

## سؤالات سال ۹۸

- ۱- مدیر در نقش تولیدی، در قالب کدام خرده سیستم فعالیت می کند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) اجتماعی - انسانی  
(۲) اداری - ساختاری  
(۳) اطلاعاتی - تصمیم گیری  
(۴) فناوری - اقتصادی
- 
- ۲- در رهیافت کمی مدیریت، انسان مفروض چگونه است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) اجتماعی  
(۲) پیچیده  
(۳) خودشکوفا  
(۴) عقلایی
- 
- ۳- در کدام مرحله حیات سازمانها، ارتباطات و ساختار درونی سازمان ضرورتاً غیررسمی است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) افول  
(۲) کارآفرینی  
(۳) شکل گیری اولیه  
(۴) رسمیت و کنترل
- 
- ۴- «علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال» شاخص اصلی کدام ویژگی سازمانهای کمال یافته است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) تعصب به عمل  
(۲) برخورد شفاف و ارزشی  
(۳) تکیه کردن به مزیت رقابتی خود  
(۴) استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک
- 
- ۵- نقش های «پایش کننده» و «مهارکننده آشوب» به ترتیب جزو کدام نقش های مدیریتی هستند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) تصمیم گیرندگی - میان فردی  
(۲) میان فردی - میان فردی  
(۳) میان فردی - اطلاعاتی  
(۴) اطلاعاتی - تصمیم گیرندگی
- 
- ۶- تفسیر وضع جاری، شبکه های تصمیمات و سیاستها در سطح سازمان، بیانگر کدام شایستگی مدیریتی است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) همدلی  
(۲) کار تیمی  
(۳) آگاهی سازمانی  
(۴) انطباق پذیری
- 
- ۷- کدام مورد یک سلسله گام های متوالی مرتبط به هم هستند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آنها تبعیت می کنند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) استراتژی ها  
(۲) خط مشی ها  
(۳) قوانین  
(۴) رویه ها
- 
- ۸- در سبک ادراکی، تحمل ابهام و شیوه تفکر چگونه است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) کم - شهودی  
(۲) زیاد - شهودی  
(۳) کم - عقلایی  
(۴) زیاد - عقلایی
- 
- ۹- استراتژی مقایسات جایگزین شونده در کدام مدل تصمیم گیری مطرح می شود؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)
- (۱) اداری  
(۲) سیاسی  
(۳) تغییرات تدریجی  
(۴) کنکاش ترکیبی

۱۰- در کدام بوروکراسی، سازمان‌ها با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، در قالب تعدادی «واحد داخلی نسبتاً مستقل» تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) ادھوکراسی (۲) بخشی (۳) حرفه‌ای (۴) ماشینی

۱۱- در حیطه کنترل محدود، تفکیک عمودی و ساختار سازمانی به ترتیب چگونه است؟

(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) کم - کوتاه (۲) کم - بلند (۳) زیاد - کوتاه (۴) زیاد - بلند

۱۲- افراد از طریق کدام مورد، ارزش‌ها، هنجار و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمان را یاد می‌گیرند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) رسمی سازی (۲) حرفه گرایی (۳) جامعه پذیری (۴) تخصص گرایی

۱۳- رابطه بین تمرکز و پیچیدگی چگونه است؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) معکوس (۲) مستقیم  
(۳) بی رابطه (۴) به فرهنگ سازمانی بستگی دارد.

۱۴- منظور از کدام اختیار، رابطه‌ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است؟

(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) ستادی (۲) صفی (۳) کارکردی (۴) مشورتی

۱۵- در فرهنگ بوروکراتیک و قبیله‌ای تمرکز استراتژیک به ترتیب چگونه است؟

(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) بیرونی - بیرونی (۲) بیرونی - درونی  
(۳) درونی - بیرونی (۴) درونی - درونی

۱۶- در کدام نوع قدرت، چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند از او اطاعت می‌کنند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) پاداش (۲) مهارت (۳) صلاحیت (۴) مشروعیت

۱۷- ترس از ناشناخته‌ها و ناخرسندی از آغازکنندگان تغییر، جزو کدام نوع دلایل مقاومت در مقابل تغییر هستند؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) فردی - فردی (۲) فردی - سازمانی  
(۳) سازمانی - فردی (۴) سازمانی - سازمانی

۱۸- اجزای کلیدی شبکه پرت چیست؟ (مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) فعالیت‌ها - مسیر بحرانی - مسیر نهایی (۲) رخدادها - فعالیت‌ها - مسیر بحرانی  
(۳) فعالیت‌ها - واقعه‌ها - مسیر نهایی (۴) رخدادها - رابطه‌ها - مسیر بحرانی

۱۹- «مدیریت و کنترل موجودی‌ها» و «خدمات پس از فروش» به ترتیب جزو کدام نوع فعالیت‌ها در زنجیره ارزش سازمان است؟  
(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) اصلی - اصلی  
(۲) اصلی - پشتیبانی  
(۳) پشتیبانی - اصلی  
(۴) پشتیبانی - پشتیبانی

۲۰- سازمان‌های آموزشی طبق مدل «AGIL» دارای کدام کارکرد اجتماعی هستند؟

(مهندسی فناوری اطلاعات - ۹۸)

- (۱) نهفتگی (۲) سازگاری (۳) یکپارچه‌سازی (۴) دستیابی به هدف

## پاسخ سؤالات سال ۹۸

۱- گزینه «۴» صحیح است.

آدیزس برای اداره‌ی موثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقش‌های چهارگانه زیر را که هرکدام با 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.

۲- 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 برگر
		نیازهای انسانی	ابراهام مازلو
		نگرش به انسان	داگلاس مک‌گریگور
۳. رهیافت کمی	انسان پیچیده است.	شخصیت و سازمان	کریس آرچریس فردریک هرزبرگ
		برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمی	رابرت مک‌نامارا چارلر تورنتون فردریک دلبیو. لنچستر

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

۳- گزینه (۳) صحیح است.

چرخه حیات سازمانی شامل ۵ مرحله به شرح زیر است:

#### ۱- مرحله کارآفرینی

این مرحله مترادف با مرحله شکل‌گیری در چرخه حیات محصول است. ویژگی‌های مرحله کارآفرینی عبارتند از: سازمانی نوپا با اهدافی مبهم، خلاقیت بالا و این که کسب و نگهداری عرضه ثابتی از منابع، لازمه ورود به مرحله بعدی می‌باشد.

#### ۲- مرحله شکل‌گیری اولیه

تداوم خلاقیت مرحله قبلی ولی با این تفاوت که رسالت سازمان روشن است. از دیگر ویژگی‌های این مرحله: ارتباطات و ساختار درونی سازمان به صورت غیررسمی، صرف ساعات طولانی از سوی اعضا برای سازمان و نیز تعهد بالا نسبت به سازمان می‌باشد.

#### ۳- مرحله رسمیت و کنترل

در این مرحله ساختار سازمان تثبیت شده و با تحمیل قوانین رسمی و رویه‌ها به سازمان، با تأکید بر کارایی (تولید کارا) و ثبات سازمان به صورت رسمی شکل می‌گیرد. تصمیم‌گیرندگان در پست‌های ارشد اجرایی صاحب اختیار شده و با قدرتی که دارا هستند سازمان را اداره و حفظ می‌کنند.

#### ۴- مرحله پیچیده شدن ساختار

ویژگی‌های مرحله چهارم عبارتند از: تنوع محصولات و خدمات سازمان‌ها، جستجوی فرصت‌های رشد، پیچیده‌تر شدن و دقیق‌تر شدن ساختار سازمان و تصمیم‌گیری به شکل عدم تمرکز.

#### ۵- افول

ویژگی‌های مرحله افول عبارتند از: جابجایی کارکنان، رهبران جدید در سازمان برای نجات سازمان، تمرکز تصمیم‌گیری در رهبری جدید و همچنین سازمان به علت رقابت و کساد بازار به جستجوی یافتن تقاضا برای کالاها و خدمات منسوخ شده خود برمی‌آید.

۴- گزینه «۱» 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 همه 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.
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 تجارتي 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 توازن 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).

۵- گزینه «۴» صحیح است.

در این تست منظور از نقش پایش کننده همان گردآورنده و مهار کننده آشوب همان حل کننده مسئله است.

نقش	توصیف	فعالیت‌های مشخص
۱. مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی.	استقبال از مهمانان، امضای اسناد حقوقی.
۲. رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها، مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه.	اجرای واقعی همه فعالیت‌های مربوط به کارکنان.

۳. رابط	حفظ شبکه‌ی تماس‌های بیرونی که ایجاد کرده است و کسب اطلاع از این‌که چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می‌کنند.	اعلام وصول نامه‌ها، انجام کارهای خارج از سازمان، اجرای سایر فعالیت‌های مربوط به افراد خارج از سازمان.
اطلاعاتی	۴. گردآورنده	جست‌وجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف (بیشتر اطلاعات جاری) از طریق آگاهی از سازمان و محیط، مرکز سلسله اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان.
	۵. اطلاع‌رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان، برخی از این اطلاعات واقعی و برخی دیگر به تعبیر و جمع‌بندی افراد با نفوذ سازمان هستند.
	۶. سخن‌گو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه‌ها، سیاست‌ها، اقدامات، نتایج و...، انجام وظیفه به عنوان متخصص و کارشناس صنعتی سازمان.
تصمیم‌گیری	۷. کارآفرین (سوداگری)	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصت‌ها و اجرای «پروژه‌های بهبود» برای انجام تغییرات، نظارت بر اجرای مطلوب پروژه‌ی خاص.
	۸. حل‌کننده‌ی مسئله (برطرف‌کننده اختلالات، آشوب‌زدایی)	مسئول اقدامات اصلاحاتی به هنگام روبه‌رو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیرقابل‌انتظار.
	۹. تخصیص‌دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی، در واقع تایید یا اعلام نظر در مورد همه تصمیمات مهم سازمانی.
	۱۰. مذاکره‌کننده (چانه‌زنی)	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم.
		زمان بندی، درخواست اعطای اختیار، اجرای هر گونه فعالیتی که بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی کارکنان را شامل شود.
		شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه‌کنندگان.

## ۶- گزینه «۳» صحیح است.

با توجه به مطالعات صاحب‌نظران مختلف، مجموعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران را می‌توان در قالب شش خوشه اصلی تقسیم‌بندی نمود که میزان این شایستگی‌ها در مدیران کشورهای مختلف، متفاوت است. این «خوشه‌های شایستگی مدیران» عبارتند از:

**شایستگی‌های هوش شناختی (کیفی):** شامل تفکر سیستمی (دیدن موقعیت‌ها به عنوان رویدادهای علی و پی بردن به جریان اطلاعات، تعامل افراد و تولید محصولات و خدمات در درون یک سازمان یا یک جامعه) و تشخیص الگو (دیدن مضامین، موضوعات یا الگوها در رخدادهای به ظاهر تصادفی است).

شایستگی‌های هوش عاطفی، احساسی یا هیجانی (خودآگاهی عاطفی): شامل شناخت احساسات افراد توسط خودشان و تشخیص اثرات آنها و ایجاد اعتماد به نفس است. شایستگی‌های خودمدیریتی: شامل خودکنترلی عاطفی (زیستن با عواطف مزاحم و مختل‌کننده و میل به بهره‌مندی از دیگران)، انطباق‌پذیری (انعطاف در انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر و کنترل شرایط ابهام‌آلود)، موفقیت‌گرایی (تحریک برای بهبود عملکرد جهت دستیابی به استانداردهای نهایی سرآمدی)، نقطه نظر مثبت (داشتن دیدگاه و نقطه نظر مثبت درباره افراد، رویدادها و آینده)، شفافیت و ابتکار است.

شایستگی‌های آگاهی اجتماعی: شامل همدلی (درک کردن عواطف و احساسات و دیدگاه‌های دیگران و فعال نمودن علائق در آنها)، آگاهی سازمانی (تفسیر وضع جاری، شبکه‌های تصمیمات و سیاست‌ها در سطح سازمان) و خدمت است.

شایستگی‌های مدیریت روابط: شامل رهبری الهام‌بخش (هدایت کردن و برانگیختن افراد با بینش جذاب و گیرا)، نفوذ (استفاده از طیفی از تاکتیک‌ها برای متقاعدسازی دیگران)، مربیگری و مرشدی (ایجاد توانایی‌ها در دیگران از طریق بازخور و هدایت)، مدیریت تضاد (حل مسائل و مشکلاتی که در اثر عدم توافقات مخرب ایجاد شده است)، کار تیمی (همکاری و تیم‌سازی)، عامل تغییر و ایجاد تعهد و التزام است.

شایستگی‌های هوش اجتماعی: شامل توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران، به منظور بهینه‌سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله است. هوش اجتماعی به عنوان یکی از اصول بنیادین «هوش عاطفی» تلقی می‌شود.

#### ۷- گزینه «۴» صحیح است.

قوانین و مقررات هدایت‌کننده وظایف و فعالیت‌ها می‌باشند. در واقع بیانیه صریحی است که به مدیر می‌گوید چه کاری را باید و چه کاری را نباید انجام دهد. رویه بر مبنای تعدادی از قوانین و مقررات بوجود می‌آید و شیوه انجام کار می‌باشد. در واقع مراحل متوالی و به‌هم‌پیوسته‌ای است که مدیر می‌تواند در واکنش به مشکل با ساختار خوب به کار برد.

خط مشی یا سیاست همان حیطة و محدوده‌ای که تصمیم‌گیری سازمانی در آن انجام می‌شود، نام دارد در واقع مشخص‌کننده چهارچوبی است که تصمیمات آینده با توجه به آن گرفته می‌شوند. سیاست اندیشه‌های مدیر را در مسیری مشخص هدایت می‌کند.

#### ۸- گزینه «۲» صحیح است.

هر تصمیم‌گیرنده در تلاش برای حل مشکل یک‌سری ویژگی‌های منحصر به فرد دارد، افراد از دو جنبه با یکدیگر تفاوت دارند. اولین جنبه روش فکر کردن این افراد است. بعضی تصمیم‌گیرندگان منطقی و معقول هستند. با این وضع آن‌ها اطلاعات را به صورت متوالی پردازش می‌کنند. در





۱. **ساختار ساده:** این نوع ساختار در سازمان‌های کوچک یا در مرحله شکل‌گیری استفاده می‌شود. وقتی محیط ساده و پویا باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران باشد این ساختار مناسب است. در این ساختار، مدیریت عالی حاکم بر سازمان می‌شود. همچنین کنترل متمرکز بوده و از پیچیدگی کمی برخوردار است. رسمیت پایینی دارد و به صورت دقیق طراحی نشده است. ساختار ساده مناسب سازمان‌های تخت بوده که یک هسته عملیاتی ارگانیک دارند و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به یک مدیر عالی می‌دهند.
۲. **بوروکراسی ماشینی:** استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمان‌های تولیدکننده در مقیاس انبوه و سازمان‌های دولتی متداول است. اعضای این سازمان‌ها کارهای تخصصی ویژه‌ای را به طور استاندارد، در تایید راهبردها و استراتژی‌های سازمان انجام می‌دهند و از خطوط روشن سلسله‌مراتب سازمانی برخوردارند و مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را به کار می‌گیرند. در این بوروکراسی‌ها معمولاً از ساختار وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای منفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود. اختیار تصمیم‌گیری در راس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود. بوروکراسی ماشینی در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد. برای مثال می‌توان سازمان آموزش و پرورش را نام برد که دارای ستادهای فنی و پشتیبانی گسترده‌اند، ساختار بلند دارد و تعداد زیادی از مدیران میانی را به کار می‌گیرند.
۳. **بوروکراسی حرفه‌ای:** این نوع بوروکراسی معمولاً در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش دیده‌اند، مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها. افراد حرفه‌ای معمولاً به گونه‌ای تربیت شده‌اند که با استقلال نسبتاً زیادی کار کنند. ساختار بوروکراسی‌های حرفه‌ای غیرمتمرکز است و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی بر عهده افراد حرفه‌ای است. البته تعداد زیادی از کارکنان ستادی نیز برای انجام امور اداری و کمک به افراد حرفه‌ای استخدام می‌شوند. این طرح بوروکراتیک برای استفاده در محیط‌های نسبتاً پایدار ولی پیچیده مناسب است. بیمارستان‌ها مثال مناسبی برای بوروکراسی‌های حرفه‌ای محسوب می‌شوند، زیرا دارای ستاد پشتیبانی گسترده بوده، ساختار تخت دارند و از خدمات تعداد زیادی از افراد حرفه‌ای و فنی آموزش دیده استفاده می‌کنند.
۴. **بوروکراسی بخشی:** در طرح بوروکراسی بخشی با استفاده از شیوه طراحی پیوندی تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل، تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند. این بخش‌ها بر اساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند و به طور نسبتاً مستقل همانند بوروکراسی‌های ماشینی فعالیت می‌کنند و مدیریت عالی به کمک ستاد

پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان، بخش‌های مذکور را هماهنگ می‌کند. استفاده از بوروکراسی‌های بخشی برای شرکت‌های بزرگ و گسترده‌ای که در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است و کارکرد بسیار مطلوبی دارد. دفاتر مرکزی شرکت‌های بزرگ به کمک ستادهای پشتیبانی مرکز، چتری برای هماهنگ ساختن بخش‌های نیمه مستقل ایجاد می‌کنند و وزارت کشور با در نظر گرفتن استاندارد به منزله بخش‌های وابسته مثال مناسبی برای بوروکراسی بخشی محسوب می‌شود.

۵. **ادھوکراسی:** اگر نیروهای ستادی و پشتیبانی بر سازمان حاکم گردند: کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال می‌شود و ساختار ادھوکراسی ایجاد می‌شود. زمانی که استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول، ریسک‌پذیری بالا وجود دارد، از ادھوکراسی استفاده می‌شود. همچنین زمانی که فناوری غیر تکراری، محیط پویا و پیچیده است، ادھوکراسی به کار گرفته می‌شود. در این ساختار، تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز و حساسیت و انعطاف‌پذیری را داریم.

۱۱- گزینه «۴» صحیح است.

زمانی که حیطه نظارت محدود شود یا به عبارتی تعداد افرادی که به صورت مستقیم به مدیر گزارش می‌دهند کمتر شود، سطح سازمانی مرتفع‌تر می‌شود. بنابراین زمانی که سطح سازمانی مرتفع‌تر شود، تفکیک عمودی نیز بیشتر می‌شود.

۱۲- گزینه «۳» صحیح است.

رسمیت می‌تواند در درون خود شغل صورت گیرد یا این که از خارج به آن تحمیل شود.

۱. **رسمیت برون سازمانی:** وقتی رسمیت از خارج برای شغل تعیین شده باشد، اصلاح «رفتار خارجی» را برای آن به کار می‌برند. قوانین، رویه‌ها و مقررات فعالیت‌های کاری افراد کامل تعریف شده و به طور مستقیم به وسیله نظارت مدیریت اعمال می‌شوند. این امر رسمیت کارکنان غیرماهر را توصیف می‌کند و معمولاً وقتی از عبارت رسمیت استفاده می‌شود، چنین مشاغلی که وضعیت فوق را دارند مدنظر است.

۲. **رسمیت درون سازمانی:** مشاغل حرفه‌ای گویای رفتار درونی شده‌ای هستند که از طریق تخصص‌گرایی به وجود می‌آیند. کارکنان حرفه‌ای قبل از ورود به سازمان فرآیند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند و رسمیت و ضوابط آن برایشان درونی شده است. بدین ترتیب سازمان‌ها در رسمی‌سازی می‌توانند میان آن که رفتارهای مورد انتظار را در مشاغل خود شکل دهند و یا آنکه رفتارهای شکل داده شده را از خاجر به استخدام در آورند، تصمیم بگیرند.

جامعه‌پذیری، به نوعی فرآیند انطباق اشاره می‌کند که از طریق آن افراد، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری موردانتظار شغل و سازمان را فرا می‌گیرند. بعضی از افراد قبل از اینکه به سازمان

پیوندند، فرآیند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند، این موضوع مخصوصاً در مورد کارکنان حرفه‌ای صدق می‌کند، زیرا آنها قبل از آنکه به حرفه خود وارد شوند سال‌های زیادی صرف آموزش و تحصیل می‌کنند.

### ۱۳- گزینه «۱» صحیح است.

**پیچیدگی:** حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد و میزان پراکندگی جغرافیایی سازمان را تصریح می‌کند.

**رسمیت:** حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش، به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است.

**تمرکز:** به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد. به سازمانی که مسائل و مشکلات به بالای هرم سازمانی منتقل شده و مدیران ارشد اجرایی، اقدام مناسب برای حل آن‌ها را برمی‌گزینند، متمرکز می‌گویند. اما در حالتی که اختیار تصمیم‌گیری، در بین سطوح پایین سلسله‌مراتب سازمانی پراکنده شده است، تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز انجام می‌شود. مدارک و شواهد موجود دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط است. به طور مثال: افزایش در تعداد متخصصان حرفه‌ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی موردنیاز برای اخذ تصمیمات است.

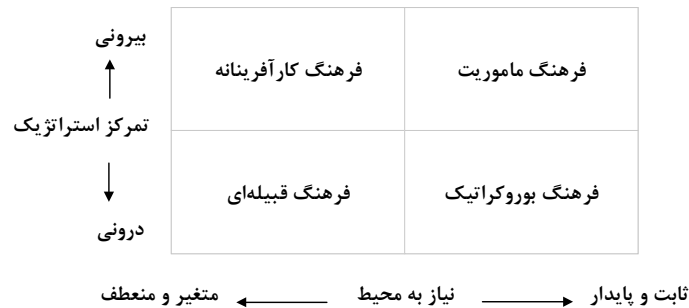
### ۱۴- گزینه «۲» صحیح است.

اختیار انواع مختلفی دارد: ۱. اختیار صف ۲. اختیار ستاد

۱. **اختیار صف:** اختیار صف از سوی مدیر نسبت به کارمند اعمال می‌شود. این رابطه، رابطه قدرت کارفرما-کارمند است که از راس سازمان تا پایین‌ترین رده بر مبنای زنجیره فرماندهی گسترش می‌یابد. **مدیران صفی** یا **مدیران اجرایی** نیز مدیرانی هستند که کارکرد سازمانی آن‌ها مستقیماً تشکیل‌دهنده‌ی دستاوردهای اهداف سازمانی می‌باشد.
۲. **اختیار ستاد:** اختیار ستاد از سوی مدیر به شخصی دیگر داده می‌شود که از سوی شخص نسبت به کارمند اعمال می‌شود. در واقع مدیران اختیار ستادی را برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت‌های سنگین اطلاعاتی خود، پدید می‌آورند. **مدیران ستادی** نیز مدیرانی هستند که برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت‌های سنگین اطلاعات مدیران صفی می‌باشند.

### ۱۵- گزینه «۴» صحیح است.

در نمودار زیر انواع فرهنگ سازمانی به تصویر کشیده شده‌اند:



در فرهنگ کارآفرینانه، تمرکز استراتژیک سازمان بر روی محیط بیرونی است که برای ارضای نیازها و خواسته‌های ارباب رجوع و مشتریان در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کند. این فرهنگ شامل هنجارها و باورهایی است که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و تبدیل علائم از محیط آماده می‌کند تا واکنش‌های جدید رفتاری متناسب با تغییرات محیطی در سازمان ایجاد گردد. در چنین فرهنگی، سازمان در مقابل تغییرات محیطی به صورت انفعالی عمل نمی‌کند، بلکه فعالانه در ایجاد تغییر سهیم شده و ابتکار، خلاقیت و ریسک‌پذیری را که از جمله صفات ارزشمند سازمانی است، مورد تقدیر قرار می‌دهد.

فرهنگ ماموریت در سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریان خاص در محیط بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی‌کنند، کاربرد دارد. این فرهنگ برای کمک به نیل به اهداف مشخص، بر استفاده از مکانیزم‌هایی همچون فروش، سودآوری، سهم بازار و ... تاکید دارد. در این فرهنگ کارکنان در مقابل سطح عملکرد مشخصی پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن، پاداش‌های مشخصی به آنان ارائه می‌کند. در این فرهنگ مدیران با ارائه تصویری از وضعیت مطلوب آنی، رفتار افراد را جهت می‌دهند. به دلیل ثبات محیط، چشم‌انداز سازمان می‌تواند به اهداف قابل اندازه‌گیری تبدیل شود و عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف نیز قابل ارزیابی است. در برخی موارد، فرهنگ ماموریت منعکس کننده سطح بالایی از رقابت‌پذیری و سودگرایی است.

فرهنگ قبیله‌ای عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضای سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است، تمرکز دارد. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیری برای عملکرد بهتر تاکید دارد. درگیری و مشارکت، احساس مسئولیت‌پذیری و مالکیت را ایجاد می‌کند و از این رو، تعهد بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌کند.

فرهنگ بوروکراتیک دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت (ایستا) سازگار است. سازمان دارای این نوع فرهنگ از نگرش علمی و روشمند برای انجام فعالیت‌ها حمایت می‌کند. سمبل‌ها، قهرمانان و رسم و رسومات از همکاری حمایت می‌کنند و از خط‌مشی‌ها و عملیات مشخص شده، به عنوان روشی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌شود. در این فرهنگ، مشارکت کارکنان تا

اندازه‌ای کم است، اما سطح بالای سازگاری، همنوایی و همکاری در میان اعضا، دارای ارجحیت بیشتری است. به علت بالا بودن انسجام و کارایی در این نوع سازمان‌ها، دستیابی به موفقیت امکان‌پذیر خواهد بود.

۱۶- گزینه «۳» صحیح است.

قدرت دارای ۵ منبع می‌باشد که شرح ذیل است:

قدرت مبتنی بر اجبار یا سرکوب و تنبیه	قدرت برپایه ترس؛ اگر آنچه را که می‌گویم انجام ندهی تو را تنبیه می‌کنم.
قدرت پاداش‌دهی	قدرت برای دادن پاداشی که دیگران برای آن ارزش قائلند؛ اگر آنچه را که می‌گویم انجام دهی به تو پاداش می‌دهم.
قدرت قانونی (مشروعیت)	قدرت ناشی از مقام در سلسله‌مراتب رسمی؛ به دلیل آنکه من رئیس‌م، شما باید همان‌طوری که می‌گویم کار کنی.
قدرت تخصصی یا مهارت	قدرت بر پایه تخصص، مهارت یا دانش؛ چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می‌شود از او اطاعت می‌شود.
قدرت مرجعیت یا صلاحیت	قدرت بر پایه شخصیت و ویژگی‌های فردی؛ چون دیگران دوست دارند که خود را به فرد موردنظر تعیین هویت کنند (به او افتخار می‌کنند) از او اطاعت می‌کنند.

۱۷- گزینه «۱» صحیح است.

یک فرد احتمالاً به ۳ دلیل در مقابل تغییر مقاومت می‌کند:

۱. ترس از ناشناخته‌ها (عدم قطعیت): یعنی تغییرات، ابهام و عدم قطعیت در برابر شناخته‌شده‌ها را تشدید می‌کند.
۲. ترس از دست دادن چیزی با ارزش (ملاحظات پیرامون زیان شخصی): کارکنان ارشد در مقابل تغییر بیشتر از کارکنان جدید (به‌طور نسبی) مقاومت نشان می‌دهند. زیرا کارکنان ارشد در نظام جاری بیشتر سرمایه‌گذاری کرده‌اند و بنابراین چیز بیشتری را در انطباق با تغییر از دست می‌دهند.
۳. باور به این که تغییر برای سازمان خوب نیست: البته هرگاه کارمند مقاومت خود را به نحوی مثبت ابراز کند برای سازمان می‌تواند مفید باشد.

۱۸- گزینه «۲» صحیح است.

برای درک نحوه ایجاد شبکه‌ای پرت، باید ۳ مولفه وقایع، فعالیت‌ها و مسیر اصلی را بدانیم.

۱. وقایع یا فرسنگ شمار نقاط پایانی هستند که کامل شدن فعالیتی مهم را بیان می‌کنند. وقایع بیانگر این هستند که چیزی مشخص اتفاق افتاده و یا مولفه‌ای مهم به پایان رسیده است.
۲. فعالیت‌ها حرکت‌هایی هستند که صورت می‌گیرند. هر فعالیتی زمان صرف می‌کند که بر مبنای زمان و یا منابع لازم برای پیشرفت کار از واقعه‌ای تا واقعه دیگر تعیین می‌شود.
۳. مسیر اصلی یا مسیر بحرانی، طولانی‌ترین و یا زمان‌برترین مجموعه وقایع و فعالیت‌های لازم برای اتمام پروژه در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. در این تست رخدادها همان وقایع می‌باشد.

۱۹- گزینه «۱» صحیح است.

در شکل زیر تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی نشان داده شده است:



۲۰- گزینه «۱» صحیح است.

تالکوت پارسونز در یک مدل نسبتاً جامع، اثربخشی را مورد تبیین قرار داده است. وی در نهایت مدلی با عنوان AGIL را برای ارزیابی اثربخشی سازمان ارائه کرد. وی به طور صحیح فرض می‌کند که بقای سیستم اجتماعی به عملکرد چهار کارکرد حساس بستگی دارد. این کارکردها برای شناسایی سایر منابع، بنیادی است و می‌تواند اهداف سازمان محسوب شوند. این نظریه در پی آن است که شرح و توصیفی جامع و مبسوط از چالش‌هایی که کنشگران در درون سیستم اجتماعی با آن مواجه هستند ارائه دهد، اعم از آن که این سیستم کوچک باشد یا بزرگ. از این رو هر موجودیت اجتماعی به شرط داشتن آزادی عمل از محیط پیرامونی و وسیع‌تر اطراف خود، در حکم یک سیستم اجتماعی است. پارسونز تنها از سیستم اجتماعی دولت‌ها صحبت نمی‌کند، بلکه از سیستم‌های اجتماعی سازمانی که در سطح خردتری هستند و نیز از سیستم کلاتر، یعنی از آنچه جامعه جهانی خوانده می‌شود نیز صحبت می‌کند. مدل پارسونز با مخفف حروف AGIL

مشخص گردیده و شامل چهار ویژگی است:

۱. **انطباق یعنی تحصیل منابع کافی یا سازگاری:** انطباق به نیاز سیستم برای کنترل محیط خود مربوط است مانند نوآوری و خلاقیت. به عبارت دیگر سازمان ضمن تغییر خود باید توانایی انطباق با محیط را داشته باشد تا بتواند تفاوت موجود و اختلافات خود و محیط را حل کند.
۲. **نیل به هدف یعنی هدف‌گذاری و اجرای آن:** کسب هدف به منزله پاداش برای سیستم اهداف است. این سیستم مقاصد خود را تعیین می‌کند و منابع خود را مانند تعهد سازمانی برای کسب اهداف بسیج می‌نماید.
۳. **انسجام یعنی ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم یا یکپارچگی:** انسجام به اتحاد و اشتراک در داخل نظام اشاره دارد. به معنای دیگر، تحقق قواعد و مقررات یا هنجارهای قانونی و مشروع برای اداره و کنترل سیستم است که می‌توانیم بازتاب آن را به طور مثال در قانون مشاهده کنیم. انسجام زمانی در سازمان به وجود می‌آید که افراد در گروه‌های کار، هدفهای خود را بر اثر تحقق هدفهای سازمان، تحقق یافته ببینند، به صورتی که میزان یگانگی هدف‌ها به تحقق آن‌ها بستگی دارد. نمونه‌ای از انسجام در سازمان می‌تواند رضایت شغلی، جو سازمانی، ارتباطات و تضاد باشد.
۴. **تداوم و حفظ الگوهای فرهنگی به معنای ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ و ارزش‌های خاص سیستم یا نهفتگی:** حفظ الگو عبارت است از حفظ سیستم ارزشی مانند الگوهای انگیزشی و فرهنگی سیستم که در واقع تداوم آن، بر حفظ قداست نظام ارزشی تاکید دارد. حفظ الگو مجموعه اجزای کنشی است که در کنشگران سیستم اجتماعی، ایجاد انگیزه کرده و کل سیستم اجتماعی را تغذیه می‌کند. این الگو در داخل یک سیستم به سلامت سازمانی (روحیه)، هویت، انگیزش، وفاداری و علائق مهم زندگی منجر می‌شود. با توجه به اینکه سازمان‌های آموزشی با حفظ سیستم ارزشی بر حفظ قداست نظام ارزشی تاکید دارند بر نهفتگی به عنوان کارکرد اجتماعی دلالت دارند.