

فصل اول

مدیریت

کلیات مدیریت

۱- تعریف مدیریت

«مدیریت» علم و هنر متشکل کردن، هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی برای رسیدن به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی است.

مدیریت علم است یعنی می‌توان آن را از طریق آموزش فرا گرفت و براساس روش‌شناسی علمی (متدولوژی) و به طور سیستماتیک روابط بین پدیده‌های سازمانی را مطالعه کرد.

مدیریت هنر است یعنی داشتن استعداد ذاتی و درونی در اجراء و بکارگیری «مهارت»‌های مدیریتی که در برخی بدون داشتن سابقه‌ی علمی و تحصیلی و گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت وجود دارد.

«مدیریت»، فرآیند طرح‌ریزی و نگهداری محیطی است که در آن افراد، در گروه‌هایی با هم به طور کارآمد جهت دستیابی اهداف انتخاب شده تلاش می‌کنند.

«مدیریت»، عبارتست از فرآیند کار کردن با دیگران و از طریق دیگران و استفاده کارآمد از منابع محدود برای تحقق اثربخش اهداف سازمانی.

«مدیریت»، عبارتست از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر.

«مدیریت»، عبارتست از هماهنگی همه منابع و امکانات از طریق سازماندهی، هدایت و کنترل به طوری که اهداف تعیین شده تحقق یابد.

«مدیریت»، همان تصمیم‌گیری است (هربرت سایمون) که مهم‌ترین وظیفه و اصلی‌ترین نقش مدیریت است.

«تعریف فرآیندی مدیریت»: «مدیریت»، فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است.

نکته ۱: در رشته‌های مدیریت دو واژه وجود دارد که گویا از اجزای جدا ناپذیر مفهوم مدیریت است: ۱- «کارایی» ۲- «اثربخشی»

کارایی به معنای «کاری را خوب و درست انجام دادن است» یا دستیابی به حداکثر منافع با صرف حداقل منابع و «اثربخشی به معنای انجام دادن کارهای درست است»

۲- وظایف مدیریت

درباره عناصر مدیریت و یا وظایف مدیریت نظرات مختلفی بیان شده است که عبارتند از:

الف - فایول: مدیر پنج وظیفه دارد: (PO CCC)

برنامه‌ریزی - سازماندهی - هدایت - کنترل - هماهنگی

ب - گیولیک: مدیر هفت وظیفه دارد: (POSDCORB)

برنامه‌ریزی - سازماندهی - کارگزینی - هدایت - هماهنگی - گزارش‌دهی - بودجه‌بندی

ج - برج: مدیر چهار وظیفه دارد: برنامه‌ریزی - کنترل - هماهنگی - ایجاد انگیزه

اما بطور کلی وظایف مدیریت را در ۴ طبقه می‌توان دسته بندی کرد:

- ۱) برنامه ریزی: فرآیند تعیین هدف و راه رسیدن به آن
 - ۲) سازماندهی: تقسیم کار میان افراد گروه‌ها و انجام هماهنگی میان آنها
 - ۳) رهبری (هدایت): ایجاد نفوذ و انگیزش در افراد در جهت تحقق اهداف سازمان
 - ۴) کنترل: فرآیند اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن با اهداف و برنامه‌ریزی و شناسایی انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی
- **نکته ۲:** برخی بسیج منابع (مالی، انسانی، ...) را از وظایف مدیریت قلمداد کرده‌اند.
- **نکته ۳:** برخی تأمین نیروی انسانی را از وظایف مدیریت قلمداد کرده‌اند.
- **نکته ۴:** مفهوم دیگر اثر بخشی دستیابی به اهداف سازمان است.
- **نکته ۵:** مفهوم دیگر کارایی نسبت بازده به داده - خروجی به ورودی - منابع به منافع است.
- **نکته ۶:** جمع اثر بخشی و کارایی، بهره‌وری نامیده می‌شود.

۲- سطوح مدیریت (منز برای فکر کردن، دست‌ها برای کار کردن)

معمولاً در طبقه‌بندی «سطوح مدیریت» به سه سطح زیر اشاره می‌شود:

- ۱- مدیریت عالی
- ۲- مدیریت میانی
- ۳- مدیریت عملیاتی

مدیریت عالی

مدیران سطح عالی به میزان زیادی به برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت مشغولند و عملکرد واحدهای اصلی سازمان را تحت نظر می‌گیرند. درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند.

مدیران میانی

مدیران میانی مانند حلقه واسطه میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل می‌کنند. این مدیران به طور مستقیم، به «مدیریت عالی» گزارش می‌دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیشتر وقت مدیران میانی صرف تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری مدیریت عالی سازمان، تنظیم برنامه‌ها و طرح‌های عملی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و هدایت افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار می‌کنند. برخی از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند، به طوری که گاهی هشتاد درصد وقت آنها صرف گفت و شنود می‌شود که به طور عمده در واحد خودشان و با همکارانشان صورت می‌پذیرد. بقیه وقت مدیران میانی، معمولاً صرف مطالعه و مکاتبه می‌گردد.

مدیریت عملیاتی

معمولاً مدیران عملیاتی افرادی پر مشغله و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود. اغلب مجبورند که برای نظارت در رفت و آمد باشند. این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مأمور می‌کنند. هر چند برنامه‌های عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم می‌کنند، ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می‌کنند.

توجه: مدیران عالی وقت خود را صرف برنامه‌ریزی و کنترل و تا حدودی سازماندهی و خیلی کم صرف اجرای برنامه می‌کنند. بر عکس کار «مدیران میانی» اساساً به سازماندهی و کنترل مربوط است و نسبت به مدیران عالی کمتر برنامه‌ریزی کرده و تا حدودی هم برنامه‌ها را اجرا می‌کنند. در نهایت «مدیران خط اول» - عملیاتی - عمدتاً بیشتر در شغل مربوط، درگیر کار و اجرای برنامه‌ها بوده و نسبت خیلی کمی از وقتشان را صرف برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌کنند.



درصد اختصاص وقت مدیر عملیاتی به فعالیت‌های مختلف در جدول زیر آمده است.

نوع فعالیت	درصد زمانی که صرف آن می‌شود
صحبت کردن	٪۴۶/۶
مشاهده کردن	٪۲۰/۹
حل و فصل کردن مسائل	٪۹/۶
قدم زدن	٪۶/۹
انتقال دادن به حمل اشیاء	٪۵/۶
خواندن و مطالعه کردن	٪۲/۹
تلفن کردن	٪۲/۴
نوشتن	٪۱/۲
ایستادن	٪۱
علامت دادن	٪۰/۸
شینیدن	٪۰/۶
نشان دادن	٪۰/۴
نشستن	٪۰/۲
جمع	٪۱۰۰

۴- مهارت های مدیران

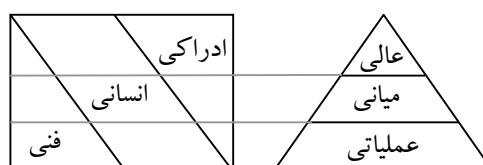
مهارت (کاتز و کان): توانایی ذاتی و یا اکتسابی فرد در انجام دادن کار با راندمان مطلوب. مهارت‌های مورد نیاز مدیران عبارتند از:

(۱) فنی: شامل روشها، دانش‌ها و فنون

(۲) انسانی: توانایی کارکردن با افراد

(۳) ادراکی: به صورت کل دیدن سازمان و هماهنگ کردن سازمان

نکته ۷: سهم مهارت‌های مختلف در سطوح مختلف مدیریت مانند شکل زیر است:



نکته ۸: مهارت انسانی در همه سطوح برابر است.

نکته ۹: نام‌های دیگر مهارت ادراکی عبارتند از: مهارت طراحی، مفهومی، تصمیم‌گیری و یا اصولی

نکته ۱۰: گاهی از مهارت سیاسی به عنوان مهارت چهارم مورد نیاز نام می‌برند.

بگر مثال ۱: مهارت‌هایی که صاحب‌نظران جدید مدیریت برای مدیران لازم می‌دانند کدام است؟

(۱) مهارت انسانی، فنی، مهارت مفهومی

(۲) مهارت تصمیم‌گیری، مهارت روابط متقابل شخصی، مهارت هدف‌گذاری

(۳) مهارت طراحی، مهارت حل مسئله، مهارت انسانی، مهارت فنی

(۴) مهارت هدف‌گذاری، مفهومی، انسانی، حل مسئله

پاسخ: گزینه «۱»



۵ - نقش‌های مدیران

در واقع «نقش»، مجموع «انتظارات» از رفتار مدیران است. یکی از صاحب‌نظران و محققین مدیریت به نام «هنری مینزبرگ» ده نقش را برای مدیران تعریف و در سه طبقه شامل؛ «ارتباطی»، «اطلاعاتی» و «تصمیم‌گیری» تبیین کرد.

نقش ارتباطی (متقابل شخصی)

در نقش «ارتباطی» مدیران برحسب شغل و پست خود این نقش را انجام می‌دهند که شامل ۳ نقش؛ «رییس تشریفات»، «رهبر» و «رابط» می‌باشد. در نقش «رییس تشریفات» به عنوان یک مدیر واحد - قسمت، بخش، حوزه، کارهای روزمره و جاری و اجتماعی را انجام می‌دهند. وظایف تشریفاتی شامل بازدید، شرکت در مراسم و غیره می‌باشد.

در نقش «رهبر»، مدیر محیط مناسبی برای انجام کار ایجاد می‌کند تا کارکنان کارشان را انجام دهند که شامل حل مشکلات و کاهش تعارض، تشویق و ایجاد انگیزه در افراد آگاهی دادن به کارکنان از نتایج کار آنان و مانند آن می‌باشد.

در نقش «رابط» در مجموع مدیران با سرپرستان، کارکنان، هم‌تایان، مدیران دیگر بخشها، متخصصین ستادی، عرضه‌کنندگان و مشتریان تعامل دارند.

نقش اطلاعاتی

در نقش «اطلاعاتی»، مدیران برحسب میزان تعامل با محیط خارج و داخل سازمان، در تناسب با دیگران و همکاران ستادی سازمان اطلاعات بیشتری را دارد که شامل سه نقش کلیدی، «نظارت‌کننده»، «اطلاع‌رسان» و «سخنگو» می‌شود.

در نقش «نظارت‌کننده» مدیر اطلاعات را به طور مستقیم و غیرمستقیم دریافت می‌کند.

در نقش «اطلاع‌رسان» مدیر اطلاعات را به اعضای سازمان می‌رساند.

در نقش «سخنگو» مدیر برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان را به افراد داخل و خارج سازمان می‌رساند.

نقش تصمیم‌گیری عبارتست از:

- کارآفرین (سوداگری) - حل‌کننده مسأله (آشوبزدایی) - تخصیص دهنده منابع - مذاکره‌کننده

● نکته ۱۱: آدیزس نقش‌های مدیریت را بصورت زیر نام می‌برد که هر یک از این نقشها در خرده سیستم خاصی از سازمان کاربرد دارند.

نقش‌ها	خرده سیستم‌ها
تولیدی	تکنیکی - اقتصادی
ادغامی	انسانی - اجتماعی
اجرایی	اداری - ساختاری
ابداعی	اطلاعاتی - تصمیم‌گیری

نگه مثال ۲: سوداگری، آشوبزدایی، تخصیص منابع و مذاکره اجزای تشکیل دهنده نقشهای ... مدیر می‌باشد.

(۱) تصمیم‌گیری (۲) اطلاعاتی (۳) ارتباطی (۴) متقابل شخصی

☑ پاسخ: گزینه «۱»

نظریه‌های مدیریت

بطور کلی نظریه‌های مدیریت در ۴ دسته طبقه بندی می‌گردد:

نظریه‌های مدیریت:

- نظریه کلاسیک: تأکید بر کار، توجه به انسان اقتصادی، توجه به کارایی
- نظریه نئو کلاسیک: تأکید بر انسان، توجه به انسان اجتماعی
- نظریه سیستمی: توجه به کل سازمان و محیط سازمان
- نظریه اقتضایی: ارائه نسخه صحیح مدیریت با توجه به شرایط

نکته ۱۲: واژه‌های علم مدیریت و تحقیق در عملیات اغلب به جای هم به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسایل مدیریتی تکیه دارند برخی از کاربردهای علم مدیریت عبارتند از:

۱- پیش بینی ریاضی ۲- مدل‌سازی موجودی انبار ۳- برنامه ریزی خطی
 ۴- نظریه صف ۵- مدل‌های شبکه ۶- شبیه سازی

علم مدیریت و یا تحقیق در عملیات (پژوهش عملیاتی) رویکرد کمی به مدیریت نیز نام دارند.

نظریه کلاسیک

تعریف سازمان در دیدگاه کلاسیک: سازمان ساختاری از روابط قدرت، اهداف، ارتباطات و عوامل دیگری است که بین افرادی که با هم کار می‌کنند وجود دارد.

نکته ۱۳: مکتب کلاسیک کار را اساس نظریه‌های خود قرار داده است و بدنبال حداکثر سود و کارایی است.

کج مثال ۳: مکتب کلاسیک بر کدام مورد تکیه دارد؟

۱) انسان ۲) کار ۳) ساختار ۴) نظام

پاسخ: گزینه «۲»

نگرش کلاسیک قدیمترین نگرش به مدیریت است. سابقه تاریخی سازمانهایی که عملاً از نظریه‌های کلاسیک استفاده می‌کنند به حکومت‌های باستانی - مثل مصر، روم، چین، یونان و ایران باستان - می‌رسد. ولی، مطالعات نظام‌مند و علمی مدیریت عمدتاً به اوایل قرن بیستم مربوط می‌شود. نظریه کلاسیک خود شامل سه نظریه به شرح زیر می‌گردد:

نظریه های کلاسیک: } بوروکراسی: ماکس وبر - جامعه‌شناس آلمانی
 اداری: هنری فایول - مهندس معدن فرانسه
 مدیریت علمی: فردریک تیلور

نکته ۱۴: به طور کلی، نظریه‌های نگرش کلاسیک به مفروضات زیر تکیه دارد:

- ۱- سازمان رسمی که عبارت است از نظامی از فعالیت‌های هماهنگ شده و گروهی از افراد که تحت اختیار و رهبری واحد برای تحقق هدف مشترک همکاری می‌کنند سازمان رسمی عناصری مثل قوانین و مقررات، اسناد و مدارک، بودجه، محیط فیزیکی، شرح مشاغل و ساختار سازمانی را در بر می‌گیرد.
- ۲- اصولی ثابت و عام که عمومی‌ترین آنها عبارتند از: اصل هماهنگی، اصل سلسله مراتب، اصل تخصص، اصل صف و ستاد، اصل حیطه نظارت، اصل اختیار و مسئولیت.
- ۳- انسان اقتصادی که پیچ و مهره‌های ماشین سازمان برای تأمین نیاز مادی است و با توان خود برای تأمین هدف سازمان کار می‌کند تصمیمات او مبتنی بر حداکثر طلبی است و عقلایی تصمیم می‌گیرد.
- ۴- تأکید بر کارایی که عامل مشترک بین کارگر و کارفرماست و تضاد منافع آنها را آشتی می‌دهد.

اصول عام و ثابت در نظریه‌های کلاسیک

نظریه‌های نگرش کلاسیک بر اساس اصولی استوارند که کلاسیک‌ها آنها را ثابت و اجرا شدنی در انواع گوناگون سازمانها می‌دانند. نظریه پردازان کلاسیک هر کدام اصولی را مطرح کرده‌اند و به برخی از آنها تأکید ورزیده‌اند. در اینجا، به چند اصل که مهمتر و مورد نظر اغلب دانشمندان است می‌پردازیم.



عمومی ترین اصول مورد قبول طرفداران نگرش کلاسیک عبارت است از:

۱- اصل هماهنگی (اگر هر کسی ساز خود را بزند موسیقی دلنوازی نخواهید شنید)

هدف عقلایی ساختار سازمان رسمی ایجاد هماهنگی برای تأمین هدف سازمان است. هماهنگی یکی از اصولی است که مورد توجه بیشتر دانشمندان است و درباره آن بحث می کنند. از پیروان نگرش کلاسیک، مونی و رایلی بیش از دیگران بر هماهنگی تأکید ورزیده اند این دو دانشمند هماهنگی را جوهره سازمان می دانند از نظر آنها هماهنگی عبارت است از: تنظیم گروه به منظور تأمین وحدت عمل برای تحقق هدف مشترک.

۲- اصل سلسله مراتب (همه با هم برابر نیستند)

اصل سلسله مراتب با تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و توزیع عمودی اختیار ارتباط دارد. این اصل و به موازات رشد عمودی در سازمانها موجب می شود دو حالت زیر به وجود آید.

الف) وحدت فرماندهی

ب) سلسله مراتب محدود

در الگوی کلاسیک اگر فردی در نظام سلسله مراتب فقط به یک رئیس پاسخگو باشد (وحدت فرماندهی) هماهنگی تسهیل می شود. به عبارتی دیگر، کلاسیکها بهترین راه ایجاد هماهنگی را از طریق سلسله مراتب عمودی سازمان می دانند.

اصل سلسله مراتب واصل اختیار و مسئولیت اساس ساختار سازمان است. تعیین دقیق ساختار سازمان روابط و نقش افراد سازمان را در هرم سلسله مراتب روشن، روابط رئیس و مرئوس را تبیین، و چارچوب انتظارات سازمان را از فرد مشخص می کند ساختار و سلسله مراتب سازمان معمولاً با نمودار نشان داده می شود.

نمودار عبارت است از: تصویر اجمالی از استخوان بندی سازمان در لحظه ای از زمان.

نمودار سازمانی ارتباط مشاغل را با یکدیگر در قالب شبکه ای از اختیارات و مسئولیتها مشخص می کند و ضمن تعیین جریان ارتباطات رسمی بین فعالیتهای اصلی و فرعی، نشان می دهد که هر عضو شاغل به چه کسی گزارش می دهد و چه وظایفی بر عهده دارد.

۳- اصل تخصص (کار را به کاردان بسپار!)

با اصل تخصص یا تقسیم کار، تعداد فعالیتهای تخصصی در سازمان افزایش می یابد. کار هر کس تا آنجا که امکان پذیر است باید به وظایف مشخصی محدود شود و وظایف مرتبط به هم باید تحت رهبری یک مدیر تلفیق شود. اصل تخصص لازمه کارایی سازمان و استفاده صحیح از نیروی انسانی آن است.

۴- اصل صف و ستاد (مورچه ها دو گروه اند: مورچه های کار و مورچه های نگهبان)

این اصل را دو نفر از دانشمندان، به نامهای مونی و رایلی، مطرح کردند.

تشکیل وظایف صف و ستاد حاصل رعایت اصل تخصص است. امور سازمان به دو دسته تقسیم می شود: دسته اول، وظایف مربوط به فعالیتهای اصلی است که مستقیماً به تحقق اهداف سازمان می انجامد مانند فعالیتهای آموزش در دانشگاه؛ فعالیتهای جوشکاری، پرسکاری و رنگکاری در کارخانه اتومبیل سازی، و فعالیت وصول مالیات در وزارت امور اقتصادی و دارایی، این گروه از فعالیتهای اجرایی یا صفی و افراد و واحدهای مسئول آنها را اعضاء یا واحدهای صف می نامند.

دسته دوم، وظایف کمکی و پشتیبانی است که با فعالیتهای اصلی سازمان ارتباط مستقیم ندارد، بلکه برای راه اندازی و کمک به فعالیتهای اصلی انجام می شود، مانند امور پرسنلی، مالی، خدماتی، تحقیق و توسعه، و نظارت که همه وظایف صف پشتیبانی اند. به عبارت دیگر، افراد ستاد کسانی اند که با دادن اطلاعات و رهنمودهای مشورتی و کارشناسی به مدیران صف، آنها را برای رسیدگی به امور مربوط به صف کمک می کنند. ستاد ممکن است به صورتهای ستاد شخصی، ستاد عمومی، ستاد تخصصی، یا ستاد ویژه باشد.

۵- اصل حیطة نظارت (هر دست چند کلید پیانو را می تواند لمس کند؟)

حیطه نظارت به تعداد افرادی اطلاق می شود که تحت نظر یک سرپرست انجام وظیفه می کنند. در حالی که محدودیت تعداد افرادی که مدیری بر آنها نظارت کند اصلی مسلم و عقلایی است، این تعداد در تمام شرایط یکسان نیست و در هر سازمان بر حسب مورد و به تبعیت از عوامل مختلفی مانند شیوه و قدرت رهبری، خصایص و تواناییهای زیر دستان تنوع وظایف، قدمت سازمان و میزان تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی فرق می کند.

۶- اصل اختیارات و مسئولیت (دستور دادن به زیردست، پاسخگویی به بالادست)

اختیار عبارت است از حق تصمیم‌گیری و حق دستور دادن. سازمان باید مرکز اختیاری در سطح عالی داشته باشد و خطوط روشنی از آن مرکز به سوی سطوح پایین سلسله مراتب جریان یابد. مرکز اختیار ممکن است یک شخص یا یک گروه باشد خطوطی که اختیار را از شخص یا گروه مختار به رده‌های پایین منتقل می‌کند سلسله مراتب سازمان را تشکیل می‌دهد. این خطوط همان خط فرماندهی است که از بالاترین نقطه هرم تا پایینترین آن بدون انقطاع امتداد دارد.

توجه: اختیار همیشه باید با مسئولیت توأم و متناسب باشد. مسئولیت عبارت است از پاسخگویی زیردست در مقابل مقام مافوق با توجه به کاربرد اختیار تفویض شده وقتی کسی برای انجام وظیفه مشخصی مسئولیت قبول می‌کند باید برای انجام آن وظیفه اختیار کافی داشته باشد.



نظریه بوروکراسی

«ماکس وبر» جامع‌شناس آلمانی از بوروکراسی به عنوان سازمان ایده آل خود یاد می‌کند که عناصر و وظایف آن به شرح زیر است:

- عناصر بوروکراسی:**
- ۱- سلسله مراتب (تبدیل اهداف کلی به اهداف جزئی)
 - ۲- قانون، مقررات، آئین‌نامه‌های اجرایی (رسمیت زیاد)
 - ۳- قابلیت‌های حرفه‌ای (مسیرهای شغلی برای کارکنان)
 - ۴- اختیار و قدرت قانونی
 - ۵- جنبه‌های شغلی

- وظایف بوروکراسی:**
- ۱- تقسیم کار: تخصص‌گرایی (هر شغل به وظایف ساده، تکراری و مشخص تقسیم شود)
 - ۲- ساختار
 - ۳- پیش‌بینی: مدیر توان پیش‌بینی به سازمان بدهد.
 - ۴- رفتار عقلانی
 - ۵- دموکراسی یا مردم‌سالاری
 - ۶- تمایز میان زندگی شخصی و سازمانی
 - ۷- ماهیت غیرشخصی: ضابطه‌سالاری نه رابطه‌سالاری

- نقاط منفی بوروکراسی:**
(تبعات غیرکارکردی)
- ۱- کاغذ بازی
 - ۲- ساخت امپراتورگونه (به اهداف ربطی ندارد، ذاتاً تمایل به گسترش دارد)
 - ۳- هزینه کنترل و نظارت
 - ۴- عدم انعطاف‌پذیری
 - ۵- انجماد شخصیت
 - ۶- جایجایی اهداف (مرتون، سلزنیک، تامپسون): جایگزینی هدف‌های شخصی مدیر به جای اهداف سازمان
 - ۷- محدودیت‌های ناشی از طبقه‌بندی

- نقاط مثبت بوروکراسی:**
- ۱- حذف معیارهای غلط از انتخاب کارکنان
 - ۲- حمایت از کارکنان در برابر مدیر
 - ۳- زدودن پارتی‌بازی
 - ۴- امنیت شغلی
 - ۵- کاهش ابهام از طریق وضع مقررات
 - ۶- پاسخگویی از طریق سلسله مراتب



کله مثال ۴: منتهی شدن کارها به ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب در مدل بوروکراسی از کیست؟
 (۱) فایول (۲) مارکس (۳) وبر (۴) پارسونز
 پاسخ: گزینه «۳»

کله مثال ۵: کدامیک از ترتیب تنوریهای مدیریت را نشان می‌دهد؟
 (۱) مدیریت علمی، کلاسیک، نئو کلاسیک، سیستمی
 (۲) کلاسیک، نئو کلاسیک، مدیریت علمی، مدیریت علمی
 (۳) کلاسیک، نئو کلاسیک، سیستمی، اقتضایی
 (۴) مدیریت علمی، کلاسیک، اقتضایی، سیستمی
 پاسخ: گزینه «۳»

نکته ۱۵: وبر معتقد بود سه نوع اختیار وجود دارد.
 - اختیار سنتی: پذیرش افراد واجد اختیار از رسوم و سنت‌ها ناشی می‌شود.
 - اختیار کاریزماتیک: پذیرش افراد از وفاداری و اعتماد به توانایی‌های شخص حکمران سرچشمه می‌گیرد.
 - اختیار عقلانی-قانونی: پذیرش افراد از مقام دارنده اختیار که توسط مقررات محدود شده است ناشی می‌شود.

قدرت از دیدگاه وبر: } سنتی: مانند سلطنت، قبیله‌ها
 کاریزماتیک: ناشی از ویژگیهای شخصی می‌باشد.
 قانونی: ناشی از قانون و مقررات می‌باشند.

کله مثال ۶: معتقد است مدیر یعنی فردی که بر اساس رویه‌های قانونی انتخاب و منصوب می‌شود و به اعتبار سمت است که اعمال قدرت می‌کند؟
 (۱) مارکس (۲) وبر (۳) فایول (۴) سایمون
 پاسخ: گزینه «۲»

کله مثال ۷: برای شناخت طرز تفکر وبر در مورد بوروکراسی باید کدام تنوری را بررسی کرد؟
 (۱) موقعیت (۲) صف (۳) انتظار (۴) سلطه
 پاسخ: گزینه «۴»

نکته ۱۶: در تنوری بوروکراسی، اصل سلسله مراتب موجب دوباره کاری، کاغذبازی، دستگاههای عریض و طویل و مسائل مانند آن می‌شود.

کله مثال ۸: از نظر منتقدین بوروکراسی کدام عامل موجب کاغذبازی و تشریفات است؟
 (۱) اصل سلسله مراتبی و نقش منفی آن در ارتباطهای سازمانی (۲) فرماندهی
 (۳) تخصص گرایی و ایجاد محیط یکنواخت در مشاغل تخصصی (۴) انجماد شخصیت
 پاسخ: گزینه «۱»

نکات دیگر در مورد بوروکراسی

- ۱- روبرت مورتون معتقد است بوروکراسی امنیت شغلی را به حداکثر می‌رساند.
- ۲- گروه غیر رسمی در این سازمان جایی ندارد.
- ۳- بوروکراسی یک مدل ماشینی است و گاهی به عنوان سازمان بدون انسان از آن یاد می‌شود (انجماد شخصیتی)
- ۴- این تنوری بیشتر بر سازمان تأکید دارد (در مقایسه با تنوریهای علمی و اداری)

۵- منظور از استخدام در این تئوری جای دادن فرد به صورت انحصاری در آن شغل است.

۶- در این تئوری جبران خدمت از طریق حقوق و دستمزد است.

کج مثال ۹: و بر در الگوی بوروکراسی به استفاده از کدامیک از منابع قدرت تأکید می کند؟

(۱) قدرت قانونی عقلایی (۲) قدرت عقلایی کارزماتیک (۳) قدرت عقلایی سنتی (۴) قدرت قانونی سنتی

پاسخ: گزینه «۱»

کج مثال ۱۰: و بر سه نوع مشروعیت برای اعمال اقتدار شخصیتی معرفی می کند که عبارتند از:

(۱) پاداش، تخصص، قدرت سازمانی (۲) کارزماتیک، فنی، قانونی
(۳) رابطه، پاداش، قانونی (۴) کارزماتیک، سنتی، قانونی

پاسخ: گزینه «۴»

کج مثال ۱۱: این انتقاد بر نظریه بوروکراسی و بر وارد است؟

(۱) و بر مجذوب جنبه های رسمی شده، ایجاد سازمان غیررسمی را اجتناب ناپذیر می داند.
(۲) و بر مجذوب روابط گروهی شده و وجود سازمان رسمی را مانع توسعه روابط گروهی می داند.
(۳) و بر مجذوب جنبه های رسمی سازمان شده و به روابط غیررسمی بی توجه است.
(۴) و بر مجذوب نیروی کارزماتیک مدیر شده، قدرت قانونی را کافی نمی دانست.

پاسخ: گزینه «۳»

نظریه اداری (نظریه فرایندی مدیریت، نظریه اصول گرایان)

نظریه پرداز بزرگ این نظریه هنری فایول است که وظایف مدیریت و اصول مدیریت را به شرح زیر بیان کرده است:

اصول مدیریت فایول

۱- تقسیم کار

۲- اختیار و مسئولیت

۳- انضباط

۴- وحدت فرماندهی: هر زیردستی از یک بالادست باید دستور بگیرد.

۵- وحدت هدف: همه سازمان در راستای یک هدف حرکت کنند. (وحدت جهت)

۶- حقوق و مزایای کارکنان

۷- تمرکز (جمع شدن قدرت تصمیم گیری در یک نقطه سازمان)

۸- سلسله مراتب (ارشدیت)

۹- تقدم منافع سازمان بر منافع فرد

۱۰- استقرار مناسب

۱۱- عدالت و مساوات

۱۲- امنیت شغلی کارکنان

۱۳- ترغیب و جلب مشارکت

۱۴- روح اتحاد و کار گروهی

نکته ۱۷: فایول وظایف مدیریت را شامل برنامه ریزی سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می داند.



ارتباط بوروکراسی و نظریه اداری

- ۱- به شدت بهم مربوطند. (هر دو کلاسیک اند)
- ۲- هر دو سازمان را بایستی و دستوری می بیند.
- ۳- هر دو مدافع سازمان رسمی هستند.
- ۴- هر دو وظیفه مداری و سلسله مراتب را قبول دارند.
- ۵- بوروکراسی می گوید: سازمان چگونه باشد، تئوری اداری می گوید راه رسیدن به آن سازمان به چیست؟
- ۶- بوروکراسی بر سازمان تأکید دارد و نظریه اداری بر اصول و وظائف مدیریت تأکید دارد.

بگر مثال ۱۲: اصل وحدت جهت در کدام نظریه مطرح می گردد؟

- (۱) اقتضایی (۲) سیستمی (۳) کلاسیک (۴) نئوکلاسیک

پاسخ: گزینه «۳»

نکته ۱۸: اصطلاح POSDCORB درباره وظائف مدیریت و متعلق به گیولیک است و به وظائف برنامه پذیری سازماندهی، کارمندیابی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش گیری، بودجه بندی اشاره می کند. گیولیک نیز از نظریه پردازان نظریه اداری است.

بگر مثال ۱۳: هنری فایول مدیریت را چگونه تعریف کرده است؟

(۱) POSDCORB

(۲) پیش بینی، برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل

(۳) برنامه ریزی، تصمیم گیری، مدیریت منابع، هماهنگی و کنترل

(۴) تخصیص منابع، رهبری، سازماندهی، بودجه بندی و کنترل

پاسخ: گزینه «۲»

نکته ۱۹: فایول فعالیت های سازمان را به ۶ دسته تقسیم بندی می کند:

- ۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴- حسابداری ۵- اداری ۶- تأمینی

نکته ۲۰: فایول معتقد است مدیر باید توانایی های زیر را داشته باشد:

- ۱- توانایی جسمی ۲- توانایی کاری
۳- توانایی معلومات عمومی ۴- توانایی معلومات تخصصی ۵- تجربه

نکته ۲۱: از جمله موارد مطرح در نظریه اداری صف و ستاد است:

صف: واحدهایی که مستقیماً با هدف سازمان سرو کار دارند.

ستاد: واحدهایی که از عملیات صف پشتیبانی می کنند.

نظریه مدیریت علمی

- اصلاح شغل به کمک روشهای علمی از مفروضات این نظریه است. فردریک تیلور نظریه پرداز بزرگ این نظریه است که به پدر مدیریت علمی مشهور است وی اصول مدیریت علمی را به شرح زیر بیان کرده است:

اصول مدیریت علمی

- ۱- جایگزینی روشهای علمی بجای روشهای تجربی (سرانگشتی)
- ۲- گزینش علمی کارکنان
- ۳- همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان
- ۴- تقسیم کار مساوی میان مدیریت و کارکنان

- نکته ۲۲: توجه به حداکثر تولید بجای مقدار رضایتبخش تولید از موارد مطرح در نظریه مدیریت علمی است.
- نکته ۲۳: پرداخت مزد بر اساس قطعه کاری (پرداخت محرک) در مدیریت علمی مطرح شده است.
- نکته ۲۴: تیلور معتقد به سرپرستی و نظارت چند جانبه بوده و معتقد بود هر کارگر باید ۸ سرپرست داشته باشد.
- نکته ۲۵: روشها و فنون مدیریت علمی بشرح زیراند:

کارسنجی، زمان سنجی، شرح شغل، قطعه کاری، سیستم تنبیه و تشویق و سیستم هزینه یابی.

- نکته ۲۶: هنری گانت با سیستم جبران خدمت انعطاف پذیر از نظریه پردازان این مکتب به شمار می رود.
- فرانک و لیلیان گیلبرت نیز از نظریه پردازان این نظریه هستند. آنها نشانه‌هایی برای ارزیابی کارو زمان با نام «تربلیگ» ایجاد کردند.

کج مثال ۱۴: نهضت مدیریت علمی بوسیله کدام اندیشمند آغاز شد؟

- ۱) آدام اسمیت ۲) جورج تیلور ۳) فردریک تیلور ۴) هنری فایول

پاسخ: گزینه «۳»

- نکته ۲۷: در مدیریت علمی تیلور فکر کردن و برنامه ریزی مسئولیت انحصاری مدیران است.

نظریه نئوکلاسیک

تعریف سازمان از دیدگاه نئوکلاسیک: مجموعه‌ای از انسانها که هدف مشترکی را دنبال می کند.

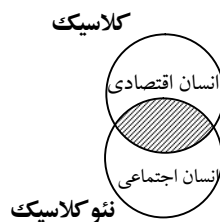
- نکته ۲۸: گاهی اوقات نظریه روابط انسانی نیز گفته می شود.

زمینه پیدایش این تئوری آزمایشات هائورن بود که توسط التون مایو در شرکت «وسترن الکتریک» انجام شد. این آزمایش بدنبال بررسی عوامل مادی بروی کارایی کارگران بود.

توجه: در این آزمایش افراد به دو دسته گروه آزمایش و کنترل تقسیم شدند و اثر تغییر شدت نور بر کارایی گروه آزمایش مورد بررسی قرار گرفت. با کاهش و افزایش نور کارایی کارگران زیاد می شد بنابراین آنها نتیجه گرفتند علت افزایش کارایی کارگروهی است و بنابراین انسان موجودی اجتماعی است. (جنبه غیررسمی سازمان)



- نکته ۲۹: کلاسیک‌ها انسان را «اقتصادی» می دانند و نئوکلاسیکها «اجتماعی»



- ۱- نظم و ترتیب
۲- ساختار
۳- تخصص گرایی
۴- عقلانی بودن
- نقاط اشتراک کلاسیک و نئوکلاسیک:

نظریه نئوکلاسیک سه جنبه را بررسی می کند: ۱- فرد ۲- گروه کاری ۳- مدیریت مشارکتی

- نکته ۳۰: هوگو مانستربرگ، بانی روانشناسی صنعتی محسوب می شود و از نظریه پردازان این نظریه است.

نکته ۳۱: گلرمن، علت شروع این نهضت (روابط نهضت انسانی) را در روانه شدن کارگران از کشتزارها به کارخانه‌ها، افراط کارخانه‌داران قیام و جنبش کارگری می داند.

- نکته ۳۲: ارتباط متقابل افراد، گروههای کاری، احساس فرد درباره گروه کاری از مسائل مطرح در این تئوری هستند.



نکته ۳۳: مدیریت مشارکتی از عناصر تئوری نئوکلاسیک است.

کدام مثال ۱۵: انجام آزمایشهای هائورن از کیست و مربوط به چه تئوری است؟

- (۱) کلاسیک - تیلور (۲) نئوکلاسیک - التون مایو (۳) کلاسیک - التون مایو (۴) نئوکلاسیک - تیلور

پاسخ: گزینه «۲»

کدام مثال ۱۶: موارد مربوط به تئوری نئوکلاسیک است؟

- (۱) انگیزش - انسان اجتماعی (۲) مشارکت در تصمیم‌گیری - سازمان غیر رسمی
(۳) روابط انسانی - گروه کاری (۴) همه موارد

پاسخ: گزینه «۴»

نکته ۳۴: داگلاس مک گرگور یکی دیگر از نظریه پردازان این نظریه، انسانها را در دو طبقه Y, X دسته بندی می کند:

در تئوری x انسان از کار بیزار است، مسئولیت نمی پذیرد، بوسیله زور و اجبار مسئولیت می گیرد.
در تئوری y انسان تنبل نیست، گرایش به یادگیری و مسئولیت دارد، کار را تفریح می داند و خود رهبر است.

کدام مثال ۱۷: تئوری کلاسیک به تئوری و تئوری نئوکلاسیک به تئوری نزدیک است.

- (۱) $x - x$ (۲) $y - y$ (۳) $y - x$ (۴) $x - y$

پاسخ: گزینه «۳»

نکته ۳۵: رنسیس لیکرت نیز از محققان نئوکلاسیک است و سیستم چهارگانه مدیریتی او معروف است. از نقطه نظر او مدیران چهار دسته اند:

- (۱) مستبد اقتدارگرا (۲) مستبد نیک خواه (۳) مدیریت مشاوره‌ای (۴) مدیریت مشارکتی

کدام مثال ۱۸: بر طبق نظریه لیکرت ویژگی کدام یک از سیستمهای مدیریت با مفروضات x مطابقت دارد:

- (۱) سیستم ۱ (۲) سیستم ۲ (۳) سیستم ۳ (۴) سیستم ۴

پاسخ: گزینه «۱»

نکته ۳۶: کرت لوین با نظریه پویایی گروهی و کریس آرگریس با نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی از دیگر نظریه پردازان این نظریه هستند.

نکته ۳۷: نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی (بلوغ و عدم بلوغ) بشرح زیر است:

افراد نابالغ	افراد بالغ
انفعالی	فعال
وابسته	مستقل
رفتار محدود	رفتار به شکل های مختلف
علائق سطحی	علائق عمقی
دورنمای کوتاه مدت	دور نمای بلند مدت
پایگاه فرودستی	پایگاه فرادستی
نبود آگاهی بر نفس	آگاهی بر نفس

نکته ۳۸: چستر بارنارد معتقد است فعالیت غیررسمی هرگونه فعالیت مشترک بدون هدف آگاهانه است.

نظریه سیستمی (مدرن)

پنج جزء اصلی سیستم عبارتند از:

- ۱- ورودی ۲- خروجی ۳- بازخور ۴- پردازش ۵- محیط

تعریف سازمان از دیدگاه سیستمی: سازمان فرآیندی ساختاری است که در آن افراد برای اهداف معین با یکدیگر در تعامل اند.

کجھ مثال ۱۹: طبق این نظریه سازمان عبارتست از فرآیندی ساختاری که در آن افراد برای اهدافی معین در تماس متقابل با یکدیگر قرار دارند؟

- ۱) کلاسیک ۲) نو کلاسیک ۳) نوین سیستمی ۴) روابط انسانی

پاسخ: گزینه «۳»

مهمترین بحث در این جا طبقه بندی سیستمها از دیدگاه کنت بولدینگ است. که از اندیشه‌های برتالا نفی (زیست شناس) نشأت گرفته‌اند.

۱- ساده‌ترین سیستمها، سیستمهای ایستا یا استاتیک‌اند. مثل نقشه، نمودار سازمان.

۲- سطح دوم، سیستمهای دینامیک یا پویایی ساده یا ساعت گونه مانند: روشهای اجرایی، ساعت

۳- سطح سوم، سیستمهای فراخودکار (سایرنیتیک) مانند ترموستات - سیستم کنترل هزینه

۴- سطح چهارم: سیستم باز ساده (سلول) - جوانه

۵ - سطح پنجم: گیاه (ژنتیک اجتماعی) - نباتات و گیاهان

۶- سطح ششم: حیوان

۷- سطح هفتم: انسان

۸- اجتماع انسانی (سازمان)

۹- ماوراء الطبیعه

نکته ۳۹: آقای نوربرت وینر با مطرح کردن بحث سایرنیتیک از نظریه پردازان نظریه سیستمی به شمار می‌رود سایرنیتیک به پدیده ارتباط و کنترل می‌پردازد و مهمترین بحث آن این است که سیستم می‌تواند با دریافت فیدبک عملکرد خود را اصلاح کند.

نکته ۴۰: برعکس تئوری کلاسیک که ساختار ایستا را تأکید می‌کند در نظریه سیستمی ساختار پویا مدنظر است.

کجھ مثال ۲۰: پنج قسمت اصلی سازمان (در نظریه سیستمی) عبارتند از:

- ۱) برنامه ریزی، کنترل، سازماندهی، بودجه، ارتباطات ۲) فرستنده، گیرنده، محیط، پیام، نویز

- ۳) داده، ستاده، فرآیند، بازخور، محیط ۴) فنی، مالی، اداری، تأمین، تجاری

پاسخ: گزینه «۳»

کجھ مثال ۲۱: کدام یک از سطوح سیستمی شامل قوانین استاتیک می‌باشد:

- ۱) سایرنیتیک ۲) ساعت گونه‌ها ۳) سیستمهای بازخورد ۴) ساخت یا چارچوب

پاسخ: گزینه «۴»

سیستمها به دو دسته‌اند:

۱- باز: با محیط در تعامل اند و با محیط تعادل پویا دارند.

۲- بسته: با محیط به تعادل رسیده‌اند.

سیستمهای باز ویژگیهای زیر را دارا می‌باشد:

- ۱- ورود مواد و انرژی ۲- فرایند یا تبدیل کردن مواد و انرژی ۳- خروجی ۴- طبیعت دوره‌ای

- ۵- آنتروپی منفی ۶- باز خور ۷- تعادل پویا با محیط ۸- تمایز

- ۹- هم پایانی ۱۰- سینرژی



نکته ۴۱: سینرژی (هم افزایی یا تضایف): ستاده‌های کمی و کیفی سازمان متفاوت از مجموع ستاده‌های حاصل از تک‌تک داده‌ها می‌باشد. جمع فعالیت گروهی می‌تواند از جمع جزء جزء بیشتر باشد.

(یک تیم فوتبال بدون ستاره هماهنگ می‌تواند یک تیم فوتبال پرستاره ناهماهنگ را شکست دهد.)

کله مثال ۲۲: در ریاضیات سازمانی حاصل $۲+۲$ می‌تواند ۴ نباشد، این مسئله به چه مفهومی اشاره دارد؟

(۱) هم افزایی (۲) سایبرنتیک (۳) باز خورد (۴) عدم برابری

پاسخ: گزینه «۱»

کله مثال ۲۳: کدام مورد در مورد سیستمهای باز صادق نیست؟

(۱) هم افزایی (۲) رسیدن به هدف از راه منحصر بفرد

(۳) پویایی (۴) هم پایانی

پاسخ: گزینه «۲»

نکته ۴۲: در سیستمهای باز می‌توان از راههای مختلف به یک هدف واحد رسید که این امر هم پایانی نام دارد.

کله مثال ۲۴: کنت بولدینگ کدام سطح را بسیار ساده و کدام را پیچیده می‌داند؟

(۱) باز - اجتماعی (۲) سایبرنتیک - دینامیک (۳) دینامیک - اجتماعی (۴) چارچوب - اجتماعی

پاسخ: گزینه «۴»

کله مثال ۲۵: علم ارتباط و کنترل موجودات زنده و ماشین را می‌گویند.

(۱) ارگونومی (۲) سایبرنتیک (۳) سینرژی (۴) آنتروپی

پاسخ: گزینه «۲»

نکته ۴۳: یکی از اصطلاحات مهم نظریه سیستمی، آنتروپی نام دارد. یعنی، در یک سیستم میل کلی به سمت آشفتگی و از بین رفتن تعادل است. سیستم برای ادامه حیات، باید داده‌اش از ستاده‌اش بیشتر باشد. در یک سیستم باز سیستم با جذب مواد و انرژی تلاش می‌کند از آنتروپی جلوگیری کند این امر آنتروپی منفی نام دارد.

نکته ۴۴: از دیدگاه دیگر سیستم در دو دسته قطعی و احتمالی طبقه بندی می‌شود:

سیستم قطعی: ستاده آن از قبل مشخص است.

سیستم احتمالی: خروجی سیستم متغیر است.

نکته ۴۵: علمای نظریه سیستم سازمان را بصورت یک کل نگاه می‌کنند.

نکته ۴۶: در هر سیستم:

اولاً: حداقل دو جزء وجود دارد.

ثانیاً: هر جزء حداقل با یک جزء دیگر ارتباط دارد.

ثالثاً: هرگونه تغییر در یکی از اجزاء به تغییر در کل می‌انجامد.

رابعاً: مجموعه خصوصیات متفاوتی از اجزاء دارد.

نکته ۴۷: در سیستم بسته حالت نهایی به شرایط اولیه سیستم بستگی دارد در حالیکه در سیستم باز حالت نهایی همیشه واحد است که این امر هم پایانی نام دارد.

نکته ۴۸: محدوده سیستم قراردادی است هر سیستم می‌تواند جزئی از سیستم بزرگتر باشد که در این صورت سیستم بزرگتر را سیستم اصلی می‌نامیم. و بقیه سیستمها را سیستمهای فرعی مانند انسان که خود یک سیستم است و دارای سیستمهای فرعی گوارش، گردش خون، اعصاب و . . . می‌باشد.



نکته ۵۵: آثار برخی از متغیرهای متعدد اقتضایی در جدول زیر آمده است.

متغیر	اثر
اندازه سازمان	هر چه سازمان بزرگتر باشد نیاز به هماهنگی می‌گردد.
تکنولوژی	ساختار سازمان با تکنولوژی تکراری با ساختار سازمان با تکنولوژی غیر تکراری متفاوت است.
محیط	عدم اطمینان محیطی سازمان پویا را می‌طلبد.
تفاوت‌های فردی	افراد از لحاظ تمایل به رشد، بلوغ، استقلال و ... تفاوت دارند.

نکته ۵۶: برنز و استاکر با نظریه سازمانهای ارگانیکی و مکانیکی از نظریه پردازان اقتضایی‌اند.

سازمان مکانیکی	سازمان ارگانیکی
شدید	کنترل
شدید	تمرکز
کلاسیک	مدیریت
	نئو کلاسیک

جهت‌گیری‌های جدید در تفکر سیستمی

در عصر حاضر دو جریان فکری تفکر سیستمی را به جهت‌های جدید سوق داده است. این دو جریان فکری عبارتند از:

۱- یادگیری سازمانی یا سازمان یادگیرنده

۲- نظریه آشوب

سازمان یادگیرنده: سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش، و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید مهارت دارد.

نکته ۵۷: گاروین معتقد است سازمان برای استفاده از افکار جدید به ۵ مهارت نیاز دارد:

۱- حل مسئله

۲- کسب تجربه

۳- یادگیری از تجربه خود و تاریخ

۴- یادگیری از دیگران

۵- انتقال یا اجراء

نکته ۵۸: پیتر سنچ (در کتاب اصل پنجم) اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده را به شرح زیر نام می‌برد:

۱- مدل‌های ذهنی: کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی اندیشیدن

۲- مهارت شخصی: برخورد باز با دیگران

۳- تفکر سیستمی: توجه به کل سازمان

۴- بصیرت مشترک: تعریف برنامه‌ها به صورت عملی

۵- یادگیری گروهی: همکاری همه برای اجرای برنامه‌ها

نظریه آشوب: همانند نظریه یادگیری سازمانی بر تأثیر باز خور حاصل از محیط بر سیستمهای سازمانی تأکید دارد. (لورنز-یورک) نظریه پردازان آن معتقدند که در میان رفتار ظاهراً تصادفی نوعی نظم وجود دارد و حتی آشفته‌ترین سیستمها در محدوده خاصی حرکت می‌کنند و از آن خارج نمی‌شوند.

مدیریت کیفیت جامع (TQM)

مدیریت کیفیت جامع اقدام هوشمندانه و مستمر در جهت تأمین اهداف سازمان است و در نهایت به رضایت مشتری ختم می‌شود. سه اصل اساسی آن عبارتند از:

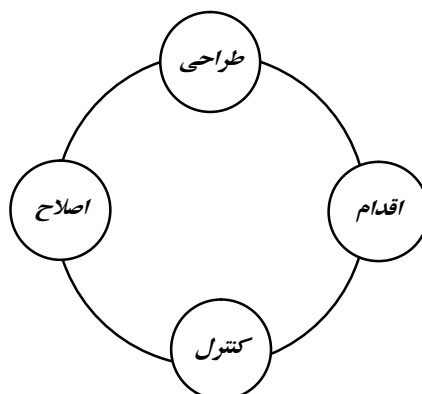
۱- رضایت مشتری ۲- مشارکت کارکنان ۳- بهبود مستمر کیفیت

مهمترین اصطلاحات این حوزه عبارتند از:

۱- گسترش عملکرد کیفیت (QFD): به خانه کیفیت نیز مشهور است و به دنبال ارتباط خواسته‌های مشتری و نیازمندیهای فرآیند است.

۲- کایزن: به معنی بهبود مستمر است.

۳- چرخه دمینگ (PDCA)



۴- سیستم 5'S: پاکیزگی، نظم، نظافت، نگهداری، انضباط محیط کار است.

۵- هوشین کانری: روش شناسی برای برنامه‌ریزی استراتژیک است.

۶- سیستم تولید به موقع (JIT): تولید به هنگام و حداقل کردن موجودی انبار است.

۷- تجزیه و تحلیل آثار خطا و شکست (FMEA): روشی برای بررسی علل خطا و شکست است.

۸- الگوبرداری از برترین‌ها (Benchmarking): به معنای بررسی نمونه‌های برتر صنعت و الگو گرفتن از آنها است.

مهندسی مجدد (Reengineering)

به معنای بازبینی رادیکال و بنیادی فرآیندهای هسته‌ای سازمان است که توسط مایکل و چمپی مطرح شده است. برخلاف کیفیت جامع که بر بهبود مستمر تأکید دارد مهندسی مجدد بهبود یکباره را مطرح می‌سازد.



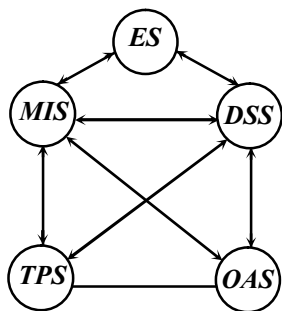
مدیریت فناوری اطلاعات

بدون شک عصر حاضر، عصر تکنولوژی اطلاعات (IT) یا تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات (ICT) است. در این بخش به اختصار اصطلاحات این حوزه را تعریف می‌کنیم.

۱- تجارت الکترونیکی (E - Business): انجام کسب و کار با فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات

۲- مدل‌های تجارت الکترونیکی: }
 ← B2B ← ارتباط کسب و کار با کسب و کار
 ← B2C ← ارتباط کسب و کار با مشتری
 ← C2C ← ارتباط مشتری با مشتری

۳- انواع سیستم‌های اطلاعاتی



- سیستم پردازش تراکنش‌ها (TPS): جمع‌آوری اطلاعات عملیات
- سیستم اتوماسیون اداری (OAS): سیستم پردازش شخصی و تهیه اسناد و مدارک
- سیستم اطلاعات مدیریت (MIS): استفاده از داده‌های TPS برای مدیریت عملکرد سازمان
- سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS): کمک به اتخاذ تصمیم در سازمان

۴- نرم‌افزارهای سطح بنگاه (Enterprise)

- مدیریت زنجیره تأمین (SCM): مدیریت تأمین کنندگان
- برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP): رویکردی که همه فرآیندهای سازمان را یکپارچه می‌سازد.
- مدیریت روابط با مشتریان (CRM): مدیریت مشتریان
- پردازش تحلیلی آنلاین (OLAP): پردازش برای تمرکز روی داده‌ها و تحلیل داده‌ها

نکات تکمیلی فصل اول

۱) **قانون پذیرش (بارنارد):** افراد زمانی دستور را می‌پذیرند که ۴ شرط زیر برقرار باشد.

- ۱- ارتباط را درک کنند.
- ۲- دستور را در راستای منفعت سازمان بدانند.
- ۳- دستور با منافع فرد سازگار باشد.
- ۴- توانایی جسمی و ذهنی انجام کار را داشته باشد.

۲) **قانون موقعیت (فالت):** فرد زمانی دستور را می‌پذیرد که موقعیت را درک کند و دستور ناشی از آن بدانند.

۳) **هماهنگی (فالت)** باید بصورت زیر باشد:

- ۱- هماهنگی در مراحل اولیه
- ۲- هماهنگی بصورت جریانی مداوم
- ۳- هماهنگی با ارتباط واقعی و مستقیم
- ۴- هماهنگی با بررسی اثر واحدهای متقابل

۴) **قانون پارکینسون:** کار تمایل دارد در زمان خود گسترش یابد - مدیران بدون آنکه لازم باشد و کارایی افزایش یابد تمایل دارند پرسنل و تجهیزات را زیاد کنند.

۵) **قانون مورفی:** افراد منفی باف و بد گمان همواره تحلیل‌هایی مبتنی بر یأس و بدبینی ارائه می‌دهند و در واقع همان قانون لیوان نیمه پر و نیمه خالی است. که فرد منفی باف می‌گوید نصف لیوان خالی است.

۶) **اصل پیتر:** افراد تا سرحد بی‌کفایتی در سازمان ارتقاء می‌یابند.

۷) **کلنل اورویک:** یکی دیگر از پیروان نظریه اداری در خصوص حیطه نظارت نظریه‌ای مطرح کرده و براساس نگرش «بهترین راه» هر کار، تعداد معینی زیر دست را برای هر نوع مدیریت توصیه کرده است. به اعتقادی وی، همان‌طور که انگشتان نوازنده به تعداد معدودی از کلیدهای پیانو می‌رسد، فکر و نیروی مدیر نیز نمی‌تواند مسئولیت سرپرستی بیش از تعداد معینی از افراد را بپذیرد. به نظر وی، هیچ مدیری نمی‌تواند به طور مستقیم کار بیش از پنج و حداکثر شش نفر زیردست را سرپرستی کند.

۸) **مونی و رایلی:** این دو دانشمند پیرو نظریه اداری در کتابی به نام اصول سازمان بر اصل سلسله مراتب تاکید دارند و آن را ابزاری می‌دانند که فرایند هماهنگی را در سازمان تأمین و ارتباط بالاترین مقام هماهنگ کننده را با سایر مقامات در سرتا سر ساختار برقرار می‌کند.

۹) **تفویض اختیار:** که به مفهوم واگذاری اختیاری شخص از بالا دست به زیردست است، نتیجه ضروری اعمال قدرت و رهبری در سازمان است. با گسترش سازمان و از بین رفتن امکان رهبری رودرو، رهبر اختیاراتی مشابه اختیارات خود را به زیردستان واگذار می‌کند و این به تشکیل سازمانهای فرعی می‌انجامد که می‌توان آنها را «نمایندگی» نامید.



۱۰) اساس نظام تیلوریسم را دو روش فنی یا مهندسی- صنعتی و دو روش مدیریتی تشکیل می‌دهد. روشهای مهندسی عبارتند از:

۱- بررسی حرکات و زمان به منظور به دست آوردن استانداردهای لازم برای بازدهی مطلوب

۲- استقرار طرح کارمزدی (قطعه کاری) برای مرتبط ساختن دستمزد کارگران با میزان بازدهی آنان

تیلور، علاوه بر روشهای فنی، پیشنهاداتی را نیز برای تجدیدنظر در نحوه نظارت و سرپرستی مطرح کرد که عبارتند از:

۱- تفکیک برنامه‌ریزی از عملیات

۲- سرپرستی تخصصی یا چند جانبه

(۱۱) مهمترین نتایج مطالعات هاثورن عبارتند از:

۱- سطح تولید به موجب هنجارهای اجتماعی تعیین می‌شود نه بر پایه قدرت جسمی

۲- پاداشهای غیر اقتصادی در ایجاد انگیزش و رضایت خاطر کارگران سهم مهمی بر عهده دارد.

۳- رهبری آزادمنشانه که طی آن علت اقدامات مدیریت به کارمندان سطوح پایین توضیح داده می‌شود و آنان در تصمیمات سازمان مشارکت کنند در کارآمدی افراد نقش اساسی دارد.

۴- کارگران در مقابل دستگاه مدیریت و هنجارها و پاداشهای آن به صورت اعضای گروهی همبسته واکنش نشان می‌دهند نه به صورت افراد جداگانه.

۵- رهبری غیر رسمی و نقش آن در تعیین و تنفیذ هنجارهای گروهی اهمیت خاصی دارد.

۱۲) به عقیده داگلاس مک گرگور سازمان کلاسیک با ویژگیهایی مثل تصمیم‌گیری، متمرکز، مشاغل تخصصی و سرپرستی از نزدیک از مفروضات دانشمندان کلاسیک درباره طبیعت بشر نشأت گرفته است. مک گرگور این مفروضات را نظریه X نامیده و آن را به شرح زیر تبیین کرد:

۱- انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار است و تامی‌تواند از آن می‌گریزد.

۲- انسان را باید با زور و اجبار، نظارت و هدایت، و تهدید و کوشش واداشت.

۳- انسان هدایت شدن را به قائم به ذات بودن ترجیح می‌دهد و از مسئولیت‌گریزان است.

مک گرگور در مقابل مفروضات کلاسیک، نظریه Y ورشته مفروضاتی را که سر‌آغازی برای نظریات جدید به شیوه رهبری منابع انسانی بود پیشنهاد کرد. مفروضات نظریه Y عبارت‌اند.

۱- انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار است.

۲- نظارت برونی و تهدید به مجازات تنها راه وادار کردن فرد به کوشش نیست.

۳- افراد با ارضای نیازهای برترشان - یعنی نیاز به موفقیت، احترام، خودیابی - به بهترین وجه برانگیخته می‌شوند.

۴- انسان در شرایط مطلوب نه تنها از مسئولیت‌گریزان نیست بلکه در جستجوی آن نیز هست.

۵- همه مردم تاحدی می‌توانند از تخیل، نبوغ، و قدرت سازندگی و نوآوری، در حل مسائل سازمانی در سطحی نسبتاً بالا و به صورت گسترده استفاده کنند.

۱۳) وایت بکی یکی از اساتید «مرکز کار و مدیریت بیل» موضوع سازمان را از دیدگاهی می‌نگرد که می‌توان آن را «فرایند امتزاج» نامید. او در این نظریه می‌گوید: فرد سازمانی با استفاده از ابزارهای رفتاری و موضعگیری در جایگاه مطلوبش (مثل رهبر، منتقد، فردی درستکار، فردی وفادار و...) سعی دارد به نقش موقعیت سازمانی دلخواه خود دست یابد. او امیدوار است سازمان را برای تأمین هدفهای خود که عبارت است از امنیت، پیشرفت، عدالت و... به کارگیرد. تلاش فرد برای وسیله قرار دادن سازمان برای رسیدن به هدفهای شخصی را «فرایند فردی کردن» گویند. از طرف دیگر، سازمان نیز قصد دارد با به کارگیری ابزارهای شغل و وظیفه و با استفاده از الزاماتی مثل سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی، جریان عملیات، و سیستم جریمه و پاداش فرد را در نقش مطلوب خویش قرار دهد تا به هدفهای خود نایل شود. کوشش سازمان برای استفاده از وجود فرد برای تأمین هدفهای خود را «فرایند جمعی کردن» گویند.



فرایند امتزاج عبارت است از ترکیب فرایندهای فردی کردن و جمعی کردن در صورتی که کوششهای متقابل فرد و سازمان در فردی و جمعی کردن همدیگر سازگاری پیدا نکنند، از هم فاصله و در تعارض قرار می‌گیرند.

۱۴) نظریه پردازان روان‌شناسی سازمانی تلاش می‌کنند که دریابند هنگام تصمیم‌گیری در ذهن تصمیم‌گیری چه می‌گذرد یکی از مشهورترین نظریه‌پردازان این گروه هربرت سایمون است. او معتقد است: «تصمیم‌گیرندگان سعی می‌کنند بیش از آنچه به حداکثر سود فکر کنند به تصمیم رضایت بخش بیندیشند.

تصمیم‌عقلایی که در آن تمامی فرایندها بر اساس الگوی کامل و تحلیلی جریان یابد، در عمل، به ندرت اتفاق می‌افتد؛ یعنی، تصمیم‌عقلانی در واقعیت وجود ندارد: عقلایی بودن همیشه نسبی و محدود است.»

سایمون محدودیتهای موجود در تصمیم‌گیری عقلایی را در سه گروه طبقه‌بندی کرده است:

الف) مهارتها، عادات و عکس‌العملها

ب) انگیزشها، ارزشها و تمایلات فردی

ج) اطلاعات و معلومات موجود

این محدودیتهای باعث می‌شوند تصمیم‌گیر قلمرو عقلایی بودن را محدود و نسبی احساس کند و سعی کند بین جنبه‌های عقلایی و غیر عقلایی (و نیز بین انسان اقتصادی و انسان اجتماعی) الگوی ترکیبی به وجود آورد و به جای جستجوی بهترین تصمیم (در مفهوم اقتصادی) به تصمیمی رضایت‌بخش کفایت کند.

۱۵) نگرش نوکلاسیک بر پایه مفروضاتی به شرح زیر بنا شده است:

۱- سازمان غیر رسمی که در داخل سازمان رسمی تشکیل می‌شود عبارت است از شکل تمام نمای رفتار واقعی اعضای سازمان تا آنجا که این رفتار واقعی با سازمان رسمی منطبق نباشد. مظاهر سازمان غیر رسمی مشتمل است بر: ارتباطات اجتماعی، مراکز قدرت، روابط تخصصی، نفوذ ناشی از شخصیت و کانونهای تصمیم‌گیری. در نگرش نوکلاسیک فرض بر این است که سازمانها نظامهای اجتماعی‌اند، با محیطه اجتماعی کنش و واکنش دارند و در حال تغییر و تحول دایمی‌اند. از مفهوم نظام اجتماعی چنین بر می‌آید که سازمانها بر اساس علایق مشترک همه افراد آن به وجود می‌آیند و باقی می‌مانند. این علایق مشترک اساس سازمان است.

۲- انسان اجتماعی، بررسیهای روابط انسانی بر جنبه‌های اجتماعی فرد و گروههای کار تأکید دارد. یکی از یافته‌های این بررسیها وجود تفاوت‌های فردی و ضرورت شناخت ویژگیهای هر فرد است، به علت این تفاوتها و همچنین تغییرپذیر بودن فرد در گذشت زمان، رفتار انسان در سازمان غیر قابل پیش‌بینی است منشاء رفتار انسان را باید در عوامل شخصیتی سازمانی، اجتماعی و نیازهای درونی و نظام ارزشهای فردی جستجو کرد یکی از عوامل مؤثر در رفتار انسان گروههای کار است. کنش و واکنش درون گروهی، ارتباطات مطلوب، نحوه همکاری و هنجارهای گروهی در اعتلای روحیه و میزان بهره‌وری گروه بسیار مؤثر است.

۳- انگیزش عبارت است از حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. اساس انگیزش در نظریه رفتاری نیازهای سطح بالا، یعنی نیازهای اجتماعی و روانی است و مدیر با ارضای آنها در هر فرد می‌تواند او را به کار و فعالیت ترغیب کند.

۴- مشارکت در تصمیم‌گیری، نظریه روابط انسانی بر اثر نتایج مطالعات هاثورن به ارزش و اهمیت مشارکت افراد در تصمیم‌گیری پی‌بردن و آن را عنصر اصلی نگرش نوکلاسیک معرفی کرد. جلب نظر افراد و مشارکت آنها در تعیین اهداف برنامه‌ها و خط مشیها و روحیه افراد را تقویت می‌کند و آنان را به اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف متعهد می‌سازد عالیترین شکل مدیریت مشارکت جوینانه مدیریت مبتنی بر هدف است.

۱۶) تعدادی از دانشمندان و نویسندگان بی‌آنکه منحصرأ پیرو نگرش سیستمی باشند در سالهای قبل از دهه ۱۹۵۰ به طرح نظریه‌هایی پرداختند. که این نظریه‌ها زمینه فکری نظریه سیستم را فراهم ساخت و به رشد و توسعه آن کمک کرد. حال تعدادی از این نظریه‌پردازان را معرفی می‌کنیم:

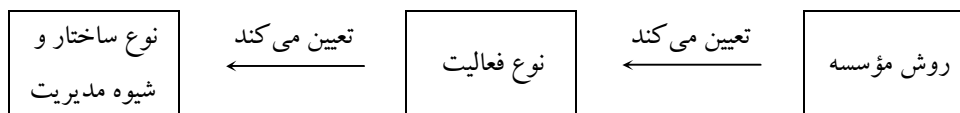
۱- آلفرد کورزیسکی نظریه او پیرامون تبیین دنیای واقعیات و تأکید بر ماهیت پویای واقعیتهای در تکوین نظریه سیستم مؤثر بوده است.

- ۲- ماری پارکرفالت، تلاش فالت در ارائه الگوی مشخصی برای روابط فرد در سازمانهای بازرگانی بر اساس الگوی روابط خانوادگی و برای حفظ منافع فرد و سازمان به تقویت میانی نگرش سیستمی کمک کرده است.
- ۳- چستر بارنارد، بارنارد سازمان را سیستم اجتماعی و پویایی می‌داند که از تعاون و همکاری افراد به منظور برآوردن نیازهای فردی و به وجود می‌آید. بینش او از سازمان بر تفاهم و سازش بین جنبه‌های رسمی و غیر رسمی سازمان مبتنی است.
- ۴- نوربرت وینر، نظریه‌های وینر در باره «اداره سیستم» از طریق اطلاعات باز خورد، زمینه را برای علم فرمان شناختی ورشد و گسترش رایانه فراهم ساخت. او سازمان را سیستم انعطاف پذیری می‌داند که بقایش به ارزیابی و اصلاح از طریق اطلاعات باز خورد بستگی دارد.
- ۵- تریست و رایس، این دو دانشمند و چند تن دیگر بررسیهای را در زمینه فناوری در حال تغییر در صنعت استخراج زغال سنگ و تعویض طرح کار در کارخانه‌های نساجی «آنیدیان» انجام دادند و نظریه مهم فنی - اجتماعی را پدید آوردند و سپس تعریف کلی از سیستم باز مطرح کردند چون تمام دانشمندانی که این بررسیها را انجام دادند به «موسسه تاویستاک لندن» وابسته بودند. الگوی مطرح شده را «الگوی تاویستاک» نامیده‌اند.
- ۶- جرج هومنز به نظر هومنز، هر سیستم اجتماعی در محیطی سه وجهی قرار داد: محیط فیزیکی (زمین، آب، هوا و ...) محیط فرهنگی (هنجارها، ارزشها و هدفهای جامعه). و محیط فناوری (دانش استفاده از ابزار تولیدی موجود).
- ۷- پارسونز، تالکوت پارسونز سازمان را سیستمی اجتماعی متشکل از سیستمهای فرعی گوناگون (گروهها، بخشها و ...) و محاط در داخل سیستمهای اجتماعی وسیعتر (جامعه) می‌شناسد. به زعم وی هر سیستمی به منظور حفظ و بقای خود باید در تأمین چهار نیاز اصلی تلاش کند. این نیازها عبارتند از: انطباق، نیل به هدف، وحدت، و تداوم. دو نیاز اول به ارتباط سیستم با محیطش و دو نیاز اول به ارتباط سیستم با محیطش و دو نیاز دیگر به شرایط داخلی سیستم مربوط می‌شود.
- ۱۷) علاوه بر دانشمندان بالا، نظریه پردازان دیگری طی سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ در زمینه علوم سیستمها و نظریه سیستم فعالیتهای خستگی ناپذیری کردند. تعدادی از آنها عبارت‌اند از: برتالانفی، سایمون، بولدینگ، چرچمن، آکاف، فاگون، بیر و میلر، در میان این افراد نقش بر تالانفی در تکوین نظریه سیستم از بقیه مهمتر است. او با طرح «نظریه عمومی سیستمها» راه را برای تحلیل سیستمی سازمان باز کرد. به اعتقاد او، جزء و کل، هر دو، اهمیت دارد و ماهیت کل با مجموع ماهیتهای اجزای تشکیل دهنده آن متفاوت است.

۱۸) خلاصه نتایج بررسی وودوآرد

ابعاد ساختار	موسسات دارای تولید سفارشی	تولید انبوه	تولید فرآیندی
خط فرماندهی	مبهم	روشن	مبهم
صف و ستاد	غیر متمایز	کاملاً متمایز	مبهم
حیطه نظارت	محدود	وسیع	محدود
تقسیم بندی ادارات	بر اساس هدف	بر اساس جریان عملیات	بر اساس هدف
مجموعه	زنده و پویا	ماشینی و ایستا	زنده و پویا

۱۹) خلاصه نظریه چاندلر در نمودار زیر نشان داده شده است:



۲۰) پارسونز و گلندر در انتقاد به بوروکراسی معتقدند میان مدیریت بر اساس تخصص و مدیریت بر اساس انضباط تضاد وجود دارد.

۲۱) فایول نظریات خود را جهان شمول می‌داند.

۲۲) تحلیل میدان نیرو توسط کرت لوین ابداع شد. او فرض کرد در هر وضعیتی دویروی سوق دهنده و باز دارنده وجود دارد و تعادل زمانی ایجاد می‌شود که این دو نیرو با هم برابر گردند.



۲۳) بارنارد معتقد است اختیار از پایین به بالا تفویض می‌شوند.

۲۴) کنتز معتقد است جنگلی از تئوریهای مدیریت وجود دارد.

۲۵) مدیریت موفق و مؤثر یعنی کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن

۲۶) مثالهایی از سیستمهای قطعی و احتمالی، ساده و پیچیده در جدول زیر آمده است.

نوع سیستم	ساده	پیچیده
قطعی	ماشین حساب	کامپیوتر
	ضبط	موشک قاره پیمای
احتمالی	پرتاب سکه به هوا	احتکار در بازار بورس
	پرتاب تاس	مغز انسان

۲۷) کنتز در طبقه‌بندی اولیه خود شش مکتب مدیریت را شناسایی کرد:

۱- فرابندی یا وظیفه‌ای ۲- تجربی ۳- رفتار انسانی ۴- نظام اجتماعی ۵- تصمیم‌گیری ۶- کمی و مقداری

۲۸) ویلیام اسکات مکاتب مدیریت را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کند.

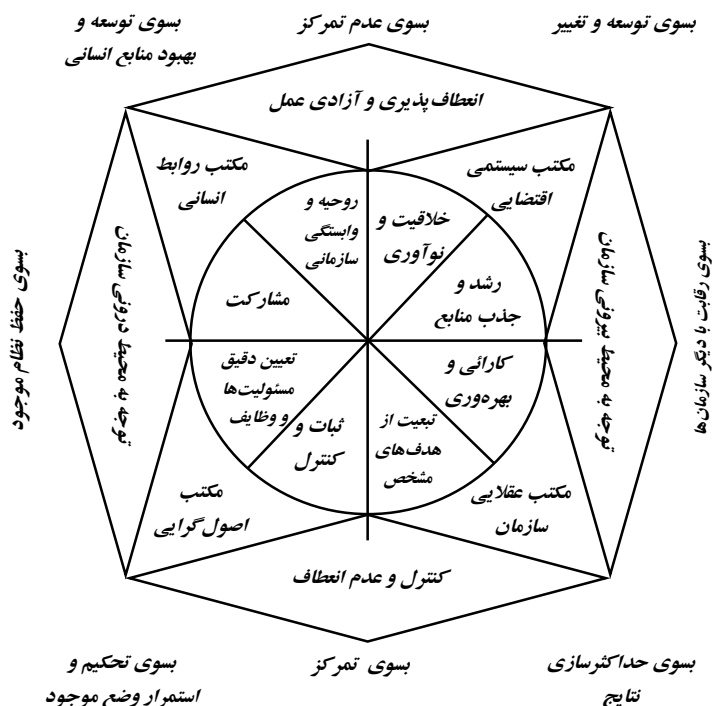
۱- کلاسیکها ۲- نئوکلاسیکها ۳- سیستمی

۲۹) ریچارد اسکات سازمان را به چهار گونه یا نوع تقسیم می‌کند او براساس دیدگاه سیستمهای باز و بسته و همچنین نوع رفتار انسان

(منطقی یا اجتماعی) طبقه‌بندی خود را شکل می‌دهد.

سیستمهای بسته	گونه اول: رفتار منطقی با نگرش بسته	تیلور- فایول - وبر
	گونه دوم: رفتار اجتماعی با نگرش بسته	مایو - مک گریگور
سیستمهای باز	گونه سوم: رفتار منطقی با نگرش باز	وودوارد- پرو
	گونه چهارم: رفتار اجتماعی با نگرش باز	مارچ و اولسون - پفر و سایرین

۳۰) کوین و همکارانش چارچوب واحدی از سیر تحولات مدیریت ارائه می‌دهند.





۳۱) کوین و همکارانش همچنین نقشهای هشت گانه‌ای را معرفی می‌کند که در مناطق هشتگانه شکل فوق قرار می‌گیرند.

۱- نقش ابداعگر و خلاق (در خلاقیت و نوآوری) ۲- نقش مذاکره کننده (در رشد جذب منابع)

۳- نقش محرک تولید و خدمت ۴- نقش هدایت کننده و برنامه‌ریزی

۵- نقش هماهنگ کننده ۶- نقش ناظر و ارزیاب

۷- نقش تسهیل کننده و روابط گروهی ۸- نقش روحیه آفرین

۳۲) **یادگیری بر دو نوع است:** یادگیری تک حلقه و یادگیری دو حلقه. در یادگیری تک حلقه می‌آموزیم چگونه به متغیرهای ممکن پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود در حالی که در یادگیری دو حلقه می‌آموزیم چگونه متغیرهای حاکم را تغییر دهیم و وضعیت را متحول سازیم.

۳۳) **مراحل یادگیری دو حلقه به شرح زیر است:**

مرحله ۱: فرایند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات

مرحله ۲: مقایسه اطلاعات با نرمهای عملیاتی

مرحله ۳-۱: مطرح ساختن این سؤال که آیا نرمهای عملیاتی درست هستند.

مرحله ۳: انجام اقدامات اصلاحی

۳۴) یادگیری تک حلقه دارای مراحل فوق است اما مرحله ۳-۱ را ندارد.

۳۵) **برای سازمان استعاره‌هایی نیز در نظر گرفته شده است:**

۱- استعاره ماشین: نظریه کلاسیک

۲- استعاره فرهنگ: نظریات فرهنگ سازمانی

۳- استعاره موجود زنده: سازمان ارگانیک

۴- استعاره مغز: سایبرنتیک

۵- استعاره زندان روح: گروه اندیشی

۶- استعاره پدیده دگرگون شونده: نظریه سیستمی

۷- استعاره ابزار سلطه: نظریه بوروکراسی

۸- استعاره نظام سیاسی: نظریه تعارض

۳۶) **امری و تریت چهار نوع محیط را به شرح زیر تعریف کرده اند:**

۱- آرام تصادفی: بدون تغییر و همگن

۲- آرام خوشه‌ای: نسبتاً بدون تغییر اما دارای تهدیدات و فرصتهای خوشه‌ای

۳- ناآرام عکس‌العملی: بین سازمانهای رقابت وجود دارد.

۴- پر آشوب: محیط پویا و پر تغییر

۳۷) **کاتز و کان پنج خرده سیستم را برای سازمان معرفی می‌کنند:**

۱- تولید - فنی: انجام وظیفه‌های اصلی سازمان

۲- حمایتی: تأمین ورودی و فروش خروجی

۳- نگهداری: قابلیت پیش بینی سازمان

۴- تنظیمی: به آن چه سازمان باید باشد می‌پردازد.

۵- مدیریتی: کنترل و هماهنگ سازی سازمان

۳۸) **پیترز و واترمن ویژگیهای ۸ گانه سازمان کمال یافته را چنین بر می‌شمارند:**

۱- تعصب به عمل

۲- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری

۳- تمایل به استقلال و کارآفرینی

۴- افزایش بهره وری

۵- برخورد شفاف و ارزشی

۶- تکیه بر مزیت رقابتی

۷- استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک

۸- حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف

۳۹) کارآفرینی فرآیند شکار فرصتها بوسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع است.



۴۰) دو رهیافت محتوایی و فرایندی نسبت به کارآفرینی وجود دارد در رهیافت محتوایی صفات مشخصه کارآفرینان مانند نیاز به توفیق طلبی، تمایل قبول مخاطره، مرکز کنترل درونی، روحیه خلاق و تحمل ابهام اشاره می‌شود. در رهیافت فرایندی بر کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان تأکید می‌شود.

۴۱) روشهای تحقیق در مدیریت عبارتند از:

۱- مطالعه سرگذشت و قضاوت‌های افراد

۲- مطالعه موارد خاص در سازمان

۳- جمع آوری منظم داده‌ها

۴- مطالعه آزمایشگاهی

۵- بررسی میدانی (بهترین نوع تحقیق است)

۴۲) مدل هفت «S»: یکی از مدل‌های مناسب برای شناخت سازمان است این مدل سازمان را دارای هفت عامل می‌داند:

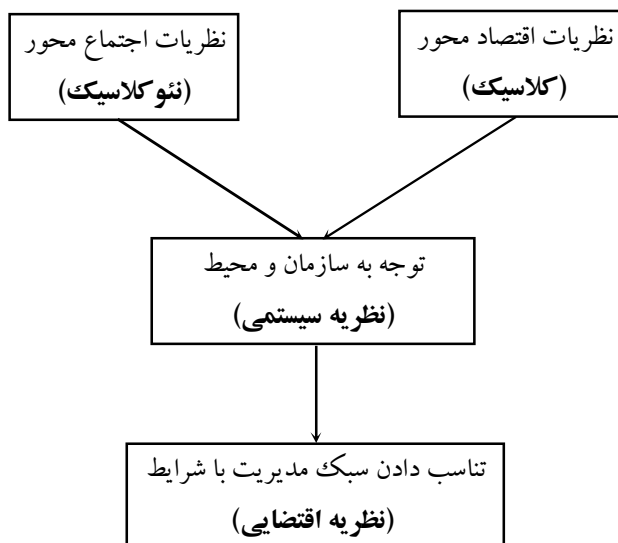
- | | | | |
|------------|----------------------|-------------|------------|
| ۱- ساختار | ۲- راهبرد (استراتژی) | ۳- سیستم‌ها | ۴- کارکنان |
| ۵- مهارتها | ۶- ارزشهای مشترک | ۷- سبک | |

۴۳) جدول مندلیف مدیریت

عموم مسائل مدیریت را می‌توان در دو حوزه توجه به مسائل اقتصادی و مسائل اجتماعی تقسیم کرد و بر این اساس می‌توان جدول زیر را شکل داد.

مسائل اقتصادی	← کانون توجه →	مسائل اجتماعی
کلاسیک	مدیریت	نئو کلاسیک
از بالا به پایین، داخل	برنامه‌ریزی	از پایین به بالا، خارج
مکانیکی	سازماندهی	ارگانیکی
دستوری	رهبری	تفویض
شدید	کنترل	منعطف
رسمی، عمودی، یک‌جانبه	ارتباطات	غیررسمی، موازی، دوجانبه
رسمی	گروه	غیررسمی
کم	خلاقیت و نوآوری	زیاد
عینی	بعد از دیدگاه بارل و مورگان	ذهنی
محافظه‌کار	کسب سازماندهی	لیبرال
شدید	تمرکز	کم
برای مردم	تصمیم‌گیری	با مردم
مخرب	نگاه به تعارض	سازنده
نیازهای زیستی	انگیزش	نیازهای خودشکوفایی
زیاد	رسمیت	کم
مأموریتی	فرهنگ	انعطاف‌پذیری

این جدول نشان می‌دهد چه چیزهایی وجود دارد، نظریه سیستمی می‌گوید همه عوامل را در نظر بگیرید و نظریه اقتضایی می‌گوید راه مناسب شرایط را انتخاب کنید.



سبک مناسب مدیریت

۴۴) مدیریت موفق و مؤثر یعنی کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن.

۴۵) مدیریت موفق: فراهم ساختن حداقل کار مورد قبول با استفاده از امکانات مدیریتی مانند: توییح، حقوق و ... (successful Mng.)

۴۶) مدیریت مؤثر: به کارگیری ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد.

۴۷) اخلاق در کار مدیریت از همه منظر قابل بررسی است:

۱- رویکرد مطلوبیت (سودمندی) ۲- رویکرد عدالت ۳- رویکرد حقوق اخلاقی (بشر)

۴۸) رویکرد حقوق اخلاقی:

۱- حیات و امنیت ۲- صداقت ۳- خلوت ۴- آزادی وجدان ۵- آزادی بیان ۶- مالکیت خصوصی

۴۹) رویکرد عدالت:

۱- اصل عدالت توزیعی ۲- اصل انصاف ۳- اصل وظیفه طبیعی



تست‌های طبقه‌بندی شده فصل اول

- گهر ۱- جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی مربوط به نظریات کدام یک از افراد زیر می‌باشد؟** (آزاد - ۷۵)
- (۱) مینتزرگ - نقش‌ها (۲) وبر - بوروکراسی (۳) فایول - مدیریت اداری (۴) تیلور - مدیریت علمی
- گهر ۲- وحدت فرماندهی یعنی:** (آزاد - ۷۵)
- (۱) ایجاد هماهنگی بین منافع فردی و گروهی
 (۲) پاسخگو بودن در مقابل نتایج انجام کار به یک نفر مربوط می‌شود.
 (۳) اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص یک مدیر باشد.
 (۴) برای اجرای برنامه واحد باید یک مدیر واحد وجود داشته باشد.
- گهر ۳- سیستمی که با محیط خود به تعادل رسیده باشد است.** (آزاد - ۷۵)
- (۱) سیستم بسته (۲) سیستم باز (۳) سیستم قطعی (۴) سیستم فرعی
- گهر ۴- کدام یک از دیدگاه‌های زیر به حداکثر رساندن سود را مهم‌ترین هدف مؤسسه قرار می‌دهد؟** (آزاد - ۷۵)
- (۱) نتو کلاسیک‌ها (۲) نظریه‌های نوین (۳) کلاسیک‌ها (۴) مدیریت بر مبنای هدف
- گهر ۵- صف و ستاد را می‌توان از طریق که بر هر گروه و فرد تفویض شده تعریف نمود.** (آزاد - ۷۵)
- (۱) وظایف (۲) اختیارات (۳) امتیازات (۴) عملکردها
- گهر ۶- پیچیده‌ترین سیستم‌های موجود به کدام یک از موارد زیر قابل اطلاق است؟** (آزاد - ۷۵)
- (۱) سیستم اجتماعی (۲) سیستم اداری (۳) سیستم تولیدی (۴) سیستم ساختاری
- گهر ۷- «نسبت بازده به منابع مصروفه» در مفهوم خردگرایی سازمانی، مترادف چیست؟** (آزاد - ۷۷)
- (۱) اثر بخشی (۲) کارایی (۳) کارگزینی (۴) بودجه‌بندی
- گهر ۸- «اصول مدیریت علمی» اثر کیست؟** (آزاد - ۷۷)
- (۱) تیلور (۲) وبر (۳) میلر (۴) فایول
- گهر ۹- فرض «بشر معمولی ذاتاً از کار بیزار و تا حد امکان از کار کردن گریزان است» مبتنی بر چیست؟** (آزاد - ۷۷)
- (۱) تئوری X (۲) نظریه پیوستگی (۳) نظریه مازلو (۴) تئوری Y
- گهر ۱۰- کدام از مشخصات «سیستم باز» است؟** (آزاد - ۷۷)
- (۱) اتلاف منابع (۲) گرایش در جهت تعادل پویا (۳) بی‌نظمی و اختلال (۴) اقدامات بدون هدف برای حفظ وضع موجود
- گهر ۱۱- کدام یک از «اصول مدیریت» ناظر به «تحقق هدف‌های سازمان با حداقل هزینه و جلوگیری از عواقب نامطلوب» است؟** (آزاد - ۷۸)
- (۱) تخصص (۲) کارایی (۳) تعادل (۴) حیطه نظارت
- گهر ۱۲- در مدل «کدام نظریه پرداز زیر» به مدیریت از طریق قانون و مقررات بدون توجه به احساسات و عواطف انسانی، زیاد تکیه شده است؟** (آزاد - ۷۸)
- (۱) ارگریس (۲) مازلو (۳) وبر (۴) موتن
- گهر ۱۳- به سیستم‌ها از چه منظوری نمی‌توان نگاه کرد؟** (آزاد - ۷۹)
- (۱) حالت رسیدن به کمال (۲) تناسب اجزا (۳) حالت رسیدن به زوال (۴) جمع اجزا



- کله ۱۴- تعریف و مدیریت کدام یک از گزینه‌های زیر می باشد؟** (آزاد - ۸۰)
- ۱) مدیریت علم و هنر است، برای انجام کارهای سازمان
 - ۲) مدیریت فرآیندی است که فکر انجام کارهای سازمان به وسیله فردی به نام مدیر صورت می گیرد.
 - ۳) مدیریت فرآیندی است که از طریق آن انجام امور به وسیله افراد دیگر صورت می گیرد.
 - ۴) تعریف مدیریت هیچ یک از گزینه‌های بالا نمی باشد.
- کله ۱۵- یک مدیر عملیاتی مدیری است که عده‌ای از کارکنان را بر عهده دارد؟** (آزاد - ۸۰)
- ۱) برنامه ریزی
 - ۲) سازماندهی
 - ۳) کنترل و نظارت مستقیم
 - ۴) هدایت و رهبری مستقیم
- کله ۱۶- تعریف «مسئولیت» در سازمان کدام یک از گزینه‌های زیر است؟** (آزاد - ۸۰)
- ۱) مسئولیت عبارت است از داشتن سرپرستی و اختیارات در سازمان
 - ۲) مسئولیت عبارت از داشتن مدیریت و رهبری در سازمان است.
 - ۳) مسئولیت یعنی قدرت، اجازه و یا حق قانونی که مدیر سازمان به فرد می دهد تا از عهده کارهایی که به آنها واگذار شده است برآیند.
 - ۴) مسئولیت عبارت از مودر سؤال و بازخواست قرار گرفتن در مقابل اختیاراتی است که به فرد واگذار شده است.
- کله ۱۷- آنتروپی (Entropy) یعنی به وجود آمدن در سیستم است.** (آزاد - ۸۰)
- ۱) انرژی (Energy)
 - ۲) سینرژی (Sinergy)
 - ۳) اشکال
 - ۴) ارتباط
- کله ۱۸- نظریه x و y از کدام دانشمند مدیریت است؟** (آزاد - ۸۰)
- ۱) مک گریگور
 - ۲) هرزبرگ
 - ۳) برتالنی
 - ۴) ماری پارکرفالت
- کله ۱۹- کدام یک از دانشمندان زیر وظایف مدیران را در واژه POSDCORB خلاصه کرد:** (آزاد - ۸۰)
- ۱) فردریک تیلور
 - ۲) هنری فایول
 - ۳) لوتر گبولیک
 - ۴) لیلیان گیلبرت
- کله ۲۰- ساختار سازمان‌های بوروکراتیک به چه صورت است؟** (آزاد - ۸۰)
- ۱) تأکید بر قوانین و مقررات و فنون نظارت است، به دقت و صراحت
 - ۲) رابطه سالاری است و قرطاس بازی
 - ۳) کاغذ بازی است و تأکید بر ارتباطات غیررسمی
 - ۴) تأکید بر عدم تمرکز و ویژه سالاری است.
- کله ۲۱- تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شبکه، تجزیه و تحلیل ریسک و تئوری تصمیم آماری؛ مربوط به استفاده از «کدام ابزار تصمیم‌گیری» است؟** (آزاد - ۸۲)
- ۱) تحقیق در عملیات
 - ۲) نظریه محاسبه‌ای
 - ۳) برگزینة سازی
 - ۴) نظریه مشارکتی
- کله ۲۲- توانایی مدیر در تشخیص عواملی که محیط خارجی سیستم را تشکیل داده و بر محیط داخلی آن اثر می گذارند، مستلزم برخورداری وی از «چه نوع مهارتی» است؟** (آزاد - ۸۲)
- ۱) فنی
 - ۲) انسانی
 - ۳) ادراکی
 - ۴) عام
- کله ۲۳- توجه به کدام ویژگی سیستم، فکر ایجاد تغییر و ارائه نوآوریهای جدید را در سازمانها مطرح و جدی نموده است؟** (آزاد - ۸۲)
- ۱) بازده
 - ۲) حالت رسیدن به تعادل
 - ۳) تناسب اجزا
 - ۴) حالت رسیدن به فنا
- کله ۲۴- سیستمهای باز فاقد چه حالتی هستند؟** (آزاد - ۸۳)
- ۱) رسیدن به کمال
 - ۲) تعادل همیشه در تغییر
 - ۳) رسیدن به فنا
 - ۴) پیروی از یک نقشه معین و الزامی



پاسخنامه تست‌های طبقه‌بندی شده فصل اول

۱- گزینه «۴» تیلور، پدر مدیریت علمی می‌باشد و نظریه مدیریت علمی مربوط به جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی و تجربی است.

۲- گزینه «۳» فایول اصول مدیریت را بیان کرد و یکی از آنها وحدت فرماندهی (unit of command) است. یعنی به هر کارمند یک مدیر می‌تواند دستور دهد.

۳- گزینه «۱» سیستمی که با محیط خود به تعادل رسیده باشد بسته است. سیستمی که با محیط خود به تعادل پویا رسیده باشد، سیستم باز است.

۴- گزینه «۳» دیدگاه کلاسیک حداکثرسازی سود را مهم‌ترین هدف مؤسسه می‌داند.

۵- گزینه «۲» صف و ستاد را به دو طریق می‌توان شناسایی کرد:

الف - میزان اختیاراتی که به این واحدها تفویض شده است.

ب - نقش این واحدها در رسیدن به هدف اساسی مؤسسه.

۶- گزینه «۱» طبق طبقه‌بندی بولدینگ از سیستم، سیستم‌های اجتماعی پیچیده‌ترین سیستم‌ها است.

۷- گزینه «۲» کارایی نسبت بازده به منابع یا نسبت ستاده به داده است. اثربخش میزان رسیدن به اهداف است.

۸- گزینه «۱» اصول مدیریت علمی را تیلور بیان کرده است.

۹- گزینه «۱» تئوری X و Y در دیدگاهی در مورد انسان است که توسط مک گرینگور بیان شد طبق تئوری X انسان از کار بیزار و در تئوری Y انسان کار را مانند تفریح می‌داند.

۱۰- گزینه «۲» سیستم باز با محیط خود به تعادل پویا رسیده است.

۱۱- گزینه «۲» اصل کارایی به تحقق اهداف سازمان با حداقل هزینه ناظر است.

۱۲- گزینه «۳» وبر مدل بوروکراسی را ارائه کرد که مدلی مبتنی بر عقلانیت، قانونی و مقررات است.

۱۳- گزینه «۴» به سیستم‌ها از منظر جمع اجزا نمی‌توان نگاه کرد.

۱۴- گزینه «۱» مدیریت علم و هنر تصمیم‌گیری، تخصیص منابع است.



۱۵- گزینه «۴» مدیران عملیاتی رهبری سیستم کارکنان را برعهده دارند.

◆ ◆ ◆ ◆

۱۶- گزینه «۴» مسئولیت مورد سؤال قرار گرفتن است در ازاء اختیارات.

◆ ◆ ◆ ◆

۱۷- گزینه «۳» آنتروپی ایجاد بی‌نظمی در سیستم است و آنتروپی منفی جلوگیری از بی‌نظمی.

◆ ◆ ◆ ◆

۱۸- گزینه «۱» مک گریکور نظریه X و Y را ارائه داده است.

◆ ◆ ◆ ◆

۱۹- گزینه «۳» POSD CORB متعلق به لوترگیولیک است.

◆ ◆ ◆ ◆

۲۰- گزینه «۱» سازمانهای بوروکرات بر مبنای قانون و مقررات بنا نهاده می‌شوند.

◆ ◆ ◆ ◆

۲۱- گزینه «۱» تحقیق در عملیات که مکتب کمی در مدیریت است به تجزیه و تحلیل شبکه، تئوری، سف، برنامه‌ریزی خطی اشاره دارد.

◆ ◆ ◆ ◆

۲۲- گزینه «۳» توانایی تشخیص قسمت‌ها و تهدیدات محیطی مهارت ادراکی نیاز دارد.

◆ ◆ ◆ ◆

۲۳- گزینه «۴» حالت رسیدن به فنا سیستم را نیازمند ایجاد نوآوری می‌کند.

◆ ◆ ◆ ◆

۲۴- گزینه «۴»

◆ ◆ ◆ ◆



آزمون فصل اول

کله ۱- مکتب روابط انسانی متعقد بود مدیریت باید توجه خود را به تمرکز دهد.

(۱) تشکیلات (۲) افراد (۳) مشتریان (۴) متغیرهای فیزیکی

کله ۲- برقراری و حفظ نظم در سیستم باز، مستلزم ایجاد چه نوع انرژی است؟

(۱) منفی (۲) مثبت (۳) خنثی (۴) عادی

کله ۳- در نظریه نقش‌های مدیریت ایفای نقش متقابل شخصی پیش نیاز ایفای کدام نقش است؟

(۱) نقش اطلاعاتی (۲) نقش تصمیم‌گیری (۳) نقش ابداعی (۴) نقش تولیدی

کله ۴- رعایت اصل تخصص‌گرایی در سازماندهی و طراحی شغل موجب شدن کار و افزایش می‌شود.

(۱) علمی - اثر بخشی (۲) علمی - کارایی (۳) جزء - اثر بخشی (۴) جزء - کارایی

کله ۵- کاربرد این اصل عملاً با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تناقض دارد؟

(۱) اصل تخصص (۲) اصل تمرکز (۳) اصل حیطه سرپرستی (۴) اصل وحدت فرماندهی

کله ۶- به رغم پارکینسون:

(۱) اثر بخشی یعنی بهره‌وری به اضافه کارایی

(۲) بسیاری از مدیران در عوض توجه به هدفهای سازمانی به هدفهای مخفی توجه دارند.

(۳) تفاوت مدیریت و رهبری در کوشش برای تحقق اهداف سازمانی است.

(۴) رهبر موفق، موثر هم است.

کله ۷- سهم کدامیک از مهارتهای زیر در سطوح مختلف مدیریت عالی و میانی و عملیاتی مشترک یا دیگران است؟

(۱) ادراکی (۲) انسانی (۳) فنی (۴) هدفگذاری

کله ۸- تنها عامل تولید است که چگونگی استفاده از دیگر عوامل تولید در سازمان به آن بستگی دارد؟

(۱) اطلاعات (۲) تکنولوژی (۳) سرمایه (۴) مدیریت

کله ۹- ترموستات که عمل تنظیم و کنترل درجه حرارت را به صورت خود کار انجام می‌دهد سیستم ... است؟

(۱) اجتماعی (۲) بسته (۳) ناشناخته (۴) سایبرنتیکی مکانیکی

کله ۱۰- در نظریه اقتضایی انگیزش کارکنان با نیازهای رشد و کمال در مشاغل ساده احساس:

(۱) رضایت می‌کنند. (۲) نارضایتی می‌کنند.

(۳) سهولت و سادگی در کار می‌کنند. (۴) می‌کنند سازمان به آنها توجه کافی کرده است.

کله ۱۱- کدام سطح از سیستم‌ها شامل قوانین استاتیک است؟

(۱) سایبرنتیک (۲) ساعت‌گونه‌ها (۳) سیستمهای بازخورد (۴) ساخت یا چارچوب

کله ۱۲- اینکه مدیران برخی از سازمانها تمایل به افزون پرسنل غیر لازم و تجهیزات بیشتر دارند بدون آنکه کارایی زیاد شود در

کدام مورد بحث شده است؟

(۱) اصل پیر (۲) اصل استثناء (۳) قانون پارکینسون (۴) اصل شناخت منابع

کله ۱۳- بولدینگ کدام سطح را بسیار پیچیده می‌داند؟

(۱) باز (۲) سایبرنتیک (۳) اجتماعی (۴) چارچوب

کله ۱۴- اینکه سیستمها قادرند از راههای مختلف به یک هدف برسند چه نام دارد؟

(۱) آنتروپی (۲) تعادل پویا (۳) هم‌افزایی (۴) هم‌پایانی

کله ۱۵- سازمان ساختاری است که افراد بر اساس آن در جهت تحقق اهداف در تعاملند در کدام نظریه است؟

(۱) سیستمی (۲) اداری (۳) کلاسیک (۴) نئو کلاسیک



- کله ۱۶- مکتب کلاسیک بر کدام مورد تاکید دارد؟**
 (۱) انسان (۲) ساختار (۳) کار (۴) نظام
- کله ۱۷- اصل وحدت جهت در کدام نظریه مطرح شده است؟**
 (۱) اقتضایی (۲) سیستمی (۳) کلاسیک (۴) نئو کلاسیک
- کله ۱۸- در طبقه بندی بولدینگ سطح دوم شامل کدام سیستم است؟**
 (۱) یاخته (۲) متحرک (ساعت گونه) (۳) سایبرنتیک (۴) ساختار
- کله ۱۹- بر اساس تحقیقات انجام شده ساختار زیستی (ارگانیک) مناسب تولید است.**
 (۱) انبوه (۲) خط مونتاژ (۳) فرایندی و انبوه (۴) فرایندی و واحد
- کله ۲۰- کدام نشان دهنده تفکر اقتضایی است؟**
 (۱) همه چیز به تکنولوژی بستگی دارد. (۲) همه چیز به ساختار بستگی دارد.
 (۳) یک بهترین راه حل به سازمان و محیط بستگی دارد. (۴) یک بهترین راه حل منحصر به فرد وجود ندارد.
- کله ۲۱- آزمایشات هائورن زمینه پیدایش کدام تئوری می باشد؟**
 (۱) کلاسیک (۲) نئو کلاسیک (۳) سیستمی (۴) اقتضایی
- کله ۲۲- انسان در تفکر نئو کلاسیک موجودی است.**
 (۱) اجتماعی (۲) اقتصادی (۳) سازمانی (۴) خود شکوفا
- کله ۲۳- مهمترین فعالیت سازمان از دیدگاه فایول چیست؟**
 (۱) فنی (۲) اداری (۳) حسابداری (۴) تأمینی
- کله ۲۴- هر فرد باید از یک مافوق دستور بگیرد؟ چه اصلی است؟**
 (۱) وحدت جهت (۲) وحدت فرماندهی (۳) تمرکز (۴) سلسله مراتب
- کله ۲۵- طبق مطالعات وود وارد سازمان با تولید از سبک مدیریت باید استفاده کند.**
 (۱) انبوه - نئو کلاسیک (۲) فرآیندی - نئو کلاسیک (۳) انبوه - سیستمی (۴) فرآیندی - کلاسیک
- کله ۲۶- افراد در نظریه رشد یافتگی علایق و می باشد.**
 (۱) سطحی - فعال (۲) عمقی - فعال (۳) سطحی - منفعل (۴) عمقی - منفعل
- کله ۲۷- نمایش ترسیمی روابط متقابل اشخاص در یک گروه اجتماعی چه نام دارد؟**
 (۱) سوسیو گرام (۲) PERT (۳) مسیر بحرانی (۴) خطای کلیشه‌ای
- کله ۲۸- دستیابی به اهداف سازمان با صرف کمترین منابع:**
 (۱) کارایی (۲) برنامه ریزی اقتضایی (۳) اثر بخشی (۴) MBO
- کله ۲۹- قانون پذیرش از کیست؟**
 (۱) فالت (۲) بارنارد (۳) مایو (۴) وبر
- کله ۳۰- وحدت جهت و وحدت فرماندهی توسط کدام محقق بیان شده است؟**
 (۱) فایول (۲) فالت (۳) وبر (۴) تیلور
- کله ۳۱- کدام متعلق به نظریه مدیریت علمی است؟**
 (۱) تقسیم کار - تمرکز - سلسله مراتب (۲) وحدت فرماندهی - انضباط - تمرکز
 (۳) تقسیم کار - مساوی میان مدیر و کارکنان (۴) توجه به گروه‌های غیر رسمی
- کله ۳۲- قطعه کاری در کدام نظریه مطرح شده است؟**
 (۱) مدیریت علمی (۲) کلاسیک اداری (۳) نئو کلاسیک (۴) بوروکراسی
- کله ۳۳- مهارت‌های مدیریت کدام‌اند؟**
 (۱) اطلاعاتی - ارتباطی - تصمیم گیری (۲) ابداعی - تولیدی - اجرایی
 (۳) انسانی - ادراکی - فنی (۴) عالی - میانی - عملیاتی



ک ۳۴- نقش‌های ابداعی و ادغامی توسط کدام محقق بیان شده است؟

- (۱) مینتزبرگ (۲) آدیزس (۳) تیلور (۴) فایول

ک ۳۵- جایگزینی روشهای تجربی با روشهای علمی - وحدت فرماندهی - توجه به گروه غیر رسمی بترتیب در کدام نظریه‌ها آمده است؟

- (۱) اداری - مدیریت علمی - سیستمی
(۲) کلاسیک - نئو کلاسیک - اقتضائی
(۳) اداری - مدیریت علمی - کلاسیک
(۴) مدیریت علمی - اداری - نئو کلاسیک

ک ۳۶- افراد تا سرحد بی کفایتی در سازمان ارتقاء می‌یابند چه اصل است؟

- (۱) اصل پارکینسون (۲) اصل پیتر (۳) اصل شایسته سالاری (۴) اصل تعهد

ک ۳۷- گیلبرت‌ها نظریه پرداز نظریه می‌باشند و در زمینه فعالیت کرده‌اند.

- (۱) اداری - اصول مدیریت
(۲) مدیریت علمی - کارسنجی و زمان سنجی
(۳) اداری - وظایف مدیریت
(۴) مدیریت علمی - انگیزش کارکنان

ک ۳۸- هنری گانت با ابداع نمودار گانت از نظریه پردازان و عملکرد بوده است.

- (۱) مدیریت علمی - تیلور (۲) اداری - فایول (۳) بورو کراسی - وبر (۴) نئو کلاسیک - مایو

ک ۳۹- تولید، ساخت محصول، ارائه خدمات جزو کدام فعالیت است؟

- (۱) فنی (۲) بازرگانی (۳) حسابداری (۴) ایمنی

ک ۴۰- احساس وحدت و یگانگی - ابتکار عمل - استقرار مناسب:

- (۱) جزو اصول مدیریت علمی فایول است.
(۲) جزو اصول مدیریت فایول است.
(۳) جزو اصول مدیریت علمی تیلور است.
(۴) جزو اصول مدیریت تیلور است.

ک ۴۱- POSDCORB - بورو کراسی - کارسنجی؟

- (۱) هر سه در نظریات کلاسیک مطرح شده است.
(۲) هر سه در نظریات نئو کلاسیک مطرح شده است.
(۳) بورو کراسی در نظریات کلاسیک و بقیه در نظریه نئو کلاسیک مطرح شده است.
(۴) POSDCORB در نظریه سیستمی مطرح شده است.

ک ۴۲- در یک سیستم باز، مجموع اجزاء بیشتر جمع تک تک اجزاء است؟

- (۱) آنتروپی منفی (۲) آنتروپی مثبت (۳) سینرژی (۴) هم پایانی

ک ۴۳- سازمانهای ارگانیک کنترل و تمرکز دارند.

- (۱) کمتر - کمتر (۲) کمتر - بیشتر (۳) بیشتر - کمتر (۴) بیشتر - بیشتر

ک ۴۴- کدام دانشمند متعلق به نظریه اقتضایی است؟

- (۱) وبر (۲) فایول (۳) مایو (۴) استاگر

ک ۴۵- مبنای نظریه اقتضایی چه نظریه است؟

- (۱) کلاسیک (۲) نئو کلاسیک (۳) سیستمی (۴) مدیریت علمی

ک ۴۶- کدام مطالعات زمینه شکل گیری نهضت روابط انسانی در مدیریت شد؟

- (۱) مطالعات POSDCORB (۲) مطالعات هاثورن (۳) مطالعات پارکینسون (۴) آزمایشات پیتر

ک ۴۷- روبرت مرتون معتقد بود در این نوع سازمان امنیت شغلی حداکثر می‌شود؟

- (۱) بورو کراسی (۲) دمو کراسی (۳) نئو کلاسیک (۴) ارگانیک

ک ۴۸- برنامه‌ریزی خطی، شبیه سازی، مدل‌های شبکه مربوط به است.

- (۱) مدیریت علمی (۲) علم مدیریت (۳) نظریه سیستمی (۴) نظریه اقتضایی



کج ۴۹- کدام جزو عوامل اقتضایی سازمان است؟

I / تکنولوژی	II / محیط	III / اندازه سازمان
I (۱)	III, I (۲)	III, II (۳)

(۴) همه موارد

کج ۵۰- کدام نظریه و نظریه پردازان درست است؟

- (۱) اختیار بر سه نوع سنتی - کاریزماتیک - قانونی است: التون مایو
- (۲) تصمیم کار مساوی میان کارمند و مدیر: وبر
- (۳) هرگونه فعالیت مشترک بدون هدف آگاهانه گروه غیر رسمی است: بارنارد
- (۴) فعالیت‌های سازمان فنی، بازرگانی، مالی، حسابداری، اداری و تأمین است: تیلور

کج ۵۱- مهارت انسانی مورد نیاز مدیران شامل کدامیک از موارد زیر است؟

- (۱) داشتن تصویر کلی و توانایی حل مسئله
- (۲) شناخت عناصر مهم در وضعیت و فهم روابط بین عناصر
- (۳) دانش و فن در ارتباط با روشها فرایندها و رویه‌ها
- (۴) ایجاد محیطی که کارکنان برای بیان عقایدشان احساس آزادی و امنیت کنند.

کج ۵۲- کاهش تعداد کارهایی که هرکس در محدوده معینی انجام می‌دهد با تعداد مسئولیتهایی که یک مدیر دارد مبین کدام اصل است؟

- (۱) تقسیم کار
- (۲) انضباط
- (۳) سلسله مراتب
- (۴) تفویض اختیار

کج ۵۳- فرآیند آموختن چگونه آموختن را در یادگیری می‌توان ملاحظه کرد.

- (۱) تک حلقه‌ای
- (۲) دو حلقه‌ای
- (۳) محرک- پاسخ
- (۴) مبتنی بر بازخور

کج ۵۴- نقش در مدیران مرتبط با مکتب در سازمان است.

- (۱) ابداع‌گر- سیستمی
- (۲) روحیه آفرین - سیستمی
- (۳) روحیه آفرین - روابط انسانی
- (۴) هدایت کننده - روابط انسانی

کج ۵۵- مهارتهای لازم برای مدیران عالی عبارتند از:

- (۱) مهارت ادراکی زیاد، مهارت فنی کم، مهارت انسانی زیاد
- (۲) مهارت ادراکی کم، مهارت فنی کم، مهارت انسانی زیاد
- (۳) مهارت ادراکی کم، مهارت فنی زیاد، مهارت انسانی زیاد
- (۴) مهارت ادراکی متوسط، مهارت فنی زیاد، مهارت انسانی متوسط

کج ۵۶- نظریه عمومی سیستمها برای اولین بار چه کسی مطرح شد.

- (۱) برتalanفی
- (۲) بارنارد
- (۳) یولیک
- (۴) سایمون

کج ۵۷- این جمله یاد آور کدام مورد زیر است.

«کار آنقدر گسترش پیدا می‌کند تا کل زمان موجود برای تحقیقش را مصرف کند.»

- (۱) اصل پیتر
- (۲) قانون بازده نزولی
- (۳) قانون پارکینسون
- (۴) فقدان کارایی نیروی انسانی

کج ۵۸- در طبقه‌بندی بولینگ تفاوت سطح ششم و هفتم در چیست؟

- (۱) ادراک در سطح ششم و احساس در سطح هفتم
- (۲) احساس در سطح ششم و خودآگاهی در سطح هفتم
- (۳) بازخورد در سطح ششم و احساس در سطح هفتم
- (۴) احساس و ادراک در سطح ششم و بازخورد در سطح هفتم

کج ۵۹- مهارت و قدرت درک پیچیدگیهای کل سازمان در تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان را مهارت . . . می‌نامند.

- (۱) ادارکی
- (۲) انسانی
- (۳) فنی
- (۴) مدیریتی



كھ ۶۰- توانایی انتقال اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار را می گویند؟

- (۱) سیستمهای باز (۲) سیستم اجتماعی (۳) سیستم سایبرنتیک (۴) سیستم پویای ساده

كھ ۶۱- دستاوردهای وودوارد نشان داد هر چه تکنولوژی باشد ساختار ... می شود.

- (۱) ساده تر- مسطح تر (۲) دستی تر - مسطح تر (۳) پیچیده تر - بلندتر (۴) پیچیده تر - کوتاه تر

كھ ۶۲- چهار نوع طرح تحقیقاتی مشهور در مطالعات علوم رفتاری عبارتند از :

- (۱) قضیه اداری - تحقیق میدانی - تحقیق آزمایشگاهی و تحقیق تجربی
 (۲) تحقیق تجربی - تحقیق آزمایشگاهی - نمونه گیری و تجربه
 (۳) واحد آزمایش - واحد کنترل - قضیه اداری
 (۴) مطالعات آماری - نگارش مطالب از دیدگاه مشاهده گر - کشف حقایق در زندگی سازمانی

كھ ۶۳- سه نوع مهارت انسانی که کاتز برای موفقیت مدیران در صحنه ارتباطات سازمانی قائل است کدام اند؟

- (۱) ادار کی - سیستمی - اصلاحی (۲) شخصی - مطالعاتی - ادراکی (۳) شخصی - هدایتی - اصلاحی (۴) درونی - ادراکی - تشخیصی

كھ ۶۴- در صورتی که بخواهیم با آخرین یافته ها، مدیریت را در یک جمله تعریف نماییم:

- (۱) هنر کار کردن توسط دیگران (۲) طراحی سازمان و انتخاب مدیران مناسب سازمان
 (۳) شرکت دادن افراد در تصمیم گیری و اجرای تصمیم (۴) ایجاد وضعیتی که در آن POSDCORB وجود داشته باشد.

كھ ۶۵- جامع ترین تعریف برای کلمه سیستم در موضوع مدیریت کدام است؟

- (۱) سیستم عبارت است از مجموعه واحد یا کل متشکل از اجزای مربوط به یک سازمان
 (۲) سیستم مجموعه ای از اجزاست که با ارتباط و همبستگی متقابل مجموعه واحد را تشکیل داده و نقش معینی را ایفا می کند.
 (۳) سیستم عبارت است از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای روشهای مزبور اهداف سازمان تأمین می شود.
 (۴) سیستم عبارت است از مجموعه واحد متشکل از دو یا چند قسمت جزء یا سیستم فردی که بوسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می شود.

كھ ۶۶- فرق بین اثر بخشی و کارایی چیست؟

- (۱) قابل مقایسه نیستند زیرا کارایی از جنس اجرایی است و اثر بخشی از جنس تصمیم گیری
 (۲) اثر بخشی مقایسه تصمیم با هدف است و کارایی مقایسه عملکرد با استاندارد
 (۳) اثر بخشی مقایسه عملکرد با استاندارد است و کارایی مقایسه تصمیم با هدف
 (۴) فرق چندانی ندارد.

كھ ۶۷- ایجاد هدف دراز مدت برای شرکت جزء کدام سطح مدیریتی است؟

- (۱) فنی (۲) استراتژیک (۳) عملیاتی (۴) برنامه ریزی

كھ ۶۸- کدام عبارت صحیح است؟

- (۱) مدیریت نوع خاصی از رهبری است.
 (۲) داشتن صفات ویژه ای برای مدیر الزامی است.
 (۳) برنامه ریزی های راهبردی و کلان به عهده رهبر است.
 (۴) استفاده از انگیزه های درونی از ویژگی های رهبر است.

كھ ۶۹- چنانچه در هرم سازمانی از پایین به بالا حرکت کنیم چه مهارتهایی در مدیران به ترتیب کم و زیاد می شود؟

- (۱) فنی - اصولی (۲) فنی - انسانی (۳) انسانی - اصولی (۴) انسانی - فنی

کـ ۷۰- نظریه عمومی سیستمی:

- (۱) بکارگیری جنبه‌های عمومی فلسفه سیستمی در جهان واقعی است.
- (۲) نظریه جامعی است که مبین ارتباطات کلی جهان تجربی است.
- (۳) همان نظریه سیستمی است که بطور عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- (۴) استفاده از ویژگیهای خاص نظریه سیستمی و انطباق آن با شرایط عمومی پدیده مورد بررسی است.

کـ ۷۱- در کدام یک از نظریات مدیریتی انسان را موجودی تک انگیزه‌ای دانسته‌اند؟

- (۱) کلاسیک (۲) اقتضایی (۳) نئوکلاسیک (۴) کارمندگرا

کـ ۷۲- در نظریه سیستمی آنتروپی منفی:

- (۱) مترادف مفهوم بی نظمی است.
- (۲) مترادف مفهوم نظم است.
- (۳) مرحله‌ای است که تغییرات در آنتروپی سیستم پدید می‌آید.
- (۴) مرحله‌ای است که تغییرات در آنتروپی سیستم پدید نمی‌آید.

کـ ۷۳- تحقیق در عملیات به کدام مکتب نزدیک تر است؟

- (۱) عملیاتی (۲) رفتاری (۳) کلاسیک (۴) علم مدیریت

کـ ۷۴- یکی از محدودیت‌های نگرش مدیریت علمی تیلور این بود که نیازهای پرسنل را نادیده گرفته بود.

- (۱) منطقی (۲) فیزیکی (۳) اجتماعی (۴) اقتصادی

کـ ۷۵- این نظریه که عملکرد کل بزرگتر از اجزاء آن است با کدام مفهوم مرتبط است؟

- (۱) زیر سیستم (۲) مرز سیستم (۳) هم افزایی (۴) سیستم بسته

کـ ۷۶- مدیریت MIS یعنی

- (۱) مدیریت نظام اطلاعات
- (۲) مدیریت نظامهای کامپیوتری
- (۳) مدیریت نظامهای خودکار تولیدی
- (۴) مدیریت نظامهای خودکار اطلاعاتی و خدماتی

کـ ۷۷- TQM یعنی:

- (۱) مدیریت فناوری اطلاعات (۲) مدیریت کیفیت جامع (۳) مدیریت کیفیت بهره‌ور (۴) مدیریت کیفیت اثربخش

کـ ۷۸- ERP چیست؟

- (۱) مدیریت زنجیره تأمین (۲) مدیریت روابط با مشتریان (۳) برنامه‌ریزی منابع سازمان (۴) تجارت الکترونیکی

کـ ۷۹- کدام مدل ارتباط سازمان با سازمان در تجارت الکترونیکی است؟

- (۱) B۲C (۲) C۲C (۳) C۲B (۴) B۲B

کـ ۸۰- مهندسی مجدد بر تغییر و کیفیت جامع بر تغییر تأکید دارد.

- (۱) تدریجی - مستمر (۲) مستمر - تدریجی (۳) بنیادی - تدریجی (۴) تدریجی - بنیادی