

سوالات سال ۹۷

- ۱- نارسایی در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و خراب‌شدن رایانه‌ها به ترتیب (از راست به چپ) جزو کدام بحران‌های فنی - اقتصادی است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) داخلی - داخلی (۲) داخلی - خارجی (۳) خارجی - داخلی (۴) خارجی - خارجی
- ۲- حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران، از اهداف عمده کدام نوع سیستم کنترلی است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) ارزشی (۲) تحدیدی (۳) تشخیصی (۴) تعاملی
- ۳- روحیه افراد در شبکه‌های ارتباطی ستاره‌ای و زنجیره‌ای به ترتیب (از راست به چپ) کدام است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) خیلی خوب - خیلی خوب (۲) خیلی خوب - ضعیف
(۳) ضعیف - خیلی خوب (۴) ضعیف - ضعیف
- ۴- برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است، کدام سبک رهبری مناسب است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) تفویضی (۲) تشویقی (۳) حمایتی (۴) دستوری
- ۵- در کدام نوع تفکر، نیل به وضعیت مطلوب آتی، در قالب فعالیت‌های فعلی و امتداد تسلسل علیّی آن‌ها تا فعالیت‌ها و حوادث آینده، برنامه‌ریزی می‌شود و نتایج مطلوب استخراج می‌گردد؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) سببی (۲) خلاق (۳) تحلیلی (۴) قیاسی
- ۶- ایجاد نقش رابط و برنامه‌ریزی به ترتیب از راست به چپ به ایجاد هماهنگی به کدام صورت می‌پردازد؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) افقی - افقی (۲) افقی - عمودی (۳) عمودی - افقی (۴) عمودی - عمودی
- ۷- طبق کدام جزء اصلی سازمان یادگیرنده، همه اعضای این سازمان‌ها به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آن‌ها توافق حاصل می‌کنند؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) بصیرت مشترک (۲) تفکر سیستمی (۳) مدل ذهنی (۴) یادگیری گروهی
- ۸- در مرحله بلوغ از چرخه حیات محصول، کدام راهبرد اساسی قابل استفاده است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)
(۱) عقب‌نشینی (۲) نفوذ (۳) دفاع (۴) پیشروی
- ۹- در طرح‌های مکانیکی اختیار و ماهیت کارها، به ترتیب (از راست به چپ) کدام است؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

- (۱) غیر متمرکز - مختلط
(۲) غیر متمرکز - تخصصی
(۳) متمرکز - مختلط
(۴) متمرکز - تخصصی

۱۰- تشریح اهمیت سازماندهی اطلاعات و ابداع واژه «ارتباطات خوشه‌ای» توسط چه کسی انجام شد؟

- (۱) جوون وودوارد (۲) جیمز یورک (۳) کرت لوین (۴) کیت دیویس
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۱- محیط مناسب برای راهبرد واکنشی، کدام است؟

(۱) نسبتا پایدار
(۲) پویا و روبه رشد
(۳) دارای تغییرات نسبتا متوسط
(۴) هر نوع محیط مقتضی

۱۲- انحراف از برنامه تنظیم شده و پیشی گرفتن رقبا، به ترتیب (از راست به چپ) جزو کدام روش‌های مساله‌یابی هستند؟

- (۱) مستقیم - مستقیم
(۲) مستقیم - غیر مستقیم
(۳) غیر مستقیم - مستقیم
(۴) غیر مستقیم - غیر مستقیم

۱۳- در رهیافت کمی مدیریت، انسان مفروض چگونه است؟

(۱) اجتماعی (۲) پیچیده (۳) خودشکوفا (۴) عقلایی
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۴- فایول تعیین وضعیت اموال را جزو کدام فعالیت یک واحد سازمانی می‌داند؟

- (۱) ایمنی (۲) حسابداری (۳) فنی (۴) مالی
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۵- موضوع اصلی مورد بررسی کدام دیدگاه، ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی است؟

- (۱) تفسیری (۲) کلاسیک (۳) فرانوگرایی (۴) نوگرایی
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۶- برای تسهیل مدل‌سازی مسائل و آزمون راه‌حل‌های گوناگون تحت مفروضات متفاوت، از کدام کاربرد علم مدیریت استفاده می‌شود؟

- (۱) برنامه‌ریزی خطی (۲) مدل‌های شبکه (۳) شبیه‌سازی (۴) نظریه صف
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۷- اجرا در مقیاس کوچک و اقدام به آزمایش‌های ساده و عملی برای ایجاد دانش، از شاخص‌های اصلی کدام ویژگی سازمان‌های کمال‌یافته است؟

- (۱) استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک (۲) تکیه کردن به مزیت رقابتی خود
(۳) تعصب به عمل (۴) برخورد شفاف
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

۱۸- اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان، طبق اصول مدیریت فایول چه نامیده می شود؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

(۱) اختیار (۲) انضباط (۳) تقسیم کار (۴) وحدت فرماندهی

۱۹- قبل از مرحله رشد از طریق هدایت، رشد سازمان از کدام طریق صورت می گیرد؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

(۱) تفویض اختیار (۲) خلاقیت (۳) هماهنگی (۴) همکاری

۲۰- مدیر در کدام نقش، برنامه زمان بندی شده ای تهیه می کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط می پردازد؟
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۷)

(۱) تولیدی (۲) ترکیبی (۳) اجرایی (۴) ابداعی

پاسخ سوالات سال ۹۷

۱- گزینه «۱» صحیح است.

به طور کلی چهار وضعیت را برای بحران‌ها از نظر داخلی و خارجی بودن و فنی و اقتصادی بودن در برابر اجتماعی یا سازمانی بودن می‌توان در نظر گرفت:

		بحران‌های فنی - اقتصادی داخلی	بحران‌های فنی - اقتصادی خارجی
		- کاهش میزان محصولات یا خدمات - بروز نواقص یا سوانح صنعتی در محیط کار - خراب شدن رایانه‌ها و دستگاه‌ها - نارسایی در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت - ورشکستگی مالی - استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی	- بحران‌های مالی، دولتی و بین‌المللی - بروز سوانح طبیعی - تخریب گسترده محیط - خراب شدن سیستم‌های بزرگ - ورشکستگی سازمان‌های مادر - ظهور فناوری‌های جدید در بازار
		بحران‌های سازمانی - اجتماعی داخلی	بحران‌های سازمانی - اجتماعی خارجی
		- قصور در انطباق با تغییر - تخریب عمدی دستگاه‌ها و رایانه‌ها توسط کارکنان - شایعه‌سازی، بهتان زدن و شوخی‌های رکیک در سازمان - اخذ رشوه توسط کارکنان برای ارائه خدمات و محصولات - ارتکاب فعالیت‌های غیرقانونی	- تعمیم نمادین - تخریب عمدی سیستم‌ها توسط نیروهای خارجی - شایعه‌سازی و بهتان زدن به سازمان - گروگان‌گیری مدیران سازمان و اخذ رشوه از سازمان توسط عوامل - ذی‌نفوذ محیطی - جعل محصولات توسط رقبای - اعتصاب، تحریم و آدم‌کشی برای اخذ امتیازات غیرقانونی

فنی - اقتصادی

↑

↓

فردی و اجتماعی - سازمانی

←

خارجی

→

داخلی

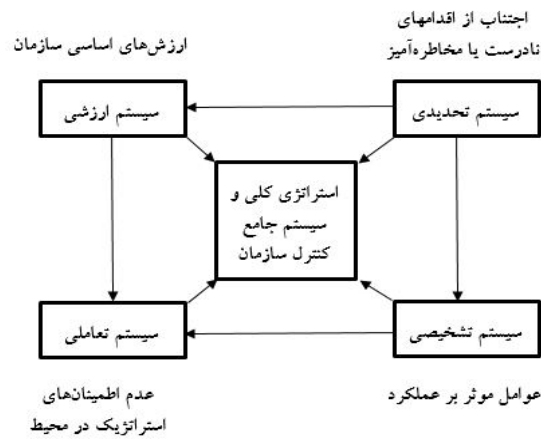
۲- گزینه «۳» صحیح است.

سیستم‌های کنترل باید با توجه به واقعیت‌های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری موجود طراحی شوند. انواع سیستم‌های کنترلی عبارت است از:

- ۱- سیستم‌های کنترل تشخیصی: مدیر را قادر می‌سازند تا وضعیت بخش‌های مختلف سازمان را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کند و علائم غیرعادی را نشان می‌دهد. بار هدایت مستمر را از دوش مدیران حذف می‌کند و وقت مدیر را برای پرداختن به سایر امور آزاد می‌سازند.
- ۲- سیستم‌های کنترل ارزشی: با تبیین دقیق ارزش‌ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه‌ی پذیرش مشتاقانه‌ی کارکنان را فراهم می‌آورند. همچنین می‌توانند سیستم کنترل تشخیصی را که برای اطمینان از اثربخشی کنترل کفایت ندارند، تقویت کنند.
- ۳- سیستم‌های کنترل تحدیدی: قلمرو مجاز برای فعالیت را معین می‌کنند. همچنین با

استفاده از عبارات نهی کننده، حداقل استانداردهای قابل قبول را معین می کنند. (در واقع همانند ترمز عمل می کنند)

۴- سیستم های کنترل تعاملی: به مثابه سیستم های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرند تا به طور منظم آنها را در جریان تصمیمات کارکنان قرار دهند. این سیستم های کنترلی به کمک مدیران می آیند تا با همکاری کارکنان، برنامه های پویایی برای واکنش به مسائل و فرصت ها تنظیم کنند.



۳- گزینه «۴» صحیح است.

این نوع الگوی ارتباطی از طریق نمودار تشکیلاتی هر سازمان بوجود می آید و نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می باشند. شبکه های انتقال اطلاعات رسمی به شش دسته زیر تقسیم بندی می شوند:

شبکه های ارتباط رسمی	متمرکز	ستاره ای	زنجیره ای	سه شاخه (y)	دایره ای (حلقه ای)	همه جانبه
سرعت	سریع	سریع	نسبتاً سریع	متوسط	کند	سریع
دقت	خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب
ثبات ساختار ارتباطی	پایدار (شکل گیری فوری)	پایدار	پایدار در حال شکل گیری	در حال شکل گیری	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار
میزان وضوح جایگاه رهبر	بسیار بارز	بارز	بارز	نسبتاً بارز	نامشخص	نامشخص
روحیه افراد	بسیار ضعیف	ضعیف	ضعیف	نسبتاً ضعیف	خیلی خوب	عالی

۴- گزینه «۱» صحیح است.

۱. دستوردهی (توجه به کار زیاد و توجه به کارمند کم): رهبر وظایف را تعریف می‌کند و به کارکنان می‌گوید که چه کاری را چگونه، چه وقت و کجا انجام دهند. در این شیوه بر دستورالعمل‌ها تأکید زیادی می‌شود. برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند.
۲. قبولاندن (توجه زیاد به کار و توجه زیاد به کارمند): رهبر تا آشنایی بیشتر فرد با وظایفش، هنوز هم دستور می‌دهد ولی توجه او به فرد بیشتر شده است. برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است ولی علاقه‌مندند و اعتماد به نفس دارند.
۳. مشارکت (توجه کم به کار و توجه زیاد به کارمند): رهبر و پیرو در تصمیم‌گیری مشارکت می‌ورزند. نقش اصلی رهبر تسریع در انجام کار و برقراری ارتباط است. برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین باشد.
۴. نمایندگی دادن (توجه کم به کار و توجه کم به کارمند): در مورد کار و در زمینه حمایت از کارکنان، رهبر هیچ دستورالعمل و بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند. برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آنها در حد مطلوب است.

۵- گزینه «۱» صحیح است.

تفکر به شیوه‌های متعددی انجام می‌شود:

۱. تفکر خلاق: ذهن به‌طور عمیق با مسئله درگیر شده، به تجسم و واضح‌سازی آن می‌پردازد و مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند. به شناسایی و کشف واقعیات پرداخته‌شده، حذف یا ترکیب واقعیات موجود به مطرح‌شدن افکار جدید کمک می‌کند. بینش حاصل از این فراگرد به قوه تصور در امر یافتن افکار جدید کمک می‌کند. (منشا افکار جدید قوه تصور و تخیل است) پس از ارزیابی سرنخ‌های مختلف به‌دست آمده و ایجاد ارتباط میان آنها، بهتر تفکر به‌دست می‌آید.
۲. تفکر سببی یا علی: با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آنها، وقایع آتی پیش‌بینی شده و علت وقوع ارزیابی می‌شود. وضعیت موجود به مثابه آخرین حلقه از رشته‌ای از وقایع به‌هم پیوسته تلقی می‌شود. نتایج قابل پیش‌بینی در تسلسل حوادث آینده به‌صورت عوامل سببی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها در نظر گرفته می‌شود. ویژگی‌های بارز تفکر سببی، اندیشیدن به صورت معکوس است.
۳. تفکر استقرایی: بر مبنای اجزای اطلاعاتی متنوع، برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی استدلال می‌شود. از ترکیب اجزا برای رسیدن به کل استدلال می‌شود. استقرا مبنی بر فراگردی ترکیبی است و در جریان آن اجزا سرهم می‌شوند تا تصویری از کل به‌دست

آید.

۴. تفکر قیاسی: با تعمیم نتیجه‌گیری‌های کلی به مصادیق خاص، نتیجه‌ای ویژه به دست می‌آید. (یک اصل کلی به مصادیق جزئی تعمیم داده می‌شود) ذهن در تفکر قیاسی پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزای آن حرکت می‌کند. نتایج حاصل از این تفکر به‌طور صریح به کلیه مصادیق خود تعمیم داده می‌شوند.

۵. تفکر قضاوتی و تحلیلی (برای حل مسئله): پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی واقعیات، روابط معنی‌دار میان آنها کشف می‌شود و درباره‌ی مسئله تصمیم گرفته می‌شود. موفقیت در این روش به میزان زیادی تحت تاثیر قضاوت و میزان تجارب گذشته است.

۶- گزینه «۲» صحیح است.

هماهنگی فراگردی است که طی آن همه‌ی بخش‌های تشکیل‌دهنده‌ی یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هر چه تفکیک افزایش یابد، نیاز به هماهنگی افزایش یافته و هماهنگی دشوارتر می‌شود. برای هماهنگ ساختن خرده‌سیستم‌های سازمانی از سازوکارهای متنوعی استفاده می‌شود:

مکانیزم‌های ساختاری بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تاکید دارند و از روابط سلسله‌مراتبی در خط فرمان استفاده می‌کنند و زمانی که میزان تفکیک کم باشد، مناسبند. مانند: تدوین قواعد و رویه‌ها، ارجاع سلسله‌مراتبی، برنامه‌ریزی.

مکانیزم‌های رفتاری بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تاکید دارند و هنگامی که تفکیک زیاد باشد، بهترین کارآیی را دارند. مانند: برقراری تماس مستقیم بین مدیران، ایجاد نقش رابط، استفاده از گروه‌های ضربت، تشکیل تیم‌های کاری، به‌کارگیری ساختارهای ماتریسی.

۷- گزینه «۱» صحیح است.

از نظر پیترسنج، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده‌سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که بدست می‌آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد. به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

مدل ذهنی: در این سازمان‌ها، همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند.

مهارت شخصی: در این سازمان‌ها، افراد خودآگاه بوده و به طور باز با دیگران برخورد می‌کنند.

تفکر سیستمی: همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند.
بصیرت مشترک: همه اعضای این سازمان‌ها به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می‌کنند.
یادگیری گروهی: همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا در آوردن برنامه‌های مورد توافق، همکاری می‌کنند.

۸- گزینه «۳» صحیح است.

چرخه حیات سازمان شامل مراحل زیر است:

۱. دوره‌ی تولد: بنیانگذار سازمان آن را اداره می‌کند. سازمان نسبتاً کوچک است و ساختار بسیار ساده‌ای دارد.
۲. دوره‌ی جوانی: با تقسیم مسئولیت میان افراد، سازمان به سرعت رشد می‌کند. ساختار ساده تحت‌تاثیر نیروهایی برای تغییر قرار می‌گیرد.
۳. دوره‌ی میانسالی: سازمان از حیث اندازه بزرگتر می‌شود و از ساختاری پیچیده‌تر و رسمی‌تر استفاده می‌کند.
۴. دوره‌ی بلوغ: اندازه سازمان تثبیت شده و ساختار معمولاً مکانیکی می‌شود. در این مرحله خطر راحت‌طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می‌کند. برای ایجاد تحرک در کارکنان باید خلاقیت و نوآوری را تشویق کرد. در این مرحله، نگرانی اصلی دفاع از سهم بازار است؛ به طوری که بخش بازاریابی باید بیشتر و بیشتر تلاش کند تا محصول بتواند همچنان مشتریان خود را حفظ و با رقیبانش مبارزه کند.
۵. راهبردهای متناسب با نوع محیط به شرح زیر است:

راهبرد	فعالیت	محیط	ویژگی سازمان
پیشروی	مخاطره‌پذیر است و مترصد نوآوری و رشد و کشف فرصت‌هاست.	پویا و روبه رشد یا ناپایدار، بی‌ثبات	خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می‌کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار یا باثبات	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید و کاهش‌دهنده‌ی هزینه‌ی سربار
تحلیل‌گری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به‌طور واکنشی عمل می‌کند، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

راهبرد تدافعی با تاکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود، به‌دنبال دستیابی به ثبات است، از اینرو، فقط برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه

صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد.

۹- گزینه «۴» صحیح است.

سازمان ارگانیکی	سازمان مکانیکی
همکاری (عمودی و افقی)	روابط سخت سلسله‌مراتبی
وظایف قابل انطباق (انعطاف‌پذیری بیشتر)	وظایف ثابت (انعطاف‌پذیری کمتر)
آیین‌نامه‌های کم	آیین‌نامه‌های زیاد
ارتباطات غیررسمی	ارتباطات رسمی
اختیار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	اختیار تصمیم‌گیری متمرکز
ساختار تخت‌تر (حیطه نظارت بیشتر)	ساختار بلندتر (حیطه نظارت کمتر)
ماهیت کارها مختلط	ماهیت کارها تخصصی

۱۰- گزینه «۴» صحیح است.

جوون وودوارد: انتشار یافته‌هایی درباره تأثیر فن‌آوری بر ساختار و روش‌های سازماندهی.

جیمز یورک: مطالعاتی که مبنای نظریه آشوب قرار گرفت.

کرت لوین: ارائه مدل تغییر رفتار فرد، تاکید بر عوامل محیطی به منزله یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار.

کیت دیویس: تشریح اهمیت سازماندهی اطلاعات و ابداع واژه «ارتباطات خوشه‌ای».

۱۱- گزینه «۴» صحیح است.

راهبردهای متناسب با نوع محیط به شرح زیر است:

راهبرد	فعالیت	محیط	ویژگی سازمان
پیشروی	مخاطره‌پذیر است و مترصد نوآوری و رشد و کشف فرصت‌هاست.	پویا و روبه رشد یا ناپایدار، بی‌ثبات	خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می‌کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار یا باثبات	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید و کاهش‌دهنده هزینه سربار
تحلیل‌گری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به‌طور واکنشی عمل می‌کند، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

راهبرد پیشروی با تاکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت‌های جدید، به دنبال کشف

چشم‌اندازهای جدیدی برای رشد است و وجود مخاطره را می‌پذیرد. این راهبرد برای محیط‌های پویا و مستعد رشد، بهترین انتخاب به‌شمار می‌رود.

راهبرد تدافعی با تاکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود، به‌دنبال دستیابی به ثبات است، از اینرو، فقط برای محیط‌های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می‌گیرد.

راهبرد تحلیل‌گری بر تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی تاکید می‌کند، ولی توصیه می‌کند که به‌طور گزینشی، به فرصت‌های نوآور و تغییر نیز پاسخ مساعد داده شود، از اینرو، راهبرد تحلیل‌گری بین راهبردهای پیشروی و تدافعی قرار می‌گیرد.

راهبرد واکنشی با تاکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان را ترغیب به واکنش برای حفظ حیات خود می‌کند، به همین دلیل گاهی آن را راهبرد پیرو می‌نامند.

۱۲- گزینه «۱» صحیح است.

مسئله‌یابی رسمی: این نوع مسئله‌یابی خود به دو دسته به صورت زیر تقسیم می‌شود:

رویه غیرمستقیم	رویه مستقیم
مسئله‌یابی از طریق کارکنان	تغییر روندهای قبلی
مسئله‌یابی از طریق مافوق‌ها	انحراف از برنامه‌ی تنظیم‌شده
مسئله‌یابی از طریق ارباب‌رجوع یا مشتری	پیشی‌گرفتن از رقبا

۱۳- گزینه «۲» صحیح است.

در جدول زیر خلاصه‌ای از رهیافت‌ها و زمینه‌ی مطالعاتی آنها را داریم:

دوره	مفروضات	زمینه مطالعه	چهره‌های شاخص و مشهور آنان
۱. رهیافت سنتی یا کلاسیک	انسان عقلایی- اقتصادی است.	مدیریت علمی یا رهیافت عملیاتی	فردریک تیلور فرانک و لیلیان گیلبرت هنری ال. گانت
		اصول علم اداره یا فراگرد عمومی مدیریت	هنری فایول مری پارکر فالت
		بوروکراسی	ماکس وبر
۲. رهیافت روابط انسانی یا منابع انسانی یا نئوکلاسیک	انسان اجتماعی و خودشکوفا است.	روابط انسانی	التون مایو اف. جی. روتلیس برگ
		نیازهای انسانی	ابراهام مازلو
		نگرش به انسان	داگلاس مک‌گریگور
		شخصیت و سازمان	کریس آرجریس فردریک هرزبرگ

ادامه جدول

۳. رهیافت کمی	انسان پیچیده است.	برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمی	رابرت مک نامارا چارلر تورنتون فردریک دبلیو. لنجستر
۴. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی	انسان پیچیده است.	نگرش سیستمی	چستر آی. بارنارد لودویک ون برتالانفی
		نگرش اقتضایی	فرد لوتانز فرد فیدلر
۵. آثار بعدی در تبیین رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی	انسان پیچیده است.	نقش‌های مدیریت	هنری میتزبرگ - آدیزس
		ارتقا تا سطح عدم شایستگی	لارنس پیتر
		مدیریت بر مبنای هدف	پیتر دراگر
		کنترل کیفیت	دبلیو. ادوارد دمینگ
		مطالعه تطبیقی (نظریه Z)	ویلیام اوشی - ژوزف ام. جوران
		کمال مدیریت	توماس پیترز - رابرت واترمن

۱۴- گزینه «۲» صحیح است.

هنری فایول مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» یا مکتب اصول‌گرایی را در مدیریت مطرح کرد و کل سازمان را در قالب پیکره‌ای واحد تصور می‌کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته به صورت زیر تقسیم نمود:

مدیریتی	ایمنی	حسابداری	مالی	بازرگانی	فنی	نوع فعالیت
۱. برنامه‌ریزی	۱. تامین	۱. تعیین	۱. تامین منابع مالی	۱. خرید	۱. تولید	مثال
۲. سازماندهی	امنیت افراد	وضعیت اموال	۲. بهینه‌سازی	۲. فروش	۲. ساخت	
۳. فرماندهی	۲. حفاظت	۲. ارزیابی	مصرف	۳. مبادله	محصول	
۴. هماهنگی	از اموال و	صورت‌های مالی	۳. تنظیم و اجرای		۳. ارائه	
۵. کنترل	اطلاعات و سیستم	۳. تعیین میزان نقدینگی	بودجه		خدمات	

۱۵- گزینه «۴» صحیح است.

معرفت‌شناختی به بررسی چگونگی کسب یا ایجاد دانش می‌پردازد. در جدول زیر، تفاوت جنبه‌های گوناگون نظریه‌های مختلف مطرح شده‌اند:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه...	سیمای مدیریت به منزله...	موضوع اصلی مورد بررسی	روش مطالعه	نتیجه مطالعات
کلاسیک	ماشین	ماشینی که به وسیله مدیریت، به منظور کسب هدفهای از پیش تعریف شده، طراحی و ساخته می شود.	مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می کند، می سازد و به کار می گیرد.	- تاثیر سازمان بر جامعه - مدیریت کارآ و موثر سازمان	- مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته - تحلیل تجربیات شخصی	- ارائه مدل‌های نظری برای طبقه بندی سازمانها - ارائه دستورالعمل های تجویزی برای اقدام
نوگرایی	موجود زنده	موجود زنده ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می دهد (به ویژه از نظر مقابله با تهدیدات و خصومتها)	عضو یا وابسته ای به یک سیستم انطباق پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.	- ارزیابی انواع طرح های سازمانی با استفاده از شاخص های عینی	- استفاده از شاخص های توصیفی - تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص های استاندارد	- مقایسه سبک ها و سیستم های مدیریتی - کشف روابط آماری چندمتغیره میان عوامل سازمان
تفسیری / نمادین	فرهنگ	الگویی از معانی که از طریق ارزشها، سنت ها و آداب و رسوم مشترک ایجاد و حفظ می شوند.	هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.	- ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی	- مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت ها - مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ ها و اقوام	- تدوین متون داستانی و توصیف (مانند مطالعات موردی) - شناسایی خرده فرهنگ ها و قومیت ها
فرانوگرایی	پرده نقاشی	یک پرده ی نقاشی که با ایجاد و ترکیب تکه ها و بخش های دانش و شناخت سعی در دستیابی به دیدگاهها و دانسته های جدید بر مبنای موجودیت گذشته دارد (مانند پرده ی نقاشی که با اختلاط و ترکیب رنگ های موجود تصویر جدیدی را نمایان می سازد).	یک نظریه پرداز و هنرمند	- نظریه ها و نظریه پردازان سازمان - نقد نظریه ها و نظریه پردازی درباره سازمان	- تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده ها - نقد نظریه ها و نظریه پردازی در مورد سازمان	- ابتراز احساسات و برداشت های شخصی - بیان علل نظریه پردازی و مقاصد نظریه پرداز از آن

۱۶- گزینه «۳» صحیح است.

از کاربردهای علم مدیریت می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. پیش بینی های ریاضی: برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فراگرد برنامه ریزی

۲. مدل‌سازی موجودی انبار: برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام موردنیاز
۳. برنامه‌ریزی خطی: برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون. در واقع برنامه‌ریزی خطی، روشی است که مدیران می‌توانند برای تخصیص بهینه از آن استفاده کنند. با استفاده از برنامه‌ریزی‌های خطی می‌توان سطح مطلوب موجودی در انبارها را تعیین کرد و از این طریق از هزینه‌ها کاست.
۴. نظریه صف: برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه‌های کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تاخیر و هزینه ارائه خدمات به مشتریان
۵. مدل‌های شبکه: برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح‌های پیچیده به اجزای کوچکتر، به منظور فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل بهتر پروژه‌ها و طرح‌های پیچیده
۶. شبیه‌سازی: برای تسهیل مدل‌سازی مسائل و آزمون راه‌حل‌های گوناگون تحت مفروضات متفاوت.
- به طور کلی دیدگاه کمی، مدیریت آمار، مدل‌های بهینه‌سازی و مدل‌های تخمین را شامل می‌شود.

۱۷- گزینه «۳» صحیح است.

از نظر پیترز و واترمن ویژگی سازمان‌های کمال یافته به صورت ذیل می‌باشد:

ویژگی	شاخص‌های اصلی
تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک، اقدام به آزمایش‌های ساده و عملی برای ایجاد دانش، علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال، علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود تمایل آنها به درگیری در همه‌ی زمینه‌های کاری.
ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	مقدم دانستن جلب رضایت مشتری بر همه‌ی کارهای دیگر، اخذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه‌ی «طراحی، تولید، بازاریابی».
تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره، در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله‌ی کسب تجربه، ترغیب مبتکران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه‌های خود، استفاده از ساختارهای منعطف و تشکیل گروه‌های کوچک رقیب برای تسهیل و امکان‌پذیر ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه‌های خاص.
افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان، القای اشتیاق، اعتماد و احساس خوشی به آنان، تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی‌دار، استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها.

ادامه جدول

برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت شرکت با ذکر علل روشن و واضح، بیان کردن و آشکار ساختن ارزش‌های شخصی به جای مخفی نگاهداشتن آنها، تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی از طریق نقل مکرر داستانها و افسانه‌ها و تاکید بر باورهای مشترک در سازمان، در نظر گرفتن رهبران به منزله‌ی الگوی نقش‌های مثبت و اسوه انسان‌های اهل عمل (نه افراد حراف و بی‌عمل).
تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب‌وکار و تجارتی که خوب آن‌ها را می‌شناسد، تاکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکت‌ها.
استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیرمتمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان، کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی، هدایت استعدادها به صحنه‌ی عمل.
حفظ توانان انعطاف‌پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترل‌های راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیرمتمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصت‌های خلاقیت و نوآوری (به طور متعادل).

۱۸- گزینه «۲» صحیح است.

هنری فایول فعالیت عام مدیران را مورد بررسی قرار داد و کار خود را با ۱۴ اصل مدیریت ادامه داد که عبارتند از:

۱. **تقسیم کار:** کاهش تنوع مسئولیت‌ها و کارهایی که هر فرد در محدوده‌ای معین انجام می‌دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد. به عبارتی تخصصی کردن، بازده تولیدی را از طریق کارایی افزایش می‌دهد.
۲. **اختیار:** مدیران باید حق صدور دستور و اجرای آن را به کمک پاداش یا تنبیه داشته باشند. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.
۳. **انضباط:** کارکنان باید از قوانین موجود در سازمان پیروی کنند و به آنها احترام بگذارند. انضباط خوب، نتیجه رهبری اثربخش و درک روشنی است که بین مدیریت و کارکنان با توجه به قوانین سازمان وجود دارد و همچنین استفاده به موقع و درست از تنبیه برای تخلف از قوانین است. در واقع انضباط، اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان است.
۴. **وحدت فرماندهی:** اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد.
۵. **وحدت مدیریت:** برای اجرای هر برنامه‌ی واحد، باید مدیرمسئول تعیین شود.
۶. **تبعیت اهداف و منابع فردی از اهداف و منابع عمومی:** منافع اعضا یا گروه‌های فعال در سازمان نباید بهتر از منافع و هدف‌های عمومی تلقی شوند.
۷. **جبران خدمت کارکنان:** در ازای کار انجام‌شده، به همه‌ی کسانی که به طور موثر برای

- تحقق هدف کوشیده‌اند، باید پاداش منصفانه پرداخت شود.
۸. **تمرکز:** در تمرکز بحث بر این است که کارکنان تا چه میزان در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخیل هستند. برای پیدا کردن نقطه مطلوب، سازمان‌ها نیازمند آن هستند که توسط سیستمی مرکزی هدایت شوند و فعالیت‌هایشان هماهنگ شود. درجه‌ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه توانایی‌های کارکنان را به کار گیرد.
 ۹. **سلسله‌مراتب:** خط زماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالایی سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می‌شود.
 ۱۰. **نظم:** افراد و دستگاه‌ها باید در مکان و زمان مناسب به کار گرفته شوند.
 ۱۱. **عدالت:** مدیران باید مهربان باشند و انصاف را در خصوص همه کارکنان رعایت کنند که منجر به وفاداری خواهد شد.
 ۱۲. **ثبات:** کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند.
 ۱۳. **ابتکار عمل:** اگر برای انجام همه‌ی کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به طور موفقیت‌آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود.
 ۱۴. **احساس وحدت و یگانگی:** وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید.

۱۹- گزینه «۲» صحیح است.

گرینر معتقد است که سازمان‌های در حال رشد، پنج مرحله‌ی تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله از یک دوره‌ی آرامش متشکل از یک سبک مدیریتی غالب و یک دوره‌ی بحران حاکی از وجود یک مساله مدیریتی تشکیل شده است.



۱. در اولین مرحله، رشد از طریق خلاقیت صورت می‌گیرد اما سازمان با بحران رهبری مواجه می‌شود.
 ۲. در مرحله‌ی دوم با سرپرستان سطوح عملیاتی، دستوری رفتار می‌شود. اما با افزایش تجربه، آنها تقاضای استقلال بیشتری می‌کنند.
 ۳. در مرحله‌ی سوم مدیریت، اختیارات سرپرستان را افزایش می‌دهد و ساختار سازمانی گرایش به غیرمتمرکز شدن پیدا می‌کند و به تدریج بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود.
 ۴. در مرحله‌ی چهارم برای حل بحران کنترل، از ایجاد هماهنگی بهره گرفته می‌شود. این امر از طریق وضع خط مشی امکان‌پذیر می‌شود. در این مرحله بازگشت به سیستم متمرکز مطلوب نیست زیرا در افراد نوعی انزجار و تنفر ایجاد می‌کند.
 ۵. در مرحله‌ی پنجم سازمان باید بحران رعایت افراطی تشریفات اداری را که بر اثر بزرگ و پیچیده شدن سازمان رخ داده است، اداره کند. علاج این بحران، افزایش روحیه همکاری از طریق تشکیل تیم و تاکید بر وجوه اشتراک افراد است. در این مرحله فراگرد کنترل اجتماعی و خودکنترلی جایگزین کنترل رسمی می‌شود.
- گرینر پیش‌بینی می‌کند بحران بعدی، اشباع روانی و تحلیل احساسی و جسمانی کارکنان باشد.

۲۰- گزینه «۳» صحیح است.

آدیزس برای اداره‌ی موثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقش‌های چهارگانه زیر را که هرکدام یکی از خرده‌سیستم‌های «سیستم‌های اجتماعی» در ارتباط می‌باشند را لازم می‌داند:

نقش	خرده سیستم مربوطه	وظیفه مدیر
تولیدی	فن‌آوری- اقتصادی	باید نتایجی برابر با رقیب یا بهتر از آن تهیه کند.
اجرایی	اداری- ساختاری	برنامه زمان‌بندی شده‌ای باید تهیه کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط بپردازد.
ابداعی	اطلاعاتی- تصمیم‌گیری	مدیر باید با بهره‌گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی‌های نظام اجرایی موجود اقدامی صورت دهد.
ترکیبی یا تلفیقی یا یگانه‌سازی	انسانی- اجتماعی	راهبردها و استراتژیهای فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف و ابتکارات فردی را به اهداف و ابتکارات گروهی تبدیل کند.

آدیزس معتقد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به‌طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره گیرند، 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 به ندرت 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 مدیران ناگزیر از ایفای آن هستند. 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.
