

بسمه تعالی

پاسخ تشریحی و کامل سوالات تئوری مدیریت دکتری ۹۶

سوال ۱. در کدام رویکرد نظارت سازمانی، فرآیند اداری شخصی زدایی، منشأ اختیار برای کارکنان جهت برقراری اختیار و مواجهه با چالش‌ها فاقد شفافیت است؟

۱) ساختاری (۲) فرهنگی (۳) فنی (۴) نامحسوس

ج: گزینه ۱

منبع: تست ۶۷ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست کپی تست های خط به خط موجود در سایت بوده و هیچ تغییری در

صورت سوال نداشتیم!!!!!!!

پاسخ تشریحی:

رویکردهای کنترل و نظارت سازمانی

کنترل سازمانی، حوزه تحقیقاتی وسیع و میان‌رشته‌ای است که باتوجه به دیدگاه صاحب‌نظران می‌توان سه دسته رویکرد را در این کارکرد مدیریت مورد بررسی قرار داد:

کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری

«ریچارد ادوارد» دو نوع رویکرد مختلف را برای کنترل سازمانی تشریح می‌کند: کنترل ساده و کنترل ساختاری. در کنترل ساده، نیاز به مداخله یک شخص (مدیر) برای هدایت رفتار عضو و حفظ نظم در سیستم است. در مقابل، در کنترل ساختاری، فرآیند کنترل از دستان شخص مدیر خارج است و فرآیند کنترل در درون محیط فیزیکی و پراکنده سازمان (همانند کنترل ماشینی و سیستم‌های قانونی) سامان پیدا می‌کند. در کنترل ساده، منبع اختیار برای پاسخ‌گویی و واکنش روشن است؛ درحالی‌که در کنترل ساختاری، فرآیندهای اداری، «فردیت‌زدایی» می‌شود، اختیار در درون خود سیستم کار گذاشته می‌شود و منشأ اختیار برای کارکنان جهت برقراری ارتباط و مواجهه با چالش‌ها، شفاف نیست.

کنترل هنجاری (تکلیفی) در مقابل کنترل عقلایی

صاحب‌نظران مدیریت همچون استیفن بارلی و گیدئون کاند، رویکردی تا اندازه متفاوت برای مطالعه کنترل سازمانی ارایه می‌نمایند. آن‌ها استراتژی‌های کنترل مدیریت را در قالب دو نوع کنترل هنجاری و عقلایی تقسیم‌بندی می‌کنند. فرآیندهای کنترل هنجاری از طریق ترغیب روابط شخصی قوی در محیط کار، باعث انگیزش و اثرگذاری بر رفتار اعضا می‌شود. رهبران سازمانی از جنبه‌های اجتماعی و همگانی برای متقاعد نمودن زیردستان‌شان به منظور انطباق نگرش‌ها و رفتارها در جهت حمایت از اهداف سازمانی استفاده می‌کنند (کارکنان خوشحال، کارکنان مولدند). در نقطه مقابل، استراتژی کنترل عقلایی از طریق طراحی مناسب مشاغل، تعیین اهداف روشن و محرک‌های انگیزشی منطقی، بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارد (کارکنانی که به دقت آموزش دیده‌اند، کارکنانی مولد هستند). در سیستم کنترل عقلایی، زمانی که اعضا نقش‌های‌شان را در سیستم بزرگ‌تر درک می‌کنند، نظم حاکم می‌شود و تلاش‌های جمعی به بار می‌نشیند. رویکرد بارلی و کاند، استراتژی‌های ارتباطات شغلی و اجتماعی را به‌عنوان منابع قدرت در درون سازمان، برجسته می‌سازد.

کنترل محسوس در مقابل کنترل نامحسوس

تامپکینز و چنی بین دو رویکرد محسوس و نامحسوس تمایز قائل می‌شوند. آن‌ها استدلال می‌کنند که رویکرد محسوس متکی بر منابع نفوذ بیرونی برای هدایت رفتار اعضاء و دستیابی به اهداف سازمانی است (به‌کارگیری سیستم‌های قانونی، کنترل ماشینی و سرپرستان). این نوع کنترل از محیط بیرونی بر افراد تحمیل می‌شود. فنون کنترل محسوس فرض می‌کند که زیردستان تمایلی به انجام کار ندارند و یا مشارکت کنندگان فعالی در فرآیند کنترل نیستند. در مقابل، در رویکرد کنترل نامحسوس، نیاز به اعضای سازمانی است که در مدیریت‌شان به‌جای نقش انفعالی، به ایفای نقش فعال می‌پردازند. زیردستان تشویق می‌شوند که پیوند نزدیکی با یکدیگر برقرار کنند و هویت خود را به سازمان گره بزنند. کارکنانی که به‌طور نامخصوص کنترل می‌شوند، ارزش‌های سازمان را با آغوش باز می‌پذیرند و از آن‌ها برای اتخاذ تصمیمات مناسب سازمانی بهره می‌گیرند.

سوال ۲. کدام اصول برنامه ریزی بترتیب بر ضرورت درک روشن ذینفعان از نتایج برنامه و چگونگی عملکرد برنامه تأکید دارد؟

- (۱) اجتناب - شفافیت (۲) شفافیت - احتساب (۳) شفافیت - آگاه سازی (۴) آگاه سازی - شفافیت
ج: گزینه ۴

منبع: پاسخ تست های ۶، ۷ و ۸ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقاً در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده و بر اهمیت

این سوال در تست های مختلف اشاره کردیم!!!!!!!

پاسخ تشریحی

اصول برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی خوب نیازمند فرآیندی نظام‌مند است که به روشنی گام‌های معطوف به راه‌حل‌های بهینه را بیان نماید. این فرآیند باید اصول ذیل را نمایان سازد:

۱. اصل جامعیت: تمامی گزینه‌های مهم و کارساز باید مورد توجه قرار گیرند.
۲. اصل کارایی: فرآیند برنامه‌ریزی نباید موجب اتلاف زمان و منابع شود.
۳. اصل احتساب: افرادی که از برنامه تأثیر می‌پذیرند باید فرصت داشته باشند تا در فرآیند برنامه‌ریزی درگیر شده و مشارکت داده شوند.
۴. اصل آگاه‌سازی: نتایج حاصل از برنامه‌ریزی باید به‌وسیله ذی‌نفعان درک و مورد پذیرش قرار گیرد.
۵. اصل تلفیق‌سازی: افراد و تصمیمات کوتاه‌مدت باید اهداف بلندمدت و استراتژیک را مورد پشتیبانی قرار دهند.
۶. اصل پیامد منطقی: هر گام برنامه‌ریزی باید پیش‌زمینه‌ای برای برداشتن گام بعدی شود.
۷. اصل شفافیت: هر شخصی که ذی‌نفع است، باید از چگونگی عملکرد فرآیند برنامه‌ریزی درک روشنی داشته باشد.

سوال ۳. در کدام سوءگیری و خطا در تصمیم گیری، تصمیم گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه ای که بدست آورده است، می شود و در مقابل ایده های بعدی مانع تراشی می کند؟

- ۱) خطای کامروایی عینی ۲) خطای لنگراندازی ۳) خطای واپس نگری ۴) خطای بازنمایی
- ج: گزینه ۲

منبع: تست ۵۲ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقاً کپی تست های خط به خط موجود در سایت بوده و هیچ تغییری در

صورت سوال نداشتیم!!!!!!!

پاسخ تشریحی

زمانی که مدیران اقدام به تصمیم گیری می کنند، آن‌ها نه تنها از سبک‌های خاص خودشان استفاده می کنند، بلکه همچنین از قواعد سرانگشتی (تجربه) یا مکاشفه (یادگیری عملی از راه تجربه و خطا) برای ساده سازی تصمیماتشان استفاده می کنند. هرچند که این شیوه عمل، مزایایی به دنبال دارد، ولی در فرآیند پردازش و ارزیابی اطلاعات، منجر به برخی سوگیری‌ها و خطاها می شود.

زمانی که تصمیم گیرنده تمایل دارد که اینطور ببیند که بیشتر از دیگران و اجراکنندگان تصمیمات می داند و دیدگاه مثبت غیر واقع-بینانه نسبت به خودش و عملکردش دارد، تصمیم گیرنده دچار «خطای اعتماد به نفس بیش از حد» شده است. در «خطای کامروایی آنی» یا رضایت‌مندی فوری، تصمیم گیرنده خواهان پاداش فوری و اجتناب از هزینه‌های فوری است. برای این افراد، گزینه‌هایی که دارای بازده سریع هستند، نسبت به گزینه‌هایی که از بازدهی بالاتری در آینده برخوردارند، اهمیت بیشتری دارند. «اثر لنگراندازی» تشریح می کند تشریح می کند که چطور یک تصمیم گیرنده شیفته و پایبند به اطلاعات اولیه‌ای که بدست آورده می شود و در مقابل ایده‌ها و اطلاعاتی که بعدها دریافت می کند، مانع تراشی نموده و برای نپذیرفتن آنها توجیهات مختلفی ارائه می کند.

که چطور یک تصمیم گیرنده بصورت گزینشی اقدام به سازماندهی و تفسیر رویدادها بر مبنای ادراکات نادرست می کند، دچار «خطای ادراک گزینشی» می شود. این موضوع بر اطلاعاتی که کسب می کند، مسائلی که شناسایی می کند و گزینه‌هایی که ایجاد می کند، تأثیر می گذارد. تصمیم گیرندگانی که بدنبال اطلاعاتی هستند که گزینه‌های گذشته و اطلاعات از پیش آماده شده را تصدیق نمایند، دچار «خطای راستی آزمایی» شده‌اند. این افراد تمایل به پذیرش اطلاعاتی دارند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها را مورد تأیید قرار می دهد و اطلاعاتی که دیدگاه‌های آن‌ها را به چالش می کشاند، از سوی آن‌ها مورد شک و تردید و انتقاد قرار می گیرد. «خطای بزرگنمایی» زمانی رخ می دهد که تصمیم گیرنده، جنبه‌های خاصی از یک موقعیت را انتخاب نموده و برجسته می سازد، در حالی که دیگران برای آن جنبه‌ها اهمیتی قائل نیستند. در این شرایط ضمن اینکه برخی جنبه‌ها برجسته جلوه داده می شوند، همزمان جنبه‌های دیگر کم اهمیت جلوه داده شده و یا حذف می گردند. بنابراین آنچه دیده می شود تحریف می گردد و موضوعات اصلی بر مبنای اطلاعات نادرست بنیان گذاشته می شوند. «خطای دسترسی» زمانی اتفاق می افتد که تصمیم گیرنده تمایل دارد رخدادهایی را بخاطر بیاورد که تازه تر و اخیراً به وقوع پیوسته‌اند و در حافظه فرد زنده تر است. نتیجه چنین خطایی این خواهد بود که توانایی بخاطر آوردن رویدادها بصورت عینی، مختل خواهد شد و قضاوت‌ها و ارزیابی‌های احتمالی بر فرآیند تصمیم گیری حاکم می شود.

وقتی تصمیم گیرنده احتمال رخداد حوادث را بر مبنای مقایسه با رویدادهای دیگر برآورد می نماید، دچار «خطای بازنمایی» می شود. مدیران این خطا را در هنگام قیاس نمدن و مشاهده موقعیت‌های مشابه و همسان که وجود خارجی ندارند، هر خود بروز می دهند. «خطای مربوط به رخدادهای تصادفی»، اقدامات تصمیم گیرنده‌ای را تشریح می نماید که تلاش می کند رویدادهای تصادفی را معنادار

و نشانه چیزی جلوه دهد. علت روی آوردن به این خطای تصمیم‌گیری، این است که بیشتر تصمیم‌گیرندگان علاقه ندارند که با شانس سر و کار داشته باشند، حتی اگر رویدادهای تصادفی برای آن‌ها پیش بیاید که پیش‌بینی آن برای هیچ کس امکان‌پذیر نباشد. «خطای فرورفتن در هزینه‌های گذشته» زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرنده فراموش می‌کند که گزینه‌های فعلی نمی‌توانند گذشته را اصلاح کنند. آن‌ها در ارزیابی گزینه‌ها بجای تمرکز بر پیامدهای آتی، به نادرستی بر روی هزینه‌های زمانی، پولی و کاری گذشته متمرکز می‌شوند. آن‌ها بجای فراموش کردن این هزینه‌ها، بخاطر موفقیت‌هایشان هستند و در هنگام شکست به سرزنش عوامل بیرونی می‌پردازند، دچار «خطای خود خدمتی» می‌شوند. نهایتاً «خطای واپس‌نگری یا قهقرگرای» عبارتست از تمایل تصمیم‌گیرندگان به باورهای کاذب و دروغین، بطوری که آن‌ها مدعی می‌شوند، دقیقاً نتایج یک رویداد را پیش‌بینی کرده‌اند، در حالی که پیامدهای آن رویداد واقعاً برای همه روشن و مشخص بوده است. مدیران باید با آگاه شدن از این خطاها و سپس عدم استفاده از آن‌ها، از اثرات منفی این اشتباهات و خطاهای تصمیم اجتناب نمایند.

سوال ۴. اصول راهنما در مدل سطل زباله...

- (۱) قدرت (۲) تجربه و مقایسه (۳) شانس و تصادف (۴) نظریه و عمل
ج: گزینه ۳

منبع: پاسخ تست های ۴۱ و ۴۲ به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقاً در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده و بر اهمیت

این سوال در تست های مختلف اشاره کردیم!!!!!!!

مقایسه مدل‌های تصمیم‌گیری

مدل شاخص ها مدل ها تصمیم‌گیری	تجزیه و تحلیل وسيله- هدف	ارزیابی تصمیم خوب	اصول راهنما
مدل کلاسیک	همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل وسیله- هدف است.	بهترین وسیله برای تحقق هدف سازمانی	تئوری
مدل اداری	بصورت مستمر از تجزیه و تحلیل وسیله- هدف استفاده می‌شود ولی بندرت نیز اهداف تغییر می‌کنند.	نتایج سازمانی رضایت‌بخشی	تئوری و تجربه

مدل پویش مختلط	خطوط راهنمای خط - مشی قبل از ارائه گزینه - ها تنظیم می‌شوند.	اهداف گسترده و وسایل موقتی بوده و تجزیه و تحلیل‌ها متمرکز می‌شوند.	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	تئوری، تجربه و مقایسه
مدل تغییرات تدریجی	اهداف و گزینه‌ها در هم تنیده هستند.	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف وجود ندارد. وسیله‌ها و هدف‌ها منفک از هم نیستند.	تصمیم‌گیران می‌پذیرند که تصمیمات در جهت درست قرار دارند.	تجربه و مقایسه
مدل سطل زباله	اهداف به‌صورت خودجوش پدیدار می - شوند.	وسیله‌ها و اهداف مستقل از هم هستند و شانس و تصادف آن‌ها را به هم متصل می‌کند.	مشارکت‌کنندگان راه حل‌ها را با مسائل مرتبط می - سازند.	شانس و تصادف
مدل سیاسی	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می - شود، اما شخصی هستند.	اهداف شخصی تعیین‌کننده راه‌های سازمانی هستند.	اهداف شخصی محقق می - شوند.	قدرت

سوال ۵. رویکردهای مطرح در کدام نظریه بدنبال روش‌هایی هستند تا براساس آن، افراد و گروه‌ها هویت سازمانی برای خود ایجاد کنند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده می‌شود؟

- ج: گزینه ۴
- (۱) نئومدرنیست (۲) پست مدرنیست (۳) مدرنیست (۴) انعکاسی

منبع: صفحه ۳۵ جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com و بارها این نکته در کلاس اینجانب مورد تاکید قرار گرفت و در تست‌های خط به خط نیز موجود است.

دقیقا این نکته در جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت آمده است و از بین

اون همه نکته در فصل دوم، ما این نکته رو آوردیم!!!!!!!

پاسخ تشریحی:

نظریه سازمان انعکاسی (نمادها، معانی و تفاسیر): مکاتب فکری تعامل‌گرایی نمادین و پدیدارشناسی، از توسعه دانش حمایت می‌کنند و با چگونگی احساس افراد از جهان اطراف و بیان آن از طریق معانی سروکار دارند. این رویکردها به دنبال روش‌هایی هستند تا بر اساس آن، افراد و گروه‌ها، هویت سازمانی برای خود ایجاد نمایند و هویت آن‌ها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود.

سوال ۶. کدام اندیشمند بیان نمود که در بوروکراسی مقررات و رویه های رسمی که برای تسهیل در تحقق اهداف وضع می شوند بیش از هدف مورد تأکیدند؟

- ۱) وارن بنیس ۲) آلوین گلدنر ۳) رابرت مرتون ۴) پیتر دراگر
- ج: گزینه ۳

منبع: صفحه ۲۰ جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت [www. Pourshafi.com](http://www.Pourshafi.com) و موجود در جزوه کلاسی و تست های خط به خط

دقیقا این نکته در جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت آمده است!!!!!!!

پاسخ تشریحی

رابرت مرتون: شخصیت بوروکراتیک

«رابرت مرتون» در سال ۱۹۵۷ میلادی مفهوم «پیامدهای ناخواسته» را برای تشریح نتایج غیر برنامه ریزی شده و متناقض اقدامات اجتماعی بسط داده است. مفهوم مورد نظر مرتون ارتباط ویژه ای با بوروکراسی عقلانی دارد؛ چرا که در بوروکراسی فرض شده است که ارتباط روشن و مستقیمی بین اقدامات مشارکت کنندگان سازمانی و دستیابی به اهداف وجود دارد. رفتار سازمانی به عنوان وسیله ای جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، تلقی می گردند. اگر رفتار سازمانی منجر به پیامدهای غیر منتظره و ناخواسته شود؛ در این حالت، عقلانی بودن فعالیت های سازمان می تواند زیر سوال برود.

مرتون بر این نکته تاکید می ورزد که پیامدهای ناخواسته ممکن است به عنوان «کار ویژه نهفته» ایفای نقش نماید؛ به گونه ای که از سیستم سازمانی محافظت کند، یا اقدام به بازسازی سیستم نماید. از سوی دیگر، ممکن است پیامدها دارای کژ کارکردهایی باشند و به اهداف سازمان صدمه بزنند. مرتون با تجزیه و تحلیل «شخصیت بوروکراتیک به این جمع بندی می رسد که سازمان های بوروکراتیک کارکنان را ترغیب می کنند که قوانین و مقررات رسمی» را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند و این موضوع می تواند شخصیت بوروکراتیک انعطاف ناپذیر و خشک را در افراد افزایش داده و ذهن آنها را به اطاعت کورکورانه از رویه ها مشغول سازد. شخصیت بوروکراتیک، صرف نظر از اینکه آیا آنها واقعاً به پیشرفتی در جهت اهداف سازمان دست یافته اند یا کارایی سازمان را تضمین نموده اند، بر هم رنگی و هم نوایی بی چون و چرا با مقررات و رویه های سازمانی اصرار می ورزد. در این حالت مقررات تبدیل به هدف می شوند، به جای اینکه وسیله ای برای تحقق هدف باشند. به عبارت دیگر، «رفتار سازمانی تشریفات گرایانه» جایگزین «خصلت عقلانی» می گردد. مرتون از این پدیده در بوروکراسی با عنوان «جابه جایی اهداف» یاد می کند که طی این شرایط، هدف واقعی سازمان فدای مقررات و رویه های رسمی می شود.

سوال ۷. تیلور در چه سطحی تحلیل می کرد؟

- ۱) روانشناسی اجتماعی ۲) ساختاری ۳) سازمانی ۴) محیط کلان
- ج: گزینه ۱

منبع: صفحه ۲۴ جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت [www. Pourshafi.com](http://www.Pourshafi.com)

دقیقا این نکته در جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت آمده است!!!!!!!

این تست واقعا تست گیج کننده و فریبنده ای بود. اما کسی که جزوه سایت رو خونده بود براحتی پاسخ میداد!!!!!!

پاسخ تشریحی

مقایسه دیدگاه تیلور و فایول:

تیلور دارای نگرش به شدت عملگرایانه است و عمدتاً به دنبال طراحی روش‌هایی برای برنامه‌ریزی کار و نحوه چینش وظایف کاری متنوع است. تئوری اداری عرضه شده به وسیله فایول دارای رویکردی کمتر عملگرایانه و بیشتر تجویزی است. در تئوری اداری باور بر این است که اصول عام مدیریت به عنوان خطوط راهنمای مدیران عرضه می‌شود که مجموعه‌ای از کارهای انجام نشدنی و انجام شدنی در تصمیم‌گیری مدیریتی است. و بر کمتر با کشف راه‌ها (خواه به صورت عملگرایانه یا تجویزی) برای بهبود سازمان‌ها سر و کار دارد و به جای آن می‌کوشد تا تصویری توصیفی (فایول) مبتنی بر ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک عرضه نماید. علاوه بر تفاوت نگرشی، تفاوت‌هایی از حیث سطح تجزیه و تحلیل بین نظریه پردازان کلاسیک وجود دارد. کار تیلور عمدتاً در سطح روانشناسی اجتماعی قرار دارد؛ به گونه‌ای که تمرکز او بر افرادی است که به انجام وظایف مشغولند و یا به اتخاذ تصمیم می‌پردازند. تیلور به دنبال تمهیدات ساختاری است که بر رفتارها تأثیرگذار است. در مقابل، کار فایول و وبر در سطح ساختاری است که می‌کوشند تا مشخصات شکل‌های سازمانی را مفهوم‌سازی و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

سوال ۸. در سازمانی که استراتژی تنوع محصول یا خدمت را انتخاب کند، چه نوع ساختاری مناسب است؟

- (۱) بخشی (۲) ساده (۳) وظیفه ای (۴) پروژه ای
- ج: گزینه ۱

منبع: پاسخ تست ۸۴ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

پاسخ تشریحی

واژه ساختاربخشی در این نوع طراحی سازمانی، واژه‌ای عام است که برخی اوقات با عنوان «ساختار محصول» یا «واحدهای کسب و کار استراتژیک» نام‌گذاری می‌شود.

ساختاربخشی:

نقاط قوت و ضعف ساختاربخشی

نقاط ضعف ساختاربخشی	نقاط قوت ساختاربخشی
۱. باعث از بین رفتن صرفه‌جویی در مقیاس در واحدهای وظیفه‌ای می‌شود.	۱. ملازم با تغییرات سریع در محیط ناپایدار است.
۲. هماهنگی در میان خطوط تولید را تضعیف می‌سازد.	۲. به علت این‌که مسئولیت محصول و نقاط ارتباطی روشن هستند، منجر به رضایت مشتریان می‌شود.
۳. دانش عمیق و تخصص‌گرایی فنی را نادیده می‌گیرد.	۳. موجب هماهنگی در میان وظایف می‌شود.
۴. یکپارچه‌سازی و استانداردسازی در میان خطوط تولید را با مشکل مواجه می‌سازد.	۴. به واحدها اجازه می‌دهد تا خودشان را با تفاوت‌ها در محصولات، نواحی و مشتریان انطباق دهند.
	۵. برای سازمان‌های بزرگ با محصولات متعدد، بهترین حالت است.
	۶. باعث عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌شود.

نکته: بیشتر مدیران سازمان های بزرگ، ساختار بخشی را انتخاب می کنند و مجموعه ای از واحدهای کسب و کار را برای تولید نوع خاصی از محصول برای نوع خاصی از مشتری ایجاد می نمایند.

سوال ۹. در کشورهایی که فاصله قدرت کم و اجتناب از عدم اطمینان زیاد است، کدام ساختار سازمانی مناسب است؟

- (۱) بخشی (۲) بوروکراسی ماشینی (۳) بوروکراسی حرفه ای (۴) ادھوکراسی
- ج: گزینه ۳

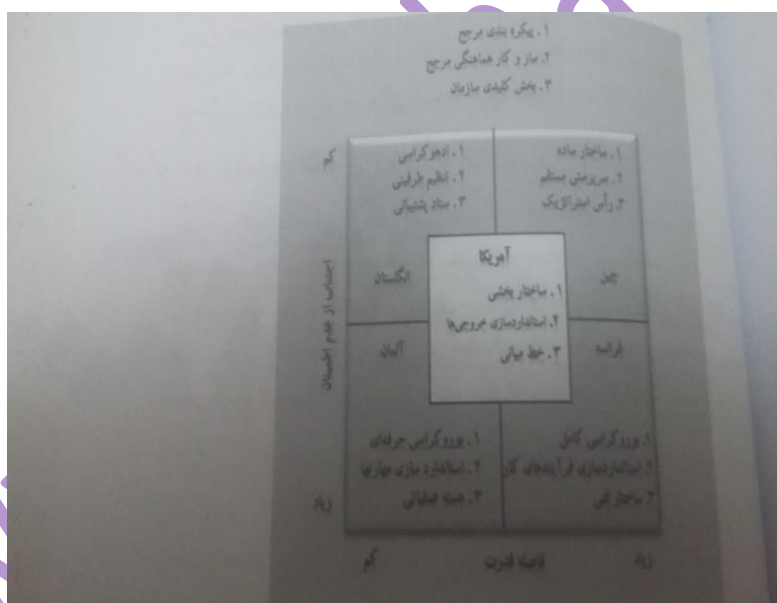
منبع ۱: پاسخ تست ۱۱۳ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

منبع ۲: صفحه ۱۴۷ جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقاً در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده و واقعا تست

زیبایی هست و نکته سنجی طراح رو نشون میده!!!!!!!

پاسخ تشریحی



سوال ۱۰. توانایی مدیر در فرصت شناسی و یافتن نظم در بی نظمی بترتیب کدام است؟

- (۱) هولوگرافیک - اثر پروانه ای (۲) هولوگرافیک - جاذبه های غریب
- (۳) جاذبه های غریب - حساسیت به شرایط اولیه (۴) اثر پروانه ای - جاذبه های غریب

ج: گزینه ۴

منبع ۱: پاسخ پاسخ تست ۶۱، ۶۲ و ۶۳ تست های خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

نکته: قسمت دوم این سوال بارها در تست های کنکور مطرح شده و همچنین در کتاب آقای دکتر الوانی موضوع مربوط به جاذبه های غریب آمده است. اما بخش اول این سوال بیان کننده این است که کوچکترین تغییرات می توانند منجر به بزرگترین نتایج در سازمان باشند و مدیران باید فرصت شناس باشند و این تغییرات به ظاهر کوچک را در نظر بگیرند.

سوال ۱۱. کدام ویژگی بین فناوری هنری و غیر تکراری مشترکند؟

- (۱) رسمیت در هر دو متوسط
 (۲) تمرکزگرایی در هر دو کم است
 (۳) حیطة کنترل در هر دو متوسط به بالا
 (۴) هماهنگی و کنترل در هر دو مبتنی بر رویه ها
- ج: گزینه ۲

منبع ۱: این نکته به کرات در کلاس های اینجانب (پورشفیع) مطرح و بارها به داوطلبان هشدار دادم که این بخش را جدی بگیرند و در پارت دوم جزوه در جلسه ۱۱ این نکته بخوبی درس داده شد. رفرنس اصلی این مطلب فصل ۱۵ رابینز می باشد!!!!!!

منبع ۲: پاسخ تست های ۷۶ و ۷۷ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

جدول. پیش بینی های پرو از رابطه فناوری - ساختار

ویژگی های ساختاری				فناوری
هماهنگی و کنترل	حیطه کنترل	تمرکزگرایی	رسمی بودن	
برنامه ریزی و قوانین خشک	وسیع	زیاد	زیاد	تکراری
گزارش ها، جلسات	متوسط	زیاد	کم	مهندسی
کارآموزی و جلسات	متوسط به بالا	کم	متوسط	هنری و صنعتگرانه
هنجارها و جلسات گروهی	متوسط به پایین	کم	کم	غیر تکراری

تذکر: داوطلبان عزیز توجه می کنند که وجه اشتراک هنری و غیر تکراری در کم بودن تمرکز گرایی هست.

سوال ۱۲. در تکنولوژی زنجیره ای، هماهنگی ساختاری:

- (۱) تنظیم متقابل، انعطاف پذیری، تعامل، رابط
 (۲) برنامه ریزی، رویه های استاندارد شده، کنترل
 (۳) استاندارد های یکپارچه قابل مشاهده، رویه های تکراری و قواعد
 (۴) برنامه ریزی، تعامل، استاندارد، منعطف
- ج: گزینه ۲

منبع: پاسخ تست های ۷۲ و ۷۳ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقا در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده است!!!!!!

نوع شناسی تامپسون از وابستگی متقابل وظایف

نوع تکنولوژی	نوع وابستگی متقابل	هماهنگی ساختاری
تکنولوژی میانجی (ورودی‌ها، کار خروجی‌های هر واحد یا شخص فقط منحصر به خود اوست. همانند بانک‌ها، سوپرمارکت‌ها، عملیات پزشکان)	وابستگی کلی (هر شخص به صورت مستقل از دیگران برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش می‌کند)	استانداردهای یکپارچه قابل مشاهده، رویه‌های تکراری و قواعد
تکنولوژی زنجیره‌ای (خروجی‌های یک واحد یا شخص، ورودی‌های یک واحد یا شخص دیگر قلمداد می‌شود. همانند خطوط مونتاژ، تکنولوژی‌های فرآیندی)	وابستگی زنجیره‌ای (کار یک شخص یا واحد به کار شخص یا واحد قبلی وابسته است)	برنامه‌ریزی، رویه‌های استاندارد شده و کنترل
تکنولوژی فشرده (ورودی‌ها، کار و خروجی‌های واحدها یا اشخاص ارتباط پیوسته و متقابل با یکدیگر دارند. همانند واحد اورژانس بیمارستان‌ها، صنعت فیلم‌سازی و تلویزیون)	وابستگی دوجانبه (فعالیت‌های افراد مختلف برای دستیابی به اهداف سازمان به یکدیگر وابستگی متقابل و دوسویه دارد)	تنظیم متقابل، انعطاف‌پذیری، تعامل، رابط

در مجموع، تکنولوژی‌های فشرده نیازمند ساختار سازمانی ارگانیک‌تر است تا قادر باشد با انواع مختلف تکنولوژی‌ها، تجهیزات و تعاملات به اهداف مورد نظر دست یابد. تکنولوژی‌های زنجیره‌ای یا میانجی نیازمند ساختارهای مکانیکی‌تر هستند، چرا که کار تکراری‌تر، ساختار یافته‌تر و قابل کنترل‌تر است.

سوال ۱۳. روش مهندسی انسانی:

(۱) ارتباط نیاز اجتماعی با رضایت شغلی

(۲) ارتباط ایمنی و سلامتی کارکنان با رضایت شغلی

(۳) ارتباط نیاز اجتماعی و بهره‌وری

(۴) ارتباط ایمنی و سلامتی کاری با بهره‌وری

ج: گزینه ۴

منبع: پاسخ تست ۲۹ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

این تست دقیقاً در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده است!!!!!!!

ارگونومیک یا مهندسی انسانی به دنبال متناسب ساختن مشاغل با توانایی‌های فیزیکی و ویژگی‌های افراد است تا بدون این که به سلامتی افراد لطمه‌ای وارد شود، وظایف خود را انجام دهند. مطالعات نشان می‌دهد، وقتی مشاغل تنها براساس اصول ارگونومیکی طراحی شده باشند، بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌شود. در یک مطالعه‌ای که اخیراً به وسیله «مؤسسه ملی سلامتی و ایمنی» انجام شده، دو گروه از کارکنان با یک سیستم حقوقی مشابه مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج نشان داد گروهی که کارشان مطابق اصول ارگونومیک

طراحی شده بود، میزان بهره‌وری آن‌ها بیست و پنج درصد بالاتر از گروهی بود که مشاغل آن‌ها بر مبنای اصول ارگونومیک طراحی نگردیده بود.

تست ۱۴. نظریه محتوایی انگیزشی: (منظور سوال ایستت که کدام گزینه جزء نظریه های محتوای انگیزشی می باشد؟)
 (۱) برابری آدامز (۲) نیاز مک کللند (۳) انتظار وروم (۴) هدف گذاری لاک
 ج: گزینه ۲

منبع: پاسخ تست ۶۱ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com
 نکته: گزینه ۱ و ۳ و ۴ جزء تئوری های فرآیندی می باشد.

این تست دقیقاً در پاسخ تست های خط به خط موجود در سایت بوده و جزء تست های آسون تئوری بود!!!!!!!

پاسخ تشریحی

چشم انداز مدیریتی از تئوری های محتوایی و فرآیندی انگیزش

مبنای نظری	تشریح رویکردهای نظری	پایه گذاران تئوری ها	کاربرد مدیریتی
تئوری های محتوایی	بر عواملی که در درون اشخاص قرار دارند و منجر به ایجاد انرژی، هدایت، استمرار و توقف رفتار می گردند، متمرکز است. این عوامل تنها می تواند حالت دلالت کنندگی داشته باشند.	- مازلو (سلسله مراتب پنج-گانه نیازها) - آلدرفر (سه سطح نیاز) - هرزبرگ (دو عامل مهم که نگهدارنده و انگیزاننده نامیده می شوند) - مک کللند (سه نوع نیاز برگرفته از فرهنگ شامل: توفیق طلبی، تعلق و قدرت)	مدیران نیاز به این دارند که از تفاوتها در نیازها، تمایلات و اهداف آگاهی پیدا کنند، چرا که افراد در بسیاری از زمینهها منحصربه فرد هستند.
تئوری های فرآیندی	تشریح، تبیین و تجزیه و تحلیل این که رفتارها چگونه انرژی به-دست می آورند، هدایت می-شوند، استمرار پیدا می کنند و متوقف می گردند.	- وروم (تئوری انتظار) - آدامز (تئوری برابری مبتنی بر مقایساتی که افراد انجام می دهند). - لاک (تئوری هدف-گذاری که بر روی اهداف اجماع شده و مقاصد تعیین	مدیران نیازمند این هستند که فرآیند انگیزه دادن به افراد را درک نمایند، بدانند که چگونه افراد براساس ترجیحات، پاداشها و نیل به هدف تصمیم گیری می کند.

	کننده رفتار هستند)		
--	--------------------	--	--

تست ۱۵. کدام عامل ساختاری امکان شکل گیری تعارض در سازمان را بیشتر می کند؟

- (۱) تفکیک بیش از حد واحدها
(۲) وابستگی متقابل وظیفه ای واحدها
(۳) وابستگی یک جانبه واحدها
ج: گزینه ۳

منبع: کتاب تئوری سازمان رابینز - فصل مدیریت تعارض و پارت یک جزوه سایت و کلاسی

پاسخ تشریحی:

وقتی که یک واحد به صورت یک جانبه به واحد دیگر وابسته است احتمال ایجاد تعارض خیلی بیشتر می شود. برعکس وابستگی دوجانبه یا متقابل، وابستگی یک جانبه بدین معناست که توازن قدرت تغییر کرده است. از این رو انتظار ایجاد تعارض زیادتر است. در سازمان ها، بیشتر وابستگی یک جانبه متداول است. خطوط تولید دارای وابستگی یک جانبه هستند.

سوال ۱۶. مهارت زدایی در سازمان رکن اصلی کدام نظریه است؟

- (۱) از خود بیگانگی کارکنان
(۲) تقسیم کار
(۳) فرآیند کار
(۴) بوروکراسی
ج: گزینه ۱

منبع: صفحه ۲۲ جزوه خلاصه دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

از خودبیگانگی بوروکراتیک

بسیاری از کارکنان در می یابند که در تعامل با دیگران، واژه هایی همچون نقش ها، مقررات و وظایف به جای افراد، برای آن ها ایجاد مزاحمت و تشویش می کنند. مضافاً بر اینکه آن ها دوست ندارند به جای صحبت رو در رو با افراد دیگر، از یادداشت های مکتوب استفاده نمایند. تعجب آور خواهد بود که کارکنان در سازمان های بزرگ، بعضی اوقات احساس می کنند که بیشتر اشیاء هستند تا انسان؛ چرا که تعامل آن ها با یکدیگر در قالب روبه ها و فرآیندهای رسمی بوده و به طور مداوم ملزم به انجام وظایف تکراری هستند و توجهی به آن ها نمی شود و آن ها تجانسی با محیط اطراف خود ندارند. «مارکس» این واکنش را از خود بیگانگی می نامد و معتقد است گرچه محول نمودن وظایف تکراری به کارکنان، تولید را کارآتر می سازد، ولی این پدیده باعث می شود تا خلاقیت و احساس کمک به محصول نهایی شده را کاهش داده و منجر به نارضایتی کارکنان شود. تحت شرایط از خودبیگانگی است که کارکنان کنترل خود را بر کار از دست می دهند.

نکته دیگر: بیگانگی از خود: از آنجا که کارگران از فعالیت تولیدی و از کالای تولید شده بیگانه می شوند، از خود نیز بیگانه می شوند. کارگران بدلیل تخصصی شدن کارها نمی توانند مهارت های خود را بطور کامل افزایش دهند، نتیجه این امر توده ای از کارگران از خود بیگانه است، چرا که افراد منفرد، امکان اظهار نظراتشان را ندارند (دیلینی، ۱۳۸۸: ص ۱۹).

نکته: صورت این سوال بصورت مستقیم در کتابی نبوده و برداشت گروه آموزشی کدینگ این هست که با توجه به توضیحات، پاسخ سوال گزینه یک هست.

سوال ۱۷: اجزای سازمان یادگیرنده:

ج درست: مدل ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و یادگیری گروهی

نکته: داوطلبان عزیز با عرض پوزش، گزینه های دیگر این سوال بدست ما نرسید و صرفاً پاسخ درست رو برای شما گذاشتیم.

منبع: پاسخ تست های ۷۸ تا ۸۵ خط به خط کتاب دکتر مقیمی موجود در سایت www.Pourshafi.com

در مدل سازمان یادگیرنده پیترسنج، پنج اصل وجود دارد که عبارتند از:

هر شخصی داری یک مدل ذهنی می باشد که در سیستم تیمی مشترک میتواند نمو پیدا کند....

- سرآمدی شخصی: سرآمدی یا مهارت فردی به تعهد مستمر شخص در شفاف سازی و عمق بخشی بصیرت فردی، انرژی بخشی، شکیبایی ورزیدن و توانایی برای دیدن واقعیات همانگونه هستند، اشاره دارد. این اصل چیزی فراتر از شایستگی و مهارت است.
- مدل ذهنی: مدل های ذهنی، تجربیات شناختی از سیستم های بیرونی هستند که روابط علی معلولی مسائل مربوط به اداره سیستم ها را مشخص می سازند. مدل های ذهنی به ایده ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقداماتشان و معنابخشی به تجربیاتشان مورد استفاده قرار می دهند، اشاره دارد.
- یادگیر تیمی: عبارت است از فرآیند همراستاسازی و توسعهی ظرفیت یک تیم برای خلق نتایجی که برای اعضایش کاملاً مطلوب و خوشایند است.
- بینش مشترک: بینش مشترک بینشی است که اعضا در سرتاسر سازمان کاملاً نسبت به آن متعهد هستند.
- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی عبارت است از ظرفیت سازی در افراد برای بررسی یک مشکل در قالب مجموعه ای کامل از عناصری که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند.

«خداوند یار و یاور همه شما داوطلب های عزیز باشد و موفقیت تک تک شما عزیزان و

نخبگان سرزمینم ایران را از خداوند متعال خواستارم»