

## پاسخنامه تشریحی مبانی سازمان و مدیریت کنکور دکتری مدیریت سال ۱۳۹۸

### گردآوری: علی یونسیان

استفاده از این فایل از نظر اخلاقی و شرعی فقط برای دانلودکننده از سایت [Modir.ir](http://Modir.ir) مجاز می باشد.

هرگونه کپی برداری، فروش و انتشار این فایل (به هر شکلی حتی رایگان) به صورت مکتوب یا الکترونیک، بدون کسب اجازه کتبی خلاف قانون، اخلاق و شرع بوده و قابل پیگرد می باشد.

در صورتی که این فایل به هر شکلی به جز دانلود مستقیم از سایت مدیر به دست شما رسیده، پس از مراجعه به سایت مدیر و دانلود رایگان فایل، از آن استفاده نمایید.

#### ۱۷- کدام مفهوم بر ضرورت تعادل میان فعالیت های نگهدارنده و انطباقی در سازمان به عنوان سیستم باز تأکید دارد؟

(۱) آنتروپی (۲) اضمحلال زدایی (۳) لبهی آشوب (۴) ناپایداری انفجاری

پاسخ: گزینه ۳ صحیح است

سیستم های باز اغلب در پی تطبیق دو نوع فعالیت متضاد هستند. فعالیت های نگهدارنده اطمینان می دهند که سیستم های فرعی گوناگون با هم در تعاملند و این که کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در واقع این نوع فعالیت ها از تغییرات سریعی که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند، جلوگیری می کنند. بر عکس، فعالیت های انطباقی، از این جهت ضروری هستند که سیستم بتواند در طی زمان، تغییرات در خواسته های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند. بنابراین همان طوری که فعالیت های نگهدارنده ثبات و وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان و به کارگیری سازوکارهایی نظیر تهیه و تدوین قوانین و مقررات حفظ می کنند، فعالیت های انطباقی بر تغییرات برنامه ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید و نظایر اینها متمرکزند. اگر سازمانی خواهان ادامه حیات خود است، ضرورت هر دو فعالیت اجتناب ناپذیر است. سازمان های با ثبات و خوب ابقا شده که خود را با شرایط متغیر تطبیق نمی دهند، مدت زیادی دوام نخواهند یافت. همچنین سازمان انطباق پذیر ولی بی ثبات، کارایی نداشته و احتمالاً عمری طولانی نیز نخواهد داشت.

منبع: تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، استیفن رابینز، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر حسن دانایی فرد، چاپ ۴۲، ص ۳۴ و ۳۵

در برنامه ریزی سازمانی می توان سه نوع نگاه به نظریه آشوب داشت:

۱- یک سیستم ساده هیچ گاه تأثیر نمی پذیرد و بدون ایجاد تغییر به نتایج مورد نظر دست می یابد؛

۲- آشوب تأثیر کمی بر سیستم می گذارد و البته برخی محاسبات می تواند غلط از آب درآید و برخی نتایج ناخواسته حاصل شود؛

۳- آشوب می تواند بر سیستم پیچیده چیره شود و موجبات بی نظمی و پیش بینی ناپذیر شدن رویدادها و از دست رفتن کنترل سازمان ها را فراهم سازد.

این سه شرایط محتمل در ارتباط با نظریه آشوب، حالت‌های مختلفی را در سازمان ایجاد می‌نمایند. بوتن و سایمز حالت اول را تعادل ایستا، حالت دوم را ناپایداری محدود شده (آشوب تحت کنترل) و حالت سوم را ناپایداری انفجاری (آشوب غیرقابل کنترل) می‌نامند. ناپایداری انفجاری می‌تواند برای سازمان خیلی خطرناک باشد و منجر به زیان و یا حتی اضمحلال سازمان شود. این حالت، صحنه جنگ و گریز را برای سازمان ایجاد می‌کند. تعادل ایستا نیز می‌تواند برای سازمان تهدیدکننده باشد؛ چرا که در یک محیط ایستا، سازمانها توانایی واکنش مناسب را از دست خواهند داد و امکان نوآوری و انطباق‌پذیری جهت نیل به موفقیت وجود نخواهد داشت. بوتن و سایمز، بهترین حالت برای سیستم‌های سازمانی را حالت میانه یا همان ناپایداری محدود شده می‌دانند؛ جایی که میزان آشوب کنترل شده باعث شرایط تا حدودی غیرقابل پیش‌بینی و سازنده می‌شود که پویایی سازمان و خروج از خمودگی و کارهای تکراری را بدنبال خواهد داشت و از سوی دیگر، این شرایط به گونه‌ای نیست که آینده سازمان را تهدید نماید.

همان‌طور که بوتن و سایمز در ایده ناپایداری محدود شده، بر این باورند که برخی آشوب‌ها و بی‌نظمی‌ها برای سازمان مناسب هستند؛ «آنتونی واکر» از این وضعیت با عنوان لبه آشوب یاد می‌کند. لبه آشوب با محیط پایدار فاصله دارد، در عین حال بسیار هیجان‌انگیز و برانگیزاننده است. لبه آشوب برای سازمانها جایی است که سازمان دارای یک سیستم قانونی پیش‌بینی‌پذیر است و تلاش می‌کند تا چارچوب‌ها و ساختارهایش را دست‌نخورده نگه دارد؛ و در عین حال می‌کوشد تا وضع موجود را تضعیف نموده و برای آن ایجاد چالش نماید. وقتی این رقابت سالم در لبه آشوب بین این دو حالت شکل می‌گیرد، شرایط برای تغییر و نوآوری فراهم می‌گردد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۱۳۶ و ۱۳۷

## ۱۸- میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، نشانگر کدام بعد ساختار سازمانی است؟

(۴) حیطه نظارت

(۳) رسمیت

(۲) پیچیدگی

(۱) تمرکز

پاسخ: گزینه ۲ صحیح است

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند. تفکیک افقی، میزان یا حد جدایی افقی بین واحدها را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد.

منبع: تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، استیفن رایبیز، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر حسن دانایی فرد، چاپ ۴۲، ص ۱۰۴

از نظر استیفن رایبیز و مری کالتر، سه بعد ساختار سازمانی از اهمیت بالاتری برخوردارند که عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

۱- پیچیدگی: سازمان دارای تقسیم کار، عنوان مختلف شغلی، تقسیمات و واحدها، سطوح سلسله‌مراتبی و مهارت‌ها هستند که میزان پیچیدگی ساختار سازمانی آنها از طریق معیارهای زیر قابل اندازه‌گیری است:

- تفکیک افقی: شامل تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص‌های حرفه‌ای و سطح آموزش حرفه‌ای است.
- تفکیک عمودی: هر چه تعداد سطوح سلسله‌مراتبی در سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی ساختار سازمانی نیز بیشتر است.
- پراکندگی جغرافیایی: هر چه فعالیت‌ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده‌تر باشند، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر است.

• محیط: هر چه پیچیدگی محیط بیش تر و پیش بینی پذیر بودن آن مشکل تر باشد، سازمانها نیز تمایل به پیچیده تر شدن دارند.

۲- رسمیت: رسمیت عبارت است از حدی که قوانین، خط مشی ها و رویه ها برای سازمان به وجود آمده باشد و در فرآیند عملیات سازمان نیز به کار گرفته شوند. رسمیت در سازمان وقتی زیاد است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور ریز و دقیق مشخص شده باشد.

۳- تمرکز: تمرکز به چگونگی توزیع قدرت و کانون هایی اختیار تصمیم گیری درون سازمان اشاره دارد. در سازمان های متمرکز، بیشتر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می گردد؛ در حالی که در واحدهای غیرمتمرکز، تصمیم گیری به مدیران صنفی واگذار می شود و یا تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می گردد. در سازمانهایی که تمرکز خیلی زیاد است، پرسنل سطوح پایین تر تصمیمات کمتری می گیرند و تصمیمات از قوانین و خط مشی های وضع شده تبعیت می کنند.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه دان، چاپ پنجم، ص ۳۲۰ و ۳۲۱

۱۹- نظریه های مبتنی بر هر یک از استعاره های «ابزار سلطه» و «نظام سیاسی» به ترتیب، در زیر مجموعه ی کدام پارادایم هایی جامعه شناختی قابل طبقه بندی هستند؟

- (۱) کارکردگرایی - تفسیر گرایی  
(۲) ساختارگرایی رادیکال - کارکردگرایی  
(۳) انسان گرایی افراطی - تفسیر گرایی  
(۴) انسان گرایی رادیکال - ساختارگرایی افراطی

پاسخ: گزینه ۴ صحیح است

در سال ۱۹۷۹ میلادی دو نظریه پرداز انگلیسی به نامهای گیسون بارل و گرت مورگان کتابی با عنوان پارادایم های جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی منتشر نمودند و ادعا کردند که صاحب نظران با رویکردهای مختلف و اغلب متناقض به مطالعه تئوری سازمان می پردازند. رویکردهای مطالعه تئوری سازمان مبتنی بر مفروضاتشان در خصوص ماهیت علم (روش هایی که افراد درباره جهان سخن می گویند که آیا ما افرادی دارای میل و اراده آزادانه هستیم یا زندگی ماحصل جبر محیط است) و ماهیت جامعه (آیا جامعه بر مبنای وحدت و اجماع توصیف شده است یا تضاد و تغییرها) است. آنها پیشنهاد نمودند که مطالعات سازمانها در یکی از چهار پارادایم (روشی که ما به جهان می نگریم) قرار می گیرد.

۱- کارکردگرایی: سازمانها به عنوان ابزاری برای تحقق عقلانیت و کارایی. رویکردهای ساختارگرایی و اقتضایی در این پارادایم قرار می گیرند.

۲- تفسیرگرایی: سازمانها به عنوان پدیده های تکوین یافته در حین فعالیت یا کردار اجتماعی در نظر گرفته می شوند.

۳- انسان گرایی افراطی یا رادیکال: روابط بین سازمانها و شعور یا ضمیر انسانی (از خود بیگانگی، خود کامیابی، رهایی از اسارت) مورد توجه قرار می گیرد.

۴- ساختارگرایی افراطی یا رادیکال: چگونه سازمانها، ایدئولوژی های مدیریتی و سیستم های تولیدی، طبقه کاری را سرکوب می نمایند.

گرت مورگان بر این باور بود که نظریه‌های سازمان مبتنی بر استعاره‌ها هستند. او هشت نوع استعاره سازمان را مورد شناسایی قرار داد.

۱- سازمان‌ها همانند ماشین، ۲- سازمان‌ها همانند موجود زنده، ۳- سازمان‌ها همانند مغز، ۴- سازمان‌ها همانند فرهنگ‌ها، ۵- سازمان‌ها همانند سیستم‌های سیاسی (وجود سیستم‌های قدرت و تضاد در سازمان به سبب وجود منافع مختلف و دستور کارهای متنوع)، ۶- سازمان‌ها همانند زندان روح، ۷- سازمان‌ها همانند جریان سیال و متحول، ۸- سازمان‌ها همانند ابزارهای سلطه (کارکنان در سازمان، افرادی از خودیگانه‌اند که از منافع سازمان پیروی می‌کنند و مورد سرکوب و استثمار قرار می‌گیرند. نظریه مارکسیست دارای چنین دیدگاهی است)

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۱۴۶ تا ۱۴۸

### توضیحات بیشتر پارادایم‌ها:

#### ۱- پارادایم کارکردگرایی: (عینیت‌گرایی + نظم‌دهی)

پارادایم کارکردگرایی، چارچوب حاکم بر جامعه‌شناسی دانشگاهی در قرن بیستم را فراهم کرده و بیش‌ترین سهم نظریه‌ها و تحقیقات در حوزه مطالعه سازمانی را به خود اختصاص داده است. گیویا و پتری معتقدند که ۵۳ درصد تئوری سازمانی کارکردگراست و تئوری‌های عینیت‌گرایی در بعد پارادایم کارکردگرایی بر علوم سازمانی کنونی مسلط است. همچنین بریل و مورگان همه مطالعات سازمانی پوزیتیویستی را کارکردگرا می‌نامند. و رید سازمان به مثابه سیستم و نظریه اقتضایی را در چارچوب پارادایم کارکردگرا بحث می‌کند. نظریه‌های سازمانی چون نظریه مدیریت کلاسیک (نظریه مدیریت علمی تیلور، اداری فایول و بوروکراسی وبر) و روان‌شناسی صنعتی، مطالعات هائورن و تئوری نیاز، نظریه نظام‌های اجتماعی فنی، نظریه تعادل سازمان (بارنارد و سایمون)، سازمان به مثابه نظام‌های باز (کتز و کان، تاویستاک)، نظریه‌های اقتضایی، نهضت کیفیت زندگی کاری و نظریه‌های کثرت‌گرا (آلدریچ و کرومبی) در قالب مدل کارکردگرا و متأثر از این پارادایم شکل گرفته‌اند.

#### ۲- پارادایم تفسیری: (ذهنیت‌گرایی + نظم‌دهی)

این پارادایم محصول مستقیم تفکر ایده‌آلیست آلمانی است که از اواسط قرن هجدهم به تدریج شکل گرفت. در حقیقت ارکان این پارادایم در کار کانت پایه‌ریزی گردید و نوعی فلسفه اجتماعی را نشان می‌دهد که اساساً بر ماهیت معنوی جهان اجتماعی تأکید می‌کند. از آنجایی که تلاش‌های محدودی برای مطالعه مفاهیم و موقعیت‌های سازمانی از نقطه نظر این پارادایم انجام شده است، این پارادایم به معنای دقیق نظریه سازمانی چندانی به وجود نیاورده است و دلایل موجهی برای این امر وجود دارد. اصول پارادایم تفسیری وجود سازمان‌ها را در معنایی غیر از معنای مفهومی مورد تردید قرار می‌دهد (از این منظر سازمان‌ها وجود ندارند). بنابراین مفهوم این پارادایم برای مطالعه سازمان‌ها یک مفهوم بسیار بنیادی است.

#### ج. پارادایم انسان‌گرای بنیادی: (ذهنیت‌گرایی + جامعه‌شناسی تغییر بنیادی)

این پارادایم ریشه در سنت ایده‌آلیستی آلمان و اندیشه‌های کانت، هگل و هوسرل دارد و درست نقطه مقابل رویکرد کارکردگرایی است و بنا به تعریف به ایجاد جامعه‌شناسی تغییر بنیادی از نقطه نظر ذهنی گرا توجه

دارد. و از این نظر، با پارادایم تفسیری دارای مشابهت زیادی است. این پارادایم مانند رهیافت پارادایم تفسیری، جهان اجتماعی را از دیدگاهی متمایل به نام‌انگاری، غیر اثبات‌گرایی، اختیارگرایی و ایده‌انگاری می‌نگرد. ولی چهارچوب مرجع این پارادایم به دیدگاهی از جامعه تأکید می‌کند که بر اهمیت طرد کردن یا رفتن فراسوی محدودیت‌های ترتیبات اجتماعی موجود پایبند است. پارادایم انسان‌گرای بنیادی بر تغییر بنیادی، **شیوه‌های سلطه**، رهاسازی، محرومیت و امکان تأکید می‌کند و مفاهیم تضاد ساختاری و تناقض نمود برجسته و بارزی در این دیدگاه ندارند، زیرا آنها ویژگی دیدگاه‌های عینی‌گرای جهان اجتماعی هستند.

#### ۴- پارادایم ساختارگرایی رادیکال: (عینیت‌گرایی + جامعه‌شناسی تغییر بنیادی)

در حالی که انسان‌گرایان بنیادی دیدگاه خود را با تأکید بر آگاهی به عنوان مبنایی برای نقد بنیادی جامعه قوام می‌بخشند. ساختارگرایان بنیادی بر روابط ساختاری در جهان اجتماعی واقع‌گرا توجه دارند. آنها بر این حقیقت تأکید می‌کنند که تغییر بنیادی درون خود ماهیت و ساختار جامعه امروزی نهاده شده است و در صدد هستند تبیین‌هایی را برای روابط متقابل اساسی درون بافت شکل‌بندی‌های کلی اجتماعی ارائه دهند.

نظریه‌های سازمانی نظیر ساختارهای اداری - سیاسی، گروه‌گرایی، رفتار سیاسی، قدرت و سلطه، تضاد و **استعاره سازمان به مثابه نظام سیاسی** از جمله نظریه‌هایی هستند که از پارادایم ساختارگرایی بنیادی متأثر بوده و از این حوزه به شناخت پدیده سازمانی اقدام می‌کند.

### ۲۰- ایده‌خواهی برای حل مسأله در نشست‌های رودررو و از راه دور، به ترتیب، به کدام روش افزایش سلاست فکری اشاره دارد؟

- (۱) گشت و گذار - تریز  
(۲) فن گوردون - تفکر موازی  
(۳) گروه کاغذی - سیستم خبرگی  
(۴) هم‌اندیشی مستقیم - هم‌اندیشی غیرمستقیم

پاسخ: گزینه ۳ صحیح است

روش گروه اسمی یا گروه کاغذی (nominal or paper group): در این روش اعضای گروهی که در موضوع مورد تصمیم، صاحب نظر و مجرب می‌باشند در جلسه گردد هم می‌آیند و ابتدا مسئله‌ای را که باید راجع به آن اخذ تصمیم شود، مطرح می‌کنند. برخلاف جلسات و کمیته‌های متداول تصمیم‌گیری جمعی، که افراد با هم به بحث و گفتگو می‌پردازند و له و علیه نظرات یکدیگر استدلال می‌نمایند، در این روش اعضای جلسه در آغاز کار حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند و باید مستقلاً نظرات خود را به صورت کتبی اعلام دارند. پس از آن، نظرات جمع‌آوری شده، طبقه‌بندی می‌گردند و در تابلویی در معرض دید همگان قرار می‌گیرد، بدون آنکه مشخص باشد نظرات مذکور متعلق به چه کسانی و از سوی چه اعضای عنوان شده است. در این مرحله اعضا به بحث و گفتگو و نقد و بررسی نظرات اعلام شده می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف آنها را مورد مذاقه قرار می‌دهند. پس از آنکه موضوع مورد تصمیم و راه‌حلی ارائه شده به قدر کافی مورد بحث و بررسی قرار گرفت، اعضای جلسه با رای کتبی به تصمیم‌گیری پرداخته، خط‌مشی خاصی را که مصلحت می‌بینند انتخاب می‌کنند.

روش دلفی: در روش دلفی برای تصمیم‌گیری در یک مورد خاص گروهی را انتخاب می‌کنند و نظرات آنها را طی پرسش‌نامه‌ای جویا می‌شوند؛ سپس آن نظرات را طبقه‌بندی کرده، برای تمامی اعضای گروه می‌فرستند و در صورت لزوم سوالات توضیحی نیز در مورد نظرات طرح می‌شود. اعضای گروه نظرات ابزار شده را مورد بررسی و ارزیابی قرار داده، به آنها امتیاز می‌دهند. بدین ترتیب راه‌حلی که امتیاز بیشتری را به دست آورده، به عنوان تصمیم اصلاح انتخاب می‌شود. در روش دلفی افراد لزوماً یکدیگر را نمی‌شناسند و برخورد رویاروی با هم ندارند.

منبع: کتاب تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، دکتر سیدمهدی الوانی، انتشارات سمت، ویراست ۳، چاپ ۲۰، ص ۱۵۵

روش دلفی: فن دلفی روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است. البته وقت‌گیر بودن و عدم امکان تعامل کلامی بین افراد از معایب این روش است.

روش گروه اسمی: زمانی که تنها تعداد کمی از افراد در گروه بحث می‌کنند و دیدگاه خود را بر دیگران غالب می‌کنند، جلسات مباحثه گروهی غیراثربخش خواهد بود. روش گروه اسمی با ایجاد ساختار برای فراهم سازی مشارکت برابر تمامی اعضا گروه بصورت مستقل از یکدیگر، این مشکل را برطرف می‌سازد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۲۳۵

**توضیح:** در برخی کتب از عبارت "گروه کاغذی" به جای "گروه اسمی" استفاده شده است یا هر دو در کنار هم آمده‌اند. همچنین در منابع دیگر از عبارت گروه ظاهری نیز استفاده شده است.

**توضیح:** نام‌های دیگر روش دلفی، پنل خبرگان، نظرسنجی از خبرگان یا سیستم خبرگی می‌باشد.

## ۲۱- در قالب کدام ویژگی سیستم، مفهوم «تضایف» یا «هم‌افزایی» مطرح می‌شود؟

(۱) آنتروپی (۲) کل‌گرایی (۳) هدف‌جویی (۴) هم‌پایانی

پاسخ: گزینه ۲ صحیح است

در ک خصوصیه‌های مربوط به یک مجموعه از طریق تجزیه کردن اجزای آن امکان‌پذیر نمی‌باشد؛ بلکه باید در قالب همان مجموعه کلی مورد شناسایی و هویت‌یابی قرار گیرند. در قالب این ویژگی، مفهوم «تضایف یا هم‌افزایی» (Synergy) مطرح می‌شود. هم‌افزایی بدان معنی است که کل بزرگتر از جمع جبری اجزاست. وقتی بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر کار می‌کنند؛ در مقایسه با زمانی که بصورت مستقل فعالیت دارند، تولید بیشتری خواهند داشت. هم‌افزایی، انرژی فزاینده و مرکب است که ناشی از اقدامات یا همکاری‌های ترکیب‌یافته می‌باشد و باعث افزایش اثربخشی می‌شود (۲+۲=۵). به عبارت دیگر، شراکت تضایف‌گرایانه، نتیجه‌اش تولید بیش‌تر از جمع جبری تک تک شرکاست.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۱۲۴

## ۲۲- کدام رویکرد مدیریت برای حل مسأله مبتنی بر فرایند تقلیل‌گرایی است؟

(۱) کلاسیک (۲) اقتضایی (۳) سیستم‌ها (۴) کمی

پاسخ: گزینه ۱ صحیح است

راسل آکوف سیستم را مجموعه‌ای از دو یا چند عنصر تعریف می‌کند که حایز سه شرط ذیل است:

۱- رفتار هر عنصر بر رفتار کل تأثیر می‌گذارد؛

۲- رفتار عناصر و تأثیرات آنها بر کل دارای وابستگی متقابل است؛

۳- گروه‌های فرعی که تشکیل دهنده عناصر هستند، همگی بر رفتار کل تأثیر گذارند، اما هیچ کدام آنها بصورت مستقل از هم نمی‌توانند بر آن تأثیر گذار باشند.

راسل آکوف معتقد است که رویکرد کلاسیک برای حل مسأله مبتنی بر فرایند تقلیل‌گرایی است. درحالی که مدیران تمایل دارند تا سازمان به اجزاء اصلی (واحدها) شکسته شود و رفتار و خصیصه‌های اجزاء را درک نموده و از طریق فهمی که از اجزاء حاصل می‌شود، از کل سازمان درک لازم پیدا نمایند. در رویکرد کلاسیک تمرکز بر ایجاد واحدهای مستقل است تا حد ممکن دارای کارآیی عملکرد باشند. رویکرد تقلیل‌گرایی نمی‌تواند از کلیت سازمان درک کاملی بوجود آورد و صرفاً از چگونگی کار سازمان، اطلاعاتی را در اختیار ما قرار می‌دهد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۱۲۲

### ۲۳- سازمان‌هایی که تفکیک مناسبی در آن‌ها صورت نگرفته است، متمایل به چه نوع ساختاری برای انطباق هستند؟

(۴) مکانیکی

(۳) پروژه‌ای

(۲) ارگانیکی

(۱) افقی

پاسخ: گزینه ۴ صحیح است

لارنس و لورش دریافتند که ارتباط معناداری بین درجه عدم اطمینان محیطی و میزان تفکیک و ادغام وجود دارد. سازمان‌هایی که در محیط نسبتاً مطمئن فعالیت می‌کنند و تفکیک مناسبی نیز در آنها صورت نگرفته است، تمایل دارند که خود را با ساختار مکانیکی یا بوروکراتیک انطباق دهند. بطوری که خطوط اختیار بصورت وظیفه‌ای توأم با ساختار سلسله‌مراتبی بسیار متمرکز در آنها شکل می‌گیرد. هماهنگی نیز از طریق سرپرستی مستقیم و رویه‌های رسمی مکتوب عملی می‌گردد. در مجموع، ساختار سازمانی بوروکراتیک برای سازمان‌هایی مناسب است که درجه اطمینان محیطی بالایی دارند.

از طرف دیگر، سازمان‌هایی که دارای محیط نامطمئن هستند، تمایل دارند تا ساختاری ارگانیک یا منعطف داشته باشند. همچنین تفکیک ساختاری که توأم با بخش‌ها و واحدهای تخصصی شده است، در شرایطی که عدم اطمینان محیطی در سطح بالایی قرار دارد، به عنوان اصلی پذیرفته شده در ساختاردهی سازمان مطرح است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که:

۱- در شرایط عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی بیشتر، به سطح بالاتری از تفکیک ساختاری نیاز است تا سازمان بتواند خود را با تقاضاها و تغییرات متنوع سازگار نماید. این بدان معناست که نیاز بیشتری به ادغام و تلفیق ساختاری است؛ یا به تعبیر برنز و استاگر، ساختارهای ارگانیک متناسب‌ترند. عدم اطمینان محیطی بالا نیازمند ضربه‌گیری (محافظت عملیات درونی سازمان در مقابل تکانه‌های خرید و فروش) و فعالیت‌های مرزگستری (پایش محیط) بیشتری است.

۲- در محیط ثابت، پایدار و کمتر پیچیده، سطح پایین‌تری از تفکیک و تلفیق ساختاری مورد نیاز است و سازمان به ساختار سازمانی استاندارد شده تری نیازمند است. به تعبیر برنز و استاگر، ساختار سازمانی مکانیکی با چنین شرایطی انطباق و تناسب بیشتری دارد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۳۳۱ تا ۳۳۳

۲۴- «اطاعت کورکورانه از رویه‌ها» و «بی‌تمایلی افراد برای مشارکت» در اثر کدام سازوکارهای طراحی سازمان با نگاه ماشینی ایجاد می‌شوند؟

- ۱- شخصیت بوروکراتیک- وحدت هدایت  
 ۲- تخصص‌گرایی شغلی- تخصص‌گرایی اجتماعی  
 ۳- وحدت هدایت- وحدت فرماندهی  
 ۴- انضباط- تمرکز

پاسخ: گزینه ۱ صحیح است

مرتون بر این نکته تأکید می‌ورزد که پیامدهای ناخواسته ممکن است به عنوان «کار ویژه نهفته» ایفای نقش نماید؛ به گونه‌ای که از سیستم سازمانی محافظت کند، یا اقدام به بازسازی سیستم نماید. از سوی دیگر، ممکن است پیامدها دارای کژکارگردهایی باشند و به اهداف سازمان صدمه بزنند. مرتون با تجزیه و تحلیل «شخصیت بوروکراتیک» به این جمع‌بندی می‌رسد که سازمان‌های بوروکراتیک، کارکنان را ترغیب می‌کنند که قوانین و مقررات رسمی را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند و این موضوع می‌تواند شخصیت بوروکراتیک انعطاف‌ناپذیر و خشک را در افراد تقویت نموده و ذهن آنها را به اطاعت کورکورانه از رویه‌ها مشغول سازد. شخصیت بوروکراتیک، صرف‌نظر از اینکه آیا آنها واقعا به پیشرفتی در جهت اهداف سازمان دست یافته‌اند یا کارآیی سازمان را تضمین نموده‌اند، بر هم‌رنگی و هم‌نوایی بی‌چون و چرا با مقررات و رویه‌های سازمانی اصرار می‌ورزد.

وحدت هدایت: به این معناست که باید یک رئیس و یک برنامه برای یک گروه از فعالیت‌هایی که هدف مشابه دارند، وجود داشته باشد. این اصل، هماهنگی ضروری برای تمرکز بر تلاش‌های سازمانی را فراهم می‌سازد. وحدت هدایت نشئت گرفته از یک ساختار خردمندانه است و برای یکپارچه‌سازی اقدامات ضروری است.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۷۹ و ۸۷

توضیح: اگرچه مطابق پاسخ فوق، اطاعت کورکورانه از رویه‌ها نتیجه‌ی شخصیت بوروکراتیک است اما ذکر اینکه "در اثر کدام ساز و کارهای طراحی سازمان با نگاه ماشینی ایجاد می‌شود" یعنی گزینه‌ها باید سازوکارهای طراحی سازمان باشند. ولی شخصیت بوروکراتیک ساز و کار طراحی سازمان نیست! همچنین انضباط در معانی مختلفی به کار می‌رود: از جمله: - اطاعت کورکورانه - تنبیه - محدودیت و کنترل شدید - نظم و قاعده و قانون انضباط به معنی اطاعت و از طرفی تمرکز در معنای تصمیم‌گیری مدیران عالی بدون مشارکت زیردستان می‌تواند باعث بی‌میلی افراد به مشارکت شود. لذا گزینه ۴ می‌تواند صحیح‌تر باشد. ولی گزینه ارائه شده در کلید سازمان سنجش گزینه ۱ می‌باشد.

۲۵- کدام نوع سازمان‌ها، متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم هستند که به صورت آزادانه با یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند؟

- ۱- پیوندی  
 ۲- ماتریسی  
 ۳- مجازی  
 ۴- چندبخشی

پاسخ: گزینه ۳ صحیح است

رویکرد دیگر به سازمانهای بدون مرز، «گروه‌بندی شبکه مجازی» است. این نوع سازمان، ترکیبی از شبکه‌های سازمانی تکامل یافته‌اند که برای تسهیم مهارت‌ها، هزینه‌ها و دسترسی به بازار به یکدیگر متصل شده‌اند. آنها شکلی از مشارکت برای بهره‌گیری از مهارت‌های موجود خود هستند که اهداف مشترکی را تعقیب می‌کنند. بعد از اینکه به اهداف موردنظر دست یافتند، تشکیلات آنها منحل شده و پراکنده می‌شوند. برخلاف سازمانهای مدولار که کنترل خود را بر روی



شرکت‌هایی که وظیفه را از طریق برون‌سپاری به آنها واگذار کرده‌اند، حفظ می‌کنند؛ سازمانهای مجازی حداقل برای یک مدتی، بخشی از حاکمیت خود را واگذار نموده و جزئی از سازمان جدید می‌شوند. گروه‌بندی شبکه مجازی به عنوان مهمترین رویکرد معاصر برای گروه‌بندی واحدی مطرح است. در این گروه‌بندی، سازمان متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم می‌باشد که بصورت آزادانه با یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۳۵۸

## ۲۶- کدام مکتب فکری استراتژیک دارای رویکرد توصیفی است؟

۱- طراحی      ۲- کارآفرینانه      ۳- برنامه‌ریزی      ۴- موضع‌یابی

پاسخ: گزینه ۲ صحیح است

مکاتب سه گانه قبلی (طراحی، برنامه‌ریزی، موضع‌یابی) دارای رویکرد تجویزی هستند و با ظهور مکتب کارآفرینانه، موج جدیدی به سوی رویکرد توصیفی آغاز می‌گردد که بدنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی است. مکتب کارآفرینانه نه تنها بر فرآیند شکل‌گیری استراتژی بوسیله یک رهبر تنها تمرکز دارد، بلکه بر ذاتی و غیر اکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه، بینش) تأکید می‌ورزید. مینتزبرگ و همکارانش از این مکتب با عنوان «سوار بر فیل» نام می‌برند. کلیدی‌ترین مفهوم این مکتب، «بصیرت» است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر خلق و پروراند می‌شود. اقتصاددانانی همچون «شومپتر» با طرح مباحثی همچون تخریب خلاقانه و کارآفرینی، به عنوان موتور محرکه توسعه، از پایه‌گذاران این مکتب فکری هستند.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۳۰۲

## ۲۷- عدم ایفای کدام نقش، مدیر را به فردی سوداگر، بحران‌آفرین و بیش از حد مقرراتی تبدیل خواهد کرد؟

۱- ابداعی      ۲- اجرایی      ۳- تولیدی      ۴- ترکیبی

پاسخ: گزینه ۴ صحیح است

آدیزس برای اداره موثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقشهای چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود. البته وی معتقد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره‌گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب‌کنندگی لازم برخوردار باشند؛ به همین دلیل بندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقشهای مذکور را خودش ایفا کند. در واقع فراگرد مدیریت، باید برای ایفای نقشهای نسبتاً متضاد، ولی مکمل، چندین نفر را به کار گیرد؛ ولی نقش ترکیبی، نقشی است که همهی مدیران ناگزیر از ایفای آنند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می‌تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده‌دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی سوداگر، بحران‌آفرین، بیش از حد مقرراتی و پرکار و تکرر تبدیل خواهد شد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر علی رضاییان، انتشارات سمت، چاپ هفتم، ص ۷۵ تا ۷۷

**۲۸- وفاداری مشتریان و اعتمادی که میان سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد، از چه نوع سرمایه‌ای است؟**

- ۱- انسانی      ۲- ارتباطی      ۳- محیطی      ۴- ساختاری

پاسخ: گزینه ۲ صحیح است

ارزش دانشی که در یک سازمان باقی می‌ماند، «سرمایه فکری یا معنوی» نامیده شده است که عبارتست از مجموعه دانسته‌های یک سازمان از چیزها که باعث ایجاد مزیت رقابتی سازمان می‌شود. سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی است.

سرمایه انسانی: دانشی که کارکنان دارا بوده و یا آن را خلق می‌کنند که شامل مهارت‌ها، تجربیات و خلاقیت آنها می‌شود.

سرمایه ساختاری: دانشی که در تسخیر سازمان بوده و در سیستم‌ها و ساختارهای سازمان انباشته و ذخیره شده است. این سرمایه شامل دانشی است که وقتی تمامی کارکنان به خانه‌های خود بازمی‌گردند، در سازمان باقی می‌ماند.

سرمایه ارتباطی: این سرمایه عبارتست از ارزش نشأت گرفته از روابط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذینفعان بیرونی که ارزش افزوده دو سویه‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، این سرمایه شامل وفاداری مشتریان و اعتمادی است که بین سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۱۳۹

**۲۹- در کدام روش پیش‌بینی، از فرمول‌های ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد، استفاده می‌شود؟**

- ۱- اثر جانسینی      ۳- شاخص‌های اقتصادی

- ۲- ارزیابی مشتری      ۴- مدل اقتصادسنجی

پاسخ: گزینه ۱ صحیح است

روش‌های پیش‌بینی به دو طبقه تقسیم می‌شوند: کمی و کیفی. پیش‌بینی کمی یکسری قوانین ریاضی را برای یکسری از اطلاعات گذشته بکار می‌گیرد تا نتایج آتی را پیش‌بینی کند. این روش‌ها موقعی ترجیح داده می‌شوند که مدیریت اطلاعات کافی برای کار با آنها را داشته باشد. از طرف دیگر پیش‌بینی کیفی از قضاوت‌ها و دیدگاه‌ها افراد مطلع استفاده می‌کند. روش‌های کیفی عموماً موقعی استفاده می‌شوند که اطلاعات دقیق در دسترس نباشند و یا به دست آوردن آنها مشکل باشد. نمودار زیر برخی از معروف‌ترین روش‌های کمی و کیفی را نشان می‌دهد.

روش	توضیح	نمونه کاربرد
<b>کمی</b>		
تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی	خط سیر با یک معادله ریاضی مطابقت می‌کند تا به کمک این معادله تصویری از آینده داشته باشد.	پیش‌بینی فروش فصل بعد براساس اطلاعات چهار سال پیش
مدل رگرسیون	متغیری را بر اساس سایر متغیرهای شناخته شده و یا فرض شده پیش‌بینی می‌کند	جستجو برای عناصری که سطح معینی از فروش را پیش‌بینی می‌کنند (مانند قیمت و هزینه تبلیغات)
مدل اقتصادسنجی	از یک سری معادله‌های رگرسیون برای نمونه‌سازی بخش‌هایی از اقتصاد استفاده می‌کنند.	پیش‌بینی تغییر در فروش اتومبیل در نتیجه تغییر در قانون مالیات
شاخص‌های اقتصادی	استفاده از یک یا چند شاخص اقتصادی برای پیش‌بینی موقعیت آتی اقتصاد	استفاده از تغییرات در تولید ناخالص ملی (GNP) برای پیش‌بینی درآمد مورد انتظار
اثر جانشینی	از فرمول‌های ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد استفاده می‌کند.	پیش‌بینی تأثیر اجاق‌های مایکروویو بر فروش اجاق‌های معمولی
<b>کیفی</b>		
اجماع	دیدگاه‌های کارشناسان را با هم در آمیخته و دید واحدی از آن به دست می‌آورد	نظرخواهی از مدیران کارگزینی برای پیش‌بینی تعداد افراد متخصص و تحصیل کرده مورد نیاز در سال آینده
ترکیب نیروهای فروش	تخصیص‌های پرسنل فروش در مورد خرید احتمالی مشتریان در آینده را با هم ترکیب می‌کند.	پیش‌بینی فروش صنعت لیزر در سال آتی
ارزیابی مشتری	تخصیص‌های مربوط به حجم خرید مشتریان موجود در آینده را با هم ترکیب می‌کند	بررسی مشتریان عمده توسط تولیدکنندگان خودرو برای تعیین نوع و تعداد تولید.

منبع: کتاب مبانی مدیریت، استیفن رابینز، دیوید دی سنزو، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ سیزدهم، ص ۱۰۶ و ۱۰۷

۳۰- برای حل کدام بحران، کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را می‌گیرد؟

۱- استقلال

۳- کنترل

۲- رهبری

۴- تشریفات زائد اداری

پاسخ: گزینه ۴ صحیح است

سازمانها همانند افراد تکامل پیدا می‌کنند و دارای سیکل زندگی هستند. مراحل زندگی سازمان هر کدام دارای ویژگی خاصی هستند که ساختار خاصی را می‌طلبد. گرینر چرخه حیات سازمانها را به پنج مرحله تقسیم می‌کند که در هر مرحله، مولفه‌ای خاص باعث رشد و تکامل سازمان می‌شود و پس از مدتی، دچار نوعی بحران می‌شود و زمینه برای مرحله بعدی رشد و تکامل فراهم می‌گردد. مرحله اول خلاقیت، مرحله دوم هدایت، مرحله سوم تفویض اختیار، مرحله چهارم هماهنگی و مرحله پنجم همکاری می‌باشد.

در مرحله خلاقیت که مرحله تولد یک سازمان است، تأکید بر خلق محصول و بازار است. بنیانگذاران سازمان معمولاً افرادی فنی با گرایش کارآفرینانه هستند که انرژی فیزیکی و فکری آنها عمدتاً صرف تولید و فروش محصولات می‌شود و ارتباطات در میان کارکنان، غیر رسمی و مستمر است. در چنین ساختار سازمانی وظیفه‌ای برای جداسازی فعالیت‌های تولیدی و بازاریابی شکل می‌گیرد، وظایف محوله به افراد تخصصی می‌شود، ارتباطات حالت رسمی‌تری به خود می‌گیرد، نظام سلسله مراتبی در سازمان ایجاد می‌شود و نوآوری کارکنان سطوح پایینی سازمان محدود می‌گردد. در چنین شرایطی، بحران استقلال بروز پیدا می‌کند و انقلاب دوم رخ می‌دهد و نیاز به تفویض اختیار مطرح می‌شود.

در مرحله سوم (تفویض اختیار) ساختار سازمان نامتمرکز می‌شود و مدیران عالی تنها در موارد استثنایی در فعالیت‌های عملیاتی سازمان مداخله نموده و به گونه‌ای که مدیران سطح عالی احساس می‌کنند که کنترل خود را بر حوزه‌های عملیاتی از دست داده‌اند؛ لذا سازمان دچار بحران کنترل می‌شود. در مرحله چهارم (هماهنگی)، سازمان به دنبال راهکارهای جدیدی می‌گردد تا از فنون هماهنگی و برنامه‌ریزی رسمی برای کارآمدسازی تخصیص منابع استفاده نماید. در این مرحله، کار بجایی می‌رسد که بسیاری از سیستم‌های برنامه‌ریزی از حالت سودمندی خارج می‌شوند و موجبات بحران کاغذبازی را فراهم می‌سازند. برای فائق آمدن بر این بحران، سازمان وارد مرحله پنجم (مرحله همکاری) می‌شود و بر حل مسئله و انجام اقدامات از طریق تیم تأکید می‌گردد، ساختار نوع ماتریسی بکار گرفته می‌شود و کنترل اجتماعی و خودکنترلی جایگزین کنترل رسمی می‌شود. در واکنش به این مرحله از تکامل چه انقلابی رخ خواهد داد؟ گرینر بر این باور است، بحرانی که دامنگیر این مرحله از تکامل سازمانها خواهد شد، بحران اشباع روانی کارکنان خواهد بود.

منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۳۳۶ تا ۳۳۸

علاج بحران تشریفات زائد اداری، افزایش روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیمها و تأکید ماهرانه بر وجوه اشتراک افراد متفاوت صورت می‌پذیرد؛ به این ترتیب، فراگرد «کنترل اجتماعی» و «خودکنترلی»، جای «کنترل رسمی» را می‌گیرد.

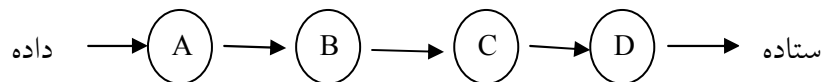
منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر علی رضایان، انتشارات سمت، چاپ هفتم، ص ۱۳

۳۱- در فناوری‌های پیوسته‌ی مستمر، عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، چیست؟

- ۱- عوامل مرتبط به نهاده‌ها و ستاده‌ها  
 ۲- عوامل اصلی تصمیم‌گیری  
 ۳- عوامل مرتبط به فرایندهای داخلی  
 ۴- حوزه‌های پشتیبانی سیستم

پاسخ: گزینه ۱ صحیح است

اگر وظایف یا عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته باشند، تاسون آنها را پیوسته مستمر می‌نامند. این فناوری به وسیله یک سلسله مراحل تکراری پیوسته، آن‌چنان که در شکل زیر نشان داده شده، شناخته می‌شود.



فناوری پیوسته مستمر (دارای وابستگی متوالی)

یعنی فعالیت A باید قبل از فعالیت B انجام شده و فعالیت B قبل از فعالیت C و همین‌طور فعالیت C قبل از فعالیت D انجام گیرد. خطوط تولید شرکت‌هایی که دارای تولید انبوه بوده و بیشتر بوفه‌های مدارس نمونه‌هایی از فناوری پیوسته مستمر (Long-Linked Technology) هستند.

چون فناوری‌های پیوسته مستمر نیاز به کارایی و هماهنگی و همچنین وابستگی‌های متوالی متقابل بین فعالیت‌ها دارند، بنابراین عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده‌ها و ستاده‌ها است.

برای مثال جذب مواد اولیه یا فروش کالا و محصولات، توجه فوق‌العاده‌ای می‌طلبد. در نتیجه مدیریت تمایل دارد که از طریق کنترل نهاده‌ها و ستاده‌ها به این عدم اطمینان محیطی پاسخ دهد. یکی از روش‌های تحقق این مهم، ادغام عمودی است (چه با عرضه‌کننده مواد اولیه و چه با فروشندگان و یا ادغام با هر دو). این ادغام عمودی به سازمان اجازه می‌دهد بر منابع مهمی که در محیط یا مرزهای خارج از آن وجود دارد و حصول آنها با عدم اطمینان همراه است، تسلط پیدا کند.

منبع: تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، استیفن رابینز، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر حسن دانایی فرد، چاپ ۴۲، ص ۱۶۷ و ۱۶۸

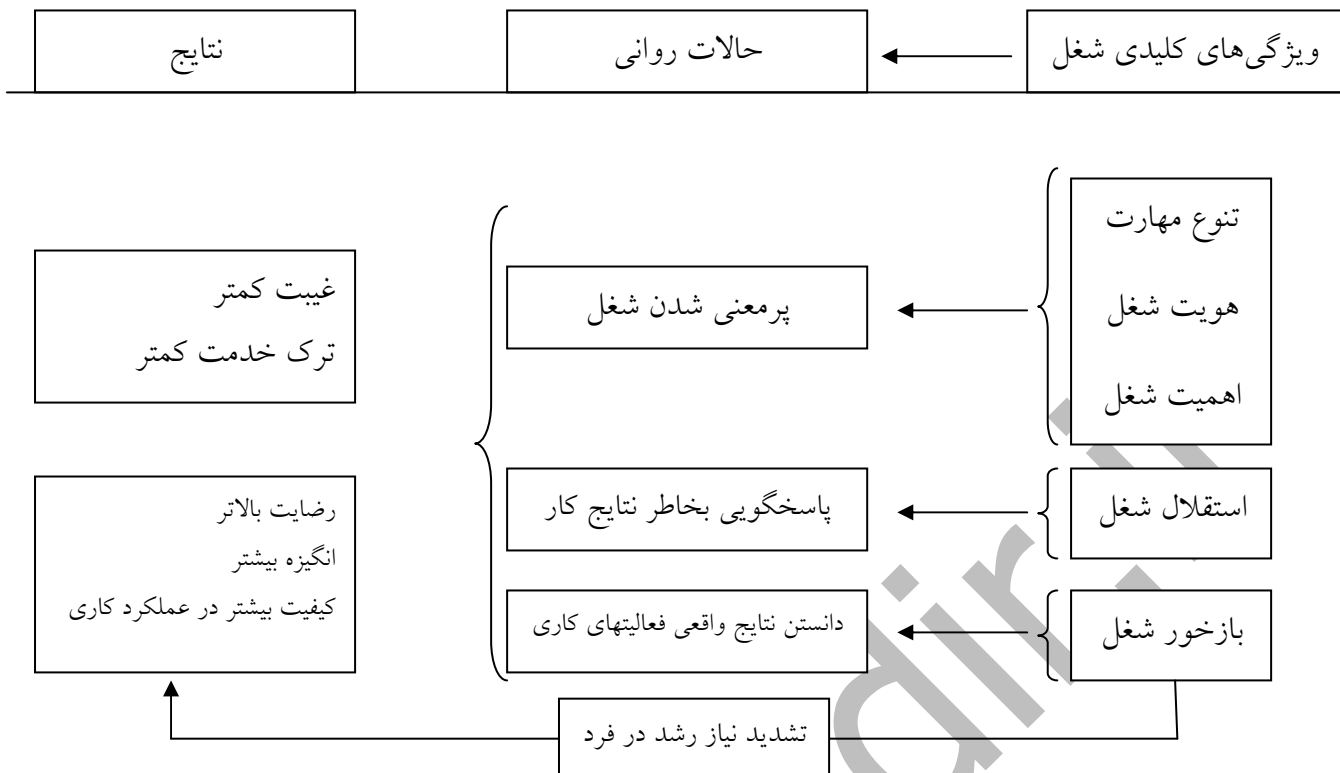
۳۲- تنوع مهارت، هویت کار و اهمیت کار به کدام یک از حالات روانی مدل ویژگی‌های شغلی اشاره دارد؟

- ۱- آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری  
 ۲- مسئولیت در برابر نتایج کار  
 ۳- معنی دار بودن کار  
 ۴- مسئولیت در برابر پیامدهای کار

پاسخ: گزینه ۳ صحیح است

توجه کنید که سه بعد اولی (تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه، اهمیت وظیفه) برای ایجاد کار معنادار و با ارزش با هم ترکیب می‌شوند. یعنی اگر این ویژگی‌های سه‌گانه در یک شغل باشند، ما می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که شخص، کار خود را کاری با اهمیت و ارزشمند تلقی خواهد کرد.

منبع: تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی، استیفن رابینز، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی، دکتر حسن دانایی فرد، چاپ ۴۲، ص ۲۹۶

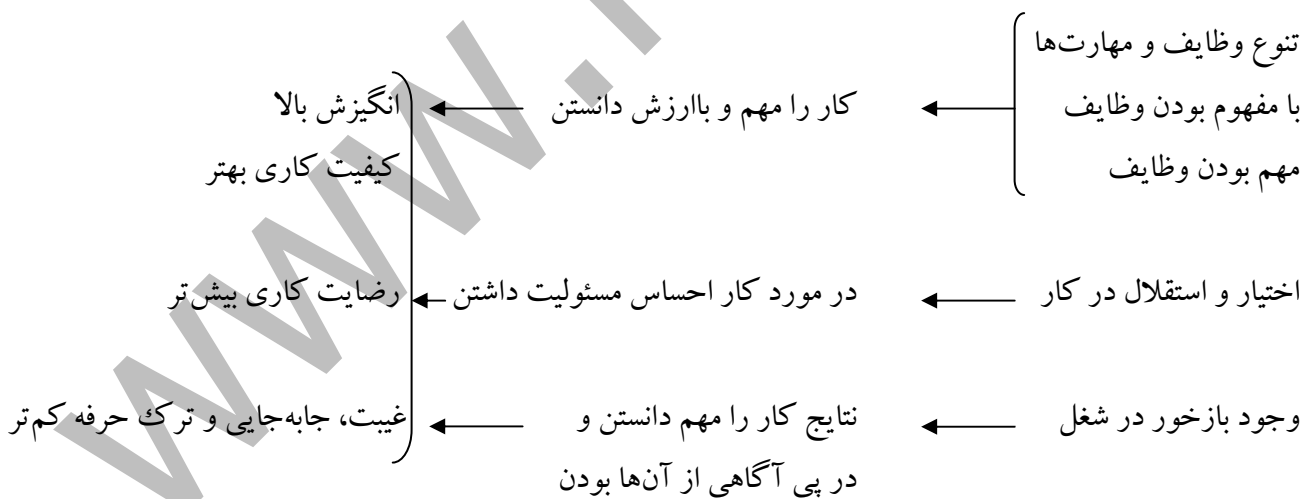


منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر سیدمحمد مقیمی، نشر راه‌دان، چاپ پنجم، ص ۳۸۲

نتایج حاصل:

شخصیت و حالات روانی فرد:

ابعاد اصلی شغل:



منبع: کتاب مدیریت عمومی، دکتر سیدمهدی الوانی، نشر نی، چاپ ۴۵، ص ۱۶۸