکیبی از X,Z

۵۴- طبق نظریه هنری فایول راجع به اصول عمومی مدیریت، به ویژه درباره اختیارات و مسئولیت ها، کدامیک از گزینه های زیر صحیح است؟

الف) اختیارات باید بیشتر از مسئولیت ها باشد.
ب) اختیارات قابل تفویض و سپردن است.
ج) برای پاسخگویی بهتر، مسئولیت باید بیشتر از اختیارات باشد.
د) اختیارات و مسئولیت ها هر دو قابل تفویض به زیر دستان است.

پاسخ های تشریحی

- 1- گزینه الف صحیح است) رهیافت سنتی (کلاسیک) فرض می‌کند که انسان منطقی و عقلایی است رهیافت منابع انسانی (نئوکلاسیک) فرض می‌کند که انسان اجتماعی و خود شکوفاست رهیافت کمی (علم مدیریت) بر این فرض استوار است که استفاده از روش‌های ریاضی به بهبود تصمیم‌گیری و حل مسأله کمک می‌کند.
- در رهیافت سیستمی و اقتضایی بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آنرا در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط گوناگون به کار برد.
- 2- گزینه د صحیح است) گزینه (د) مربوط به ویژگی‌های بوروکراسی ماکس وبر می‌باشد.
- اصول مدیریت علمی تیلور عبارتند از:
- علمی کردن فعالیت‌های هر شغل f تفکیک اجزای مختلف یک کار و تعیین بهترین روش انجام کار انتخاب دقیق و آموزش صحیح کارکنان
- ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان: تقسیم مساوی و هماهنگ کار و فعالیت بین مدیران و کارکنان به نحوی که مدیران وظیفه طرح ریزی و برنامه‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روش‌ها را بعهده گیرند و پیروی کامل از روش‌ها و استانداردها وظیفه کارگران محسوب گردد.
- 3- گزینه ج صحیح است) وحدت جهت (وحدت مدیریت) بیان می‌کند که برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود به طوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه فعالیت‌های معطوف به تحقق هدف معین، آنها را با هم هماهنگ سازد.
- 4- گزینه الف صحیح است) اختیار عبارت است از «حق صدور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه». میزان اختیار و مسئولیت افراد در سازمان باید متناسب باشد.
- 5- گزینه ج صحیح است) ماکس وبر معتقد بود که «اختیار قانونی - عقلایی» کارترین شکل اختیار است و به همین دلیل مبنای تئوری بوروکراسی خود را بر اساس این نوع اختیار بنا کرد.
- 6- گزینه د صحیح است) اصل تنوع نیازهای آگاهانه اشان جزء فروض مزلو است. مزلو معتقد بود که نیازهای آگاهانه انسان متنوع‌تر از نیازهای نهانی اوست، دیگر فرض مزلو اصل موقتی بودن ارضاء نیاز است.

7- گزینه ب صحیح است) نگرش‌های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای به رفتار کارکنان دارد.

8- گزینه ب صحیح است)

موضوع مورد بررسی	دیدگاه
تأثیر سازمان بر جامعه، مدیریت کار او مؤثر سازمان	کلاسیک
ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی	نوگرایی
ارزیابی سازمان با استفاده از ادراکات ذهنی	تغییری / نمادین
نظریه‌ها و نظریه پردازان سازمان، نظریه پردازی درباره سازمان	فرانوگرایی

9- گزینه د صحیح است) انواع راهبردهای انطباقی:

نام راهبرد	شرح فعالیت	نوع محیط مناسب	ویژگی‌های مناسب سازمانی
پیشروی	مخاطره پذیر، مترصد نوآوری و رشد و کشف فرصت‌ها	پویا و رو به رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیر متمرکز
تدافعی	اجتناب از تغییر و در جستجوی ثبات و حفظ وضع موجود	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید و کاهش هزینه‌ها
تحلیلیگری	حفظ ثبات و تلاش محدود برای نوآوری	تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید، خلاق
واکنشی	واکنش در برابر رخدادها بدون هیچ راهبرد راهنما	هر نوع محیط و موقعیت	منعطف در برابر نیازهای جاری، فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

10- گزینه ب صحیح است) از دیدگاه خانم «مری پارکر فالت» گروه‌ها ساز و کارهایی برای ترکیب توانایی‌ها و استعداد‌های افراد گوناگون جهت ارائه خدمت بهتر تلقی می‌شوند. وی سازمان‌ها را به مثابه جوامع کوچکی در نظر گرفت که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آن‌ها کار کنند بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه داشته باشد. آن‌ها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل اختلاف، تضادهایشان را از میان بردارند. فالت وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می‌دانست.

11- گزینه ج صحیح است) دو جریان فکری بسیار متفاوت که تفکر سیستمی را به جهت جدید هدایت می‌کنند عبارتند از «یادگیری سازمانی و نظریه آشوب»

12- گزینه ب صحیح است) ویژگی‌های سازمان کمال یافته عبارت است از:

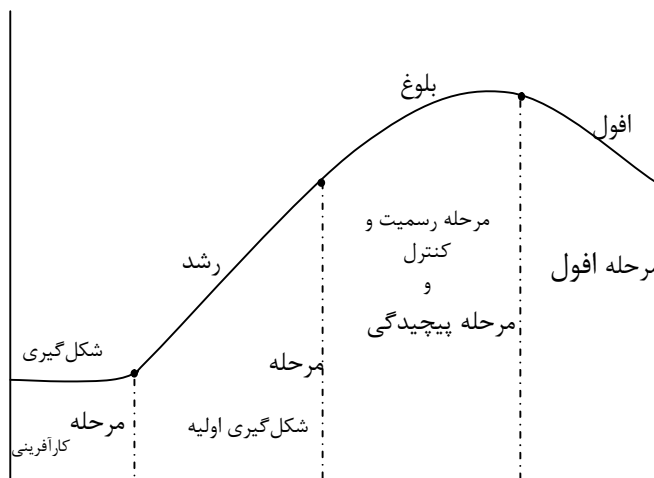
تعصب به عمل، ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری، تمایل به استقلال و کارآفرینی، افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد، برخورد شفاف و ارزشی، تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود، استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک، حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم

13- گزینه ج صحیح است) این استعاره بیان می‌کند سازمان‌هایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می‌دهند. جنبه دیگری از روح سلطه‌گری و تسلط جویی سازمان‌ها را می‌توانیم در محیط‌های کاری نامناسب، فضاهای آلوده کارگاهی، عدم رعایت بهداشت و عدم توجه به کرامت انسانی در محیط کار مشاهده کنیم.

14- گزینه د صحیح است)

انواع فرهنگ متغیرهای سازمانی	فرهنگ عقلایی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافقی و مشارکت	فرهنگ سلسله مراتبی
هدف سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	بقای گروه	اجرای دستورات و فرامین
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان	حمایت خارج از گروه	اتفاق و انسجام	کنترل و ثبات
مرجع اختیار	رئیس	رهبر کاریزما	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش‌ها	منابع غیر رسمی	دانش فنی
نحوه تصمیم‌گیری	عقلایی	قضایوتی	مشارکتی	سلسله مراتبی
سبک رهبری	هدایت و هدف‌دار	فردی و مخاطره‌پذیر	حمایتی و دوستانه	محافظه کارانه
شیوه پیروی	بر اساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزش‌ها	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
ملاک ارزشیابی	بازدهی ملموس	شدت تلاش‌ها	کیفیت روابط	ملاک‌های رسمی
انگیزش	توفیق	رشد	صمیمیت و همبستگی	امنیت

15- گزینه ج صحیح است) چرخه حیات سازمانی:



ویژگی‌ها	مراحل
اهداف مبهم، خلاقیت بالا	کار آفرینی
ارتباطات غیر رسمی، ساختار غیر رسمی، تعهد بالا	شکل‌گیری اولیه
رسمی بودن قوانین، ساختار ایستا، تأکید بر کارایی	رسمیت و کنترل
ساختار پیچیده، عدم تمرکز، بازارهای متنوع	پیش‌بینی
ترک خدمت کارکنان، افزایش تعارض، تمرکز	افول

16- گزینه ج صحیح است) وودوارد از یافته‌های خود نتیجه گیری کرد که برای هر نوع از تکنولوژی (واحدی، انبوه و فرآیندی) باید ساختار صحیح سازمانی را پیاده کرد.

متغیرها	تولید واحدی	تولید انبوه	تولید فرآیندی
حیطه کنترل	24	48	14
نسبت کارگران ماهر	زیاد	کم	زیاد
پیچیدگی کلی	کم	زیاد	کم
رسمیت	کم	زیاد	کم
تمرکز	کم	زیاد	کم
محیط	ارگانیک	مکانیکی	ارگانیک

17- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

18- گزینه ج صحیح است) اصول چهارده گانه فایول عبارتند از:

ü تقسیم کار: کاهش تنوع مسئولیت‌ها موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد خواهد شد. (تخصص گرایی)

ü اختیار: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه

ü انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشی‌های

نانوشته و شفاهی.

ü وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد.

ü وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود.

ü سلسله مراتب: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارکنان

جزء ختم می‌گردد.

ü نظم: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد و اشیاء در جای مناسب خودشان

ü تعبیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی

ü جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده باید پاداش منصفانه پرداخت شود.

ü تمرکز

ü ابتکار عمل

ü عدالت

ü احساس وحدت و یگانگی

ü ثبات: کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود به زمان نیاز دارند.

19- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 8 رجوع شود.

20- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 9 رجوع شود.

21- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 14 رجوع شود.

22- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 15 رجوع شود.

23 – گزینه د صحیح است) ساختارگرایان اجتماعی معتقدند که مدیریت یک فعالیت اجتماعی است. دوران تکامل مدیریت بیانگر فعالیتی است که در داخل محتوای اجتماعی، تاریخی و فرهنگی روی داده است. بنابر این اگر قرار است مدیریت به طور دقیق درک شود نمی‌تواند از پوسته خود یا محتوای اجتماعی – تاریخی و فرهنگی که در آن واقع شده، جدا شود.

24 – گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 18 رجوع شود.

25 – گزینه ب صحیح است) وبر سه نوع سلطه را در نظر داشت: سنتی، کاریزما، قانونی. منظور وبر از سلطه قدرت قانونی است که در آن فرمانروا یا رئیس اداره خود را بر دیگران تحمیل می‌کند و اعمال قدرت را حق خود می‌داند و اطاعت از دستور را وظیفه ی مرئوس. به عبارت دیگر نوعی صلاحیت پذیرفته شده است که به اعمال قدرت هم از نظر رهبر و هم از نظر پیرو به طور منطقی (عقلایی) مشروعیت می‌بخشد.

26 – گزینه ج صحیح است) پیش فرض نظریه پردازان سنتی نسبت به انسان این است که آنها موجوداتی منطقی (عقلایی) هستند. یعنی با توجه به انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر کاری دست می‌زنند.

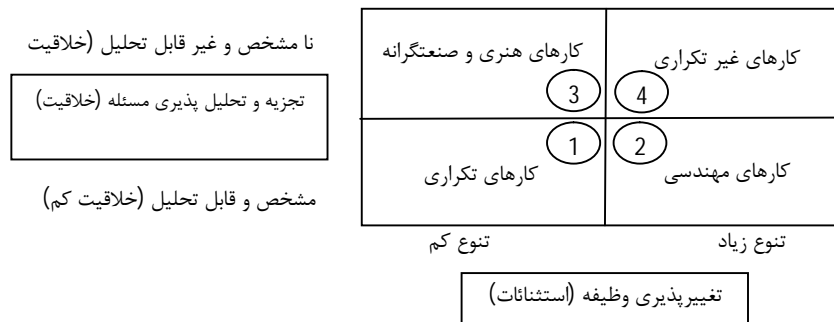
27 – گزینه د صحیح است) خانم وودوارد معتقد بود که تکنولوژی بر روی ساختار تاثیر می‌گذارد و در بررسی‌های خود به سه فناوری اشاره کرد:

تولید سفارشی (تک واحدی) ← ساختار انسانی و پویا موفق تر است.

تولید انبوه ← ساختار سازمانی کلاسیک موفق تر است.

تولید فرآیندی: ← ساختار انسانی و پویا موفق تر است.

28 – گزینه د صحیح است (چارلز پرو جدول زیر را در رابطه با نظام‌های کاری مطرح ساخته است:



29 – گزینه الف صحیح است) عقیده کلیدی بیشتر متفکران ساختارگرایی اجتماعی انسانیت است که باید برای شناخت آن فرهنگ و تاریخ را مطالعه کرد.

30 – گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 15 رجوع شود.

31 – گزینه ج صحیح است) عقاید تیلور در مورد بهترین روش انجام دادن کار و پرداخت دستمزد بر اساس سهم مستقیم کارگران در افزایش تولید هنوز از اعتبار لازم برخوردار است. مکانیسم مدیریت علمی تیلور عبارت بودند از:

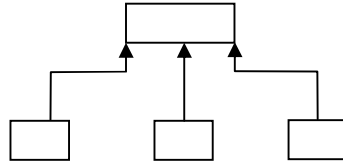
- مطالعه و اندازه گیری دقیق زمان انجام هر جزء کار
- ضرورت اعمال سرپرستی تخصصی یا سرپرستی چند جانبه
- استاندارد کردن ابزارها و تشخیص بهترین شیوه انجام کار
- تهیه دستورالعمل شرح وظایف و مشاغل
- برقراری یک سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کمیت و کیفیت کار.
- سایر گزینه‌ها جزء اصول مدیریت علمی تیلور هستند.

32 – گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 18 رجوع شود.

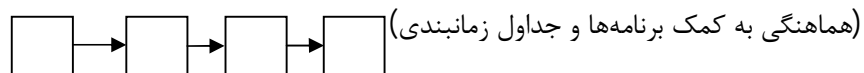
33 – گزینه د صحیح است) جیمز تامپسون انواع وابستگی و ارتباط متقابل بین واحدها را چنین طبقه بندی کرده است:

وابستگی مجموعه ای: در این حالت واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی و به طور مشترک در تحقق اهداف و سازمان سهیم باشند بدون آنکه به طور مستقیم با هم مرتبط گردند.

(ساده ترین نوع وابستگی و هماهنگی از طریق استانداردها)

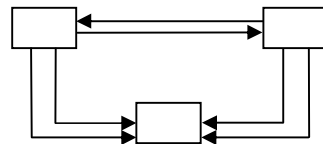


وابستگی ترتیبی: خروجی یک واحد به عنوان ورودی واحد بعدی است و فعالیتها به صورت زنجیره وار انجام می شوند



وابستگی طرفینی و دو جانبه: در این حالت خروجی یک واحد ورودی واحدی دیگر است و در مرحله بعد ممکن است خروجی واحد دوم به مثابه ورودی واحد اولی باشد.

(وابستگی دوجانبه پیچیده ترین نوع وابستگی است و به هماهنگی بیشتری نیاز دارد. هماهنگی از طریق تشکیل جلسات



گروهی و تطبیق متقابل)

34 - گزینه الف صحیح است.

نظریه مازلودر مورد نیازهای انسانی مبتنی بر 5 فرض عمده درباره ماهیت انسان است:

" اصل منسجم بودن وجود انسان، اصل موقتی بودن ارضاء نیاز، اصل تنوع نیازهای آگاهانه، اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده و اصل توالی "

35- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 14 رجوع شود.

36- گزینه ب صحیح است) مری پاکر فالت معتقد است که هدف عمده مدیریت باید دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد، از این رو «هماهنگی» در مدیریت اصل شمرده می شود.

37- گزینه ج صحیح است) طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده های مختلف، نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر اینکه «هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند. تلاش پژوهشگران سیستمی در این است

که قواعدی را برای پیش بینی رفتار «سیستم‌های پیچیده به ظاهر غیل قابل پیش بینی (نامنظم) کشف کنند.

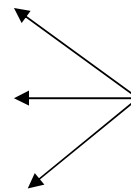
38- گزینه الف صحیح است) در جایی که محیط نامطمئن است، وظیفه ادغام یا تلفیق بیشتر توسط مدیران میانی و سرپرستان انجام می‌شود، ولی در صورتی که محیط آرام باشد تلفیق در سطوح بالای سلسله مراتب مدیریت انجام می‌گیرد.

39- گزینه ب صحیح است) جیمز تامپسون با بهره‌گیری از طبقه بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است برای هر سطح یک نوع سیستم را مطلوب می‌داند.

سطح فنی ← سیستم عقلایی ← سطحی که در آن واردها به کالا و خدمات تبدیل می‌شوند و متخصصان فنی در آن مشغول به کار هستند.

سطح مدیریتی ← سیستم اجتماعی ← ارتباط بین سطح اول و مشتریان را برقرار می‌کند و واردهای مورد نیاز سازمان را تدارک می‌بیند.

سطح نهادی ← سیستم باز ← سازمان را به محیط فراگیر خارجی (جامعه فرهنگ و سیاست) پیوند می‌دهد..



40- گزینه د صحیح است

41- گزینه ب صحیح است

42- گزینه الف صحیح است

43- گزینه د صحیح است

44- گزینه ب صحیح است) اصل تخصص‌گرایی از اصول نظریه پردازان سنتی (کلاسیک) می‌باشد که رعایت آن موجب علمی شدن کار و افزایش کارایی می‌باشد.

45- گزینه د صحیح است) وحدت فرماندهی یعنی اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد.

وحدت مدیریت یعنی برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود.

احساس وحدت و یگانگی (روحیه جمعی): وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی تلاش کند. روحیه کار دسته جمعی با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود. به این ترتیب کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی از طریق انجام خدمات سودمند، دسته جمعی بهتر

میسر می‌گردد.

46- گزینه ج صحیح است) به زبان ساده تمرکز یعنی کم کردن نقش زبردست در فرایند تصمیم‌گیری. افزایش نقش زبردستان را عدم تمرکز گویند. رابینز می‌گوید تمرکز به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است اشاره دارد. در برخی سازمان‌ها تصمیم‌گیری به شدت متمرکز است و تمام تصمیمات را مدیران ارشد می‌گیرند در حالی که در برخی سازمان‌ها تصمیم‌گیری بصورت عدم تمرکز است و اختیار تصمیم‌گیری در بین سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی پراکنده است. در نتیجه اصل تمرکز با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در تناقض است.

47- گزینه ب صحیح است) ویر سه نوع مشروعیت را برای اعمال سلطه مطرح می‌نماید:

سلطه سنتی: در این مورد پذیرش افراد واجد اختیار بر اساس قانون ابدی «درست بودن و متناسب بودن طریقه سنتی انجام امور» بدست می‌آید. در این سلطه، دستگاه اداری شکل موروثی (ریش سفیدی یا پادشاهی) یا حالت کشاورزی دارد. گاهی اوقات حکومت‌ها بر اساس عرف یا سنت مشروعیت پیدا می‌کنند مثل سامورایی‌ها.

سلطه مبتنی بر فرهمنندی یا موهبت رهبری (کاریزماتیک): که در آن پذیرش فرد رهبر به دلیل استعداد، جاذبه و توانایی‌های وی می‌باشد و پیروان به دلیل اعتقاد به رهبر به او وفادارند (مثل گاندی، رهبر آزادیخواهان هند)

سلطه قانونی: مشروعیت این سلطه را اعتقاد به درستی قانون، حفظ می‌کند. این شکل اداره از نظر وبر بوروکراسی خوانده و منطقی تفسیر می‌شود.

ماکس وبر مدل ایده آل بوروکراسی خود را بر اساس نوعی از سازمان که دارای سلطه قانونی و منطقی است بنا نهاد.

48- گزینه ب صحیح است) همانطور که میدانیم فرض اساسی مکتب سنتی تیلور از بنیانگذاران آن محسوب می‌شود و به عنوان پدر مدیریت شناخته می‌شود، این است که انسان منطقی و اقتصادی است و با پول و دیگر انگیزه‌های مادی برانگیخته می‌شود؛ انتقادی که بر این مکتب وارد است عدم توجه به نیازهای اجتماعی و روابط اجتماعی است.

49- گزینه الف صحیح است) یکی از اصول چهارده گانه فایول اصل تقسیم کار (تخصص گرایی) می‌باشد بیان می‌کند کاهش تنوع مسئولیت‌ها موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد خواهد شد. خط مونتاژ مثال بارز این اصل می‌باشد.

50- گزینه ب صحیح است)

51- گزینه ب صحیح است) مدیریت بر مبنای هدف (MBO) فرایندی است که رئیس و زیر دستان (مشارکت همگانی) هدف‌ها را با هم مشخص کرده و حوزه‌های مسئولیت و نتایجی را که به آن می‌رسند مشترکاً تعیین نموده و در فواصل زمانی معین تحقق‌پذیری اهداف و نتایج را مشترکاً بررسی می‌کنند.

مدیریت بر مبنای هدف عالی ترین مدیریت مشارکت جویانه است.

52- گزینه الف صحیح است)متغیرهای مشهور اقتصادی در تعیین موقعیت مدیر برای انتخاب ساختار سازمانی عبارتند

از «راهبرد، فن آوری (تکنولوژی)، محیط، اندازه و چرخه حیات سازان، قدرت و توان کنترل منابع انسانی».

53- گزینه ج صحیح است) این توضیحات مربوط به نظریه Z ویلیام اوچی می باشد که به تفسیر روایت امریکایی شیوه

مدیریت ژاپنی پرداخته است.

54- گزینه ب صحیح است) مدیران می توانند بعضی از اختیارات خود را به مسئولان رده پایین تر تفویض نمایند اما باید

بدانن که مسئولیت نهایی این کار با خود مدیر است و نمی توان مسئولیت آن را به رده پایین تر تفویض نمود و از زیر بار

مسئولیت آن فرار کرد. هنگامی که یک مدیر مسئله ای را به رده بالاتر ارجاع می دهد، نباید مترصد شلنه خالی کردن از

بار مسئولیت باشد. همچنین هنگامی که کار به رده عملیاتی واگذار می شود، مسئولیت مدیر کاهش نمی یابد و

مسئولیت نهایی انجام کار به عهده مدیر است.

مجموعه تست

۱- افرادی که اعتقاد دارند مرکز کنترل آنها درونی است اساساً؟

(الف) در برابر فشارهای عصبی زود تسلیم می‌شوند.

(ب) در حل مشکلات خود را عاجز می‌دانند.

(ج) بر این باورند که بر سرنوشت خود حاکم می‌باشند.

(د) بر این باورند که بر سرنوشت خود حاکم نیستند.

۲- برای غلبه بر گروه اندیشی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از کدام شیوه می‌توان استفاده نمود؟

(الف) تجزیه و تحلیل واکنش‌های متقابل (ب) دلفی

(ج) تعاملی (د) طوفان مغزی

۳- هرگاه بکوشیم ابعاد مختلف یک پدیده را شناسایی کرده و اجزاء متشکله آن را با هم مقایسه نموده و به

اندیشه نوآورانه و خلاق در مورد آن دست یابیم، از شیوه..... استفاده کرده ایم. (سراسری ۸۳)

(الف) ابعاد شناسایی (ب) تفکر موازی

(ج) گردش تخیلی (د) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

۴- کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح است ؟

(الف) کارآفرینی را فراگرد شکار فرصت‌ها با در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن‌ها می‌دانند.

(ب) رهیافت‌های کارآفرینی عبارتند از «رهیافت محتوایی و رهیافت صفات مشخصه»

(ج) کارآفرین سازمانی کسی است که در داخل یک سازمان بزرگ، محصولات، فعالیت‌ها و فن‌آوری‌های جدید را کشف

می‌کند و به بهره‌برداری می‌رساند.

(د) هدف از رهیافت محتوایی، متمرکز شدن بر کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی است.

۵- عملی ساختن اندیشه‌ها و افکار نو را..... می‌نامند

(الف) خلاقیت (ب) نوآوری (ج) کارآفرینی (د) اصالت عمل

۶- در کدامیک از فنون خلاقیت بر کمیت ایده‌ها و نظرات تأکید می‌شود و اجازه هیچ گونه انتقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود.

الف) گردش تخیلی (ب) گروه اسمی

ج) تحرک مغزی (د) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

۷- کدامیک از موارد زیر جزء موانع خلاقیت محسوب نمی‌شود؟

الف) اعتماد به نفس (ب) ترس از انتقاد و شکست

ج) تمایل به هم‌رنگی با جماعت (د) فقدان تمرکز ذهنی

۸- در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده - وقایع آتی پیش بینی می‌شوند و علت وقوع آن‌ها ارزیابی می‌گردد.

الف) تفکر خلاق (ب) تفکر علی

ج) تفکر قضاوتی و تحلیلی (د) تفکر قیاسی

۹- در کدام روش برای رسیدن به یک فکر جدید میان دوشیئی یا دو فکر (که قبلاً اتحاد و قرابتی بین آن‌ها موجود نبوده) به صورت اجباری روابطی را در نظر می‌گیریم.

الف) تحلیل داده‌ها باز داده‌ها (ب) هم اندیشی مستقیم

ج) تحلیل شبکه (د) پیوند تصادفی

۱۰- پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر نو را..... می‌گویند.

الف) خلاقیت (ب) نوآوری (ج) کارآفرینی (د) تفکر

۱۱- در کدام نوع تفکر، ذهن به طور عمیق با یک مساله درگیر می‌شود و به جرح و تعدیل نتایج تفکر می‌پردازد؟

الف) تفکر خلاق (ب) تفکر علی

ج) تفکر قضاوتی و تحلیلی (د) تفکر قیاسی

۱۲- یکی از دام‌هایی که مدیریت ممکن است به آن گرفتار شود، آن است که در تصمیم‌گیری‌ها، اعضاء جلسه شیفته یک تفکر شده و از اندیشیدن به سایر نظرات باز مانند، این دام..... نام دارد.

- الف) تفکر هاله‌ای یا گروه اندیشی ب) گروه اندیشی یا تک فکری
ج) گروه اندیشی یا خطای ادراکی د) تک فکری یا گزینش ادراکی

۱۳- هرگاه بکوشیم ابعاد مختلف یک پدیده را شناسایی کرده و اجزاء متشکله آن را با هم مقایسه نموده و به اندیشه نوآورانه و خلاق در مورد آن دست یابیم، از شیوه استفاده کرده ایم.

- الف) ابعاد شناسی ب) تجزیه و تحلیل سیستم
ج) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک د) تفکر موازی

۱۴- روش های دلفی و توافق جمعی از جمله:

- الف) روش های پیش بینی کمی هستند ب) روش دلفی کمی و روش توافق جمعی کیفی است.
ج) روش های پیش بینی کیفی هستند. د) هیچکدام

۱۵- اگر تکنولوژی یک سازمان و فرایند تصمیم گیری باشند نوآوری کارکنان در آن سازمان کم خواهد شد.

- الف) زیاد تکراری - غیر متمرکز
ب) زیادی غیر تکراری - متمرکز
ج) زیاد تکراری - متمرکز
د) زیادی غیر تکراری - غیر متمرکز

پاسخنامه

1- گزینه ج صحیح است)

مرکز کنترل درونی (درونگرا): بر این باورند که سرنوشت خود را خود کنترل می کنند.

مرکز کنترل بیرونی (برون گرا): زندگی خود را تحت کنترل نیروهای خارجی می دانند. این افراد در محیط کار احساس بیگانگی می کنند و رضایت شغلی پایینی دارند.

2- گزینه ب صحیح است) در گروه اندیشی عده‌ای هم‌رنگ جماعت می‌شوند یعنی گروه بر آنها فشار می‌آورد که تا نظر گروه را بپذیرا شوند. در اجرای روش دلفی لازم نیست که اعضای گروه فیزیکی داشته باشند، لذا گروه اندیشی در این روش به حداقل ممکن خواهد رسید.

3- گزینه د صحیح است) تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان تبیین و تدوین می‌کنیم، سپس در مورد هر بعد به اندیشه پرداخته و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین شده نایل می‌گردیم.

4- گزینه ج صحیح است) کارآفرینی فراگرد شکار فرصت‌ها بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های منابع موجود است. رهیافت‌های کارآفرینی عبارتند از:

رهیافت محتوایی (صفات مشخصه) - متمایز ساختن کار آفرینان از غیر کار آفرینان و تعیین ویژگی‌های شخصیتی آنان
رهیافت فراگردی (رفتاری) - متمرکز شدن بر کارکردها و فعالیت‌های کار آفرینان و تبیین ماهیت کار آفرینی

5- گزینه ب صحیح است) خلاقیت پیدایش و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نو آوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است به عبارت دیگر خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو اشاره دارد و نو آوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است (خلاقیت لازمه نو آوری است)

6- گزینه ج صحیح است) در تحرک مغزی، مسئله‌ای به یک گروه کوچ داده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود فی البداهه و به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند. در این تکنیک بر کمیت ایده‌ها توجه می‌شود و اعضا می‌توانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده‌های دیگران بپردازند اما اجازه هیچ گونه انتقادی نسبت به نظرات ابراز شده ندارند.

7- گزینه الف صحیح است) اعتماد به نفس یکی از عوامل اثر گذار در خلاقیت است در حالی که فقدان اعتماد به نفس جز موانع خلاقیت محسوب می شود

8- گزینه ب صحیح است)

- در تفکر خلاق ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می شود و به جرحو تحویل نتایج تفکر می پردازد. افراد در هنگام تفکر خلاق بر این موضوع واقف هستند که «واقعیت آنچنان که باید، شناخته نشده اند».

در تفکر استقرایی افراد بر مبنای اطلاعاتی که در اختیار دارند برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی از جزئیات استفاده می کنند (رسیدن از جزء به کل)

تفکر قیاس عکس تفکر استقرایی است یعنی یک اصل کلی را به مصادیق جزئی آن تعمیم می دهند (رسیدن از کل به جزء)

- تفکر قضاوتی و تحلیلی ← افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مسأله می کنند و پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی واقعیتها، روابط معنی دار میان آنها را کشف می کنند.

9- گزینه ج صحیح است) تفاوت تحلیل شبکه با پیوند تصادفی در این است که در پیوند تصادفی بین دو شیء یا دو فکر که به صورت تصادفی انتخاب شده اند رابطه ایجاد می کنیم اما در تحلیل شبکه بین دو موضوع مشخص و معین باید به صورت اجباری ارتباط ایجاد کنیم.

هم اندیشی مستقیم همان طوفان مغزی است که بر کمیت فکرها تأکید می شود و از انتقاد پرهیز می شود.

در تحلیل داده ها و باز داده ها، تحلیلگر کار خود را با بررسی باز داده ها و نتایج شروع می کند؛ پس داده ها یا منابع موجود را فهرست می کند و در مرحله بعد راهها و فرگردهایی را که احتمالاً در تبدیل منابع موجود به باز داده مطلوب قابل استفاده اند، بررسی می کند.

10- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.

11- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 8 رجوع شود.

12- گزینه ب صحیح است) در گروه اندیشی تصمیم گیرندگان شیفته یک تفکر و اندیشه خاص شده و سایر نظرات را از قلمرو انتخاب خود کنار می نهند و بی آنکه یکسونگر و محدود فکر می شوند.

13- گزینه ج صحیح است) تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد

نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان تبیین و تدوین می‌کنیم، سپس در مورد هر بعد به اندیشه پرداخته و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین شده نایل می‌گردیم.

14- گزینه ج صحیح است) در هر دو روش از افراد مورد نظر خواسته می‌شود تا نظرات خود را در رابطه با موضوعی خاص بیان کنند و این روشها جزء روشهای پیش بینی کیفی می‌شوند.

15- گزینه ج صحیح است) اگر تکنولوژی یک سازمان زیادی تکراری و فرایند تصمیم گیری متمرکز باشد نوآوری کارکنان در آن سازمان کم خواهد شد.

مجموعه

۱- مدل‌هایی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند مدل‌های نامیده می‌شوند.

الف) کلامی ب) ترسیمی ج) تجسمی د) ریاضی

۲- موقعی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست اما احتمال وقوع آن‌ها را می‌داند وی تحت شرایط تصمیم می‌گیرد.

الف) اطمینان کامل ب) ریسک
ج) ابهام د) عدم اطمینان

۳- عبارت است از تعیین هدف و یافتن راه‌های تحقق آن.

الف) برنامه‌ریزی ب) تصمیم‌گیری ج) مساله‌یابی د) حل مساله

۴- مساله‌یابی از طریق مافوق‌ها یا کارکنان یک نوع مساله‌یابی می‌باشد.

الف) رسمی و رویه مستقیم ب) غیر رسمی و رویه مستقیم
ج) رسمی و رویه غیر مستقیم د) غیر رسمی و رویه غیر مستقیم

۵- پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد را می‌نامند.

الف) بحران ب) آسیب‌پذیری ج) مساله د) فرصت

۶- حالتی که علاوه بر خود مساله، مدیر درگیر زمان نیز باشد و زمان وی را در تنگنا قرار داده باشد، بیانگر چه وضعیتی است؟

الف) اجتناب آرام ب) اجتناب دفاعی ج) ترس (هراس) د) تغییر آرام

۷- دو معیار ارزیابی کارایی یک تصمیم کدامند؟

الف) پذیرش مجریان و دقت ب) عینی بودن و صحت
ج) سادگی و سرعت د) عینی بودن تصمیم و پذیرش مجریان



۸- فرایند منطقی حل مسئله به ترتیب عبارت است از:.....

الف) شناسایی وضعیت، ایجاد بدیل، ارزیابی و انتخاب، اجرا و پیگیری

ب) ارزیابی و انتخاب، شناسایی مسئله، ایجاد بدیل، اجرای تصمیم

ج) اجرا و پیگیری، نظارت، ایجاد بدیل، انتخاب بدیل

د) ایجاد بدیل، شناسایی بدیل‌ها، شناسایی مسئله، حل مسئله، اجرا

۹- عبارت است از الگویی که برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و

می‌توانیم از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کنیم.

الف) استعاره ب) مدل ج) فرضیه د) تئوری

۱۰- مدل‌هایی که روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند، مدل‌های نامیده

می‌شوند.

الف) کلامی ب) ترسیمی ج) تجسمی د) ریاضی

۱۱- وقتی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل شقوق ممکن را نمی‌داند، وی در شرایط.....

تصمیم‌گیری می‌کند.

الف) اطمینان کامل ب) ریسک

ج) مخاطره د) عدم اطمینان

۱۲- درخت‌آخذ تصمیم در تصمیم‌گیری..... و تحت شرایط..... به کار می‌رود.

الف) چند مرحله‌ای - ریسک ب) تک مرحله‌ای - ریسک

ج) چند مرحله‌ای - عدم اطمینان د) تک مرحله‌ای - عدم اطمینان

۱۳- فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت‌بندی آنها را..... می‌نامند.

الف) برنامه‌ریزی ب) تصمیم‌گیری ج) مسأله‌یابی د) حل مسأله

۱۴- مسأله‌یابی از طریق کارکنان، ما فوق‌ها و یا ارباب رجوع، مسأله‌یابی..... می‌باشد.

الف) رسمی و رویه مستقیم ب) غیر رسمی و رویه مستقیم

ج) رسمی و رویه غیر مستقیم د) غیر رسمی و رویه غیر مستقیم

۱۵- ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده‌های اطلاعاتی را به همراه دارد چه می‌نامند؟

الف) بحران ب) آسیب پذیری ج) مسأله د) فرصت

۱۶- کدامیک از گزینه‌ها بیانگر وضعیت زیر است:

«اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می‌گیرد؛ در این صورت به جای تحلیل کامل وضعیت، اولین بدیل دسترس را انتخاب می‌کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد»

الف) اجتناب آرام ب) اجتناب دفاعی ج) ترس (هراس) د) تغییر آرام

۱۷- روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری کدامند؟

الف) تحرک مغزی، گردش تخیلی، تفکر موازی، گروه اسمی

ب) تفکر خلاق، تحقیق در عملیات، بکارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیر بنایی

ج) تفکر خلاق، تفکر موازی، تحرک مغزی، برنامه‌ریزی خطی

د) برنامه‌ریزی خطی، فن مونت کارلو، نظریه صف، فن مورفولوژیک

۱۸- کدامیک از گزینه‌های زیر جزء چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری نمی‌باشد؟

الف) جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری ب) سبک‌های پردازش اطلاعات

ج) معیارهای چندگانه د) عوامل مشهود

۱۹- تصمیمات ساختارمند یا برنامه‌ریزی شده در کدام سطوح هرم سازمانی اتخاذ و اعمال می‌شود.

الف) سرپرستی ب) کارکنان

ج) مدیریت عالی د) مدیریت میانی

۲۰- کدام استراتژی به مدیریت امکان می‌دهد که تغییرات را پیش‌بینی کند و به جای واکنش بعد از عمل،

جرح و تعدیلات داخلی را به موقع انجام دهد و خود را برای رویارویی با محیط آماده سازد؟

الف) ایمن سازی ب) هموارسازی

ج) سهمیه بندی د) کنکاش محیطی

۲۱- زمانی که تصمیم گیرنده احتمال وقوع شرایط محیطی و نتایج حاصل از هر گونه را در آن شرایط می‌داند، وی تحت شرایط به تصمیم‌گیری پرداخته است.

- (الف) ریسک
(ب) اطمینان کامل
(ج) رضایت بخش
(د) اطمینان نسبی

۲۲- کنترل مدیریت بر شرایط تصمیم‌گیری به ترتیب زیر افزایش می‌یابد:

- (الف) ریسک، آشوب، عدم اطمینان، اطمینان
(ب) آشوب، عدم اطمینان، ریسک، اطمینان
(ج) عدم اطمینان، ریسک، آشوب، اطمینان
(د) آشوب، عدم اطمینان، اطمینان، ریسک

۲۳- عقلانیت محدود مفهومی است که مدیران تحت آن:

- (الف) انتخاب بهترین راهکار از بین راهها را انجام می‌دهند.
(ب) تصمیمات غیر عقلایی می‌گیرند.
(ج) منطقی‌ترین تصمیمات را در محدوده اطلاعات و توانایی‌های موجود خود می‌گیرند.
(د) مدیران خواهان به حداکثر رساندن نتیجه تصمیمات خود هستند.

۲۴- در تکنیک تصمیم‌گیری رضایت بخش:

- (الف) مدیران راهکارها را با یکدیگر مقایسه می‌کنند.
(ب) مدیران راهکارها را با یکدیگر مقایسه نمی‌کنند.
(ج) مدیران ابتدا تصمیم می‌گیرند آنگاه آن را توجیه می‌کنند.
(د) مدیران بر اساس عقلانیت کامل تصمیم‌گیری می‌کنند.

۲۵- اگر تصمیم گیرنده ای دانش پیچیده ای نداشته باشد، ولی تخمین‌های احتمالی خوبی از نتایج هر گزینه

داشته باشد، در آن صورت تحت کدام شرایط اتخاذ می‌شود؟

- (الف) ریسک
(ب) احتمالی
(ج) اطمینان
(د) عدم اطمینان

پاسخنامه

1- گزینه الف صحیح است) مدل‌هایی که روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهند، مدل‌های ترسیمی نامیده می‌شوند.

مدل‌های تشریحی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند، مدل‌های کلامی به شمار می‌آیند.

مدل‌های تجسمی (سه بعدی) وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاس معین مجسم می‌سازند.

مدل‌های ریاضی روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند

2- گزینه ب صحیح است) وقتی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن

چیست، از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار داد. موقعی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که

نتایج حاصل از شق چیست اما احتمال وقوع آن‌ها را می‌داند وی تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم می‌گیرد.

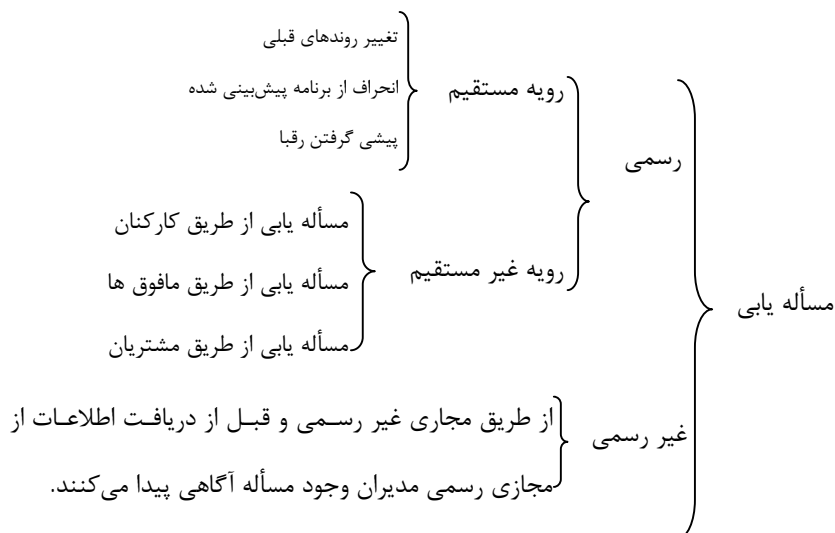
3- گزینه الف صحیح است) فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آنها را مسأله یابی می‌نامند.

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک شق (راه حل) از میان شقوق مختلف

حل مسأله عبارت است از (مسأله یابی + تصمیم‌گیری + اجرا) یعنی حل مسئله چیزی بیش از تصمیم‌گیری است.

4- گزینه ج صحیح است)



5- گزینه الف صحیح است) بحران عبارت است از پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد. فرصت عبارت است از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می‌سازد.

6- گزینه ج صحیح است)

الف) اجتناب آرام: (تصور: اگر کاری هم نکنم اتفاق خاصی نمی‌افتد) لذا تصمیم می‌گیرد که هیچ اقدامی انجام ندهد.

ب) تغییر آرام: اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد با عواقب وخیمی روبرو می‌شود، تصمیم به اقدام می‌گیرد، اما به جای تحلیل کامل وضعیت اولین بدیل در دسترس را انتخاب و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد. (انتخاب کم خطرترین راه حل)

ج) اجتناب دفاعی: مدیر از حل آن احساس عجز می‌کند و قادر نیست با توانایی‌ها و تجربیات خود راه حل خوبی برای آن پیدا کند لذا در صدد راهی برای فرار بر می‌آید. (مثلا بررسی عواقب را به تعویق می‌اندازد، آن را از سر خود باز می‌کند و به فرد دیگری اجازه می‌دهد تا در مورد آن تصمیم‌گیری کند و یا به سادگی مخاطره‌ها را نادیده می‌گیرد و واضحترین راه حل را انتخاب می‌کند)

د) ترس یا هراس: مدیر تحت فشار مسأله و "زمان" قرار دارد و دچار تنیدگی روحی می‌شود.

7 – گزینه د صحیح است) دو معیار برای ارزیابی کارایی سیستم وجود دارد: کیفیت عینی تصمیم و پذیرش تصمیم توسط مجریان آن.

کیفیت عینی تصمیم با پاسخ به این پرسش معین می‌شود که برای اتخاذ این تصمیم تا چه حد از فراگرد رسمی و منطقی اتخاذ تصمیم استفاده شده است. به هنگام اجرا نیز دایره انتخاب محدود می‌شود زیرا جلب رضایت و همکاری افراد درگیر در اجرای تصمیم‌ها ضرورت می‌یابد مدیران باید نحوه برخورد و نوع نگرش مجریان تصمیم را در نظر بگیرند زیرا اجرای صحیح تصمیم، مستلزم حمایت آنان است.

8 – گزینه الف صحیح است)

1- شناسایی وضعیت	2- ایجاد بدیل	3- ارزیابی و انتخاب	4- اجرا و پیگیری
- تعریف مسأله - تعیین اهداف - تشخیص علل (جمع‌آوری اطلاعات)	- جستجوی بدیل‌ها	- ارزیابی بدیل‌ها - انتخاب بهترین بدیل	- برنامه‌ریزی برای اجرا - هدایت فعالیت‌ها - انجام اصلاحات ضروری

9- گزینه ب صحیح است) مدل الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توانیم از آن

- برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کنیم
- 10- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.
- 11- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.
- 12- گزینه الف صحیح است) یکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای به کار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. در این شیوه تصمیم‌گیرنده شقوق ممکن را مشخص می‌سازد و نتایج احتمالی و احتمال وقوع هر یک از نتایج را برآورد می‌کند (شرایط ریسک)
- 13- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.
- 14- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 4 رجوع شود.
- 15- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.
- 16 – گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.
- 17 – گزینه ب صحیح است) روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری عبارتند از:
تفکر خلاق، تحقیق در عملیات، بکارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیر بنایی.
- 18 – گزینه د صحیح است) تصمیم‌گیران امروزه علاوه بر الزام به انطباق با تغییرات سریع، با مجموعه‌ای از مسائل چالشی نظیر «جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری، عدم اطمینان فزاینده سبک‌های پردازش اطلاعات، دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری، معیارهای چندگانه، عوامل نامشهود، آثار بلند مدت، اطلاعات میان رشته‌ای، مشارکت افراد متعدد در تصمیم‌گیری و قضاوت‌های ارزشی روبرو هستند.
- 19 – گزینه الف صحیح است) تصمیمات برنامه‌ریزی شده تصمیماتی است که بر حسب عادت، قانون و یا رویه اخذ می‌گردد. اغلب این تصمیمات در سطوح پایین سازمان گرفته می‌شوند.
- 20 – گزینه د صحیح است) مدیران در تلاش‌های خود برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو استراتژی کلی در اختیار دارند: استراتژی‌های داخلی و استراتژی‌های خارجی

استراتژی‌های داخلی	استراتژی‌های خارجی
انتخاب قلمرو	تبلیغات
استخدام و بکارگیری	عقد قرارداد
کنکاش محیطی	جذب عوامل تهدید کننده
ایمن‌سازی	ائتلاف
هموارسازی	نفوذ در دستگاه قانونگذاری
سهمیه بندی	
پراکندگی جغرافیایی	

کنکاش محیطی به مدیریت اجازه می‌دهد که تغییر را پیش‌بینی کند و به جای واکنش بعد از عمل، تعدیلات داخلی را به موقع انجام دهد. مهمترین اقدامی که مدیریت به هنگام مواجهه با یک محیط نامساعد می‌تواند انجام دهد، تغییر قلمرو کاری خود به قلمرو دیگر است که عدم اطمینان کمتری دارد. اگر محیط با ثبات باشد، مزیتها نصیب جزیی نگرها می‌شود اما موقعی که محیط پویا است انعطاف پذیری جامع نگرها به مدیریت اجازه می‌دهد تا برای حصول فرصتهای محیطی منابع درون سازمانی را جهت دهی نماید.

ایمن سازی به وسیله حصول اطمینان از این که عرضه مواد اولیه کافی بوده و ستادها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف عملیات سازمان را کاهش خواهد داد. هموار سازی به متعادل نمودن تاثیر نوسانات محیط اشاره دارد. استخدام و به کارگیری: استخدام افراد مناسب (از قبیل مدیران اجرایی شرکتهای رقیب و متخصصین مشغول در دیگر شرکتهای) می‌تواند عدم اطمینان محیطی را کاهش دهد.

هموارسازی تقاضا به متعادل نمودن تاثیر نوسانات در محیط اشاره دارد.

سهمیه بندی: موقعی که عدم اطمینان از طریق تقاضای بیش از حد ایجاد شود مدیریت ممکن است سهمیه بندی کالاها یا خدمات را مورد توجه قرار دهد.

21- گزینه ب صحیح است)وقتی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست، از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار داد. موقعی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از شق چیست اما احتمال وقوع آنها را می‌داند وی تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم می‌گیرد.

22- گزینه ب صحیح است)هرچه اطمینان محیطی بیشتر شود، کنترل مدیران بر شرایط تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود.

پیوستار عدم اطمینان محیطی: آشوب، عدم اطمینان، ریسک، اطمینان

23- گزینه ج صحیح است)موانع استفاده از فراگرد منطقی حل مسئله:

- تفاوت ارزشهای اجتماعی تصمیم گیرندگان
- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
- عدم اطمینان نسبت به آینده
- اکتفا به راه حل‌های رضایتبخش (به طور عمد و از روی اختیار)
- اکتفا به عقلانیت نسبی (محدودیت طبیعی انسان است نه از روی اختیار)
- مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت (تحت تاثیر فشارهای سیاسی)
- در تکنیک تصمیم‌گیری رضایت بخش معمولاً اولین بدیل‌های در دسترس انتخاب می‌شود و از پیمایش بیشتر و مقایسه بدیل‌ها اجتناب می‌شود.

عقلانیت محدود مفهومی است که مدیران تحت آن منطقی‌ترین تصمیمات را در محدوده اطلاعات و توانایی‌های موجود خود می‌گیرند.

24- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال قبل رجوع شود.

25- گزینه الف صحیح است) شرایط تصمیم‌گیری:

1) اطمینان کامل:

در شرایط اطمینان کامل، تصمیم‌گیرنده می‌داند نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست، و در شرایطی چه اتفاقی خواهد افتاد.

2) مخاطره (Risk):

در شرایط مخاطره، تصمیم‌گیرنده با اطمینان نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست، ولی احتمال وقوع آن را می‌داند.

3) عدم اطمینان Uncertainty:

در شرایط عدم اطمینان، تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را هم نمی‌داند.

مجموعه تست

۱- کدامیک از وظایف مدیران بر سایر وظایف آنها اولویت دارد و مقدم بر آنان است؟

الف) برنامه‌ریزی ب) سازماندهی ج) هدایت و سرپرستی د) کنترل

۲- برنامه‌ریزی و کنترل تولید، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه جزء کدام دسته

از برنامه‌ریزی هاست؟

الف) برنامه‌ریزی استراتژیک ب) برنامه‌ریزی عملیاتی

ج) برنامه‌ریزی تخصصی د) برنامه‌ریزی اقتضایی

۳- هدف برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و

اثر بخشی است.

الف) از بالا به پایین ب) از پایین به بالا ج) از داخل به خارج د) از خارج به داخل

۴- کدامیک از گزینه‌های زیر جزء برنامه‌های یکبار مصرف نمی‌باشد؟

الف) خط مشی‌ها ب) بودجه‌ها

ج) طرح‌ها و پروژه‌ها د) برنامه‌های زمانبندی مراحل انجام کار

۵- ترتیب انواع برنامه‌ها بر میزان اهمیت (از زیاد به کم) کدام است؟

الف) رسالت و مأموریت، اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، خط‌مشی‌های خرد و کلان، راهبرد، رویه و مقررات،

برنامه‌های عملیاتی، بودجه

ب) اهداف بلند مدت، اهداف کوتاه مدت، رسالت، راهبرد، خط‌مشی، برنامه عملیاتی

ج) رسالت و مأموریت، اهداف، راهبرد، خط‌مشی، رویه و مقررات، برنامه‌های عملیاتی، بودجه

د) رسالت، اهداف، خط‌مشی، راهبرد، برنامه‌های عملیاتی، رویه و مقررات، بودجه

۶- مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کارها هستند و در قالب یک برنامه زمانبندی شده،

نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند.

الف) خط‌مشی‌ها ب) رویه‌ها ج) روش‌ها د) مقررات

۷- در فن تحلیل «قوت - ضعف، فرصت - تهدید» (SWOT) متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمانی، وجود..... را هشدار می‌دهد.

الف) قدرت نفوذ سازمان (ب) آسیب پذیری (ج) محدودیت (د) مسأله

۸- کدامیک از گزینه‌های زیر در مورد «وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع با برنامه‌ریزی عملیاتی» اشتباه است؟

الف) اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح مبانی و پایه سازمان انجام می‌شود در حالی که برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

ب) تأکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر اثر بخشی است در حالی که برنامه‌ریزی جامع بر کارایی و بازدهی تأکید دارد.

ج) در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود اما در برنامه‌ریزی جامع توجه به منافع آتی است.

د) برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی جامع مخاطره کمتری را در بردارد.

۹- برنامه‌ریزی تاکتیکی یعنی:.....

الف) اجرای روش‌های استاندارد برای اداره اوضاع جاری و قابل پیش‌بینی

ب) اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدت برای حداکثر بهره برداری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط

ج) برنامه‌ریزی برای کسب اهداف کوتاه مدت

د) طراحی برنامه برای کسب اهداف جامع سازمان

۱۰- رویه برحسب تعریف چگونه است؟

الف) راه تأمین اهداف سازمان

ب) راهنمای اتخاذ تصمیم‌های آتی

ج) محدودتر از سیاست‌ها و مشخص کننده جریان عملیات در مدیریت

د) نحوه اجرای جدول زمان بندی روش‌ها

۱۱- در برنامه‌ریزی استراتژیک فرصت‌ها و تهدیدات محیطی چگونه احصا می‌شوند؟

الف) بطور مستقل قابل تعیین می‌باشند.

ب) در تعامل با قوت‌ها و ضعف‌های درونی معین می‌شوند.

ج) در رابطه با دیدگاه‌های مدیران عالی معین می‌شوند.

د) وابسته به شرایط و امکانات اقتصادی و اجتماعی محیط می‌باشند.

۱۲- در سلسله مراتب برنامه‌های یک سازمان،..... قرار می‌گیرند.

- (الف) استراتژی‌ها بعد از هدف ها
 (ب) مأموریت‌ها بعد از استراتژی ها
 (ج) مقررات قبل از خط مشی ها
 (د) خط مشی‌ها، قبل از استراتژی ها

۱۳- برنامه ریزی..... به وحدت جهت می‌انجامد و برنامه ریزی..... تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد.

- (الف) از داخل به خارج - از خارج به داخل
 (ب) از خارج به داخل - از داخل به خارج
 (ج) از پایین به بالا - از بالا به پایین
 (د) از بالا به پایین - از پایین به بالا

۱۴- در کدام نوع برنامه‌ریزی پس از تعیین اهداف اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی می‌گردد؟

- (الف) برنامه‌ریزی بر مبنای هدف
 (ب) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء
 (ج) برنامه‌ریزی اضطراری
 (د) برنامه‌ریزی اقتضایی

۱۵- در برنامه‌ریزی با توجه به نقاط قوت درونی سازمان برای بهبود انجام کارها و افزایش کارایی تلاش می‌شود.

- (الف) از بالا به پایین
 (ب) از پایین به بالا
 (ج) از داخل به خارج
 (د) از خارج به داخل

۱۶- در کدام نوع برنامه‌ریزی به شناسایی گزینه‌های گوناگون برای انطباق با تغییر شرایط در آینده پرداخته می‌شود؟

- (الف) برنامه‌ریزی بر مبنای هدف
 (ب) برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء
 (ج) برنامه‌ریزی اضطراری
 (د) برنامه‌ریزی اقتضایی

۱۷- کدامیک از گزینه‌های زیر جزء برنامه‌های یک بار مصرف می‌باشد؟

- (الف) خط مشی ها
 (ب) روش‌ها و رویه‌ها
 (ج) قوانین و مقررات
 (د) طرح‌ها و پیشنهادها

- ۱۸- مشخص کننده محدوده‌ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اخذ گردد.
- الف) خط مشی ها ب) روبه‌ها ج) روش‌ها د) مقررات
- ۱۹- در فن SWOT از برخورد قوت‌های سازمان با تهدیدات محیطی کدام مورد به وجود می‌آید؟
- الف) قدرت نفوذ سازمان ب) آسیب پذیری ج) محدودیت د) مسأله
- ۲۰- مدیران ارتباطات از خارج به داخل را با کدام هدف برنامه‌ریزی می‌کنند؟
- الف) استفاده از قوت‌های داخلی سازمان با در نظر گرفتن محدودیت ها
ب) استفاده از فرصت‌های محیطی و اجتناب از مسائل محیطی
ج) استفاده از اطلاعات داخلی سازمان با در نظر گرفتن ضعف ها
د) استفاده از مسیرهای رسمی و غیررسمی ارتباطات
- ۲۱- ارزش‌های حاکم بر جامعه در کدام نوع برنامه‌ریزی منعکس می‌شود؟
- الف) عملیاتی ب) تاکتیکی ج) اجرایی د) استراتژیک
- ۲۲- در سلسله مراتب برنامه‌های یک سازمان قرار می‌گیرند.
- الف) استراتژی‌ها بعد از اهداف ب) ماموریتها بعد از استراتژی ها
ج) اهداف بعد از استراتژی ها د) تجزیه و تحلیل‌ها قبل از ماموریتها
- ۲۳- نظام مدیریتی که در آن مسئولین سازمان با اشتراک مساعی، هدفهای مشترک را شناسایی نموده و مسئولیتهای عمده هر فرد را با توجه به نتایج مورد انتظار مشخص می‌نمایند، اصطلاحاً می‌نامند.
- الف) مدیریت اقتضایی ب) مدیریت راهبردی
ج) مدیریت بر مبنای هدف د) مدیریت مشارکتی
- ۲۴- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده تصمیماتی هستند که:
- الف) با مسائل غیر معمول و استثنائی سر و کار دارند ب) با مسائل ساده و غیر مهم سر و کار دارند.
ج) با مسائل معمولی و روزمره سر و کار دارند. د) می‌توان از بروز آن جلوگیری کرد.

۲۵- رویه، برنامه زمانبندی شده برای اجرای است.

الف) استراتژی (ب) خط مشی (ج) سیاست گذاری (د) دستورالعمل

۲۶- برنامه های عملیاتی از کدامیک از برنامه های زیر استخراج شده و برای تحقق آن هدایت می شود؟

الف) برنامه های مدیریتی (ب) برنامه های وظیفه ای

ج) برنامه های استراتژیک (د) برنامه های با دوام

۲۷- علت اساسی تشکیل وتاسیس هر سازمان..... نام دارد.

الف) رسالت سازمان (ب) باز خورد (ج) تدوین استراتژی (د) تعریف اهداف خرد وکلان

۲۸- برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین میگردد، چه نام دارد؟

الف) راهبرد (ب) خط منشی (ج) هدفگذاری (د) برنامه ریزی

۲۹- یکی از اهداف سازمان که وسیع واحد است و سازمان ها متمایزمی سازد، است.

الف) استراتژی (ب) ماموریت (ج) رویه و روش (د) آرمان

۳۰- یکی از مزایای عمده برنامه ریزی استراتژیک یا جامع..... بودن آن است.

الف) هادی یا راهنما (ب) کارا و مفید (ج) جامع و کارا (د) فراگیر و تخصصی

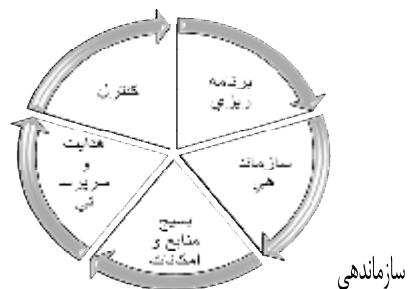
۳۱- در مقوله واحد تجاری استراتژیک ، در کدامیک از موارد زیر سرمایه گذاری برای توسعه واحد تجاری

انجام می شود؟

الف) ستاره (ب) منبع نقدینگی (ج) دام سرمایه (د) علامت سوال

پاسخنامه

1- گزینه الف صحیح است) وظایف مدیریت با هم مرتبط است ولی در میان آنها، برنامه‌ریزی از اولویت، اهمیت خاصی برخوردار است. وظایف پنج‌گانه مدیریت در شکل نشان داده شده است.



2- گزینه ج صحیح است) گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی وظایف مدیریت، برای انجام آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه‌ریزی‌ها را برنامه‌ریزی تخصصی می‌نامند که شامل موارد ذکر شده در سؤال می‌باشد.

3- گزینه د صحیح است)

- برنامه‌ریزی از داخل به خارج: توجه به نقاط قوت درونی سازمان برای بهبود انجام کارها f منجر به کارایی می‌شود. Z (برنامه‌ریزی عملیاتی)

- برنامه‌ریزی از خارج به داخل: در نظر گرفتن فرصت‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی f منجر به اثر بخشی می‌شود. Z (برنامه‌ریزی جامع)

- برنامه‌ریزی از بالا به پایین f از سطوح بالای سازمان شروع می‌شود و به سطوح پایین منتقل می‌شود f منجر به وحدت جهت می‌شود.

- برنامه‌ریزی از پایین به بالا: از سطوح عملیاتی و بدون توجه به محدودیت‌ها شروع و به سطوح بالا منتقل می‌شود f منجر به افزایش تعهد افراد در اجرای برنامه می‌شود.

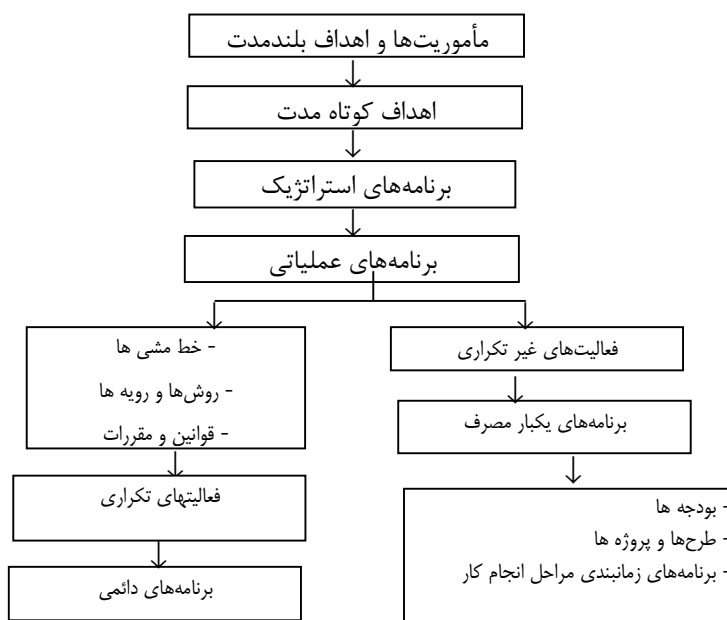
- برنامه‌ریزی اقتضایی: شناسایی گزینه‌های گوناگون برای انطباق با تغییر شرایط در آینده.

- برنامه‌ریزی بر مبنای هدف: مشخص کردن مهمترین مسائل و سپس مشارکت همگانی در امر هدفگذاری و برنامه‌ریزی برای

ترکیب اهداف فردی و سازمان f آثار مثبت بر روحیه و عملکرد کارکنان و افزایش تعهد کارکنان

- برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء: پس از تعیین اهداف اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخص‌های عملیاتی می‌گردد و نحوه انجام امور به مسئولان واحدها واگذار می‌شود و مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار می‌گیرند f کنترل با استفاده از ابزارهایی نظیر بودجه هزینه‌های استاندارد شده و حسابداری مدیریت
- برنامه‌ریزی اضطراری: حوادث و شرایط جدید پیش بینی می‌گردند و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌های مناسب برای آنها در نظر گرفته می‌شود.

4- گزینه الف صحیح است) سلسله مراتب برنامه‌ها:



5- گزینه ج صحیح است) سلسله مراتب برنامه‌ها:

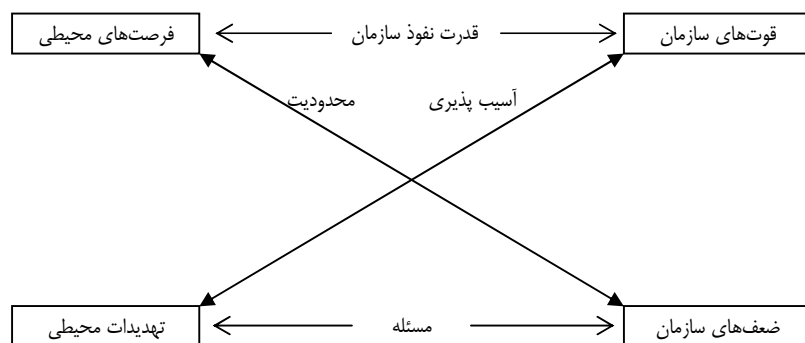


6- گزینه ب صحیح است) خط مشیها مشخص کننده محدوده‌ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اخذ گردد (برنامه عمومی و راهنمای عمل)

رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کارها هستند و در قالب یک برنامه زمانبندی شده، نحوه انجام فعالیت‌های آتی را مشخص می‌کنند و جهت اجرای خط‌مشی‌های تدوین شده سازمان بکار گرفته می‌شوند. روش‌ها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند.

مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور، اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند. رویه‌ها از سیاست‌ها محدود ترند و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می‌سازند.

7- گزینه د صحیح است)



8- گزینه ب صحیح است) تاکید برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است در حالی که برنامه‌ریزی جامع بر اثر بخش تأکید دارد.

9- گزینه ب صحیح است) برنامه‌های عملیاتی (تاکتیکی) مشتمل بر تصمیم‌هایی کوتاه مدتند که برای استفاده بهینه از منابع موجود در مقاطع زمانی معین با توجه به شرایط و تحولات محیطی اتخاذ می‌گردد.

برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) عبارتند از برنامه‌هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شوند.

10- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

11- گزینه ب صحیح است) اصولاً برنامه‌ریزی استراتژیک را با توجه به تعامل فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها انجام می‌دهند.

12- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.

13- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.

- 14- گزینه ب صحیح است (به پاسخ سوال 3 رجوع شود.
- 15- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.
- 16- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.
- 17- گزینه د صحیح است (به پاسخ سوال 4 رجوع شود.
- 18- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.
- 19- گزینه ب صحیح است (به پاسخ سوال 7 رجوع شود.
- 20- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.
- 21- گزینه د صحیح است)

خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک:

- برنامه‌ریزی جامع انعکاسی از ارزش‌ها، جهان بینی و اعتقادات و سنت‌های حاکم بر جامعه است.
- برنامه‌ریزی جامع معطوف به سؤالات و مسائل اساسی سازمان است.
- برنامه‌ریزی جامع به تعیین اهداف بلند مدت و رسالت‌های سازمان می‌پردازد.
- برنامه‌ریزی جامع دارای دید بلند مدت است.
- برنامه‌ریزی جامع عملیات سازمان را در دوره‌های تقریباً طولانی هماهنگ نموده و به آن‌ها انسجام می‌بخشد.
- برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد.
- برنامه‌ریزی جامع فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد.
- برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی را در نظر گرفته و با توجه به آن‌ها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد.

22- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.

23- گزینه ج) مدیریت بر مبنای هدف (MBO) فرایندی است که رئیس و زیر دستان (مشارکت همگانی) هدف‌ها را با هم مشخص کرده و حوزه‌های مسئولیت و نتایجی را که به آن می‌رسند مشترکاً تعیین نموده و در فواصل زمانی معین تحقق پذیری اهداف و نتایج را مشترکاً بررسی می‌کنند.

24- گزینه الف صحیح است)

انواع تصمیم‌گیری بر مبنای برنامه‌ریزی:

برنامه‌ریزی شده: تصمیماتی است که بر حسب عادت، قانون یا رویه موجود اخذ می‌شود و عمدتاً در سطوح پایین سازمان (مدیریت میانی و عملیاتی) صورت می‌گیرد؛ بعبارت دیگر تصمیماتی هستند که به صورت تکراری در آمده‌اند که مدیر برای اخذ آنها به تحلیل نیاز ندارد.

برنامه‌ریزی نشده: تصمیماتی است که با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد (استثنایی) مواجه باشند. عمدتاً در سطوح بالای سازمان (مدیریت عالی) صورت می‌گیرد، بعبارت دیگر تصمیماتی هستند برای مسائل غیر تکراری و مهم که نیازمند برخورد خاصی می‌باشند

25- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

26- گزینه ج صحیح است) برنامه های عملیاتی نحوه اجرای برنامه های استراتژیک و راهبردی را نشان می دهد و به عنوان زیر مجموعه برنامه استراتژیک در جهت تحقق آن فعالیت می نماید.

27- گزینه الف صحیح است) ماموریت یا رسالت Mission (Why?) مقصد اصلی و منحصر به فردی است که نوع، قلمرو عملیات، محصول (خدمات) و بازار سازمان را از دیگر سازمانها متمایز می کند و بیانگر 3 موضوع مهم است:

- سازمان در چه زمینه ای فعالیت می کند.

- ارباب رجوع و مشتریان چه کسانی هستند.

- چه نوع محصول یا خدمتی را سازمان ارائه می کند.

به عبارت دیگر ماموریت سازمان به چرایی و دلیل وجودی ایجاد سازمان پاسخ می دهد. (آرمانهای جامعه ای که سازمان در بستر آن فعالیت می کند).

ماموریت سازمان علت ایجاد سازمان و دلیل تداوم حیات آن است.

28- گزینه الف صحیح است) راهبرد (استراتژی) عبارت است از برنامه جامع، منسجم و تکاملی که برای تحقق مقاصد و اهدافی اساسی سازمان تدوین می گردد. استراتژی (راهبرد) چگونگی استفاده از منابع و امکانات را برای دستیابی به اهداف مشخص می کند. راهبرد تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می کند و الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط را شکل می دهد. برنامه های راهبردی برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شود؛ بطوریکه متضمن اجرای ماموریت سازمان باشند.

29- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 27 رجوع شود.



30- کارایی و تخصصی بودن از ویژگی های برنامه ریزی عملیاتی است.

31- گزینه الف صحیح است) ستاره مربوط به وضعیتی است که هم سهم بازار محصولات شرکت زیاد است و هم نرخ رشد بازار برای محصولات زیاد است که این نشانگر موقعیت مطلوب می باشد و فرصت مناسبی جهت سرمایه گذاری برای توسعه واحد تجاری می باشد.

مجموعه تست

۱- بر اساس اصل پیتر.....

الف) انتصابات در سازمان بر اساس شایستگی صورت می‌پذیرد.

ب) روند ارتقاء کارکنان تا زمانی در سازمان ادامه می‌یابد که به حد بی کفایتی برسند.

ج) شایستگی کارکنان باید بر اساس اصول طبقه بندی مشاغل ارزیابی شود.

د) سازمان‌ها از اصل سلسله مراتب در حد بهینه استفاده نمی‌کنند.

۲- این نظریه که کارها متناسب با زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند تحت چه اصطلاحی در

مدیریت مطرح شده است؟

الف) قانون پارکینسون ب) اصل پیتر ج) قانون پاره تو د) بوروکراسی

۳- فرد یا واحدی که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی باشد را..... می‌نامند.

الف) ستاد شخصی ب) ستاد تخصصی

ج) ستاد عمومی شخصی د) ستاد عمومی تخصصی

۴- هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و ارائه به موقع محصول امری حیاتی باشد

بهتر است از سازماندهی..... استفاده کنیم.

الف) بر مبنای فراگرد ب) بر مبنای هدف

ج) ماتریسی د) بر مبنای زمان فعالیت

۵- در هرم سازمانی مسطح، سرعت تصمیم‌گیری..... و حیطة نظارت..... می‌باشد.

الف) کم، محدود ب) کم، گسترده

ج) زیاد، محدود د) زیاد، گسترده

۶- برای حل مسائل غیرقابل پیش بینی..... مورد نیاز است.

الف) ترکیب افقی زیاد ب) ترکیب عمودی زیاد

ج) تفکیک افقی زیاد د) تفکیک عمودی زیاد

۷- موقعی که بدنه عملیاتی سازمان مدیریت امور را در دست بگیرد..... به وجود می آید.

- الف) ساختار ساده
ب) بوروکراسی حرفه‌ای
ج) بوروکراسی ماشینی
د) ادھوکراسی

۸- از ویژگی‌های بوروکراسی ماشینی می‌توان به تخصص گرایی..... و تمرکز..... و محیط..... و ساختار..... اشاره کرد.

- الف) وظیفه‌ای زیاد، زیاد، ساده و با ثبات، ماشینی
ب) اجتماعی زیاد، زیاد، پیچیده و با ثبات، ارگانیک
ج) اجتماعی زیاد، کم، پیچیده و با ثبات، ماشینی
د) وظیفه‌ای زیاد، کم، ساده و با ثبات، ارگانیک

۹- موقعی که نیروهای طرفدار ترکیب با نیروهای طرفدار تفکیک با هم برابر هستند، سازماندهی..... به وجود می آید.

- الف) بر مبنای فراگرد
ب) بر مبنای هدف
ج) بر مبنای محصول یا منطقه جغرافیایی
د) ماتریسی

۱۰- در..... کنترل از طریق تفاهم میان اعضاء صورت می‌گیرد.

- الف) ساختار ساده
ب) بوروکراسی حرفه‌ای
ج) بوروکراسی ماشینی
د) ادھوکراسی

۱۱- برای حل مسائل پیچیده..... مورد نیاز است.

- الف) ترکیب افقی زیاد
ب) ترکیب عمودی زیاد
ج) تفکیک افقی زیاد
د) تفکیک عمودی زیاد

۱۲- موقعی که مدیریت عالی سازمان، مدیریت امور و قدرت را در دست می‌گیرد..... بوجود می‌آید.

- الف) ساختار ساده
ب) بوروکراسی حرفه‌ای
ج) بوروکراسی ماشینی
د) ادھوکراسی

۱۳- از ویژگی‌های بوروکراسی حرفه‌ای می‌توان به تخصص‌گرایی..... و تمرکز..... و محیط..... و ساختار..... اشاره کرد.

الف) وظیفه‌ای زیاد، زیاد، ساده و با ثبات، ماشینی

ب) اجتماعی زیاد، زیاد، پیچیده و با ثبات، ارگانیک

ج) اجتماعی زیاد، کم، پیچیده و با ثبات، ماشینی

د) وظیفه‌ای زیاد، کم، ساده و با ثبات، ارگانیک

۱۴- موقعی که نیروهای طرفدار تفکیک و بخش بندی قوی ترند سازماندهی..... بوجود می‌آید.

الف) بر مبنای فراگرد

ب) بر مبنای هدف

ج) بر مبنای محصول یا منطقه جغرافیایی

د) ماتریسی

۱۵- برای ایجاد هماهنگی از کدام اصول استفاده می‌شود؟

الف) اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان، اصل تمرکز

ب) اصل سلسله مراتب، اصل تمرکز، اصل حیطه نظارت

ج) اصل وحدت جهت، اصل وحدت فرماندهی، اصل تمرکز

د) اصل وحدت فرماندهی، اصل سلسله مراتب، اصل حیطه نظارت

۱۶- فراگرد سازماندهی مشتمل بر کدام مراحل است؟

الف) تقسیم بندی کارها و فعالیت‌ها با توجه به وظایف عمده سازمان، طراحی اداره‌ها، طراحی واحدهای پشتیبانی

ب) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی، تعیین حیطه نظارت افراد، مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد، تنظیم روابط

رئیس و مرئوس، تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

ج) تدوین راهنمایی سازمان، تعیین وظایف تخصصی، تدوین رویه‌های کاری، تشکیل گروه‌های کاری دائمی، تشکیل

گروه‌های کاری موقت

د) طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری، دسته بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و

منصب‌های سازمانی تعریف شده، برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌ها برای کسب اهداف مشترک.

۱۷- واحدهایی که به طور مستقیم با اهداف سازمان سر و کار دارند و در تحقق آن نقش مستقیم دارند..... نامیده می‌شوند.

- (الف) واحدهای صفی
(ب) واحدهای ستادی
(ج) واحدهای تخصصی
(د) واحدهای عمومی

۱۸- منظور از..... فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند و همانند «چشم و گوش» در اختیار وی قرار می‌گیرد.

- (الف) ستاد شخصی
(ب) ستاد تخصصی
(ج) ستاد عمومی شخصی
(د) ستاد عمومی تخصصی

۱۹- هنگامی که موفقیت در گرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی معین» باشد بهتر است از..... استفاده کنیم.

- (الف) سازماندهی بر مبنای فراگرد
(ب) سازماندهی بر مبنای هدف
(ج) سازماندهی ماتریسی
(د) سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

۲۰- در هرم سازمانی..... سرعت تصمیم‌گیری..... سطوح تصمیم‌گیری..... و حیطة نظارت..... می‌باشد

- (الف) مسطح، زیاد، کم، گسترده
(ب) مرتفع، کم، کم، محدود
(ج) مسطح، کم، زیاد، محدود
(د) مرتفع، زیاد، زیاد، محدود

۲۱- کدامیک از گزینه‌های زیر صحیح نیست؟

(الف) اگر مدیران تصور کنند که «کارکنان افرادی ناتوان و تنبل و غیر قابل اعتمادند» ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد.

(ب) در صورتی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز کردن آن در دست خود باشند، ارتفاع و ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.

(ج) رضایت شغلی مدیران عالی در ساخت‌های بلند، از رضایت شغلی سرپرستان در ساخت‌های کوتاه‌تر، بیشتر است.

(د) با افزایش توانایی مدیران، حیطة نظارت آن‌ها توسعه و ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.

۲۲- در کدام نوع سازماندهی کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی تنزل می کند؟ (در صورت وابستگی متقابل میان وظایف واحدها)

- الف) سازماندهی بر مبنای وظیفه
 ب) سازماندهی بر مبنای محصول
 ج) سازماندهی ماتریسی
 د) سازماندهی با گروه‌های متداخل

۲۳- در کدام نوع سازماندهی وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد و سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی‌شود؟

- الف) سازماندهی بر مبنای هدف
 ب) سازماندهی بر مبنای پروژه
 ج) سازماندهی ماتریسی
 د) سازماندهی با گروه‌های متداخل

۲۴- در کدام نوع سازمان مجموعه‌ای از بهترین‌ها ایجاد می‌شود و خاصیت هم‌افزایی بوجود می‌آید؟

- الف) سازمان پارتندی
 ب) سازمان شبکه‌ای
 ج) سازمان بدون مرز
 د) ادھوکراسی

۲۵- عدم تمرکز، انعطاف پذیری، روابط افقی، پاسخگو بودن به تغییرات محیط، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ساختار.... است.

- الف) ادھوکراسی (سازمان ویژه موقت)
 ب) بوروکراسی بخشی (واحدهای مستقل)
 ج) بوروکراسی حرفه‌ای (تخصصی)
 د) بوروکراسی ماشینی (مقررات)

۲۶- هنگامی که..... مدیران برای کسب قدرت می‌کوشند ساخت سازمانی..... می‌شود.

- الف) بیشتر، بلندتر
 ب) بیشتر، تخت‌تر
 ج) برخی، بلندتر
 د) اکثر، تخت‌تر

۲۷- زمانی که محیط ساده و ناپایداری آن زیاد باشد چه ساختاری بهتر عمل می‌کند؟

- الف) ارگانیک
 ب) ماتریسی
 ج) مکانیکی
 د) پروژه‌ای یا خزانه‌ای

۲۸- سازمانی که فعالیت‌های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص کرده و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند، چه نام دارد؟

- الف) سازمان بدون مرز
 ب) سازمان پارتندی
 ج) سازمان پروژه‌ای
 د) سازمان ماتریسی

۲۹- اینکه مدیران برخی سازمان‌ها تمایل به افزودن پرسنل غیرلازم و تجهیزات بیشتر دارند، بدون آنکه

کارایی سازمان افزایش یابد، در کدامیک از موارد زیر بحث شده است؟

- (الف) اصل پیتر
(ب) اصل استثنا
(ج) قانون پارکینسون
(د) اصل اتلاف منابع

۳۰- شاخص‌های تعیین پیچیدگی در ساختار سازمانی عبارتند از:

- (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، تعداد مراتب، پراکندگی سازمان

۳۱- محدود شدن حیطه نظارت منجر می‌شود به.....

- (الف) تسطیح ساخت سازمانی
(ب) کاهش تمرکز
(ج) کاهش سطوح سازمانی
(د) مرتفع شدن ساخت سازمانی

۳۲- سازمانی که دارای ساختار ماشینی با رسمیت بالا، تمرکز تصمیم‌گیری، واحدهای بسیار، مرزبندی‌های

متعدد، تعدادی شغل‌های هماهنگ کننده و برنامه‌ریزی است در محیطی فعالیت می‌نماید که آن محیط..... است.

- (الف) ثابت و ساده
(ب) ثابت و پیچیده
(ج) بی‌ثبات و پیچیده
(د) ساده و بی‌ثبات

۳۳- هرگاه در سازمان ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کند و کنترل از طریق تفاهم بین اعضا

سازمان اعمال شده و انعطاف در ضوابط و مقررات وجود داشته باشد ساختار..... ایجاد می‌گردد.

- (الف) ادھوکراسی
(ب) بوروکراسی منعطف
(ج) سازمان بخشی
(د) بوروکراسی حرفه ای

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

الف) وظایف، وابستگی (ب) وظایف، برنامه‌های مشترک

ج) برنامه‌های سازمان، تعاملات (د) برنامه‌های مشترک، وابستگی

۳۵- بر اساس نظر مینتزبرگ، بوروکراسی ماشینی زاییده است.

الف) تسلط بوروکراتها در سازمان

ب) تسلط بخش عالی بر کل سازمان

ج) تسلط بدنه عملیاتی در سازمان

د) تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه‌های دقیق

۳۶- بر اساس تحقیقات انجام شده در مدیریت اقتضایی، ساختار زیستی مختص و مناسب مؤسسات تولید

..... است

الف) فرایندی و واحدی (ب) فرایندی و انبوه (ج) انبوه (د) خط مونتاژ

۳۷- در ساختار سازمانهای خدماتی در مقایسه با سازمانهای تولیدی:

الف) سطح مهارت کارکنان کم، تصمیم‌گیری متمرکز است.

ب) سطح مهارت کارکنان زیاد، رسمیت زیاد است.

ج) سطح مهارت کارکنان زیاد است و مهارت ایجاد ارتباط با افراد بیشتر مورد نیاز است.

د) سطح مهارت کارکنان، پراکندگی جغرافیایی زیاد است.

۳۸- هرچه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از برخوردار باشد.

الف) پیچیدگی بیشتر (ب) رسمیت بیشتر

ج) انعطاف پذیری بالاتر (د) انعطاف پذیری پایینتر

39- کدامیک از گروه‌های زیر در نمودار سازمانی نشان داده می‌شود؟

الف) گروه‌های فرماندهی (ب) گروه‌های غیر رسمی

ج) گروه‌های کاری (د) گروه‌های سیاسی

۴۰- هنگامی که سازمان در محیط متحول و پیچیده فعالیت می کند و ارائه به موقع کالا مهم است

الف) سازماندهی بر مبنای وظائف بهتر است.

ب) سازماندهی بر اساس ارباب رجوع بهتر است.

ج) سازماندهی بر اساس فرآیند بهتر است.

د) ساخت خزانه ای موثر.

۴۱- در سازمان افقی

الف) تفویض اختیار بیشتر از سازمان عمودی اعمال می شود.

ب) تعداد افراد تحت نظارت مدیران کمتر از سازمان های عمودی است.

ج) همواره اینگونه سازمان ها از سازمان های عمودی بهتر عمل می کنند.

د) تعداد مدیران این نوع سازمان ها نسبت به تعداد مدیران سازمان مشابه در حالت عمودی بیشتر است.

۴۲- کدام تعریف در مورد سازمان غیر رسمی صحیح نیست؟

الف) شبکه روابط شخصی و اجتماعی که در قالب سازمان رسمی موجود نیست.

ب) سازمان های دارای اقتدار و تاثیر گذاری روی سازمان رسمی

ج) هر گونه فعالیت مشخص مشترک بدون هدف آگاهانه

د) بخش نامرئی کوه یخ شناور بوده و در نمودار سازمانی می توانند ظاهر شوند.

43- در کدامیک از گزینه های زیر تفاوت بین عدم تمرکز و تفویض اختیار روشن تر بیان شده است؟

الف) در عدم تمرکز اختیارات بیشتری تفویض می شود.

ب) تفویض اختیار بیشتر جنبه شغلی دارد و عدم تمرکز جنبه سازمانی

ج) در تفویض اختیار، مقام بالاتر اختیارات مربوطه را تفویض می کند.

د) در هر دو اعطای اختیار مطرح است ولی در عدم تمرکز نوع اختیارات رسمی است.

۴۴- در کدامیک از انواع ساختار سازمانی، واحد های صف و ستاد در داخل سازمان به هم نزدیک می شوند و

با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می دهند؟

الف) ادھوکراسی ب) بوروکراسی ج) پروژه ای د) ماتریسی

۴۵- در فرایند ایجاد هماهنگی کدامیک از اصول زیر مد نظر قرار نمی گیرد؟

الف) اصل تعهدات ب) اصل حیطه نظارت
ج) اصل سلسله مراتب د) اصل اتحاد در فرماندهی

پاسخنامه

1- گزینه ب صحیح است) اصل پیتر یا اصل حد بی کفایتی این ادعا را بیان می‌دارد که کارکنان در سازمان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند.

2- گزینه الف صحیح است) قانون پارکنیسون زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی را بیان می‌کند. از دید این قانون کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند گسترش می‌یابند و این گسترده‌گی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. پارکنیسون انگیزه گسترش بی رویه بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن رؤسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌گردد.

3- گزینه الف صحیح است) منظور از ستاد شخصی واحد یا فردی است که به طور اختصاص در خدمت یک مدیر اجرایی است.

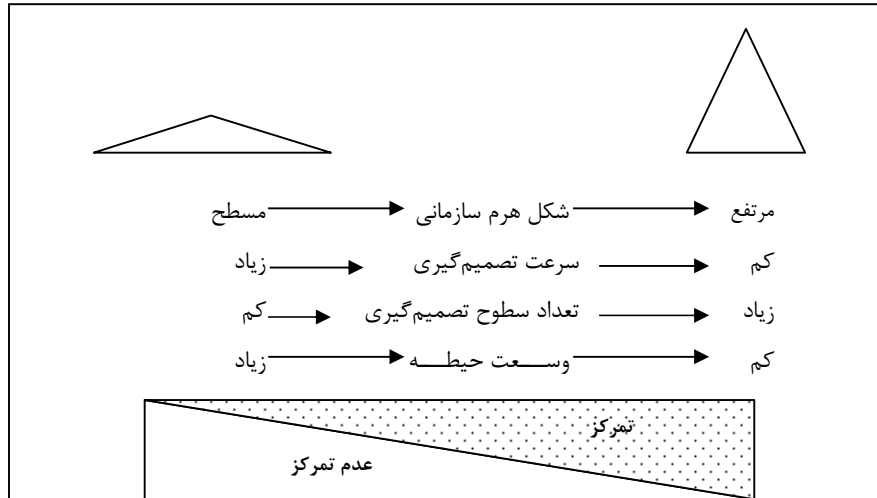
منظور از ستاد تخصصی، واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی.

ستاد عمومی واحدی است که کمک‌های زیادی به مدیریت عالی سازمان می‌کند و دو نوع است: شخصی و تخصصی ستاد عمومی شخصی فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند همانند چشم و گوش در اختیار وی قرار می‌گیرد.

ستاد عمومی تخصصی واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی ایجاد می‌شود.

4- گزینه ج صحیح است) هنگامی که موفقیت درگرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی معین» باشد بهتر است از سازماندهی بر مبنای هدف استفاده کنیم. همچنین هنگامی که «افزایش کارایی و کاهش هزینه» مد نظر باشد بهتر است از «سازماندهی بر مبنای فراگرد» استفاده کنیم. هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول امری حیاتی باشد بهتر است از سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی) استفاده کنیم.

5- گزینه د صحیح است) رابطه ارتفاع ساخت سازمانی، وسعت حیطه نظارت و درجه تمرکز



6- گزینه ج صحیح است) برای حل مسائل پیچیده تفکیک عمودی زیاد مورد نیاز است ← (دیدگاههای گسترده مدیران

سطوح عالی برای انطباق با پیچیدگی مسأله لازم است)

برای حل مسائل غیر قابل پیش بینی تفکیک افقی زیاد مورد نیاز است ← (ارتباط زیاد میان همکاران برای عکس العمل

سریع و حل کارای مسائل غیر قابل پیش بینی مورد نیاز است)

7 - گزینه ب صحیح است) نظریه مینتزبرگ: هر کدام از این پنج بخش می توانند قدرت را در دست بگیرند.

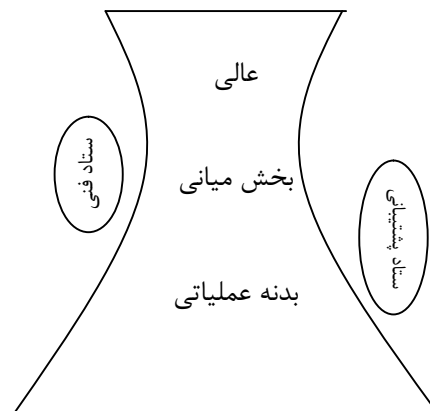
بدنه عملیاتی ← بوروکراسی - تصمیمات غیر متمرکز.

بخش عالی ← ساختار ساده - کنترل متمرکز

ستاد پشتیبانی ← ادھوکراسی (سازمان ویژه موقت) - کنترل از طریق تفاهم میان اعضاء

بخش میانی ← ساختار بخشی یا شعبه ای - تشکیل واحدهای مستقل

ستاد فنی ← بوروکراسی ماشینی - کنترل از طریق استانداردها و ضوابط معین.



ویژگی ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه ای	بوروکراسی بخشی	ادهوکراسی
تخصص گرایی	کم	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
ساختار	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

8- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

9- گزینه د صحیح است) موقعی که نیروهای طرفدار تفکیک و بخش بندی قوی ترند سازماندهی بر مبنای فراگرد بوجود می‌آید.

موقعی که نیروهای طرفدار ترکیب با نیروهای تفکیک با هم برابر هستند سازماندهی ماتریس بوجود می‌آید. موقعی که نیروهای طرفدار هماهنگی از نیروهای طرفدار تفکیک ضعیف ترند سازماندهی بر مبنای محصول یا منطقه جغرافیای بوجود می‌آید

10- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود..

11- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

12- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

13- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

14- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 9 رجوع شود.

15- گزینه د) برای ایجاد هماهنگی سه اصل مد نظر قرار می‌گیرند:

اصل وحد فرماندهی، اصل خط فرمان (سلسله مراتب) و اصل حیطه نظارت.

16- گزینه د صحیح است) فراگرد سازماندهی بر سه مرحله نامبرده شده در گزینه (د) است. سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

17- گزینه الف صحیح است) واحدهای صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف کمک می‌کنند درحالیکه واحدهای ستادی به طور غیر مستقیم و از طریق کمک به واحدهای صفی در تحقق اهداف موثرند.

18- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.

- 19- گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 4 رجوع شود.
- 20- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.
- 21- گزینه ب صحیح است) اگر مدیران درصد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد .
- 22- گزینه الف صحیح است) در صورت وابستگی متقابل میان وظایف مختلف واحدها، در سازماندهی بر مبنای وظیفه کار این سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی تنزل پیدا می‌کند.
- 23- گزینه ج صحیح است) اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (پروژه، مشتری یا ناحیه) ترکیب کنیم سازماندهی ماتریسی بوجود می‌آید و در این شیوه افراد تحت دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند (مدیر خزانه و مدیر پروژه) سازماندهی ماتریسی نوعی سازماندهی موقتی است، دائمی در این نوع سازماندهی وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود؛ روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد؛ سلسله مراتب به صورت متداول رعایت نمی‌شود؛ برقراری سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد.
- 24- گزینه ب صحیح است) سازمان شبکه‌ای، شبکه‌ای از سازمان هاست که با ارتباطات درونی و بیرونی گروه‌های کارشایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا و هماهنگی با شرکای بیرونی شکلی مناسب برای انجام کار در محیط متغیر و متحول امروز است. در سازمان شبکه‌ای مجموعه‌ای از بهترین‌ها شکل می‌گیرد لذا قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم افزایی (سینرژی) بوجود می‌آید.
- 25 – گزینه الف صحیح است) ادھوکراسی یک مدل ارگانیک (زنده) است که در آن " قوانین و مقررات رسمی به شدت سایر ساختارها نیست، سلسله مراتب عمومی وجود ندارد، واحدها جنبه موقتی دارند، از شیوه‌های استاندارد شده دقیق خبری نیست، همکاری گروهی در حل مسائل تقویت می‌شود، تمایز میان واحدهای صفی و ستادی تا حد زیادی از بین رفته است؛ عدم تمرکز، انعطاف پذیری کامل، روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از ویژگی‌های آن است."
- 26 – گزینه الف صحیح است) در صورتی که بیشتر مدیران در صد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند. سعی می‌کنند که سطوح سلسله مراتبی افزایش پیدا کند و ارتفاع سازمانی افزایش یابد.
- 27 – الف صحیح است) هرگاه محیط پویا باشد (چه محیط ساده و چه محیط پیچیده) ساختار ارگانیک موفق تر از سایر ساختارها عمل می‌کنند.
- 28 – گزینه ب صحیح است) سازمان‌های مجازی سه نوعند:

1- سازمان پارندی: فعالیت‌های غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن‌ها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه هزینه‌ها کاهش یافته و نیروی مدیریت صرف فعالیت‌های اصلی و اساسی می‌شود بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیت‌های اندک به کیفیت بالا (مزیت رقابتی) دست پیدا کند.

2- سازمان شبکه‌ای: شبکه‌ای از سازمان‌هاست که با ارتباط درونی و بیرونی گروه‌های کار شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا و هماهنگی با شرکای بیرونی شکلی مناسب برای انجام کار در محیط متغیر و متحول است. در سازمان شبکه‌ای مجموعه‌ای از بهترین‌ها ایجاد می‌شود. لذا قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی به وجود می‌آید.

3- سازمان بدون مرز: اخیراً ساختارهایی به وجود آمده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. یعنی ساخت آنها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، تولید کنندگان، مشتریان و سایر واحدها برقرار است. وحدت و یکپارچگی از ویژگی‌های ساختاری سازمان بدون مرزاند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها و توانایی‌های افرادی در سازمان می‌شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

29 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

30 - گزینه د صحیح است) پیچیدگی سازمان متشکل از سه جزء است:

- میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف (تفکیک افقی)

- تعداد سلسله مراتب (تفکیک عمودی)

- شاخص‌های پراکندگی سازمان در مناطق مختلف (تفکیک جغرافیایی)

31 - گزینه د صحیح است) حیطه نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد. هرچه حیطه نظارت کمتر شود میزان تمرکز بیشتر شده و سطوح سازمانی افزایش پیدا می‌کنند و بالعکس.

32 - گزینه ب صحیح است) در یک محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می‌گذارند اما در یک محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می‌گذارند و سازمان برای نظارت و کنترل بر آن به تعداد واحدهای بسیار، مرز بندی‌های متعدد و شغل‌های هماهنگ کننده می‌باشد.

از طرف دیگر یک محیط ثابت (ایستا) محیطی است که ظرف یک مدت طولانی در یک وضع ثابت باقی می‌ماند و می‌توان در این محیط از ساختار ماشینی استفاده کرد در حالی که در محیط نا پایدار (پویا) عوامل محیطی به سرعت تغییر می‌کنند و در این محیط باید از ساختار ارگانیکی استفاده کرد.

33 - گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

34- گزینه الف صحیح است) هماهنگی فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هر چه تفکیک بیشتری میان خرده سیستم‌ها صورت پذیرد، نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد؛ یعنی هر چه تفکیک افزایش یابد، هماهنگی دشوارتر می‌گردد. هرچه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از انعطاف پذیری بالاتری برخوردار باشد. میزان هماهنگی به ماهیت وظائف و وابستگی بین واحدهای مختلف سازمان بستگی دارد.

35- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 7 رجوع شود.

36- گزینه الف صحیح است) وودوارد چنین نتیجه گرفت که باید میان فناوری و ساختار تناسب کافی موجود باشد تا سازمان به موفقیت نائل گردد. در آن زمان کارگاههای موفق «تولید در مقیاس کوچک و تولید مستمر» از ساختارهای منعطف‌تری (زیستی) بهره مند بودند، در حالیکه کارگاههای موفق در تولید انبوه از ساختارهای مکانیکی تر استفاده می‌کردند.

- تولید سفارشی (تک واحدی) ← ساختار انسانی و پویا موفق تر است.

- تولید انبوه ← ساختار سازمانی کلاسیک موفق تر است.

- تولید فرآیندی: ← ساختار انسانی و پویا موفق تر است.

37- گزینه ج صحیح است) در ساختار سازمانهای خدماتی در مقایسه با سازمانهای تولیدی سطح مهارت کارکنان زیاد است و مهارت ایجاد ارتباط با افراد بیشتر مورد نیاز است و رسمیت کمتر است.

38- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 34 رجوع شود.

39- گزینه الف صحیح است) یکی از مواردی که در نمودار سازمان نشان داده می‌شود روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس) می‌باشد که همان گروه فرماندهی است.

40- گزینه د صحیح است) ساختار ماتریسی به علت داشتن انعطاف بسیار زیادریا، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌آورد و از محبوس شدن نیروها در خانه‌های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند. ارتباطات عمودی و سلسله مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می‌شوند و نوعی روابط گروهی در پروژه‌ها بوجود می‌آید. سازماندهی ماتریسی نوعی سازماندهی موقت است نه دائمی. هنگامی که سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوع باشد یا هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه‌های تخصصی ضرورت داشته باشد و یا هنگامی که دستیابی به عملکرد عالی و ضرورت کاهش هزینه‌ها مستلزم انعطاف بیشتر در به کارگیری منابع مالی، مادی و انسانی

باشد، ساختار ماتریسی را طراحی می کنند.

41- گزینه الف صحیح است) هر چه یک سازمان افقی تر (تخت تر) می شود تفویض اختیار، عدم تمرکز و انعطاف پذیری بیشتر می شود.

42- گزینه د صحیح است) سازمان غیر رسمی را نمی توان در نمودار سازمانی نشان داد.

43- گزینه ب صحیح است) تفویض اختیار عبارتست از انتقال قسمتی از اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام وظایف.

تفویض اختیار عبارت است از انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود و در نتیجه مرئوس به جای رئیس تصمیم گیری و عمل می نماید.

عدم تمرکز سازمانی عبارت است از تقسیم وظایف خاص مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل) بین مناطق متعدد و روسای ادارات و دوایر مختلف سازمان. بنابراین مسئله اساسی در عدم تمرکز سازمانی این است که چه مقدار از وظایف خاص مدیریتی را ریاست کا سازمان برای خود نگه می دارد و چه مقدار را به روسای ادارات و دوایر تفویض می کند؛ لذا:

تفویض اختیار بیشتر جنبه شغلی دارد و عدم تمرکز جنبه سازمانی.

44- گزینه د صحیح است) مزایای ساختار ماتریسی عبارتند از:

- به علت داشتن انعطاف بسیار، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می سازد.
- ارتباطات عمودی و افقی در هم آمیخته می شوند و نوعی رابطه گروهی در پروژه ها به وجود می آید.
- واحد های صنف و ستاد در داخل پروژه به هم نزدیک شده و بدون احساس جدایی و با نوعی همبستگی به کار خود ادامه می دهند.

- به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ داده و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می سازد.

45- گزینه الف صحیح است) اصول هماهنگی عبارتند از وحدت فرماندهی، خط فرمان و حیطة نظارت.

اصل تعهدات مربوط به فرآیند برنامه ریزی است.

مجموعه تست

۱- در الگوی رهبری اقتضایی (ایجابی) فیدلر توصیه می‌شود، ابتدا چند عامل مورد بررسی قرار گیرد و بعد

سبک مناسب انتخاب شود. کدام عامل از عوامل زیر توصیه نشده است؟

الف) قدرت شخصی (ب) قدرت پست و مقام

ج) ساختار کار (د) توان کارکنان

۲- سبک مناسب مدیریت در مورد کارهایی با ساختار کم و کارکنان توانمند عبارت است از:

الف) استقلالی (ب) تفویضی (ج) دستوری (د) حمایتی

۳- هنگامی که مدیران زیردستان را نادان و تنبل و غیرقابل اعتماد می‌دانند، کدام شیوه رهبری را انتخاب

می‌کنند؟

الف) مکانیکی (ب) سیستماتیک (ج) رفتارگرایی (د) اقتضایی

۴- قدرت مرجعیت بطور عمده از..... ناشی می‌شود.

الف) جامعه (ب) سازمان (ج) شخص (د) گروه

۵- افرادی که در سطوح پایین بلوغ و آمادگی هستند از کدام دسته از قدرت‌های زیر بیشتر نفوذ می‌پذیرند؟

الف) اجبار، رابطه، پاداش (ب) پاداش، مشروع، مرجع

ج) رابطه، پاداش، مشروع (د) مشروع، مرجع، اطلاعات

۶- در شبکه مدیریت، مدیریت باشگاهی کدام یک از موارد زیر است؟

الف) حداکثر توجه به تولید و کارکنان

ب) توجه به تولید در حداکثر و توجه به کارکنان در حداقل

ج) توجه به تولید و توجه به کارکنان در حداقل

د) توجه به تولید در حداقل و حداکثر توجه به کارکنان

۷- در مدل اقتضایی فیدلر برای تعیین شرایط به کدام متغیرها بایستی توجه نمود؟

- (الف) ساختار کار- روابط رهبر و عضو - قدرت شخصی
 (ب) روابط رهبر- عضو، ساختار کار، قدرت پست و مقام
 (ج) قدرت شخصی، ساختار کار، روابط رهبر و همکاران
 (د) روابط رهبر- عضو، فرهنگ سازمان، قدرت پست و مقام

۸- وقتی که مدیر تظاهر به امری کرده باشد و خلاف آن بر زیردستان آشکار شود کدام قدرت مدیر زایل می‌شود؟

- (الف) تخصص (ب) مشروع (ج) رابطه (د) مرجع

۹- در مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد، رهبرانی که به طور همزمان از سبک‌های دستوری و تفویضی استفاده می‌کنند، رهبرانی هستند که به نظریه..... معتقد هستند.

- (الف) Z (ب) Y (ج) برابری (د) X و Y

۱۰- شیوه مدیریت مشارکتی با بلوغ کاری..... و بلوغ روانی..... زیردستان تناسب دارد.

- (الف) بالا - پایین (ب) بالا - بالا (ج) پایین - پایین (د) پایین - بالا

۱۱- در صورتی که وظایف کارکنان مخاطره آمیز بوده و فاقد روحیه توفیق طلبی باشند، سبک رهبری مناسب برای آنها..... است.

- (الف) آمرانه (ب) حمایتی (ج) مشارکتی (د) تفویضی

۱۲- در تئوری جانشین‌های رهبری نکته اصلی آن است که در پاره‌ای موارد وظیفه رهبری در مدیریت.... می‌شود.

- (الف) غیرضروری (ب) کاملاً ضروری و لازم
 (ج) به جانشین رهبری تفویض (د) به صورت کنترل بالاسری ظاهر

۱۳- سبک دستوری و نظارت دقیق در شرایط نامطلوب رهبری موجب به حداقل رسیدن..... و در شرایط مطلوب باعث به حداکثر رسیدن..... می شود.

- الف) اثربخشی - سود
ب) بهره وری - ضرر
ج) سود - کارایی
د) ضرر - بهره وری

۱۴- اختیار و قدرت در سازمان های حرفه ای ناشی از کدام است؟

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

۱۵- در رهبری افرادی که به بلوغ سازمانی بالایی نایل شده اند به کدام یک از سبک های زیر باید عمل کرد؟

- الف) دستوری
ب) تفویضی
ج) حمایتی
د) مشارکتی

۱۶- کدام یک از رهبران زیر به دنبال حفظ وضع موجود هستند؟

- الف) رهبری عملگرا
ب) رهبری وضعی
ج) رهبری کارزماتیک
د) رهبری تعالی بخش

۱۷- در نظریه رهبری وضعی:

- الف) سبک رهبری آمرانه وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی است.
ب) سبک رهبری تفویضی وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار ضعیف است.
ج) سبک رهبری مشارکتی وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف است.
د) سبک رهبری استدلالی وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی است.

۱۸- در چه صورت برای حل مسئله رفتاری از سبک حمایتی باید استفاده شود؟

- الف) اگر رفتار کارکنان از نظر خودشان قابل قبول باشد ولی از نظر مدیر غیرقابل قبول.
ب) اگر رفتار کارکنان از نظر خودشان و مدیر غیرقابل قبول باشد.
ج) اگر رفتار کارکنان از نظر خودشان غیرقابل قبول باشد ولی از نظر مدیر بلامانع باشد.
د) اگر رفتار کارکنان از نظر خودشان و مدیر قابل قبول باشد.

۱۹- هنگامی که کار دارای ساختار بوده و فردی که کار را می‌خواهد انجام دهد توانمند باشد سبک مدیر

باید:....

(الف) رفتار کاری زیاد و رفتار مبتنی بر روابط زیاد

(ب) رفتار کاری کم و رفتار مبتنی بر روابط زیاد

(ج) رفتار کاری کم و رفتار مبتنی بر روابط کم

(د) رفتار کاری زیاد و رفتار مبتنی بر روابط کم

۲۰- لیکرت متغیرهای رهبری را به متغیرهای تقسیم می‌کند

(الف) فردی، محیطی، گروهی و سازمانی (ب) رهبری، سازمانی و پیروان

(ج) علی، میانجی و بازده (د) علی، سازمانی و محیطی

۲۱- منابع قدرت شخصی عبارتند از:

(الف) تخصص، جریان اطلاعات، دسترسی به منابع قدرت، تلاش، مقام

(ب) تخصص، پست سازمانی، تلاش، دسترسی به منابع قدرت

(ج) تخصص، جریان اطلاعات، تلاش، مقام

(د) تخصص، تلاش، تلقین، دستکاری در حسابها و اطلاعات

۲۲- کدام سبک رهبری در شرایطی که سازمان دارای کارکنان با درجه رشد یافتگی بالایی است، مناسب

می‌باشد؟

(الف) سبک مشارکتی (ب) سبک باشگاهی

(ج) سبک رابطه مدار (د) سبک وظیفه مدار

۲۳- وقتی که مدیر تظاهر به امری کرده باشد و خلاف آن بر زیر دستان آشکار شود کدام قدرت مدیر

مخدوش می‌شود؟

(الف) تخصص (ب) مشروعیت (ج) مرجعیت (د) رابطه

۲۴- در مدل رهبری وصفی هرسی و بلانچارد، رهبرانی که به طور همزمان از سبکهای دستوری و تفویضی استفاده می کنند، رهبرانی هستند که به نظریه..... معتقد هستند.

الف) برابری (ب) Z (ج) Y و X (د) Y

۲۵- بر طبق شبکه مدیریت، مدیری که عمدتاً به تولید توجه حداقلی نشان می دهد، به چه نوع رهبری شناخته می شود؟

الف) رهبر 9 و 9 یا مدیریت تیمی (ب) رهبر 1 و 9 یا مدیریت باشگاه تفریحی

ج) رهبر 9 و 1 یا مدیریت وظیفه گرا (د) رهبر 1 و 1 یا مدیریت ضعیف

۲۶- فیدلر برای افزایش کارکرد کار گروهی موثر کدامیک از روش های زیر را پیشنهاد می کنید؟

الف) آموزش مجدد مدیر (ب) تطبیق مدیر با شرایط

ج) پرورش مدیر (د) ایجاد فضای مناسب برای تغییر

۲۷- سیستم مدیریتی مورد تاکید لیکرت کدامیک از موارد زیر است؟

الف) استبدادی (ب) مشاوره ای (ج) مشارکتی (د) خیرخواهانه-استبدادی

۲۸- در شبکه مدیریت سبک ۱۰ مدیریت به کدامیک از موارد زیر مربوط می شود؟

الف) مدیریت گروهی (ب) مدیریت باشگاه تفریحی

ج) مدیریت ضعیف (د) مدیریت استثماری

۲۹- در کدامیک از سبک های رهبری، رهبر هدف های سازمان را برای زیر دستان مشخص کرده و برای رسیدن به اهداف به آنان اعتماد می کند؟

الف) مشارکتی (ب) حمایتی (ج) توفیق گرا (د) آمرانه

۳۰- وقتی سازمان دارای خط مشی های صریح و روشن و گروههای کاری منسجم باشد، کدامیک از ویژگی های زیر جایگزین رفتار رهبری می شود؟

الف) رهبر (ب) فردی

ج) سازمانی (د) وظیفه و شغل

پاسخنامه

1- گزینه د صحیح است) سبک رهبری فیدلر همانند شبکه مدیریت بلیک و موتن در دو قطب انسان گرایی (روابط انسانی) و سازمان گرایی (آمرانه) قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت قلمداد گردیده‌اند.

– چگونگی رابطه رهبر با پیرو (جو گروه یا قدرت شخصی)

– میزان مشخص بودن ساختار و وظایف

- میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر (هر چقدر این سه عامل زیادتر باشند شرایط رهبری مطلوب‌تر است و بالعکس)

فیدلر در شرایط مطلوب رهبری سبک دستوری را برای به حداکثر رساندن بهره‌وری و در شرایط نامطلوب آن را برای به حداقل رساندن ضرر، مفید می‌داند. این تئوری معتقد است در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش می‌باشد و زمانی که موقعیت در حد میانه (تا اندازه‌ای مطلوب یا نامطلوب) باشد سبک رهبری انسان‌گرا اثربخشی بیشتری دارد.

2 – گزینه ب صحیح است)

ساختار کار			
زیاد	کم		
رابطه زیاد سبک اقتناعی ضابطه زیاد	رابطه کم سبک تعویضی ضابطه کم	زیاد	ظرفیت و توان
رابطه زیاد سبک مشارکتی ضابطه کم	رابطه کم سبک دستوری ضابطه زیاد	کم	

در صورتی که کارکنان بخواهند کارهای ساختار مند را انجام دهند سبک رابطه‌گرا مهم است.

اگر مدیر کار بدون ساختار را با کارکنان کم ظرفیت بخواهد انجام دهد سبک " رابطه کم – ضابطه زیاد " موثر است (سبک دستوری) و (افراد کاملاً نابالغ)

اگر کارکنان توانمند بوده و کار نیز ساختارمند باشد سبک " رابطه زیاد – ضابطه زیاد " موثر است. (سبک اقتناعی) و (افراد حدوداً نابالغ)

اگر کارکنان توانمند بوده و کار بدون ساختار باشد سبک " رابطه کم - ضابطه کم " موثر است. (سبک تفویضی) و (بلوغ کامل)

هنگامی که کارکنان کم ظرفیت بوده و کار ساختار مند باشد سبک " رابطه زیاد - ضابطه کم " موثر است. (سبک مشارکتی) و (افراد حدودا بالغ)

3- گزینه الف صحیح است (موقعی که مدیران کارکنان را افرادی نادان و تنبل و غیرقابل اعتماد محسوب می کنند ارتفاع ساختار سازمانی را افزایش می دهند. به عبارتی دیگر سازمان را مکانیکی طراحی می کنند و شیوه رهبری وظیفه گرا (آمرانه) را مورد توجه قرار می دهند.

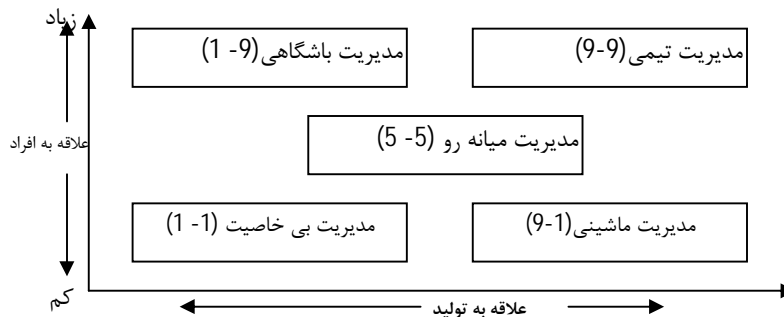
4 - گزینه ج صحیح است) قدرت مرجعیت (صلاحیت) عبارتست از توانایی ناشی از قبول رهبر به وسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو، یا ادراک آدمها از جاذب بودن تعامل با فرد خاص. این قدرت بستگی به جاذبه شخص خود رهبر نه به منصب و مقام و یا توانایی های او.

5 - گزینه الف صحیح است)

قدرت ناشی از خبرگی و مهارت	
قدرت اطلاعات	
قدرت صلاحیت	
قدرت مشروعیت	
قدرت پاداش دادن	
قدرت رابطه	
قدرت تنبیه	

هرچه آمادگی افراد بیشتر باشد قدرت تخصص و خبرگی موثرتر است و هرچه این آمادگی کمتر باشد قدرت تنبیه نافذتر خواهد بود.

6 - گزینه د صحیح است)



7- گزینه ب صحیح است (به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

8- گزینه د صحیح است) قدرت مرجعیت زمانی نابود می شود که افراد متوجه شوند مدیر مدعی از صلاحیت های لازم و احراز کننده برخوردار نمی باشد و شخص مدیر فقط تظاهری را ارائه کرده است.

9- گزینه د صحیح است (در مدل رهبری زمانی سبک دستوری مورد استفاده واقع می شود که پیرو را ناتوان و بی میل نسبت به انجام امور مشاهده نماییم که با مفروضات X منطبق است و سبک تفویضی زمانی مورد استفاده واقع می شود که پیرو از توانایی و تمایل نسبت به انجام امور سازمانی برخوردار بوده که با مفروضات Y مشابهت دارد.

10- گزینه الف صحیح است) شیوه مدیریت مشارکتی موقعی مناسب است که کارکنان دارای توان کاری بالا هستند اما میلی به انجام کار ندارند یعنی کارکنان دارای بلوغ کاری بالا و بلوغ روانی پایین هستند.

11- گزینه ب صحیح است) در تئوری مسیر - هدف نتایج زیر بدست آمده است:

- هنگامی که کارهای مبهم به وسیله کارکنان بسیار اقتدارگرا و دارای ذهن بسته صورت می پذیرد، این کارکنان سبک دستوری بیشتری را طلب می کنند.

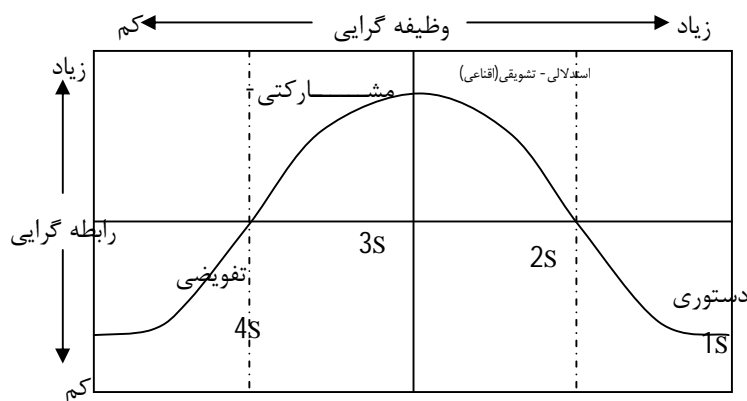
- سبک حمایتی در کارهای بسیار تکراری یا در کارهای نامطموع و ناکامی آور رضایت خاطر کارکنان را افزایش می دهد.

- سبک توفیق طلبی کارکنان را تشویق می کند تا به استانداردهای بالاتر شغلی برسند و اعتماد بیشتری نسبت به توان خود در دستیابی به هدف های چالشی کسب کنند. سبک رهبری توفیق طلبی سطح انتظارات کارکنان در مشاغل مهم و تکراری را نسبت به اینکه تلاش منجر به عملکرد مطلوب خواهد شد.

- سبک مشارکتی سطح رضایت خاطر کارکنان را در کارهای غیر تکراری که امکان حیثیتی شدن کار برای کارکنان

فراهم است افزایش می دهد.

- کارکنان دارای ذهن باز و منعطف در کارهای تکراری از سبک حمایتی راضی خواهند بود.
 - از نظر نوع وظایف در وظایف مخاطره آمیز سبک حمایتی سبک مطلوبی می باشد.
 - اگر کارکنان فاقد روحیه توفیق طلبی باشند سبک رهبری مناسب آنان سبک حمایتی است.
 - اگر بین اعضا تضاد و تعارض زیادی وجود داشته باشد رهبری آمرانه موجب رضایت بیشتر کارکنان می شود.
 - اگر کارکنان دارای مرکز کنترل درونی باشند رهبری مشارکتی و اگر دارای مرکز کنترل بیرونی باشد رهبری آمرانه موثر واقع خواهد شد.
- 12 - گزینه الف صحیح است) نظریه جانشین های رهبری لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد تردید قرار داده است. این نظریه ادعا می کند که پاره ای شرایط می توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری می سازند.
- 13 - گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.
- 14- گزینه ج صحیح است) سازمان های حرفه ای سازمان هایی هستند که تحت سلطه و کنترل کارکنان حرفه ای و متخصص هستند. در این سازمان ها قدرت بر مبنای مهارت های فردی (صلاحیت های تخصصی) است و اختیار قدرت از صلاحیت تخصصی سرچشمه می گیرد.
- 15 - گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.
- 16 - گزینه الف صحیح است) رهبران عملگرا بیشتر به حفظ وضع موجود راضی بوده و پیروان خود را هدایت می کنند و یا آن ها را تحریک می کنند که اهداف سازمان تحقق یابد (به وضع موجود یا همان تحقق اهداف سازمانی فکر می کنند)
- 17- گزینه ب صحیح است) نظریه دوره زندگی:



R4 زیاد	R3 بالای متوسط	R2 زیر متوسط	R1 کم
توانا	توانا	ناتوان	ناتوان و
و	و	و	بی علاقه و نامطمئن
علاقمند	بی علاقه و نامطمئن	علاقه مند و مطمئن	
سطح آمادگی یا بلوغ			

18- گزینه ج صحیح است)- رفتار پیرو برای مدیر مساله ایجاد می کند ولی برای خود پیرو دردسری نیست ← سبک رهبری آمرانه

- رفتار پیرو هم برای رهبر و هم برای خود او مساله ایجاد می کند ← سبک رهبری اقتناعی
- رفتار پیرو برای خودش مساله ایجاد می کند اما برای مدیر بلامانع است ← سبک رهبری حمایتی
- رفتار پیرو هیچ مساله ای ایجاد نمی کند ← سبک رهبری تفویضی

19- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

20- گزینه ج صحیح است) لیکرت 3 نوع متغیر را مشخص کرد که برای اثربخشی سازمان باید به آنها توجه کرد که عبارتند از:

- متغیرهای علی (داده) ← متغیرهای مستقلی که در جریان رشد و توسعه سازمان و نتایج ان تاثیر می گذارند.
- متغیرهای مداخله گر (میانجی) ← وضع جاری شرایط درونی سازمان را بیان می کنند.
- متغیرهای باز داده (غایتی) ← متغیرهای وابسته که دستاوردهای سازمان را مشخص می کنند.
- 21- گزینه د صحیح است) انواع قدرت را با توجه به منابع آن می توان به دو دسته تقسیم کرد)
 - قدرت سازمانی و مبتنی بر منصب و مقام شامل پاداش، تنبیه، عرفی (قانونی یا مشروع).
 - قدرت فردی و ناشی از توانایی های شخصی شامل خبرگی (مهارت)، صلاحیت (مرجعیت)، و اطلاعات.

قدرت شخصی شامل تخصص، تلاش، تلقین، دستکاری در حسابها و اطلاعات است، در حالیکه منابع قدرت سازمانی محل فیزیکی یا جغرافیایی، جریان اطلاعات و دسترسی به منابع است.

22- گزینه الف صحیح است) در مدل رهبری دوره زندگی زمانی سبک دستوری مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو را ناتوان و بی میل نسبت به انجام امور مشاهده نماییم که با مفروضات X منطبق است و سبک تفویضی زمانی مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو از توانایی و تمایل نسبت به انجام امور سازمانی برخوردار بوده که با مفروضات Y مشابهت دارد؛ لذا در نظریه دوره زندگی هر چه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می‌یابند، سبک رهبری از آمرانه به سوی تفویضی تغییر می‌یابد.

همانطور که مشاهده می‌شود چهار سبک رهبری متمایز می‌شوند:

1- سبک دستوری برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند.
2- سبک اقتاعی (استدلالی-تشویقی) برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه مندند و اعتماد به نفس دارند.

3- سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل کنندگی) برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین باشد.

4- سبک تفویضی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آنها در حد مطلوب است.

23- گزینه ج صحیح است) قدرت مرجعیت: توانایی ناشی از قبول رهبر بوسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو، یا ادراک آدم‌ها از جاذب بودن تعامل با فرد خاص این قدرت بستگی به جاذبه شخص خود رهبر دارد نه به منصب و مقام و یا توانایی‌های او. قدرت مرجعیت زمانی نابود می‌شود که افراد متوجه شوند مدیر مدعی از صلاحیت‌های لازم و احراز کننده برخوردار نمی‌باشد و شخص مدیر فقط تظاهر به امری کرده است که اکنون خلاف آن بر زیردستان آشکار شده است.

قدرت قانونی: توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می‌سازد تا بر مرئوسان اثر بگذارد و به رفتارشان جهت دهد.

قدرت تخصصی: قدرت ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می‌سازد.

قدرت ناشی از استناد به قوانین و مقررات: عبارت است از قدرتی که بموجب قانون اعمال می‌گردد و افراد را به اطاعت و می‌دارد.

قدرت ناشی از مشروعیت (عرفی یا قانونی) از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی ناشی می‌شود. این قدرت بر حق فرماندهی و تصمیم‌گیری مدیر در مواردی که کارکنان در شأن وی می‌دانند دلالت دارد.

میزان قدرت شخصی مدیر تحت تأثیر مقبولیت وی نزد کارکنان قرار دارد و جلب اعتماد کارکنان و پیروان بر این قدرت می‌افزاید.

تصور افراد از قدرت مدیر، از خود قدرت مهمتر است. بنابراین مدیر نباید به گونه‌ای رفتار کند که افراد تصور کنند وی

فاقد قدرت است یا به دلایلی از قدرت خود استفاده نمی‌کند.

هرگاه کارکنان ویژگی‌های خوبی مانند صداقت، رازداری و امانت را به رئیس خود نسبت دهند، رئیس دارای قدرت ناشی از صلاحیت (منتسب) است.

قدرت ناشی از ارتباط با افراد ذی نفوذ به وجود ارتباط یا تصور کارکنان از وجود ارتباط میان مدیر و مراکز قدرت در داخل یا خارج سازمان دلالت دارد.

24- گزینه ج صحیح است) در مدل رهبری دوره زندگی زمانی سبک دستوری مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو را ناتوان و بی میل نسبت به انجام امور مشاهده نماییم که با مفروضات X منطبق است و سبک تفویضی زمانی مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو از توانایی و تمایل نسبت به انجام امور سازمانی برخوردار بوده که با مفروضات Y مشابهت دارد؛ در مدل رهبری وصفی هرسی و بلانچارد، رهبرانی که به طور همزمان از سبکهای دستوری و تفویضی استفاده می‌کنند، رهبرانی هستند که به نظریه X و Y معتقد هستند.

لذا در نظریه دوره زندگی هر چه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می‌یابند، سبک رهبری از آمرانه به سوی تفویضی تغییر می‌یابد.

25- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

26- گزینه ب صحیح است) نظریه رهبری فیدلر از جمله نظریات اقتضایی رهبری می باشد که به عامل موقعیت توجه خاصی دارد و بیانگر این است که مدیران برای افزایش کارکرد گروهی می بایست خود را با شرایط و موقعیت های متفاوت تطابق دهند.

27- گزینه ج صحیح است) لیکرت سیستم ها (سبک ها)ی چهارگانه زیر را ارائه داد:

سیستم یک (آمرانه ، دیکتاتور)

سیستم دو (دلسوزانه ، دیکتاتور خیرخواه)

سیستم سه (مشاوره ای)

سیستم چهار (مشارکتی یا حمایتی)

هر چه از طرف سیستم یک به سمت چهار پیش می رویم اعتماد مدیر به زیر دستان و روابط بین آنها بیشتر می شود.

سیستم چهار سیستم دلخواه و ایده آل لیکریت می باشد.

28- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

29- گزینه ج صحیح است) در سبک رهبری آمرانه رهبر هیچ گونه اعتمادی به زیر دستان ندارد.

در سبک مشارکتی (حمایتی) رهبر به زیر دستان اعتماد کامل دارد و با همدیگر اهداف را مشخص می نمایند. در سبک رهبری توفیق گراست که رهبر هدف های سازمان را برای زیر دستان مشخص کرده و برای رسیدن به اهداف به آنان اعتماد می کند.

30- گزینه الف صحیح است) نظریه جانشین های رهبری لزوم رهبری را در برخی شرایط مورد تردید قرار داده است. این نظریه ادعا می کند که پاره ای شرایط می توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری می سازند.

مجموعه تست

۱- ارتباط یک طرفه نیاز به.....کمتر دارد در حالیکه..... آن بیشتر است.

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

۲- در سازمان‌هایی که دارای وظایف ساده و تکراری هستند:

الف) شبکه ارتباطات متمرکز بازدهی بیشتری دارد.

ب) شبکه‌های غیرمتمرکز سریع‌تر و دقیق‌تر عمل می‌کنند.

ج) برای انجام وظایف پیچیده تمرکز در ارتباطات لازم است.

د) شبکه ارتباطات غیرمتمرکز توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند.

۳- پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارتباطات یک جانبه و دوجانبه حاکی از آن است که:

الف) ارتباط یک جانبه، کندتر و کار فرستنده پیام دشوارتر است.

ب) ارتباط دوجانبه از دقت کمتری برخوردار است.

ج) در ارتباط یک جانبه، فرستنده آسان‌تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

د) ارتباط دوجانبه در امور برنامه‌ریزی نشده قدرت نفوذ کمتری دارد.

۴- افراد..... دنیای ذهنی خود را با..... ترسیم می‌کنند.

الف) پدیداری / احساس ها ب) شنیداری / ارقام

ج) پدیداری / تصاویر د) شنیداری / بوها

۵- کسی که سبک شنود..... دارد، همه چیز را طوری رو راست مطرح می‌کند که هرگز جای سرگردانی

برای کسی باقی نماند.

الف) چرایی ب) دلگیری ج) فرایندی د) نتیجه ای

۶- ویژگی‌های شبکه ارتباطی ستاره‌ای به ترتیب عبارت است از سرعت.....، دقت..... و ظهور رهبر

.....

الف) زیاد، نسبتاً خوب، ناتوان ب) زیاد، خوب، بارز

ج) کم، خوب، ضعیف د) متوسط، کم، بارز

۷- ارتباطات، از نظر جهت‌ی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند عبارت است از ارتباطات.....

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

ج) افقی، یک طرفه، دو طرفه د) از بالا به پایین، از پایین به بالا، مورب

۸- ارتباط عبارت است از.....

الف) انتقال اطلاعات ب) تبادل اطلاعات

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

۹- در کدام یک از الگوهای ارتباطی افراد با یک فرد در مرکز تماس داشته اما خود امکان تماس با یکدیگر را

ندارند؟

الف) حلقه‌ای ب) زنجیره‌ای ج) ستاره‌ای د) غیرمتمرکز

۱۰- در نظریه‌های جدید، ارتباطات عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد آن را:

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

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

۱۱- افراد ارقامی دوست دارند که:

الف) اطلاعات مکتوب را با رعایت دستور کامل زبان دریافت دارند.

ب) با سخنران تماس‌های چشمی داشته باشند.

ج) نزدیک سخنران بنشینند.

د) نکات برجسته دستورها با خط ریز یا حروف درشت مشخص شود.

۱۲- اینگونه ارتباطات از ویژگی‌های سازمان‌هایی است که به شیوه استبدادی اداره می‌شوند.

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

۱۳- کدام گزینه بیانگر شبکه‌های ارتباطی رسمی است؟

(الف) الگوی متمرکز، الگوی ستاره‌ای، الگوی Y، الگوی زنجیره‌ای، الگوی دایره‌ای و الگوی همه‌جانبه

(ب) الگوی متمرکز، الگوی غیرمتمرکز، الگوی انشعابی، الگوی رشته‌ای و الگوی همه‌جانبه

(ج) الگوی متمرکز، الگوی تصادفی، الگوی خوشه‌ای، الگوی رشته‌ای

(د) الگوی X، الگوی Y، الگوی Z، الگوی همه‌جانبه

۱۴- در بحث پنجره‌جو-هری به کمک دو مکانیزم می‌توان ناحیه عمومی را گسترش داد، آن دو مکانیزم

کدامند؟

(الف) افشا و آنتروپی (ب) بازخور و افشا

(ج) بازخور مثبت و منفی (د) آنتروپی منفی و مثبت

۱۵- در راهبرد تغییر مشارکتی از کدام الگوی ارتباطی استفاده می‌شود؟

(الف) خوشه‌ای (ب) ستاره‌ای (ج) دایره‌ای (د) زنجیره‌ای

۱۶- در کدام یک از شرایط زیر در پنجره‌جو-هری احتمال بروز تعارض بسیار کم و اندک است؟

(الف) من نابینا (ب) من آگاه

(ج) من پنهان (د) من نامکشوف

۱۷- الگوی ستاره‌ای در ارتباطات

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

(ب) کاملاً غیر متمرکز بوده و همه افراد امکان ارتباط با یکدیگر را دارند.

(ج) کاملاً متمرکز بوده ولی افراد رابطه حلقه‌ای دارند.

(د) الگویی غیر متمرکز و با سرعت بالای ارتباطی است.

پاسخنامه

1- گزینه ب صحیح است) نتایج زیر از تحقیقات در رابطه با ارتباطات یک جانبه و دو جانبه بدست آمده است:
ارتباطات یک طرفه نیاز به زمان کمتری دارد در حالی که ارتباطات دو طرفه زمان بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد
(ارتباط یک جانبه سریعتر است)

ارتباطات دو جانبه دقیق‌تر و صحیح‌تر است (به علت وجود بازخور)

ارتباط یک طرفه منظم اما ارتباط دو طرفه به علت وجود پرسش‌های غیر قابل پیش‌بینی نامنظم و شلوغ‌تر است
اطمینان خاطر و اتکای به خویشتن گیرندگان در ارتباطات دو طرفه بیشتر و میزان تردید و ناآگاهی آنان کمتر است.
ارسال پیام در ارتباط یکجانبه آسانتر است اما در ارتباط دو طرفه اگر فرستنده پیام نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد پرسش‌های فراوان قرار می‌گیرد.

در ارتباطات یک جانبه فرستنده می‌تواند اشتباهات خود را مخفی کند یا آن را توجیه کند.

هنگامی که امور برنامه‌ریزی نشده باشد بهتر است از ارتباطات دو جانبه استفاده کرد (کاربرد در سطوح عالی سازمان)
در صورت آشنا بودن فرستنده و گیرنده با پیام و همچنین در صورت تکراری بودن پیام‌ها و منظم بودن ارتباطات می‌توان
از ارتباط یک جانبه به نحو موثری استفاده کرد.

2- گزینه الف صحیح است) نتایج تحقیقات نشان داده است که موقعی که وظایف گروه ساده و تکراری است شبکه
متمرکز اثربخش‌ترند و در مقایسه شبکه غیرمتمرکز مشکلات را سریعتر حل می‌کنند و کمتر خطا دارند ولی هنگامی که
وظایف گروه پیچیده‌تر می‌شود عکس این مطلب صادق است هرچند افراد در شبکه‌های متمرکز احساس رضایت کمتری
نسبت به شبکه غیرمتمرکز دارند.

3- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

4- گزینه ج صحیح است) اشخاص پدیداری: با تنظیم تصاویر آسوده‌ترند و به اندازه کافی فاصله را حفظ می‌کنند تا
تصویر مورد نظر را در دید کامل خود قرار دهند.

اشخاص احساسی: با احساسات سروکار دارند و ترجیح می‌دهند شما به آن‌ها نزدیک‌تر باشید و بیشتر به طریق مشخصی
تعامل داشته باشید.

اشخاص شنیداری: تمایل به تنظیم دنیای روانی خود با صداها دارند و همیشه گوش خود را میزان می‌کنند تا آنچه را

گفته می شود، بفهمند.

اشخاص ارقامی: ترکیبی از دسته های قبل هستند و دوست دارند اطلاعات مکتوب و به سبک منطق به آنها ارائه شود. واژه ها باید تعریف شده باشند و از نظر املائی، علامت گذاری، دستوری و صفحه بندی درست باشد.

5- گزینه د صحیح است) سبک های سه گانه شنود عبارتند از:

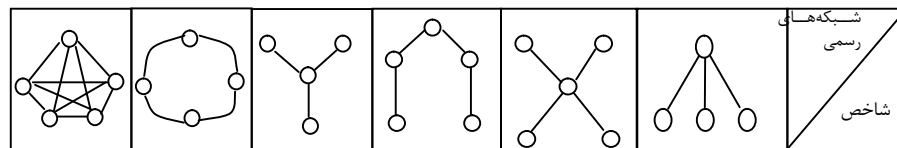
- سبک نتیجه ای: این افراد حاشیه رفتن را دوست ندارند و علاقه مندند که نتیجه پیام را همان آغاز بدانند. از ویژگی های آنان می توان به رک و صریح بودن، عملگرا بودن، حالگرا بودن و تمایل داشتن به حل مساله اشاره کرد.
- سبک چرایی: آدم های دلیلگرا می خواهند منطق آنچه را که کسی پیشنهاد می کند بدانند و باید آنان را متقاعد کرد.
- سبک فراگردی: اینان دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند. از ویژگی های آنان می توان به مردم گرایی، کسب اطلاعات کامل، کیفیت گرایی، آینده نگری، پیگیری، تودار و فایده گرا بودن اشاره کرد.

6- گزینه ب صحیح است) انواع شبکه های رسمی ارتباطات عبارتند از:

الگوی متمرکز، الگوی ستاره ای، الگوی زنجیره ای، الگوی Y، الگوی دایره ای و الگوی همه جانبه.

شبکه های ارتباطی غیر رسمی عبارتند از: رشته ای، انشعابی، تصادفی

جدول زیر شبکه های ارتباطی رسمی را با یکدیگر مقایسه می کند:



سرعت	سریع	سریع	نسبتاً سریع	متوسط	کند	سریع
دقت	خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب
ساختار	پایدار	پایدار	پایدار در حال گیری	در حال شکل گیری	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	فاقد هر گونه ساختار ارتباطی پایدار
میزان وضوح	بسیار بارز	بارز	بارز	نسبتاً بارز	نامشخص	نامشخص

7 - گزینه ب صحیح است) ارتباطات در سازمان سه دسته اند:

ارتباطات افقی ← ارتباطات میان اعضای واحدها و گروه‌ها

ارتباطات عمودی (از بالا به پایین - از پایین به بالا)

ارتباطات مورب ← ارتباط بین دو سطح جداگانه و دو حوزه کاری متفاوت

8 - گزینه د صحیح است) از ارتباطات تعاریف مختلفی ارائه شده که عبارتند از:

تبادل اطلاعات و انتقال معنی

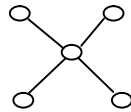
انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد.

فراگردی که طی آن افراد از طریق انتقال علائم پیام، به ارسال و دریافت معنی مبادرت می‌کنند.

انتقال و تبادل اطلاعات، معنی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بی واسطه.

9 - گزینه ج صحیح است) در الگوی ستاره‌ای یک فرد (مدیر) قادر است با افراد دیگر رابطه برقرار کند اما افراد دیگر

قادر به ارتباط با یکدیگر نیستند و ارتباط آن‌ها فقط بواسطه مدیر انجام می‌شود.



10 - گزینه ج صحیح است) ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و

واضح باشد. ارتباط موقعی به وجود می‌آید که طرفین اطلاعات را به طور صحیح تعبیر و تفسیر کنند هر چند که ممکن

است در این میان اختلالاتی (بازاریت‌ها) وجود داشته باشد

11 - گزینه الف) به پاسخ سوال 4 رجوع شود.

12 - گزینه الف صحیح است) شیوه استبدادی همان شیوه آمرانه است که به صورت دستوری از سطوح بالای سازمان

شروع و به سطوح پایین منتقل می‌شوند. در نتیجه شیوه استبدادی در "ارتباطات عمودی از بالا به پایین" مشاهده

می‌شود.

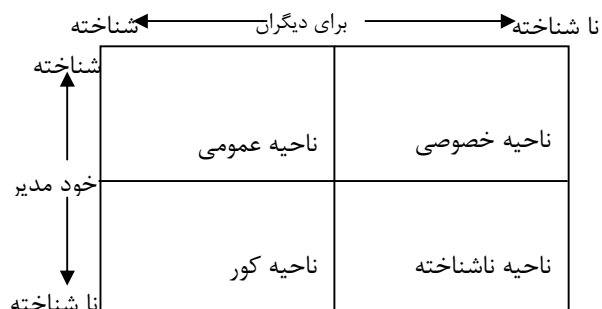
13 - گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 6 رجوع شود.

14 - گزینه ب صحیح است) فرآیند خودگشودگی (افشا) حدی است که مدیران مایلند اطلاعات مربوط به خود را

دیگران در میان بگذارند. در اینجا باید دقت کنیم که: اولاً مربوط ترین افشاء آن نیست که مردم درباره خودشان

می‌گویند بلکه آن چیزی است که درباره رفتارشان می‌گویند. ثانیاً افشا فقط زمانی در سازمانها مناسب است که از نظر

سازمان مرتبط و به جا باشد.

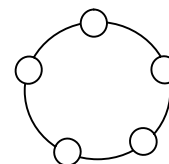
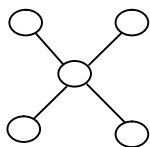


با توجه به موارد ذکر شده می‌دانیم که هر فرد چهار ناحیه "عمومی، کور، خصوصی و ناشناخته" دارد. دو مکانیزی که بوسیله ی آن‌ها می‌توان از قلمرو ناشناخته کاست و به ناحیه عمومی اضافه کرد عبارتند از: - باز خورد - خودگشودگی (افشا)

در اثر بازخورد ناحیه عمومی بزرگتر شده و نواحی کور و ناشناخته کوچکتر می‌شود.

در اثر خودگشودگی ناحیه عمومی بزرگتر شده و نواحی خصوصی و ناشناخته کوچکتر می‌شود.

15 - گزینه ج صحیح است) در الگوی ارتباط دایره هیچ کس رهبر نیست و در آن تصمیم‌گیری با مشارکت همه اعضا صورت می‌گیرد اما در الگوی ستاره‌ای یک فرد در مقام رهبر است و با دیگر اعضا ارتباط برقرار می‌کند. این الگو نشانگر ساختار استبدادی بوده و مناسب تغییر آمرانه و دستوری است.



16- گزینه ب صحیح است) پنجره جو- هری از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران است. به کمک این مدل می‌توان تعاملات بین افراد را تجزیه و تحلیل کرد.

پنجره جوهری	فرد در مورد دیگران شناخت ندارد	فرد در مورد دیگران شناخت دارد
فرد در مورد خود شناخت دارد	من نرفته	من آگاه
فرد در مورد خود شناخت ندارد	من نا آگاه	من نابینا

در حالت من آگاه احتمال بروز تعارض بسیار کم است.

17- گزینه الف) به پاسخ سوال 9 رجوع شود.

مجموعه تست

۱- در کنترل..... پس از پایان یافتن عملیات و با بررسی نتایج و ستاده ها میزان انحراف شناسایی می شود؟

- الف) گذشته نگر
ب) آینده نگر
ج) حال نگر
د) هدایت کننده

۲- کدام نوع سیستم کنترل همانند سیستم های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرند تا به طور منظم مدیران را در جریان تصمیمات کارکنان قرار دهند؟

- الف) سیستم کنترل تشخیصی
ب) سیستم کنترل ارزشی
ج) سیستم کنترل تحدیدی
د) سیستم کنترل تعاملی

۳- بروز سوانح طبیعی مانند سیل و زلزله یک نوع بحران..... و دارای ماهیت..... است.

- الف) داخلی، فنی / اقتصادی
ب) خارجی، فنی / اقتصادی
ج) داخلی، سازمانی / اجتماعی
د) خارجی، سازمانی / اجتماعی

۴- تعمیم نمادین یک نوع بحران..... و دارای ماهیت..... است

- الف) داخلی، فنی / اقتصادی
ب) خارجی، فنی / اقتصادی
ج) داخلی، سازمانی / اجتماعی
د) خارجی، سازمانی / اجتماعی

۵- در کنترل..... با استفاده از ستاده ها و در کنترل..... با استفاده از داده ها کنترل عملی می گردد.

- الف) بازخورد، آینده نگر
ب) حال نگر، آینده نگر
ج) بازخورد، حال نگر
د) آینده نگر، گذشته نگر

۶- کنترل « بلی / خیر » یک نوع کنترل..... است

- الف) گذشته نگر
ب) حال نگر
ج) آینده نگر
د) تشخیصی

۷- در کدام نوع سیستم کنترل با استفاده از عبارات نهی کننده، حداقل استانداردهای قابل قبول را معین می کنند؟

- الف) سیستم کنترل تشخیصی
ب) سیستم کنترل ارزشی
ج) سیستم کنترل تحدیدی
د) سیستم کنترل تعاملی

۸- کنترل گذشته نگر یا بازخور با استفاده از..... و کنترل آینده نگر با استفاده از عملی می گردد.

- الف) ستاده ها- داده ها
ب) برون داد - ستاده ها
ج) برون داد - داده ها
د) داده ها - ستاده ها

۹- در استراتژی (سیکل) تغییر دستوری به ترتیب زیر تغییر صورت می پذیرد:

- الف) دانش، نگرش، رفتار فردی، رفتار گروهی
ب) رفتار گروهی، رفتار فردی، دانش، نگرش
ج) رفتار گروهی، رفتار فردی، نگرش، دانش
د) نگرش، دانش، رفتار فردی، رفتار گروهی

۱۰- کارکرد سیستم کنترل تحدید چیست؟

- الف) ارزیابی نتایج عملکرد
ب) تعیین حداقل استانداردهای قابل قبول
ج) ارائه ارزش های اساسی سازمان به کارکنان
د) تعیین و تنظیم برنامه های پویا برای واکنش نسبت به مسائل و فرصت های محیطی

۱۱- فرایند تغییر کورت لوین شامل کدام مراحل زیر است؟

- الف) انجماد زدایی، اعمال تغییر، انجماد مجدد
ب) نیازسنجی برای تغییر، اعمال تغییر، اثبات
ج) برنامه ریزی برای تغییر، اجرای تغییرات، ارزیابی نحوه اجرا
د) برنامه ریزی برای تغییر، اجرای تغییرات، اخذ بازخورد از تغییرات

۱۲- هنگامی که اعضا گروه، تضاد را اجتناب ناپذیر و توافق را ممکن دانسته و همچنین سطح تضاد در حد

متوسط باشد، کدام راه حل برای حل تضاد تجویز می شود؟

- الف) همزیستی مسالمت آمیز
ب) تشریک مساعی
ج) مصالحه
د) مشکل گشایی

۱۳- در کدام یک از موارد زیر می توان امکان بروز تعارض بین افراد را پیش بینی و تحلیل کرد؟

- الف) تعارض در نقش
ب) اصل پیتر
ج) پنجره جو و هری
د) قانون پارکینسون

۱۴- اولین مرحله فرایند کنترل کدام است؟

- الف) ایجاد استاندارد
ب) انجام اقدامات اصلاحی
ج) سنجش کارکرد
د) مقایسه کارکرد با استاندارد کارکرد

۱۵- سه جزء اساسی اجرای کنترل عبارتند از:

- الف) سرمایه، اهداف، ارتباطات
ب) کنترل مقدماتی، کنترل باز خورد، کنترل جاری
ج) اطلاعات، استانداردها، اهداف
د) تدوین استاندارد ها، اندازه گیری، عملیات اصلاحی

۱۶- کدام نوع کنترل به مدیران اجازه می دهد قبل از اتمام عملیات تطبیق ها و اصلاحات لازم را انجام

دهند؟

- الف) کنترل مالی
ب) کنترل جاری
ج) کنترل پیش خورد
د) کنترل باز خورد

۱۷- شاخص های موجود در کدامیک از وجوه کارت امتیازی متوازن نسبت به بقیه، برآیند نگری تاکید دارند؟

- الف) مالی
ب) مشتری
ج) یادگیری و رشد
د) فرایندهای داخلی

پاسخنامه

1- گزینه الف صحیح است) کنترل گذشته نگر ← پس از پایان یافتن عملیات و با بررسی نتایج و ستاده ها میزان انحراف شناسایی می شود.

- کنترل آینده نگر (هدایت کننده) ← با استفاده از داده ها (نهاده ها) و پیش بینی عملیات، کنترل صورت می گیرد.

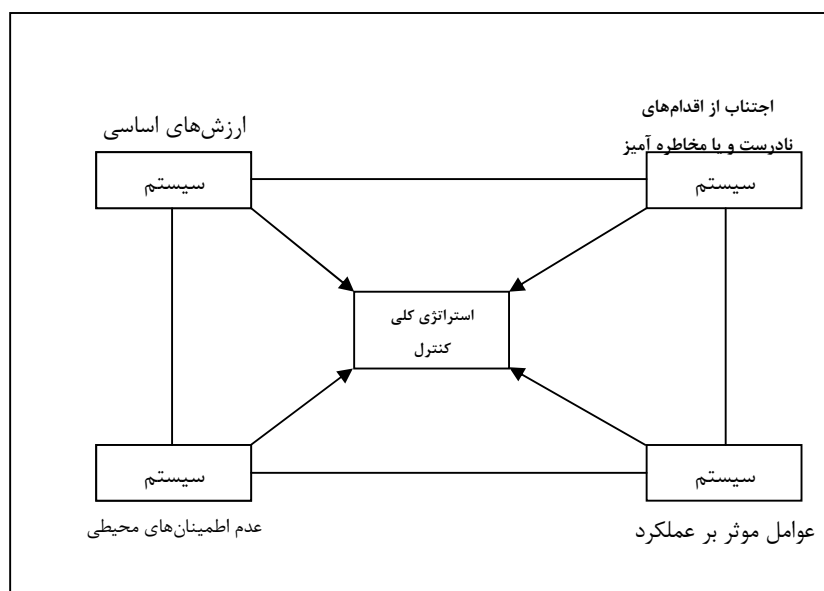
- کنترل زمان وقوع (حال نگر) ← عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار میگیرد (با استفاده از رایانه برای دسترسی سریع به اطلاعات)

2- گزینه د صحیح است) سیستم کنترل تشخیصی مدیر را قادر می سازد تا وضعیت بخش های مختلف را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کند (برای تعیین اثر بخش کافی نیست)

سیستم کنترل ارزشی: سازمان با استفاده از این سیستم درصد است تا با تبیین دقیق ارزش ها و رهنمودهای مدیران عالی زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم کند.

سیستم کنترل تحدیدی به جای تعیین کارهایی که باید انجام شوند، مشخص می کنیم که چه کارهایی نباید انجام شود و با عبارت نهی کننده حداقل استانداردهای قابل قبول را معین می کنیم.

سیستم کنترل تعاملی: همانند سیستم های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرند تا به طور منظم آن ها را در جریان تصمیمات کارکنان قرار دهند.



3- گزینه ب صحیح است)

بحران خارجی	بحران داخلی	بحران فنی / اقتصادی
<ul style="list-style-type: none"> - بحران های ملی، دولتی و بین المللی - بروز سوانح طبیعی - تخریب گسترده محیط - خراب شدن سیستم های مادر - ورشکستگی سازمان های مادر - ظهور فن آوری های جدید در بازار 	<ul style="list-style-type: none"> - کاهش میزان محصولات - بروز سانحه در محیط کار - خراب شدن رایانه ها و دستگاهها - نارسایی در سیستم های / اطلاعاتی مدیریت - استهلاك منابع فنی و اطلاعاتی 	
<ul style="list-style-type: none"> - تعمیم نمادین - تخریب عمومی سیستم توسط نیروهای خارجی - شایعه سازی و بهتان زدن به سازمان - گروگانگیری مدیران و اخذ رشوه از سازمان توسط نیروی خارجی - جعل محصول توسط رقبا - اعتصاب، تحریم، آدم کسی برای اخذ امتیازات غیر قانونی 	<ul style="list-style-type: none"> - قصور در انطباق با تغییر - تخریب عمومی دستگاهها توسط کارکنان - شایعه سازی، بهتان زدن و شوخی های رکیک در سازمان - اخذ رشوه توسط کارکنان - جعل محصولات توسط کارکنان - ارتکاب فعالیت های غیر قانون 	بحران سازمان / اجتماعی

4- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.

5- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

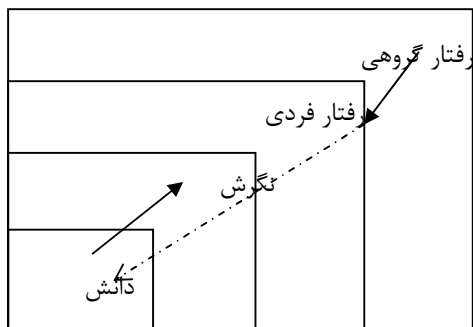
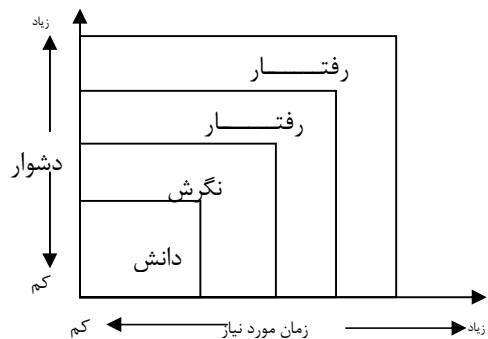
6- گزینه ب صحیح است) کنترل بلی / خیر فرآیندی است که بدان وسیله جنبه های خاصی از اقدامی که باید تصویب شود یا شرایط خاصی که پیش از ادامه باید تأیید گردد مشخص می شود؛ پس کنترل بلی / خیر یک نوع کنترل حال نگر و از نوع غربالی است.

7- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

8- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

9- گزینه ب صحیح است) ایجاد تغییر به صورت مشارکت جویانه به صورت زیر است: (این تغییر بوسیله قدرت شخصی انجام می پذیرد)

در روش تغییر اجباری یا آمرانه که بوسیله قدرت پست و مقام انجام می شود، ابتدا تغییر در رفتار کل سازمان انجام می شود، سپس در رفتار فرد تغییر ایجاد می شود. این تغییر رفتار فردی به کسب دانش جدید منجر می شود و این دانش منجر به نگرش (موافق یا مخالف) در رابطه با تغییر می شود.



10 - گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

11- گزینه الف صحیح است)

فراگرد تغییر (از دیدگاه کرت لوین):

خروج از انجماد

تغییر یا تمرین رفتارهای جدید

تثبیت رفتارهای جدید.

12- گزینه ج صحیح است)

منافع	تعارض اجتناب ناپذیر توافق ممکن	تعارض اجتناب پذیر توافق ناممکن	تعارض اجتناب ناپذیر توافق ناممکن	رفتار
زیاد	حل مسأله	عقب نشینی	جنگ قدرت راهبرد - باخت	فعال
متوسط	مصالحه، چانه زنی	کناره گیری	قضاوت، میانجی	
کم	همزیستی مسالمت آمیز و سازش	بی تفاوتی یا ناآگاهی	سرنوشت	انفعالی

13- گزینه ج صحیح است) با استفاده از پنجره جو هری می توان امکان بروز تعارض بین افراد را پیش بینی و تحلیل کرد.

14- گزینه ال صحیح است) فراگرد کنترل از 4 مرحله زیر تشکیل شده است:

- تعیین معیار ها و ضوابط کنترلیا همان ایجاد استاندارد کار

- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده

- تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آنها

- تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی

15- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 14 رجوع شود.

16- گزینه ب صحیح است) توضیحات داده شده در صورت سوال مربوط به کنترل حال نگر (زمان وقوع یا جاری) می

باشد که در این کنترل عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد و در حین اجرای

عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح می گردد.

17- گزینه ج صحیح است) مدل امتیازات متوازن، ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه ها است که از جامعیت نسبتا کافی

برخوردار است و می تواند کاستی های " یک بعدی " بودن کنترل را جبران کند. مدل امتیازات متوازن، مدلی کیفی و

جامع برای مدیریت عملکرد سازمان ها با تمرکز بر استراتژی سازمان هاست و چهار حوزه اصلی را در بر می گیرد: "

مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری".

در بعد مالی به کارآیی هزینه ها و حداکثر سازی سود توجه می شود. مشتری گرایي نیز یکی از اهداف اصلی قلمداد شده

است. در فرآیندهای داخلی باید نقاط استراتژیک و فرآیندهایی را که می توان در آنها بهترین بود، را مشخص کنیم. بعد رشد

و یادگیری بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی و میزان رشد و یادگیرنده بودن سازمان تاکید دارد.

بعد رشد و یادگیری نسبت به دیگر ابعاد بیشتر برآینده نگری تاکید دارد.

مجموعه تست

۱- در نظریه ERG نیازها عبارتند از نیازهای:

- الف) احترام، وابستگی و صمیمیت
ب) پیشرفت، وابستگی و احترام
ج) رشد، محبت و امنیت
د) زیستی، تعلق و رشد

۲- در نظریه اقتضایی انگیزش، کارکنان با نیازهای رشد و کمال در مشاغل ساده احساس....

- الف) رضایت می کنند
ب) ناراضی می کنند
ج) سهولت و سادی در کار می کنند
د) می کنند سازمان به آنها توجه کافی کرده است.

۳- در مدل قدرت انگیزشی سه عامل اهمیت وظیفه، با مفهوم بودن و تنوع کار می توانند.....

- الف) انگیزش در شغل را حداکثر سازند
ب) جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران نمایند.
ج) جانشین هم شوند، اما کمبودهای یکدیگر را جبران نمی کنند.
د) قدرت انگیزشی را به صفر برسانند.

۴- رویداد بزرگی که مدل پورتر-لاولر در اندیشه‌های سنتی به وجود آورد این است که:

- الف) رضایت به عملکرد منتهی شود
ب) رضایت موجب عملکرد خوب می شود.
ج) عملکرد به رضایت منتهی می شود.
د) ناراضی عملکرد را کاهش می دهد.

۵- بنا به اعتقاد مک کللند، اساسی ترین نیازهای کارکنان کدامند؟

- الف) نیاز به امنیت، نیاز به شهرت، نیاز به ثروت
ب) نیاز به موفقیت، نیاز به قدرت، نیاز به تعلق
ج) نیاز به پیشرفت، نیاز به ثبات، نیاز به احترام و اعتماد واقعی
د) نیاز به آرامش روانی، نیاز به معنویات، نیاز به تعادل درونی و بیرونی

۶- «نقش» عبارت است از الگوی..... که انتظار می‌رود فرد در اجرای وظیفه اش ایفا کند.

الف) نگرشی ب) شخصیت ج) رفتاری د) ادراکی

۷- عزت نفس یا احترام به خود جزو کدام بعد نیاز به احترام است؟

الف) محیطی ب) بیرونی ج) درونی د) آشکار

۸- اندیشمندان اغلب از بهره‌وری، غیبت، درصد تغییر و تبدیلات و رضایت شغلی به عنوان عوامل..... در رفتار سازمانی نام می‌برند.

الف) وابسته ب) میانی ج) مستقل د) جایگزین

۹- با کدام سازو کارها می‌توان پذیرش کارکنان نسبت به اهداف را به دست آورد؟

الف) استدلال، تشویق، مشارکت

ب) مشارکت در تصمیم‌گیری، هدفگذاری و برنامه‌ریزی

ج) مشارکت، جلب اعتماد، دادن ابزار، منابع و اختیار

د) استدلال، ترغیب، دادن ابزار، منابع و اختیار

۱۰- تهدیدهای عمده نسبت به اثر بخشی گروه عبارتند از:

الف) فشار گروه، طفره رفتن اجتماعی، گروه‌اندیشی

ب) دیدگاه کلیشه‌ای، پندار یکدلی، فشار دوستان

ج) بستن ذهن، دلیل تراشی، طفره رفتن اجتماعی

د) اثر گروه، آسیب‌ناپذیر دانستن گروه، خودسانسوری

۱۱- برای ایجاد قرارداد روانشناختی گروهی میان اعضای یک تیم کاری، کدام نیازها باید در آنها شدید باشد؟

الف) نیاز به قدرت، نیاز به کنترل، نیاز به توفیق طلبی

ب) نیاز به شایستگی، نیاز به احترام، نیاز اجتماعی

ج) نیاز به مهم جلوه کردن، نیاز به کنترل، نیاز به عطفوت

د) نیاز به مطرح شدن، تمایل به سازگاری، نیاز به دوستی

۱۲- وقتی همه پیران را افرادی فراموشکار می‌نامیم دچار خطای..... شده ایم.

الف) اداری (ب) کلیشه سازی (ج) گزینشی (د) هاله ای

۱۳- وقتی یک ویژگی را به کلیه شخصیت فرد تعمیم دهیم، به چه نوع خطای اداری دچار شده ایم؟

الف) اثر هاله ای (ب) ادراک انتخابی (ج) برخورد اول (د) تعصب

۱۴- در کدام یک از نظریه‌های زیر عنوان می‌شود که «انتظار مدیر از زیردستان به همان صورتی که او انتظار

دارد به وقوع می‌پیوندند»

الف) انتظار (ب) امکان
ج) کامیابی فراخود (د) امکان و انتظار

۱۵- در کدام نظریه اصل آزمون و خطا، پایه و اساس یادگیری است؟

الف) تعادل روانی (ب) شناختی گشتالت
ج) یادگیری اجتماعی (د) یادگیری رفتاری

۱۶- کدام نظریه یادگیری روابط پویای انسان و محیط را تشریح می‌کند؟

الف) رفتارگرایی (ب) اجتماعی
ج) شناخت گرایی (د) شرطی کردن موثر

۱۷- کسی که پیوسته فکر ارائه می‌دهد و فعالانه برای افکار خود طرفدار پیدا می‌کند، تحت تأثیر..... در

بعد..... قرار دارد.

الف) من کودکی صلحجو- نامناسب (ب) من کودکی مبدع- نامناسب
ج) من کودکی جنگجو- مناسب (د) من والدینی منتقد- مناسب

۱۸- در طراحی واحد نیروی انسانی براساس طراحی خدماتی تلاش می‌شود که عدم رضایت به..... و نبود

رضایت به..... تبدیل شود.

الف) رضایت، رضایت نسبی (ب) نبود عدم رضایت، رضایت
ج) نبود رضایت، رضایت عمومی (د) نبود عدم رضایت، رضایت کارکنان

۱۹- سطوح گوناگون بررسی رفتار عبارتند از:

- الف) عملیاتی، هماهنگی و استراتژیکی
 ب) فردی، گروهی و سازمانی
 ج) کارکنان، سرپرستان و مدیران
 د) مشتریان، کارکنان و مدیران

۲۰- تفاوت بین فرا نیازهای زیباشناسی و کسب معرفت به جهان هستی با نیازهای سطح پایین در این است که:

- الف) پس از ارضای فرایندها بر شدتشان افزوده می‌شود.
 ب) پس از ارضای فرایندها از شدتشان کاسته می‌شود
 ج) هنگامی که توان انسان‌ها زیرحد متوسط باشد، تشدید می‌شوند.
 د) هنگامی که تمایل انسان‌ها زیر حد متوسط باشد، تشدید می‌شوند.

۲۱- عامل درونی که بر شدت انگیزه و در نتیجه بر رفتار آدمی اثر دارد عبارت است از:

- الف) هدف‌ها و سائقه‌ها
 ب) محرک‌ها و هدفها
 ج) غرائز و سائقه‌ها
 د) جمع تجربیات گذشته و توقع

۲۲- سه متغیر تلاش-عملکرد، عملکرد و پاداش، کشش یا جاذبه مربوط به کدام یک از نظریه‌های انگیزش است؟

- الف) برابری
 ب) اسناد
 ج) انتظار
 د) تقویت رفتار

۲۳- عناصر تشکیل دهنده نگرش عبارتند از:

- الف) فکر، عمل، قصد
 ب) شهود، شناخت، عمل
 ج) احساس، نیت، عاطفه
 د) شناخت، احساس، عمل (رفتار)

۲۴- در شرایطی که: انضباط و همکاری تصویر مطلوبی از کارمند در ذهن مدیر ایجاد کرده است و مدیر تمام ویژگی‌ها و عملکرد وی را مطلوب ارزیابی می‌کند، مدیر درگیر..... است.

- الف) فرافکنی
 ب) سردرگمی
 ج) کلیشه سازی
 د) خطای هاله ای

۲۵- عدم شهامت برخورد با واقعیت‌ها بیانگر کدام خطای ادراکی انسان است؟

- (الف) خطای هاله ای
 (ب) برخورد کلیشه ای
 (ج) دفاع ادراکی
 (د) ادراک انتخابی

۲۶- افرادی که پیوسته برای خود و دیگران «باید و نباید» می‌گویند، از کدام حالت ذهنی خود رفتار می‌کنند؟

- (الف) والدینی
 (ب) بزرگسالی
 (ج) کودکی مخرب
 (د) کودکی شاد

۲۷- رفتار انسان معمولاً تابع..... است.

- (الف) احساس و عاطفه
 (ب) ترس و هیجان
 (ج) عقل و منطق، احساس و عاطفه
 (د) عشق و محبت

۲۸- هر گاه کارکنان با نیازهای رشد و کمال در شغل‌های..... مشغول شوند و سازمان آنها..... باشد، آنان از شغل خود راشی خواهند بود، اما از کنترل زیاد احساس نارضایتی می‌کنند.

(الف) توسعه یافته و غنی - زیستی و ارگانیک

(ب) توسعه یافته و غنی - ماشینی و بوروکراتیک

(ج) ساده و یکنواخت - زیستی و ارگانیک

(د) ساده و یکنواخت - ماشینی و بوروکراتیک

۲۹- هرگاه یکی از اعضای سازمان با حالت پدرانیه با فرد دیگری که او نیز دچار همین حالت است ارتباط برقرار کند، نتیجه چه خواهد بود؟

(الف) ارتباط تسهیل می‌گردد.

(ب) ارتباطی برقرار نمی‌گردد.

(ج) مانع ارتباطی ایجاد می‌گردد.

(د) حالت صمیمانه ایجاد می‌گردد.

۳۰- کدام یک از موارد زیر جز عوامل بهداشت روانی یا نگهدارنده محسوب نمی‌شود؟

(الف) ایمنی کار

(ب) چالشی بودن کار

(ج) چگونگی روابط میان کارکنان

(د) شرایط محیط کار

۳۱- در کدام یک از نظریه‌های یادگیری اصل آزمون و خطا پایه و اساس یادگیری محسوب می‌شود؟

الف) شناختی ب) رفتاری ج) گشتالت د) اجتماعی

۳۲- کدام نظریه رفتاری تحول جهشی را تحلیل می‌کند؟

الف) مراحل مختلف زندگی ب) برابری - انتظار
ج) دوساحتی انگیزش بهداشت روانی د) زیستی - تعلق - رشد

۳۳- برطبق نظریه هرزبرگ کدامیک از فاکتورهای زیر، کارکنان را برای تولید بیشتر؟

الف) رشد فردی، کسب موفقیت و قبول مسئولیت
ب) داشتن روابط خوب با همکاران، امکان رشد شخصی، حقوق مکفی
ج) امنیت شغلی، شرایط کاری مناسب، روابط بهتر با سرپرستان
د) حقوق و دستمزد بیشتر، شهرت و اعتبار زیادتر، مسئولیت بیشتر

۳۴- در الگوی اقتضایی انگیزش شاغلین بر اساس نیاز خود به دسته‌ها تقسیم می‌شوند؟

الف) افراد ساده و توسعه یافته ب) کارکنان عادی و خلاق
ج) کارکنان با نیازهای بالا و پایین د) کارکنان شاغل در پست‌های ساده و یکنواخت

۳۵- حالتی در افراد که مدیر می‌داند آنها را چگونه به انجام رفتار یا اعمالی خاص متمایل سازد.....

نامیده می‌شود.

الف) ارتقاء ب) برانگیختن ج) تحریک کردن د) به چالش کشیدن

۳۶- از نظر کدامیک از نظریه‌های انگیزش، پول یک عامل ایجاد انگیزش است؟

الف) مازلو ب) نظریه انتظار ج) نظریه X و Y د) بهداشت - انگیزش هرزبرگ

پاسخنامه

1- گزینه د صحیح است (این نظریه مشابه نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلوست با این تفاوت که در این نظریه مراتبی برای نیازها وجود ندارد ERG مخفف (Existence Relatedness and Growth) می باشد که همان نیازهای زیستی، تعلق و رشد می باشد.

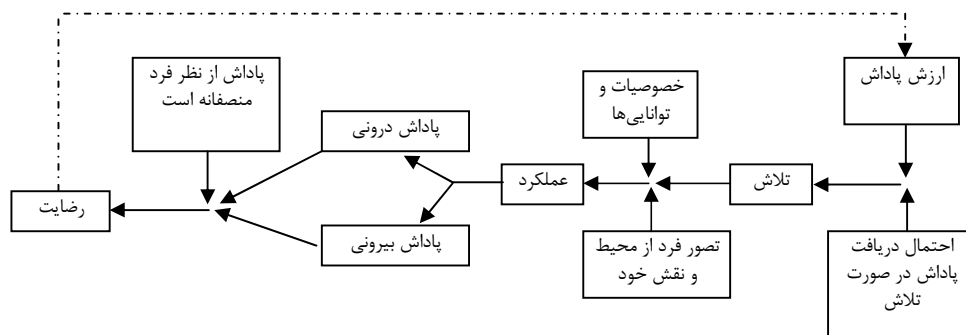
2- گزینه ب صحیح است (در نظریه اقتضایی انگیزش، کارکنان با نیازهای رشد و کمال در مشاغل چالشگرانه احساس رضایت می کنند. چونکه بکار بستن توانایی ها را می طلبد و آن هم با تفویض اختیار امکان پذیر است. این افراد در مشاغل ساده و تکراری احساس نارضایتی می کنند.

3- گزینه ب صحیح است (

$$\text{قدرت انگیزشی} = \left(\frac{\text{مهم بودن} + \text{با مفهوم بودن} + \text{متنوع بودن}}{3} \right) \times \text{استقلال} \times \text{بازخورد}$$

سه عامل مهم بودن و با مفهوم بودن و متنوع بودن می توانند جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران کنند اما اگر استقلال یا بازخورد وجود نداشته باشد قدرت انگیزشی به صفر می رسد.

4- گزینه ج صحیح است (مدل پورتر و لاولر:



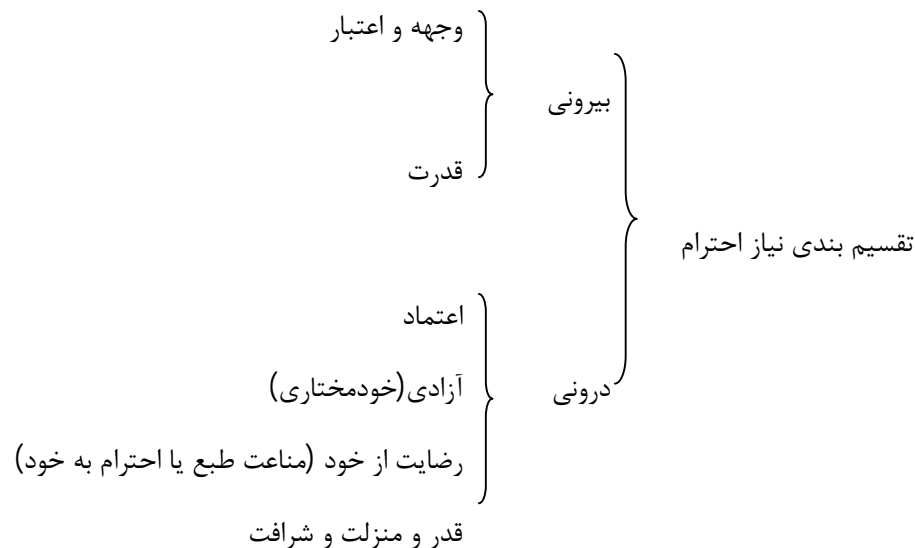
مهم ترین مسئله ای که پورتر و لاولر بیان کردند چیزی است که بعد از عملکرد اتفاق می افتد. پاداش هایی که داده می شود و چگونگی دریافت آن ها میزان رضایت را تعیین می کند و به بیان دیگر عملکرد موجب رضایت می شود.

5- گزینه ب صحیح است (مک کله لند معتقد است که همه انسان ها سه نوع نیاز اساسی دارند:

نیاز به کسب موفقیت ← توفیق طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر برای حل مسائل و تسلط بر کارهای

پیچیده

نیاز به تعلق ← میل به برقراری و حفظ ارتباط دوستانه و گرم با دیگران
 نیاز به قدرت ← میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان و مسئول دیگران بودن
 6 – گزینه ج صحیح است (" نقش " عبارتست از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در اجرای وظیفه اش ایفا کند و در ارتباط بین مفاهیم رسمی و غیررسمی سازمان نقش متناظر با شغل می‌باشد.
 7 – گزینه ج صحیح است)



8 – گزینه الف صحیح است (اندیشمندان اغلب از بهره‌وری، غیبت، در صدد تغییر و تبدیل و جابجایی، و رضایت شغلی به عنوان عوامل وابسته در رفتار سازمانی نام می‌برند.

رضایت شغلی عبارت است از تفاوت میان پاداشی که کارکنان دریافت می‌کنند و میزان پاداشی که اعتقاد دارند باید دریافت کنند. برخلاف سه عامل قبلی رضایت شغلی نمایانگر ادراک است تا رفتار.

به لحاظ شهرت و کاربرد وسیع این عوامل، از این 4 عامل به عنوان عوامل اثربخشی منابع سازمانی نام برده می‌شود. یکی از نویسندگان بحث وسیعی را در مورد فشارهای ناشی از کار و اهمیت روزافزون آن، اختلاف عقیده‌های فردی و نوآوری به عنوان عوامل وابسته جدید آغاز کرده است.

عوامل مستقل عبارتند از: عوامل فردی، عوامل گروهی، و عوامل سازمانی.

9- گزینه ج صحیح است) پذیرش هدف با ارائه اطلاعات بیشتر، مشارکت در هدفگذاری، جلب اعتماد کارکنان و در اختیار قرار دادن ابزار، منابع و اختیارات مورد نیاز برای تحقق هدف به دست می‌آید.

10 – گزینه الف صحیح است) تهدیدهای عمده نسبت به اثربخشی گروه عبارتند از: اثر فشار گروهی، گروه اندیشی و طفذه رفتن اجتماعی

11 – گزینه ج صحیح است) برای ایجاد قرارداد روانشناختی گروهی میان اعضای یک تیم کاری سه نیاز باید در آنها شدید باشد:

نیاز به مهم جلوه کردن: میل به رجحان داشتن، مطرح بودن و متشخص به شمار آمدن

نیاز به کنترل: یعنی تمایل به اعمال کنترل و تحت سلطه نبودن و تمایل به سازگاری

نیاز به عطفوت: یعنی دوست بودن و روابط احساسی نزدیک با دیگران داشتن

12 – گزینه ب صحیح است) برخورد کلیشه ای: دسته بندی افراد بر اساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان بر اساس آن صفات مثلاً موقعی که می‌گوییم همه سرخپوست‌ها آدم‌های وحشی هستند دچار این خطا شده ایم.

خطای هاله ای: هرگاه ادراک یک خصوصیت، سایر خصوصیت‌ها را تحت الشعاع قرار دهد. مثلاً موقعی که می‌گوییم فلانی رتبه یک ارشد شده است پس آدم بسیار خدانشناس و مذهبی است دچار خطای هاله‌ای می‌شویم.

13 – گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 12 رجوع شود.

14 – گزینه ج صحیح است) پدیده کامیابی فراخود چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران به شیوه‌های گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا براساسی مطابق انتظار وی رفتار کنند. لازمه پدیده کامیابی فراخود این است که:

انتظارات فرد تاثیر ویژه‌ای بر رفتارش داشته باشد.

رفتار فرد به نوبه خود بر رفتار شخص دیگری تاثیر داشته باشد.

رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکیم بخشد.

فرد رفتار دیگری را به عنوان شاهد آشکاری بداند که تمامی انتظاراتش درست بوده است.

15 – گزینه د صحیح است) نظریات یادگیری:

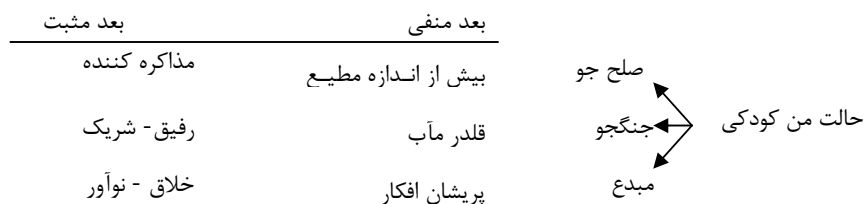
یادگیری رفتاری: بر اساس این نظریه تجربه یعنی آزمایش و خطا اساس یادگیری است. بدین صورت که در مقابل موقعیت پیش آمده واکنش را نشان می‌دهد. اگر نتیجه این واکنش مثبت باشد واکنش تکرار و تقویت می‌شود و اگر نتیجه واکنش منفی باشد واکنش و عکس العمل دیگر تکرار نمی‌شود.

یادگیری اجتماعی: این فرضیه مطرح است که همانطور که یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتیجه حاصل از آن نیز ناشی شود و در واقع از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است.

نظریه شناختی گشتالت: براساس این نظریه هرانسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد ولی یادگیری یعنی مواجه شدن با آنچه که تا به حال ناشناخته بوده و باعث فروپاشیدگی تعادل فعلی فرد می‌شود و فرد تلاش می‌کند تا به یک تعادل تازه دست پیدا کند.

16- گزینه ب صحیح است) نظریه یادگیری اجتماعی دو دیدگاه شناختی و محیطی را به هم می‌آمیزد و فرایند یادگیری ناشی از دیدگاه رفتاری که مبتنی بر یادگیری بر اساس روابط پویای انسان و دیدگاه محیطی مبتنی بر تجربه و اکتساب از محیط است را با هم می‌آمیزد.

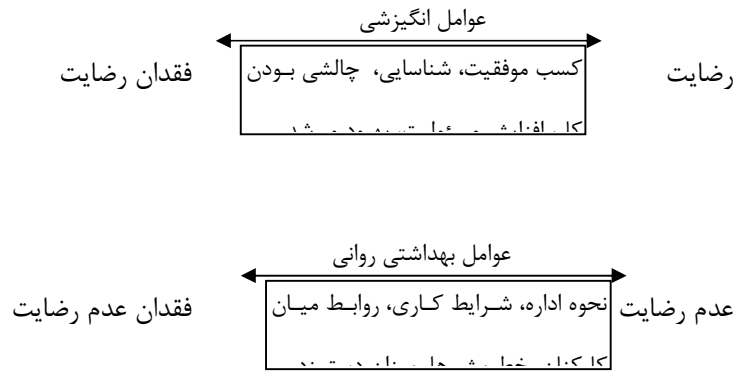
17- گزینه ب صحیح است)



در حالت من کودکی مبدع در بعد غیرقابل قبول کسانی هستند که پریشان افکار هستند. توجه آنان فوری پخش می‌شود و از نظر فیزیکی بسیار فعالند و برای فکرهای خود طرفدارانی پیدا می‌کنند، این افراد مدام سردرگم و گیج هستند.

18 - گزینه ب صحیح است) در نظریه هرز برگ رضایتمندی و نارضایتی بر روی دو طیف جداگانه قرار می‌گیرند. (قبلاً روی یک پیوستار بود).

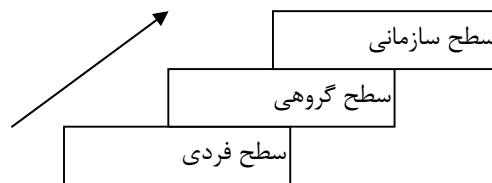
اداره سازی بر اساس خدمات دهی بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ استوار است.



باید طراحی اداره امور نیروی انسانی را به گونه‌ای انجام داد که نارضایتی به نبود نارضایتی و همچنین نبود رضایت به رضایت تبدیل شود.

19 - گزینه ب صحیح است) سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار وجود دارد: فردی، گروهی و سازمانی.

برای شناخت رفتار در محیط‌های سازمانی شناخت هر سه سطح لازم است.

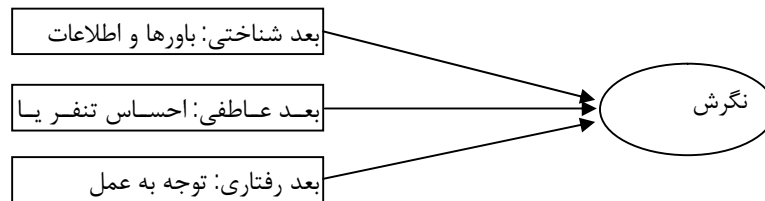


20 - گزینه الف صحیح است) نیازهای پایین (اولیه) بوسیله عوامل خارجی (بیرونی) ارضا می‌شوند و پس از ارضا شدن از شدتشان کاسته می‌شود. در صورتی که نیازهای سطح بالا (زیبایی شناسی و معرفت شناسی) به صورت درونی ارضا می‌شوند و اصلی که بر این نیازها حاکم است این است که پس از ارضاء نیاز، بر شدت شان افزوده می‌شود.

21 - گزینه ج صحیح است) تئوری‌های محتوایی در انگیزش به غرائز و سائقه‌هایی که نشانگر نیازهای اشخاص و به تبع آن عامل‌هایی که دورن افراد قرار دارند بهای سنگینی می‌دهند. گرچه برخی ممکن است از گزینه جمع تجربیات گذشته (توقع) استفاده نمایند، اما باید توجه داشت توقع متاثر از دو عامل ذهن و محیط اکتسابی است. بنابراین صرفاً عامل درونی تلقی نمی‌شود.

22 - گزینه ج صحیح است) بر اساس نظریه انتظار، انگیزه هر عمل و رفتاری خاص تحت تاثیر " جذابیت نتایج و اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می‌شود و انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌گردد " دلالت دارد.

23 - گزینه د صحیح است) عناصر تشکیل دهنده نگرش در نمودار زیر مشخص شده است:



24 - گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 12 رجوع شود.

25 - گزینه ج صحیح است) گاهی اوقات آدمی با محرک‌هایی بسیار تهدید کننده یا گیج کننده مواجه می‌شود که از ادراک آن‌ها امتناع می‌ورزد. این فراگرد را دفاع ادراکی گویند. آدمی دوست دارد که اطلاعات یا آگاهی‌هایی را که از نظر فرهنگی تهدید کننده و یا غیرقابل قبول به نظر می‌رسد، نادیده انگارد، به عبارت دیگر شهادت بر خورد آن‌ها را ندارد. ادراک انتخابی به فراگرد پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی اشاره دارد. به عبارت دیگر آدمی از طریق تجربه آموخته است موقعی که به وی اطلاعات و آگاهی‌هایی می‌رسد، فقط اطلاعات مطلوب آن را مورد توجه قرار دهد و اطلاعات نامطلوب (مثل انتقاد) را نادیده انگارد.

26 - گزینه الف صحیح است) منشأ رفتارهای آدمیان، سیستم حالت‌های ذهنی آنان است که "من" نامیده می‌شود. انواع من عبارت است از:

ارشادی ← با گفتن بایدها و نبایدها قصد ارشاد دیگران را دارند.

من والدینی

عیب جو ← با گفتن بایدها و نبایدها قصد عیبجویی از دیگران را دارند.

انواع من من بزرگسالی ← منشأ رفتارهای فکر شده و عقلانی و منطقی

شاد ← رفتارهای احساسی و عاطفی اما لطمه ای به کسی نمی‌زند.

من کودکی سازگار ← اطاعت کورکورانه

مخرب

ناسازگار ← هیچ کس را بالاتر از خود نمی دانند و به حرف هیچکس گوش نمی کنند.

27 - گزینه ج صحیح است) بسیاری از صاحب نظران رفتار انسان را برخاسته از دو بعد عقل و احساس می دانند که پدیده عقل گرایی موجب رفتار منطقی و عامل احساس موجب بروز عواطف و رفتارهای عاطفی می شود.

28 - گزینه ب صحیح است) در الگوی اقتضایی انگیزش این عوامل وجود دارد که در جدول به طور کامل دسته بندی شده اند:

کارکنان: 1- نیازهای سطح پایین و نازل 2- نیازهی کمال طلبی و رشد

مشاغل: 1- ساده و یکنواخت 2- توسعه یافته و غنی

سازمان: 1- ماشینی و بوروکراتیک 2- انعطاف پذیر و ارگانیک



29 - گزینه ج صحیح است) از انجایی که فرد در حالت پدرا نه مخاطب خود را کودک می پندارد ارتباط به درستی برقرار

نشده و نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد. در چنین وضعیتی طرفین می کوشند به یکدیگر امر و نهی کرده و هر یک دیگری را به انجام امور متقاعد و مطیع سازد.

30- گزینه ب صحیح است) فردریک هرزبرگ این نظریه را ارائه کرده است و تحت نظریه دو عاملی نیز شناخته می‌شود. هرزبرگ می‌گوید: برخی عوامل در سازمان وجود دارد که اگر باشد در افراد ایجاد انگیزه می‌شود و اگر نباشد انگیزه‌هایشان را از دست می‌دهند. این عوامل به خود کار ارتباط دارد نظیر چالشی بودن کار، آموزنده بودن کار، پیشرفت در کار، مسئولیت بیشتر و کسب موفقیت. وی می‌گوید در مقابل این دسته از عوامل، عوامل دیگری نیز در محیط کار وجود دارد که اگر نباشند باعث نارضایتی افراد می‌شوند، اما اگر باشند افراد نسبت به آن بی تفاوتند (یعنی بودن آنها در افراد ایجاد انگیزه نمی‌کند اما نبودنشان ایجاد نارضایتی می‌کند، مثلاً نبود آسانسور در ساختمان). وی می‌گوید: این عوامل به محیط شغل ارتباط دارد. این عوامل را، عوامل بهداشت (نگهدارنده یا حافظ وضع موجود) می‌گویند و می‌گوید علت نامگذاری آن است که رعایت بهداشت ما را در مقابل امراض مصون نگه می‌دارد. ولی لزوماً سلامتی آور نیست، این عوامل نیز اینگونه‌اند.

31- گزینه ب صحیح است)

روش رفتارگرایی (شرطی کردن سنتی و مؤثر):

بر اساس این نظریه تجربه یعنی آزمایش و خطا اساس یادگیری است. بدین صورت که در مقابل موقعیت پیش آمده واکنش را نشان می‌دهد. اگر نتیجه این واکنش مثبت باشد واکنش تکرار و تقویت می‌شود و اگر نتیجه واکنش منفی باشد واکنش و عکس العمل دیگر تکرار نمی‌شود.

32- گزینه الف صحیح است)

نظریه مراحل مختلف زندگی:

این نظریه با سلسله مراتب نیازهای مزلو هم خوانی دارد و مدعی است که آدمیان در مراحل مختلف حیات (سطوح گوناگون نیازها) قرار دارند. آدمی در هر مرحله، رفتار و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد و نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند را درک کند. تحول جهشی نشان می‌دهد که یک تحول در درون و یا بیرون باعث می‌شود تا آدمی از یک سطح از حیات به سطح دیگر برود. نظریه مراحل مختلف زندگی گریوز بیان می‌دارد آدمیان در مراحل مختلف حیات هستند و رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد.

33- گزینه الف صحیح است) هرزبرگ می‌گوید: برخی عوامل در سازمان وجود دارد که اگر باشد در افراد ایجاد انگیزه می‌شود و اگر نباشد انگیزه‌هایشان را از دست می‌دهند. این عوامل به خود کار ارتباط دارد نظیر چالشی بودن کار،

آموزنده بودن کار، پیشرفت در کار، مسئولیت بیشتر و کسب موفقیت، وی می گوید در مقابل این دسته از عوامل، عوامل دیگری نیز در محیط کار وجود دارد که اگر نباشد باعث نارضایتی افراد می شوند، اما اگر باشند افراد نسبت به آن بی تفاوتند (یعنی بودن آنها در افراد ایجاد انگیزه نمیکند اما نبودنشان ایجاد نارضایتی می کند، مثلاً نبود آسانسور در ساختمان). وی می گوید: این عوامل به محیط شغل ارتباط دارد. این عوامل را، عوامل بهداشت (نگهدارنده یا حافظ وضع موجود) می گویند و می گویند علت نامگذاری آن است که رعایت بهداشت ما در مقابل امراض مصون نگه می دارد. ولی لزوماً سلامتی آور نیست، این عوامل نیز اینگونه اند.

34- گزینه الف صحیح است) در الگوی اقتضایی انگیزش این عوامل وجود دارد:

کارکنان: 1- نیازهای سطح پایین و نازل

2- نیاز های کمال طلبی و رشد (سطح بالا)

مشاغل: 1- ساده و یکنواخت

2- توسعه یافته و غنی

سازمان: 1- ماشینی و بوروکراتیک

2- انعطاف پذیر و ارگانیک

35- گزینه ب صحیح است)

36- گزینه د صحیح است) بر طبق نظر هرزبرگ پول یک عامل نگهدارنده (بهداشتی) محسوب می شود که نبود آن

منجر به ازدست دادن انگیزه و نارضایتی می شود ولی بودن آن عامل ایجاد انگیزش و رضایت نیست.

مدیریت منابع انسانی

۱. طراحی مشاغل به فنونی گفته می‌شود که هدف آن:

- الف) تخصصی کردن بیشتر مشاغل است.
- ب) غیر تخصصی کردن بیشتر مشاغل است.
- ج) متنوع کردن مسئولیت‌ها به مشاغل است.
- د) مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌ها ی مشاغل است.

۲. برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان تدابیری به کار می‌برند، کاراترین تدبیر در سطح

فردی کدام است؟

- الف) گسترش شغلی job Enlargement
- ب) گردش شغلی job Rotation
- ج) غنای شغلی job Enrichment
- د) گروه‌های کاری منسجم Integrated Workteams

۳. در غنی سازی شغل (job Enrichment) تلاش می‌شود که.....

- الف) کسالت ناشی از تکراری بودن یک وظیفه ساده از میان برود.
- ب) فرد در مشاغل گوناگون به کسب تجربه پرداخته و در کار خود از تنوع برخوردار گردد.
- ج) شغل با معنی و دارای اختیارات کافی بوده و زمینه‌ای مناسب برای رشد شاغل باشد.
- د) شغل غنی شده و دارای وظایف متعدد، متنوع و بسیار گسترده باشد.

۴. در توسعه شغل job Enrichment کوشش‌ها بر آنست که.....

- الف) با افزودن وظایفی شغل را توسعه داده و از حالت یکنواختی و ملالت بار بودن خارج کرد.
- ب) شغل توسعه یافته و اختیارات مدیریتی به آن تفویض گردد.
- ج) فرد در مشاغل گوناگون و توسعه یافته به کسب تجربیات جدید بپردازد.
- د) شغل غنی و گسترده گردد و برنامه‌ریزی امور به دوش شاغل نهاده شود.



۵. مدیر لیبرال در طراحی شغل به ترتیب زیر عمل می کند.

الف) ساده و تخصصی کردن کار و استفاده از شرح شغل دقیق و روشن

ب) تعریف جزئیات نحوه انجام کار و ساده کردن کار

ج) به کارگیری گسترش و غنای شغلی و تعریف کلی شغل

د) استفاده از شرح شغل دقیق و روشن و تعریف جزئیات نحوه انجام کار

۶. بدیهی ترین نمونه طراحی شغل با دیدی مبتنی بر تکنولوژی و مهندسی با استفاده از کدام مورد زیر مسیر

است ؟

الف) مدل تقویت شغلی

ب) مدل ویژگی های شغلی

ج) مدل ساده سازی کار

د) مدل گردش شغلی

۷. با افزودن اختیارات، نظارت، برنامه ریزی و تصمیم گیری به شغل اصطلاحاً آن را.....

الف) بارور ساختیم

ب) توسعه دادیم

ج) غنی ساختیم

د) گسترش بخشیده ایم

۸. برای غنا بخشیدن به یک شغل از..... استفاده می شود.

الف) تجزیه عمودی

ب) تجزیه افقی

ج) تلفیق عمودی

د) تلفیق افقی

۹. توسعه شغلی عبارت است از افزایش..... در یک شغل.

الف) امکان پیشرفت مشاغل

ب) تنوع کار و آموزش

ج) وظایف و مسئولیت های عمودی بیشتر

د) وظایف و مسئولیت های همسطح بیشتر

۱۰. هدف اصلی غنی سازی شغل عبارت است از

الف) افزایش امکانات شغلی

ب) افزایش حقوق و دستمزد

ج) افزایش حیطه نظارت

د) تقویت انگیزه و افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان و مدیریت

۱۱. برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان بایستی تدابیری به کار رود. در سطح فردی موثرترین

شیوه کدام است؟

الف) غنای شغلی job Enrichment

ب) گردش شغلی job Rotation

ج) گروه‌های کاری منسجم Integrated Workteams

د) گسترش شغلی job Enlargement

۱۲. طراحی مشاغل مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی با کدام دسته از روشهای زیر انجام می‌شود؟

الف) ساده سازی مشاغل و مطالعه کار

ب) زمان بندی کار و فعال سازی

ج) تقویت شغلی و توسعه شغلی

د) ارگونومی (Ergonomy) و روش ادراکی - حرکتی

۱۳. کدام وضعیت روانی در پرتو استفاده از تمامی مهارتها و تواناییهای فرد در انجام یک کار به طور کامل

بوجود می‌آید؟

ب) بهره وری کار

الف) اهمیت شغلی

د) هویت شغلی

ج) تنوع شغلی

۱۴. اگر با مطالعه کار بتوانیم بهترین شیوه انجام کار را بدست آورده و بر آن اساس شغل را طراحی کنیم، از

چه شیوه طراحی شغل بهره گرفته ایم؟

ب) چرخش شغلی

الف) توسعه شغل

د) غنی سازی شغل

ج) مهندسی شغل

۱۵. نتیجه تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

الف) تهیه شرح شغل، ویژگی‌ها، مهارتها و شرایط احراز شغل

ب) شرح شغل

ج) شرایط و خصوصیات لازم جهت احراز تصدی مشاغل

د) نام شغل، خلاصه شغل، شرح وظایف و مسئولیت‌ها

۱۶. در استفاده از روش امتیازی در طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، عامل نوآوری و خلاقیت مربوط است به

عامل:

- | | |
|-------------|-------------|
| (الف) مساعی | (ب) مسئولیت |
| (ج) محیط | (د) مهارت |

۱۷. در سازمانها از کدام سیستم ارزشیابی مشاغل باید استفاده کرد؟

- (الف) امتیازی بر حسب مشاغل و ویژگی‌های آن
 (ب) مقایسه عوامل شغل و ارزش دادن به اولویت شغلی
 (ج) متناسب با نیازهای هر سازمان و انواع مشاغل
 (د) استفاده از سیستم‌های طبقه بندی و درجه بندی

۱۸. هدف اصلی تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

- | | |
|---------------------------|--|
| (الف) افزایش سطح کارایی | (ب) افزایش علائق و انگیزه‌های کارکنان |
| (ج) تعیین ارزش نسبی مشاغل | (د) تحقق شعار مزد مساوی برای کار مساوی |

۱۹. مدیریت مسیر ترقی (Career – Management) جزء کدام دسته از وظایف مدیریت پرسنلی است؟

جزء وظایف.....

- (الف) جذب و گزینش و انتخاب نیروی انسانی است.
 (ب) جزء وظایف مربوط به افزایش کارایی سازمان است.
 (ج) بهبود و بهسازی عملکرد نیروی انسانی است.
 (د) مدیریت پاداش و نگهداری نیروی انسانی است.

۲۰. کدامیک از روش‌های ارزشیابی ذیل می‌تواند هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغل مورد

استفاده قرار گیرد.

- | | | | |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|
| (الف) ثبت وقایع حساس | (ب) فهرست کنترلی | (ج) درجه بندی | (د) رتبه بندی |
|----------------------|------------------|---------------|---------------|

۲۱. آخرین جلسه ارزشیابی عملکرد کارکنان تشکیل جلسه بحث و تبادل نظر مدیر با کارمند است که بهترین نوع آن:

- الف) ایفای نقش قضاوت بوسیله مدیر
 ب) جلسه حل مشکل
 ج) جلسه گفت و شنود
 د) جلسه توزیع جوایز

۲۲. اشکال عمده استفاده از نظریه عرضه و تقاضا در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد عاملان کار کدام مورد است؟

- الف) ارزش کار بر اساس قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.
 ب) افزایش نرخ تورم را سبب می‌شود.
 ج) هیچگونه توجهی به دانش و مهارت عاملان کار یعنی انسانها نمی‌گردد.
 د) نظام شایستگی را تضعیف می‌نماید.

۲۳. اخلاق کار کدام دسته از مفاهیم کارکردی را شامل می‌شود؟

- الف) اطاعت پذیری، انضباط گرایی، انتقاد پذیری و منطق پذیری
 ب) آزادی بیان، قانون گرایی، حفظ حقوق محرمانه افراد، قناعت و صرفه جویی
 ج) وقت شناسی، اطاعت در سازمان، امانت داری، تلاش، صداقت، صرفه جویی و پشتکار
 د) واقع گرایی، وجدان کاری داشتن، رویه گرایی، هدف جویی و ساعی بودن

۲۴. هدف اصلی از به کار بردن روش توزیع و انتخاب اجباری در ارزیابی کارکنان چیست؟

- الف) سهولت انجام کار
 ب) صرفه جویی در وقت
 ج) صرفه جویی در هزینه
 د) کاهش اثرات ناشی از اعمال نظر شخصی

۲۵. در کدام روش ارزشیابی مشاغل، طبقه بندی مشاغل نیز تحقق می‌یابد؟

- الف) درجه بندی
 ب) رده بندی
 ج) مقایسه زوجی
 د) مقایسه عوامل

۲۶. فرایند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می‌شود؟

- الف) نیازهای آموزشی
ب) اصول یادگیری
ج) روش آموزشی
د) اهداف آموزشی

۲۷. خط‌مشی‌های مرتبط با حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی در کدام فرایند تأثیر چندانی نخواهد داشت؟

- الف) انتخاب
ب) تعیین هدف
ج) کارمند یابی
د) طراحی شغل

۲۸. «مراحل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت تعیین کردن عرضه و تقاضای آینده در گروه شغلی

و یا مهارت خاص» است.

- الف) پیش‌بینی نیروی انسانی
ب) تجزیه شغل یا کار شکافی
ج) فرایند طراحی شغل
د) کنترل و ارزیابی نیروی انسانی

۲۹. کدام فرایند مدیران منابع انسانی را در انجام ثمر بخش فعالیت‌های خود یاری می‌دهد و بر دیگر

فرایندها مقدم است؟

- الف) برنامه‌ریزی آموزش کارکنان
ب) تحقق و پژوهش در مسائل نیروی کای
ج) قوانین و مقررات استخدامی
د) کار شکافی یا تجزیه شغل

۳۰. در کدام مورد روایی (Validity) و پایایی (Reliability) نقش اساسی دارد؟

- الف) ارزشیابی مشاغل
ب) آزمون‌های استخدامی
ج) برنامه‌ریزی استخدامی
د) طبقه‌بندی مشاغل

۳۱. کدام مورد در تأمین اطلاعات مورد نیاز سیستم اطلاعات منابع انسانی تأثیر کمتری دارد؟

- الف) ارزشیابی کارکنان
ب) حوادث ناشی از کار
ج) طرح ریزی ساختار سازمانی
د) فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۳۲. در پیش بینی نیازهای نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم

از چه شیوه‌ای استفاده کرده ایم ؟

الف) روش نرخ روند

ب) روش برآورد تجربی

ج) روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها

د) روش تناسب شغل و شاغل

۳۳. جهت سنجش کیفیت زندگی کاری از مقاصد راهبردی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کدام ترتیب

از شاغل‌های زیر مناسب تر است ؟

الف) افزایش عملکرد، افزایش خشنودی کار و افزایش خوش بینی اجتماعی و آوازه عمومی سازمان

ب) افزایش مشارکت در کار، خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی و سوانح و بیماری‌ها

ج) کاهش و ترک غیبت کارکنان، کاهش فشار عصبی و کاهش از میان رفتن هزینه‌های پیمان‌ها

د) کاهش شکایت‌ها و کاهش سوانح و بیمار یها و همچنین کاهش از میان رفتن جریمه‌های قانونی

۳۴. چهار مشخصه اصلی رفتار فرد که در مصاحبه استخدامی باید به آن توجه کرد عبارتند از:

الف) ظرفیت مالی و ظرفیت اداری و ظرفیت عقلانی و قدرت شخصی

ب) دانش و تجربه و میزان انگیزه و ظرفیت اداری و قدرت مالی

ج) قدرت مالی و ظرفیت اداری و ظرفیت عقلانی و قدرت شخصی

د) قدرت شخصی و ظرفیت عقلانی و میزان انگیزه و دانش و تجربه

۳۵. در سیاست حقوق و دستمزد بین المللی امروزه تصمیم بر این است که:

الف) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند بر اساس حقوق کشور میزبان پرداخت شود.

ب) حقوق و دستمزد بر اساس درصدی از حقوق و دستمزد کشور میزبان و درصدی از حقوق و دستمزد کشور میهمان پرداخت شود.

ج) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند بر اساس حقوق کشور میهمان پرداخت شود

د) انتخاب کشور پرداخت کننده حقوق به عهده خود کسانی که مشمول این موضوع هستند گذارده شود.

۳۶. این روش پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز اساساً از جمع بندی آراء مستقل خبرگان حکایت دارد)

- الف) تکنیک دلفی
 ب) روش سری زمانی
 ج) روش بررسی روند
 د) روش نسبت یابی

۳۷. در تجزیه و تحلیل مارکف از..... استفاده می شود؟

- الف) قانون احتمالات و ماتریس جابجایی
 ب) از ضرایب قطعی و ماتریس جابجایی
 ج) از قانون احتمالات و ضرایب قطعی
 د) از روند تغییرات در سازمانهای مختلف

۳۸. شیوه آموزش حساسیت (Sensitivity Training) برای ایجاد و یا افزایش مهارتهای..... کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد.

- الف) ارتباطی
 ب) تصمیم گیری
 ج) شغلی و حرفه‌ای
 د) مدیریت و سرپرستی

۳۹. در بررسی برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، کدامیک از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد؟

- الف) بررسی روند ضایعات پرسنلی
 ب) بررسی میزان توسعه و یا تقلیل اهداف
 ج) بررسی میزان و نوع تغییر در اهداف
 د) بررسی روند ضایعات پرسنلی، میزان توسعه، تقلیل و یا تغییر در اهداف

۴۰. با توجه به اهمیت فرایند آموزش کارکنان، کدامیک از معیارهای زیر ملاک بهتری برای ارزیابی اثر بخشی دوره‌های آموزشی به حساب می آید؟

- الف) انتقال مفاهیم به کار آموز
 ب) تغییر رفتار کارآموز
 ج) رضایت کار آموز
 د) میزان یادگیری کارآموز

۴۱. وقتی که به شغل حق نظارت، تصمیم گیری، اختیارات و برنامه ریزی بیشتری واگذار می شود به اصطلاح

شغل را:

- الف) اثر بخش کرده ایم
 ب) توسعه داده ایم
 ج) غنی کرده ایم
 د) کارا نموده ایم

۴۲. موثر ترین شیوه در سطح فردی برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان است.

الف) غنای شغلی job Enrichment

ب) گسترش شغلی job Enlargement

ج) گردش شغلی job Rotation

د) گروه‌های کاری منسجم Integrated Workteams

۴۳. توسعه، گسترش شغل (job Enlargement) عبارت است از:

الف) ایجاد گروه‌های مستقل کاری و توسعه روابط کاری بخشها

ب) ایجاد و گسترش حوزه فعالیت‌های بخشی در تمامی سطوح سازمانی

ج) ترکیب برخی عناصر جدید به محتوی شغل جهت افزایش تنوع وظایف

د) گسترش عمودی شغل به طوری که نیروی انسانی شاغل نه تنها وظایف بیشتری را انجام می‌دهد بلکه نظارت‌های بیشتری را نیز بر حوزه عملکردی خود اعمال می‌نماید.

۴۴. «ارگونومی» به معنای مطالعه رابطه انسان و ماشین به منظور سازگاری..... است.

الف) با کار

ب) با فرد

ج) با محیط سازمان

د) کار با وضعیت فیزیکی فرد

۴۵. پرداختن به کدامیک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام موثر وظایف مدیریت منابع انسانی،

دارای اولویت است ؟

الف) تنظیم روابط کار

ب) برنامه‌ریزی آموزشی

ج) تجزیه و تحلیل شغل

د) نظام ارزیابی عملکرد

۴۶. برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی بر اساس روش نرخ روند، متکی بر..... در سازمان است.

الف) تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه‌ها

ب) ثبات و عدم تغییر در شرایط محیطی

ج) مطالعه جزء به جزء برنامه‌ها و اندازه گیری کار

د) تعیین استانداردهای تغییر و سنجش زمان کار

۴۷. کدامیک از روش‌های ارزشیابی هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغلین مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- (الف) مقیاسهای گرافیکی
(ب) ثبت وقایع حساس
(ج) رتبه بندی و درجه بندی
(د) چک لیست و توزیع اجباری

۴۸. چنانچه روند تغییرات بهره وری منابع انسانی در گذشته افزایشی بوده باشد، کدامیک از نتایج زیر منطقا غیر قابل استنتاج است؟

- (الف) بهبود تکنولوژی و روش‌های انجام کار
(ب) بهبود مهارتها و تواناییهای نیروی کار
(ج) افزایش میل و انگیزش به کار در کارکنان
(د) افزایش حضور کارکنان و میزان ساعاتی که به کار و تلاش پرداخته‌اند

۴۹. تجزیه و تحلیل شغل نهایتا می‌تواند به..... منجر شود.

- (الف) طراحی شغل
(ب) مطالعه شغل
(ج) تنظیم شرایط احراز
(د) تنظیم اطلاعات شغل

۵۰. تاثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه با اهمیت می‌شود؟

- (الف) ابداع و بهبود روشهای کارا تر تولید
(ب) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی
(ج) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
(د) همه موارد

۵۱. در پیش بینی تقاضا به نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم از کدام شیوه یا روش استفاده کرده ایم؟

- (الف) نسبت یابی
(ب) برآورد تجربی
(ج) تجزیه و تحلیل فعالیتها
(د) تناسب شغل و شاغل

۵۲. در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان تابعی است از:

- (الف) رضایت شغلی کارکنان
 (ب) رفتار شغلی و سطح عملکرد کارکنان
 (ج) نظام‌های مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان
 (د) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

۵۳. پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی..... می‌باشد.

- (الف) ارزیابی عملکرد
 (ب) گزینش و استخدام
 (ج) بهسازی و آموزش
 (د) تجزیه و تحلیل شغل

۵۴. کدامیک از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، رویکرد اصلی آن به حداقل نمودن تمایلات ارزیابی‌کننده معطوف است.

- (الف) چک لیست
 (ب) امتیازی
 (ج) توزیع اجباری
 (د) مقیاس مبتنی بر رفتار (bars)

۵۵. اگر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز زیاد و تعداد نیروی انسانی در دسترس کم باشد، مدیریت منابع انسانی چه اقدامی در درون سازمان و چه اقدامی در برون سازمان باید به عمل آورد.

- (الف) انتصاب - انتخاب
 (ب) کارمند یابی - گزینش
 (ج) آموزش و بالندگی - کارمند یابی
 (د) تجدید نظر اساسی در اهداف - گزینش

۵۶. دانشمندان مدیریت معتقدند که در دهه آینده، مهمترین چالشها در محدوده.. خواهد بود.

- (الف) بازار کار
 (ب) اتحادیه‌های کارگری
 (ج) رقابت تولید کنندگان
 (د) بهسازی و آموزش منابع انسانی

۵۷. وظیفه اصلی ستادی در ارزیابی شایستگی کارکنان مربوط به مسئولیت..... می‌شود.

- (الف) مدیر پرسنل
 (ب) مدیر گروه
 (ج) مدیران اجرایی
 (د) سرپرست مستقیم

۵۸. برای پیش بینی میزان کاهش نیروی انسانی در ارتباط با میزان فعالیتها و اقدامات آتی، از روش..... استفاده می شود.

- (الف) بررسی روند
(ب) بررسی آراء
(ج) سری زمانی
(د) بررسی شاخص یا نسبت یابی

۵۹. عدم تکرار حوادث حین کار عمدتاً بستگی به..... دارد.

- (الف) علائق شغلی
(ب) سابقه کار و علائق شغلی
(ج) مهارت‌های فنی و علائق شغلی
(د) سن و علائق شغلی

۶۰. دلیل اینکه روشهای پیش بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارند کدام است.

- (الف) بدلیل متغیرهای اجتماعی و عدم دخالت سازمان در آنها
(ب) بدلیل ضعف آمار در تشخیص نیازهای آتی سازمان
(ج) تغییرات بیش از اندازه کارکنان و عدم امکان پیش بینی آن
(د) نقش اختیار و اراده انسان در انتخاب و استخدام و ترک خدمت

۶۱. گسترش شغل عبارت است از:

- (الف) افزایش حوزه کاری فرد و ارتقاء عمودی همزمان با ارتقاء افقی در سازمان
(ب) افزایش مهارت‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان که ناشی از محدود نمودن وظایف او در قالب ارتقاء عمودی فرد در سازمان است.
(ج) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید به شغل جهت افزایش تنوع آن و گسترش حوزه فعالیت‌های فرد بطور افقی.
(د) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید وظیفه‌ای به شغل با تغییر در ماهیت و نوع کار و اعمال نظارت بیشتر به طور عمودی در سازمان.

۶۲. روش اول طراحی شغل بر اساس ویژگیهای عامل انسانی روش..... و روش دوم بر اساس ویژگیهای..... طراحی می‌شود.

- الف) ادراکی - جسمی، زیستی - حرکتی
 ب) جسمی - حرکتی، ادراکی - زیستی
 ج) جسمی - زیستی، ادراکی - حرکتی
 د) زیستی - حرکتی، ادراکی - جسمی

۶۳. هدف ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از.

- الف) تشویش و تنبیه کارکنان
 ب) برنامه‌ریزی نیروی انسانی
 ج) طبقه بندی عادلانه کارکنان
 د) شناسایی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان

۶۴. مهمترین هدف مدیران منابع انسانی در سازمان کدام است.

- الف) افزایش بهره وری نیروهای انسانی
 ب) افزایش رضایت مندی نیروهای انسانی
 ج) تامین نیازهای مادی و روانی کارکنان
 د) تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

۶۵. در آزمون‌های استخدامی، آزمون استعداد، چه نوع ویژگی‌های فرد را مورد توجه قرار می‌دهد.

- الف) قدرت‌های ویژه ذهنی
 ب) توانایی‌های حرکتی و فیزیکی
 ج) هوش و درجه پیشرفت فرد
 د) انگیزه‌های فردی و مهارت‌های شخصیتی

۶۶. فرآیند آموزش کارکنان به ترتیب شامل مراحل زیر است.

- الف) ممیزی وضعیت، نیازسنجی آموزش، اجرا و ارزیابی
 ب) ارزیابی سازمانی، برقراری اهداف، اجرا و ارزیابی
 ج) ارزیابی عملکرد، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی
 د) نیازسنجی آموزشی، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی

۶۷. استفاده از کدامیک از نظریه‌های حقوق و دستمزد تورم‌زا می‌باشد

- الف) کارایی
 ب) هزینه زندگی
 ج) عرضه و تقاضا
 د) قدرت پرداخت

۶۸. بزرگترین عامل انحراف در ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از

- (الف) ارزشیابی‌های ذهنی
(ب) تمایل به ارفاق
(ج) تعمیم گروهی
(د) گرایش و تبعیض

۶۹- استنتاج اصول مشارکت، تمرین و تکرار در فرایند آموزش براساس کدامیک از نظرات یادگیری زیر

صورت گرفته است؟

- (الف) یادگیری رفتاری
(ب) یادگیری اجتماعی
(ج) شناختی یا گشالت
(د) نقش‌های اجتماعی

۷۰- از روش‌های مختلف طراحی شغل:

- (الف) روش انگیزشی و هویت است.
(ب) روش مدیریت علمی و انگیزشی است.
(ج) روش سیستمی و بهداشتی هرز برگ است.
(د) روش ویژگیهای شغل و ازادی عمل است.

۷۱- در ارزشیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری، به چه نحوی عمل می‌گردد.

- (الف) شایستگی افراد به صورت توزیع نرمال در نظر گرفته می‌شود
(ب) عملکرد کارکنان بر اساس مقایسه زوجی مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌گیرد
(ج) رفتار واقعی افراد به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی و در چار چوب رفتار تعریف شده مورد انتظار از شغل توسط ارزشیاب مورد تطابق قرار می‌گیرد
(د) عملکرد کارکنان مورد ارزیابی ارزشیابان قرار گرفته و به صورت کمی و توزیع اجباری بیان می‌گردد

۷۲- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی به ترتیب شامل مراحل..... می‌باشد

- (الف) پیش بینی تقاضای نیروی کار، پیش بینی عرضه نیروی کار، برآورد نیازها، طرح ریزی عملیاتی و کنترل عملیات
(ب) طرح ریزی عملیاتی، برآورد عرضه نیروی کار، استخدام، گزینش و انتصاب
(ج) پیش بینی تقاضا، بهره‌وری نیروی انسانی، طرح ریزی عملیاتی، توسعه و بهبود نیروی انسانی
(د) پیش بینی تقاضا، طرح ریزی عملیاتی، استخدام، انعطاف پذیری و توسعه و بهبود نیروی انسانی

۷۳- زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آنها را اشغال کنند وجود دارد، سازمانها به.

الف) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته‌ای نیاز دارند

ب) تشویق و تهییج کارکنان به نوآوری نیاز دارند

ج) داوطلبان کار فاقد مهارت‌های مورد نیاز سازمانها از نظر نوع و درجه کیفیت نیاز دارد

د) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند

۷۴- آموزش حساسیت جهت ایجاد و یا ارتقای..... مورد استفاده قرار می‌گیرد

الف) دانش شغلی

ب) دانش سازمانی

ج) مهارت‌های ارتباطی

د) مهارت‌های تصمیم‌گیری

۷۵- از بهترین منابع جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل، کدام است

الف) مدیران عالی

ب) مدیران میانی

ج) کارکنان عملیاتی

د) سرپرست‌های واحدها

۷۶- طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی معمولاً طی کدام مراحل انجام می‌گیرد.

الف) مطالعه و شناخت، سازماندهی، طراحی، حفظ و نگهداری و نصب کامپیوتر

ب) طراحی، انتخاب، نصب کامپیوتر، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد

ج) مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، سازماندهی، طراحی و نصب کامپیوتر

د) مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، طراحی، انتخاب و نصب کامپیوتر و حفظ و نگهداری

۷۷- عوامل مهمی که در فرایند کارمند یابی تاثیر دارد و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمند یابی

موفق نخواهد بود، کدامند ؟

الف) محیطی، سازمانی

ب) اقتصادی، اجتماعی

ج) اتحادیه‌ها، هزینه‌ها

د) تکنولوژیک، قوانین و مقررات

۷۸- آشنا سازی عبارت است از فرایند تجهیزیات کارکنان به.

- الف) همکاران و سرپرست و محیط کاری
- ب) دستوراتی برای ارتباط با همکاران و مشتریان
- ج) قوانین و مقررات و آئین نامه‌های اجرایی در سازمان
- د) اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعات برای اجرای رضایت مندانه وظایف و فعالیت هایشان

۷۹- شرح شغل و مشخصه‌های شغلی دو مؤلفه اصلی چیست؟

- الف) تجزیه شغل
- ب) ارزشیابی شغل
- ج) طبقه بندی شغل
- د) طرحی شغل

۸۰- فرایند برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می‌شود؟

- الف) اصول یادگیری
- ب) روشهای آموزشی
- ج) نیازهای آموزشی
- د) اهداف آموزشی

۸۱- در کدام یک از روشهای ارزشیابی مشاغل از مقایسه مشاغل استفاده می‌شود؟

- الف) روش امتیازدهی موزون
- ب) روش استفاده از رتبه بندی
- ج) روش گروه بندی سلسله مراتبی
- د) روش منفی رشد

۸۲- در این روش آموزش مدیر (پرورش نیروی انسانی) کارآموزان فنون مربوط به روابط افراد با یکدیگر و اثر رفتار شخصی خود را بر دیگران می‌آموزند.

- الف) گردش شغلی
- ب) مربی گری
- ج) ایفای نقش
- د) نمایش

۸۳- در استفاده از روش امتیازی در طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل ، عامل نو آوری و خلاقیت مربوط است

به عامل

- الف) مساعی
- ب) مهارت
- ج) مسئولیت
- د) محیط

۸۴- کدامیک از روش های استخدام موجب تبعیض تعمدي يا غير تعمدي مي باشد؟

الف) آگهی های استخدامی

ب) سازمانهای کاریابی عمومی

ج) سازمانهای کاریابی خصوصی

د) معرفی بوسیله کارکن فعلی سازمان

۸۵- مدیریت شرکتی برای رفع کسالت و دلزدگی شاغلین، مشاغل را با افزودن وظائفی تغییر می دهد و از

حالت یکنواختی و یکسانی خارج می نماید. این موضوع منطق با کدام روش انگیزش در عمل است؟

الف) توسعه شغل

ب) مهندسی شغل

ج) غنی سازی شغل

د) چرخش شغل

پاسخنامه

1- گزینه الف صحیح است) منظور از طراحی شغل تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری شود.

2- گزینه ج صحیح است) از طریق غنی سازی شغلی استقلال و مسئولیت و خودکنترلی بیشتر امکان پذیر خواهد بود. این روش به احساس رضایت انگیزش بیشتر و افزایش بهره وری منجر می‌شود. غنی سازی شغل باعث می‌شود که فرد در فرایند برنامه‌ریزی اجرا و ارزیابی کار نقش بیشتری ایفا نماید و از آزادی عمل، استقلال و اختیار و اقتدار بیشتری برخوردار باشد و در نتیجه مسئولیت‌های فرد افزایش یابد و از فعالیت‌های خود بازخورد دریافت داشته و اشتباهات خود را اصلاح نماید و عملکرد خود را بهبود ببخشد.

3- گزینه ج صحیح است) در غنی سازی شغل تلاش می‌شود که شغل بامعنی و دارای اختیارات کافی بوده و زمینه‌ای مناسب برای رشد شاغل باشد. گزینه دوم اشاره به گردش شغلی دارد.

4- الف صحیح است) توسعه شغلی فنی است که به کمک آن برای ایجاد انگیزه در کارکنان وظیفه‌های تازه را که مربوط به کار آنان است به شغلشان اضافه می‌شود و این امر موجب متنوع شدن شغل می‌شود.

5- گزینه ج صحیح است)

سبک مشارکتی (لیبرال) ← طراحی شغل ← توسعه شغلی و غنی سازی شغلی

سبک میانه رو ← توسعه شغلی،

سبک آمرانه محافظه کار ← ساده سازی و تخصصی کردن کار و تعیین جزئیات نحوه انجام کار

6- گزینه ج صحیح است) مدل ساده سازی کار همان روش مهندسی شغل است. هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار زمان سنجی و روش سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم.

7- گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی عبارتست از افزایش مسئولیت‌ها و وظایف دیگر به شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. در واقع غنی سازی شغل عبارت است از روشی که امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیارشان قرار می‌دهد.

8- گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به

توفیق، شناخت مسئولیت پذیری رشد و کمال را در آن‌ها برآورده ساخت و شغل را باید به گونه‌ای طراحی کرد تا حتی المقدور این نیازها در شاغلین ارضا شود. بنابراین در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر (تلفیق عمودی) بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

9 – گزینه د صحیح است) فرق بین توسعه شغل و غنی سازی شغل در این است که در توسعه شغلی با افزودن وظایف عملیاتی به شغل آنرا به طور افقی توسعه می‌دهیم و حیطه شغلی افزایش پیدا می‌کند اما در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت بیشتر شغل را از لحاظ عمق گسترش می‌دهیم.

10 – گزینه د صحیح است) غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیشتری به کارشان داشته باشند و فعالیت‌ها را بطور کامل با آزادی، استقلال و مسئولیت بالا انجام دهند و چنین شغلی چنان به افراد بازخورد می‌دهد که بتوانند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند.

11 – گزینه الف صحیح است) برای جلوگیری از خودبیگانه شدن در سطح فردی از غنی سازی شغل استفاده می‌شود و در سطح گروهی از روش مشاغل گروهی استفاده می‌شود. بدین ترتیب که یک گروه را مامور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند.

12 – گزینه د صحیح است) الگوهای متفاوتی برای طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از:

روش مدیریت علمی (روش تیلوریسم یا روش مهندسی مشاغل)

روش انگیزشی

روش سیستمی

روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

13 – گزینه د صحیح است) هویت شغلی به این معنی است که وظایف شغلی به گونه‌ای بیان می‌شوند که برای مشاغل از ابتدا تا انتها مشخص بوده و تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته باشند. در هویت شغلی (به جای جزئی کردن کار، کارکنان یک کار را به طور کامل انجام می‌دهند) از تمامی مهارت‌ها و توانایی‌های فرد در انجام یک کار به طور کامل استفاده می‌شود.

14 – گزینه ج صحیح است) هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان سنجی و حرکت سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را بدست آوریم.

15 – گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع،

میزان ونحوه انجام گرفتن فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن. بنابراین هدف از تجزیه و تحلیل شغل تهیه و تنظیم دو فرم شرح شغلی و شرایط احراز شغل می‌باشد احراز شغل شامل خصوصیات مانده مهارت، تجزیه و تحصیلات شاغل و شرایط کاری است که از آن به عنوان مشخصات شغلی نیز نام برده میشود.

16 - گزینه د صحیح است) متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. در این روش بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی (4م) و زیر مجموعه‌های در هر شغلی شناسایی میشوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیت دارند که سازمان حاضر است بابت آن‌ها پول بپردازد. امروزه 4 م یعنی مهارت، مساعی، مسئولیت و محیط به عنوان عوامل کلیدی شناسایی میشوند.

17 - گزینه ج صحیح است) در سازمان‌ها چهار نوع روش ارزشیابی شغل وجود دارد. امتیازی، طبقه بندی، مقایسه عوامل و درجه بندی (رتبه بندی)

روش مناسب ارزشیابی در درجه اول به نوع سازمان و فعالیت آن بستگی دارد و از طرف دیگر این روش باید مورد تایید و توافق کارکنان سازمان نیز باشد.

18 - گزینه د صحیح است) مهمترین هدف تجزیه و تحلیل شغل تحقق شعار مزد مساوی برای کار مساوی از طریق تعیین ارزش نسبی مشاغل میباشد. از دیگر کارکردهای تجزیه و تحلیل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

کمک به مدیران و سرپرستان در جهت تعریف وظایف و مسئولیت‌های شاغلان
تعیین نیازهای استخدامی سازمان

مبنایی برای برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی و توسعه شغلی

ارائه اسناد مدلل به کارکنان معترض پیرامون جایگاه مشخص و تناسب آن در ساختار
مبنایی بر اساس آن بتوان توان بالقوه کارکنان را بالفعل تبدیل کرد و انتظارات مثبت را در آن‌ها برانگیخت.

19 - گزینه ج صحیح است) مدیریت منابع انسانی شامل چهار نوع نظام می‌باشد.

نظام حفظ و نگه داری ← شامل مدیریت، عملکرد، حقوق و مزایای دریافتی، بیمه و بازنشستگی، تامین بهداشت و ایمنی کار.

نظام جذب، تامین و تعدیل ← شامل کارمندیابی، انتخاب و برنامه‌ریزی نیروی انسانی

نظام آموزش و بهسازی ← شامل توانمند سازی کارکنان و مدیریت مسیر ترقی

نظام کاربرد (به کارگیری موثر منابع انسانی) ← اگر هر گونه نارسایی در دیگر نظام‌ها وجود داشته باشد این نظام باید در صدد جبران آن باشد.

20- گزینه ج صحیح است) روش‌های ارزشیابی عملکرد: مقیاسی، عامل سنجی، ثبت وقایع حساس، توصیفی، قیاسی، درجه بندی، توزیع اجباری؛ انتخاب اجباری، مقیاسی رفتاری و مدیریت بر مبنای هدف روش‌های ارزشیابی مشاغل: امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. البته در بعضی از کتابها روش رتبه بندی را برای ارزشیابی عملکرد نیز به کار برده‌اند.

21 - گزینه ب صحیح است) در خاتمه ارزیابی عملکرد کارمند، مصاحبه‌ای رسمی با وی به عمل می‌آید و نتایج حاصل از عملکرد کارمند به اطلاع وی رسانده میشود این مصاحبه‌ها باید طوری طراحی و برگزار شوند که هم رئیس و هم مرئوس آن را فرصت مناسبی برای مطرح کردن مشکلات خود و چاره جویی برای آنها بدانند.

22 - گزینه ج صحیح است) موقعی که با استفاده از قانون عرضه و تقاضا میزان حقوق و دستمزد محاسبه میگردد در واقع هیچگونه توجهی به نیازهای انسانی، مهارت‌ها و تخصص‌ها نمی‌شود.

23 - گزینه ج صحیح است) اخلاق کار مفاهیم کارکردی مانند وقت شناسی، اطلاعات در سازمان، امانت داری، تلاش، صداقت، صرفه جویی و پشتکار را شامل میشود

24 - گزینه د صحیح است) در هر روش توزیع اجباری و انتخاب اجباری به طور قابل ملاحظه‌ای از آزادی عمل ارزیاب کاسته میشود. در روش توزیع ارزیاب باید ارزشیابی را در معیار منحنی توزیع نرمال انجام دهد و در روش انتخاب اجباری عوامل ارزیابی به صورت جفت جفت مشخص میشود و ارزیاب باید از بین این دو عامل فقط یکی را توصیف واقع بینانه‌تر از ارزیابی شونده را دارد ارائه دهد.

25 - گزینه الف صحیح است) استفاده از روش درجه بندی (طبقه بندی) در ارزشیابی مشاغل مستلزم تعیین طبقات و سطح آن در سازمان است تا همه مشاغل سازمانی را در بر گیرد و در نتیجه هر شغل در طبقه و سطح خاص خود قرار می‌گیرد.

26 - گزینه الف صحیح است) مراحل فرآیند آموزش کارکنان عبارت است از:

تعیین نیازهای آموزشی ← تعیین هدف عالی آموزشی و توسعه منابع انسانی ← تعیین محتوای دوره‌ها

27 - گزینه ب صحیح است) فرآیند تعیین اهداف قبلا بواسطه مدیران عالی تعریف شده است و استراتژی‌ها و خط مشی‌ها یی که در مدیریت منابع انسانی مطرح میشود در راستای این اهداف کلان قابل تعریف است.

28 - گزینه الف صحیح است) جهت پیش‌بینی نیروی انسانی اولین گام بررسی وضع موجود و بر آورد احتیاجات آینده بر اساس اطلاعات مفصل از گذشته و حال و آینده می‌باشد. در صورت نداشتن اطلاعات و یا کسب اطلاعات غلط نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها به هم خواهد ریخت از این رو کسب اطلاعات بر مبنای فهرست موجودی نیروی انسانی جهت تجزیه و تحلیل‌های بعدی ضرورت دارد.

29 - گزینه د صحیح است) برای انجام هر برنامه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مانند کاریابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی مشاغل و... نیاز به اطلاعات موثق و همه جانبه است که از طریق تجزیه و تحلیل شغل مسیر میشود.

30 - گزینه ب صحیح است) هر آزمون از جمله آزمون‌هایی که برای انتخاب و استخدام افراد به کار برده میشود. باید دارای پایایی و روایی باشد تا قابل اعتماد بوده و راهنمای خوبی در تصمیم‌گیری‌های مسئولان سازمان باشد. پایایی با تکرار آن آزمون نتایج یکسان باشد

روایی (اعتبار) آیا آزمون آن چیزی را که ما می‌خواهیم اندازه‌گیری کنیم، اندازه‌گیری میکند یا خیر؟ (مثلا شایستگی: آیا شایستگی را اندازه می‌گیرد یا خیر)

31 - گزینه ج صحیح است) در تامین اطلاعات نیروی انسانی مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی انگیزش کارکنان، مهارت، حقوق و مزایا، ارزشیابی کارکنان و حوادث ناشی از کار در ارای اهمیت بیشتری می‌باشد.

32 - گزینه الف صحیح است) روش نرخ روند در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم میدهم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

33 - گزینه ب صحیح است) محیط کاری دارای کیفیت است که در آن: احساس امنیت شغلی شود، احساس آرامش روانی شود، مشارکت در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، مشاغل با شغل تناسب داشته باشد، همکاران سازگار باشند، امکان ارتقا وجود داشته باشد، محل کار مناسب و شرایط کار مطلوب باشد، فرصت‌هایی برای ترقی و پیشرفت وجود داشته باشد حقوق و دستمزد و پاداش و امکانات رفاهی کافی و حوادث ناشی از کار کم باشد و محیط کار بهداشتی باشد. خط‌مشی‌های مشخص‌های و شغل متنوع و همراه با مسئولیت باشد.

34 - گزینه د صحیح است) در مصاحبه استخدامی سعی میشود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان

بوسیله فرم درخواست کار بدست آورد عواملی از قبیل انگیزه واقعی فرد، جنبه‌های مختلف شخصیتی مثل قدرت شخصی (هوش) و ظرفیت عقلانی.

35 – گزینه ب صحیح است) یک بهترین شیوه پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان و مدیران شرکت‌های چند ملیتی وجود ندارد بلکه لازم است هر سازمان در راستای استراتژیک‌های حرکتی خود نظام مناسبی را طراحی کند و در موارد معمول بر اساس در صدی از قوانین در کشور پرداخت می‌گردد.

36 – گزینه الف صحیح است) روش‌های پیش‌بینی تقاضا

روش‌های ذهنی: شامل روش قضاوت کارشناسی و فن دلفی می‌باشد

روش غیر عینی: مبتنی بر اطلاعات تاریخی و استفاده از فنون آماری

37 – گزینه الف صحیح است) در تجزیه و تحلیل مارکوف از قانون احتمالات و ماتریس جابجایی استفاده شده است. در مدل مارکوف از روند تغییرات گذشته جابجایی منابع انسانی در داخل یک سازمان و تبدیل آن به ضرایب احتمالی جابجایی و استفاده از آن ضرایب برای پیش‌بینی تغییرات استفاده میشود

38 – گزینه الف صحیح است) آموزش حساسیت روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق رفتار متقابل (تعامل) بین اعضای گروه

39 – گزینه د) در بررسی پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی باید به موارد زیر در بلند مدت و کوتاه مدت توجه نماییم:

در بلند مدت: بررسی هدف‌ها و برنامه‌های بلند مدت سازمان بررسی روند رشد جمعیت، بررسی روند سیاسی - اجتماعی

در کوتاه مدت: بررسی برنامه و بودجه، بررسی ضایعات پرسنلی، بررسی قوانین و مقررات استخدامی

40 – گزینه ب صحیح است) سودمندی و اثر بخشی آموزش بر اساس چهار معیار رضایت کارآموزان از دوره، میزان یادگیری کارآموز به ویژه در مشاغل فنی در مشاغل فنی که بر اساس تفاوت کارآموز از نظر کسب مهارت و دانش جدید با دانش قبلی پس از دوره آموزشی مشخص می‌گردد و موجب تغییر رفتار کارآموز می‌گردد میتواند بسیار مناسب باشد.

41 – گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی عبارتست از افزایش مسئولیت‌ها و وظایف دیگر به شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. در واقع غنی سازی شغل عبارت است از روشی که امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیارشان قرار می‌دهد.

غنی سازی شغلی بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت مسئولیت پذیری رشد و کمال را در آن‌ها برآورده ساخت و شغل را باید به گونه‌ای طراحی کرد تا حتی المقدور این نیازها در

شاغلین ارضا شود. بنابراین در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر (تلفیق عمودی) بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

42 - گزینه الف صحیح است) برای جلوگیری از خودبیگانه شدن در سطح فردی از غنی سازی شغل استفاده می‌شود و در سطح گروهی از روش مشاغل گروهی استفاده می‌شود. بدین ترتیب که یک گروه را مامور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند.

43 - گزینه ج صحیح است) در توسعه شغلی وظایفی جدید را به شغل اضافه می‌کنیم. به اصطلاح به آن تنوع می‌بخشیم. (مثلا اگر وظیفه کارگر قبلا بستن دو پیچ بر روی ماشین بوده الان بستن سه پیچ و وصل کردن دوسیم را به عهده او می‌گذاریم) و حوزه فعالیت‌های فرد را به طور افقی گسترش می‌دهیم. (افزایش حیطة و نظارت)

44 - گزینه د صحیح است) روش ارگونومیکز همان روش طراحی مشاغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان و به معنای سازگاری با وضعیت فیزیکی افراد است. در این روش سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی که معمولا در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان بوجود می‌آید

45- گزینه ج صحیح است) برای انجام هر برنامه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مانند کاریابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی مشاغل و... نیاز به اطلاعات موثق و همه جانبه است که از طریق تجزیه و تحلیل شغل مسیر میشود.

46- گزینه ب صحیح است) روش نرخ روند (نسبت یابی) در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آنها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم می‌دهیم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

47 - گزینه ج صحیح است) روش‌های ارزشیابی عملکرد: مقیاسی، عامل سنجی، ثبت وقایع حساس، توصیفی، قیاسی، درجه بندی، توزیع اجباری؛ انتخاب اجباری، مقیاسی رفتاری و مدیریت بر مبنای هدف روش‌های ارزشیابی مشاغل: امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی.

البته در بعضی از کتابها روش رتبه بندی را برای ارزشیابی عملکرد نیز به کار برده‌اند.

48 - گزینه د صحیح است) با توجه به عوامل موثر بر بهره‌وری که رابطه‌ای مستقیم با مهارت‌ها و توان به کارگیری تکنولوژی مناسب‌تر و تمایل کارکنان را مورد تاکید دارد، بنابراین حضور فیزیکی رابطه مستدلی را تصویر نمی‌سازد.

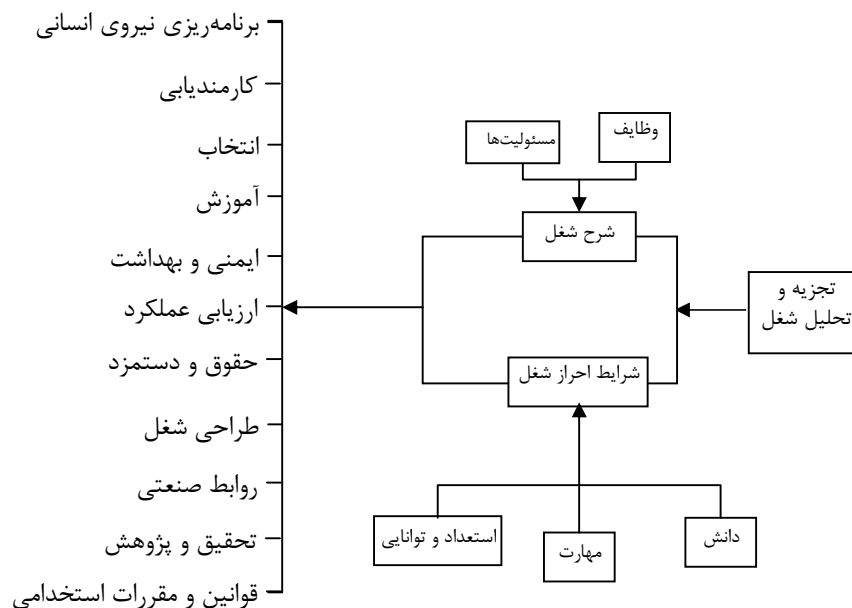
49 - گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی چند مرحله‌ای متشکل از جمع آوری اطلاعات طبقه بندی و تحلیل اطلاعات، تنظیم شرح شغل، مشخصه شغلی و احراز شغل می‌باشد که در نهایت منجر به طراحی و طبقه بندی شغل می‌گردد.

50 - گزینه ب صحیح است) اصول مدیریت علمی عبارتند از: مدیریت باید عملی باشد (علم جایگزین قوانین سرانگشتی شود) - انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد - آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد - روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان باید وجود داشته باشد - با توجه به چهار اصل فوق مشخص است که ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان و ابداع و بهبود روش‌های کارآتر تولید در توسعه مهندسی صنایع نقش مهمی داشته است و انتخاب و آموزش علمی کارکنان در توسعه مدیریت منابع انسانی بسیار با اهمیت بوده است.

51 - گزینه الف صحیح است) روش نرخ روند (نسبت یابی) در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم می‌دهیم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

52 - گزینه ب صحیح است) بهره‌وری نیروی انسانی تابعی است از عملکرد کارکنان و رفتار شغلی (مانند توان، شناخت شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش، اعتبار و سازگاری محیط)

53 - گزینه د صحیح است)



54 – گزینه ج صحیح است) در هر روش توزیع اجباری و انتخاب اجباری به طور قابل ملاحظه‌ای از آزادی عمل ارزیاب کاسته می‌شود. در روش توزیع ارزیاب باید ارزشیابی را در معیار منحنی توزیع نرمال انجام دهد و در روش انتخاب اجباری عوامل ارزیابی به صورت جفت مشخص می‌شود و ارزیاب باید از بین این دو عامل فقط یکی را توصیف واقع بینانه‌تر از ارزیابی شونده را دارد ارائه دهد.

55 – گزینه ج صحیح است)

56 – گزینه د صحیح است) برای مدیران متخصص در منابع انسانی پدیده جهانی شدن دارای اهمیت است! به این علت که چون با افزایش شدید رقابت مواجه می‌باشد. در گذشته در اسر دنیا شرکت‌ها تنها در سطح محلی رقابت می‌کردند ولی اکنون دریافته اند باید شرکت‌های رقیب خارجی که با قدرت و سرعت زیادی حرکت می‌کنند رقابت نمایند و این امر تنها از طریق بهسازی و آموزش کارکنان میسر است.

57 – گزینه الف صحیح است) وظیفه متخصصان امور پرسنلی ستادی است و این متخصصان بی آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستور دهی مستقیم داشته باشد با در مقام مشاور با مدیران اجرایی همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می‌دهند.

58 – گزینه الف صحیح است) روش‌هایی پیش‌بینی تقاضا برای نیروی انسانی عبارتند از: قضاوت مدیریتی، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها و روندها، تجزیه و تحلیل مطالعه کار، مدل سازی

در بعضی از کتاب‌ها (مدیریت عمومی الوانی) روش نسبت یابی جزء روش‌های روند یابی است در حالی که در بعضی کتاب‌ها (منابع سعادت) روش نسبت یابی به عنوان یک روش مجزا از روش روند یابی مطرح شده است.

59 – گزینه ج صحیح است) تحقیقات نشان می‌دهد که دو عامل مهارت فنی و علایق شخصی که از متغیرهای مربوط به مسائل انسانی در بروز حوادث است نقش عمده در کاهش وقوع حوادث دارند. (البته سایر گزینه‌ها نیز می‌توانند درست باشد ولی این گزینه بهتر از سایر گزینه‌هاست)

60 – گزینه د صحیح است) دلیل اینکه روش‌های پیش‌بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارد این است که انسان موجودی زنده است که به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و ماده‌ای بی جان نیست که به راحتی در دیگران شکل بگیرد به همین جهت بر طبق اختیار و اراده خود عمل می‌کند و برابر خواسته‌های دیگران مقاومت می‌کند.

61 – گزینه ج صحیح است) فرق بین توسعه شغل و غنی سازی شغل در این است که در توسعه شغلی با افزودن وظایف

عملیاتی به شغل آنرا به طور افقی توسعه می‌دهیم و حیطه شغلی افزایش پیدا می‌کند اما در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت بیشتر شغل را از لحاظ عمق گسترش می‌دهیم. در توسعه شغلی وظایفی جدید را به شغل اضافه می‌کنیم. به اصطلاح به آن تنوع می‌بخشیم. (مثلا اگر وظیفه کارگر قبلا بستن دو پیچ بر روی ماشین بوده الان بستن سه پیچ و وصل کردن دوسیم را به عهده او می‌گذاریم) و حوزه فعالیت‌های فرد را به طور افقی گسترش می‌دهیم. در توسعه شغلی حیطه شغل افزایش می‌یابد و تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود نیز افزایش می‌یابد.

62 – گزینه ج صحیح است) الگوهای متفاوتی برای طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از:

روش مدیریت علمی (روش تیلوریسم یا روش مهندسی مشاغل) ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی

طراحی شغل براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ (غنی سازی شغل)
 نظریه فعال سازی (گردش شغلی)
 نظریه ویژگی‌های شغل

روش انگیزشی

روش سیستمی
 طراحی شغل براساس ویژگی‌های زیستی و جسمی (ارگونومی)
 روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی
 روش ادراکی - حرکتی

63 – گزینه د صحیح است) اهم اهداف ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین بازدهی کار یا بهره وری، تعیین کارایی، تعیین کارآمدی و طبقه بندی عادلانه کارکنان بنابراین هدف اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است

64 – گزینه الف صحیح است) هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، موثرترین کمکی است که میتوان به سازمان نمود.

65 – گزینه الف صحیح است) هدف از آزمون استعداد، پی بردن به قدرت ذهنی فرد و حصول اطمینان از دقت، سرعت انتقال و قدرت تشخیص است

66 – گزینه د صحیح است) آموزش فرآیندی است که از پنج مرحله زیر تشکیل شده است:

تشخیص نیازها – تعیین اهداف آموزشی - انتخاب روش آموزشی – برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره – ارزیابی دوره

آموزشی

67- گزینه ب صحیح است) بر اساس نظریه عامل هزینه زندگی بین میزان حقوق و دستمزد پرداختی به عاملان کار و هزینه‌های زندگی (مبالغی که یک فرد یا خانوار به طور معمول و متداول برای زندگی متعارف خود در یک دوره زمانی مصرف میکند) رابطه نزدیکی وجود دارد. بنابراین بسته به اینکه همه ساله چه میزان هزینه‌های زندگی بر اساس تورم افزایش می‌یابد متناسب با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد عاملان کار افزود.

68 – گزینه الف صحیح است) یکی از بزرگترین عوامل انحراف در ارزشیابی کارکنان ارزشیابی‌های ذهنی است. ارزشیابی ذهنی ریشه در ذهنیت ارزیاب و عمدتاً نیز متأثر از عواطف و احساسات خوب و بد ارزیابان در مورد ارزیابی شنوندگان هستند. سایر انحرافات عبارتند از قضاوت‌های شخصی، تمایل به ارزشیابی متوسط، سختگیری‌های بی مورد، معیارهای فرهنگی ارزیاب، گرایش به تبعیض، تاثیر رفتارهای آخر سال کارکنان.

69 – گزینه الف صحیح است) بر اساس نظریه رفتاری در طراحی برنامه‌های آموزشی باید به موارد زیر توجه کنیم:

برنامه‌های آموزشی به بخش‌ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود (کم کم به فرد آموزش دهیم)
آموزش نباید فقط سخنرانی باشد و افراد شنونده بلکه باید جوی را به وجود آورد تا افراد خود فعالانه در امر آموزش و یادگیری مشارکت کنند.

پس از آموزش باید به افراد فرصت داد مهارت‌هایی را که آموخته‌اند تمرین کنند.

فرد باید مهارت‌هایی را که آموخته است آنقدر تکرار کند تا عمل به آن به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد.

70 – گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 62 رجوع شود.

71 – گزینه ج صحیح است) در حالی که در روش مقیاس کارکنان بر اساس صفات کلی شخصیتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند روش مقیاس رفتاری ارزشیابی کنندگان را مستلزم می‌سازد تا کارکنان را بر اساس یک پیوستار تعریف شده از رفتارهای مثبت یا منفی رتبه بندی نمایند و رفتار افراد را به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی قرار دهند. در این روش تاکید بر سنجش رفتار باز خورد به کارکنان و ایجاد نگرش مثبت می‌باشد.

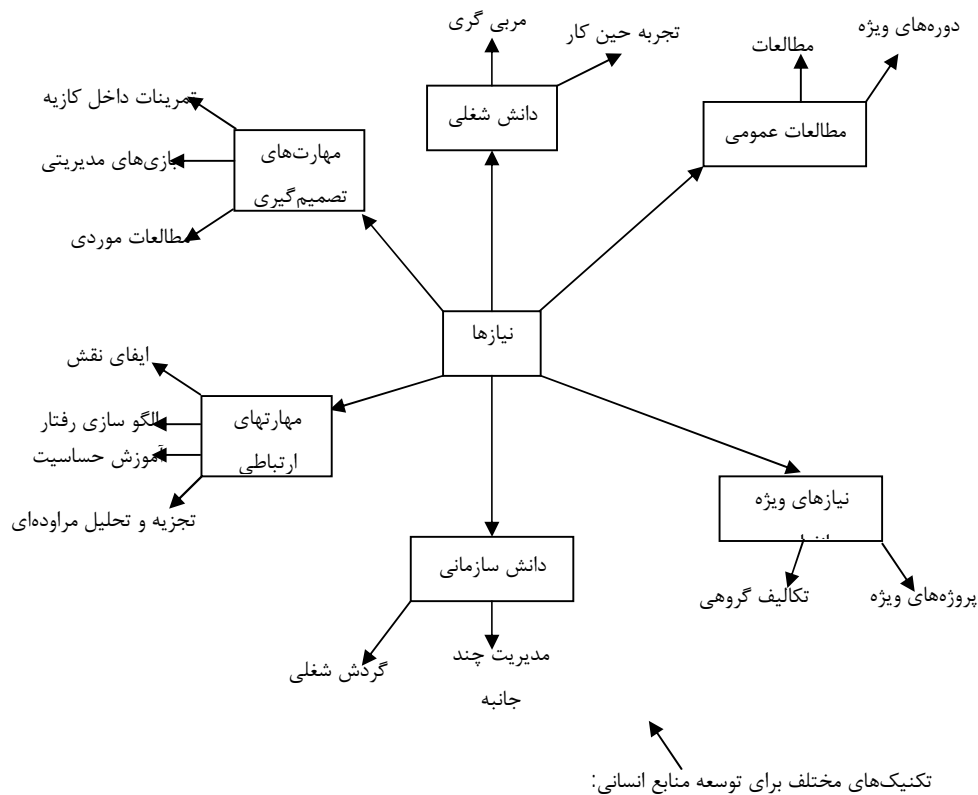
72 – گزینه الف صحیح است) فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله زیر تشکیل می‌شود:

پیش‌بینی تقاضا – پیش‌بینی عرضه – پیش‌بینی نیازها (برآورد نیازها) – طرح ریزی عملیاتی یا برنامه‌ریزی نیروی

انسانی - کنترل عملیات (کنترل نیروی انسانی)

73 - گزینه د صحیح است) زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آن را اشغال کنند وجود دارد سازمان به سیاست‌ها و مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند تا بتوانند با حفظ منابع انسانی واجد شرایط به ادامه فعالیت خود امیدوار باشند

74 - گزینه ج صحیح است)



آموزش حساسیت روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق رفتار متقابل (تعامل) بین اعضای گروه

75 - گزینه د صحیح است) اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل شغل از منابع چهار گانه زیر به دست می‌آید:

- اسناد و مدارک داخلی و خارجی

- مصاحبه با مدیران اجرایی که ارتباط غیر مستقیم با شاغلین دارند.

- مصاحبه با نیروهای عملیاتی (شاغلین) سازمان

- مصاحبه با مدیران و روسایی که به طور مستقیم با شاغلین ارتباط دارند که این مورد بهترین منبع کسب اطلاعات

می‌باشد، زیرا نیروهای عملیاتی دارای دید اندکی هستند و وظایف و مسئولیت‌ها را نمیتوانند به درستی شناسایی کنند.

مدیران عالی و میانی نیز بر عکس نیروهای عملیاتی دارای دید کلی در مورد شغل هستند.

76 - گزینه د صحیح است) طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولا در پنج مرحله انجام می‌گیرد:

- مطالعه و شناخت سیستم فعلی

- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی

- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید

- انتخاب و نصب کامپیوتر

- حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

77 - گزینه الف صحیح است) این عوامل عبارتند از: عوامل محیطی و عوامل سازمانی.

عوامل محیطی: شامل عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژیک و قوانین مقرراتی دولتی

عوامل سازمانی: خوش نامی یا بد نامی سازمان، جذابیت شغلی، سیاست‌ها و خطی مشی سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و هزینه کارمندیابی.

78 - گزینه د صحیح است) آشناسازی عبارت است از تجهیز کارکنان به اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعاتی که

برای اجرای رضایتمندانه مشاغلشان به آن نیازمندند. چنین اطلاعات پایه‌ای عبارتند از: اعمالی مانند اینکه چگونه حقوق بگیرند، چگونه کارت شناسایی بدست بیاورند، ساعات کاری کدامند و کارمند جدید با چه کسی باید کار کند.

79- گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل:

فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظائفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. بنابراین هدف از تجزیه و تحلیل شغل تهیه و تنظیم دو فرم شرح شغلی و شرایط احراز شغل می‌باشد. احراز شغل شامل خصوصیات مانند مهارت، تجربه و تحصیلات شاغل و شرایط کاری است که از آن به عنوان مشخصات شغلی نیز نام برده می‌شود.

شرح شغل و مشخصه‌های شغلی به عنوان دو مولفه اصلی تجزیه و تحلیل شغل به کار می‌روند. در شرح شغل وظایف و مسئولیت‌ها مشخص می‌شود و در شرایط احراز شغلی دانش، مهارت و استعداد و توانایی افراد مشخص می‌شود.

80- گزینه ج صحیح است) مراحل مختلف فرآیند آموزش:

تشخیص نیازهای آموزشی - تعیین اهداف آموزشی - انتخاب روش آموزشی - برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی - ارزیابی دوره آموزشی

81- گزینه ب صحیح است) در روش رتبه بندی مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر مقایسه و ارزشیابی و به ترتیب اهمیت از با ارزش ترین و بالاترین تا پایین ترین شغل سازمان رتبه بندی می‌شوند. در واقع رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. بوسیله روش رتبه بندی مشاغل تنها می‌توان ترتیب مشاغل را در سازمان معین کرد و تفاوت‌های نسبی میان آنها نشان داده نمی‌شود.

82- گزینه ج صحیح است) در روش ایفای نقش مسائل ضمن برخورد افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده است بوجود می‌آید و مطرح می‌گردد و آنان باید همان موقع نسبت به آن واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد. در دو روش ایفای نقش، کارآموزان تنها با مسأله‌ای انتزاعی که باید بدان بیندیشند و به طریقی عقلایی حلش کنند، مواجه نیستند و جنبه‌های احساسی رفتار انسان نیز در این امر دخالت می‌یابد. بنابراین در روش ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می‌کنند. استفاده از روش ایفای نقش هنگامی مؤثر خواهد بود که افراد، نقشی را که به عهده آنها گذارده شده است با میل و رغبت پذیرفته باشند.

83- گزینه ب صحیح است) متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. در این روش به جای ارزشیابی تمام مشاغل موجود، نمونه‌ای از مشاغل کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی (4م) و زیر مجموعه‌های هر یک از آنها در هر شغلی شناسایی می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیت دارند که سازمان حاضر است بابت آنها پول بپردازد. امروزه 4 م یعنی مهارت، مساعی، مسئولیت و محیط به عنوان عوامل کلیدی شناسایی می‌شوند.

عوامل کلیدی	زیر مجموعه‌های عوامل کلیدی
مهارت	دانش شغلی، تجربه، خلاقیت و نوآوری
مساعی	تلاش‌های فکری و جسمی
مسئولیت	سیاست‌گذاری و تعیین خواستی، نظارت بر کار و سرپرستی مرئوسان، ایجاد روابط حسنه با مراجعان مسئولیت‌های مالی
محیط	دشواری و خطرناک بودن محیط کار

مجموعه تست

۱-..... یعنی اینکه افراد از راه‌های مختلف به نتایج یکسان برسند.

الف) آنتروپی منفی (ب) هم پایانی (ج) سینرژی (د) بازخورد

۲- در سیستم‌های قطعی پیچیده از چه نوع کنترلی استفاده می‌شود؟

الف) کنترل ورودی‌ها (ب) روش‌های کنترل آماری
ج) روش‌های سایبرنتیکی (د) روش‌های پژوهش عملیاتی

۳- سیستم‌های خودکار تغییر دهنده هدف و دارای حافظه را سیستم‌های..... می‌نامند.

الف) حلقه بازخورد نوع اول (ب) حلقه بازخورد نوع دوم
ج) حلقه بازخورد نوع سوم (د) ساده قابل پیش بینی

۴- کدامیک از روش‌های استقرار در زمان کوتاهی انجام می‌شود اما ریسک بالایی دارد؟

الف) روش آزمایشی (ب) روش یکباره
ج) روش موازی (د) روش تدریجی

۵- در طبقه بندی بولدینگ، تقسیم کار ویژگی بارز کدام سطح است؟

الف) سلول یا تک یاخته (ب) گیاه
ج) سیستم‌های سایبرنتیکی (د) حیوان

۶- هر سیستم در برابر تغییرات یا محرک‌های محیطی در صورتی انفعالی برخورد خواهد کرد که واکنش آن..... باشد.

الف) لازم و کافی (ب) لازم ولی ناکافی
ج) نالازم ولی کافی (د) نالازم و ناکافی

۷- کامپیوتر نمونه‌ای از چگونه سیستمی است؟

الف) پیچیده و احتمالی (ب) پیچیده و قطعی
ج) ساده و احتمالی (د) ساده و قطعی

۸- در طبقه بندی کنت بولدینگ از سیستم‌ها کدام سطح پیچیده‌تر است؟

- (الف) سطح اجتماعی (انسان اجتماعی)
 (ب) سطح دینامیک
 (ج) سطح سایبرنتیک
 (د) سطح باز

۹- هدف نظریه عمومی سیستم‌ها کدام است؟

- (الف) کشف بی‌نظمی سیستم‌ها و ایجاد تعادل در آنها
 (ب) کشف قوانین کلی و نظم ذاتی انواع پدیده‌ها
 (ج) دستیابی به اصول جهانشمول برای توجیه پدیده‌ها
 (د) کشف قوانین پدیدآورنده نظم و هماهنگی در سازمان‌ها

۱۰- جالب‌ترین نوع ورودی برای مطالعه تحلیل گران سیستم، کدام نوع ورودی‌ها می‌باشد؟

- (الف) بازخور (ب) تصادفی (ج) تناوبی (د) زنجیره ای

۱۱- سیستم بازخور نوع اول برای..... هدف به صورت خودکار در سیستم‌های پیچیده..... پیش‌بینی است.

- (الف) حفظ/ قابل
 (ب) حفظ/ غیرقابل
 (ج) تغییر/ قابل
 (د) تغییر/ غیرقابل

۱۲- در جایگزینی و استقرار سیستم جدید به جای سیستم قبلی کدام روش پرهزینه‌تر است؟

- (الف) روش آنی و یکباره
 (ب) روش الگو یا آزمایشی
 (ج) روش موازی (همزمان)
 (د) روش تدریجی یا گام به گام

۱۳- در کدام مفهوم زیر منطق ریاضی $1+1=2$ سست می‌گردد؟

- (الف) هم افزایی
 (ب) هم پایانی
 (ج) آنتروپی منفی
 (د) آنتروپی مثبت

۱۴- تکنیک‌ها و فنون کمی که برای ساده کردن سیستم‌ها و بهبود روش‌ها به کار می‌روند، عبارتند از:

- (الف) برنامه‌ریزی خطی، تئوری خط نوبت و تکنیک شبیه سازی
- (ب) برنامه‌ریزی خطی، نمودار جا و مکان، تئوری خط نوبت
- (ج) تئوری خط نوبت، تکنیک شبیه سازی، نمودار سازمان
- (د) جدول شمارش و اندازه گیری کار، پژوهش عملیاتی و جدول تقسیم کار

۱۵- محیط سازمان عبارت است از:

- (الف) مجموعه شرایط و عوامل داخلی موثر بر سازمان و تحت کنترل سیستم
- (ب) مجموعه شرایط و عوامل خارجی موثر بر سازمان و خارج از کنترل سیستم
- (ج) مجموعه شرایط و عوامل داخلی موثر بر سازمان و خارج از کنترل سیستم
- (د) مجموعه شرایط و عوامل خارجی موثر بر سازمان تحت کنترل سیستم

۱۶- به عوامل و نیروهایی که سیستم را از جهت اصلی خود منحرف می‌سازند و باعث نابودی آن

می‌شوند،..... می‌گویند.

- (الف) آنتروپی مثبت
- (ب) آنتروپی منفی
- (ج) هم پایانی
- (د) بازخور

۱۷- در کدام حالت کمترین میزان کنکاش، ضروری است ؟

- (الف) رابطه حیاتی / محیط پایدار
- (ب) رابطه هم نیروزایی / محیط پایدار
- (ج) رابطه حیاتی / محیط پویا
- (د) رابطه هم نیروزایی / محیط پویا

۱۸- در سیستم‌های احتمالی بسیار پیچیده از چه نوع کنترلی استفاده می‌شود ؟

- (الف) کنترل ورودی‌ها
- (ب) روش‌های کنترل آماری
- (ج) روش‌های سایبرنتیکی
- (د) روش‌های پژوهش عملیاتی

۱۹- سیستم ساده فاقد حلقه باز خورد را سیستم می‌نامند.

- (الف) حلقه بازخورد نوع اول
- (ب) حلقه بازخورد نوع دوم
- (ج) حلقه بازخورد نوع سوم
- (د) ساده قابل پیش بینی

۲۰- کدامیک از روش‌های استقرار تجهیزات هزینه بیشتری دارد و اطمینان بالاتری نیز دارد؟

- (الف) روش آزمایشی
 (ب) روش یکباره
 (ج) روش موازی
 (د) روش تدریجی

۲۱- در طراحی مفهومی (خام) سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، لزوم دخالت کدامیک از گروه‌های زیر بیشتر است؟

- (الف) مدیریت سطح بالا
 (ب) مدیران رده عملیاتی
 (ج) کارکنان با تجربه
 (د) کارشناسان کامپیوتر

۲۲- در طبقه بندی بولدینگ اولین سطح سیستم‌های باز که توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می‌گردد کدام سطح است؟

- (الف) سلول یا تک یاخته
 (ب) گیاه
 (ج) سیستم‌های سایبرنتیکی
 (د) حیوان

۲۳- برای شناخت بافت سازمانی علاوه بر استفاده از فنون عوامل حیاتی موفقیت از کدام نمودار زیر استفاده می‌شود؟

- (الف) جریان کار
 (ب) جریان اطلاعات
 (ج) محتوایی
 (د) مقایسه سنواتی

۲۴- میزان پیچیدگی هر سیستم در زمره بررسی‌های سنتی آمار بستگی به..... دارد.

- (الف) تعداد عناصر سیستم و میزان تعامل بین عناصر آن
 (ب) تعداد عناصر سیستم و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
 (ج) میزان تعامل بین عناصر و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
 (د) ویژگی‌های هر یک از عناصر سیستم و تعداد روابط بین عناصر سیستم

۲۵- مراحل طراحی سیستم به ترتیب عبارت است از:

- الف) طراحی خام، مطالعه امکان پذیری، اجرا
- ب) برنامه ریزی، طراحی تفصیلی، مطالعه امکان پذیری، اجرا
- ج) برنامه ریزی، مطالعه امکان پذیری، طراحی تفصیلی، استقرار
- د) طراحی خام، طرح ریزی، ایجاد سیستم جزء به جزء عملیات، اجرا

۲۶- هدف از ترسیم نمودار سیستم عبارت است از:

- الف) مستندسازی و نشان دادن سخت افزارها، برنامه‌ها و پرونده‌ها
- ب) ترسیم میزان پیچیدگی سیستم، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم
- ج) ترسیم سخت افزارها و نرم افزارهای سیستم
- د) ترسیم نمودار برنامه سیستم

۲۷- برای شناسایی خرده سیستم‌های تشکیل دهنده یک سیستم خدماتی باید از کدام روش استفاده کرد؟

- الف) تغییر نرخ
- ب) تغییر حالت
- ج) جریان کار و عملیات
- د) کارکردی

۲۸- برای تعیین فعالیتها در ساختار تجزیه کار از کدام روش استفاده می‌شود؟

- الف) فهرست کنترل، ماتریسی، تحویلی
- ب) فهرست کار، مراحل طراحی، تحویلی
- ج) فهرست کار، عناصر سیستم، تحویلی
- د) فهرست کنترل، ماتریسی، عناصر سیستم

۲۹- هدف اصلی نظریه عمومی سیستمها کدام است؟

- الف) کشف علل بی نظمی سیستمها و رفع آن
- ب) کشف قواعد و ساختار پدیده‌ها
- ج) کشف مراحل تشکیل سیستمها و بازخور
- د) کشف قوانین کلی و نظم ذاتی انواع پدیده‌ها

۳۰- اگر رابطه سیستم با محیطش باشد، در یک محیط کمترین کنکاش صورت می‌پذیرد.

- الف) ایستا، پویا
- ب) تعامل پویا، پویا
- ج) همزیستی حیاتی، پویا
- د) همزیستی حیاتی، بالنسبه پایدار

۳۱- یکی از کانالهایی که هر سیستم هدف مند با محیط بیرونی مرتبط می باشد است.

الف) سیستم برین (ب) سیستم بهینه سازی اطلاعات

ج) سیستم ساختار دهی درونی (د) سیستم کنکاش

۳۲- وظیفه بازخور منفی عبارت است از هدف به طور خود کار.

الف) تغییر (ب) تنظیم (ج) تشخیص (د) حفظ

۳۳- هر سیستم در برابر تغییرات یا محرکهای محیطی در صورتی انفعالی بر خورد خواهد کرد که واکنش آن باشد.

الف) لازم ولی ناکافی (ب) نه لازم و نه کافی (ج) لازم و کافی (د) ضروری

۳۴- سیستم های باز سیستم هایی هستند که:

الف) با محیط خارجی فقط تبادل ماده می نمایند.

ب) با محیط خارجی تبادل ماده و انرژی می نمایند.

ج) با محیط خارجی تبادل ماده، انرژی و اطلاعات می نمایند.

د) با محیط خارجی فقط تبادل انرژی و اطلاعات می نمایند.

۳۵- این نظریه که جمع برآیند کل بزرگتر از جمع اجزای آن است با کدام مفهوم مربوط می شود؟

الف) زیر سیستم (ب) سیستم بسته (ج) مرز سیستم (د) هم افزایی

۳۶- شناخت نیازهای سازمان برای طراحی سیستم، علاوه بر عوامل حیاتی موقعیت سازمان بر کدام عوامل دیگر استوار است؟

الف) اهداف خرد و کلان، رویه ها، برنامه ها

ب) استراتژی، شناسایی مدیران کلیدی، برنامه ها

ج) مطالعه سازمان، رویه ها، برنامه ها

د) اهداف خرد و کلان، استراتژی ها، خط منشی ها، ساختار

۳۷- کل نگری در مطالعه سازمان، ناشی از کدام یک از دیدگاههای زیر است؟

الف) اقتضایی (ب) سیستمی (ج) علمی (د) روابط انسانی

پاسخنامه

1- گزینه ب صحیح است) آنتروپی یعنی بی نظمی که باعث نابودی سازمان می‌شود. آنتروپی منفی یعنی مقابله با بی نظمی که باعث حیات و دوام سیستم می‌شود.

هم پایانی یعنی اینکه از راههای گوناگون به نتیجه پایانی یکسان برسیم

باز خور فرآیندی است که بخشی از ستاده‌های سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می‌دهد تا ستاده‌های حاصل از سیستم را اصلاح کند.

2- گزینه الف صحیح است)

میزان پیچیدگی قابلیت پیش‌بینی	ساده	پیچیده	بسیار پیچیده
قطعی	قرقره و ماشین تحریر	کامپیوتر و سیارات	مجموعه تهی
نوع کنترل	کنترل ورودی	کنترل ورودی	کنترل ورودی
احتمالی	کنترل کیفیت، بازی‌های شانسی	سطوح موجودی انبار، رفتار شرطی، فروش	سازمان‌های بزرگ، انسان، اقتصاد
نوع کنترل	روش‌های کنترل آماری	روش‌های پژوهش عملیاتی	روش‌های سایبرنتیک مانند فن جعبه سیاه

3- گزینه ب صحیح است) مجموعه‌های ساده قابل پیش‌بینی ← سیستم‌های ساده فاقد حلقه بازخورد

مجموعه‌های پیچیده قابل پیش‌بینی

حلقه بازخورد نوع اول: سیستم‌های خودکار حفظ کننده هدف و به حداقل رساندن انحرافات

روش‌های استقرار

حلقه باز خورد نوع دوم: سیستم‌های خود کار تغییر دهنده هدف و دارای حافظه

حلقه باز خورد نوع سوم: سیستم‌های هوشمند تغییر دهنده به صورت واکنشی، دارای حافظه و توان یادگیری

4- گزینه ب صحیح است)

روش الگو (آزمایشی) ← در قسمتی از سازمان به صورت آزمایش پیاده می‌شود و در صورت موفقیت به طور کامل پیاده می‌شود.

روش یکباره ← در یک زمان سیستم قدیمی کنار گذاشته می‌شود و سیستم جدید پیاده می‌شود (زمان کوتاه، هزینه کم، ریسک بالا)

روش موازی ← همزمان با کار سیستم قبلی، سیستم جدید نیز پیاده می‌شود (هزینه بسیار بالا، اطمینان بسیار بالا)
روش تدریجی ← به تدریج قسمت‌های جدید جایگزین قسمت‌های قدیمی می‌شود (زمان طولانی، هزینه کمتر از روش موازی)

5- گزینه ب صحیح است) بولدینگ سیستم‌ها را در 9 طبقه دسته بندی کرده که هر چه به طرف طبقه آخر می‌رویم پیچیدگی بیشتر می‌شود.

1. ساخت یا چارچوب ← تمام قوانین مربوط به استاتیک (مثل نقشه زمین و منظومه شمسی) در این سطح قرار دارد.
2. سیستم‌های متحرک یا ساعت گونه یا دینامیک ← قوانین دینامیک توجیه کننده این سطح است (مثل دوچرخه، ماشین، چرخش منظومه شمسی)

3. سیستم‌ها متحرک یا ساعت گونه یا دینامیک ← سیستم‌هایی که توسط مکانیزم بازخور کنترل می‌شوند (مانند ترموستات و کامپیوتر). اختلاف این سطح با سطح دوم در توانایی انتقال اطلاعات و تعبیر آن می‌باشد.

4. تک یاخته یا سلول ← اولین سطح سیستم‌های باز - پدیده حیات پ مرز جدایی موجود زنده از جماد - قادر به تولید مثل و خود نگهداری

5. سطح گیاه یا نبات ← مرحله تقسیم کار

6. سطح حیوانات ← حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی و حسی

7. سطح انسان ← خود آگاهی، گیرنده‌های اطلاعاتی در حد تکامل، قدرت درک بعد زمان و مکان و قدرت تشخیص و تحلیل اطلاعات، دارای ادراک

8. سطح سازمانی اجتماعی ← بالاترین سطحی که تا کنون تجربه شده، واحد تشکیل دهنده آن انسان نیست بلکه نقشی است که او در جامعه به عهده می‌گیرد. (مدیریت)

9. سطح سیستم‌های متعالی و دنیای ناشناخته‌ها ← در حال حاضر از ادارک آن عاجزیم و گیرنده‌های اطلاعاتی بشر

قادر به گرفتن اطلاعات از آن نیست.

6- گزینه الف صحیح است) علت تغییر حالت سیستم یک واکنش، یک پاسخ و یا یک اقدام است.

واکنش تغییر در ویژگی‌های ساختاری سیستم است که با توجه به تغییر در یک مورد دیگر روی می‌دهد؛ به عبارت دیگر واکنش رخدادی است به دلیل وقوع رخداد دیگری در سیستم یا محیط، به وقوع می‌پیوندد؛ لذا واکنش امری لازم و کافی است.

پاسخ رخدادی است که در برابر رخداد دیگری در همان سیستم یا محیط به وقوع می‌پیوندد اما در اینجا سیستم ساختار خود را تغییر نمی‌دهد. لذا پاسخ امری لازم است و لی کافی نیست.

اقدام نوعی رفتار ارادی است که سیستم خود آن را اداره می‌کند لذا اقدام نه لازم است و نه کافی.

7 – گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

8 – گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.

9 – گزینه ب صحیح است) هدف نظریه عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین ذاتی انواع پدیده‌هاست. از این رو می‌توان آن را سیال ترین نظریه سیستمی به شمار آورد. زیرا در چارچوب نظری آن هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است. پیش فرض نظریه عمومی سیستم‌ها این است که فراگرد رشد و تکامل در همه سیستمها از یک الگوی یکسان تبعیت می‌کند.

10 – گزینه ب صحیح است) ورودی‌های هر سیستم سه دسته اند:

ورودی‌های زنجیره ای: که خودش نتیجه و خروجی سیستم دیگری است که با سیستم مورد نظر به طور مستقیم مرتبط است و شناسایی این نوع ورودی‌ها آسان است.

ورودی‌های تصادفی: بر وجود ورودی‌های بالقوه برای یک سیستم دلالت دارد و سیستم ورودی‌های خود را از میان خروجی‌های سیستمی دیگر انتخاب می‌کند و می‌توان هر یک از خروجی‌های سیستم دیگر را به مثابه یک ورودی محتمل

برای سیستم مورد نظر در نظر گرفت. (جالب ترین نوع ورودی برای تحلیلگران)

ورودی‌های بازخور: برخی از ورودی‌های یک سیستم در واقع بخشی از خروجی‌های قبلی همان سیستم هستند.

11 – گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.

12 – گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 4 رجوع شود.

13 – گزینه الف) اصل کلیت می‌گوید که سیستم به صورت مجموعه واحد با جمع اجزاء آن تفاوت دارد. هم افزایی به

این معنی است که کل بسی بیش از اجزاء تشکیل دهنده آن است، به عبارت دیگر بازده کل بیشتر از بازده تک تک اجزاء آن است.

14- گزینه الف صحیح است) تکنیک‌ها و فنون کمی که برای ساده کردن سیستمها و بهبود روش‌ها به کار می‌روند عبارتند از:

برنامه‌ریزی خطی - تئوری خط نوبت

تکنیک شبیه سازی - پژوهش در عملیات

15- گزینه ب صحیح است) محیط سازمان عبارت است از مجموعه شرایط و عوامل خارجی مؤثر بر سازمان و خارج از کنترل سیستم

16- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 1 رجوع شود.

17- گزینه الف صحیح است) اگر رابطه با محیط از نوع همزیستی (حیاتی) و محیط پایدار باشد کمترین میزان کنکاش صورت می‌گیرد و اگر محیط پویا و رابطه سیستم با محیط از نوع حیاتی باشد بیشترین میزان کنکاش الزامی است

رابطه هم‌نیروزی	رابطه حیاتی	
نسبتاً کم	کمترین کنکاش	محیط پایدار
نسبتاً زیاد	بیشترین کنکاش	محیط پویا

18- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 2 رجوع شود.

19- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 3 رجوع شود.

20- گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 4 رجوع شود.

21- گزینه الف صحیح است) از آنجا که طراحی مفهومی تعیین‌کننده چارچوب و مسیر اجرایی پروژه طراحی و ایجاد سیستم است، مشارکت فعال مدیریت عالی در آن حیاتی است و نباید طراحی مفهومی را به کارشناسان کامپیوتر واگذار کرد.

22- گزینه الف صحیح است) به پاسخ سوال 5 رجوع شود.

23- گزینه ج صحیح است) برای شناخت بافت سازمان از دو شیوه استفاده می‌شود:

1- روش عوامل حیاتی موفقیت 2- روش نمودار محتوایی

24- گزینه الف صحیح است) نظریه‌های سنتی فقط "تعداد عناصر و میزان تعامل عناصر" را در زمره بررسی‌های خود

قرار می‌دادند.

25- گزینه ج صحیح است) طراحی سیستم طی چهار مرحله عمده انجام می‌شود:

- 1) طرح ریزی و برنامه‌ریزی (این مرحله شامل طرح ریزی، سازماندهی و کنترل عوامل ویژه ایجاد سیستم است).
- 2) طراحی خام یا مطالعه امکانپذیری یا طراحی مفهومی (طراحی راههای گوناگون و ابتدایی ایجاد سیستم را در بر می‌گیرد).

3) طراحی تفصیلی (عملیات جزئه جزء ایجاد سیستم در این مرحله طراحی می‌شوند).

4) اجرا یا اسقرار (نتیجه طراحی، معمولاً به صورت مجموعه‌ای از مختصات ارائه می‌شود. تبدیل این مختصات به سیستم، مرحله اجرا یا استقرار نامیده می‌شود).

26- گزینه الف صحیح است) دو هدف عمده از ترسیم نمودار سیستم عبارتند از:

- مستند سازی سخت افزارها، برنامه‌ها و نحوه پردازش پرونده‌ها در وضع موجود
- نشان دادن سخت افزارها، برنامه‌ها و طرح‌های تعامل پرونده‌ها.

27- گزینه د صحیح است) روش شناخت خرده سیستم‌ها:

1. روش جریان کار و عملیات: تحلیل گر در این روش پس از اینکه ادراک کلی از مجموعه سیستم دریافت کرد و تصویری از آن در ذهن خود مجسم ساخت، می‌تواند از این روش برای مطالعه خرده سیستم‌های شناسایی شده، استفاده کند.

2. روش کارکردی (وظیفه‌ای): با بررسی و تحلیل هر وظیفه و دسته بندی گروه‌های وظایف اصلی و فرعی، خرده سیستم‌ها شکل می‌گیرند. (در سیستم‌های خدماتی که استفاده از روش قبلی مشکل است بهتر است که از این روش استفاده شود)

3. روش تغییر حالت: این روش بیشتر برای تجزیه و تحلیل مسائلی مناسب است که برای حل آنها می‌توان از شبیه سازی استفاده کرد. در این روش زمان به مجموعه‌ای از لحظات یا نقاط تقسیم می‌گردد، بطوریکه تحلیل گر بتواند در هر لحظه تصویری از وضعیت سیستم را در همان لحظه در ذهن مجسم کند.

28- گزینه الف صحیح است) در ساختار تجزیه کار یکی از روش‌های ذیل برای تعیین فعالیت‌ها بکار می‌رود: روش فهرست کنترل، روش ماتریسی و روش تحویلی.

29- گزینه د) هدف نظریه عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین ذاتی انواع پدیده‌هاست. از این رو می‌توان آن را سیال‌ترین نظریه سیستمی به شمار آورد. زیرا در چارچوب نظری آن هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است. پیش فرض نظریه عمومی سیستم‌ها این است که فراگرد رشد و تکامل در همه سیستمها از یک الگوی یکسان تبعیت میکند.

30- گزینه د صحیح است) به پاسخ سوال 17 رجوع شود.

31- گزینه د صحیح است) برای اینکه سازمان بتواند در محیطی پویا فعالیت کند، باید سیستم‌های زیر در آن تعبیه شود:

1. سیستم کنکاش (جستجوی راه حل، جمع آوری داده‌ها به منظور کشف راه حل، افزایش آگاهی فرد با محیط، اخذ تصمیم اطلاعاتی)

2. سیستم بهینه و بهنگام سازی اطلاعات

3. سیستم اخذ تصمیم

اهمیت فعالیت کسب اطلاعات سازمانی را نباید جدا از نقشه اطلاعات در حیات سیستم بررسی کرد. بقای سازمان‌ها به توان انطباق با حالت‌های محیطی بستگی دارد. ارزیابی مقتضیات محیطی از طریق سیستم پیمایش (دستگاه گیرنده) انجام می‌گیرد.

32- گزینه د صحیح است) سیستم بازخور منفی سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد. این سیستم عملکرد را بر اساس نتایج بدست آمده از عملکرد قبلی کنترل می‌کند و وظیفه آن حفظ هدف به طور خودکار می‌باشد.

33- گزینه ج صحیح است)

- واکنش: تغییری است در ویژگیهای ساختاری سیستم یا محیط که در برابر یک تغییر دیگر- که به طور تقریباً قطعی ایجاد شده است- رخ می‌دهد؛ بنابراین واکنش رخدادی است که به دلیل وقوع رخداد دیگری در سیستم یا محیط به وقوع می‌پیوندد. واکنش سیستم امری لازم و کافی است.

- پاسخ: رخدادی سیستمی است که در برابر رخداد دیگری در همان سیستم یا محیط، به وقوع می‌پیوندد. ارائه پاسخ امری لازم است ولی کافی نیست؛ زیرا در اینجا سیستم خواص ساختاری خود را تغییر نمی‌دهد. تفاوت اساسی واکنش با پاسخ در این است که در هنگام پاسخ دادن، سیستم نمی‌خواهد ترتیبات ساختاری خود را (به طور خودکار) تغییر دهد.

- اقدام: به منزله نوعی رفتار ارادی، رخدادی است که ضرورت آن ناشی از تغییر در سیستم یا محیط نیست. یعنی وقوع این رخداد اجباری و لازم نیست، بلکه سیستم خود آن را اداره می‌کند.

34- گزینه ج صحیح است) سیستم بسته: میزان منابع در آن منابع اضافی یه نفوذ انرژی جدید از محیط به مرز سیستم و درون آن امکان پذیر نیست. این سیستم عملیات خودش را بطور خودکار از طریق ابراز واکنش نسبت به اطلاعات تولید شده توسط خود، کنترل یا تعدیل می کند.

سیستم باز: سیستمی است که با محیط خود تبادل انرژی ، ماده و اطلاعات دارد و سازوکار خود کنترلی یا خود تعدیلی ندارد.

35- گزینه د صحیح است) سینرژی (هم افزایی) به این معنی است که کل بسی بیش از اجزاء تشکیل دهنده آن است، به عبارت بازده کل بیشتر از بازده تک تک اجزاء آن است.

36- گزینه د صحیح است) شناخت نیازهای سازمان به طراحی سیستم مبتنی بر چهار عامل زیر است:

- هدفهای خرد و کلان سازمان

- استراتژی ها و خط منشی های سازمان

- ساختار سازمان

- عوامل حیاتی موقعیت سازمان

37- گزینه ب صحیح است) نظریه سیستمی مبتنی بر هین تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت و تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم ها استفاده کرد در نظریه سیستمی هر سیستم از تعدادی خرده سیستم که در یک نظام همبستگی و ارتباط متقابل با هم دارند و دارای هدف بوده و قانونمند می باشد تشکیل میگردد. یکی دیگر از ویژگی های نظریه سیستمی بحث سینرژی است که در آن بازده کلی اعضا بیش از بازده تک تک اعضا می باشد.

مجموعه تست

۱- براساس نظر تامپسون سازمان‌ها دارای سه سطح فنی، مدیریت و نهادی هستند. برای هر یک از این

سطوح به ترتیب چه سیستمی مناسب است؟

- (الف) سیستم باز، سیستم اجتماعی، سیستم فرهنگی
 (ب) سیستم بسته، سیستم باز، سیستم عقلایی
 (ج) سیستم اجتماعی، سیستم انسانی و سیستم باز
 (د) سیستم عقلایی، سیستم اجتماعی، سیستم باز

۲- توسعه افقی شغل، توسعه عمودی شغل و ساختارمند نمودن رفتار کارکنان به ترتیب مربوط به کدام واژه

است؟

- (الف) گسترش شغلی، غنی سازی شغل و چرخش شغلی
 (ب) گروه‌های کاری خودگردان، رفتار سازمانی، تیم‌های کاری
 (ج) گسترش شغلی، طبقه بندی و تجزیه و تحلیل شغل و رفتار سازمانی
 (د) گسترش شغلی، گروه‌های کاری خودگران و گروه‌های کار با استاندارد عملکرد بالا

۳- مسیرهای دستیابی به قدرت در سازمان کدامند؟

- (الف) اختیار سلسله مراتبی، کنترل منابع و در مرکز شبکه بودن
 (ب) عضو گروه‌های غیر رسمی بودن، نزدیک بودن به مدیریت و کنترل منابع
 (ج) قدرت تصمیم‌گیری داشتند در مرکز شبکه بودن، دوستان فراوان داشتن
 (د) اختیار سلسله مراتب نزدیک بودن به مدیریت، قدرت تصمیم‌گیری داشتن

۴- در کدام یک از حالت‌های وابستگی به فناوری، هماهنگی دشوارتر است؟

- (الف) ترتیبی (ب) ترکیبی (ج) طرفینی (د) مجموعه ای

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

- (الف) تفاوت نگرش‌ها (ب) اطمینان نسبت به آینده
 (ج) ارزیابی پیامدهای هر تصمیم (د) اکتفا به راه حل رضایتبخش

۶- برای ایجاد نظم در سازمان ارتباطات چگونه باید باشد؟

(الف) یک جانبه (ب) دو جانبه (ج) چندجانبه (د) چند به چند

۷- جریان‌های فکری بسیار متفاوتی که تفکر سیستمی را به جهت جدید هدایت می‌کنند عبارتند از.....

(الف) نظریه اقتضایی و نظریه وضعیتی (ج) یادگیری سازمانی و نظریه وضعیتی
(ب) نظریه آشوب (د) نظریه نقش‌ها و نظریه کمال مدیریت

۸- در چرخه حیات سازمان ویژگی‌های انعطاف، نوآوری و عدم رسمیت نشان دهنده کدام مرحله است؟

(الف) افول (ب) بلوغ (ج) تولد (د) رشد

۹- زمانی که تئوری سازمانی به ما می‌گوید که سازمان‌ها را چگونه طراحی کنیم، که اثر بخشی آنها افزایش یابد در چه نقشی ظاهر شده است؟

(الف) بهکاوای (ب) توصیفی (ج) تجویزی (د) تشریحی

۱۰- از دیدگاه نظریه سیستم‌ها فعالیت‌هایی که بر تغییرات برنامه‌ریزی شده تحقیقات محیط و بازار و تولید خدمت یا محصول جدید متمرکز هستند چه نام دارند؟

(الف) انطباقی (ب) پیش برنده (ج) تعاملی (د) تحول آفرین

۱۱- اصول هماهنگی کدامند؟

(الف) وحدت مدیریت، نظم و انضباط (ب) وحدت فرماندهی، خط فرمان و حیطة نظارت
(ج) وحدت مدیریت، خط فرمان و حیطة کنترل (د) وحدت فرماندهی، تمرکز و سلسله مراتب

۱۲- در تحلیل سازمان از مقایسه تهدیدات خارجی با قوت‌های سازمان چه چیزی معین می‌شود؟

(الف) اهرم نفوذ (ب) آسیب پذیری (ج) محدودیت‌ها (د) مسائل

۱۳- آثار رسمیت در سازمان کدامند؟

(الف) انعطاف پذیری اقتضایی و افزایش تغییرات (ب) وحدت رویه و افزایش تغییرات
(ج) هماهنگی و کاهش تغییر پذیری (د) تفکیک افقی و توسعه حیطة نظارت

۱۴- سازمان‌هایی که با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از بازار ثبات را جستجو می‌کنند، تابع کدام استراتژی هستند؟

الف) آینده نگر (ب) انفعالی (ج) تدافعی (د) تحلیل گر

۱۵- نوعی از تفکر که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسئله درگیر می‌شود و به تجسم و واضح سازی آن می‌پردازد چه نام دارد؟

الف) استقرایی (ب) خلاق (ج) سببی (د) قیاسی

۱۶- قرارداد روان شناختی میان مدیر و کارکنان یکی راه‌های تحقق کدام اصل می‌باشد؟

الف) انضباط (ب) نظم (ج) سببی (د) قیاسی

۱۷- در مدل تلفیقی مکاتب مدیریت (مدل کوبین) برای تحقق هدف رشد و جذب منابع، مدیر باید چه نقشی را ایفا کند؟

الف) ابداع گر (ب) نظارت کننده

ج) مذاکره کننده (د) هماهنگ کننده

۱۸- نظریه و نظریه پردازان موضوع اصلی مورد بررسی کدام دیدگاه در نظریه سازمان می‌باشند؟

الف) نوگرایی (ب) فرانوگرایی

ج) کلاسیک (د) تفسیری/نمادین

۱۹- رهیافت‌های کارآفرینی کدامند؟

الف) رفتاری و نگرشی (ب) محتوایی و فراگردی

ج) فراگردی و رفتاری (د) محتوایی و صفات مشخصه

۲۰- دیدگاه پست مدرنیسم در مورد ارتباطات به کمک زبان چیست؟

الف) زبان به عنوان عنصر اساسی ارتباطی قدرت زیادی در مراودات اجتماعی دارد

ب) زبان نشان دهنده مفاهیم ذهنی افراد بوده و منعکس کننده درون آنها است

ج) زبان عنصر اصلی ارتباطی در تاریخ است و انسان‌های اعصار مختلف را به هم پیوند می‌دهد

د) زبان نشاندهنده مفاهیم ذهنی افراد نیست و زاینده فرایندهای فرهنگی جوامع است

۲۱- در تحلیل مرادده ای، کسی که دائماً باید و نباید می گوید از کدام حالت ذهنی رفتار می نماید؟

الف) کودکی شاد ب) کودکی مخرب ج) بزرگسالی د) والدینی

۲۲- این فرضیه که «هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی

می کند» شالوده کدام نظریه را تشکیل می دهد؟

الف) آشوب ب) اقتضایی ج) وضعیتی د) یادگیری

۲۳- در سازمان هایی که تفکیک افقی زیاد از طریق به کارگیری متخصصان و کارکنان حرفه ای صورت

می گیرد، رسمیت تمایل به دارد

الف) افزایش و صعود ب) کاهش و نزول
ج) بی تفاوتی و ثبات د) کنترل های درونی

۲۴- کارها زمانی به خوبی پیش می روند که مدیران و کارکنان درک واحدی از سازمان داشته باشند

الف) پدیده های آتی و کنونی ب) پدیده های آینده و گذشته
ج) پدیده های داخل و خارج د) محدودیت ها و اهداف

۲۵- در سازمان های ارگانیک میزان قواعد و رویه های جاری میزان استفاده از تیم های کاری و

شیوه های ایجاد هماهنگی است

الف) کم - کم - رسمی و شخصی ب) کم - زیاد - رسمی و شخصی
ج) زیاد - کم - رسمی و شخصی د) زیاد - زیاد - رسمی و غیرشخصی

۲۶- تئوری های سازمان اغلب به چگونگی سازمان برای بیشتر و رسیدن بهتر به پیش بینی

شده می پردازند

الف) سازماندهی، اثربخشی، هدف های ب) سامان دهی، کارایی، بهره وری
ج) ساختار، بهره وری، اثربخشی د) طراحی، کارایی، هدف های

۲۷- اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از مدل‌های ذهنی.....

- (الف) خودآگاهی، تفکر سیستمی، وحدت رویه و خودکنترلی
 (ب) مهارت شخصی، بازبرخورد کردن، وحدت رویه و خودکنترلی
 (ج) مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی
 (د) خودآگاهی، بازبرخورد کردن، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی

۲۸- عدم شهامت برخورد با واقعیت از کدام خطای ادراکی ناشی می‌شود؟

- (الف) دفاعی (ب) کلیشه ای (ج) گزینشی (د) هاله ای

۲۹- کدام شیوه افزایش سلاست فکر، میان دو شیئی یا دو فکر روابطی را به صورت اجباری برقرار می‌کند؟

- (الف) تحلیل شبکه (ب) هم اندیشی
 (ج) یادداشت برداری (د) تحلیل داده/بازداده

۳۰- در کدام نوع سازمان، افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که

به واقع طالب آن هستند، الگوهای تازه فکر کردن پرورش یابند و خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق شوند؟

- (الف) تحلیل گر (ب) یادگیرنده (ج) مهاجم (د) مدافع

۳۱- برنامه ریزی..... با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند، بدون آنکه

به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود

- (الف) از پایین به بالا Bottom-up planning (ب) از بالا به پایین top-down planning
 (ج) از خارج به داخل outside-in planning (د) از داخل به خارج inside-out planning

۳۲- با توجه به ماترسی بی سی جی، وضعیت رقابتی غالب در یک صنعت دارای رشد ضعیف با کدام شرایط

مواجه است؟

- (الف) سهم و رشد کم (ب) سهم کم، رشد زیاد
 (ب) سهم و رشد زیاد (ج) سهم زیاد، رشد کم

۳۳- در هرم سازمانی سرعت تصمیم‌گیری و سطوح تصمیم‌گیری است

- (الف) مرتفع، زیاد، کم
 (ب) مرتفع، کم، زیاد
 (ج) مسطح، کم، زیاد
 (د) مسطح، زیاد، کم

۳۴- در صورتی که سازمان در پی افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها باشد چه نوع سازماندهی مناسب است؟

- (الف) رسمی
 (ب) غیررسمی
 (ج) مبتنی بر هدف
 (د) مبتنی بر فراگرد

۳۵- وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی در نظریه دوره زندگی نشان دهنده کدام سبک رهبری است؟

- (الف) آمرانه
 (ب) تفویضی
 (ج) متقاعد کننده
 (د) مشارکتی

۳۶- برای حل بحران تشریفات زاید اداری در چرخه رشد سازمان‌های نوپا، از کدام سبک باید استفاده کرد؟

- (الف) تفویضی
 (ب) هدایت
 (ج) همکاری مبتنی بر اعتماد
 (د) هماهنگی از طریق خط مشی

۳۷- در کدام یک از روش‌های ارزشیابی مشاغل، بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه‌های هر یک از

عوامل شناسایی و انتخاب می‌شود؟

- (الف) امتیازی
 (ب) رتبه بندی
 (ج) طبقه بندی
 (د) مقایسه عوامل

۳۸- سیستمی که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد، چه نامیده می‌شود؟

- (الف) آنتروپی منفی
 (ب) حلقه بازخور
 (ج) بازخور مثبت
 (د) بازخور منفی

۳۹- اگر نیروهای ستادی و پشتیبانی بر سازمان حاکم شوند، کدام ساختار شکل می‌گیرد؟

- (الف) ادھوکراسی
 (ب) بخشی
 (ج) حرفه ای
 (د) ماشینی

۴۰- شرایط مطلوب رهبری در نظریه اقتضایی کدامند؟

الف) قدرت شخصی و پست و مقام کم و ساختار کم

ب) قدرت شخصی و پست و مقام زیاد و ساختار زیاد

ج) قدرت شخصی و پست و مقام متوسط و ساختار کم

د) قدرت شخصی کم، پست و مقام زیاد و ساختار متوسط

پاسخنامه

1 - گزینه د صحیح است) جیمز تامسون با بهره گیری از طبقه بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است برای هر سطح یک نوع سیستم را مطلوب میدانند.

سطح فنی ← سیستم عقلایی ← سطحی که در آن واردها به کالا و خدمات تبدیل می شوند و مشخصات فنی در آن مشغول به کار هستند.

سطح مدیریتی ← سیستم اجتماعی ← ارتباط بین سطح اول و مشتریان را برقرار می کند و واردهای مورد نیاز سازمان را تدارک می بیند.

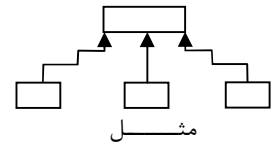
سطح نهادی ← سیستم باز ← سازمان را به محیط فراگیر خارجی (جامعه فرهنگ و سیاست) پیوند می دهد..

2 - گزینه الف صحیح است) گردش شغلی یعنی تغییر منظم کارکنان از یک شغل به شغل دیگر (ساختار مند نمودن رفتار کارکنان) با این هدف که انگیزه کارکنان افزایش یابد. برای توضیح بیشتر به پاسخ سوالات 75-7 و 8-75 و 9-75 فصل منابع انسانی رجوع کنید.

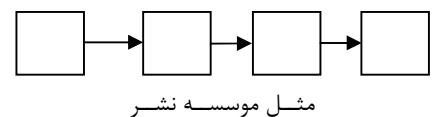
3 - گزینه الف صحیح است) مدارک و شواهد نشان میدهد که دستیابی به قدرت به سه طریق امکان پذیر است:

اختیار رسمی (سلسله مراتبی)، کنترل منابع و در مرکز شبکه بودن

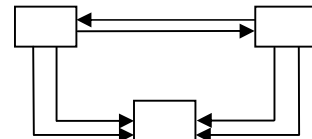
4 - گزینه ج صحیح است) وابستگی مجموعه ای: نیاز به تبادل اطلاعات میان واحدها در کمترین حد است و هر واحد کار تخصص خود را انجام میدهد. (هماهنگی از طریق رعایت استاندارد و تبعیت از قواعد معین)



وابستگی ترتیبی: خروجی هر واحد ورودی واحد بعدی است. هماهنگی دشوارتر از قبل است (هماهنگی از طریق برنامه ها و جداول زمان بندی)



وابستگی طرفینی (دوجانبه) در یک مرحله خروجی یک واحد ورودی واحد بعدی است و در مرحله بعد ممکن است خروجی واحد دوم ورودی اول باشد (هماهنگی بسیار دشوار و از طریق تشکیل جلسات گروهی و تطبیق طرفین صورت میگیرد)



رابطه تکنولوژی با وابستگی:

<p>وابستگی مجموعه‌ای (متمرکز) ↔ پیچیدگی کم و رسمیت زیاد</p> <p>مستمر ↔ وابستگی ترتیبی ↔ پیچیدگی و رسمیت متوسط</p> <p>تکنولوژی متمرکز ↔ وابستگی طرفینی ↔ پیچیدگی زیاد و رسمیت کم</p>	}	<p>تکنولوژی واسطه‌ای ↔</p> <p>تکنولوژی پیوسته</p>
---	---	---

5 – گزینه د صحیح است) آدمی تمایل دارد که با تلاش ذهنی کمتر نتیجه گیری کند. بنابراین ذهن تصمیم گیرنده پس از یافتن نخستین راه حل رضایت بخش از تلاش بیشتر باز می‌ایستد. اکتفا به راه حل رضایتبخش یک انتخاب عمدی ذهن انسان برای محدود کردن تعداد راه حل هاست که باعث میشود آدمی با عقلانیت کامل تصمیم‌گیری نکند.

6 – گزینه الف صحیح است) نتایج زیر از تحقیقات در رابطه با ارتباطات یک جانبه و دو جانبه بدست آمده است: ارتباطات یک طرفه نیاز به زمان کمتری دارد در حالی که ارتباطات دو طرفه زمان بیشتری را به خود اختصاص میدهد (ارتباط یک جانبه سریعتر است)

ارتباطات دو جانبه دقیق تر و صحیح تر است (به علت وجود بازخور)

ارتباط یک طرفه منظم اما ارتباط دو طرفه به علت وجود پرسش‌های غیر قابل پیش‌بینی نامنظم و شلوغ تر است اطمینان خاطر و اتکای به خویشتن گیرندگان در ارتباطات دو طرفه بیشتر و میزان تردید و ناآگاهی آنان کمتر است.

ارسال پیام در ارتباط یکجانبه آسانتر است اما در ارتباط دو طرفه اگر فرستنده پیام نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد پرسش‌های فراوان قرار میگیرد.

در ارتباطات یک جانبه فرستنده می‌تواند اشتباهات خود را مخفی کند یا آن را توجیه کند.

هنگامی که امور برنامه‌ریزی نشده باشد بهتر است از ارتباطات دو جانبه استفاده کرد (کاربرد در سطوح عالی سازمان)

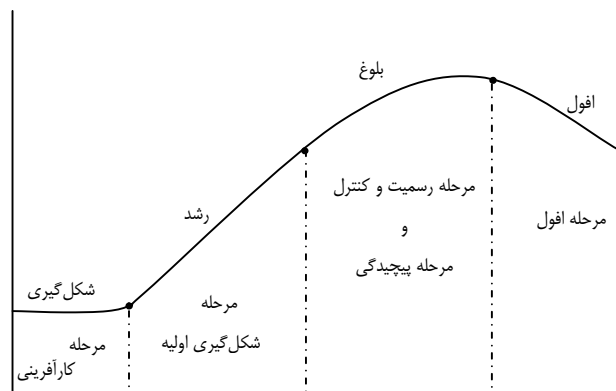
در صورت آشنا بودن فرستنده و گیرنده با پیام و همچنین در صورت تکراری بودن پیام‌ها و منظم بودن ارتباطها می‌توان از ارتباط یک جانبه به نحو موثری استفاده کرد.

7- گزینه ج صحیح است) جهت گیری‌های جدید تفکر سیستمی عبارتند از: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب.

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که بدست می‌آورد و به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر و بهبود میبخشد.

طرفداران نظریه آشوب معتقدند هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می‌کند. آن‌ها معتقدند که در میان الگوهای رفتار ظاهرا پدیده‌های مختلف نوعی نظم وجود دارد. تلاش پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش‌بینی رفتار سیستم‌های پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش‌بینی کشف کنند. (در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت انگیزی زیباست).

8- گزینه د صحیح است)



ویژگی‌ها	مراحل
اهداف مبهم، خلاقیت بالا	1- کارآفرینی
ارتباطات غیر رسمی، ساختار غیر رسمی، تعهد بالا، انعطاف	2- شکل‌گیری اولیه (رشد)
رسمی بودن قوانین، ساختار ایستا، تاکید بر کارایی	3- رسمییت و کنترل
ساختار پیچیده، عدم تمرکز، بازارهای متنوع	4- پیچیدگی
ترک خدمت کارکنان، افزایش تعارض، تمرکز	5- افول

9- گزینه ج صحیح است) موقعی که ما در پی آن هستیم که سازمان چگونه باید باشد تا اثر بخشی آنها افزایش یابد در واقع فقط به نقش تجویزی توجه کرده ایم. موقعی که تئوری سازمان تشریح میکند که سازمان‌ها واقعا چگونه ساختارمند

میشوند به جنبه تشریحی موضوع توجه کرده است.

10 - گزینه الف صحیح است) نظریه سنتی در مورد استراتژی - ساختار بوسیله آلفرد چندلر ارائه شد. وی معتقد بود ساختار تابع استراتژی است و سازمان‌ها باید به موازات تغییرات استراتژی، ساختار خود را نیز متناسب با آن تغییر دهند.

زیاد	متوسط	کم	استراتژی تنوع محصول
بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار

اما در در نظریه معاصر استراتژی - ساختار که بوسیله مایلز و اسنو ارائه شده سازمان‌ها را به 4 دسته طبقه بندی کرده است.

1) سازمان‌های تدافعی: با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه ثبات را جستجو می‌کنند.

2) سازمان‌های آینده نگر: قطب مخالف تدافعی‌ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت‌های بازار یابی و تولید محصولات جدید نهفته است.

3) سازمان‌های تحلیل گر: در تلاشند تا پی ببرند که کدام وضعیت تدافعی یا آینده نگر بهتر است تا در آن سرمایه گذاری کنند.

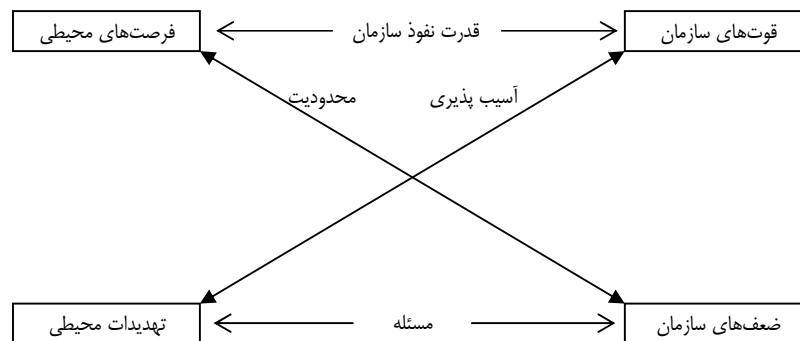
4) سازمان‌های انفعالی: یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند، انفعالی‌ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط واکنش‌های مناسب ندارند.

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارایی	بائبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز
تحلیلگر	ثبات و انعطاف پذیری	متغیر	کنترل متمرکز متعادل، کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری و کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده نگر	انعطاف پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز

11 - گزینه ب صحیح است) اصول هماهنگی عبارتند از وحدت فرماندهی، خط فرمان و حیطة نظارت

12- گزینه ب صحیح است) اصولاً برنامه‌ریزی استراتژیک را با توجه به تعامل فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌ها انجام می‌دهند.

محیط/ سازمان	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - w
فرصت‌ها - O	با بهره جستن از قوت‌ها از فرصت‌ها استفاده کنید.	با بهره جستن از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین ببرید.
تهدیدات - T	از نقاط قوت برای پرهیز از تهدیدات استفاده کنید.	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیزید.



13 - گزینه ج صحیح است) رسمیت حدی است که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف میشود به عبارت دیگر میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند. آثار رسمیت عبارتند از: هماهنگی، ثبات و کاهش

تغییرات، عدم انعطاف و وحدت رویه، رفتار منظم کارکنان

14 - گزینه ج صحیح است) به پاسخ سوال 10 رجوع شود.

15 - گزینه ب صحیح است) انواع تفکر عبارتند از:

تفکر خلاق: ذهن به طور عمیق با مساله درگیر شده و به تجسم و واضح سازی آن می‌پردازد و سپس مبادرت به تعدیل آن می‌کند.

تفکر سببی یا علی: با تحلیل ریشه‌های حوادث گذشته - به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده - وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و علت وقوع آن‌ها ارزیابی می‌گردد.

تفکر قیاسی: رسیدن از کل به جزء یا از اصل به نتیجه و یا از قانون به موارد.

تفکر استقرایی: رسیدن از جزء به کل

تفکر تحلیلی و قضاوتی: از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت اقدام به تعریف مساله می‌کنند و

پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی واقعیتها روابط معنی دار میان واقعیتها را کشف می‌کنند و سرانجام درباره

مسئله تصمیم می‌گیرند.

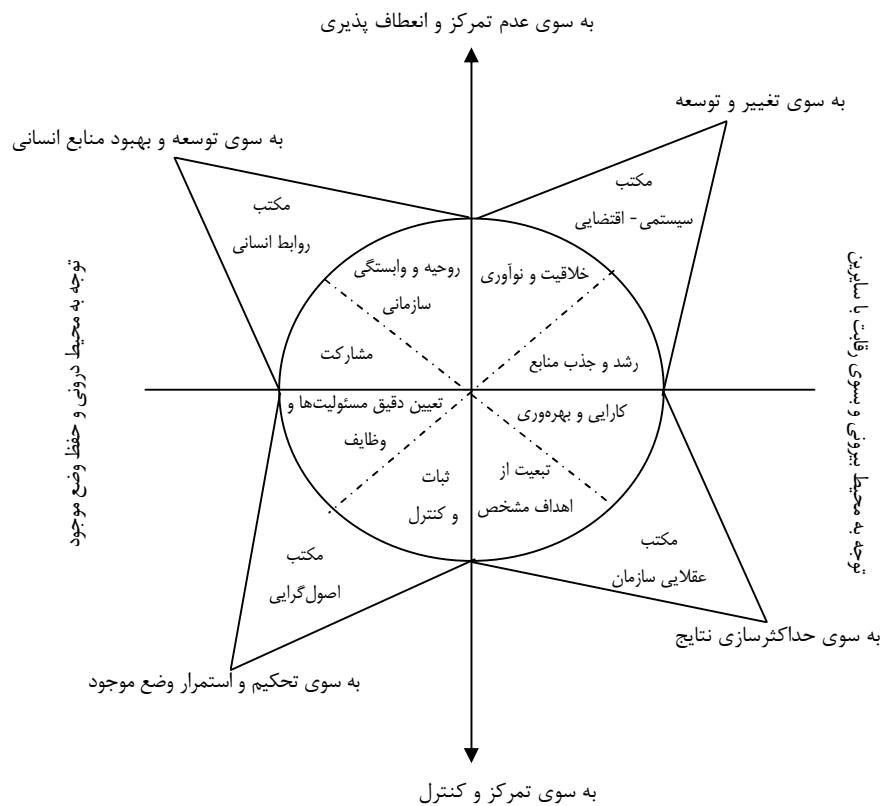
16 – گزینه الف صحیح است) در تعاریفی که فایول از اصول چهارده گانه خود آورده نظم و انضباط بدین گونه تعریف شده است:

انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان خواه به صورت کتبی خواه بصورت شفاهی (قرارداد روانشناختی میان مدیر و کارکنان)

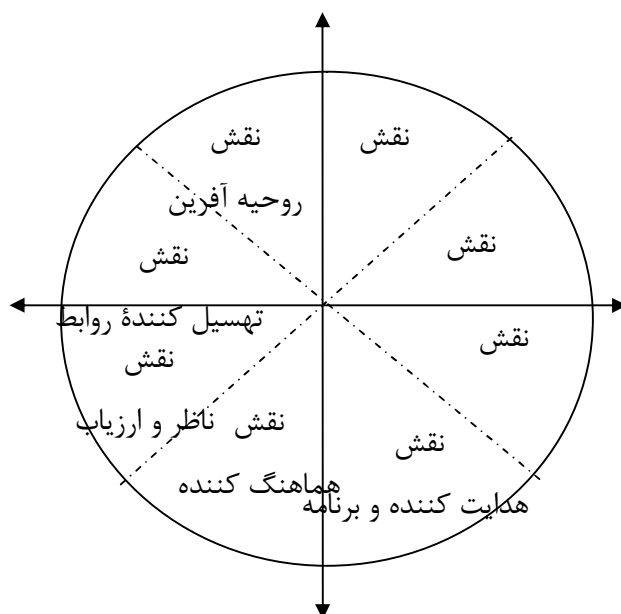
نظم: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد و اشیا در جای مناسب خودشان.

17 – گزینه ج صحیح است)

(مدل کوئین):



نمودار روبرو مربوط به نقش‌های مختلف مدیر در ارتباط با گرایش مختلف سازمانی نمودار قبل می‌باشد.



18 – گزینه ب صحیح است) فرانوگرایی در تقابل با نوگرایی شکل گرفته است. از نوگرایان به دلیل ارزش بی چون و چرایی که برای عقلانیت قائلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی مبذول داشته‌اند انتقاد می‌شود.

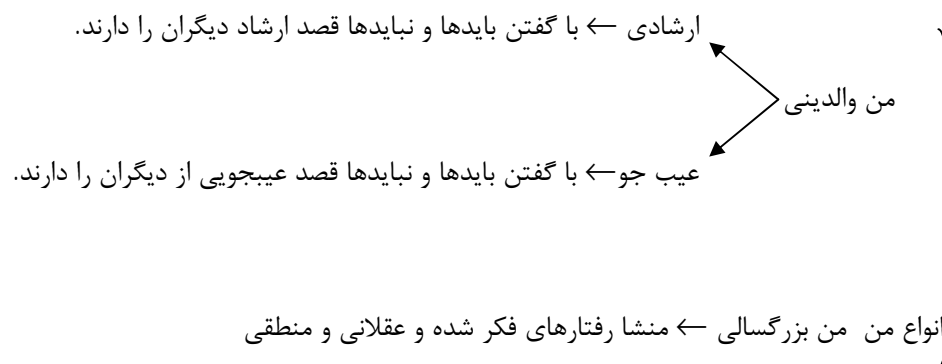
دیدگاه	موضوع مورد بررسی
کلاسیک	تأثیر سازمان بر جامعه، مدیریت کارا و موثر
نوگرایی	ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی
تفسیری / نمادین	ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی
فرانوگرایی	نظریه‌ها و نظریه پردازان سازمان، نظریه‌پردازی درباره سازمان

19 – گزینه ب صحیح است) در زمینه کارآفرینی از دو رهیافت استفاده می‌شود:
 الف) رهیافت محتوایی (صفات مشخصه): هدف از این رهیافت متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی کارآفرینان می‌توان به نیاز به توفیق طلبی، تمایل به قبول مخاطره، برخورداری از مرکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و تحمل ابهام اشاره کرد.
 ب) رهیافت فراگردی (رفتاری): هدف آن متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان است.

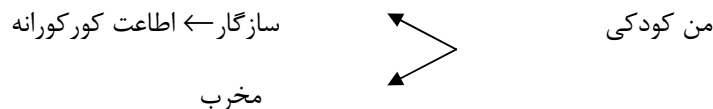
20 – گزینه د صحیح است) دیدگاه پست مدرنیسم (فرانگرا) بیان می‌کند که زبان نشاندهنده مفاهیم ذهنی افراد نیست و زاینده فرآیندهای فرهنگی جوامع است. از دیدگاه پست مدرنیسم زبان زاینده فرآیندهای فرهنگی جامعه‌هاست نه اندیشه‌های درونی افراد.

زبان در هر فرهنگی رنگ و بوی آن فرهنگ را منتقل می‌کند. تنوع فرهنگها مشکل عمده دیگری را در راه تفاهم بوجود می‌آورد. چگونه میتوانیم با زبانی که در هر فرهنگی شکل خاص خود را دارد به بیان موضوعی واحد پردازیم و مطمئن باشیم که دیگران واقعیت را گرفته‌اند.

21 – گزینه د صحیح است) منشا رفتارهای آدمیان، سیستم حالت‌های ذهنی آنان است که "من" نامیده می‌شود. انواع من عبارت است از:



شاد ← رفتارهای احساسی و عاطفی اما لطمه ای به کسی نمی‌زند.



ناسازگار ← هیچ کس را بالاتر از خود نمی‌دانند و به حرف هیچکس گوش نمی‌کنند.

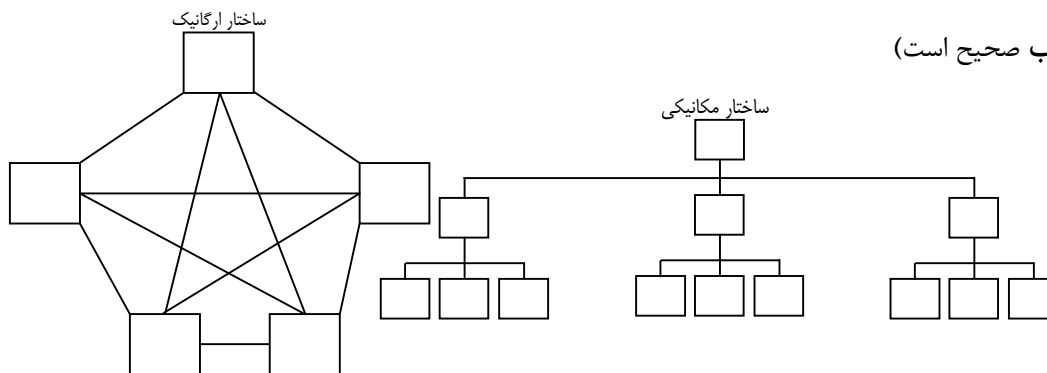
22 – گزینه الف صحیح است) جهت گیری‌های جدید تفکر سیستمی عبارتند از: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب. نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که بدست می‌آورد و به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر و بهبود می‌بخشد.

طرفداران نظریه آشوب معتقدند هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می‌کند. آن‌ها معتقدند که در میان الگوهای رفتار ظاهرا پدیده‌های مختلف نوعی نظم وجود دارد. تلاش پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش‌بینی رفتار سیستم‌های پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش‌بینی کشف کنند. (در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت‌انگیزی زیباست).

23 - گزینه ب صحیح است) در سازمانی که مشاغل پیچیده و فنی است سازمان مجبور است که متخصصان و کارکنان حرفه‌ای را استخدام کند. در این مشاغل پیچیده و فنی باید آزادی عمل بیشتری به متخصصان داد تا کار را به نحو احسن انجام دهند لذا در این سازمانها، رسمیت تمایل به کاهش و نزول دارد.

24 - گزینه ج صحیح است) انواع رخدادهای پدیده‌ها در داخل سازمان و یا در خارج سازمان در حال اتفاق افتادن هستند (و یا در گذشته اتفاق افتاده اند) و کارها زمانی پیش میرود که مدیران و کارکنان درک واحدی از این پدیده‌ها (داخلی و خارجی) که مربوط به سازمان میشوند داشته باشند.

25 - گزینه ب صحیح است)



ارگانیکی	مکانیکی	نوع ساختار متغیرها
اثر بخشی	کارایی	اهداف
غیر مطمئن	مطمئن	محیط
غیر یکنواخت	یکنواخت	تکنولوژی
کوچک	بزرگ	اندازه
عدم تمرکز	تمرکز	اختیار
کم	زیاد	قواعد و ریه‌ها
گروهی	فردی	شویه کنترل
رسمی و شخصی	رسمی و غیر شخصی	شویه هماهنگی
گسترده	محدود	حیطه کنترل
زیاد	بسیار کم	میزان استفاده از تیم‌های کاری

26 - گزینه د صحیح است) تئوری سازمان رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. تئوری سازمان به هر دو جنبه تشریحی این رشته می‌پردازد. تئوری سازمان تشریح میکند که سازمان‌ها واقعا چگونه ساخته میشوند (کارایی) و همچنین پیشنهادهای راجع به اینکه چگونه می‌توان سازمان‌ها را طوری بنا نمود که اثر بخشی آنها افزایش یابد ارائه می‌دهد.

27 - گزینه ج صحیح است) اصول پیتر سنگه برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده عبارت است از:

مهارت شخصی، ایجاد مدل‌های ذهنی، افزایش یادگیری، ایجاد دیدگاه مشترک؛ تشویق تفکر سیستمی. به اعتقادی، سازمان یادگیرنده باید به عنوان مهمترین و اساسی ترین ویژگی هم ذهنی و هم دلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند (ایجاد دیدگاه مشترک) تا بتواند یادگیرنده قلمداد گردد.

28 - گزینه الف صحیح است) گاهی اوقات آدمی با محرک‌هایی بسیار تهدید کننده یا گیج کننده مواجه می‌شود که از ادراک آن‌ها امتناع می‌ورزد. این فراگرد را دفاع ادراکی گویند. آدمی دوست دارد که اطلاعات یا آگاهی‌هایی را که از نظر فرهنگی تهدید کننده و یا غیرقابل قبول به نظر می‌رسد، نادیده انگارد، به عبارت دیگر شهامت برخورد آن‌ها را ندارد. ادراک انتخابی به فراگرد پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی اشاره دارد. به عبارت دیگر آدمی از طریق تجربه آموخته است موقعی که به وی اطلاعات و آگاهی‌هایی می‌رسد، فقط اطلاعات مطلوب آن را مورد توجه قرار دهد و اطلاعات نامطلوب (مثل انتقاد) را نادیده انگارد.

29 - گزینه الف صحیح است) در روش تحلیل شبکه برای رسیدن به یک فکر جدید میان دو شیئی یا فکر - که قبلا اتحاد و قرابتی بین آنها موجود نبوده - به صورت اجباری روابطی را در نظر می‌گیریم. به این ترتیب که فهرستی از افکار و اشیا مورد نظر گردآوری میشوند آنگاه هر فکر یا شیئی را با استفاده از یک شبکه دو بعدی در کنار سایر افکار و یا اشیا موجود در فهرست قرار میدهند و این فراگرد تا زمانی که همه فکرها یا اشیا در کنار هم قرار بگیرند ادامه می‌یابد و ماهیت روابط آنها آزمایش می‌گردد.

30 - گزینه ب صحیح است) سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را توسعه میدهند تا به نتایجی که مد نظرشان است دست پیدا کنند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌کنند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به هم می‌آموزند.

31 - گزینه الف صحیح است) انواع برنامه‌ریزی عبارتند از:

برنامه‌ریزی از داخل به خارج: با توجه به نقاط قوت درونی سازمان برای بهبود انجام کارها، منجر به کارایی می‌شود
(برنامه‌ریزی عملیاتی)

برنامه‌ریزی از خارج به داخل: در نظر گرفتن فرصت‌های محیطی برای ایجاد مزیت رقابتی، منجر به اثر بخشی می‌شود
(برنامه‌ریزی جامع)

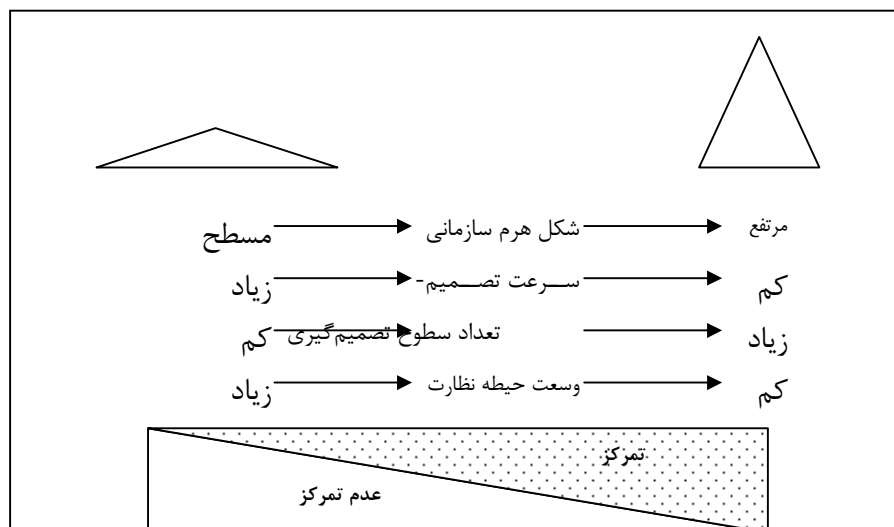
برنامه‌ریزی از بالا به پایین: منجر به "وحدت جهت" می‌شود. از سطوح بالای سازمان شروع به سطوح پایین منتقل می‌شوند)

برنامه‌ریزی از پایین به بالا: منجر به "افزایش تعهد افراد" برای اجرای برنامه می‌شود
(از سطوح عملیاتی و بدون توجه به محدودیت‌ها شروع و به سطوح بالا منتقل می‌شود)
برنامه‌ریزی اقتضایی: شناسایی گزینه‌های گوناگون برای انطباق با تغییر شرایط در آینده.
32 - گزینه د صحیح است

ماتریس بی.سی.جی ← گروه مشاوران بوستون

سهم زیاد/ رشد زیاد «ستاره»	سهم کم/ رشد زیاد «علامت سوال» یک موقعیت رقابتی ضعیف در یک صنعت رو به رشد.	↑ زیاد ↓ کم نرخ رشد بازار برای محصولات و خدمات
----- ----- راهبرد: رشد، افزایش، منابع و توسعه فعالیت بر مبنای پیش‌بینی اوضاع بازار	----- ----- راهبرد: رشد یا حفظ وضع موجود، بکارگیری منابع برای تغییر وضعیت در جهت مثبت، و	
سهم زیاد/ رشد کم «گاو شیرده»	سهم کم/ رشد کم «سگی»	↓ کم
----- ----- راهبرد: حفظ ثبات یا رشد متوسط، بهره-گرفتن از مزایای حفظ نقدینگی ضمن	----- ----- راهبرد: حفظ وضع موجود، عدم سرمایه گذاری، فروش دارایی‌های مازاد، کارکردن	
← سهم بازار محصولات و خدمات →		
زیاد	کم	

33 - گزینه ب و د صحیح است

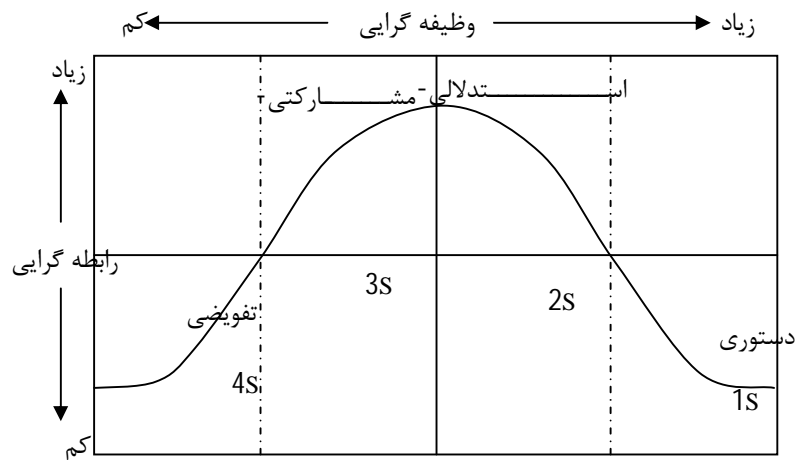


34 - گزینه د صحیح است

هدف	فراگرد (وظیفه)	مبنای طراحی سازمان عوامل حائز اهمیت
	√	کارایی، کاهش هزینه و استفاده بهینه از منابع برای تولید
√		امکان ایجاد هماهنگی
√		قابلیت انطباق با تغییر
√		سهولت در سنجش نتایج
√		امکان پرورش مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر
	√	امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر
√		امکان کاهش تضاد واحدهای اداری
√		امکان جلب رضایت مشتری

35 - گزینه ج صحیح است

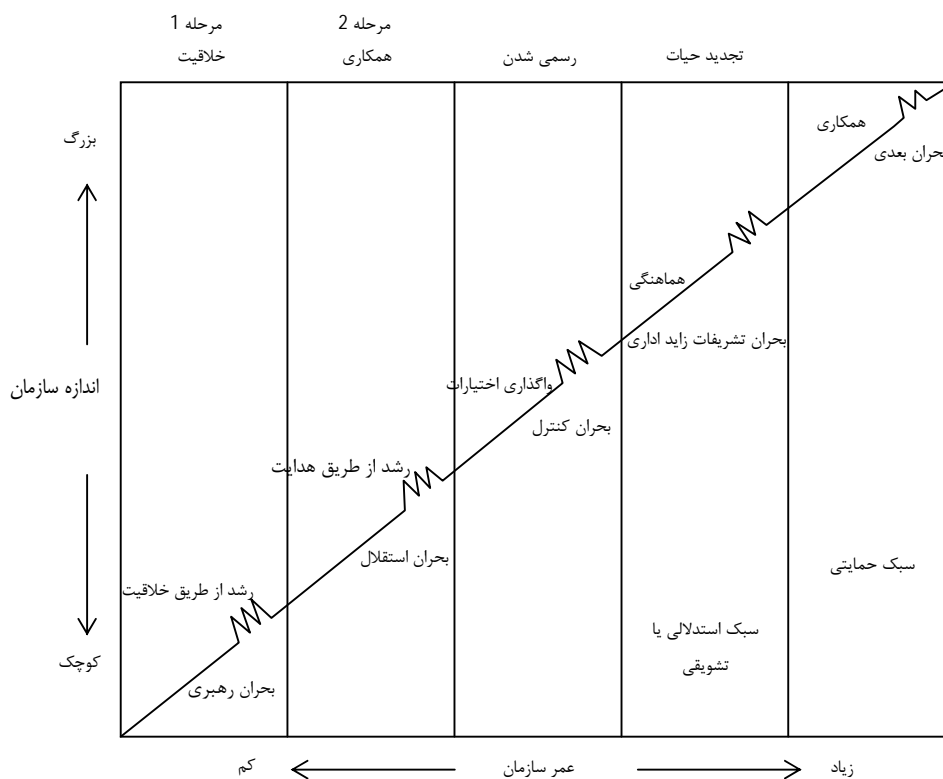
نظریه دوره زندگی



R4 زیاد	R3 بالای متوسط	R2 زیر متوسط	R1 کم
توانا و علاقمند	توانا و بی علاقه و نامطمئن	ناتوان و علاقه مند و مطمئن	ناتوان و بی علاقه و نامطمئن
سطح آمادگی یا بلوغ			

ساختار کار			
زیاد	کم		
رابطه زیاد سبک اقتناعی ضابطه زیاد	رابطه کم سبک تعویضی ضابطه کم	زیاد	ظرفیت و توان
رابطه زیاد سبک مشارکتی ضابطه کم	رابطه کم سبک دستوری ضابطه زیاد	کم	

36 - گزینه ج صحیح است) به اعتقاد گرینر سازمان‌های در حال رشد پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله از یک آرامش و بحران تشکیل شده و به یک انتخاب ختم می‌گردد و هر دوره بحرانی از یک مساله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد در گرو حل آن است.



همانطور که از شکل پیداست پس از رشد از طریق تفویض اختیار بحران کنترل به وجود می‌آید.

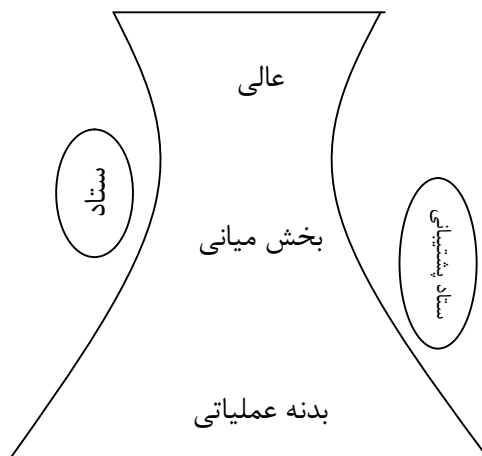
37 – گزینه الف صحیح است) متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. در این روش بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی (4م) و زیر مجموعه‌های هر یک از آنها در هر شغلی شناسایی میشوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیت دارند که سازمان حاضر است بابت آنها پول بپردازد. امروزه 4 م یعنی مهارت، مساعی، مسئولیت و محیط به عنوان عوامل کلیدی شناسایی می‌شوند.

عوامل کلیدی	زیر مجموعه‌های عوامل کلیدی
مهارت	دانش شغلی، تجربه، خلاقیت و نوآوری
مساعی	تلاش‌های فکری و جسمی
مسئولیت	سیاست‌گذاری و تعیین خواستی، نظارت بر کار و سرپرستی مرئوسان، ایجاد روابط حسنه با مراجعان مسئولیت‌های مالی
محیط	دشواری و خطرناک بودن محیط کار

38 – گزینه د صحیح است) سیستم بازخور منفی سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد. این سیستم عملکرد را بر اساس نتایج بدست آمده از عملکرد قبلی کنترل می‌کند و وظیفه آن حفظ هدف به طور خودکار می‌باشد.

39 - گزینه الف صحیح است) مینتزرگ 5 بخش اساسی را در هر سازمانی تشخیص داده و می گوید اگر هرکدام از این

5 بخش قدرت را در دست گیرد نوعی ساختار سازمانی بوجود می آید که عبارتند از:



(1) بدنه عملیاتی: بروکراسی حرفه‌ای - تصمیمات غیر متمرکز

(2) بخش عالی: ساختار ساده - کنترل متمرکز

(3) بخش میانی: ساختار بخشی یا شعبه‌ای - تشکیل واحدهای مستقل

(4) ستاد فنی: بروکراسی ماشینی - کنترل از طریق استانداردها و ضوابط دقیق

(5) ستاد پشتیبانی: ادھوکراسی (سازمان ویژه موقت) - کنترل از طریق تفاهم میان اعضا

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بورد کراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی بخشی	ادھوکراسی
تخصص گرایی	کم	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و باثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
ساختار	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

مینتزرگ الگوی خود را در نظریه جدیدی توسعه داده و بخش ششمی به آن اضافه کرده که آن را ایدئولوژی یا فرهنگ

می‌نامیم.

40- گزینه ب صحیح است) سبک رهبری فیدلر همانند شبکه مدیریت بلیک و موتن در دو قطب انسان گرایی (روابط

انسانی) و سازمان گرایی (آمرانه) قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت قلمداد گردیده‌اند.

- چگونگی رابطه رهبر با پیرو (جو گروه یا قدرت شخصی)

- میزان مشخص بودن ساختار و وظایف

- میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر (هر چقدر این سه عامل زیادتر باشند شرایط رهبری مطلوب‌تر است و بالعکس)

فیدلر در شرایط مطلوب رهبری سبک دستوری را برای به حداکثر رساندن بهره‌وری و در شرایط نامطلوب آن را برای به

حداقل رساندن ضرر، مفید می‌داند.

این تئوری معتقد است در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار

اثربخش می‌باشد و زمانی که موقعیت در حد میانه (تا اندازه‌ای مطلوب یا نامطلوب) باشد سبک رهبری انسان‌گرا

اثربخشی بیشتری دارد.

مجموعه تست

۱- نقاد آگاه، تحت تاثیر کدام حالت ذهنی رفتار می کند؟

(الف) من کودکی شاد (ب) من کودکی مخرب (ج) من بزرگسالی (د) من والدینی

۲- در کنترل های پیشنگر (feed forward) هدف با..... مقایسه می شود.

(الف) اجرای عملیات (ب) پیش بینی عملیات
(ج) نتایج نظارت های قبلی (د) استراتژی های سازمانی

۳- مینزبرگ الگوی پنج گانه سازمانی خود را توسعه داده و بخش ششمی را به آن افزوده است. این بخش کدام است؟

(الف) اکولوژی (ب) استراتژی (ج) ایدئولوژی (د) تکنولوژی

۴- کدام نظریه تاثیر نگرش مثبت انسان ها نسبت به دیگران را تشریح و تحلیل می کند؟

(الف) اثر گلم (ب) اثر پیگمالیون
(ج) خود کامیابی (د) کامیابی فراخود

۵- تضعیف گروه های تخصصی و به وجود آمدن ناهماهنگی از عوارض کدام مبنای سازمانی است؟

(الف) تولید (ب) مشتری (ج) منطقه (د) هدف

۶- سیستمی که فراگردهای رشد را ایجاد و تقویت می کند چه نام دارد؟

(الف) آنروپی (ب) همپایانی
(ج) سیستم بازخورد مثبت (د) سیستم بازخورد منفی

۷- تفاوت اطلاعات با سرمایه و مواد در چیست؟

(الف) ارزش (ب) فشرده گی (ج) ماندگاری (د) مشهود بودن

۸- وقتی تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید شده پیش بینی می‌کنیم از کدام روش استفاده کرده ایم؟

الف) استاندارد کار ب) استاندارد تولید ج) نرخ روند د) میزان تولید

۹- نخستین و شاید مهمترین تعهد مدیران نسبت به..... است.

الف) کار ب) خود
ج) افراد و گروه‌های کاری د) ارباب رجوع و مشتریان

۱۰- در صورتی که کسی همواره فعالیت‌های در جهت هدف انجام دهد چه حالتی پیدا خواهد کرد؟

الف) پوچی ب) دلیل تراشی
ج) عجز و ناکامی د) خو گرفتن به رفتارهای بی حاصل

۱۱- تعقل..... عبارت است از عمل اندیشه انسانی که به او قدرت انتخاب می‌دهد و او را وجودی مستقل و صاحب اختیار می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق با اصول اخلاقی فراهم می‌آورد.

الف) آرمان‌گرا ب) ابزاری ج) جوهری د) عمل‌گرا

۱۲- کدام روش، ارزیابی‌کننده را ملزم به مقایسه شرح شغل‌های متفاوت و سپس مرتب نمودن آن‌ها بر روی یک طیف که از مشکل تا آسان یا بسیار مهم تا غیر مهم است، می‌نماید؟

الف) طبقه بندی Classification System ب) رتبه بندی Ranking System
ج) روش امتیازی Point System د) مقایسه عوامل Comparison System

۱۳- مهندسی مجدد (Re-engineering) فرآیندهای سازمانی عبارت است از.....

الف) بازسازی مجدد یک محصول و یا خدمات با توجه به نمونه‌های موجود
ب) کاربرد قوانین و مقررات علم مهندسی در طراحی و فرآیندهای فعالیت سازمان
ج) بازنگری بنیادین و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به روش‌های کارآمدتر
د) کالبدشکافی سازمانی به عنوان یک مجموعه مهندسی و طراحی اساسی سازمان بر مبنای قوانین پویا

۱۴- در پاسخگویی اجتماعی (Social accountability) کدام مسائل تعیین کننده است؟

- (الف) مسئولیت و تعهد اجتماعی
 (ب) اخلاقیات و مبانی ارزش
 (ج) تصمیمات و خط مشی‌های سازمانی
 (د) توان عملی و یافتن راه‌های پاسخگویی

۱۵- فراگردهای اساسی یادگیری کدامند؟

- (الف) شهودی، تقسیری، ترکیبی و نهادینه سازی
 (ب) تنظیم طرفینی، تعاملی، ذهنی و تشخیصی
 (ج) تنظیم طرفینی، تعاملی، تفسیری و ترکیبی
 (د) شهودی، تفسیری، ذهنی و تعاملی

۱۶- جنبه‌هایی از زندگی در عصر اطلاعات عبارتند از:.....

- (الف) پیمایش و شناخت فناوری جدید، چشم انداز آینده و صرف زمان مفید
 (ب) ایجاد بافت حامی فناوری اطلاعات، اولویت بندی اهداف و بروز مستمر نشانه‌های مثبت
 (ج) ایجاد فضای مناسب، درونی کردن فراگردهای مدیریت اطلاعات و ارتباط با مدیر عالی اطلاعات
 (د) ارائه چشم انداز آینده، به چالش واداشتن بخش عرضه فناوری و برعهده گرفتن مسئولیت آرایش درونی و بیرونی فناوری اطلاعات

۱۷- در شرایطی استفاده از سازمان مجازی مطلوب است که.....

- (الف) نوآوری سازمان یافته است. نیروی لازم در داخل سازمان وجود ندارد.
 (ب) توانمندی‌های لازم در داخل سازمان موجود بوده و نوآوری رشمنند و سازمان یافته است.
 (ج) نوآوری مستقل و منفرد بوده و توانمندی‌های لازم برای تحقق آن در دیگر سازمان‌ها وجود دارد.
 (د) نوآوری با هزینه کمتر و کارآئی بیشتر در خارج از سازمان تحقق می‌یابد و در سازمان نیز امکان ان وجود دارد.

۱۸- در سازمان‌هایی که افراد وظایف مخاطره آمیز را انجام می‌دهند، چه نوع سبک رهبری مناسب آن

هاست؟

- (الف) تفویضی
 (ب) توفیق گرا
 (ج) مشارکتی
 (د) حمایتی

۱۹- مدیرانی که ارباب رجوع را در کنار خود می‌نشانند دنیای ذهنی خود را چگونه ترسیم می‌کنند و چه نام دارد؟

- الف) احساسات - احساسی
 ب) اصوات - شنیداری
 ج) تصاویر - پدیداری
 د) کد - ارقامی

۲۰- فناوری اطلاعات برخلاف تجهیزات عصر انقلاب صنعتی کدام دو جنبه مهم را در بر دارد؟

- الف) انسجام و کارآئی
 ب) انسجام و اثربخشی
 ج) انطباق و سرعت تحول
 د) انعطاف و سرعت تحول

۲۱- در صورتی که هدف از به کار گماری افراد در گروه‌های کاری حداکثر عملکرد بهترین گروه‌ها باشد چه تصمیم درباره افراد توانمند باید گرفت؟

- الف) پخش کردن آن‌ها
 ب) متمرکز کردن آن‌ها
 ج) آموزش دادن
 د) بهبود دادن

۲۲- خرده سیستم‌های به هم پیوسته هر سازمان کدامند؟

- الف) فناوری، اداری، اطلاعاتی، اجتماعی و مالی
 ب) اداری، مالی، تولیدی، بازاریابی و تدارکات
 ج) اقتصادی، ساختاری، تصمیم‌گیری، انسانی و تولیدی
 د) فناوری / اقتصادی اداری / ساختاری اطلاعاتی / تصمیم‌گیری و اجتماعی / انسانی

۲۳- فراگردهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح کدامند؟

- الف) جامعه پذیری، مدون سازی، هم آمیزی و ترکیب
 ب) جامعه پذیری، استفاده ویژه از زبان، مدون سازی و هم آمیزی
 ج) سهیم شدن واقعی در داشتن ضمنی، مدون سازی، ترکیب و درونی سازی
 د) سهیم شدن واقعی در داشتن ضمنی، جامعه پذیری، استفاده ویژه از زبان و مدون سازی

۲۴- کدام عوامل نیت رفتاری را شکل می‌دهند؟

(الف) نگرش نسبت به رفتار و هنجار ذهنی (تکلیفی)

(ب) هنجار ذهنی و باور فرد نسبت به توافق گروه‌های مرجع با رفتار

(ج) نگرش نسبت به رفتار و باور نسبت به اینکه رفتار به نتایج معینی می‌رسد

(د) باور فرد نسبت به اینکه افراد یا گروه‌های مرجع با رفتار موافق یا مخالف بوده و انگیزی وی برای سازگاری با آن‌ها

۲۵- کدام نوع از سیستم‌های بازخورد دارای حافظه هستند و می‌توانند به تغییرات و محرک‌های خارجی

پاسخ بدهند و از میان گزینه‌های متعدد بهترین گزینه را برای مواجهه با وضعیت‌های معین انتخاب کنند؟

سیستم‌های.....

(ب) بازخورد نوع دوم

(الف) بازخورد نوع اول

(د) بازخورد نوع چهارم

(ج) بازخورد نوع سوم

۲۶- یکی از نشانه‌های رفتاری تحلیل رفتگی (Burn - Out) عبارت است از.....

(ب) جبرگرایی

(الف) خستگی

(د) کلافه شدن از کار

(ج) بی‌حوصلگی

۲۷- کاربردهای تیم سازی در مدیریت کدامند؟

(ب) مشورت و پروژه

(الف) تولید و عمل

(د) حلقه کنترل کیفیت و مجازی سازی

(ج) انتخاب کارکنان کلیدی و فن بهبود

۲۸- در پیوستار محیط - استراتژی که از تغییرات سریع و عدم اطمینان بالا شروع می‌شود و به تغییرات

کند و عدم اطمینان کم ختم می‌شود استراتژی‌ها به چه ترتیبی قرار می‌گیرند؟

(ب) آینده نگر - تحلیل گر - واکنشی - تدافعی

(الف) آینده نگر - واکنشی - تحلیل گر - تدافعی

(د) واکنشی - تحلیل گر - آینده نگر - تدافعی

(ج) تدافعی - واکنشی - تحلیل گر - آینده نگر

۲۹- مراحل تشخیص کدامند؟

- (الف) منظر، تعیین هویت مسئله و تحلیل وضعیت
 (ب) منظر، تعیین رابطه ی مسئله و توصیف وضعیت
 (ج) دیدگاه، تعیین ماهیت مسئله و تشریح وضعیت
 (د) دیدگاه، تعیین رابطه ی مسئله و تحلیل کیفیت

۳۰- از طریق داستان‌ها شعائر و آداب و رسوم می‌توان فرهنگ را.....

- (الف) اصلاح نمود
 (ب) ایجاد کرد
 (ج) یاد داد
 (د) مدیریت کرد.

۳۱- پیش فرض اصلی نظریه عمومی سیستم‌ها آن است که فراگرد..... در همه سیستم‌ها از یک الگوی

یکسان تبعیت می‌کند.

- (الف) انجام کار
 (ب) پشتیبانی
 (ج) طراحی و استقرار
 (د) رشد و تکامل

۳۲- حذف تعارض در سازمان‌های پیچیده امروز.....

- (الف) واقع‌گرایانه نیست.
 (ب) هم‌افزایی را ممکن می‌سازد.
 (ج) موجب هماهنگی بیشتر می‌شود.
 (د) مطلوب و آرمان‌گرایانه است.

۳۳- تداوم حیات هر سیستم در گرو کنترل چیست؟

- (الف) آنتروپی مثبت
 (ب) آنتروپی منفی
 (ج) منابع انسانی
 (د) منابع پشتیبانی

۳۴- کدام یک از مکاتب طراحی شغل بر اصولی نظیر ساده سازی کار، تخصص‌گرایی، حرکت سنجی و زمان

سنجی متکی است؟

- (الف) انسانی
 (ب) روان‌شناختی
 (ج) زیستی
 (د) مهندسی

۳۵- انواع آرایش درونی سیستم کدام است؟

- (الف) ساده، پی گیری کننده و آگاهی دهنده
 (ب) ساده، خود تنظیم و یادگیرنده
 (ج) خود تنظیم، پی گیری کننده و یادگیرنده
 (د) خود تنظیم، آگاهی دهنده و هشدار دهنده

۳۶- بهینه سازی بخشی یکی از آثار تجزیه و تحلیل سیستم هاست که به صورت..... ارزیابی می شود.

- (الف) ارزشمند (ب) مثبت (ج) منفی (د) منطقی

۳۷- در..... حیطه شغل افزایش یافته اما تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می شود کاهش پیدا می کند

- (الف) کارگروهی (ب) توسعه شغلی
 (ج) غنی سازی شغل (د) گروه های مستقل کاری

۳۸- اختیارات رسمی کنترل منابع کمیاب نفوذ بر تصمیمات و کنترل اطلاعات در زمره ی..... سازمانی می باشند.

- (الف) مراجع اختیار (ب) منابع قدرت
 (ج) زمینه های اثربخشی (د) معیارهای اثرگذاری

۳۹- مدیر در مکتب اصول گرایی نقش..... و در مکتب عقلایی سازمان نقش..... را ایفا می کند.

- (الف) هماهنگ کننده و ناظر - مذاکره کننده
 (ب) هدایت کننده و برنامه ریز - ارزیاب و مذاکره کننده
 (ج) هماهنگ کننده و ارزیاب - هدایت کننده و برنامه ریز
 (د) روحیه آفرین - تسهیل کننده روابط گروهی

۴۰- ویژگی های مکتب سیستمی سازمان کدامند؟

- (الف) مشارکت پذیری انعطاف پذیری و توجه به محیط بیرونی
 (ب) آزادی عمل نسبی، رشد و جذب منابع و نوآوری و خلاقیت
 (ج) انعطاف پذیری، توجه به محیط بیرونی و گرایش به تغییر و توسعه
 (د) تبعیت از اهداف مشخص، توجه به محیط درونی، گرایش به تغییر و توسعه

پاسخنامه

1 - گزینه د

بعد مثبت	بعد منفی	
نقاد آگاه	نقاد دیکتاتور مآب	نقادی حالت من والدینی ارشادی سایه ای
حمایتگر	دیکتاتور خیرخواه	
تفویض کننده	انزوا طلب	

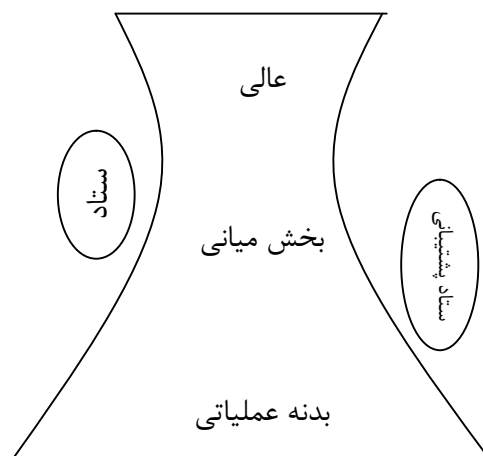
2 - گزینه ب صحیح است): انواع کنترل عبارتند از:

کنترل گذشته نگر یا بازخورد: پس از پایان یافتن عملیات و با بررسی نتایج و ستاده‌ها میزان انحراف از برنامه مشخص می‌شود. (حکایت نوشدارو بعد از مرگ سهراب)

کنترل آینده نگر (پیش نگر یا هدایت کننده): با استفاده از داده‌ها کنترل را عملی می‌سازد و قبل از آنکه عملی انجام شود روش‌های اصلاح ارائه می‌گردد (پیش‌بینی نتایج)

کنترل زمان وقوع (حال نگر): عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح می‌گردد (استفاده از رایانه‌ها برای دسترسی سریع به اطلاعات)

3 - گزینه ج صحیح است) مینتزرگ 5 بخش اساسی را در هر سازمانی تشخیص داده و می‌گوید اگر هر کدام از این 5 بخش قدرت را در دست گیرد نوعی ساختار سازمانی بوجود می‌آید که عبارتند از:



- 1) بدنه عملیاتی: بروکراسی حرفه‌ای - تصمیمات غیر متمرکز
- 2) بخش عالی: ساختار ساده - کنترل متمرکز
- 3) بخش میانی: ساختار بخشی یا شعبه‌ای - تشکیل واحدهای مستقل
- 4) ستاد فنی: بروکراسی ماشینی - کنترل از طریق استانداردها و ضوابط دقیق
- 5) ستاد پشتیبانی: ادھوکراسی (سازمان ویژه موقت) - کنترل از طریق تفاهم میان اعضا

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بورد کراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی بخشی	ادھوکراسی
تخصص گرایی	کم	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد	وظیفه‌ای زیاد	اجتماعی زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	درهر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و باثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
ساختار	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

مینتز برگ الگوی خود را در نظریه جدیدی توسعه داده و بخش ششمی به آن اضافه کرده که آن را ایدئولوژی یا فرهنگ می‌نامیم

4 - گزینه ب و د صحیح است) کامیابی فراخود چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران به شیوه‌های گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا براستی مطابق انتظار وی رفتار کنند. کامیابی فراخود بیان میکند که نگرش مثبت یا منفی روی عملکرد (موفقیت یا شکست) آن‌ها تاثیر می‌گذارد. بعدها پژوهشگری این اثر را اثر بیگمالیون نامید.

5 - گزینه الف صحیح است) در سازماندهی بر مبنای محصول (تولید) واحدها را بر اساس مبنای انواع محصولات و خدمات طراحی و ایجاد می‌نماید به طوری که هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود و حتی گاهی اوقات وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز بر عهده می‌گیرند. معایب این روش سازمانی عبارت است از:

- با توجه به افزایش تعداد واحدها (برحسب محصول) نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد.

- امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد.

- با توجه به پراکنده شدن نیروهای متخصص در واحدهای سازمان موجب تضعیف گروه‌های تخصصی میشود.

- کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیت واحدهای تولیدی و متنوع در کل سازمان دشوار می‌گردد.

6- گزینه ج صحیح است) سیستم‌های بازخور:

مثبت: سیستمی است که فراگردهای رشد را ایجاد و تقویت می‌کند (عملکرد نتیجه‌ای را به بار می‌آورد که بتواند مولد عملکرد بیشتری برای آینده باشد)

منفی: سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد.

7- گزینه ج صحیح است) تفاوت اطلاعات با سرمایه و مواد را می‌توان در میزان ماندگاری بیان کرد. میزان ماندگاری اطلاعات بسیار کمتر از میزان ماندگاری سرمایه و مواد است (اطلاعات وقتی قدیمی شوند تقریباً دیگر هیچ فایده‌ای ندارند).

8- گزینه ج صحیح است): روش نرخ روند (نسبت یابی) در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم می‌دهیم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

9- گزینه د صحیح است)

مؤثر ترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

خدمت به مشتری اهمیت
دادن به مشتری

1- تعهد نسبت به مشتریان (مهمترین تعهد)

ساختن فضای سازمان
حمایت از مدیران عالی

2- تعهد به سازمان

نشان دادن استقلال و فکر و عمل
کسب مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت

3- تعهد به خود

نشان دادن علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان
دادن بازخور ارشادی

تغیب افراد به ارائه فکرها، خلاصه،

حفظ تمرکز صحیح بر کار

ساده کردن کار

اهل عمل بودن

4- تعهد نسبت به افراد

1- تعهد نسبت به کار

10 – گزینه ج صحیح است) در صورتی که همواره فعالیت‌هایی در جهت هدف انجام دهد و به هدف نرسد دچار عجز و ناکامی می‌شود که به صورت‌های گوناگون قابل رویت است مثل پرخاشگری، دلیل تراشی، برگشت به گذشته، خو گرفتگی، تسلیم....

11 – گزینه ج صحیح است) در تعقل ابزاری به عنوان اساس نظریه‌های متداول مدیریت ارزش مسلط همان فایده و کارایی است. در حالی که تعقل جوهری بر خیر و مصلحت انسان و تعالی و آزادی او ارج مینهد و به انسان قدرت انتخاب برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. تعقل دوگونه است: جوهری، ابزاری (ارزشی) که در جدول ذیل خصوصیات آنها آمده است:

12 – گزینه ب صحیح است) در روش رتبه بندی مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل یا فاکتور کلی نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی میشوند و در نهایت مشاغل بر روی یک طیف از آسان تا سخت یا بسیار مهم تا غیر مهم رتبه بندی میشوند.

نظریه‌های ابزاری	نظریه‌های جوهری
الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.	الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان بوسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و فرآیند اجتماعی شدن در این میان نقشی ندارد
ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصل است.	ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های جوهری اصل نیست.
ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیات مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات عاری از بعد ارزشی باشند	ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیات عقیده موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر نیست.
د) روش‌های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه کافی و رساست.	د) مطالعه انسان و جامعه باید روش‌های خاص خود را داشته باشد که لزوماً با روش‌های مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست

13 – گزینه ج صحیح است) مهندسی مجدد عبارت است از طراحی بنیادین فرآیندها و تغییر ساختارها به منظور دستیابی به روشهای کارآمدتر.

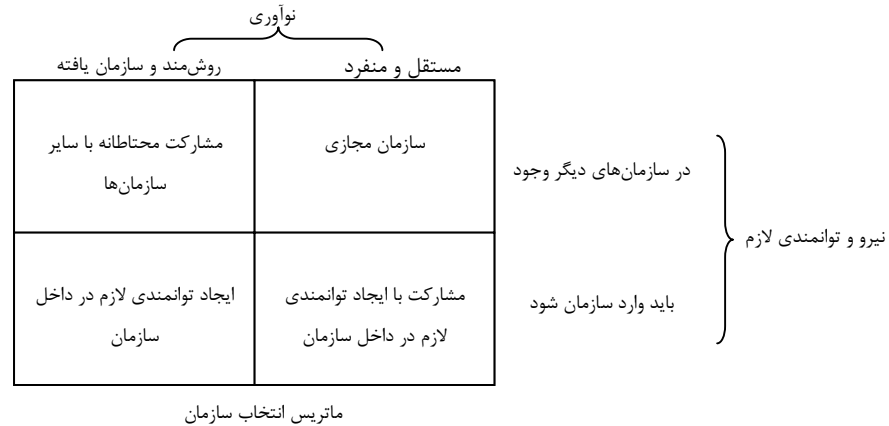
14 – گزینه د صحیح است) توانایی مدیران نقش مهمی را در مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی ایفا میکند. همچنین مدیریت باید در پی یافتن طرقی برای پاسخگویی به مسائل اجتماعی باشد. پاسخگویی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگویی در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد. بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان و توانایی مدیران آن نقش مهمی در پاسخگویی اجتماعی سازمان ایفا میکند.

15 – گزینه الف صحیح است) فراگردهای اساس یادگیری عبارتند از: شهودی، تفسیری، ترکیبی و نهادینه سازی

16 – گزینه ب صحیح است) جنبه‌هایی از زندگی در عصر اطلاعات عبارتند از: ایجاد بافت حامی فناوری اطلاعات،

اولویت بندی اهداف و بروز مستمر نشانه‌های مثبت.

17 - گزینه ج صحیح است)



18 - گزینه د صحیح است) در تئوری مسیر - هدف نتایج زیر بدست آمده است:

- هنگامی که کارهای مبهم به وسیله کارکنان بسیار اقتدارگرا و دارای ذهن بسته صورت می‌پذیرد، این کارکنان سبک دستوری بیشتری را طلب می‌کنند.
- سبک حمایتی در کارهای بسیار تکراری یا در کارهای نامطبوع و ناکامی آور رضایت خاطر کارکنان را افزایش میدهد.
- سبک توفیق طلبی کارکنان را تشویق می‌کند تا به استانداردهای بالاتر شغلی برسند و اعتماد بیشتری نسبت به توان خود در دستیابی به هدف‌های چالشی کسب کنند. سبک رهبری توفیق طلبی سطح انتظارات کارکنان در مشاغل مهم و تکراری را نسبت به اینکه تلاش منجر به عملکرد مطلوب خواهد شد.
- سبک مشارکتی سطح رضایت خاطر کارکنان را در کارهای غیر تکراری که امکان حیثیتی شدن کار برای کارکنان فراهم است افزایش میدهد.
- کارکنان دارای ذهن باز و منعطف در کارهای تکراری از سبک حمایتی راضی خواهند بود.
- از نظر نوع وظایف در وظایف مخاطه آمیز سبک حمایتی سبک مطلوبی می‌باشد.
- اگر بین اعضا تضاد و تعارض زیادی وجود داشته باشد رهبری آمرانه موجب رضایت بیشتر کارکنان میشود.
- اگر کارکنان دارای مرکز کنترل درونی باشند رهبری مشارکتی و اگر دارای مرکز کنترل بیرونی باشد رهبری آمرانه موثر واقع خواهد شد.

19 - گزینه الف صحیح است)

اشخاص پدیداری: با تنظیم تصاویر آسوده ترند و به اندازه کافی فاصله را حفظ می‌کنند تا تصویر مورد نظر را در دید کامل خود قرار دهند.

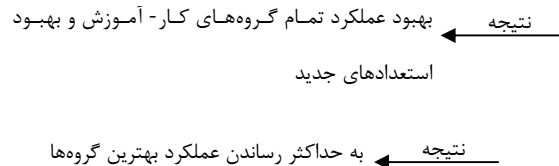
اشخاص احساسی: با احساسات سروکار دارند و ترجیح می‌دهند شما به آنها نزدیک‌تر باشید و بیشتر به طریق مشخصی تعامل داشته باشید.

اشخاص شنیداری: تمایل به تنظیم دنیای روانی خود با صداها دارند و همیشه گوش خود را میزان می‌کنند تا آنچه را گفته می‌شود، بفهمند.

اشخاص ارقامی: ترکیبی از دسته‌های قبل هستند و دوست دارند اطلاعات مکتوب و به سبک منطقی به آنها ارائه شود. واژه‌ها باید تعریف شده باشند و از نظر املائی، علامت گذاری، دستوری و صفحه بندی درست باشد.

20 – گزینه د صحیح است) فناوری اطلاعات در قیاس با تجهیزات عصر انقلاب صنعتی دارای انعطاف پذیری و سرعت عمل بیشتری است

21 – گزینه ب صحیح است)



بخش استعدادها

تصمیم درباره بکارگیری

افراد توانمند

متمرکز کردن استعدادها

22 – گزینه د صحیح است) خرده سیستم‌های به هم پیوسته هر سازمان و ایفای نقش مناسب آن توسط مدیر عبارت است از:

فناوری / اقتصادی ← تولید

اداری / ساختاری ← نقش اجرایی

اطلاعاتی / تصمیم‌گیری ← نقش ابداعی

انسانی / اجتماعی ← نقش ترکیبی

مدیر حتما باید نقش ترکیبی خود را بازی کند و می‌تواند سایر نقش‌ها را به دیگران واگذار کند

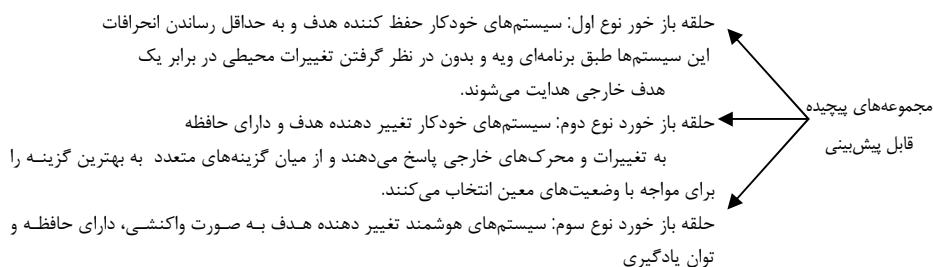
23 – گزینه ب صحیح است) فرآیند دانش آفرینی (خلق دانش) از چهار مرحله تشکیل شده است و اولین مرحله جامعه

پذیری است که دانش نهفته افراد به همدیگر منتقل میشود. در این مرحله افراد میکوشند تا فکر و احساس دیگری را در یابند و به ذهن دیگری نفوذ کنند. در مرحله دوم که آنرا ظهور خارجی و عینی دانش نام نهاده اند، دانش درونی منتقله در مرحله قبل به صورت دانش عینی و قابل انتقال در می‌آید. در مرحله سوم که مرحله ترکیب و تلفیق است دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل میشود. در واقع با تلفیق دانش‌های متنوع و مختلف دانش ترکیبی و کامل سیستمی حاصل میشود. در این مرحله است که دانش ایجاد میشود

در مرحله چهارم (درونی سازی دانش) دانش صریح و بیرونی کامل و جدید به دانش نهفته در درون افراد تبدیل میشود.

24 - گزینه الف صحیح است) دو عامل تعیین کننده نیت رفتاری عبارتند از: نگرش نسبت به رفتار و هنجار ذهنی (تکلیفی) برای شناخت چرایی رفتار کارکنان ضروری است که نگرش افراد را در آن زمینه بررسی کنیم. نیت رفتاری هم تحت تاثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می‌پذیرد.

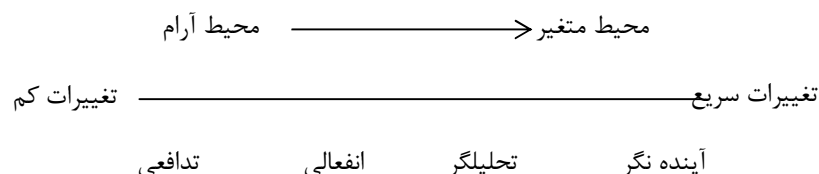
25 - گزینه ب صحیح است) مجموعه‌های ساده قابل پیش‌بینی ← سیستم‌های ساده فاقد حلقه بازخورد



26 - گزینه الف صحیح است) دانشمندان علوم رفتاری با انجام تحقیقات دریافته‌اند که افراد پس از تحلیل رفتگی دچار خستگی مفرط میشوند.

27 - گزینه ج صحیح است) از کاربردهای تیم سازی در مدیریت می‌توان به انتخاب افراد کلیدی و فن بهبود اشاره کرد.

28 - گزینه ب صحیح است)



نظریه سنتی در مورد استراتژی - ساختار بوسیله آلفرد چندلر ارائه شد. وی معتقد بود ساختار تابع استراتژی است و سازمان‌ها باید به موازات تغییرات استراتژی، ساختار خود را نیز متناسب با آن تغییر دهند.

زیاد	متوسط	کم	استراتژی تنوع محصول
بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار

اما در در نظریه معاصر استراتژی - ساختار که بوسیله مایلز و اسنو ارائه شده سازمان‌ها را به 4 دسته طبقه بندی کرده است.

1) سازمان‌های تدافعی: با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه ثبات را جستجو می‌کنند.

2) سازمان‌های آینده نگر: قطب مخالف تدافعی‌ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت‌های بازار یابی و تولید محصولات جدید نهفته است.

3) سازمان‌های تحلیل گر: در تلاشند تا پی ببرند که کدام وضعیت تدافعی یا آینده نگر بهتر است تا در آن سرمایه گذاری کنند.

4) سازمان‌های انفعالی: یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند، انفعالی‌ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط واکنش‌های مناسب ندارند.

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارایی	بائبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز
تحلیلگر	ثبات و انعطاف پذیری	متغیر	کنترل متمرکز متعادل، کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری و کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده نگر	انعطاف پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز

29 - گزینه الف صحیح است) مراحل تشخیص عبارتند از: تعیین هویت مساله و تحلیل وضعیت رفتار سازمانی

در تشخیص ابتدا وضعیت رفتار یا نگرش تشریح میشود گام دوم در تشخیص این است که چندین علت بالقوه پیدایش نگرش یا بروز رفتار مشخص میشود. گام سوم تجویز است که شامل شناسایی، بازنگری و ارزیابی راه حل‌های مطلوب مبتنی بر تشخیص‌های قبلی برای موقعیت‌های خاص است. گام چهارم در روش تشخیص اقدام یعنی اجرای راه حل‌های پیشنهادی است.

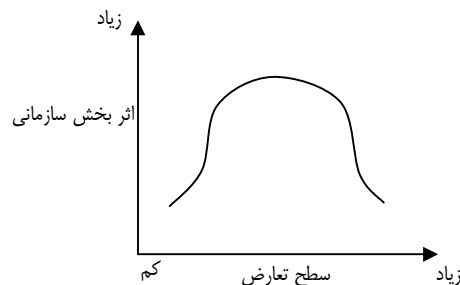
گام دوم روش تشخیص خود تشخیص است که مراحل آن عبارتند از: منظر، تعیین هویت مساله و تحلیل وضعیت.

30 – گزینه ج صحیح است) فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از الگوهای عمومی رفتارها، باورها و ارزش‌های مشترک و از طریق داستان‌ها، آداب و رسوم می‌توان فرهنگ را یاد داد. فرهنگ تعیین کننده رفتار، پندار و کردار انسان و روش درک او از جهانی است که در آن زندگی می‌کند. فرهنگ به کارکنان هویت سازمانی تعهد ایجاد می‌نماید. موجب ثبات نظام اجتماعی میشود به کار معنی می‌بخشد و با تاکید بر نتایج به رفتار کارکنان شکل میدهد.

31 – گزینه د صحیح است) پیش فرض نظریه عمومی سیستم‌ها این است که فراگرد رشد و تکامل در همه سیستمها از یک الگوی یکسان تبعیت میکند.

هدف نظریه عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین ذاتی انواع پدیده‌هاست. از این رو می‌توان آن را سیال ترین نظریه سیستمی به شمار آورد. زیرا در چارچوب نظری آن هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است.

32 – گزینه الف صحیح است) رویکرد سنتی به تعارض می‌گوید که هر نوع یا هر شکل تعارض بد و مخرب است و اعتقاد به حذف و از میان برداشتن تعارض دارد. اما باید قبول کنیم حذف تعارض در سازمان‌های پیچیده واقع گرایانه نیست چنین حذفی نمی‌تواند مطلوب باشد. امروزه اعتقاد بر این است که وجود اندکی تعارض در سازمان موجب عملکرد بهتر سازمانی میشود.



33 – گزینه ج صحیح است) هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری موثرترین کمکی است که میتوان به سازمان نمود.

34 – گزینه د صحیح است) الگوهای متفاوتی برای طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از: روش مدیریت علمی (روش تیلوریسم یا روش مهندسی مشاغل): ساده سازی کار، تخصص گرای، حرکت سنجی و زمان

سنجی

طراحی شغل براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ (غنی سازی شغل)

روش انگیزشی نظریه فعال سازی (گردش شغلی)

نظریه ویژگی‌های شغل

روش سیستمی

طراحی شغل براساس ویژگی‌های زیستی و جسمی (ارگونومی)

روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

روش ادراکی - حرکتی

35 – گزینه ب صحیح است) رابطه محیط با آرایش درونی سیستم:

محیط ساده: بستگی به اندازه سیستم و محیط و نیروهای نسبی آن دارد (معمولا آرایش ساده)

سیستم‌های سایبرنتیکی: آرایش خود تنظیم

محیط متلاطم: سیستم‌های یادگیرنده و معرفت پذیر

36 – گزینه ج صحیح است) تجزیه و تحلیل سیستم‌ها باید طوری انجام شود که بهینه سازی کلی سازمان را داشته

باشیم لذا بهینه سازی بخشی سازمان به صورت منفی ارزیابی میشود هر بخش باید طوری عمل کند که عملکرد کل

سازمان بهینه شود نه عملکرد خود بخش

37 – گزینه ب صحیح است) در توسعه شغلی وظایفی جدید را به شغل اضافه می‌کنیم. به اصطلاح به آن تنوع

می‌بخشیم. (مثلا اگر وظیفه کارگر قبلا بستن دو پیچ بر روی ماشین بوده الان بستن سه پیچ و وصل کردن دوسیم را به

عهده او می‌گذاریم) و حوزه فعالیت‌های فرد را به طور افقی گسترش می‌دهیم. در توسعه شغلی حیطه شغل افزایش

می‌یابد و تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود نیز افزایش می‌یابد.

38 – گزینه ب صحیح است) منابع قدرت عبارتند از: اختیارات رسمی، کنترل منابع کمیاب، استفاده از قوانین و

مقررات سازمان، اثر گذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی کنترل اطلاعات، کنترل ارتباطات سازمان، محیط، توانایی مقابله

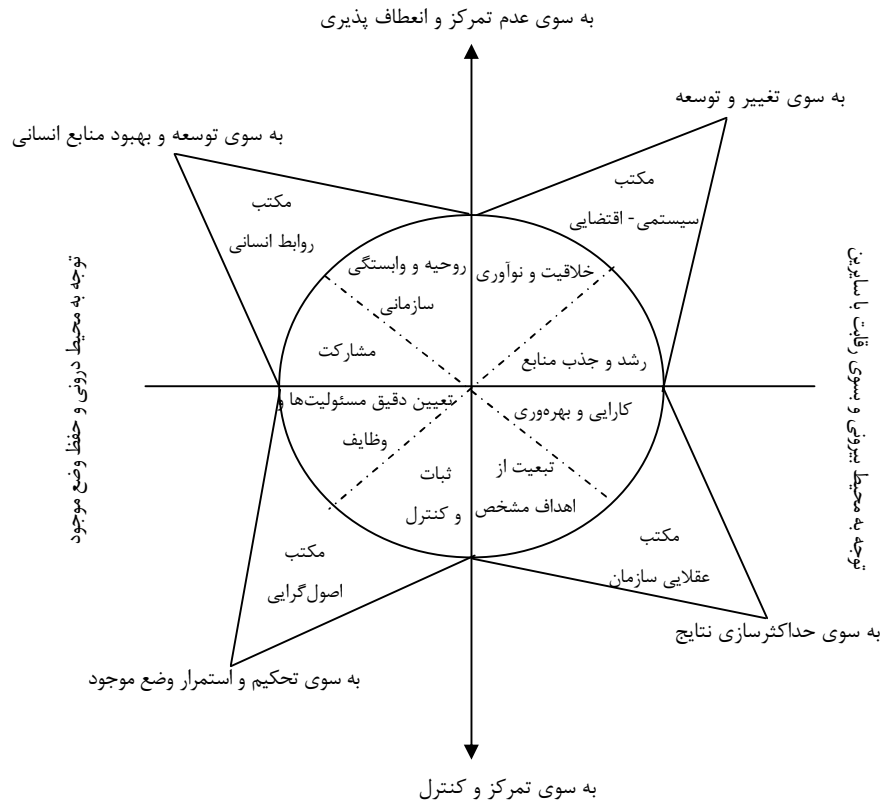
با عدم اطمینان موجود در محیط و سازمان در اختیار داشتن ابزارهای فنی و تکنولوژیکی، کنترل و نفوذ بر سازمان غیر

رسمی، کنترل سازمان‌های مخالف، توانایی استفاده از نمادها و سمبل‌های فرهنگی، توانایی درک شرایط و

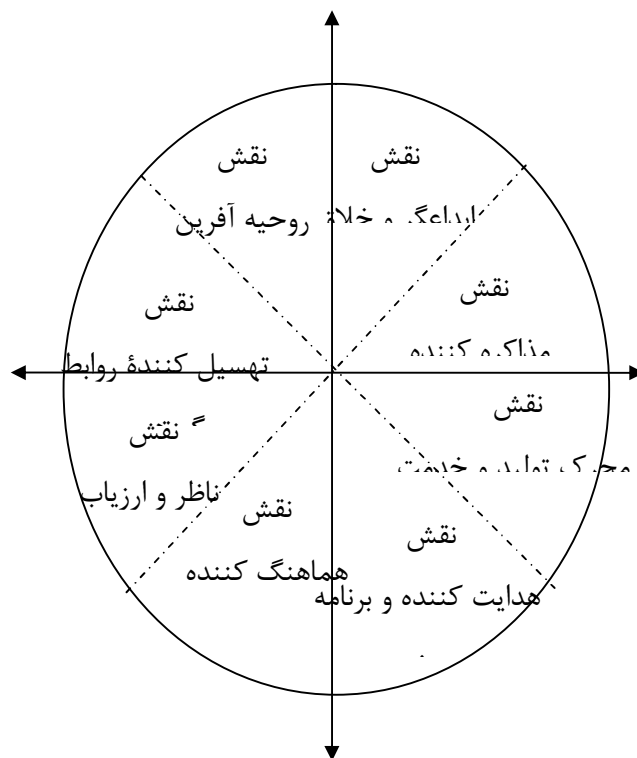
موقعیت‌های موجود.

39 – گزینه ج صحیح است)

(مدل کوئین):



همانگونه که در نمودار ذیل ملاحظه می‌شود، نقشهای هشتگانه منطبق بر گرایشهای مختلف‌اند که در هشت قسمت نمودار قبل درج شده بودند. مثلا برای تحقق هدف کارایی و بهره‌وری مدیر باید نقش محرک تولید و خدمت را بازی کند.



40 - گزینه الف صحیح است) ویژگی‌های مکتب سیستمی عبارت است از: انعطاف پذیری، توجه به محیط بیرونی و

گرایش به تغییر و توسعه

برای توضیح بیشتر به پاسخ سوال قبل رجوع شود.

مجموعه تست

۱- اصل برابری، چه نوع عدالتی را بیان می‌دارد؟

الف) توزیعی ب) مراوده ای ج) رابطه ای د) تصمیم‌گیری

۲- روشی که انسان‌ها برپایه آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پی می‌ریزند چه نامیده می‌شود؟

الف) ادراک از خود ب) تجربه پیشین ج) پیچیدگی شناختی د) خودباوری

۳- زمانی که مدیر فروش در توجیه عملکرد ضعیف کارمندش به جای استناد به استفاده رقیب از خط تولید

ابتکاری، وی را مقصر قلمداد می‌کند، دچار کدام خطا شده است؟

الف) خطای هاله ای ب) تعصب در خود خدمتی

ج) خطای کلیشه ای د) خطای اساسی اسناد

۴- در کدام روش، ارزیاب ملزم است همه کارکنان را در یک توزیع از ضعیف تا عالی جای دهد؟

الف) استاندارد کار ب) درجه بندی تدریجی

ج) مقایسه فرد به فرد د) توزیع اجباری

۵- شواهد نشان می‌دهد زمانی که مردم اعتقاد پیدا کنند که روش تصمیم‌گیری در امری، ناعادلانه

است..... کمتری نسبت به اجرای آن تصمیم نشان می‌دهند.

الف) تعهد ب) تمرکز ج) تمایل د) توجه

۶- کدام گزینه به معنای تحقق اهداف است؟

الف) اثربخشی ب) کارآمدی ج) کارآیی د) بهره‌وری

۷- توانمندسازی کارکنان بخشی از وظیفه..... مدیریت منابع انسانی است.

الف) پیش‌بینی نیروی انسانی ب) بهبود و بازسازی نیروی انسانی

ج) برنامه‌ریزی نیروی انسانی د) استخدام نیروی انسانی

۸- کدام یک از مراحل توسعه شغلی تمرکز بر کمک به کارکنان برای معرفی نقاط ضعف و قوت دارد و ممکن

است بر عملکرد آینده اثرگذار باشد؟

- (الف) آموزشی training phase
 (ب) هدایت direction phase
 (ج) توسعه development phase
 (د) ارزیابی assessment phase

۹- کدام مورد جزو استراتژی‌های داخلی مدیریت محیط می‌باشد؟

- (الف) ائتلاف
 (ب) جذب عوامل تهدید کننده
 (ج) هموار سازی تقاضا
 (د) تبلیغات

۱۰- کدام نظریه رفتاری، تغییر جهشی در رفتار انسان را تحلیل می‌کند؟ نظریه.....

- (الف) نیازهای اکتسابی
 (ب) دوساحتی انگیزاننده‌ها، بهداشت روانی
 (ج) زیستی - تعلق - رشد
 (د) مراحل مختلف زندگی

۱۱- اگر یک سیستم سازمانی توانایی ورود انرژی بیش از آنچه که صرف تولید خروجی هایش می‌کند، داشته باشد. دارای..... است.

- (الف) آنتروپی
 (ب) ویژگی دورانی
 (ج) آنتروپی منفی
 (د) آنتروپی مثبت

۱۲- کدام نظریه اثر نگرش منفی انسان نسبت به دیگران را تحلیل می‌کند؟

- (الف) اثر گلم
 (ب) خود باوری
 (ج) خود کامیابی
 (د) اثر پیگمالیون

۱۳- کسی که به طور احساسی انجام کارها را به تعویق انداخته خود را به گنجی می‌زند تحت تأثیر کدام حالت ذهنی رفتار می‌کند؟

- (الف) من کودکی سازگار
 (ب) من بزرگسالی
 (ج) من والدینی عیب جو
 (د) من کودکی مخرب ناسازگار

۱۴- کدام مدل بر تصادفی بودن فرآیند تصمیم‌گیری تأکید می‌کند؟

الف) ائتلافی ب) خطا-آزمون ج) سطل زبالی د) سازمانی

۱۵- شرکت‌های حسابرسی دارای کدام ساختار می‌باشند؟

الف) ماشینی ب) بوروکراسی حرفه‌ای ج) ساختار شعبه‌ای د) ساختار ساده

۱۶- هر قدر وظایف در سازمان..... و کنترل‌ها..... و شباهت وظایف..... باشد، حیطة نظارت محدودتر خواهد شد.

الف) پیچیده‌تر، کمتر، بیشتر ب) پیچیده‌تر، دقیق‌تر، کمتر
ج) کمتر، ساده‌تر، بیشتر د) متمرکزتر، پیچیده‌تر، کمتر

۱۷- به کدام دلیل در شرایط مطلوب، رهبری باید کارگرا بوده و نظارت دقیق اعمال کند؟

الف) پایداری علایق، مشخص شدن انحرافات، و سوء تعبیر نکردن اقدام مدیریت
ب) پایداری محیط، وجود استاندارد، و سوء تعبیر کردن اقدام مدیریت
ج) ناپایداری محیط، وجود استاندارد، و سوء تعبیر کردن اقدام مدیریت
د) ناپایداری علایق، مشخص شدن انحرافات، و سوء تعبیر نکردن اقدام مدیریت

۱۸- در کدام مکتب فکری و فلسفی روایت‌های کلی و نظریه‌های فراگیر که در تمامی شرایط کاربرد داشته

باشند اعتبار خود را از دست داده‌اند؟

الف) پست مدرنیسم ب) مدرنیسم ج) سیستمی د) نئوکلاسیک

۱۹- در موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند اما علاقه مند

می‌باشند، کدام سبک رهبری مناسب‌تر است؟

الف) تفویضی ب) اقناعی ج) حمایتی د) دستوری

۲۰- اگر سازمان از استراتژی مشتری محوری یا ارباب رجوع محوری استفاده کند، ارزیابی‌ها بر چه مبنایی

صورت می‌گیرد؟

الف) ورودی‌ها و نهاده‌ها ب) وظایف و فعالیت‌ها
ج) اهداف و استراتژی‌ها د) خروجی‌ها و نتایج

۲۱- وجود گروه‌های منسجم کاری و بلوغ سازمانی بالا شرایط را برای کدام تئوری رهبری آماده می‌سازد؟

الف) مشارکت جویانه ب) جانشین‌های رهبری ج) محتوایی د) فرایندی

۲۲- ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی نشانگر کدام استعاره است؟

الف) کلاژ ب) انسانی ج) مغز د) ماشینی

۲۳- استانداردهایی که از طریق «مطالعه کار» به دست می‌آیند، چه نام دارند؟

الف) تطبیقی ب) مهندسی ج) نظری د) عملی

۲۴- زمانی که برای کنترل از داده‌ها (ورودی)های سیستم استفاده می‌کنیم، چه نوع کنترلی را اعمال کرده ایم؟

الف) پیش نگر ب) آینده ساز ج) گذشته نگر د) هدایتی

۲۵- مهم ترین عامل درونی تشدید کننده انگیزه یا نیاز، کدام است؟

الف) دسترسی ب) توقع ج) محرک د) هدف

۲۶- شعائر و نمادهای فیزیکی چه نقشی در مدیریت فرهنگ ایفا می‌کنند؟

الف) ایجاد ب) ابقا ج) صیانت د) یادگیری

۲۷- انتخاب قلمرو، کنکاش محیطی و هموارسازی تقاضا از استراتژی‌های..... و ائتلاف و عقد قرارداد از

استراتژی‌های..... برای غلبه بر عدم اطمینان محیطی در سازمان است؟

الف) خارجی - داخلی ب) داخلی - خارجی

ج) تدافعی - تهاجمی د) تهاجمی - تدافعی

۲۸- در فناوری‌های پیوسته و مستمر، عدم اطمینان‌های عمده‌ای که مدیران با آنها مواجه می‌شوند در چه

زمینه‌ای است؟

الف) نهاده‌ها و ستاده‌ها ب) شرایط ساختاری

ج) شرایط محیطی د) فرایند انجام عملیات

پاسخنامه

- 1- گزینه الف صحیح است) عدالت توزیعی عبارت است از انصاف مشاهده شده در نتایج منابع یا تخصیص‌هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است. انسانهای بهنجار بر این باورند که باید به هرکس به اندازه‌ای که شایستگی دارد منابع و امتیازات تخصیص یابد. کاهش این عدالت می‌تواند موجب کاهش کارایی کارکنان و کاهش کیفیت کاری و حتی دزدی و فشارهای روانی در محیط کار باشد. زمانی که مردم در مورد عدالت توزیعی قضاوت می‌کنند در حال ارزشیابی این امر هستند که آیا نتیجه بدست آمده از فعالیت‌ها، مناسب، منصفانه، اخلاقی و پسندیده هست یا خیر؟ مردم برای تصمیم گرفتن پیرامون اینکه چه چیزی منصفانه هست به تولید انبوهی از منابع و تعیین چهارچوبها نیاز دارند. این استانداردها مرجع نامیده می‌شوند. هرچند ممکن است مراجع مختلفی وجود داشته باشد ولی مقایسه‌های اجتماعی بیشترین توجه را به خود جلب کرده است. برای مثال اگر شخصی بخواهد بداند که آیا دستمزد او منصفانه است یا خیر، به سادگی می‌تواند کسی را در شغل مشابه خود پیدا و سطح دستمزد خود را با او مقایسه کند. اگر هر دو مزد مساوی بودند بنابراین هیچ نابرابری وجود ندارد. اگر فرد دریابد که حقوق دیگری بیشتر است، مایل است علت تقصیر خود را که حقوق کمتری دریافت می‌کند بداند. از طرف دیگر باید گفت مردم عادت دارند زمانی که نابرابری به نفع آنهاست، کمتر ناراحت شوند. افراد ناراضی از عدالت سازمانی در صورت تغییر استانداردهای مرجع و ملاکها، درجه رضایتشان افزایش می‌یابد.
- 2- گزینه ج صحیح است) روشی که افراد بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پی می‌ریزند پیچیدگی شناختی نامیده می‌شود.
- 3- گزینه د صحیح است) خطای اساسی اسناد: شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری (در شکست) تاثیر صفات مشخصه را بیش از اندازه و تاثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه هست جلوه می‌دهد. این در رابطه با موفقیت بر عکس است. این خطا را خطای اساسی اسناد می‌گویند.
- تعصب خودخدمتی: همچنین تمایلی در افراد هست که موفقیت‌های خود را به عوامل درونی مانند تلاش یا توان نسبت می‌دهند در حالیکه سرزنش شکست را متوجه عوامل خارجی مانند بخت و شانس یا تقدیر می‌دانند. این پدیده را تعصب خود خدمتی می‌نامند. این خطا مربوط به ارزیابی فرد از خود است نه دیگران.
- با توجه به این توضیحات و همچنین این که فرد با مشاهده رفتار فرد دیگری اقدام به ارزیابی کرده است، لذا معلوم می‌شود که این خطا همان خطای اساسی اسناد می‌باشد.

4- گزینه د صحیح است) در روش درجه بندی از ارزیاب خواسته می شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی، از بهترین تا ضعیفترین درجه بندی نماید. در این روش همه در یک پیوستار از نفر اول تا نفر آخر (رتبه یک، رتبه دو، ...) قرار می گیرند.

در روش توزیع اجباری ارزیاب عملکرد کارکنان را در گروه های خاصی (مثلاً عالی، متوسط، ضعیف) دسته بندی می نماید.

5- گزینه الف صحیح است) عدالت روشی: این حالت، ارزشیابی ذهنی از روشی است که بوسیله آن تصمیم اتخاذ شده است. شواهد نشان می دهد زمانی که مردم اعتقاد پیدا کنند که روش تصمیم گیری در امری ناعادلانه است، تعهد کمتری نسبت به کارفرمایان خود نشان می دهند و بیشتر دزدی می کنند و درصد تغییرات و تبدیلات شغلی افزایش می یابد و عملکرد را کاهش می دهند. به همین دلیل راهها و روشهای اتخاذ تصمیم عادلانه و منصفانه در سازمان باید مطالعه و بررسی شود.

در کل باید گفت عدالت روشی بیانگر این است که روش قضاوت و ارزیابی باید منصفانه باشد.

6- گزینه الف صحیح است) برای ارزیابی عملکرد مدیران از دو شاخص «کارایی و اثر بخشی» استفاده می شود.

کارایی: شاخصی است که هزینه منابع مصرف شده در فراگرد کسب هدف را ارزیابی می کند، یعنی مقایسه خروجی های بدست آمده به ورودی های مصرف شده.

اثر بخشی: شاخص کسب هدف می باشد.

بهره وری = اثر بخشی + کارایی.

7- گزینه ب صحیح است) مدیریت منابع انسانی شامل چهار نوع نظام می باشد:

- نظام حفظ و نگه داری ← شامل مدیریت، عملکرد، حقوق و مزایای دریافتی، بیمه و بازنشستگی، تامین بهداشت و ایمنی کار.

- نظام جذب، تامین و تعدیل ← شامل کارمندیابی، انتخاب و برنامه ریزی نیروی انسانی

- نظام آموزش و بهسازی ← شامل توانمند سازی کارکنان و مدیریت مسیر ترقی

- نظام کاربرد (به کارگیری موثر منابع انسانی) ← اگر هر گونه نارسایی در دیگر نظامها وجود داشته باشد این نظام باید در صدد جبران آن باشد.

8- گزینه د صحیح است) منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور

رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالیکه امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف. این مرحله بر کمک به کارکنان برای معرفی نقاط ضعف و قوت تمرکز دارد و ممکن است بر عملکرد آینده اثرگذار باشد.

9- گزینه ج صحیح است)مدیران در تلاش‌های خود برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو استراتژی کلی در اختیار دارند: استراتژی‌های داخلی و استراتژی‌های خارجی:

استراتژی‌های داخلی	استراتژی‌های خارجی
انتخاب قلمرو	تبلیغات
استخدام و بکارگیری	عقد قرارداد
کنکاش محیطی	جذب عوامل تهدید کننده
ایمن‌سازی	ائتلاف
هموار سازی	نفوذ در دستگاه قانونگذاری
سهمیه بندی	
پراکندگی جغرافیایی	

نظریه مراحل مختلف زندگی: این نظریه با سلسله مراتب نیازهای مزلو هم خوانی دارد و مدعی است که آدمیان در مراحل مختلف حیات (سطوح گوناگون نیازها) قرار دارند. آدمی در هر مرحله، رفتار و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد و نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند را درک کند. تحول جهشی نشان می‌دهد که یک تحول در درون و یا بیرون باعث می‌شود تا آدمی از یک سطح از حیات به سطح دیگر برود. نظریه مراحل مختلف زندگی گریوز بیان می‌دارد آدمیان در مراحل مختلف حیات هستند و رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد.

11- گزینه ج صحیح است) آنتروپی یعنی بی نظمی و کهولت: این کلمه ریشه در ترمودینامیک دارد؛ لذا برای سیستم‌های باز مفهوم حداکثر بی نظمی (آنتروپی) یعنی مرگ و نابودی.

حداکثر آنتروپی در یک سازمان رسمی، یعنی نداشتن اطلاعات کامل برای اداره سیستم یا حداکثر وضعیت بی سامانی.

آنتروپی منفی: سیستم‌های بسته به مرور زمان به دلیل عدم دریافت انرژی از هم گسیخته می‌شوند اما سیستم‌های باز آنتروپی

منفی دارند؛ یعنی می‌توانند خود را ترمیم کرده و زنده بمانند و حتی با وارد کردن انرژی اضافی رشد کنند.

12- گزینه الف صحیح است) جوهره کامیابی فراخود این است که باورها و انتظارات افراد، تعیین کننده رفتار و عملکرد آنهاست. عملکرد واقعی افراد تحقق انتظارات آنهاست. انسان بر مبنای ادراک خود از واقعیت (نه خود واقعیت) عمل می‌کند و می‌کوشد که ادراکش از واقعیت تحقق یابد، چیزی که اهمیت ندارد فاصله این ادراک از واقعیت است. اثر پیگمالیون به عنوان تیغ دو سر عمل می‌کند یعنی همانطور که انتظارات بالای مدیر به انتظارات بالا در کارمند منجر می‌گردد، انتظارات پایین مدیر نیز به انتظارات پایین کارمند و در نتیجه به کاهش کارایی کارمند منجر می‌شود. از اینرو باید از لبه منفی اثر پیگمالیون جلوگیری کرد. این اثر منفی (انتظارات پایین مدیر از کارمند منجر به تضعیف عملکرد کارمند می‌شود) را اثر گُلیم (Golem) می‌نامند.

13- گزینه د صحیح است) حالت من کودکی مخرب دارای دو بُعد می‌باشد: سازگار و ناسازگار. افراد در حالت من کودکی مخرب ناسازگار به سخنان کسی گوش نخواهند داد، آنان یا به طور آشکار با انتخاب موضع منفی طغیان می‌کنند یا زیرکانه، با فراموشکاری، خود را به گیجی زدن، یا به تعویق انداختن از انجام چیزی که از آنان می‌خواهند انجام دهند، طفره می‌روند. افراد در این حالت آنچه را که شخص مقتدری از آنان می‌خواهد انجام دهند، حتی اگر منطقی هم باشد انجام نخواهند داد.

شکل دیگر من کودکی مخرب، من کودکی ناسازگار است. وقتی که خاستگاه رفتار افراد، این حالت من می‌باشد، آنچه را که دیگران از آنان بخواهند انجام می‌دهند. البته اگر دلشان بخواهد و انجام خواسته‌های دیگران از نظرشان منطقی باشد آنها را انجام خواهند داد. در چنین موردی من کودکی سازگار به عنوان شکلی از من کودکی شاد در دسته بندی خواهد آمد، زیرا رفتار فرد به دیگران لطمه‌ای نخواهد زد و برای خود و محیطش مخرب محسوب نمی‌شود. از آنجا که من کودکی سازگار با گذشت زمان فرد را مطیع محض بار می‌آورد حتی هنگامی که خواسته‌های دیگران منطقی هم نباشد او اطاعت می‌کند؛ از اینرو برای خود فرد مخرب خواهد بود. این افراد به وابسته بودن، بیشتر تمایل نشان می‌دهند تا مستقل شدن. هنگامی که این امر پیش آید، من کودکی سازگار، شکلی از من کودکی مخرب می‌شود.

14- گزینه ج صحیح است) در مدل سطل زباله تصمیم‌گیری: Garbage can Decision Making Model بحث بر سر این است که زباله چیزی دور انداختنی نیست بلکه قابل بازیافت است. مدل فوق مخصوص سازمانهایی است که دچار بی‌نظمی سازمان یافته (Organized Anarchy) می‌باشند یعنی در آنها آشوب (Chaos) پراکندگی آرا و افکار وجود دارد. در این

مدل فرض بر آن است که خود این آشوب و پراکندگی آرا و افکار از یک نظم ذاتی بر خوردار است. لذا این مدل بر تصادفی بودن فرآیند تصمیم‌گیری تأکید می‌کند.

15- گزینه ب صحیح است)

ساختار بوروکراسی حرفه‌ای (professional bureaucracy structure):

سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان است (مانند بیمارستانها و دانشگاهها و سازمانهای حسابرسی) در این ساختار: همان ساختار ساده را داریم با یک ستاد تخصصی کوچک و یک ستاد پشتیبانی بزرگ (برخلاف ساختار بوروکراسی ماشینی)

در یک ساختار بوروکراسی حرفه‌ای رسمیت کم و اختیارات تفویض می‌شود یعنی به سمت عدم تمرکز می‌رویم و هم چنین بدنه عملیاتی دارای مهارت و خبرگی است.

16- گزینه ب صحیح است) مطالعات زیادی برای تعیین اندازه مطلوب حیطه نظارت انجام شده است که نتایج ذیل بدست آمده است:

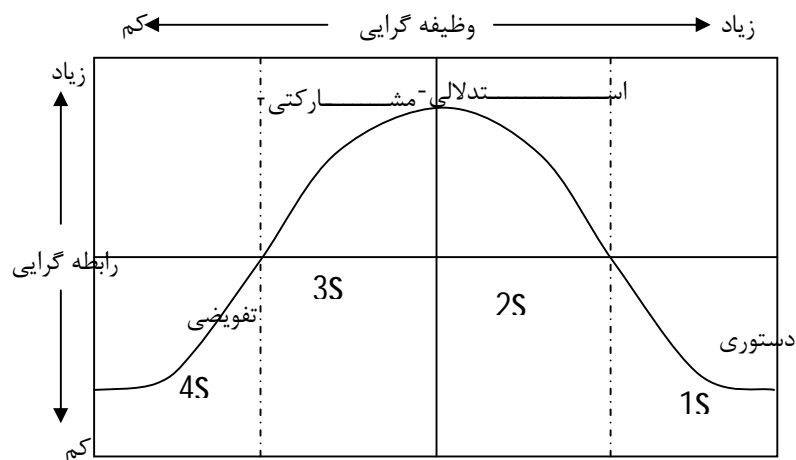
- هر چه سازمان گسترده‌تر گردد، حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد.
- هرچه وظائف سازمان ساده‌تر باشد حیطه نظارت مدیران افزایش می‌یابد و به عکس هرچه وظائف سازمان پیچیده‌تر باشد حیطه نظارت مدیران کاهش می‌یابد.
- عوامل مؤثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت:

حیطه نظارت گسترده	حیطه نظارت محدود	متغیرهای مورد نظر	
زیاد	کم	میزان یکنواختی کار افراد	عوامل مربوط به ماهیت کار
زیاد	کم	میزان ثبات نسبی وظائف کاری	
زیاد	کم	میزان شباهت وظائف افراد	
کم	زیاد	میزان وابستگی وظائف کارکنان به یکدیگر	
زیاد	کم	میزان قوانین و رویه‌های رسمی	
کم	زیاد	میزان نیاز به کنترل و نظارت	
زیاد	کم	میزان مهارت و ورزیدگی	عوامل مربوط به کارکنان
کم	زیاد	تمایل کارکنان به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	
زیاد	کم	میزان ورزیدگی و مهارت	عوامل مربوط به مدیران و سرپرستان
کم	زیاد	تمایل مدیر به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	
کم	زیاد	تنوع و تعدد وظائف مدیر	
زیاد	کم	امکان استفاده از افراد دیگر برای نظارت	

17- گزینه د صحیح است) شرایط مطلوب رهبری شرایطی است که ناپایداری علایق، مشخص شدن انحرافات، و سوء تعبیر نکردن اقدام مدیریت از ویژگی‌های آن است. لذا در این شرایط می‌توان (و باید) از سبک رهبری دستوری (کارگرا و نظارت دقیق آنان) استفاده کرد.

18- گزینه الف صحیح است) فرانوگرایی (پست مدرنیسم) در تقابل با نوگرایی (مدرنیسم) شکل گرفته است. از نوگرایان به دلیل ارزش بی چون و چرایی که برای «عقلانیت» قائلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی مبذول داشته اند، انتقاد می‌شود. فرانوگرایان تعریف و تجسم آینده مطلوب برای همگان را غیر ممکن می‌دانند. در مکتب فرانوگرایی روایت‌های کلی و نظریه‌های فراگیر که در تمامی شرایط کاربرد داشته باشند اعتبار خود را از دست داده‌اند. فرانوگرایان «تنوع» را به منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که به طور کلی دانش نیز به صورت پراکنده بدست می‌آید و در قالب تکه‌ها و جزءهای بسیار متفاوت تولید می‌شود. بنابر این جمع کردن همه دستاوردهای علمی و دانش‌های متفاوت در یک دیدگاه جامع و منفرد امکان پذیر و معقول به نظر نمی‌رسد. آن‌ها معتقدند که آثار پراکندگی دانش درباره جهان از طریق فروریختن مرزهای میان ملت‌ها و افراد آن‌ها و پراکندگی ناشی از آن و اختلاط فرهنگ‌ها و سیاست‌ها و رفتارهای سیاسی و مذاهب جلوه گر شده است.

19- گزینه ب صحیح است) **نظریه رهبری وضعیتی** (نظریه دوره زندگی): هرسی و بلانچارد بویژه بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارند. میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص را آمادگی می‌گویند. نظریه رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه‌ای (حمایت احساسی و اجتماعی) رهبر با آمادگی کارکنان برای انجام کارهایشان تأکید دارد. بر اساس نظریه رهبری وضعیتی رهبر برای تعیین اینکه چه ترکیبی از این دو نوع رفتار را در یک وضعیت معین بکارگیرد، باید سطح آمادگی کارکنان را ارزیابی کند. آمادگی کاری (بلوغ کاری) شامل توان، مهارت، دانش و تجربه مورد نیاز برای انجام یک کار خاص است؛ و تمایل یا آمادگی روان شناختی (بلوغ روانی) مرکب از اعتماد، تعهد و انگیزش مورد نیاز برای اتمام یک کار خاص است. همانطور که در شکل هم می‌بینید پیوستار آمادگی به چهار سطح کم، زیر متوسط، بالای متوسط و زیاد تقسیم شده است.



R4 زیاد	R3 بالای متوسط	R2 زیر متوسط	R1 کم
توانا و علاقمند	توانا و بی علاقه و نامطمئن	ناتوان و علاقه مند و مطمئن	ناتوان و بی علاقه و نامطمئن
سطح آمادگی یا بلوغ			

در مدل رهبری زمانی سبک دستوری مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو را ناتوان و بی میل نسبت به انجام امور مشاهده نماییم که با مفروضات X منطبق است و سبک تفویضی زمانی مورد استفاده واقع می‌شود که پیرو از توانایی و تمایل نسبت به انجام امور سازمانی برخوردار بوده که با مفروضات Y مشابهت دارد.

همانطور که مشاهده می‌شود چهار سبک رهبری متمایز می‌شوند:

- 1- سبک دستوری برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند.
 - 2- سبک اقتاعی (استدلالی-تشویقی) برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه مندند و اعتماد به نفس دارند.
 - 3- سبک حمایتی (مشارکتی- تسهیل کنندگی) برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین باشد.
 - 4- سبک تفویضی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آنها در حد مطلوب است.
- 20- گزینه ۵ صحیح است) موقعی که سازمان از استراتژی مشتری محوری یا ارباب رجوع محوری استفاده می‌کند،

ارزیابی‌ها بر مبنای خروجی‌ها و نتایج صورت می‌گیرد؛ چرا که ما با دریافت نظرات مشتریان درباره محصولات (خروجی‌ها و نتایج) اقدام به اصلاح امور می‌نماییم.

21- گزینه ب صحیح است) **نظریه جانشین‌های رهبری**: نظریه جانشین‌های رهبری لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد تردید قرار داده است. این نظریه ادعا می‌کند که پاره‌ای شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب شوند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری می‌سازند که عبارتند از:

- خصوصیات پیروان:

تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان ← جانشین رهبری وظیفه گرا

گرایش‌های حرفه‌ای قوی ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی

بی تفاوتی نسبت به سازمان ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی

- خصوصیت وظیفه و شغل:

کارهای تکراری و روتین ← جانشین رهبری وظیفه گرا

وجود بازخورهای موثر در شغل ← جانشین رهبری وظیفه گرا

ارضاکننده بودن نفس کار ← جانشین رهبری حمایتی

- خصوصیات سازمان:

وجود گروه‌های منسجم کاری ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی

رسمی بودن کامل سازمان ← جانشین رهبری وظیفه گرا

تجربه، توانایی و آموزش کارکنان می‌تواند جانشین رهبری وظیفه مدار باشد. در واقع تجربه و آموزش موجب افزایش توانایی و بلوغ افراد شده و افراد بالغ افرادی فعال، مستقل، برتری جو، خودآگاه و دارای تمایلات معقول و آینده نگر خواهند شد و توان اداره مشاوره و مشارکت در امور سازمان را می‌یابند و دیگر نیازی به رهبری وظیف مدار احساس نمی‌شود.

22- گزینه د صحیح است) در استعاره سازمان به عنوان ماشین رویه مادی، مکانیکی و ابزار گرایی سازمان تصویر شده و روابط رسمی و خشک در آن جلوه دارد.

نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست‌های یونانی جلوه گر شد. نیوتون نیز دنیا را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد. در علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت گرایش ماشینی داشت و مادی‌گرایانی چون ژولی دلامتری آن را پی گرفتند. به زعم متری، انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می‌کنند. هیوم، لاک و بنتهام معتقد بودند انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن است، محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت او را می‌سازد. اوج این دل‌بستگی را می‌توان در نظریه محرک - پاسخ اسکینر مشاهده نمود. در مدیریت نیز تیلور، فایول، گانت و وبر به گرایش ماشینی اشاره داشتند. ارگونومی (مهندسی انسانی) و طراحی کارگاه نمونه‌های امروزی تفکر ماشینی هستند که تلاش به طراحی جا و مکان و انطباق بین انسان و ماشین در سازمان‌های آرایشی دارند. در این دیدگاه سازمان به روابط رسمی، بازدهی، کارایی و ساختار مکانیکی محدود می‌شود و هدف آن افزایش ستاده‌ها و کاهش نهاده‌ها می‌باشد.

23- گزینه ب صحیح است) شاخص‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که با موضوع مورد کنترل رابطه‌ای مستقیم داشته باشند. موقعی که برای شاخص، میزان تعیین می‌کنیم آن را استاندارد می‌گوییم. استانداردها را می‌توان به کمی، کیفی یا مختلط دسته بندی کرد. در تقسیم بندی دیگری استانداردها را به صورت فیزیکی (مادی)، غیر مادی، و پولی طبقه بندی می‌کنند.

در تقسیم بندی دیگری استانداردها را به چهار گروه ذیل تقسیم بندی کرده اند:

- استانداردهای تاریخی: براساس تجربیات و اطلاعات گذشته بدست آمده‌اند.
- استانداردهای تطبیقی (خارجی): از سایر سازمان‌ها و واحدهای مشابه اقتباس می‌شوند.
- استانداردهای مهندسی (کارسنجی): از طریق‌های مختلف مطالعه کار بدست می‌آیند. این استانداردها از طریق روش‌های علمی تحقیق بدست می‌آیند و دارای دقت بالایی است.
- استانداردهای نظری: مدیران و کارشناسان امر، با قضاوت ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می‌کنند.

24- گزینه الف صحیح است)

کنترل گذشته نگر یا بازخورد: پس از پایان یافتن عملیات و با بررسی نتایج و ستاده‌ها میزان انحراف از برنامه مشخص می‌شود. (حکایت نوشدارو بعد از مرگ سهراب) ترموستات‌ها و شناورها نمونه‌هایی ساده از بازخور مکانیکی‌اند. کنترل آینده نگر (پیش نگر یا هدایت کننده): با استفاده از داده‌ها کنترل را عملی می‌سازد و قبل از آنکه عملی انجام شود

روش‌های اصلاح ارائه می‌گردد (پیش‌بینی نتایج)

کنترل زمان وقوع (حال نگر): عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح می‌گردد (استفاده از رایانه‌ها برای دسترسی سریع به اطلاعات) مانند کنترل در زمان پرواز هواپیما.

کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش نگر بر پیش‌بینی‌های آینده نظر دارد و کنترل حال نگر اطلاعات زمان حال (اصطلاحاً اطلاعات واقعی) را در نظر دارد.

25- گزینه ب صحیح است) انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند؛ مهم‌ترین عامل درونی تشدید کننده انگیزه یا نیاز، توقعات است. نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می‌گویند. روانشناسان غالباً اهداف را محرک خارجی رفتار می‌دانند.

26- گزینه د صحیح است) فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از الگوهای عمومی رفتارها، باورها و ارزش‌های مشترک که از طریق داستان‌ها، شعائر و آداب و رسوم در طول زمان شکل گرفته و موجب انسجام و همبستگی گروهی می‌شود. فرهنگ را می‌توان از طریق داستان‌ها، شعائر و آداب و رسوم یاد داد. سازمان نیز یک خرده فرهنگ است. هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگر چه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. فرهنگ سازمان را می‌توان در رفتار، زبان، اندیشه و اهداف اعضای سازمان مشاهده و تبلور آن را در روش‌ها، قوانین و رویه‌های سازمان احساس کرد. در واقع این انسان‌ها هستند که به آن روح می‌بخشند و در واقع آن را ایجاد می‌کنند.

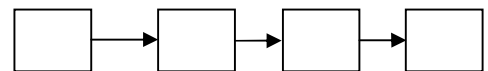
27- گزینه ب صحیح است) مدیران در تلاش‌های خود برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو استراتژی کلی در اختیار

دارند: استراتژی‌های داخلی و استراتژی‌های خارجی:

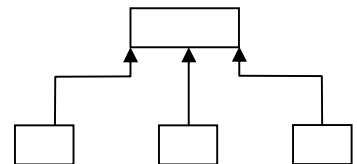
استراتژی‌های داخلی	استراتژی‌های خارجی
انتخاب قلمرو	تبلیغات
استخدام و بکارگیری	عقد قرارداد
کنکاش محیطی	جذب عوامل تهدید کننده
ایمن‌سازی	ائتلاف
هموارسازی	نفوذ در دستگاه قانونگذاری
سهمیه بندی	
پراکندگی جغرافیایی	

28- گزینه الف صحیح است) **جیمز تامپسون**: انواع وابستگی و ارتباط متقابل بین واحدها را چنین طبقه بندی کرده است:

وابستگی ترتیبی و متوالی (فناوری پیوسته و مستمر): خروجی یک واحد به عنوان ورودی واحد بعدی است و فعالیتها به صورت زنجیره وار انجام می شوند (هماهنگی به کمک برنامه‌ها و جداول زمانبندی صورت می‌گیرد). عدم اطمینان در این مرحله مربوط به نهاده‌ها و ستاده‌ها است مانند خطوط تولید شرکتهای دارای تولید انبوه .

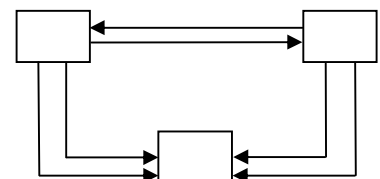


وابستگی مجموعه‌ای و متمرکز (فناوری واسطه‌ای): در این حالت واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی و به طور مشترک در تحقق اهداف و سازمان سهیم باشند بدون آنکه به طور مستقیم با هم مرتبط گردند مانند بانکها. در این مرحله مدیران با عدم اطمینان مواجهند؛ به دلیل وابستگی بالقوه سازمان به مشتریان. (ساده ترین نوع وابستگی است و هماهنگی از طریق استانداردها صورت می‌گیرد).



وابستگی طرفینی و دو جانبه (فناوری متمرکز و فشرده): در این حالت خروجی یک ورودی واحدی دیگر است و در مرحله بعد ممکن است خروجی واحد دوم به مثابه ورودی واحد اولی باشد مانند بیمارستانها، دانشگاهها و آزمایشگاهها و تیمهای تحقیقاتی. در این مرحله "نیاز به انعطاف پذیری در پاسخ به موقعیت" عدم اطمینانی است که مدیران با آن مواجهند.

(وابستگی دوجانبه پیچیده ترین نوع وابستگی است و به هماهنگی بیشتری نیاز دارد. هماهنگی از طریق ارتباط دوجانبه و تشکیل جلسات گروهی و تطبیق متقابل)



29- گزینه ج صحیح است) سازماندهی بر مبنای منطقه عملیات (ناحیه جغرافیایی): در این روش فعالیت‌های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروهبندی می‌گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. البته تقسیم کار در واحدهای داخلی

ممکن است بر اساس نوع فعالیت، تخصص یا محصول یا حتی ترکیبی از این‌ها باشد. طبیعی است این نوع سازماندهی برای مؤسسه‌ای که نسبتاً بزرگ بوده و تا حدودی متکی به بازارهای محلی است، بسیار مفید می‌باشد. اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسؤلان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی محلی باشد، استفاده از این روش توصیه می‌گردد. همچنین اگر ارتباطات ضعیف باشد، می‌توان از این روش استفاده کرد؛ بنا بر این با بهبود روز افزون ارتباطات، به طور نسبی نیاز به سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی کاهش می‌یابد.

اگر سازمان منطقه‌ای از استقلال کافی بهره‌مند باشد، می‌تواند به طور غیر متمرکز عمل کند و ساختاری مناسب برای اعمال سیاست‌های عدم تمرکز باشد. در شرایطی که مناطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند، این نوع سازمان بسیار مفید است و می‌تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت آنان باشد. اگر سازمان منطقه‌ای از استقلال کافی بهره‌مند باشد، می‌تواند به طور غیر متمرکز عمل کند و ساختاری مناسب برای اعمال سیاست‌های عدم تمرکز باشد.

پراکندگی واحدهای منطقه‌ای در این نوع ساخت، ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها را مشکل سازد و این امر در پاره‌ای موارد، محدودیتی برای سازمان منطقه‌ای به شمار می‌آید.

30- گزینه الف صحیح است)

ساختار بوروکراسی ماشینی (Machine bureaucracy structure):

زاییده تسلط متخصصان ستاد فنی و اعمال ضابطه‌های دقیق است.

در این ساختار: همان ساختار ساده را داریم با یک ستاد پشتیبانی کوچک و یک ستاد تخصصی بزرگ.

در یک ساختار بوروکراسی ماشینی رسمیت بالا، اختیارات متمرکز و سلسله مراتب هم وجود دارد. هم چنین بین نیروهای صفی و ستادی تفکیک وجود دارد.

استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمان‌های تولید کننده در مقیاس انبوه و سازمان‌های دولتی متداول است. در این بوروکراسی، مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را بکار می‌گیرند و معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود. اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود.

مجموعه تست

۱- پرهیز از اختلاف نظر یا تمایل به رسیدن به توافق سریع و مورد نظر را می نامند.

الف) تأیید گروهی (Conformation) (ب) قاعده اندیشی (Phenomenon)

ج) سلطه گروهی (Domination) (د) گروه اندیشی (Groupthink)

۲- این اصطلاح نجارها که « دو بار اندازه بگیر، یک بار برش بزن » بیانگر کدام مورد است؟

الف) کنترل باز خور (ب) کنترل همزمان (ج) کنترل پیش نگر (د) کنترل کیفیت

۳- کدام مدل رفتاری تأثیر نظریه یادگیری اجتماعی را منعکس می کند؟

الف) $A \rightarrow B \rightarrow C$ (ب) $S \rightarrow O \rightarrow B$

ج) $S \rightarrow O \rightarrow B \rightarrow C$ (د) $S \leftrightarrow O \leftrightarrow B \leftrightarrow C$

۴- عبارت « در یک جلسه شورا، بیشتر افراد مذاکرات شفاهی را به عنوان طرح یا موضوع می بینند و به زمینه

پیام های غیر کلامی که می تواند به مراتب با معنی تر در شناخت فراگرد گروهی باشد، توجه ندارند» بیانگر کدام

اصل است؟

الف) تکمیل (ب) زمینه (ج) مشابهت- همانندی (د) نزدیکی - مجاورت

۵- پیش فرض رهیافت های سنتی به نظریه های سازمان و مدیریت نسبت به انسان چه بود؟

الف) انسان منطقی (ب) انسان پیچیده (ج) انسان اجتماعی (د) انسان خود شکوفا

۶- هنگامی که مدیر و کارکنان نسبت به انتظارات از یکدیگر کاملاً آگاه باشند چه نوع قرار دادی میان آن ها

برقرار شده است؟

الف) روانشناختی (ب) جامعه شناختی (ج) نوشتاری (د) شفاهی

۷- تقسیم کار روشن، سلسله مراتب اختیارات شفاف، قواعد و رویه های رسمی، برخورد غیر شخصی و

مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی، ویژگی های چه نوع طراحی سازمانی است؟

الف) ادھوکراسی (ب) شبکه ای (ج) بوروکراسی (د) ساده

۸- نظریه پردازان سیستمی بر ضرورت اتخاذ کدام شیوه تفکر اصرار دارند؟

الف) ترتیبی ب) ترکیبی ج) اندیشیدن از داخل به خارج د) اندیشیدن از خارج به داخل

۹- جهت گیری جدید در تفکر سیستمی عبارتند از:

الف) وضعیت و کار آفرینی ب) اقتضایی و نظریه آشوب

ج) کار آفرینی و یادگیری سازمانی د) یادگیری سازمانی و نظریه آشوب

۱۰- نقش « ترکیب کنندگی » مدیر به کدام خورده سیستم سازمانی مربوط می شود؟

الف) انسانی / اجتماعی ب) اداری / ساختاری

ج) فناوری / اقتصادی د) اطلاعاتی / تصمیم گیری

۱۱- کدام دیدگاه در مورد نظریه سازمان ، ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی را موضوع اصلی خود

قرار داده است؟

الف) نو گرایی ب) فرا نو گرایی ج) کلاسیک د) تفسیری / نمادین

۱۲- با در نظر گرفتن کدام استعاره برای سازمان بر مسائلی مانند وابستگی به محیط ، استفاده از فناوری در

فراگرد تبدیل و انطباق ساختاری با توجه به راهبردهای سازمان تأکید می شود؟

الف) موجود زنده ب) پرده نقاشی ج) فرهنگ د) ماشین

۱۳- در کدام نظام مدیریتی تلاش می شود تا فعالیتهای گروهی شکل گیرند و تلفیقی میان هدفهای فردی و

سازمانی از طریق مشارکت ، برای نیل و به اهداف سازمان بوجود آید ؟

الف) نظام مدیریت تفویضی ب) نظام مدیریت شورایی

ج) مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه د) مدیریت بر مبنای فعالیتهای جمعی

۱۴- این مسأله که در مسئولیت اجتماعی سازمانها را به انجام اموری متفاوت و افزون بر وظایف اصلی شان

ترغیب می کنیم، با کدام اصل سازمانی در تضاد است؟

الف) وحدت جهت ب) تخصص ج) وحدت فرماندهی د) یادگیری سازمانی

۱۵- ضعف عمده سیستمهای متخصص (Expert Systems) چیست؟

- (الف) تدوین اطلاعات
(ب) طبقه بندی اطلاعات
(ج) بازیابی دقیق اطلاعات
(د) انجام استنتاج های منطقی

۱۶- منظور از عقلایی بودن در تئوری سازمان و دیوان سالاری چیست؟

- (الف) تلفیق کارآیی و اثر بخشی
(ب) انتخاب مبتنی بر اصول
(ج) انتخاب اهداف و چگونگی رسیدن به آن ها
(د) انتخاب منطقی بر اساس هزینه و منفعت

۱۷- فرآیند انطباقی که از طریق آن افراد، ارزشها، هنجارها و الگوی رفتاری مورد انتظار سازمان را یاد می گیرند، چه نامیده می شود؟

- (الف) توجیه سازمانی
(ب) جامعه پذیری
(ج) نهادینه شدن هنجارها
(د) درونی شدن ارزشها

۱۸- مدیریت دولتی از چه طریقی قادر خواهد شد، تا اعتماد شهروندان را به خود جلب کند؟

- (الف) رشد فرهنگی
(ب) توسعه سیاسی
(ج) توسعه سرمایه اجتماعی
(د) بهبود شرایط اقتصادی

۱۹- تصمیم گیری جمعی، ارزشیابی ضمنی ، ارتقاء کند و کنترل های غیر رسمی با معیارهای رسمی از ویژگیهای کدام تئوری است؟

- (الف) A
(ب) z
(ج) Y
(د) Z

۲۰- ابعاد اصلی پنچگانه شغل کدامند؟

- (الف) تنوع ، معنی دار بودن، استقلال و بازخود
(ب) شرایط احراز ، تنوع ، اهمیت ، انعطاف و استقلال
(ج) شرح شغل ، شرایط احراز، بازخود، آزادی عمل و انعطاف پذیری
(د) بهره ور بودن، مهم بودن، با معنی بودن، مشخص بودن وظایف و بازخور

۲۱- واقعیت مجازی بر چه چیز دلالت دارد؟

الف) محیطی که جایگزین محیط کار امروزی می شود.

ب) متغیرهایی که در عالم واقع به هم پیوسته اند را نمی توان از هم جدا ساخت.

ج) محیطی که اعمال غیر قابل تکرار در دنیای واقعی را نمی توان به دفعات در آن به نمایش گذاشت.

د) محیطی شبیه سازی شده که کاربران نمی توانند با اشیاء داخل آن تعامل داشته باشند.

۲۲- در ارزیابی عملکرد اگر سیستم بتواند به قدر کفایت تمامی ابعاد مهم عملکرد فرد را مورد سنجش قرار

دهد، چه نوع روایی تحقق پیدا کرده است؟

ب) همگرا

الف) واگرا

د) تفکیک کننده

ج) محتوایی

۲۳- بر اساس نظریه سندرم سازگاری عمومی ، زمانی که عکس العمل فرد در برابر وقایع استفاده از حداکثر

توانایی خود برای مقابله با عامل استرس زا می باشد، چه وضعیتی بوجود می آید؟

ب) مقاومت

الف) اخطار

د) واماندگی

ج) هراس

۲۴- در مدل اصلی امتیازات متوازن (BSC) عوامل مورد نظر برای ارزیابی کدامند؟

الف) مسؤولیت در مقابل سهامداران ، مالی ، رشد و توسعه، اثر بخشی

ب) مالی، خلاقیت و نوآوری، فرآیندهای داخلی، کارایی

ج) مسؤولیت اجتماعی ، مالی ، نیروی انسانی، برنامه ریزی

د) مالی ، رشد و یارگیری، فرآیندهای داخلی ، رضایت مشتری

۲۵- منظور بازنارد از سیستم همکاری یا تلفیقی چیست؟

الف) گسترش روحیه تعاون و مشارکت

ب) پیوندهای محکم میان افراد درون سازمان

ج) هماهنگی و همراستایی وظایف افراد و سازمان رسمی

د) پیوند میان اهداف واحدهای فرعی و سازمان رسمی

پاسخنامه

1- گزینه د صحیح است

در گروه اندیشی عده ای هم‌رنگ جماعت می شوند یعنی گروه بر آنها فشار می آورد تا نظر گروه را پذیرا شوند. در گروه اندیشی تصمیم گیرندگان شیفته یک نفر و اندیشه خاص شده و سایر نظرات را از قلمرو انتخاب خود کنار می نهند و بی آنکه بدانند، یکسونگر و محدود فکر می شوند.

2- گزینه ج صحیح است

- کنترل گذشته نگر یا بازخورد: پس از پایان یافتن عملیات و با بررسی نتایج و ستاده ها میزان انحراف از برنامه مشخص می شود. (حکایت نوش دارو بعد از مرگ سهراب) ترموستات ها و شناورها نمونه هایی ساده از بازخور مکانیکی اند.

- کنترل آینده نگر (پیش نگر یا هدایت کننده): با استفاده از داده ها کنترل را عملی میسازد و قبل از آنکه عملی انجام شود روشهای اصلاح ارائه می گردد (پیش بینی نتایج)

- کنترل زمان وقوع (حال نگر): عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد و در حین عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح می گردد (استفاده از رایانه ها برای دسترسی سریع به اطلاعات) مانند کنترل در زمان پرواز هواپیما.

کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده نظر دارد و حال نگر اطلاعات زمان حال (اصطلاحا اطلاعات واقعی) را در نظر دارد.

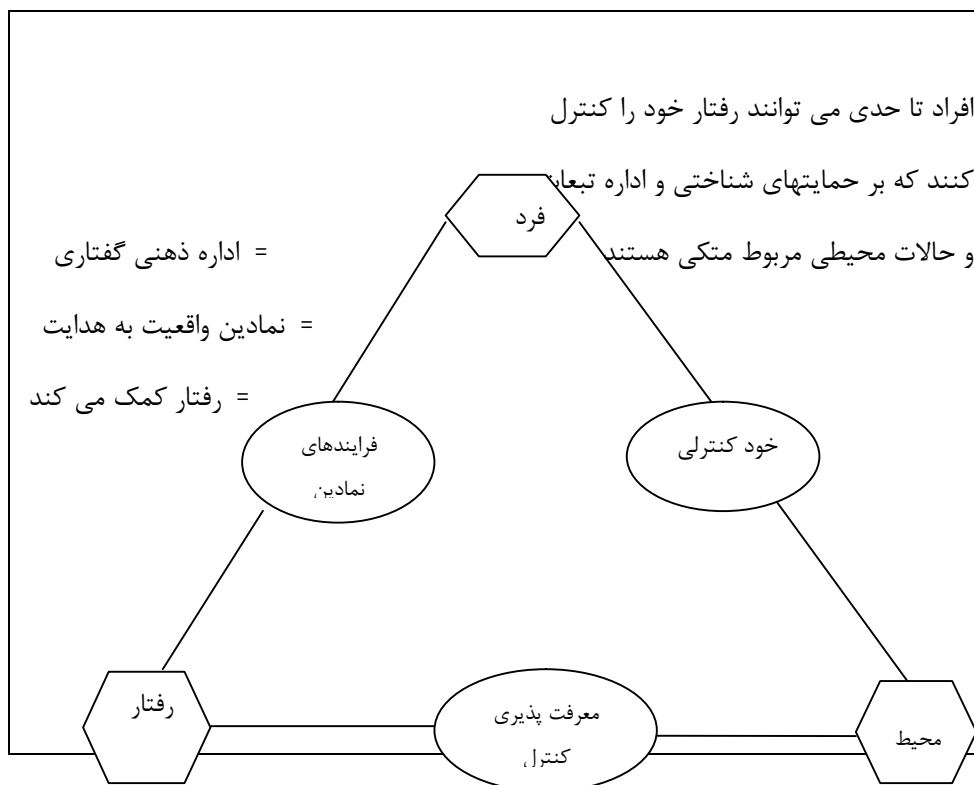
3- گزینه د صحیح است

روش معرفت پذیری اجتماعی:

این فرضیه مطرح است که همانطور که یادگیری می تواند ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می تواند از مشاهده عمل دیگران و نتیجه حاصل از آن نیز ناشی شود و در واقع از تعامل و اثر گذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است. نظریه یادگیری اجتماعی دو دیدگاه شناختی و محیطی را به هم می آمیزد و فرایند یادگیری ناشی از دیدگاه رفتاری که مبتنی بر یادگیری بر اساس روابط پویای انسان و دیدگاه محیطی مبتنی بر تجربه و اکتساب از محیط است را با هم می آمیزد.

این روش، معرفت پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می داند؛ یعنی معرفت پذیر ابتدا به مشاهده دیگران

می پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آن ها بدست می آورد، سپس مظاره گر رفتار را آزمایش می کند، اگر نتایج مثبتی به بار آورد، آن را تکرار خواهد کرد ولی اگر نتایج منفی به بار آورد، رفتار دیگر تکرار نخواهد شد.



الفبای مدیریت (A) بیان می کند که انگیزاننده ها منجر به رفتار می شوند و رفتارها نیز نتایجی را به همراه دارند.

(انگیزاننده ← رفتار ← نتیجه) و برخی این مدل را با یک مدل شناختی ترکیب کرده و مدل

(وضعیت ارگانیزم رفتار نتیجه) را ارائه کرده اند تا تاثیر نظریه معدفت پذیری اجتماعی بروشنی منعکس گردد.

4- گزینه ب صحیح است

فراگرد دسته بندی محرک های محیطی را در الگوهای قابل تشخیص را سازمان ادراکی می گویند.

بعضی از اصولی که شخص در ساماندهی ادراکاتش به کار می برد عبارتند از:

الف) زمینه: انسان اشیاء را با توجه به زمینه ای که در آن قرار دارد درک می کند.

ب) مشابهت-همانندی: احتمال دسته بندی محرک هایی که همانندیهای فیزیکی مشترکی دارند با یکدیگر بیشتر است.

ج) نزدیکی-مجاورت: محرک هایی که در نزدیکی هم رخ می دهند اغلب با یکدیگر همراهند.

د) تکمیل: در ادراک محرک ها شخص به طور طبیعی و از روی قرائن به پیش بینی اطلاعات و تجسم آنها برای تکمیل تصویر ذهنی خود اقدام می کند.

5- گزینه الف صحیح است

پیش فرض نظریه پردازان سنتی نسبت به انسان این است که آنها کوجوداتی منطقی (عقلایی) هستند. یعنی با توجه به انگیزه های مادی به کار می پردازند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر کاری دست می زنند. مکتب کلاسیک تنسان را به عنوان عنصری غیرفعال (همچون ماشین) که هر چه به او گفته می شود، انجام می دهد و پیروی از نظامی که اعتقاد به منطقی بودن آن است، فرض کرده است. این مکتب نگرش هایی عقلایی، منطقی گرایي در کار و یا فعالیت را دنبال می کند و به کارایی اهمیت می دهد. به عبارت دیگر عقلایی بودن (منطق گرایي) و فرایندهای مکانیکی یکی از اساس های تئوری کلاسیک محسوب می شود.

6- گزینه الف صحیح است

فیول در تعریف انضباط بیان می کند: اطاعت و تعهد تاشی از توافق مدیر با کارکنان خواه به صورت کتبی خواه بصورت شفاهی (قرارداد روانشناختی میان مدیر و کارکنان) اعضای گروه های دارای سازگاری روانی (روانشناختی) دارای چهار ویژگی ذیل می باشند: تعامل حقیقی با یکدیگر دارند.

خود را بخشی از یک گروه میدانند.

حس مشترکی از هدف و مقصد خود دارند.

بطور روانشناختی از وجود یکدیگر آگاهی دارند.

7- گزینه ج صحیح است) مهمترین خصوصیات مدل ایده ال ماکس وبر عبارتند از:

تقسیم کار روشن: مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آن ها بسیار مهارت می یابند.

سلسله مراتب اختیارات روشن: اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می دهد.

قواعد و رویه های رسمی: دستور العمل های مکتوب، رفتار و تصمیمات را هدایت می کند.

برخورد غیر شخصی: قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثنا در مورد همه رعایت می شود و با هیچکس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.

وضوح وظائف:وظائف به روشنی مشخص است و اعضا مکلف به انجام و ظایف غیر شخصی در اداره هستند.

جدایی مالکیت از مدیریت: سازمان ها پس از رسیدن به حدی از رشد و پیچیدگی نیازمند اداره توسط مدیران می شوند و مالکان توان اداره آن را از دست می دهند.

اعتبار حقوقی: مفاهیم قراردادی یا اعطایی بموجب شیوه ای عقلانی (که ممکن است مبتنی بر هدف یا ارزش یا هر دو باشد) معتبر شمرده می شود.

8- گزینه ج صحیح است

نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان، اجزای آن را در نظر گرفتند و بر این باور بودند که « کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن » به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می کردند؛ در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که « کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجرای آن است » و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگی های اجزای آن را تلفیق می کنند. در واقع مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند؛ در حالیکه نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند. تفکر تحلیلی بر «اندیشیدن از خارج به داخل» دلالت دارد، در حالیکه تفکر ترکیبی مبتنی بر «اندیشیدن از داخل به خارج» است. نظریه پردازان سیستمی بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلا انجام نمی شود و مدیران تحت تاثیر متغیر های سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می گذارند.

9- گزینه د صحیح است

جهت گیری های جدید دیدگاه سیستمی: یادگیری سازمانی و نظریه اشوب.

یادگیری سازمانی:

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک « سیستم باز صاحب اندیشه و زنده » در نظر می گیرد. سازمان ها مانند انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده های مانند «پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مساله» می شوند. حاصل یادگیری سازمان، بیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنج، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستم ها و با تگبه بر دری ها و

تجربه هایی که بدست می آورند به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد آن را بهبود می بخشد. شعار اصلی سازمان یادگیرنده خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

نظریه آشوب (مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی):

نظریه آشوب همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تاثیر « باز خور حاصل از ارزیابی محیط » بر سیستم های سازمانی تاکید می کند. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای « رفتار ظاهرا تصادفی » پدیده های مختلفی نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت اوری مطرح می شود مبنی بر اینکه « هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند. تلاش پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار «سیستم ها پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش بینی (نامنظم) کشف کنند.

10- گزینه الف صحیح است.

خرده سیستم های به هم پیوسته هر سازمان و ایفای نقش مناسب آن توسط مدیران عبارت است از:

خرده سیستم فن اوری/اقتصادی ← تولید

خرده سیستم اداری/ساختاری ← نقش اجرایی

خرده سیستم اطلاعاتی/تصمیم گیری ← نقش ابداعی

خرده سیستم انسانی/اجتماعی ← نقش ترکیبی

مدیر حتما باید نقش ترکیبی خود را بازی کند و می تواند سایر نقش ها را به دیگران واگذار کند.

11- گزینه د صحیح است

دیدگاه	موضوع مورد درسی
کلاسیک	تاثیر سازمان بر جامعه، مدیریت کارا و موثر
نوگرایی	ارزیابی انواع طرح های سازمانی با استفاده از شاخص های عینی
تفسیری/نمادین	ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی
فرانوگرایی	نظریه ها و نظریه پردازان سازمان، نظریه پردازی درباره سازمان

12- گزینه الف صحیح است.

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه	سیمای مدیر به منزله
کلاسیک	ماشین	ماشینی که به وسیله مدیریت به منظور کسب اهداف از پیش تعیین شده، طراحی و ساخته می شود	مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می کند، می سازد و به کار می گیرد.
نوگرا	موجود زنده	موجود زنده ای که وظائف ضروری را برای بقای خود انجام می دهد	عضو یا وابسته ای به یک سیستم انطباق پذیر که متقابلا در تعامل با سیستم مذکور است.
تفسیری / نمادین	فرهنگ	الگویی از معانی که از طریق ارزشها، سنتها و آداب و رسوم مشترک ایجاد می شود.	هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد
فرانوگرا	پرده نقاشی	یک پرده نقاشی که با ایجاد و ترکیب بخشهای دانش و بر مبنای موجودیت گذشته سعی در دستیابی به دیدگاهها و دانسته های جدید دارد	یک نظریه پرداز و هنرمند

13- گزینه ج صحیح است

مدیریت بر مبنای هدف (Management by objective MBO)

این نگرش تازه در برنامه ریزی به وسیله پیتر دراگر (Peter Drucker) در سال 1945 میلادی در کتاب عمل مدیریت (The Practice of Management) عنوان شد و عمومیت یافت.

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) فرایندی است که رئیس و زیر دستان (مشارکت همگانی) هدف ها را با هم مشخص کرده و حوزه های مسئولیت و نتایجی را که به آن می رسند مشترکاً تعییت نموده و در فواصل زمانی معین تحقق پذیری اهداف و نتایج را مشترکاً بررسی می کنند.

مدیریت بر مبنای هدف (MBO):

- فرایند تعیین توافقی هدف میان فرد و مدیر است.
- به نوعی هدف گذاری دلالت می کند که در اجرا پیوسته مورد بازنگری و کنترل قرار می گیرد.
- بر هدف های قابل اندازه گیری تاکید دارد.
- تدوین اهداف و مرور عملکرد.

14- گزینه ب صحیح است.

تقسیم کار (تخصص گرایی): کاهش تنوع مسئولیت ها موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد خواهد شد.

تخصص گرایی به دو شیوه صورت می گیرد:

تخصص گرایی وظیفه ای: مشاغل به وظائف ساده و تکراری تقسیم می شوند.

تخصص گرایی اجتماعی: به بکارگیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی چنین مهارت هایی به سهولت نمی توانند تکراری و یکنواخت شود، محقق می شود.

15- گزینه د صحیح است

ضعف عمده سیستم های متخصص این است که نمی تواند مانند انسان به استنتاج منطقی دست بزند چرا که آن ها فاقد شعور انسانی هستند. پرناسایی های دیگر این سیستم ها عبارتند از اینکه آن ها از تجربیات خود چیزی نمی آموزند و از این رو نمی توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود ببخشند. همچنین محدود بودن دانش سیستم های متخصص از دیگر ضعف های آن است.

16- گزینه ج صحیح است

برای سازمان تعاریف متعددی بیان شده است که برخی از آنها عبارتند از :

مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند و از تقسیم کار بهره می گیرند.

فرایندی نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین.

پدیده ای اجتماعی به شمار می رود که آگاهانه هماهنگ شده و با حد و مرز نسبتا مشخص برای تحقق هدف یا اهدافی مشترک فعالیت می نماید.

منظور از « پدیده اجتماعی » این است که سازمان از افراد یا گروه هایی تشکیل شده که با هم در تعاملند و تاثیر گذاری متقابل بر یکدیگر دارند. عبارت « آگاهانه هماهنگ شده » در رابطه با مدیریت به کار گرفته مس شود. از این رو سازمان یک پدیده ای اجتماعی است که با توازن میان اعضای آن، ضمن انجام وظایف اصلی، از دوباره کاری و اعمال زاید جلوگیری می گردد. وجود حد و مرز نسبتا مشخص عضو را از غیر عضو متمایز می نماید که این با توافقات و قراردادهای صریح یا ضمنی بین اعضا نمایان می شود. سرانجام سازمان برای « دستیابی به مقاصد و اهداف » ایجاد شده است. اگر چه لازم است اهداف سازمان توسط افراد پذیرفته شود، اما منظور اصلی یک توافق عمومی و کلی میان اعضا در مورد اهداف سازمان می باشد.

در جامعه چندین وجهی و پیچیده امروز، ایجاد سازمان ها راه اصلی تحقق پذیر ساختن خواسته ها و نیل به هدف های انسان هاست که به تنهایی نمی توانند به آن ها برسند. در عصر حاضر تقریبا جایی را که فاقد سازمانی باشد، نمی توان

یافت. دلیل این که سازمان ها بر همه ابعاد ما غلبه کرده اند این است که سازمان ها عمدتاً وسیله ای برای عقلایی ساختن - برنامه دار، پیچیده، قانون مند، کارا و منظم تر خواستن کلیه جنبه های زندگی ما هستند.

17- گزینه ب صحیح می باشد

فرایند اجتماعی کردن: فرایندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره ی سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند و با قبول ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود. به عبارت دیگر، اجتماعی کردن فرایندی است که توسیله آن فرد تازه وارد، مهم فرایند شناسازی فرد با سازمان تبدیل می گردد. پس یکی از اهداف مهم فرایند شناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزش ها و هنجاری های اصلی و اساس سازمان به فرد و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آنهاست و حال اینکه سازمان در قبولاندن این ارزش ها و هنجارها تا چه اندازه پافشاری نماید بستگی به فلسفه وجودی و اهداف دارد. اگر سازمان خواهی کسانی باشد که وفاداری مطلق داشته باشد سازمان مصر خواهد بود که کارکنان، بی قید و شرط هنجارها را بپذیرد و به آن پایبند باشند. اگر سازمان خواهان افراد آزاد اندیشی باشد که دارای خلاقیت و اندیشه نو باشد، تنها پذیرفتن ارزش های اصلی و محوری سازمان، کافی خواهد بود.

18- گزینه ج صحیح است

امروزه سرمایه اجتماعی محور اصلی مدیریت در سازمان ها محسوب می شود. سرمایه اجتماعی را می توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست و آن را به مجموع منابعی در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین تر و مطلوب تر می سازند، اطلاق کرد. از مواهب عمده توسعه سرمایه اجتماعی در جامعه به وجود آمدن جو اعتماد و اطمینان عمومی است. توسعه این سرمایه در جامعه هم بر عهده سازمان های عمومی و خصوصی و هم بر عهده مدیریت دولتی و خصوصی است.

19- گزینه د صحیح است

ویلیام اوچی به تفسیر روایت امریکایی شیوه مدیریت ژاپنی پرداخت و آن را نظریه Z نامید. تئوری Z اهمیت فرهنگ سازمانی را به ما نشان می دهد. اوچی و سزگی های مدیریت امریکایی را تئوری A و ژاپنی را J و ترکیب این دو را Z نامید که در جدول زیر مشاهده می شود:

ویژگی سازمان های امریکایی نظریه A	ویژگی سازمان های ژاپنی نظریه J	ویژگی سازمان های با نظریه Z
-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

1. استفاده کوتاه مدت	1. استفاده مادام العمر	1. استفاده بلند مدت
2. گرایش به تخصص های جزئی	2. گرایش به کلی بودن و منعطف بودن وظایف	2. گرایش متعادل به تخصصی بودن
3. جابه جایی و انتقال زیاد	3. جابه جایی و انتقال کم	3. جابه جایی و انتقال منطقی و معقول
4. تصمیم گیری فردی	4. تصمیم گیری جمعی و توافقی (گروهی)	4. تصمیم گیری توافقی
5. مسئولیت فردی	5. مسئولیت جمعی	5. مسئولیت فردی
6. ارزیابی سریع و کنترل های متعدد و رسمی	6. ارزیابی بطئی و کنترل های کم و غیر رسمی	6. ارزیابی بطئی و تدریجی همراه با کنترل از طریق استاندارد های رسمی
7. ارتقا عمودی و سریع	7. ارتقا افقی و بطئی (نظام ارشدیت)	7. ارتقا منطقی و معقول و بطئی
8. توجه ابزاری و جز گرایانه به فرد	8. توجه انسانی به فرد	8. توجه انسانی به فرد و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان

20- گزینه الف صحیح است

آقای لاولر و همکارانش برای محاسبه قدرت انگیزش در یک فرد الگویی را ارائه کردند که مرکب از 5 متغیر می باشد.

$$= \text{قدرت انگیزشی} \left(\frac{\text{مهم بودن} + \text{با مفهوم بودن} + \text{متنوع بودن}}{3} \right) \times \text{استقلال} \times \text{بازخورد شغلی}$$

همانگونه که از این فرمول بر می آید، چنانچه استقلال کاری یا بازخورد شغلی هر کدام در کار وجود نداشته باشد، قدرت انگیزشی فرد در صفر است، اما 3 عامل دیگر می توانند جایگزین هم شده و کمبود یکدیگر را جبران کنند.

21- گزینه الف صحیح است

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیت ها به سازمان های دیگر و تامین خدمات و کالا با همکاری واحد های خارجی (متعلق به سازمان نیست) و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده تر باشد، سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت است. فرضا سازمانی که تا حدودی واحد های خارجی را جاسگزین واحد های داخلی کرده است، سازمان مجاری محدود است و سازمانی که قریب به اتفاق فعالیت های خود را به سازمان های بیرونی واگذار کرده است، سازمان مجازی کامل است.

22- گزینه ج صحیح است

انواع روایی

روایی محتوا: یک از ازمون هنگامی دارای روایی محتوایی که نمونه واقعی شغل و کیفیات ان باشد. در این روش برای

تعیین روایی از فرد خواسته می شود، بعضی از وظایف خاص را که در شغل وجود دارد، عملاً انجام دهد.

روایی پیش بینی: منظور از آن، قدرت آزمون در پیش بینی صحیح عملکرد متقاضی است. سوالات آزمون به همه کسانی که متقاضی شغل هستند، داده می شود و نتایج حاصل از آن ثبت و بایگانی می گردد. معمولاً یک سال بعد از استخدام و اشتغال فرد در سازمان، عملکرد او به وسیله سرپرستش مورد ارزیابی قرار می گیرد. نتیجه این ارزیابی با نتایج آزمونی که سال قبل گرفته شده، مقایسه و تجزیه و تحلیل می گردد. اگر معلوم شد که رابطه مشخصی میان این دو وجود ندارد، آزمون روایی نداشته و باید از نو طراحی شود.

روایی موازی: در اینجا روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می گردد. سوالات آزمون به کارکنان که در استخدام سازمان هستند داده می شود و نتایج آن با ارزیابی هایی که در گذشته از عملکرد آنها به عمل آمده است، مقایسه و از نظر آماری تجزیه و تحلیل می گردد.

23- گزینه ب صحیح است.

تظاهرات ناشی از استرس، علامت یا سندرم سازگاری عمومی نامیده می شود. سندرم سازگاری عمومی شامل سه مرحله است:

الف) واکنش هشدار دهنده: ارگانیزم در مواجهه با عامل موجد استرس از خود واکنش نشان می دهد. افزایش ضربان قلب، تغییرات فشار خون، و حساسیت از زمره واکنش های موجود در مرحله اولند.

ب) مرحله مقاومت: در این مرحله فرد از حداکثر توانایی و انرژی خود برای مقابله با عامل موجد استرس و مقاومت در برابر آن استفاده میکند.

ج) مرحله تحلیل رفتگی: این مرحله هنگامی است که تمامی انرژی سازگاری به وجود می آید. این مرحله، مرحله تحلیل رفتن و از هم گسیختن عصبی و خستگی مفرط است.

24- گزینه د صحیح است

مدل کارت اعتباری متوازن ابزاری برای کنترل و ارزیابی برنامه هاست که می تواند کاستی های یک بعدی بودن کنترل را جبران کند.

مدل کارت اعتباری موزون (BSC) مجموعه ای از شاخص ها را از چهار منظر مشتری، مالی، یادگیری و رشد و فرایندهای داخلی مطرح ساختند.

25- گزینه ج صحیح است

بارنارد با نگرش رفتاری موضوع سازمان را مورد بررسی قرار داد. او سازمان را یک نظام همکاری تعریف می کند و منظورش از همکاری، کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک است.

بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان به وجود سه عامل « تمایل به خدمت، هدف مشترک و ارتباطات » بستگی دارد. اگر این سه عامل در یک سازمان وجود داشته باشد یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. بر اساس نظریه بارنارد، ارتباطات عاملی نیرو بخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می کند. دیدگاه سیستمی بارنارد، نظریه پردازان را تشویق کرد تا سازمان ها را به منزله « کل هایی پیچیده و پویا » مطالعه می شود.

منابع

1. رابینز، استیفن، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها) ترجمه: مهدی الوانی، حسن دانایی فرد - تهران: صفار، 1379
2. دفت، ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی. - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1378
3. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، 1380
4. رضاییان، علی تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) 1380،
5. رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، 1379،
6. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، 1380
7. برومند، زهرا، بهبود و بازسازی سازمان، تهران: انتشارات هیأت، 1382.
8. هیکس و گولت، تئوری‌های سازمان و مدیریت جلد اول، تالیف، ترجمه و نگارش گوئل کهن. تهران: اطلاعات، 1382
9. امیر کبیری، علیرضا، مروری بر تئوری‌ها و اصول مدیریت، تهران: نگاه دانش، 1381
10. دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی - 1379،
11. جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، تهران - دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی، 1379
12. زاهدی، شمس السادات و دیگران، فرهنگ جامع مدیریت، تهران - دانشگاه علامه طباطبایی، 1376
13. رابینز، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی - (ویرایش 2) - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1378.
14. کونتز، هارولد و همکاران، اصول مدیریت، ترجمه: محمدهادی چمران - تهران - دانشگاه صنعتی شریف - موسسه انتشارات علمی، 1378
15. رابینز، استیفن و دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه: محمد اعرابی و همکاران. تهران - دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1379
16. صادقپور، ابوالفضل و مقدس، جلال. نظریه سازمان، مدیریت و علم مدیریت، تهران - مرکز آموزش مدیریت دولتی،

1377.

17. شرمه‌ورن، جان ار. مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی - تهران: مدیران، 1381
18. لوتانز، فرد. رفتار سازمانی، ترجمه: غلامعلی سرمد - تهران: موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، 1371
19. مقیمی، سید محمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: نشر ترمه، 1380
20. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، تهران: نشر، ویراست دوم.
21. هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه: علاقه بند، موسسه انتشارات امیرکبیر، سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت 1375.
22. اسکات، سینیتا و ژاف، دنیس، توانا سازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1375
23. کینلا، دنیس، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان - تهران: مدیران، 1383
24. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس. پرورش مهارت‌های مدیریت: تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه: بدرالدین اورعی یزدانی - کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1381
25. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: مدیریت تعارض، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد - کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1380
26. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: خود شناسی مدیران، ترجمه: محمد علی بابایی زکلیلی - کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1382
27. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: ارتباط به شیوه حمایتی، ترجمه: دکتر بدرالدین اورعی یزدانی - کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1380
28. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: مدیریت استرس ترجمه: سعید جعفری مقدم - کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1380
29. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: تیم‌سازی ترجمه: بدرالدین اورعی یزدانی - کرج:

موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1380

30. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: انگیزش کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی -

تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، 1380

31. وتن، دیوید آلد و کمرون، کیم اس، پرورش مهارت‌های مدیریت: راهگشایی خلاق در مدیریت، ترجمه: نسرين جزنى -

تهران: نشر نی، 1376

32. تعارض در سازمانها: حمید شفیع‌زاده - ماهنامه تدبیر شماره 151 سازمان مدیریت صنعتی، آذر ماه 1383

33. مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده - تهران: مروارید، 1374.

34. اصلانی، سروش و دیگران. نظریه‌های عمومی مدیریت، ساری: شفلین، 1381.