

**PART A: Grammar**

Directions: Choose the word or phrase (1), (2), (3), or (4) that best completes the blank. Then, mark the correct choice on your answer sheet.

1- You can skip around within a section, so answer the questions that are easiest for you, the more difficult questions for the end.

- 1) by saving 2) saving 3) it saves 4) save

2- While Marion Park is still the largest park, it is no longer as popular as

- 1) it was once 2) once was 3) once was it 4) was once

3- Coffee seems to be one of the world's biggest and most enduring passions, as coffee houses continue to pop up on every corner, beans from multiple exotic and sometimes completely unfamiliar locations.

- 1) each one sports 2) sporting each one
3) each one sporting 4) in each one of which it sports

4- of metal, this mechanism is approximately the size of a shoebox.

- 1) To be made 2) Having made 3) Made 4) Been made

5- The process by which a hostile or unsuitable environment is transformed into is called terraforming.

- 1) sustaining one that human life 2) one that can sustain human life
3) that of one to sustain human's life 4) that one is sustained by humans' life

6- In the case of humans, when a person becomes infected and the resistant bacteria set up home in the gut, the sufferer has two choices:

- 1) you should look for help or stay at home 2) whether look for help or stay at home
3) looking for help or stay at home 4) look for help or stay at home

7- Regularly taking part in a demanding and potentially dangerous activity leads to enhanced physical conditioning, speed of thought and reaction time.

- 1) which improve 2) which it improves
3) as well as improved 4) in addition to improve

8- In 1900, this area had a combination of residential and industrial features, but by 1935 the industrial features

- 1) had disappeared 2) would disappear 3) to have disappeared 4) was disappearing

PART B: Vocabulary

Directions: Choose the word or phrase (1), (2), (3), or (4) that best completes the blank. Then, mark the correct choice on your answer sheet.

9- The of a second row of houses on Bayley Street and the removal of the railway line made room for a spacious park and children's play area.

- 1) deficiency 2) demarcation 3) deterrence 4) demolition

10- The coach knows the sport inside out, and we treat her with the respect she

- 1) exposes 2) deserves 3) diffuses 4) reminds



- 11- The virus remains in nerve tissue until activated.
 1) innate 2) harmful 3) dormant 4) diverse
- 12- In order to cut costs, my boss has asked me to eliminate all positions that are not to day-to-day operations.
 1) indispensable 2) indeterminate 3) incompatible 4) indiscriminate
- 13- In Hank's family, the genetic factors of must be strong because most of the members live to be over ninety years of age.
 1) prosperity 2) longevity 3) perception 4) anticipation
- 14- The amount of air coming from the vents is and not nearly enough to cool the room.
 1) exceptional 2) terrestrial 3) momentous 4) negligible
- 15- The cup warmer will allow your beverage to its temperature for at least an hour.
 1) retain 2) reverse 3) rotate 4) regress
- 16- Glenn's lack of of the guitar is what caused his audience to leave the recital during the intermission.
 1) impact 2) reception 3) mastery 4) performance
- 17- The newspaper's crossword puzzles are definitely, although they get harder as the week goes on, and Saturday's puzzle is a real brainteaser.
 1) flexible 2) soluble 3) tangible 4) demanding
- 18- It is rumored that dogs have a great for cats, yet Lois's two dogs and three cats get along famously.
 1) compromise 2) antipathy 3) consequence 4) hesitation
- 19- Given how hot it had been all day, someone was bound to the idea of going swimming.
 1) provoke 2) apply 3) confirm 4) broach
- 20- Because the scientist knew his solution was not evident, he tried to offer his investors a alternative so they would continue to fund his research.
 1) derivative 2) plausible 3) customary 4) puzzling

PART C: Reading Comprehension

Directions: Read the following two passages and decide which choice (1), (2), (3), or (4) best answers each question. Then mark the correct choice on your answer sheet.

PASSAGE 1:

The most basic definition of work is "energy and effort expended in performance of a task." Essentially, all jobs and tasks require you to spend energy and effort in some form, be it physical or mental. But even at this crude and simple level, work has an appreciable effect on the brain that can, and probably does, make us happier. Copious evidence shows the more physically active you are, the better your brain works. Makes sense; the brain, a biological organ, needs energy and nutrients (more than other organs). Increased physical activity strengthens and improves the heart, reduces fat and cholesterol, speeds up metabolism, all of which improves the supply of blood and nutrients to the brain, increasing its ability to do ... anything, really.

Physical activity seems to have an even more "direct" effect on the brain, by increasing output of Brain Derived Neurotrophic Factor, BDNF, a protein that stimulates growth and production of new brain cells. This could explain the many reported neurological benefits of physical activity, such as enhancing learning ability and memory, increased hippocampal volume and higher levels of gray matter throughout the brain. Studies also suggest that children who engage in more physical, sporting activity often do better on academic tests.

بخش اول: دستور زبان

در سؤالات زیر، از بین گزینه‌های (۱)، (۲)، (۳) و (۴) پاسخی را انتخاب کنید که به بهترین نحو جای خالی را پر کند. آنگاه پاسخ‌تان را روی پاسخنامه علامت بزنید.

۱- گزینه «۲» می‌توانید بدون پرداختن به بعضی از سؤالات از آنها رد شوید. بنابراین با سؤالات آسان‌تر شروع کنید و سؤالات سخت‌تر را برای آخر بگذارید.
توضیح: در این تست ترکیب دو جمله‌واره مستقل (independent clause) زیر که از نوع جمله‌ی امری هستند، مد نظر است.

Answer the questions that are easiest for you.
Save the more difficult questions for the end.

می‌توانیم این دو جمله‌واره را با حرف ربط and به صورت زیر به هم وصل کنیم:

... answer the questions that are easiest for you, and save the more difficult questions for the end.
پس تا الان گزینه‌ی (۴) رد می‌شود چون باید به صورت and save باشد. گزینه‌ی (۱) به خاطر کامای قبل از جای خالی کنار می‌رود. (به عنوان یک قانون کلی، هیچ وقت بعد از کاما گزینه‌هایی را که با by یا to شروع می‌شوند، انتخاب نکنید). گزینه‌ی (۳) هم زمانی ارزش بررسی کردن دارد که کاما، به صورت نقطه و it به صورت It باشد. اما می‌رسیم به دلیل صحیح بودن گزینه‌ی (۲). می‌توانیم در جمله بالا کلمه and را حذف کنیم ولی باید ing را به فعل save اضافه کنیم: (شبیه به این تست توی مبحث وجه وصفی زیاد داریم)

... answer the questions that are easiest for you, **saving** the more difficult questions for the end.

۲- گزینه «۱» با اینکه پارک ماریون همچنان بزرگترین پارک می‌باشد، دیگر محبوبیت گذشته را ندارد.

توضیح: در این تست قصد داریم محبوبیت کنونی پارک ماریون را با محبوبیت آن در گذشته مقایسه کنیم. بنابراین جای خالی باید با یکی از موارد زیر پر شود:

While Marion Park is still the largest park, **it is no longer as popular as it was once.**

While Marion Park is still the largest park, it is no longer as popular as **it once was.**

While Marion Park is still the largest park, it is no longer as popular as **was it once.**

همچنین چون بعد و قبل از ترکیب as ... as به ساختار موازی نیاز داریم، فقط گزینه‌ی ۱ صحیح است.

۳- گزینه «۳» به نظر می‌رسد قهوه یکی از مهمترین و ماندگارترین علایق جهان است چون کافی‌شاپ‌ها در تمام نقاط شهر به چشم می‌خورند و هر یک قهوه را از چندین محل ناآشنا و عجیب می‌آورند.

توضیح: گزینه (۴) به راحتی رد می‌شود چون مثال بارزی از حشو است. در گزینه‌ی (۲)، each one beans ترکیب نادرستی است چون بعد از one باید اسم مفرد bean بیاید.

در این تست اساساً ترکیب و تلفیق دو جمله با فاعل غیریکسان مدنظر است. در نتیجه در جای خالی ابتدا باید فاعل و سپس فعل ing بیاید. حتی می‌توان در این مورد کلمه one را حذف کرد و یا قبل از each حرف with آورد. یعنی به صورت زیر:

....as coffee houses continue to pop up on every corner, **(with) each (one) sporting beans**

مثال بیشتر:

Passengers traveled in a variety of stagecoaches, the best of which had four benches, **each holding** three persons.

۴- گزینه «۳» این دستگاه از فلز ساخته شده و تقریباً به اندازه یک جعبه کفش است.

توضیح: در مبحث کوتاه کردن گزاره‌های وصفی و بدل، شبیه به این تست به وفور آورده‌ایم. در واقع این تست در ابتدا به صورت زیر بوده:

This mechanism, **which is made of metal**, is approximately the size of a shoebox.

اکنون می‌توانیم با حذف which یک عبارت وصفی بسازیم:

This mechanism, **made of metal**, is approximately the size of a shoebox.

عبارت وصفی بالا را می‌توانیم به قبل فاعل ببریم:

Made of metal, this mechanism is approximately the size of a shoebox.

۵- گزینه «۲» در پروسه‌ی زمین‌سازی، یک محیط خشن و نامناسب به محیطی زیست‌پذیر تبدیل می‌شود.

توضیح: در گزینه‌ی (۳)، عبارت that of one نادرست است. در صورت سوال، دو تا فعل می‌بینیم. یکی فعل transform که فعل گزاره وصفی است و دیگری فعل call که فعل اصلی صورت سوال است. با این حساب می‌توانیم گزینه (۴) را هم حذف کنیم چون is sustained به عنوان فعل اصلی به کار رفته؛ در حالی که می‌دانیم هر جمله باید فقط و فقط یک فعل اصلی داشته باشد. و نهایتاً گزینه (۱) جمله را ناقص می‌کند.



۶- گزینه «۴» زمانی که شخصی دارای عفونت باشد و باکتری مقاوم در شکم او خانه کند، تنها دو راه پیش روی خود دارد: یا در خانه بماند و یا اینکه از دیگران کمک بگیرد.

توضیح: اساساً در زبان انگلیسی choice یا حق انتخاب را با or نشان می‌دهند یا با either ...or نه با whether ...or (چه ... چه). دوماً چون قبل از جای خالی از دو نقطه استفاده شده، دیگر نیازی به کاربرد whether نیست (علت نادرست بودن گزینه ۲). همچنین وقتی دو ساختار با حرف ربط همپایه‌ساز Or به هم وصل می‌شوند، باید ساختار موازی رعایت شود اما در گزینه (۳)، looking با stay موازی نیست. گزینه (۱) هم به این دلیل نادرست است که you ضمیر مناسبی برای اسم a person نیست. در واقع گزینه (۱) در صورتی صحیح است که به جای you از he/she استفاده شود.

۷- گزینه «۳» شرکت کردن در یک فعالیت سخت و به‌طور بالقوه خطرناک باعث بهبود شرایط فیزیکی بدن و بهبود سرعت تفکر و واکنش انسان می‌شود. توضیح: گزینه ۴) به این دلیل رد می‌شود که بعد از in addition to اگر قرار باشد فعل بیاید، باید به صورت اسم جراند (فعل ing) باشد، یعنی improving. گزینه ۲) نمونه بارزی از حشو است چون which و it را با هم به کار برده. گزینه (۱) هم نادرست است چون باید به صورت which improves باشد. گزینه (۳) کاملاً صحیح است که در اینجا قبل as well as (علاوه بر، و) عبارت enhanced physical conditioning را داریم که با improved speed of thought می‌تواند جفت خوبی بسازد.

۸- گزینه «۱» این منطقه در سال ۱۹۰۰ دارای ساختمان‌های مسکونی و صنعتی بود، اما در سال ۱۹۳۵ دیگر یک منطقه صنعتی به شمار نمی‌آمد. توضیح: به خاطر کاربرد but در صورت سؤال، به فعل نیاز داریم نه مصدر با to (رد گزینه ۳). همچنین industrial features به فعل were نیاز دارد نه was (رد گزینه ۴). نهایتاً اینکه چون نویسنده از واقعیتی صورت گرفته خبر دارد، نیازی به ساختار آینده در گذشته نیست (رد گزینه ۲).

بخش دوم: واژگان

دستورالعمل: در سؤالات زیر، از بین گزینه‌های (۱)، (۲)، (۳) و (۴) پاسخی را انتخاب کنید که به بهترین نحو جای خالی را پر کند. آنگاه پاسخ‌تان را روی پاسخنامه علامت بزنید.

۹- گزینه «۴» تخریب خانه‌های ردیف دوم در خیابان بیلی و انتقال خط راه‌آهن، فضای مناسبی را برای ساخت پارک و شهرسازی فراهم کرد. (۱) نقص، کمبود (۲) علامت‌گذاری، تعیین مرز (۳) منع، بازداری (۴) تخریب

۱۰- گزینه «۲» مربی معلومات زیادی از آن رشته‌ی ورزشی دارد و ما طوری به او احترام می‌گذاریم که شایسته آن باشد. (۱) افشا کردن (۲) شایسته بودن (۳) پخش کردن، پراکندن (۴) به یاد آوردن، یادآوری کردن

۱۱- گزینه «۳» این ویروس تا زمان فعال شدن، در بافت‌های عصبی غیرفعال باقی می‌ماند. (۱) ذاتی، درونی (۲) مضر، زیان‌بار (۳) خاموش، نهفته، غیرفعال (۴) گوناگون

۱۲- گزینه «۱» رئیس شرکت از من خواسته برای کاهش هزینه‌ها، عناوین شغلی غیر ضروری را حذف کنم. (۱) ضروری، جدایی‌ناپذیر (۲) نامعلوم، تعیین نشده (۳) ناسازگار، نامناسب (۴) خالی از تبعیض، آشفته، بی‌ملاحظه

۱۳- گزینه «۲» فاکتورهای ژنتیکی طول عمر در خانواده هانک قوی هستند زیرا اکثر اعضای خانواده او بیش از نود سال عمر می‌کنند. (۱) موفقیت، شکوفایی (۲) طول عمر، عمر طولانی (۳) آگاهی، ادراک (۴) پیش‌بینی، انتظار

۱۴- گزینه «۴» میزان هوای خروجی از دریچه بسیار ناچیز بوده و برای خنک کردن اتاق کافی نیست. (۱) استثنائی، فوق‌العاده (۲) دنیوی (۳) مهم، خطریر (۴) ناچیز، جزئی

۱۵- گزینه «۱» دستگاه گرم‌کن فنجان باعث می‌شود که نوشیدنی شما حداقل یک ساعت دمای خود را حفظ کند. (۱) حفظ کردن (۲) وارونه کردن (۳) چرخاندن، چرخیدن (۴) پس‌روی کردن

۱۶- گزینه «۳» حضار در زمان تنفس (فاصله بین دو اجرا)، به علت تسلط پایین گُلن به گیتار، اجرای تکنوازی او را ترک کردند. (۱) تأثیر، برخورد (۲) پذیرش، قبول (۳) خبرگی، تسلط (۴) اجرا، عملکرد

۱۷- گزینه «۲» جدول‌های این روزنامه قطعاً قابل حل هستند، هر چند هر چه به آخر هفته نزدیک‌تر می‌شویم، پیچیدگی جدول‌ها بیشتر شده طوری که جدول روز شنبه بسیار دشوار می‌باشد.

(۱) منعطف (۲) قابل حل، حل‌شدنی (۳) ملموس (۴) سخت، دشوار

سؤالات مدیریت دولتی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، نظریه‌ها و مبانی مدیریت دولتی، نظریه‌ها و مبانی خط‌مشی‌گذاری دولتی)

کله ۱- مد (نما)، ضریب چولگی و ضریب تغییرات متغیر x ، به ترتیب ۶، ۲ و ۰/۲ است. واریانس متغیر آن، کدام است؟

- (۱) ۲ (۲) ۴ (۳) ۱۰ (۴) ۱۶

کله ۲- در کیسه اول ۸ توپ وجود دارد که ۳ عدد آن قرمز است و در کیسه دوم ۹ توپ وجود دارد که ۴ عدد آن قرمز است. به طور تصادفی یک توپ از کیسه اول انتخاب و به کیسه دوم اضافه می‌کنیم. سپس، از کیسه دوم به طور تصادفی یک توپ انتخاب می‌کنیم. احتمال این که توپ انتخاب‌شده قرمز باشد، کدام است؟

- (۱) $\frac{3}{8}$ (۲) $\frac{7}{16}$ (۳) $\frac{15}{24}$ (۴) $\frac{9}{16}$

کله ۳- درصد مشتریان ناراضی از خدمات یک بانک، ۲۵ است. احتمال اینکه یک مشتری ناراضی، از مشتریان ساعت ۱۰-۷ داخل این بانک باشد، ۳۰٪ و احتمال اینکه یک مشتری از مشتریان ساعت ۱۰-۷، از مشتریان ناراضی باشد، ۶۰٪ است. احتمال اینکه یک مشتری انتخاب‌شده به طور تصادفی، ناراضی یا از مشتریان ساعت ۱۰-۷ باشد، چند درصد است؟

- (۱) ۳۵ (۲) ۵۰ (۳) ۶۰ (۴) ۶۵

کله ۴- اگر $\hat{\theta}_1$ برآوردگری نارایب و $\hat{\theta}_2$ برآوردگر اریب (با اریبی ۳) برای پارامتر θ با واریانس‌های به ترتیب ۱۶ و ۹ باشند، کارایی نسبی $\hat{\theta}_1$ نسبت به $\hat{\theta}_2$ ، کدام است؟

- (۱) $\frac{3}{4}$ (۲) $\frac{8}{9}$ (۳) $\frac{9}{8}$ (۴) $\frac{4}{3}$

کله ۵- کدام مورد، نادرست است؟

- (۱) احتمال پذیرش H_0 در حالی که H_1 درست است، بیانگر توان آزمون است.
(۲) احتمال رد فرض H_0 در حالی که H_0 درست است، بیانگر خطای نوع اول است.
(۳) احتمال پذیرش فرض H_0 در حالی که H_0 نادرست است، بیانگر خطای نوع دوم است.
(۴) احتمال پذیرش H_0 در حالی که H_1 نادرست است، بیانگر فاصله اطمینان است.

کله ۶- بر اساس نمونه تصادفی ۳۶ تایی از جامعه‌ای با انحراف معیار مشخص، فاصله اطمینان دو انحراف معیار برای میانگین جامعه $(10 \leq \mu \leq 10 + 2a)$ محاسبه شده است. انحراف معیار جامعه، چه ضریبی از a است؟

- (۱) ۱ (۲) ۲ (۳) ۳ (۴) ۶

کله ۷- ادعا شده است «انحراف معیار متغیر x حداکثر ۴ است». به منظور بررسی این ادعا، نمونه تصادفی ۱۶ تایی از این جامعه نرمال انتخاب شده است. اگر سطح زیر منحنی دنباله سمت راست توزیع χ^2 به صورت زیر باشد، به ازای چه مقادیری برای واریانس نمونه‌های انتخاب‌شده، فرضیه پژوهشی در سطح اطمینان ۹۰٪ تأیید می‌شود؟

α	۰/۹۵	۰/۹	۰/۱	۰/۰۵
df				
۱۵	۷	۸	۲۲	۲۵
۱۶	۸/۵	۹	۲۳	۲۶

(۱) $s^2 \geq 8/5$ (۲) $s^2 \geq 9/6$ (۳) $s^2 \leq 26/7$ (۴) $s^2 \leq 23/5$

کله ۸- ادعا شده است: «پراکندگی هزینه خانوارهای شهری و روستایی با هم برابر نیست». به منظور بررسی این ادعا به طور تصادفی ۱۰ خانوار شهری و ۸ خانوار روستایی انتخاب شده‌اند و هزینه‌های آن‌ها محاسبه شده است. اگر سطح زیر منحنی دنباله سمت راست توزیع F در سطح معناداری موردنظر به صورت جدول زیر باشد، به ازای چه مقادیری برای آماره آزمون، ادعا را نمی‌توان پذیرفت؟

df_1	df_2	۷	۸	۹	۱۰
۷		۸/۹	۸/۷	۸/۵	۸/۴
۸		۷/۷	۷/۵	۷/۳	۷/۲
۹		۶/۹	۶/۷	۶/۵	۶/۴
۱۰		۶/۳	۶/۱	۶	۵/۸

(۱) $0/12 \leq F \leq 6/9$ (۲) $0/14 \leq F \leq 6/9$ (۳) $0/14 \leq F \leq 6/1$ (۴) $0/16 \leq F \leq 6/1$



۹- می‌خواهیم میانگین k جامعه نرمال که واریانس آن‌ها با هم مساوی است را با یکدیگر مقایسه کنیم. در صورتی که از هر جامعه، نمونه‌های تصادفی n تایی انتخاب کرده باشیم، آماره آزمون مناسب، دارای کدام توزیع است؟

- (۱) $F_{n-1, k(n-1)}$ (۲) $F_{k-1, n(k-1)}$ (۳) $F_{n-1, n(k-1)}$ (۴) $F_{k-1, k(n-1)}$

۱۰- به منظور بررسی رابطه خطی بین متغیر مستقل x و متغیر وابسته y ، ۱۰ نمونه به طور تصادفی انتخاب شده است که بر اساس آن‌ها داریم، $\sum y^2 = 3092$ ، $\sum xy = 820$ ، $\sum y = 80$ ، $b = 3$ و $a = 7$. خطای معیار برآورد (S_e) رابطه بین این دو متغیر، کدام است؟

- (۱) $2\sqrt{3}$ (۲) ۳ (۳) $2\sqrt{2}$ (۴) ۲

۱۱- نقش‌ها، ارتباطات و ارزش از مشخصه‌های کدام یک از سطوح سلسله‌مراتب سیستم بولدینگ محسوب می‌شود؟

- (۱) انسانی (۲) متعالی (۳) سازمانی اجتماعی (۴) ژنتیکی - اجتماعی

۱۲- «ارتباطات زیاد در بین واحدها» و «وفور منابع»، به ترتیب، جزو کدام متغیرهای محرک نوآوری است؟

- (۱) فرهنگی - ساختاری (۲) منابع انسانی - ساختاری (۳) منابع انسانی - فرهنگی (۴) ساختاری - ساختاری

۱۳- کاهش اثرات خجالتی بودن افراد در جلسات گروهی چه‌به‌چهره و فراهم‌سازی مشارکت برابر تمامی اعضای گروه به صورت مستقل از یکدیگر، به ترتیب، از اهداف کدام روش‌های بهبود تصمیم‌گیری گروهی است؟

- (۱) نردبان تاشو - گروه اسمی (۲) دلفی - پرسش جدلی (۳) توفان فکری - گروه اسمی (۴) نردبان تاشو - دلفی

۱۴- در وضعیت‌های ۷ و ۴ طبق نظریه اقتضایی فیدلر، به ترتیب، کدام سبک رهبری مناسب‌تر است؟

- (۱) کارگرا - رابطه‌گرا (۲) کارگرا - کارگرا (۳) رابطه‌گرا - رابطه‌گرا (۴) رابطه‌گرا - کارگرا

۱۵- در کدام مکتب مدیریتی، به انعطاف و محیط بیرونی تأکید می‌شود؟

- (۱) اصول‌گرایی (۲) سیستمی اقتضایی (۳) عقلایی (۴) روابط انسانی

۱۶- ایجاد کردن دیدگاهی مشترک از جهان پیرامون توسط سازمان‌ها در درون یک صنعت، به کدام نوع هم‌شکلی اشاره دارد؟

- (۱) هنجاری (۲) اجباری (۳) کارکردی (۴) تقلیدی

۱۷- ایده‌ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقدامات و معنابخشی به تجربیات خود مورد استفاده قرار می‌دهند، به کدام اصل سازمان یادگیرنده اشاره دارد؟

- (۱) سرآمدی شخصی (۲) تفکر سیستمی (۳) مدل ذهنی (۴) بینش مشترک

۱۸- آنچه که در مؤسسات تربیتی و آموزش و پرورش صورت می‌گیرد، بیانگر کدام کارکرد سازمان‌ها است؟

- (۱) تولیدی (۲) نگهدارنده جامعه (۳) انطباقی (۴) مدیریتی

۱۹- طبق کدام سبک تصمیم‌گیری، مدیران از حل مسئله لذت می‌برند و سعی می‌کنند بهترین پاسخ را با بهره‌گیری از روش‌های نوآورانه به دست آورند؟

- (۱) تحلیلی (۲) آمرانه (۳) رفتاری (۴) مفهومی

۲۰- فناوری‌های یکنواخت به ساختار نیاز داشته، در حالی که فناوری‌های متنوع به دانش متخصصان نیاز دارد و باید را در پیش گیرند.

- (۱) غیر متمرکز - رویکرد شبکه‌ای (۲) غیر متمرکز - تفویض اختیار محدود

- (۳) ثابت - انعطاف‌پذیری کمتر (۴) متمرکز - تفویض اختیار

۲۱- از طریق کدام نوع مسئولیت اجتماعی، سازمان فعالیت‌های زنجیره ارزش‌ساز را به جامعه منتقل می‌کند و راهبرد شرکت را در محیط رقابتی ارتقا می‌بخشد؟

- (۱) واکنشی (۲) اقتصادی (۳) ارادی (۴) استراتژیک

۲۲- در کدام نوع تغییر، به ترتیب، ظرفیت بالقوه برای مقاومت در برابر تغییر، بالا است و درجه پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان در سطح متوسط قرار دارد؟

- (۱) نوآورانه - بنیادی (۲) نوآورانه بنیادی - نوآورانه (۳) انطباقی - نوآورانه بنیادی (۴) بنیادی - نوآورانه بنیادی

۲۳- اگر به نظر برسد که تغییر، حالت سلیقه‌ای داشته و غیرمنطقی است، به کدام دلیل مقاومت فردی مربوط می‌شود؟

- (۱) حفظ قدرت (۲) ادراک گزینشی (۳) ترس از ناشناخته‌ها (۴) ناخرسندی از آغازکنندگان تغییر

۲۴- تصمیم‌گیری شهودی به عنوان یکی از انواع تصمیم‌گیری، بر پایه کدام مورد، بنیان نهاده شده است؟

- (۱) احساسات، عواطف و ذهن ناخودآگاه (۲) تجربه، احساسات و قضاوت

- (۳) تفکر آگاهانه، تجربه و قضاوت (۴) اخلاقیات، عواطف و تفکر آگاهانه

۲۵- اصلی‌ترین کار ویژه سلسله‌مراتب سازمانی (Organizational hierarchy)، کدام مورد است؟

- (۱) کنترل عملکرد مدیران سازمان (۲) شکل‌دهی ساختار سازمان (۳) تعریف روابط گزارش‌دهی رسمی (۴) تعیین کارراهه شغلی کارکنان



پاسخنامه مدیریت دولتی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، نظریه‌ها و مبانی مدیریت دولتی، نظریه‌ها و مبانی خط‌مشی‌گذاری دولتی)

۱- گزینه «۲» طبق اطلاعات صورت مسئله $MO = 6$ ، $SK = 2$ و $CV = 0.2$ می‌باشد، اکنون برای محاسبه واریانس از دستور $SK = \frac{\mu - MO}{\sigma}$ و $CV = \frac{\sigma}{\mu}$ استفاده می‌کنیم:

$$\left. \begin{aligned} SK &= \frac{\mu - MO}{\sigma} \Rightarrow 2 = \frac{\mu - 6}{\sigma} = \mu - 6 = 2\sigma \\ CV &= \frac{\sigma}{\mu} \Rightarrow 0.2 = \frac{\sigma}{\mu} \Rightarrow \mu = 5\sigma \end{aligned} \right\} \Rightarrow 5\sigma - 6 = 2\sigma \Rightarrow \sigma = 2 \Rightarrow \sigma^2 = 4$$

۲- گزینه «۲» تویی که از جعبه اول انتخاب می‌شود یا قرمز است یا رنگ دیگر می‌باشد. بنابراین احتمال خواسته شده با توجه به حالت‌های مطلوب برابر است با:

$$\begin{aligned} \text{(I)} & \quad \left(\begin{array}{c} \text{قرمز} = 3 \\ \text{رنگ دیگر} = 5 \end{array} \right) \\ \text{(II)} & \quad \left(\begin{array}{c} \text{قرمز} = 4 \\ \text{رنگ دیگر} = 5 \end{array} \right) \end{aligned}$$

$$\frac{3}{8} \times \frac{5}{10} + \frac{5}{8} \times \frac{4}{10} = \frac{35}{80} = \frac{7}{16}$$

۳- گزینه «۳» پیشامد ناراضی بودن مشتری از خدمات بانک را با A و پیشامد مشتری از ساعت ۷-۱۰ را با B نشان می‌دهیم. طبق اطلاعات صورت مسئله $P(A) = 0.25$ و $P(A|B) = 0.3$ و $P(B|A) = 0.6$ می‌باشد. لذا با استفاده از قانون احتمال جمع داریم:

$$P(A \cup B) = P(A) + P(B) - P(A \cap B)$$

$$P(B|A) = 0.6 \Rightarrow \frac{P(A \cap B)}{P(A)} = 0.6 \Rightarrow \frac{P(A \cap B)}{0.25} = 0.6 \Rightarrow P(A \cap B) = 0.15$$

$$P(A|B) = 0.3 \Rightarrow \frac{P(A \cap B)}{P(B)} = 0.3 \Rightarrow P(B) = \frac{0.15}{0.3} = 0.5$$

$$P(A \cup B) = 0.25 + 0.5 - 0.15 = 0.6$$

در نتیجه داریم:

۴- هیچ‌کدام از گزینه‌ها صحیح نیست.

$\hat{\theta}_1$ برآوردگر ناریب برای θ است پس، مقدار اریب $\hat{\theta}_1$ است.

$\hat{\theta}_2$ برآوردگر اریب برای θ با مقدار اریبی ۳ می‌باشد. همچنین $Var(\hat{\theta}_1) = 16$ و $Var(\hat{\theta}_2) = 9$ است. اکنون کارایی نسبی $\hat{\theta}_1$ نسبت به $\hat{\theta}_2$ برابر است با:

$$\frac{MSE(\hat{\theta}_2)}{MSE(\hat{\theta}_1)} = \frac{Var(\hat{\theta}_2) + (\text{مقدار اریبی})^2}{Var(\hat{\theta}_1) + (\text{مقدار اریبی})^2} = \frac{9 + 0}{16 + (3)^2} = \frac{9}{16 + 9} = \frac{9}{25}$$

با توجه به توضیحات فوق هیچ‌کدام از گزینه‌ها صحیح نیست؛ اما سازمان سنجش گزینه (۳) را صحیح اعلام کرده است.

۵- گزینه «۱» خطای نوع اول، دوم و توان آزمون به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$\alpha = P(H_0 \text{ درست است} | \text{رد } H_0)$$

$$\beta = P(H_0 \text{ قبول است} | \text{رد } H_0)$$

$$\beta^* = 1 - \beta - P(H_0 \text{ رد است} | \text{قبول } H_0) = P(H_0 \text{ نادرست})$$

۶- گزینه «۳» با توجه به این که فاصله موردنظر دو انحراف معیار σ برای میانگین می‌باشد می‌توان گفت:

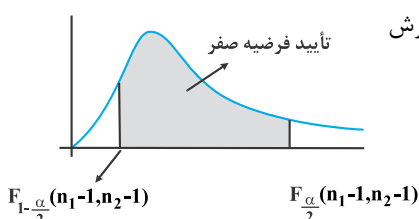
$$a = z\sigma_{\bar{x}} = \frac{z\sigma}{\sqrt{n}} \Rightarrow \sigma = \frac{\sqrt{n}}{z} a = \frac{\sqrt{36}}{2} a = 3a$$

۷- گزینه «۴» فرضیات مورد بررسی به صورت $\begin{cases} H_0: \sigma = 4 \\ H_1: \sigma < 4 \end{cases}$ می‌باشد و با توجه به معلومات سؤال $n = 16$ و $1 - \alpha = 90\%$ است و فرضیه پژوهشی زمانی تأیید می‌شود که:

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha}(n-1) \Rightarrow \frac{(n-1)S^2}{\sigma^2} < \chi^2_{0.1}(15) = 22 \Rightarrow S^2 < \frac{22 \times (4)^2}{15} = 22 / 46 \approx 23 / 5$$

۸- گزینه «۱» می‌دانیم که فرضیه صفر زمانی تأیید می‌شود که F محاسباتی در بازه اطمینان ناحیه پذیرش قرار بگیرد. یعنی داریم:

بنابراین ناحیه پذیرش H_0 به صورت زیر می‌باشد:



$$F < F_{\alpha}(n_1-1, n_2-1) = F_{\alpha}(9, 7) = 6 / 9$$

$$F > F_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_1-1, n_2-1) = \frac{1}{F_{\alpha}(n_2-1, n_1-1)} = \frac{1}{F_{\alpha}(7, 9)} = \frac{1}{6 / 9} = 0 / 12$$

و همین‌طور داریم:

۹- گزینه «۴» در آنالیز واریانس آماره آزمون دارای توزیع فیشر با $k-1$ و $k(n-1)$ درجه آزادی است. یعنی $F_{(k-1, k(n-1))}$.

۱۰- گزینه «۲» مدل رگرسیونی برآورد شده به صورت $y = a + bx = 7 + 3x$ می‌باشد و از طرفی داریم:

$$S_e^2 = \frac{SSE}{n-2} = \frac{SST - SSR}{n-2} = \frac{\sum y^2 - ny^{-2} - b(\sum xy - n\bar{x}\bar{y})}{n-2}$$

بنابراین در رابطه فوق هر کدام از عبارات که در صورت سؤال داده نشده را محاسبه می‌نماییم. بنابراین داریم:

$$\sum y = \sum 7 + 3 \sum x \Rightarrow 80 = 70 + 3 \sum x \Rightarrow \sum x = \frac{10}{3} \Rightarrow \bar{x} = \frac{3}{10} = \frac{1}{3}$$

$$S_e^2 = \frac{3092 - 10(64) - 3(820 - 10(\frac{1}{3})(8))}{10-2} = \frac{72}{8} = 9$$

همچنین $\bar{y} = \frac{80}{10} = 8$ بنابراین در کل داریم:

$$S_e = \sqrt{9} = 3$$

بنابراین داریم:

۱۱- گزینه «۳» بولدینگ سلسله‌مراتبی را برای طبقه‌بندی سیستم‌های گوناگون ارائه داده است. در این سلسله‌مراتب، میزان پیچیدگی سیستم‌های هر سطح از سیستم‌های سطح پیشین بیشتر است و قوانین سطوح پیشین در سطوح بعدی نیز صدق می‌کند؛ در حالی که سطوح بعدی، هر یک خصوصیات خاصی دارند که طبقات پیشین فاقد آنها هستند. این سطوح عبارتند از:

۱- **سطح ساختارهای ایستا:** این سطح، **سطح ساخت یا چارچوب‌ها** نیز نامیده می‌شود و شامل تمامی قوانین مربوط به **استاتیک** می‌باشد که در تمام سطوح بالاتر نیز صادق‌اند. حتی انسان که خود از سطح هفتم سیستم‌هاست، از نظر ساخت، تابع قوانین سطح اول است. مانند نقشه یک زمین یا یک نمودار سازمانی.

۲- **سطح سیستم‌های متحرک ساده (سطح ساعت‌گونه‌ها، پویایی ساده یا مکانیکی):** در این سطح تجزیه و تحلیل نظام‌یافته‌ای از سیستم‌های پویای ساده صورت می‌گیرد و حرکتی از پیش تعیین‌شده مشاهده می‌شود، مانند حرکت دوچرخه، حرکت موتورهای بخار و حرکت منظومه شمسی. بیشتر نظریه‌های علوم فیزیک، شیمی و اقتصاد در این سطح قرار می‌گیرند. قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی این سطح می‌باشند.



۳- سطح سیستم‌های سایبرنتیکی (سطح سازوکارها و مکانیزم کنترل خودکار و خود تنظیم یا سیستم‌های بازخورد): سیستم‌هایی که توسط مکانیزم بازخورد کنترل می‌شوند و می‌توانند تعادل خود را حفظ کنند، مانند ترموستات و موشک‌های قاره پیمای. در این سطح، رفتار سیستم هدف جوست، ولی نمی‌تواند تغییر هدف بدهد. در این سیستم‌ها، ارتباط و کنترل، لازمه حفظ تعادل سیستم و ادامه عملیات در مسیر از پیش تنظیم شده است. نکته مهم این است که عمل ارتباط (مثل انتقال درجه حرارت در ترموستات) و کنترل (از طریق قطع و وصل جریان) توسط خود سیستم و بدون دخالت عوامل خارجی انجام می‌گیرد. از ویژگی‌های این سطح، انتقال و تبادل اطلاعات است. ترموستات ساده‌ترین مصداق این سطح است.

۴- سطح سیستم‌های باز (سیستم‌های خودکفا، سیستم‌های قادر به تولیدمثل، تک‌یاخته‌ها یا ساختار خودنگهدارنده): این طبقه به سیستم‌های یاخته‌ای یا سلولی که مرز جدایی موجود زنده از جماد هستند، اختصاص می‌یابد. این سطح، اولین سطح سیستم‌های باز می‌باشد که توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود.

۵- سطح سیستم‌های تکاملی رستنی (سطح ژنتیکی - اجتماعی، سطح گیاه، سطح نبات یا سطح ژنتیک): نماد این سطح گیاه است. مشخصه این سطح تقسیم کار بین سلول‌ها و همچنین تفکیک دقیق بین ژنوتیپ (شامل کل ترکیب ژنتیکی شخص) و فنوتیپ (خصوصیات قابل مشاهده یا صفت یک ارگانیسم) است. همچنین در دوره زندگی سیستم‌های مورد نظر در این سطح، مراحل مشخصی به صورت تکوینی برنامه‌ریزی شده‌اند.

۶- سطح سیستم‌های حیوانی: سطح ششم، دنیای حیوانات است که ویژگی آن تغییرپذیری، رفتار غایت‌گرایانه، خودآگاهی، حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. سیستم‌های این سطح از تحرک و خودآگاهی بیشتری برخوردارند و دارای گیرنده‌های اطلاعاتی مخصوصی نظیر چشم و گوش بوده، از سیستم اعصاب و مغز نیز برخوردار هستند؛ بنابراین قادرند که اطلاعات را گرفته، تعبیر و تفسیر کرده و نسبت به آن واکنش مناسب نشان دهند.

۷- سطح سیستم‌های انسانی: این سیستم‌ها خودآگاه هستند؛ در واقع سیستم‌های این سطح، مخلوقاتی هستند که بر «توان کسب آگاهی خود» وقوف دارند؛ یعنی انسان «می‌داند که می‌تواند بداند». انسان علاوه بر هدف جو بودن، کمال جو نیز هست و به دنبال مطلوب‌هایی است که رسیدن به آن‌ها مشکل و گاهی محال است. ویژگی عمده انسان، خودآگاهی هوشیارانه (که متفاوت از خودآگاهی حیوانی است)، شعور و بصیرت است. خودآگاهی انسانی نسبت به خودآگاهی حیوانی پیچیده‌تر بوده و علاوه بر آن دارای کیفیت اندیشمندی است. یعنی نه تنها که می‌داند، بلکه می‌داند که می‌داند. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می‌رسند و انسان با ادراک بُعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آن‌ها به یکدیگر، تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کند.

۸- سطح سیستم‌های اجتماعی (سازمان‌های اجتماعی): این سطح شامل سیستم‌های سازمانی می‌شود. این سیستم‌ها تحت تأثیر عواملی نظیر ارزش‌ها، نقش‌ها، تاریخچه، فرهنگ و آثار هنری قرار دارند. این دسته از سیستم‌ها، در شمار پیچیده‌ترین سیستم‌های شناخته شده قرار می‌گیرند. واحد تشکیل‌دهنده این‌گونه سیستم‌ها، انسان نیست، بلکه نقشی است که انسان در سیستم اجتماعی بازی می‌کند و به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این راستاست که سازمان معنا می‌یابد. سطح سازمان اجتماعی مجموعه‌ای از نقش‌هایی است که از طریق کانال‌های ارتباطی با یکدیگر پیوند خورده‌اند.

۹- سطح سیستم‌های ماوراءالطبیعه، نمادی و مجرد دنیای ناشناخته‌ها (سطح متعالی): این سیستم‌ها در مرتبه‌ای قرار دارند که گیرنده‌های اطلاعاتی بشر، قادر به گرفتن اطلاعات از آن‌ها نیست و انسان از طریق دانش نتوانسته است به آن‌ها راه یابد؛ از این رو ماهیت پدیده‌ها و حوادثی مانند مرگ برای او مبهم مانده است.

نکته مهم آن است که سه سطح اول که مشتمل بر سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی هستند، با علوم «طبیعی - فیزیکی» سروکار دارند. سه سطح بعدی از سیستم‌های بیولوژیکی و زیستی تشکیل شده‌اند و قلمرو زیست‌شناسی، گیاه‌شناسی، جانورشناسی و پزشکی محسوب می‌شوند. سیستم‌های سه سطح آخر نیز با علوم انسانی، اجتماعی، رفتاری، هنر و مذهب سروکار دارند. شواهد تجربی و پیشرفت‌های نظری در نظریه سیستم‌ها، حکایت از آن دارند که سیستم‌های «طبیعی - فیزیکی»، «زیستی» و «اجتماعی - فرهنگی» رابطه‌ای به هم پیوسته دارند و به ترتیب پدیدار شده‌اند.

بیشتر تمهیدات نظری و تئوریک مطرح در علوم اجتماعی هنوز در سطح دوم قرار دارد و برخی مباحث نظری نیز اخیراً در سطح سوم مطرح شده است؛ این در حالی است که موضوعات و مباحث مطروحه در حوزه علوم اجتماعی مربوط به سطح هشتم است. مباحث نظری مطرح شده در خصوص تئوری سازمان، سیستم‌های ارتباطی، ساختار سازمانی، تعادل و رشد، فرایندهای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و پیشرفت‌های حاصله در علم مدیریت، هنوز از سطح سوم و چهارم فراتر نرفته است؛ در حالی که ما با شخصیت انسان‌ها و سازمان‌ها سروکار داریم که در سطح هشتم قرار می‌گیرند. بنابراین علم مدیریت توانایی کافی برای پاسخگویی به نیازهای سطح هشتم را ندارد و تا رسیدن به این سطح از توانایی فاصله بسیار زیادی دارد.



سطوح	عنوان سطح	مشخصه‌ها	نمونه‌ها	رشته‌های علمی
۱	ساختارها و چارچوب‌ها	ایستا الگوی کیهانی عناوین و اصطلاح‌شناسی سیستم‌های طبقه‌بندی	پل، کوه، اتم، کالبد‌ها (اسکلت‌ها)، نقشه‌ها، جغرافیا، فهرست‌ها، شاخص‌ها و کاتالوگ‌ها	عناصر توصیفی علوم
۲	ساعت‌گونه‌ها	حرکات از قبل تنظیم‌شده رویدادهای چرخه‌ای حرکت ساده و منظم (یا منظم شده) تعادل یا حالات توازن	منظومه شمسی، ماشین‌های ساده (ساعت یا قرقره) و نظام‌های متعادل اقتصادها	فیزیک، علم نجوم، مهندسی
۳	مکانیزم‌های کنترل	کنترل دور بسته خودکنترلی بازخورد انتقال اطلاعات	ترموستات، هوموستاسیس، و اتوپیل	سایبرنتیک
۴	سیستم‌های باز	از نظر ساختاری خودنگهدارنده تبدیل مواد نهاده نیرودهنده تولیدمثل	یاخته، رودخانه، و آتش (شعله)	تئوری سوخت و ساز
۵	سیستم‌های ژنتیکی - اجتماعی	اجتماع سلول‌ها و یاخته‌ها اجزای کنشی تقسیم کار (یاخته‌ها) تفکیک قسمت‌ها و وابستگی متقابل آنها به هم رشد براساس نظم و نسقی منظم	گیاهان	گیاه‌شناسی
۶	حیوانات	تحرک خودآگاهی دریافت‌کننده‌های حسی تخصصی سیستم عصبی کاملاً توسعه یافته ساختارهای دانش (تصویر ذهنی)	پرندگان و جانوران	جانورشناسی
۷	انسان‌ها	شعور بصیرت دانش زبان خود هشیاری ظرفیت تولید، جذب و تفسیر نمادها احساس گذر زمان	حیات انسانی	زیست‌شناسی، روانشناسی
۸	سیستم‌های اجتماعی - فرهنگی (انسان اجتماعی)	نقش‌ها ارتباطات ارزش‌ها معنا	خانواده، مهدکودک، باشگاه و کسب‌وکارها	تاریخ، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی
۹	سیستم‌های متعالی و فوق طبیعی	ناشناخته‌های گریزناپذیر	امور ماوراءالطبیعه، متافیزیک و زیباشناسی	فلسفه، دین، متافیزیک و زیباشناسی

۱۲- گزینه «۴» محرک‌های نوآوری عبارتند از: فرایند نوآوری نیازمند محرک‌هایی است که در سه دسته قابل بررسی هستند:

- ۱- متغیرهای ساختاری: ساختار ارگانیک، وفور منابع، ارتباطات زیاد در بین واحدها. ۲- متغیرهای فرهنگی: پذیرش ابهام، تحمل موضوعات غیرعملی، کنترل‌های بیرونی کم، تحمل ریسک، تحمل تضاد، تمرکز بر نتایج. ۳- متغیرهای منابع انسانی: تعهد بالا به آموزش و توسعه، امنیت شغلی بالا، وجود افراد خلاق.

۱۳- گزینه «۱» روش‌های تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از:

۱- **توفان مغزی (روش توفان فکری):** یکی از روش‌های متداول تصمیم‌گیری گروهی است و مقصود این است که از فشارهایی که بر اعضای گروه جهت‌سازش وارد می‌آید باید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه راه‌حل‌های ابتکاری و خلاق گردند. روشی برای تقویت انرژی خلاقانه یک گروه است. هدف این تکنیک ترغیب افراد برای بیان راه‌حل‌ها بدون ترس از انتقاد دیگران است.

روش توفان مغزی از ۵ الی ۶ نفر تشکیل شده که بیان مسئله به شیوه‌ای روشن توسط رهبر گروه صورت می‌گیرد و اعضا آزادی عمل در ارائه نظر دارند.

فرایند توفان فکری یا توفان مغزی دارای چهار قاعده اصلی است:

- اجتناب از نقد ایده‌های دیگران در حین ارائه نظرات
- در میان گذاشتن ایده‌ها، حتی پیشنهادهای ناپخته
- استقبال از ارائه پیشنهادهای بیشتر و پر و بال دادن به ایده‌های پیشنهادی

«هاسنلوپ» و «هاس» در سال ۲۰۰۷ میلادی، جلسات توفان مغزی را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

اولین نوع توفان مغزی، نشست‌های مجزا است. در این ساختار، رهبر تیم به صحبت‌های تمامی اعضا در خصوص مسئله تشریح‌شده گوش فرا می‌دهد و فهرستی واحد از ایده‌های حاصل از گفتگوها تنظیم می‌کند.

نوع دوم توفان مغزی، جلسات آزاد است. در جلسه آزاد، مشارکت‌کنندگان، افکار و پیشنهادهایی که به ذهنشان می‌رسد را ابراز می‌کنند و این افکار به‌صورت فهرست‌وار گردآوری می‌شود. اگرچه ایده‌ها ممکن است دارای ابهاماتی باشند.

نوع سوم توفان مغزی، جلسات ساختاریافته است. جلسات ساختاریافته، نشست‌های برنامه‌ریزی شده هستند که به دقت به اجرا درمی‌آیند و ایده‌ها عاری از هرگونه ابهام هستند.

۲- **روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی (روش گروه اسمی):** زمانی که تنها تعداد کمی از افراد در گروه بحث می‌کنند و دیدگاه خود را بر دیگران غالب می‌کنند، جلسات مباحثه گروهی غیراثربخش خواهد بود. روش گروه اسمی با ایجاد ساختار برای فراهم‌سازی مشارکت برابر تمامی اعضای گروه به‌صورت مستقل از یکدیگر، این مشکل را برطرف می‌سازد.

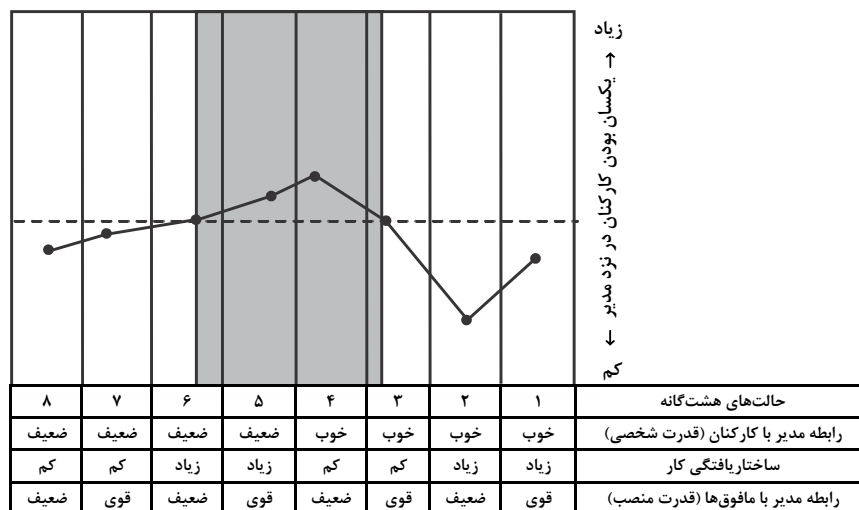
در این روش، افراد گروه به هنگام تصمیم‌گیری حق بحث، صحبت یا تفسیر ندارند. اعضا به صورت فیزیکی در جلسه حاضر می‌شوند ولی هر کدام باید به صورت مستقل در تصمیم‌گیری عمل نمایند. مزیت عمده این روش عبارت است از اینکه به گروه اجازه می‌دهد گرد هم آیند ولی هرکس باید به صورت مستقل بیندیشد و تفاوت آن با شیوه‌های دیگر تصمیم‌گیری این است که در اینجا مسئله ایجاد رابطه متقابل یا تعامل مطرح نیست.

فرایند مربوط به تکنیک گروه اسمی شامل هفت مرحله است.

- **تعریف مسئله:** رهبر گروه مسئله را تعریف می‌کند. افراد اجازه بحث ندارند.
- **ایجاد ایده‌ها:** هر عضو مشارکت‌کننده در گروه، ایده‌های خود را حول مسئله موردنظر بر روی کاغذ یادداشت می‌کند.
- **نظرخواهی از کلیه اعضا:** هر عضو گروه ایده‌هایش را در گروه مطرح می‌کند. رهبر گروه ایده‌ها را بر روی تابلو یا تخته‌سیاه ثبت می‌کند.
- **پالایش ایده‌ها:** در این مرحله بین اعضای گروه، بحث آزاد صورت می‌پذیرد و هروقت که نیاز باشد، افراد به تشریح و تبیین ایده‌های خود می‌پردازند.
- **رأی‌گیری اولیه:** افراد به‌صورت انفرادی بهترین راهکارها را بر روی یک ورقه رأی مخفی رتبه‌بندی می‌کنند. در پایان رأی‌گیری، راه‌حلی که میانگین پایین‌تری دارند، حذف می‌گردند.



- ارزیابی لیست ایده‌های تعدیل‌شده: اعضای گروه در خصوص راه‌حل‌های باقی‌مانده از یکدیگر پرسش می‌کنند.
 - رأی‌گیری نهایی: در یک رأی‌گیری مخفی دیگر، ایده‌ها براساس درجه اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند. ایده‌ای که بالاترین رأی را در بین اعضای گروه کسب می‌کند، به‌عنوان راهکار نهایی انتخاب می‌شود. مهم‌ترین عیب این روش، زمان‌بر بودن آن است.
 - ۳- میزگرد از راه دور (ملاقات‌های الکترونیکی): جدیدترین روش در تصمیم‌گیری گروهی میزگرد از راه دور است، حدود ۵۰ نفر اطراف یک میز که به شکل نعل است می‌نشینند، همه صندلی‌ها خالی است و تماس فقط از طریق کامپیوتر می‌باشد. مزیت عمده گروه‌های الکترونیکی گمنامی، سرعت و صداقت است. صداقت در بالاترین حد خود است و سرعت بالاست.
 - ۴- روش دلفی: فن دلفی برای مسائل پیچیده‌ای که باید با نظر کارشناسی حل و فصل شوند، به‌کار گرفته می‌شود. این روش مشابه روش اسمی است، با این تفاوت که حضور فیزیکی اعضا الزامی نیست و اعضاء حق تماس رو در رو را ندارند، تصمیم‌گیری با استفاده از ارائه پرسشنامه به هر فرد صورت می‌گیرد تا در مورد حل مشکل راه‌حل ارائه دهند. در این روش، ضایعه گروه‌اندیشی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. فن دلفی روشی عالی برای گردآوری ایده‌ها از کارشناسان در مناطق مختلف جغرافیایی است.
 - ۵- تفکیک نردبان تاشو: هدف این روش کاهش اثرات کم‌رویی و خجالتی بودن افراد در جلسات گروهی چهره‌به‌چهره است که به‌صورت بالقوه در افراد وجود دارد. اعضای گروه یکی یکی در هر مرحله از فرایند تصمیم‌گیری اضافه می‌شوند، به‌گونه‌ای که به ایده‌های افراد توسط نقطه نظرات مباحثه‌کنندگان قبلی خدشه‌ای وارد نمی‌شود.
 - ۶- جانب‌داری حبله‌گرانه و پرسش جدلی: دو شیوه برای خنثی‌سازی تک‌فکری گروهی و خطاهای شناختی عبارتند از: روش جانب‌داری حبله‌گرانه (دفاع شیطانی) و پرسش جدلی.
 - الف - روش جانب‌داری حبله‌گرانه: زمانی که اعضای گروه تمایلی به جر و بحث ندارند و نوعی خفقان در گروه به‌وجود می‌آید، رویکرد جانب‌داری حبله‌گرانه روشی است که در مقابل چنین جوی می‌ایستد و فرایند نقادی در گروه را سامان می‌دهد. به‌طوری که یک فرد در نقش مدافع، از راه‌حل ارائه شده جانب‌داری می‌کند؛ در طرف مقابل، فردی دیگر با روش شیطننت‌آمیز سعی می‌کند با فهرست نمودن معایب و ایرادات راهکار مذکور، دلایل و توجیهات خود را در مخالفت با گزینه مورد نظر ابراز نماید.
 - ب - روش پرسش جدلی: روش پرسش جدلی یک گام جلوتر از شیوه دفاع شیطانی است. در این روش، یک مسئله به دو گروه از افراد داده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا گزینه‌ها را مورد بررسی قرار داده و یک راه‌حل را برای مسئله انتخاب نمایند. سپس مدیر مربوطه به استدلالات هر گروه در خصوص انتخاب راهکار گوش فرامی‌دهد و در همین حین نیز گروه دیگر، با نقد گزینه انتخابی، گروه مقابل را به چالش می‌کشاند. در طول این مباحثات جدل‌آمیز، مدیر به مخاطرات احتمالی و تنگناهای مربوط به گزینه‌ها آگاهی پیدا می‌کند.
-
- ۱۴- گزینه «۴» بر طبق نظریه رهبری اقتضایی فیدلر، وی در تلاش برای ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را مورد مطالعه قرار داد. وی برای تعیین سبک رهبری، از مدیران خواست تا کارکنان را طبق نظر خود و حتی‌المقدور بدون غرض‌ورزی، رتبه‌بندی کنند. مدیرانی که میان کارکنان تمایز و ترجیح کمتری قائل بودند، بیشترین امتیاز را از پرسشنامه ویژه‌ای که بدین منظور تنظیم شده بود به‌دست آوردند، در مقایسه با مدیرانی که امتیاز کمتری کسب کرده بودند، عامه کارکنان را با دید موافق‌تر و مثبت‌تری در نظر می‌گرفتند. فیدلر دسته اول را مدیران رابطه‌گرا و دسته دوم را مدیران کارگرا نامید. وی بر این باور بود که پرسشنامه مذکور، به جای سنجش رفتار مدیر، ویژگی‌های شخصیتی او را آشکار می‌سازد. با توجه به اینکه «مدیر نمی‌تواند شخصیت و سبک رهبری خود را تغییر دهد، ولی می‌تواند محیط را تغییر دهد».
- به نظر فیدلر، مطلوبیت وضعیت، با سه متغیر زیر قابل تبیین است:
- ۱- رابطه رهبر و پیرو (قدرت و نفوذ شخصی رهبر): احساس پیروان نسبت به رهبر، میزان اعتماد و اطمینان کارکنان به مدیر و درجه وفاداری آنان به وی
 - ۲- ساختار یافتگی کار: میزان یکنواختی و تکراری بودن یا تنوع وظایف کاری، میزان تعین و مشخص بودن یا ابهام آن‌ها
 - ۳- قدرت منصب و مقام: میزان حمایت مافوق‌ها از مدیر، میزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر
- اگر یک مدیر متنفذ و دارای قدرت شخصی، ضمن بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، عهده‌دار انجام کاری معین و تعریف‌شده باشد، می‌تواند از سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند؛ همچنین اگر مدیری مقبولیت و قدرت شخصی ناچیزی داشته باشد و بدون بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، عهده‌دار انجام کار نامعین و جدید گردد، مجبور است از سبک آمرانه و دستوری استفاده کند؛ در حالی که اگر موقعیت به گونه‌ای باشد که مدیر ضمن بهره‌مندی از حمایت نسبی مدیران مافوق، با کاری نسبتاً معین سر و کار داشته باشد و از نظر قدرت شخصی و مقبولیت نیز در حد متوسط ارزیابی شود، باید از سبک رهبری میانه‌رو و مبتنی بر روابط انسانی استفاده کند. نمودار زیر رابطه میزان اثربخشی سبک‌های رهبری کارگرا و رابطه‌گرا را در موقعیت‌های مختلف نشان می‌دهد.



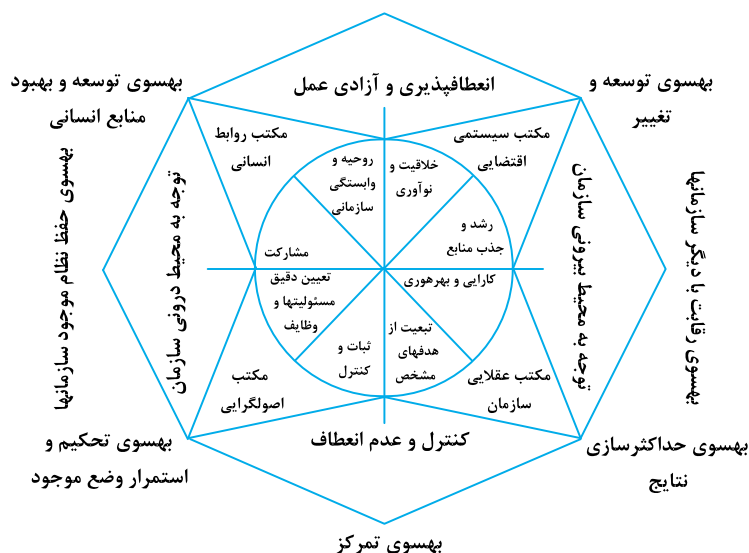
وضعیت‌هایی که مدیران رابطه‌گرا در آن‌ها موفق‌ترند:

وضعیت‌هایی که مدیران کارگرا در آن‌ها موفق‌ترند:

نمودار مفهوم‌سازی نظریه اقتضایی فیدلر

۱۵- گزینه «۲» کوئین و همکارانش ضمن برشمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده‌اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد نشان دهند. به زعم آنان این مکاتب و نظریات که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر به نظر می‌رسند، وجوه مختلف یک پدیده واحد را توصیف می‌کنند. آن‌ها اجزاء یک کلیت واحد و مکمل یکدیگرند. کوئین و همکارانش دو محور را در مدل خود مشخص کرده‌اند. **محور عمودی میزان انعطاف و کنترل را نشان می‌دهد**، بدین ترتیب که هر چه از بالا به پایین می‌آییم از میزان انعطاف کاسته و به میزان کنترل افزوده می‌شود. **محور افقی نشانگر توجه به محیط درونی و بیرونی است**. در شکل، مدل تلفیقی کوئین و همکاران را ملاحظه می‌کنید. به عنوان مثال مکتب روابط انسانی در این مدل از حداکثر انعطاف‌پذیری برخوردار بوده و بیشترین توجه را به درون سازمان معطوف کرده است. مکتب سیستمی با انعطاف‌پذیری بالا، به محیط خارجی سازمان توجه دارد و سایر مکاتب به همین ترتیب در نمودار نشان داده شده‌اند.

بهبودی عدم تمرکز



«مدل تلفیقی مکاتب مدیریت»

در این مدل هشت نوع جهت‌گیری نیز مشاهده می‌شود که حاکی از گرایش‌های مختلف مکاتب مذکور در مدل‌اند. این جهت‌گیری‌ها ممکن است ابتدا برای ما متناقض و متضاد جلوه کند، اما اگر به عملکرد واقعی سازمان‌ها دقیق شویم، درمی‌یابیم که هر سازمانی در دوران حیات خود به این جهت‌گیری‌ها نیاز دارد. فرضاً سازمان ضمن آن‌که نیازمند توسعه و تغییر است، ثبات و کنترل را نیز لازم دارد و در عین حال که به روحیه کارکنان توجه دارد، نمی‌تواند از هدف‌های مشخص و کارایی نیز غافل بماند. در این طبقه‌بندی ویژگی‌های هر مکتب به صورت زیر می‌باشد:

۱- در مکتب اصول‌گرایی توجه به محیط درونی سازمان و کنترل و عدم انعطاف است.

۲- در مکتب عقلایی سازمان، توجه به محیط بیرونی سازمان و کنترل و عدم انعطاف است.

۳- در مکتب سیستمی و اقتضایی توجه به محیط بیرونی سازمان و انعطاف‌پذیری و آزادی عمل است.

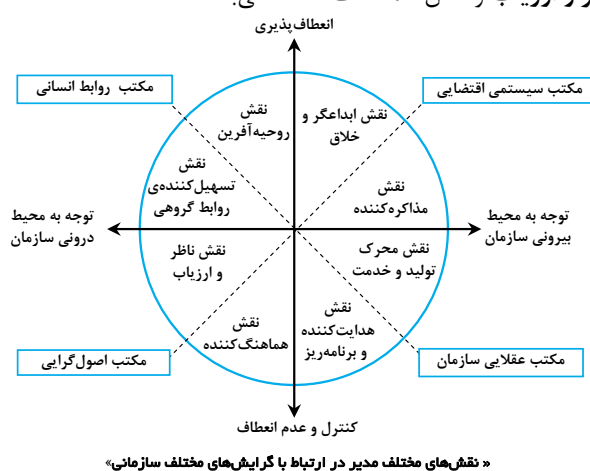
۴- در مکتب روابط انسانی، توجه به محیط درونی سازمان و انعطاف‌پذیری و آزادی عمل است.

مدل تلفیقی مکاتب مدیریت، کلیه‌ی مکاتب را در قالب یک مجموعه ارائه داده و برای مدیر، با توجه به این مکاتب، نقش‌هایی مختلف قائل است. به عبارت دیگر، مدیر با استفاده از توصیه‌های مکاتب مختلف باید نقش‌هایی را ایفا کند و مجموعه‌ی نقش‌های او که برگرفته از نظریه‌های مختلف مدیریتی‌اند به او امکان عملکردی موفق می‌دهند.

همان‌گونه که در نمودار ملاحظه می‌شود، نقش‌های هشتگانه منطبق بر گرایش‌های مختلفند که در هشت قسمت نمودار درج شده است. مثلاً برای تحقق هدف کارایی و بهره‌وری، مدیر باید نقش محرک تولید و خدمت را بازی کند، یا برای نیل به هدف ایجاد روحیه و تعلق سازمانی، نقش روحیه‌آفرین را در سازمان ایفا کند.

ارتباط نقش‌ها و مکاتب مدیریت بدین صورت ارائه شده است:

نقش مدیر در مکتب سیستمی/اقتضایی، نقش ابداعگر و خلاق و مذاکره‌کننده می‌باشد. نقش مدیر در مکتب عقلایی سازمان، نقش محرک تولید و خدمت و هدایت‌کننده و برنامه‌ریز می‌باشد. نقش مدیر در مکتب روابط انسانی، نقش روحیه‌آفرین و تسهیل‌کننده روابط گروهی می‌باشد. نقش مدیر در مکتب اصول‌گرایی، نقش ناظر و ارزیاب و نقش هماهنگ‌کننده می‌باشد.



۱۶- گزینه «۱» محیط سازمان با تحمیل محدودیت‌ها و الزام سازمان به انطباق با محیط به عنوان بهای ادامه حیات، بر آن تأثیر می‌گذارد. رشد سازمانی محصول توانایی سازمان‌ها برای ایجاد شایستگی‌های محوری است که نیازهای ذی‌نفعان سازمان را تأمین می‌کند و همچنین برای آنها امکان دسترسی به منابع محدود را فراهم می‌سازد. یکی از تئوری‌هایی که درباره روابط سازمان - محیط می‌باشد، تئوری نهادی می‌باشد. «تئوری نهادی» (Institutional Theory) به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذی‌نفعان فراهم سازند.

جامعه‌شناس آمریکایی، فیلیپ سلزنیک، به عنوان پدر تئوری نهادی ادعا می‌کرد که سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود، بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز، خود را سازگار یا منطبق می‌کنند. نظریه‌پرداز نهادی نوین، ریچارد اسکات، نهادینه شدن را بدین صورت تعریف می‌کند: فرایندی که از طریق آن کنش‌ها (و اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترک به خود می‌گیرند. گاهی اوقات، کنش‌ها و اقدامات تکرار می‌شوند، زیرا قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد (نفوذهای قانونی و سیاسی). گهگاهی الگوهای فعالیت به وسیله هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات حمایت می‌شوند (نفوذهای فرهنگی) و بعضاً از طریق شبیه بودن یا شبیه شدن به نهاد دیگر حمایت می‌شوند (نفوذهای اجتماعی). از دیدگاه سلزنیک، از این لحاظ واژه سازمان، نوعی بی‌رویی و مجموعه‌ای از فعالیت‌های خشک و در ظاهر معنی‌داری را که آگاهانه هماهنگ شده‌اند القا می‌کند. «سازمان» وسیله‌ای کاربردی و ابزاری منطقی را که برای انجام کار طراحی شده است به ذهن متبادر می‌کند. به عکس «نهاد» که تا حد زیادی محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است، جانبداری پاسخ‌گو و تطابق‌پذیر است.

به‌منظور افزایش شانس بقا در حین رشد، سازمان‌ها باید پذیرش و مشروعیت لازم را از منظر ذی‌نفعانشان به دست آورند. تئوری نهادی اثبات می‌کند که سازمان‌ها چگونه مهارت‌هایی در خود ایجاد می‌کنند که ضمن آنکه مشروعیتشان در نزد ذی‌نفعان افزایش می‌یابد، مهارت‌های لازم در خصوص افزایش کارایی فنی نیز در آنها ایجاد می‌شود. تئوری نهادی همچنین استدلال می‌کند که سازمان‌های جدید برای افزایش شانس بقا، بسیاری از مقررات و نظامنامه‌های رفتاری را در محیط نهادی اطراف خود جستجو می‌کنند. محیط نهادی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط است که رفتار جامعه و سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

اینکه چرا سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند، در قالب سه نوع فرایند هم‌شکلی یا فشار نهادی قابل تبیین است:

الف - هم‌شکلی اجباری: زمانی به‌وجود می‌آید که یک سازمان، هنجارهای خاصی را بدین خاطر اختیار می‌کند که فشارها به‌وسیله قوانین و مقررات دولتی، دیگر سازمان‌ها و جامعه به‌طور عام بر سازمان تحمیل می‌شود. همان‌طور که وابستگی سازمان‌ها به یکدیگر افزایش می‌یابد، سازمان وابسته احتمالاً به شکل زایدالوصفی شبیه به سازمان‌های قدرتمندتر می‌شود.

ب - هم‌شکلی تقلیدی: زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها تمعداً به تقلید و کپی‌برداری از دیگران روی می‌آورند تا مشروعیت خویش را افزایش دهند. یک سازمان جدید علاقه‌مند است تا از ساختار و فرایندهای سازمان‌های موفق تقلید کند؛ به‌ویژه زمانی که محیط، دارای ویژگی عدم اطمینان است و سازمان جدید در تلاش است تا ساختار، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگی را بیابد که به آن اجازه می‌دهد تا بقای خود را تضمین کند.

ج - هم‌شکلی هنجاری: زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها به همانندسازی روی می‌آورند، چرا که آنها از هنجارها، انتظارات فرهنگی و ارزش‌های سایر سازمان‌ها در محیط الگو می‌پذیرند. سازمان‌ها، ارزش‌ها و هنجارها را از طرق مختلف کسب می‌کنند. مدیران و کارکنان اغلب از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می‌شوند و با خودشان هنجارها و ارزش‌های کارفرمایان و سازمان‌های پیشین را به سازمان جدید وارد می‌کنند. سازمان‌ها همچنین ممکن است به‌طور مستقیم، هنجارها و ارزش‌ها را از طریق صنعت، اتحادیه و انجمن‌های حرفه‌ای کسب نمایند. انجمن‌های صنفی از طریق نشست‌های مشترک و نشریات منتشره ممکن است ایده‌های ویژه‌ای را به اعضایشان عرضه نمایند. به علت این تأثیر غیرمستقیم، سازمان‌ها در درون یک صنعت، دیدگاه مشترکی از جهان پیرامون خود ایجاد می‌نمایند.

۱۷- گزینه «۳» اصول و اجزای سازمان یادگیرنده از دیدگاه پیتر سنگه عبارتند از:

(۱) **مهارت شخصی (سرآمدی شخصی):** سرآمدی یا مهارت فردی به تعهد مستمر شخص در شفاف‌سازی و عمق‌بخشی بصیرت فردی، انرژی‌بخشی، شکلیابی و ورزیدن و توانایی برای دیدن واقعیات همانگونه که هستند، اشاره دارد. این اصل چیزی فراتر از شایستگی و مهارت است. در این سازمان‌ها، افراد خودآگاه بوده، به‌طور باز با دیگران برخورد دارند.

(۲) **مدل‌های ذهنی:** در این سازمان‌ها، همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند. مدل‌های ذهنی، تجلیات شناختی از سیستم‌های بیرونی هستند که روابط علی - معلولی مسائل مربوط به اداره سیستم‌ها را مشخص می‌سازند. مدل‌های ذهنی به ایده‌ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقداماتشان و معنابخشی به تجربیاتشان مورد استفاده قرار می‌دهند، اشاره دارد.

(۳) **یادگیری تیمی و گروهی:** عبارت است از فرایند همراستاسازی و توسعه ظرفیت یک تیم برای خلق نتایجی که برای اعضایش کاملاً مطلوب و خوشایند است. همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا در آوردن برنامه‌های مورد توافق، همکاری می‌کنند.

(۴) **بینش یا بصیرت مشترک:** بینش مشترک، بینشی است که اعضا در سرتاسر سازمان کاملاً نسبت به آن متعهد هستند. یعنی اینکه همه اعضای این سازمان‌ها به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می‌کنند.

(۵) **تفکر سیستمی:** تفکر سیستمی عبارت است از ظرفیت‌سازی در افراد برای بررسی یک مشکل در قالب مجموعه‌ای کامل از عناصری که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند. در اینجا همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند.

۱۸- گزینه «۲» یکی از نوع‌شناسی سازمان‌ها، نوع‌شناسی داتیل کتز و رابرت کاهن می‌باشد که سازمان‌ها را به عنوان خرده‌سیستم‌هایی از جامعه بزرگ‌تر می‌نگرند که برای دستیابی به هدف جامعه دارای کارکردهایی هستند و این کارکردها مبنای تقسیم‌بندی سازمان‌ها قرار می‌گیرند:

الف - کارکرد تولیدی یا اقتصادی: خلق ثروت و یا خلق کالا و خدمات همچون سازمان‌های بازرگانی

ب - کارکرد نگهدارنده جامعه: جامعه‌پذیری و مراقبت‌های عمومی همچون سازمان‌های درمانی و آموزشی

ج - کارکرد انطباقی: خلق دانش همچون دانشگاه‌ها

د- کارکرد مدیریتی - سیاسی: فعالیت‌های حکمیت، هماهنگی و کنترل منابع همچون سازمان‌های دولتی، ادارات پلیس، احزاب سیاسی، سیستم‌های قضایی و گروه‌های ذی‌نفع

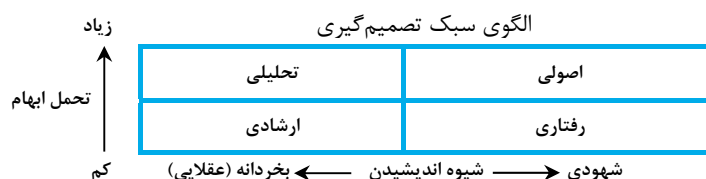
۱۹- گزینه «۱» شیوه‌های تصمیم‌گیری از دیدگاه مک‌گرت و همکارانش عبارتند از:

- **تصمیم‌گیری ارشادی (رهبری، دستوری یا آمرانه):** کسانی که از این شیوه استفاده می‌کنند در برابر اطلاعات مبهم، بردباری ندارند و همواره در پی تصمیمات بخردانه هستند. این افراد از کارایی و منطق بالایی برخوردارند. آن‌ها بیشتر به کارایی توجه می‌کنند و به هنگام تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل به پایین‌ترین میزان اطلاعات اکتفا می‌نمایند. این افراد به سرعت عمل می‌کنند، راه‌حل‌های ساده و روشن را ترجیح می‌دهند و معمولاً به دوره‌های کوتاه مدت توجه می‌کنند. مدیران با سبک دستوری برای اخذ تصمیم به مقررات و قواعد موجود اتکا می‌کنند و به‌صورت پرخاشگرانه از موقعیت خودشان برای دستیابی به نتایج بهره می‌گیرند.

– **تصمیم‌گیری تحلیلی:** کسانی که از این شیوه استفاده می‌کنند در برابر اطلاعات مبهم از بردباری و شکیبایی برخوردارند، راه‌حل‌های پیچیده را مورد ملاحظه قرار می‌دهند، از حل مسئله لذت می‌برند و در پی کسب اطلاعات بیشترند و می‌خواهند بیشتر در آن باره بیندیشند. این افراد داشتن اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری را ترجیح داده، در نتیجه گزینه‌های زیادی را در نظر می‌گیرند. این مدیران در تصمیم‌گیری دقت فراوان می‌کنند و می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند. این‌گونه افراد از حل مسئله لذت می‌برند و درصدد آن هستند که بهترین پاسخ ممکن را از طریق استفاده از روش‌های نوآورانه به‌دست آورند.

– **تصمیم‌گیری نظری (تئوریک، الهامی، ادراکی، مفهومی یا اصولی):** کسانی که از این روش استفاده می‌کنند دارای دیدگاهی باز و دورنمای وسیع هستند. چنین مدیرانی، گزینه‌های بسیار متعدد و راه‌حل‌های زیادی را مدنظر قرار داده و برای حل مسائل، به‌صورت خلاقانه عمل می‌کنند. این افراد به دوره‌های بلند مدت توجه می‌کنند و در امر یافتن راه‌حل‌های ابتکاری و خلاقانه توانایی بالایی دارند. این افراد درجه تحمل ابهامشان بالاست، نگرش انسان‌گرایانه و هنرمندانه دارند و در نگاهشان به مسائل، رویکرد اجتماعی دارند.

– **تصمیم‌گیری رفتاری:** کسانی که از این شیوه استفاده می‌کنند با دیگران همکاری می‌کنند. آن‌ها همواره به پیشرفت‌ها و دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می‌کنند، دارای روحیه حمایت‌گر نسبت به دیگران بوده و پیشنهادات را به خوبی می‌پذیرند و به نتیجه جلسات گروهی، شوراهای و گردهمایی‌ها اهمیت می‌دهند. در این شیوه، نحوه اندیشیدن شهودی است ولی در مقابل عدم اطمینان دارای تحمل کمتری است.



۲۰- **گزینه «۴»** رابطه بین ساختار و تکنولوژی، همیشه واضح و روشن نیست. برای بررسی این موضوع، رابطه تکنولوژی با اجزای ساختاری سازمان یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را بررسی می‌کنیم:

الف – تکنولوژی و پیچیدگی: اگر میزان تکراری بودن تکنولوژی زیادتر باشد، تعداد گروه‌های حرفه‌ای کمتری موردنیاز بوده و افراد حرفه‌ای سازمان به آموزش کمتری نیاز دارند. عکس این قضیه نیز صادق است. یعنی تکنولوژی غیرتکراری به احتمال زیاد، پیچیدگی سطح بالایی را سبب می‌شود. به موازات پیچیده‌تر شدن کار، حیطه کنترل محدود شده و تفکیک عمودی افزایش می‌یابد.

ب – تکنولوژی و رسمیت: با بررسی پنج تحقیق عمده در مورد تکنولوژی، محققین دریافتند که بین تکنولوژی و رسمیت ارتباط مثبتی وجود دارد.

ج – تکنولوژی و تمرکز: رابطه بین تکنولوژی و تمرکز، نتایج ناسازگاری ایجاد می‌کند. دلیل منطقی که می‌تواند ارائه شود این است که تکنولوژی‌های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته، در حالی که تکنولوژی غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری نیز صورت گیرد. رابطه تکنولوژی و تمرکز به‌وسیله میزان رسمیت تعدیل می‌شود و هم قوانین رسمی و هم تصمیم‌گیری متمرکز، هر دو مکانیزم‌های کنترل هستند که مدیریت می‌تواند آن‌ها را جانشین یکدیگر کند.

نتایج نهایی نشان می‌دهد که تکنولوژی تکراری با پیچیدگی کم و رسمی بودن زیاد همراه است و تکنولوژی اگر رسمیت کم باشد یا تمرکزگرایی رابطه مثبتی دارد.

۲۱- گزینه «۴» انواع دسته‌بندی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها عبارتند از:

الف) دسته‌بندی بر مبنای رویکرد دوبعدی: فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در قالب رویکرد دوبعدی بیرونی – درونی و جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و محیطی دسته‌بندی شده است:

۱- **بعد درونی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها:** مدیریت توسعه منابع انسانی، ایمنی و سلامتی در کار، انطباق‌پذیری با تغییرات و مدیریت اثربخش منابع طبیعی و محیطی را شامل می‌شود.

۲- **بعد بیرونی مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها:** سرمایه‌گذاران، نهادهای محلی، شرکای تجاری، عرضه‌کنندگان و مشتریان، حقوق بشر و مراقبت‌های محیطی را شامل می‌گردد.

ب) دسته‌بندی پورتر و کرامر: پورتر و کرامر، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را به دو دسته تقسیم می‌نمایند:

۱- **مسئولیت اجتماعی واکنشی:** که مشخصات آن عبارتند از فعالیت به عنوان یک شهروند سازمانی خوب توأم با مراقبت اجتماعی ذی‌نفعان و نیز کمینه‌سازی اثرات تخریبی موجود یا قابل پیش‌بینی فعالیت‌های سازمان.

۲- **مسئولیت اجتماعی استراتژیک:** که سازمان فعالیت‌های زنجیره ارزش‌ساز را به جامعه منتقل نموده و راهبرد شرکت را در محیط رقابتی ارتقا می‌بخشد و دارای دو بعد است:

الف – بعد درون – بیرون: یعنی سازمان از طریق فعالیت‌های عملیاتی خود بر جامعه تأثیر می‌گذارد.

ب – بعد بیرون – درون: اینکه شرایط اجتماعی و بیرونی بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

ج) مدل ارزیابی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها: که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در قالب هرم چهارسطحی تقسیم‌بندی شده است و به ترتیب از پایین‌ترین سطح به بالا عبارتند از: مسئولیت اجتماعی اقتصادی – مسئولیت اجتماعی قانونی – مسئولیت اجتماعی اخلاقی – مسئولیت اجتماعی ارادی.



نظریه‌ها و مبانی مدیریت دولتی - نظریه‌ها و مبانی خط‌مشی‌گذاری دولتی

۴۱- در کدام یک از نهضت‌های مدیریتی در بخش عمومی تلاش می‌شود بیشترین رفاه و مطلوبیت برای شهروندان به کمک خود آنان فراهم آید؟
(۱) شبکه‌ای (۲) ارزش عمومی (۳) رویکرد باز (۴) مشارکتی

۴۲- مدیر دولتی در استفاده از دانش و خرد تحت مبانی پست‌مدرنیسم، نیاز به چه مهارت‌هایی دارد؟
(۱) انتقادی و تخصصی (۲) ادراکی و قیاسی (۳) فنی و انسانی (۴) انتقادی و تفسیری

۴۳- وقتی از یک سیستم خودتنظیم و چندمرکزی که مبتنی بر گفتمان پویای چندجانبه و هماهنگی بدون نیاز به دستور سلسله‌مراتبی است، صحبت می‌کنیم، چه نظامی مورد نظر است؟
(۱) حکمرانی چندسطحی (۲) حکمرانی شبکه‌ای (۳) نهادگرایی جدید (۴) خودکفایی حکمرانی

۴۴- ادعای خصوصی‌سازی در افزایش کارایی بخش عمومی، با کدام چالش روبه‌رو می‌شود؟
(۱) بازار بخش عمومی، سیاسی است. (۲) بازار بخش عمومی، نامحدود است.
(۳) رقابت موجه، کارایی نیست. (۴) بخش عمومی به دنبال کارایی نیست.

۴۵- هدف کدام نوع سازمان، ایجاد تبادلات ارزش‌آفرین و ساده‌تر میان ارائه‌دهندگان و بهره‌گیرندگان از خدمت است؟
(۱) مبادله‌ای (۲) شبکه‌ای (۳) پلتفرمی (۴) خدمات عمومی

۴۶- ارتباط نظریه «چرخه موضوع - توجه» (Issue - attention cycle) آنتونی داونز با پنجره خط‌مشی را در قالب کدام گزاره می‌توان تحلیل کرد؟
(۱) در فرصت مطلوب باید سریعاً اقدام کرد.
(۲) پنجره باز بر نوع دستور کار تصمیم‌گیری مؤثر است.
(۳) تغییر افراد کلیدی موجب بازشدن یک پنجره می‌شود.
(۴) گاهی پنجره خط‌مشی به این دلیل بسته می‌شود که هیچ راه‌حلی در دسترس نیست.

۴۷- برای اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی، وجود کدام موارد زیر، اساسی‌تر است؟
(۱) قانون - بوروکراسی (۲) بخش خصوصی - بخش دولتی (۳) سیاست - اداره (۴) اراده سیاسی - ظرفیت اداری

۴۸- اگر ارزش محوری نظام اداری، عدالت اجتماعی باشد، نقش غالب دولت در اداره جامعه چه خواهد بود؟
(۱) راهبردشناس (۲) ساکن‌دار (۳) خادم (۴) مجری

۴۹- در نهضت خدمات عمومی جدید، «آزادی عمل اداری» چه شکلی به خود می‌گیرد؟
(۱) معطوف به کارآفرینی در سازمان‌های دولتی (۲) در چارچوب قوانین موجود
(۳) محدود به همراه قبول مسئولیت اداری (۴) رقابتی

۵۰- برای تحلیل نظریه‌های اداره امور عمومی، کدام یک از دوگان‌های زیر، جامع‌تر است؟
(۱) دولت - جامعه (۲) دموکراسی - بوروکراسی
(۳) عقلانیت ابزاری - عقلانیت ارزشی (۴) ارزش عمومی - ارزش خصوصی

۵۱- انسان‌شناسی کدام یک از نظریه‌های اداره امور عمومی با سایر نظریه‌ها متفاوت است؟
(۱) سنتی (۲) جدید (۳) خدمات عمومی جدید (۴) دموکراتیک

۵۲- کدام یک از سبک‌های مدیریتی در بخش دولتی، عمدتاً پایبند به عقلانیت ابزاری است ولی عقلانیت ارزشی، مکمل نحوه عمل آن است؟
(۱) تلفیقی (۲) حکمرانی کل‌گرا (۳) حکمرانی عمومی (۴) مدیریت ارزش عمومی

۵۳- در فرایند سازمان‌داری (Organizationship) در بخش دولتی، عناصر اصلی کدام‌اند؟
(۱) خط‌مشی - راهبرد - رویه (۲) حکمرانی - مدیریت - عملیات
(۳) مقررات - تاکتیک‌ها - دستورالعمل‌ها (۴) فلسفه سیاسی - ارزش‌های ملی - اهداف ملی

۵۴- براساس قانون اساسی، اصلی‌ترین سازکارهای قانون‌گذاری در ایران کدام‌اند؟
(۱) مجلس شورای اسلامی (۲) رهبری و مجلس شورای اسلامی
(۳) مجلس شورای اسلامی و همه‌پرسی عمومی (۴) مجلس شورای اسلامی و مجمع تشخیص نظام

کله ۵۵- بنیادی‌ترین چالش فراروی مدیریت در بخش دولتی ایران چیست؟

- (۱) سیاست‌زدگی بوروکراسی
- (۲) کیفیت پایین مقررات اداری
- (۳) بی‌تفاوتی نیروی انسانی سازمان‌های دولتی
- (۴) خصوصی‌سازی افراطی و تنزل نهادی مدیریت دولتی

کله ۵۶- پیام محوری نهضت خدمات عمومی جدید چیست؟

- (۱) تأکید بر پیشرفت‌های فناورانه جدید خدمت‌رسانی
- (۲) درک چالش‌های دیالکتیک خدمت و حکومت
- (۳) تأکید بر خدمت‌رسانی به‌جای فرمانروایی
- (۴) توجه به منزلت مهم شهروندی و حقوق عامه

کله ۵۷- منشأ چرخه‌های باطل و لایه‌های تودرتوی عقب‌ماندگی سیستم‌های اداری و حکمرانی کدام‌اند؟

- (۱) عدم پیروی از سازوکار بازخورد مناسب
- (۲) نفوذ خارجی و الگوهای اداری تقلیدی
- (۳) فقر اقتصادی، سیاسی و فرهنگی
- (۴) الگوهای وارداتی اداره حکمرانی

کله ۵۸- منظور از الکترونیسم در اداره چیست؟

- (۱) نگاه شبه ایدئولوژیک به قابلیت‌های الکترونیکی است.
- (۲) فاجعه رسوخ فناوری هوش مصنوعی به اداره اشاره دارد.
- (۳) اشاره به دولت الکترونیک دارد.
- (۴) مفهومی شبیه حکومت الکترونیک است.

کله ۵۹- عناصر دستگاه تحلیلی مبانی هویت‌بخش دانش اداره امور عمومی موردنظر رادشلدرز (RaadSchelders) کدام‌اند؟

- (۱) چرا، کجا، چگونه و در کدام عرصه
- (۲) چگونگی، چرایی و ماهیت چشم‌انداز
- (۳) کیستی اداره‌کننده دولت و چرایی آن
- (۴) چیستی، کیستی، چرایی و چگونگی در دانش اداره امور عمومی

کله ۶۰- اهمیت شکل‌گیری نهضت مینوبوروک در چیست؟

- (۱) گذر از مرحله مدیریت‌گرایی افراطی
- (۲) بازاندیشی در اداره امور عمومی
- (۳) فهم سنت ریشه‌دار غرب در حکمرانی
- (۴) توسعه نگاه دیالکتیک به اداره امور عمومی

کله ۶۱- علت اصلی استفاده خط‌مشی‌گذاران از مدل تغییرات جزئی و تدریجی، کدام مورد است؟

- (۱) نبود اجماع در مورد برخی خط‌مشی‌های اجتماعی
- (۲) استفاده از تجارب قبلی و نیل به یک تصمیم نسبتاً آزموده‌شده
- (۳) ساده‌سازی دستیابی به راه‌حل‌های ممکن در شرایط بحرانی
- (۴) کمبود زمان و سرعت‌بخشیدن به فرایند خط‌مشی‌گذاری‌های سیاسی

کله ۶۲- کدام مورد، بیانگر تعریف چارچوب تحلیل و توسعه نهادی (IAD) است؟

- (۱) اصول و موازینی برای تحلیل مسائل پیچیده و بغرنج
- (۲) نهادگرایی بسط‌یافته برای همگرایی در اتخاذ تصمیم‌های سیاسی
- (۳) نهادی که از جامعیت کافی برای حل مسائل مختلف و متنوع برخوردار است.
- (۴) یک نقشه چندوجهی که ارتباط بین رشته‌ای مختلف علمی برای خط‌مشی‌گذاری را ممکن می‌سازد.

کله ۶۳- هزینه‌های ازدست‌رفته، در کدام مرحله فرایند خط‌مشی‌گذاری مانع ایجاد می‌کند؟

- (۱) خاتمه
- (۲) ارزشیابی
- (۳) راه‌حل‌یابی
- (۴) مسئله‌یابی

کله ۶۴- در چاره‌جویی برای کدام نوع مسائل، خط‌مشی‌گذاران به پیروزی‌های کوچک (Small wins) مهم اتکا می‌کنند و از آن‌ها بهره می‌برند؟

- (۱) مسائل به‌وجود آمده در زمان بحران
- (۲) عوارض ناشی از مشکلات بنیادی
- (۳) مسائل فاقد راه‌حل علمی
- (۴) مسائل بغرنج و پیچیده

کله ۶۵- در فرایند خط‌مشی‌گذاری، جدایی بین مرحله «تحلیل داده‌ها» و «اجرای خط‌مشی» موجب چه مشکلی خواهد شد؟

- (۱) ارزیابی دقیق اجرا میسر نمی‌شود.
- (۲) مسئله و مشکل به‌وضوح تعریف و مشخص نمی‌شود.
- (۳) نظر علمی در مقابل اظهارنظر قانونی بی‌اثر می‌شود.
- (۴) اجرای خط‌مشی با تأخیر و کندی صورت می‌پذیرد.

کله ۶۶- چه تفاوتی بین معیارهای ارزشیابی خط‌مشی عمومی و معیارهای تجویز خط‌مشی عمومی وجود دارد؟

- (۱) معیارهای ارزشیابی ارزش‌محور، ولی معیارهای تجویز خنثی هستند.
- (۲) معیارهای ارزشیابی پیشینی، در حالی‌که معیارهای تجویز پسینی هستند.
- (۳) معیارهای ارزشیابی عملکرد را اندازه‌گیری می‌کنند، ولی معیارهای تجویز فرایند را مشخص می‌کنند.
- (۴) معیارهای ارزشیابی به‌صورت گذشته‌نگر استفاده می‌شوند، ولی معیارهای تجویز به‌صورت آینده‌نگر به‌کار می‌روند.

نظریه‌ها و مبانی مدیریت دولتی - نظریه‌ها و مبانی خط‌مشی‌گذاری دولتی

۴۱- گزینه «۲» در پارادایم مدیریت ارزش عمومی انتظار می‌رود که تمامی شهروندان جامعه به خدمات عمومی دسترسی داشته باشند و در عین حال امکان حق انتخاب در برخورداری از نحوه خدمات‌رسانی به صورت مستقیم از سوی سازمان‌های دولتی یا غیرمستقیم از سوی شبکه‌های عرضه‌کننده خدمات عمومی فراهم گردد. در مدیریت ارزش عمومی انتظار می‌رود که مدیران و کارکنانی شایسته، توانمند و پاسخگو در سازمان‌های دولتی از انگیزه و روحیه بالایی برای خدمت در بخش عمومی برخوردار و در عین حال از شرایط حقوقی و مزایای رفاهی مناسبی برخوردار باشند. در این پارادایم بیشترین رفاه و مطلوبیت برای شهروندان به کمک خود آنان ایجاد می‌شود.

۴۲- گزینه «۴» هدف نهایی نظریه‌های انتقادی این است که جامعه امروزی را به جامعه عقلانی، انسانی و اصلاح‌پذیر تبدیل کند. بدین ترتیب نظریه‌های انتقادی رویکردی اصلاح‌گرایانه دارند و در پی شناخت و حذف علل و عواملی هستند که موجب بروز و ایجاد ساختار اجتماعی شده‌اند که انسان‌ها در آن اسیر بازیگران قدرت و ثروت می‌شوند. درحالی‌که هدف پست‌مدرنیسم نفی عقلانیت انسانی و دادن اختیار، استقلال و آزادی در قالب گفت‌وگو و مذاکره و به‌طور کلی ایجاد نظم است. رویکرد نمادین - تفسیری دارای هستی‌شناسی ذهنیت‌گرایی، درونی می‌باشد. در تفسیرگرایی، دانش به صورت اجتماعی ساخته شده، دانش نسبی است نه مطلق. تفاسیر چندگانه‌ای از واقعیت وجود دارد. واقعیت به معنا و توافق ما نیاز دارد. مدیر دولتی در استفاده از دانش و خرد مبانی پست‌مدرنیسم به مهارت‌های انتقادی و تفسیری نیازمند است.

۴۳- گزینه «۲» حکمرانی شبکه‌ای شامل مجموعه‌ای منتخب، پایدار و ساختاریافته از شرکت‌های مستقل (و همچنین آژانس‌های غیرانتفاعی) است که در ایجاد محصولات یا خدمات براساس قراردادهای ضمنی و بی‌پایان با شرایط احتمالی محیطی و هماهنگی و حفاظت از تغییرات متقابل مشارکت دارند. این قراردادها از نظر اجتماعی - نه قانونی - الزام‌آور هستند. به این ترتیب، شبکه‌های حاکمیتی حداقل از سه طریق خود را از کنترل سلسله‌مراتبی دولت و تنظیم رقابتی بازار متمایز می‌کنند. از نظر رابطه بین بازیگران، شبکه‌های حکمرانی را می‌توان به عنوان یک سیستم خودتنظیم و چندمرکزی در مقابل سیستم تک‌مرکزی توصیف کرد. شبکه‌های حکمرانی شامل تعداد زیادی از بازیگران وابسته به هم هستند که با یکدیگر به منظور ایجاد یک نتیجه تعامل دارند.

۴۴- گزینه «۱» یکی از ویژگی‌های دولت توانمند این است که قدرت نهادی و سیاستی لازم را برای نظارت بر فرایند خصوصی‌سازی دارد. در اغلب مواقع، سیاست محرک خصوصی‌سازی است. این موضوع بر اینکه چه چیزی، چگونه و به چه کسی واگذار شود تأثیر می‌گذارد. گاهی بخش خصوصی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه نمی‌توانند یا نمی‌خواهند تأمین مالی پروژه‌هایی را که نیازمند سرمایه‌گذاری عظیم هستند (مانند زیرساخت‌ها) برعهده گیرند. در خصوصی‌سازی بنگاه‌ها و مؤسساتی که دارای شرایط انحصاری هستند، اگرچه واگذاری این واحدها باعث افزایش کارایی داخلی بنگاه‌ها و مؤسسات اقتصادی می‌شود ولی ممکن است باعث کاهش کارایی تخصیص منابع در سطح کلان شود. لذا ادعای خصوصی‌سازی در افزایش کارایی بخش عمومی با این چالش مواجه است که بازار بخش عمومی، سیاسی است.

۴۵- گزینه «۳» آرمسترانگ (۲۰۰۶) پلتفرم را بازارهایی دوطرفه با دو گروه مجزا در نظر گرفت که با افزایش تعداد در یک گروه (بازار)، ارزش برای گروه دیگر افزایش می‌یابد. از نظر وی بازار دوطرفه، بستر اقتصادی واسطه‌ای با دو گروه کاربر متمایز است که از طریق اثر شبکه‌ای، ارزش ایجاد می‌کند. در اثر شبکه‌ای با افزایش تعداد کاربران و افزایش چرخه‌های بازخورد مثبت برای آن‌ها، ارزش بیشتری برای کاربران پلتفرم ایجاد می‌شود. هدف سازمان‌های پلتفرمی، ایجاد تبادلات ارزش‌آفرین میان ارائه‌دهندگان و بهره‌گیرندگان از خدمت است.

۴۶- گزینه «۱» مدل چرخه حیات آنتونی داونز (۱۹۶۷)، شامل سه مرحله پیدایش، رشد و مرگ، به عنوان مراحل اساسی چرخه حیات نهادها و سازمان‌های دولتی بود. براساس تحلیل ایشان، اولین مرحله که شکل‌گیری نام دارد، توسط یکی از این چهار روش انجام می‌شود: اعمال ایده‌های رهبر کاریزماتیک، اجرای عملکردی خاص برای پاسخ به یک نیاز که موجب تشکیل این گروه شده بود، جدا شدن از بوروکراسی موجود و یا اعمال کردن یک سیاست کاملاً جدید. در عین حال، یکی از مدل‌های دستور کار در سیاست‌گذاری عمومی، مدل جریان‌ها - پنجره فرصت (جان کینگدان) می‌باشد.

این نظریه به جریان مسائل، جریان سیاست‌ها و جریان سیاسی توجه دارد. تلاقی و تلفیق این سه جریان، باعث هماهنگی راه‌حل‌ها و تطبیق آن‌ها با سیاست‌ها و عقاید عمومی و روحیه ملی می‌گردد. تأثیر محیط‌های قانونی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این مدل را انعطاف‌پذیر نموده است. از نظر کینگدان، جریان‌های سه‌گانه در مسیرهای جداگانه و کم‌وبیش مستقل از یکدیگر عمل نموده تا لحظه‌ای که باهم تلاقی می‌نمایند و به اصطلاح پنجره فرصت باز می‌شود و در این لحظه و در فرصت مناسب باید سریعاً اقدام مناسب انجام گیرد.

۴۷- گزینه «۴» با توجه به دیدگاه حسن دانایی‌فرد همه دانش تولیدی در مطالعات علوم خطمشی و اداره عمومی حول «دوگان بزرگ سیاست - اداره» متمرکز بوده است. رویکردهای اصلی به مطالعه اجرا، اگرچه به‌صراحت ذکر نکرده‌اند، ولی محتوای آن‌ها تجلی حضور این دوگان است. ثمره سیاست، یعنی خطمشی و میوه اراده یعنی ظرفیت اداری در چهار نسل پژوهش‌های اجرا به‌صورت ضمنی متجلی است. رویکرد بالا به پایین اولویت را به منویات سیاست (اراده سیاسی) می‌داد. رویکرد پایین - بالا بر نقش اداره (ظرفیت اداره) در اجرای خطمشی تأکید می‌کرد، رویکرد ترکیبی به نقش هر دو در اجرای خطمشی تأکید می‌کرد و رویکرد چهارم هم بر نقش این دو نقطه مرجع راهبردی به‌صورت ضمنی تأکید دارد. لذا اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی به «اراده سیاسی» و «ظرفیت اداری» نیاز اساسی دارد.

۴۸- گزینه «۴» در اداره دولتی نوین ارزش‌های مورد تأکید عدالت اجتماعی، انتخاب شهروندی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری و مشارکت می‌باشد. نقش غالب دولت در اداره جامعه به‌عنوان مجری خواهد بود.

۴۹- گزینه «۳» در نهضت خدمات عمومی جدید، مفهوم منافع عمومی نتیجه گفت‌وگو پیرامون ارزش‌های مشترک است. در این نهضت، کارکنان دولت به شهروندان پاسخگو هستند. نقش دولت خدمت کردن می‌باشد و علاقه و شوق کمک به جامعه دارند. مدیران و نیز کارکنان دولت در تدوین خطمشی‌ها مشارکت می‌کنند. ضمن اینکه شهروندان نیز در تدوین خطمشی‌ها، چشم‌انداز جامعه و منافع عمومی مشارکت داده می‌شوند. آزادی عمل اداری محدود به همراه قبول مسئولیت اداری می‌باشد.

۵۰- گزینه «۳» تعقل یا عقلانیت ابزاری یا کارکردی، در پی هدفی خاص و به دنبال سود و فایده یک عمل است و معیارهایی چون کارایی و سودبخشی مادی را موردنظر قرار می‌دهد. عقل ابزاری، عقل کاسب‌کارانه، حسابگرانه و فایده‌طلب است، اما تعقل جوهری یا ارزشی، بیانگر ارزش‌های بنیادی یا پایداری است که با بصیرت و قدرت قضاوت صحیح، در پی خیر و مصلحت آدمی و جهت‌دهنده الگوهای رفتاری مطلوب است، حتی اگر بازدهی اقتصادی در پی نداشته باشد. این دوگان در تحلیل نظریه‌های اداره امور عمومی بسیار پرکاربرد و جامع می‌باشد.

۵۱- گزینه «۱» انسان‌شناسی در مدیریت دولتی سنتی براساس عقلانیت اجمالی، انسان اداری می‌باشد. این دیدگاه در اداره دولتی نوین، عقلانیت محدود، عدم عقلانیت (دخاله دادن ارزش‌ها و نظرات بوروکرات‌ها در حین اجرای خطمشی‌ها)، در مدیریت دولتی نوین و بازآفرینی دولت، عقلانیت اقتصادی و فنی، انسان اقتصادی و تصمیم‌گیری منفعت‌طلبانه و در خدمات عمومی جدید، عقلانیت راهبردی، آزمون‌های چندگانه عقلانیت (سیاسی، اقتصادی و سازمانی) است. در این دیدگاه‌ها، انسان‌شناسی سنتی با سایر نظریه‌ها متفاوت است.

۵۲- گزینه «۲» وبر، در کتاب «اقتصاد و جامعه» چهار کنش برای انسان معرفی می‌کند: کنش عقلانی هدفمند، کنش عقلانی ارزشی، کنش عاطفی، کنش سنتی. در عین حال او معتقد است دو سنخ کنش عقلانی بیشتر وجود ندارد: کنش عقلانی معطوف به هدف و معطوف به ارزش. در مفاهیم وبری، در ابتدا عقلانیت اداری به‌عنوان یک منطق حکمرانی مطرح بود؛ بعدها عقلانیت جدیدی با عنوان عقلانیت مبتنی بر بازار مطرح گردید. در ادامه جایگزین عقلانیت بازار، عقلانیتی است که به ارزش‌های انسانی بیش از پیش اهمیت می‌دهد. عقلانیت حکمرانی جدید، عقلانیت ارتباطی و یا مشورتی است که مشورت، پاسخ‌گویی، ارتباطات و مشارکت بازیگران متعدد در حل مشکلات و تصمیم‌گیری از ارزش‌های اساسی آن است. لذا در حکمرانی کل‌گرا، به عقلانیت ابزاری توجه ویژه می‌شود ولی با توجه به ویژگی‌های حکمرانی می‌توان گفت که عقلانیت ارزش مکمل و تکمیل‌کننده آن است.

۵۳- گزینه «۲» نظریه سازمان‌داری مدعی است، سازوکارهایی که عناصر سه‌گانه را به هم پیوند می‌دهند عبارتند از: بخش حکمرانی با طراحی «بسته راهبردی سازمانی» مشتمل بر چشم‌انداز، رسالت، اهداف کلان، راهبردهای کلان؛ از طرف دیگر مدیریت نیز از طریق توسل به انواع «رویه‌ها، روش‌ها و استانداردها»؛ و از طرف دیگر همه عملیات سازمان نیز با توسل به روش‌ها و رویه‌های درون‌بخشی خود، کلیت به‌هم وابسته حکمرانی، مدیریت و عملیات را انسجام بیشتری می‌دهند.

۵۴- گزینه «۳» براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، نمایندگان مجلس شورای اسلامی در ایران که همان قوه مقننه هستند وظیفه قانون‌گذاری را برعهده دارند، در عین حال نمایندگان مجلس برای یک دوره چهارساله توسط مردم و در همه‌پرسی عمومی انتخاب می‌شوند، لذا می‌توان گفت اصلی‌ترین سازکارهای قانون‌گذاری در ایران مجلس شورای اسلامی و همه‌پرسی عمومی می‌باشند.

۵۵- گزینه «۱» کلیفورد و رایت، سیاست‌زدگی را ابزاری می‌دانند که سیاستمداران از طریق آن کنترل خود را بر بخش دولتی افزایش می‌دهند. کلیفورد و رایت سیاست‌زدگی را واژه‌ای تلقی می‌کنند که موضوعات متفاوت زیادی را دربر می‌گیرد و به‌عنوان یک واژه فراگیر تأثیرات متفاوتی از جمله تغییر در ساختارها، رفتارها و روابط را شامل می‌شود. سیاست‌زدگی بوروکراسی، منشأ بسیاری از بداخلاقی‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مدیریتی است. لذا سیاست‌زدگی بوروکراسی بنیادی‌ترین چالش مدیریت در بخش دولتی می‌باشد.

۵۶- گزینه «۴» ابعاد خدمات عمومی نوین عبارتند از: دسترسی به اطلاعات و آگاهی عمومی؛ انتخاب و توافق محوری؛ شفافیت؛ رسیدگی و جبران؛ عدالت و انصاف اجتماعی؛ مسئولیت‌پذیری؛ اثربخشی و کارایی و حاکمیت قانون، دسترسی به اطلاعات و آگاهی عمومی حق اجتماعی شهروندان است. دسترسی به اطلاعات فقط موضوع حق فردی نیست، بلکه یک مسئولیت سیاسی است. در عین حال باید شرایطی فراهم شود که این امکان را به شهروندان بدهد تا بتوانند در مورد فرایند تصمیم‌گیری دولت آگاهی یابند، لذا پیام محوری نهضت خدمات عمومی جدید، توجه به منزلت مهم شهروندی و حقوق عامه می‌باشد.

۵۷- گزینه «۳» فقر به معنای تهیدستی، مستمندی و ... که منشأ فقر مادی کمیابی منابع، کالاها و خدمات است به نحو بهینه بین نیازهای واقعی انسان‌ها تخصیص نمی‌یابند. فقر حوزه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و ... دارد که عامل اصلی عقب‌ماندگی سیستم‌های اداری و حکمرانی می‌باشد.

۵۸- گزینه «۱» مدیریت منابع انسانی الکترونیک به کارگیری فناوری‌های الکترونیکی و مبتنی بر وب برای ارائه خدمات مرتبط با کارکنان سازمان است. مدیریت منابع انسانی الکترونیک راهی برای اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و شیوه‌های منابع انسان‌ها در سازمان‌ها از طریق یک پشتیبان هدایت شده و آگاه با استفاده کامل از کانال‌های مبتنی بر فناوری وب است. از الکترونیک به‌طور گسترده‌ای در پردازش اطلاعات، ارتباطات از راه دور و پردازش سیگنال استفاده می‌شود. در عین حال، استفاده از فناوری و اطلاعات و سیستم‌های الکترونیکی در اداره و سازمان‌ها بایستی کمک به فرایند بهتر و ایدئولوژیک‌تر سازمان‌ها نماید. لذا الکترونیک در اداره یعنی نگاه شبه ایدئولوژیک به قابلیت‌های الکترونیکی.

۵۹- گزینه «۴» بحران هویت شامل مجموعه‌ای از بحث‌ها و دغدغه‌های اندیشمندان است مبنی بر اینکه رشته مدیریت دولتی قادر به گردآوری پژوهش‌ها و تئوری‌ها در چارچوبی منسجم از دانش نیست و این پرسش را مطرح می‌کند که: آیا می‌توان مدیریت دولتی را به‌عنوان یک رشته دانشگاهی منسجم و نسبتاً مستقل از سایر رشته‌ها محسوب کرد؟ رادشلدز معتقد است بحران‌های پارادایمی، روش‌شناسی، مشروعیت، باورپذیری، هنجاری و اعتماد به نفس، جنبه‌های مختلف بحران هویت در رشته مدیریت دولتی هستند که موجب بروز مشکلات و چالش‌های بنیادین مفهوم‌سازی دانش در رشته گشته‌اند. در ارتباط با مبانی هویت‌بخشی دانش اداره امور عمومی از نظر رادشلدز ایشان معتقدند که در دانش اداره امور عمومی بایستی به چیستی، کیستی، چرایی و چگونگی توجه شود تا بحران هویت از پیش رفته و هویت‌بخشی به اداره امور عمومی ایجاد گردد.

۶۰- گزینه «۲» از آغاز، نهضت اداره امور عمومی نوین، به اعتقاد طرفداران و مخالفان آن تلاشی نه‌چندان جدی در زمینه اداره امور عمومی بود. اگرچه می‌توان گفت که یک نهضت تشکیل داده ولی این امر صرفاً جنبه سمبولیک داشت. اداره امور عمومی نوین قبل از آنکه نتیجه کار منسجم پیروان آن باشد، حاصل کار دیگران بود، اداره امور عمومی نوین با کنفرانسی که در اواخر سال ۱۹۶۸ در مرکز کنفرانس مینوبوروک دانشگاه سیراکوز برگزار گردید، آغاز شد. این کنفرانس هر بیست سال یکبار در همین محل برگزار می‌شود که در سال ۱۹۸۸ نیز برگزار شده است. لذا دلیل شکل‌گیری نهضت مینوبوروک بازاندیشی در اداره امور عمومی می‌باشد.

۶۱- گزینه «۲» مدل تغییرات جزئی و تدریجی به‌عنوان «تداوم فعالیت‌های گذشته دولت»، با اعمال تغییراتی جزئی نام برده می‌شود. در این مدل، برنامه‌های جاری و گذشته ملاک عمل قرار می‌گیرد و با افزایش و کاهش در آن‌ها به تصمیمات جدید می‌رسند. خط‌مشی‌گذاران عموماً مشروعیت برنامه‌های حاضر را می‌پذیرند و برای ادامه خط‌مشی‌های قبلی، نظر موافق دارند. در حقیقت از تجارب قبلی استفاده می‌کنند و به دنبال یک تصمیم نسبتاً آزموده‌شده می‌باشند.

۶۲- گزینه «۴» چارچوب تحلیل و توسعه نهادی به دنبال این است که نهادها چطور می‌توانند سیاست‌ها و موقعیت‌های مختلف مدیریتی را شکل دهند. تحقیقاتی هم که براساس این چارچوب انجام شده‌اند معمولاً روابط موجود بین متغیرهای نهادی و پیامدهای انتخاب جمعی در موقعیت‌های خاص را به تصویر می‌کشند. هسته اصلی چارچوب تحلیل و توسعه نهادی، موقعیت اقدام است. یعنی جایی که مجموعه‌ای از افراد به‌صورت واقعی یا مجازی همدیگر را ملاقات کرده و باهم ارتباط دارند. چارچوب تحلیلی و توسعه نهادی یک نقشه چندوجهی را ایجاد می‌کند که ارتباطات بین رشته‌ای مختلف علمی برای خط‌مشی‌گذاران را ممکن می‌سازد.

۶۳- گزینه «۱» هزینه‌های ازدست‌رفته هزینه‌هایی هستند که قبلاً انجام شده‌اند و با تصمیم‌گیری حال یا آینده تغییر پیدا نمی‌کنند. هزینه‌های ازدست‌رفته غیرقابل اجتناب می‌باشند. هزینه فرصت ازدست‌رفته به معنی هزینه‌های ناشی از رد بهترین گزینه جایگزین در هنگام اخذ یک تصمیم است. از منظر گری برور و پیتر دلیون خاتمه دادن خط‌مشی‌های بخش دولتی، یعنی «نتیجه سنجیده با توقف کارکردهای دولت، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها یا سازمان‌ها»؛ لذا هزینه‌های ازدست‌رفته در مرحله خاتمه خط‌مشی‌گذاری مانع ایجاد می‌کند.

۶۴- گزینه «۴» مسائل بغرنج حل نمی‌شوند، ولی می‌توان آن‌ها را کنترل کرد. مسائل بغرنج زمانی به‌وجود می‌آیند که سازمان ناگزیر از مواجهه با تغییرات دائمی یا چالش‌های پیش‌بینی نشده باشد. مسائل بغرنج نقطه انتهایی ندارند؛ راه‌حلهایی که برای مسائل بغرنج پیشنهاد می‌شوند. همگی تک‌ضرب هستند؛ در مسائل بغرنج به پیروزی‌های کوچک توجه می‌شود.

۶۵- گزینه «۳» واژه «تجزیه و تحلیل» از کلمه‌ای یونانی گرفته شده که معنای آن «شکستن به اجزاء» است. از نگاه دویدل‌واسک، تجزیه و تحلیل خط‌مشی، شامل فعالیت یافتن مسائل و آن چیزهایی است که می‌توان آن‌ها را حل کرد و باید انجام شوند. تجزیه و تحلیل خط‌مشی تکنیکی است که داده‌ها را کاربرپذیر می‌سازد یا درباره آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کند، تخمین می‌زند و پیامدهای خط‌مشی‌های عمومی را می‌سنجد. تجزیه و تحلیل خط‌مشی تلاش برای کالبدشکافی مسائل و راه‌حل‌ها را تحت آنچه معمولاً به‌عنوان نوعی شیوه عقلایی توصیف می‌شود، نشان می‌دهد. در عین حال، اجرای خط‌مشی، فرایند تعاملی و تکاملی بین مجموعه‌ای از اهداف و اقدامات انجام‌گرفته برای رسیدن به آن‌هاست. در صورتی که بین تحلیل داده‌ها و اجرای خط‌مشی فاصله بیفتد باعث می‌شود که دیدگاه علمی در برابر اظهار نظر قانونی اثری نداشته باشد.

۶۶- گزینه «۴» ارزشیابی خط‌مشی عمومی عبارت است از: مقایسه اهداف پیش‌بینی‌شده خط‌مشی با نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی که به‌وسیله مراجع دولتی یا غیردولتی صورت می‌گیرد. ارزشیابی را می‌توان به‌عنوان مقایسه نتایج خط‌مشی اجراشده، با اهدافی که برای آن تعیین شده و تأثیری که بر حل مسئله عمومی خواهد داشت، تعریف کرد. در تجویز خط‌مشی می‌توان اینگونه توصیف کرد که در حقیقت کلمه تجویز مانند نوشتن نسخه است که توسط دکتر برای بیماران خود نوشته می‌شود. بیماران طبق تجویز دکتر عمل کرده و بهبود می‌یابند. با این توصیف می‌توان گفت که معیارهای ارزشیابی به‌صورت گذشته‌نگر هستند ولی معیارهای تجویز آینده‌نگری را به‌کار می‌گیرند.

۶۷- گزینه «۲» تحلیل حساسیت، به مطالعه تأثیرپذیری متغیرهای خروجی از متغیرهای ورودی یک مدل آماری گفته می‌شود. به‌عبارت دیگر روشی برای تغییر دادن در ورودی‌های یک مدل آماری به‌صورت سازمان‌یافته (سیستماتیک) است که بتوان تأثیرات این متغیرها را در خروجی مدل پیش‌بینی کرد. سناریونویسی عبارت است از ایجاد مجموعه‌ای از فرضیات در مورد اینکه آینده چگونه خواهد بود و چگونه محیط کسب‌وکار شما در پرتو آن آینده در طول زمان تغییر خواهد کرد. شبیه‌سازی یک مدل با عملکرد صحیح بخشی از یک سیستم یا به‌عبارت دیگر به معنای اقدام یا تقلید از یک وضعیت واقعی یا احتمالی زندگی یا واقعه‌ای برای یافتن دلیل وقایع گذشته یا پیش‌بینی اثرات بعدی (پیامدها) شرایط یا عوامل فرضی است. آمار رشته‌ای از ریاضیات است که بر جمع‌آوری، سازماندهی و تفسیر داده‌ها تمرکز می‌کند. احتمال نیز یکی از شاخه‌های علم ریاضی است که با شانس وقوع پدیده‌های مختلف سروکار دارد. در مواجهه با عدم قطعیت در تحلیل خط‌مشی عمومی با تحلیل حساسیت، سناریوپردازی، شبیه‌سازی، آمار و احتمالات مواجه هستیم.

۶۸- گزینه «۱» از نقطه نظر لاسول، سیاست عمومی واکنشی است به مهم‌ترین گزینه‌هایی که پیش‌روی حکومت قرار می‌گیرند. علم سیاست و سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری برای بسامان کردن امور از سوی دولت و نهادهای عمومی در یک جامعه است؛ لذا علم سیاست هنر کشورداری است. از نظر لاسول ایده مدل‌سازی برای فرایند خط‌مشی‌گذاری به‌صورت مرحله‌ای، تجویزی و چندرشته‌ای است و شامل هفت مرحله: اطلاعات، تبلیغ، تجویز، استدعا، کاربرد، خاتمه و ارزشیابی است؛ لذا علم خط‌مشی، ظرفیت بهره‌گیری از مدل‌ها، روش‌ها و یافته‌های همه رشته‌ها برای حل مسائل عمومی است و با علم سیاست که هنر کشورداری است مترادف نمی‌باشند.

۶۹- گزینه «۳» برخی از مشکلات و تنگناهای خط‌مشی‌گذاری عمومی عبارتند از: عدم تمایل به آینده‌نگری و گرایش به نتایج زودرس؛ جزئی‌نگری و یک بعدی شدن در تصمیم‌گیری؛ نارسایی‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری؛ تسری گذشته به آینده و تأکید بر آمار و اطلاعات گذشته؛ گرایش به ساده‌انگاری و به دنبال راه‌حل‌های ساده رفتن؛ اعمال نظر شخصی در تصمیم‌گیری و اتکای بیش از حد بر تجربیات فردی، عدم تمایل به اجرای خط‌مشی‌ها و فقدان بازخورد فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، عدم تمایل به تصمیم‌گیری، انعطاف‌ناپذیر بودن تصمیم‌ها، وضع خط‌مشی صوری و ظاهری، عدم آگاهی عامه مردم و احساس بی‌نقشی آنان در خط‌مشی‌گذاری. در عین حال، گونه‌شناسی‌های خط‌مشی دارای تقسیم‌بندی‌های مختلف است از جمله: خط‌مشی‌های تقنینی، اجرایی و قضایی. همچنین در طبقه‌بندی دیگری گونه‌های خط‌مشی به سیاست تشریحی، تحلیلی و تدبیری تقسیم می‌شود. همچنین در تقسیم‌بندی دیگری خط‌مشی‌ها به انضباطی، توزیعی و توجیهی مجدد تقسیم می‌شوند. مراحل خط‌مشی به‌طور خلاصه عبارتند از: تشخیص مسئله، تدوین، انتخاب، اجرا، ارزیابی و اصلاح و تعدیل سیاست. آنچه در گونه‌شناسی‌های خط‌مشی و نظریه مراحل خط‌مشی به شکست نظری تعبیر می‌شود این است که هردو در تفکیک واقعیت و ارزش ناکام می‌باشند و به یک نظریه علی تبدیل نشده‌اند.