

**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.

پاسخنامه زبان عمومی

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: (شبيه 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 زمینی‌سازی، 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 واقعیهی 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 پبلی 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، خطیر (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) منقطع (۲) قابل حل، حل‌شدنی (۳) ملموس (۴) سخت، دشوار

۱۸- گزینه «۲» طبق شایعات، سگ‌ها به شدت از گربه‌ها متنفر هستند. با این حال دو سگ و سه گربه‌ی لویس رابطه بسیار خوبی با هم دارند.

(۱) توافق، مصالحه (۲) نفرت، انزجار، دشمنی (۳) نتیجه، پیامد (۴) تردید، شک

۱۹- گزینه «۴» با توجه به اینکه آن روز بسیار گرم بود، همه منتظر بودند کسی ایده شنا کردن را معرفی کند.

(۱) برانگیختن، تحریک کردن (۲) بکار بردن، اجرا کردن (۳) تأیید کردن (۴) اشاره کردن، معرفی کردن، مطرح کردن

۲۰- گزینه «۲» چون دانشمند می‌دانست که راهکار او ملموس نمی‌باشد، سعی کرد تا با ارائه راهکاری باورپذیر سرمایه‌گذاران را به سرمایه‌گذاری بر روی تحقیقات خود ترغیب کند.

(۱) اشتقاقی، فرعی (۲) باورپذیر، موجه (۳) مرسوم، متداول (۴) گنج‌کننده

بخش سوم: درک مطلب

دو متن زیر را بخوانید و از بین گزینه‌های (۱)، (۲)، (۳) و (۴) گزینه‌ای را انتخاب کنید که برای هر سؤال بهترین پاسخ باشد. آنگاه پاسخ‌تان را روی پاسخنامه علامت بزنید.

متن ۱:

ابتدایی‌ترین تعریف کار عبارت است از صرف انرژی و تلاش برای انجام چیزی. اساساً برای انجام هر کاری باید انرژی صرف کرد که این انرژی می‌تواند بصورت فیزیکی یا ذهنی باشد. حتی در این سطح ساده و ابتدایی، کار تأثیر مثبتی بر روی مغز دارد که این اثر به احتمال زیاد باعث خوشحالی ما می‌شود. شواهد فراوان نشان می‌دهد که فعالیت فیزیکی باعث عملکرد بهتر مغز می‌شود. این موضوع منطقی به نظر می‌آید زیرا مغز یک عضو بیولوژیکی است که (بیش از سایر اعضا) به انرژی و مواد مغذی نیاز دارد. افزایش فعالیت بدنی باعث بهبود عملکرد قلب، کاهش چربی و کلسترول و افزایش سرعت سوخت‌وساز می‌شود. تمامی این موارد خون و مواد مغذی مورد نیاز مغز را تأمین کرده و باعث می‌شوند که توانایی مغز بهبود یافته و در نهایت بتواند به معنای واقعی کلمه هر کاری را انجام بدهد. به نظر می‌آید که فعالیت فیزیکی حتی تأثیر مستقیم بیشتری بر روی مغز داشته باشد، زیرا باعث افزایش خروجی فاکتور نورون‌زایی مشتق‌شده از مغز (BDNF) می‌شود. این پروتئین باعث تحریک رشد و تولید سلول‌های مغزی جدید می‌شود. این موضوع موید گزارش‌های دریافتی در مورد منافع عصب‌شناختی حاصل از فعالیت فیزیکی مانند افزایش توانایی یادگیری و بهبود عملکرد حافظه، افزایش حجم هیپوکامپ و میزان ماده خاکستری در مغز می‌باشد. تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که کودکانی با فعالیت‌های فیزیکی و ورزشی بیشتر، معمولاً عملکرد بهتری در امتحانات خواهند داشت. بنابراین اگر کار ما را وادار به انجام فعالیت فیزیکی کند، تأثیر مثبت آن بر مغز باعث خوشحالی بیشتر ما می‌شود. تقویت توانایی یادگیری و توانایی‌های دیگر ذهنی (احتمالاً) باعث افزایش هوش می‌شود. همچنین، برخلاف جمله معروف که «ناآگاهی باعث خوشبختی می‌شود»، شواهد نشان می‌دهد که هوش بالا (نسبتاً) میزان شادی انسان را افزایش می‌دهد. مزیت دیگر فعالیت بدنی، آزادسازی اندورفین است که نوعی «ماده شیمیایی شادی‌آفرین» به شمار می‌آید. روشن است که افزایش سلامت جسمانی، ظرفیت و توانایی ما را برای انجام کار افزایش داده و باعث خوشحالی بیشتر ما می‌شود؛ زیرا دیگر استرس و سلامت جسمانی نامناسب ناشی از عدم ورزش مانع کار ما نخواهند بود.

۲۱- گزینه «۳» چون صورت سوال، هدف اصلی (primary purpose) متن را از ما خواسته باید کل متن را بررسی کنیم. تقریباً می‌توان گفت کل متن در مورد نقش (function) فعالیت فیزیکی و تأثیر آن بحث می‌کند؛ بنابراین گزینه ۳ بهترین گزینه است. در این گزینه، clarify به معنی «روشن ساختن، توضیح دادن» است.

۲۲- گزینه «۱» Appeal to authority (متوسل شدن به نظر کارشناسان/ حجت بودن حرف کارشناسان) نوعی سبک بلاغت (rhetorical device) است که در آن نویسنده نتیجه‌ای را درست می‌داند صرفاً چون افراد متخصص درست بودن آن را تأیید کرده‌اند. مثال: طبق نظر آقای X (که در زمینه قلب و عروق متخصص است)، ورزش باعث سلامتی قلب می‌شود. در نتیجه ورزش برای قلب مفید است. در این متن هم نویسنده سعی کرده با اشاره به عبارت‌هایی چون copious evidence shows و evidence suggests. studies suggest. بگوید که X درست است چون چنین تحقیقاتی، درست بودن X را اثبات کرده‌اند. Analogy یعنی قیاس. همانطور که می‌بینید هیچ مقایسه‌ای در متن صورت نگرفته. Chronological time order (ارائه رویداد براساس تاریخ وقوع). Physical description یعنی توصیف فیزیکی.

۲۳- گزینه «۴» جواب این سؤال در قسمت زیر یافت می‌شود:

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.**

سؤالات مدیریت بازرگانی و راهبردی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته، مدیریت استراتژیک پیشرفته)

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

- (۱) ۲ (۲) ۴ (۳) ۱۰ (۴) ۱۶

ک 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 انتخاب شده قرمز باشد، کدام است؟

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

ک 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 انتخاب شده به طور تصادفی، ناراضی یا از مشتریان ساعت ۱۰-۷ باشد، چند درصد است؟

- (۱) ۳۵ (۲) ۵۰ (۳) ۶۰ (۴) ۶۵

ک 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) $\frac{4}{3}$

ک 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.

ک ۶- بر اساس نمونه تصادفی ۳۶ تایی از جامعه‌ای با انحراف معیار مشخص، فاصله اطمینان دو انحراف معیار برای میانگین جامعه $(10 \leq \mu \leq 20)$ محاسبه شده است. انحراف معیار جامعه، چه ضریبی از a است؟

- (۱) ۱ (۲) ۲ (۳) ۳ (۴) ۶

ک 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 انتخاب شده، 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) $S^2 \leq 23/5$

ک 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) $0/16 \leq F \leq 6/1$

پاسخنامه مدیریت بازرگانی و راهبردی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته، مدیریت استراتژیک پیشرفته)

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

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

$$\begin{array}{|l} \text{قرمز} = 3 \\ \text{رنگ دیگر} = 5 \end{array} \quad \begin{array}{|l} \text{قرمز} = 4 \\ \text{رنگ دیگر} = 5 \end{array}$$

(I) (II)

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:

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

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 مسأله $P(A) = 0.25$ 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- هیچ کدام 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 هیچ کدام 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:

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

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

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

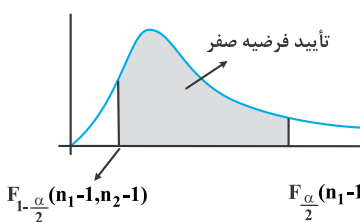
۶- گزینه «۳» با توجه به این که فاصله موردنظر دو انحراف معیار σ برای میانگین می‌باشد می‌توان گفت:

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

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:

$$\chi^2 < \chi^2_{\alpha}(n-1) \Rightarrow \frac{(n-1)S^2}{\sigma^2} < \chi^2_{0.1}(15) = 22 \Rightarrow S^2 < \frac{22 \times (4)^2}{15} = 23.46 \approx 23.5$$



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:

$$F < F_{\alpha}(n_1 - 1, n_2 - 1) = F_{\alpha}(9, 7) = 6.9$$

$$F > F_{1-\frac{\alpha}{2}}(n_1 - 1, n_2 - 1) = \frac{1}{F_{\alpha}(n_2 - 1, n_1 - 1)} = \frac{1}{F_{\alpha}(7, 9)} = \frac{1}{6.9} = 0.14$$

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:

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

$$S_e^2 = \frac{30.92 - 10(64) - 3(820 - 10(\frac{1}{3})(8))}{10-2} = \frac{72}{8} = 9$$

همچنین $\bar{y} = \frac{8}{10} = 8$ 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.

۱۱- در کدام یک از فنون کمی تصمیم‌گیری، مسیرهای جایگزین شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات مشاهده می‌شوند و ارتباط آن با رویدادهای آینده ترسیم می‌شود؟

- (۱) درخت تصمیم (۲) آینده‌نگاری (۳) شبیه‌سازی (۴) نردبان تاشو

۱۲- چهار مفهوم اصلی در تئوری بوم‌شناختی جمعیت سازمانی کدام‌اند؟

- (۱) ساختار درونی - روابط اجتماعی - گرایش‌های اجتماعی - بقا
(۳) محیط - جمعیت - انسان‌محوری - تکامل
(۲) محیط - ابزار و تجهیزات - اهداف - روش‌ها
(۴) محیط - جمعیت - تکامل - بقا

۱۳- احساس کامیابی، جزو کدام یک از نیازهای سلسله‌مراتب نیازهای مازلو است؟

- (۱) خودشکوفایی (۲) احترام (۳) وابستگی (۴) اجتماعی

۱۴- در نظریه‌های نهادی روابط سازمان - محیط، کدام دستاورد، برجسته به نظر می‌رسد؟

- (۱) درنظر گرفتن مشروعیت اجتماعی به مثابه یک منبع سازمانی
(۳) کم‌اهمیت شدن درون‌داده‌های مدرن سازمانی
(۲) درنظر گرفتن نمادهای تفسیری در تعاملات سازمان‌ها
(۴) حاکم شدن ارزش‌های انسانی بر سازمان‌ها

۱۵- مباحث مرتبط با مدیریت دانش، در کدام سنجه مدل کارت امتیازی متوازن قرار می‌گیرد؟

- (۱) مالی (۲) فرایندهای داخلی (۳) رشد و یادگیری (۴) مشتری

۱۶- در کدام سبک از تصمیم‌گیری، افراد با برقراری روابط باز در پیشنهاد گرفتن از دیگران، خود را علاقه‌مند نشان می‌دهند و برای تصمیم‌گیری به جلسات گروهی اتکا می‌کنند؟

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

۱۷- تأکید افراطی بر قوانین و مقررات در بوروکراسی، کدام عارضه را به وجود می‌آورد؟

- (۱) تمرکز هدف (۲) کاهش آزادی فردی (۳) جابه‌جایی هدف (۴) مهارگیسختگی بوروکراسی

۱۸- در نظریه نقش‌های مدیریت، نقش مدیریت بحران یا مهارکننده آشوب (Disturbance handler)، جزو کدام دسته از نقش‌های مدیریتی است؟

- (۱) اطلاعاتی (۲) تصمیم‌گیری (۳) میان‌فردی (۴) پایشگری

۱۹- کارایی و بهره‌وری و تبعیت از هدف‌های مشخص، در کدام مکتب مطرح می‌شود؟

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

۲۰- براساس دیدگاه «فایول»، جاه‌طلبی و بلندپروازی افراد، خویشاوندگرایی، تبعیض و بی‌خردی، در نتیجه عدم رعایت کدام یک از اصول مدیریت حاصل می‌شود؟

- (۱) نظم (۲) انضباط (۳) سلسله‌مراتب (۴) روحیه همکاری

۲۱- در سبک‌های رهبری بنیادی دانشگاه اوهایو، زمانی که رهبر می‌کوشد تا بین انجام کار و حفظ انسجام و دوستی گروه، توازن سازنده‌ای ایجاد کند، آشناسازی با ساختار و ملاحظات انسانی به ترتیب در چه وضعیتی قرار دارند؟

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

۲۲- افراد برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده و همچنین برای کسب اعتبار اجتماعی جهت موضوعات بعدی، به ترتیب، از کدام استراتژی مدیریت تضاد استفاده می‌کنند؟

- (۱) رقابت - اجتناب (۲) مصالحه - سازش (۳) سازش - همکاری (۴) رقابت - مصالحه

۲۳- ظهور یک گروه مدیریتی جدید در سازمان در مرحله رشد، کدام مورد را در پی دارد؟

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

۲۴- زمانی که سازمان، استراتژی تنوع محصول یا خدمت را انتخاب می‌کند، کدام نوع ساختار برای آن مفیدتر خواهد بود؟

- (۱) بخشی (۲) ساده (۳) وظیفه‌ای (۴) پروژه‌ای

۲۵- «نظریه نهادی» و «نظریه هافستد» در مورد تأثیر فرهنگ بر سازمان، به ترتیب جزو کدام رویکردها هستند؟

- (۱) همگرا - واگرا (۲) همگرا - همگرا (۳) واگرا - همگرا (۴) واگرا - واگرا

۲۶- در کدام رویکرد کنترل و نظارت سازمانی، زمانی که اعضا نقش‌هایشان را در سیستم بزرگ‌تر درک می‌کنند، نظم حاکم می‌شود و تلاش‌های جمعی به بار می‌نشیند؟

- (۱) هنجاری (تکلیفی) (۲) عقلایی (۳) ساختاری (۴) نامحسوس

۹- هیچ کدام از گزینه‌ها صحیح نیست. فرضیه آزمون طبق ادعای صورت مسئله به صورت مقابل است: $H_0: p \geq 0.6$
 $H_1: p < 0.6 \Rightarrow \alpha = 0.05, n = 150$

در آزمون فرض یک طرفه چپ ناحیه رد H_0 ، به صورت $Z < -Z_{\alpha}$ است. $Z_{0.05} = 1.64$ است. $Z_{\alpha} = Z_{0.05} = 1.64$ قرار داده است.

$$z = \frac{\bar{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 q_0}{n}}} = \frac{\bar{p} - 0.6}{\sqrt{\frac{0.6 \times 0.4}{150}}} = \frac{\bar{p} - 0.6}{0.04}$$

اکنون آماره آزمون را حساب می‌کنیم. توجه داشته باشید که $\bar{p}$ (نسبت نمونه‌ای) مجهول است.

$$\frac{\bar{p} - 0.6}{0.04} < -1.64 \Rightarrow \bar{p} - 0.6 < -0.0656 \Rightarrow \bar{p} < 0.53$$

اکنون حدود $\bar{p}$ با توجه به رابطه $Z < -Z_{\alpha}$ به دست می‌آید:

با توجه به راهنمایی صورت مسئله اگر $Z_{0.05} = 1.64$ انتخاب شود، $\bar{p} < 0.53$ به دست می‌آید. سازمان سنجش گزینه (۴) را به عنوان پاسخ صحیح اعلام کرده است، اما طبق توضیحات فوق، هیچ کدام از گزینه‌ها صحیح نیست.

۱۰- گزینه «۲» در اینجا با توجه به اطلاعات داده شده، مقدار ضریب همبستگی به کمک رابطه $r = \hat{\beta} \frac{s_x}{s_y}$ به دست می‌آید:

$$\begin{cases} \hat{\beta} = 1/8 \\ n = 10 \\ \sum x^2 = 185 \\ \sum y^2 = 234 \\ \bar{x} = 4, \bar{y} = 3 \end{cases} \quad \begin{aligned} s_x^2 &= ss_x = \sum x^2 - n(\bar{x})^2 = 185 - 10(4)^2 = 25 \Rightarrow s_x = \sqrt{25} = 5 \\ s_y^2 &= ss_y = \sum y^2 - n(\bar{y})^2 = 234 - 10(3)^2 = 144 \Rightarrow s_y = \sqrt{144} = 12 \end{aligned}$$

$$r = 1/8 \left(\frac{5}{12} \right) = 0.05$$

در نتیجه داریم:

۱۱- گزینه «۱» ابزارهای کمی متعددی برای کمک به مدیران جهت بهبود کیفیت تصمیمات ایجاد شده است. این فنون کمی تصمیم‌گیری عبارتند از: الف) درخت تصمیم: تصویر کاملی از یک تصمیم بالقوه ارائه می‌کند. این ابزار به مدیران این امکان را می‌دهد تا با ترسیم مسیرهای جایگزین‌شونده، پیامدها و نتایج تصمیمات را مورد مشاهده قرار دهند و ببینند که چگونه تصمیمات با رویدادهای آینده مرتبط هستند.

ب) تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه: برخی اوقات، مدیران در تصمیمات سرمایه‌گذاری یا خرید با معضل مواجه می‌شوند. برای ارزیابی گزینه‌ها در این شرایط، یک استراتژی مناسب، تکنیک تجزیه و تحلیل بازگشت سرمایه است که گزینه‌ها را بر مبنای اینکه در چه دوره زمانی، هزینه‌های اولیه خود را برمی‌گردانند، اولویت‌گذاری و رتبه‌بندی می‌کند. در این تکنیک، گزینه‌ای انتخاب می‌شود که بازگشت سرمایه و پوشش هزینه‌های اولیه آن با سرعت بیشتری انجام می‌پذیرد.

ج) شبیه‌سازی: مکتب مدیریت کمی بر ایجاد فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریت و کمک به تصمیم‌گیری ایجاد شده است. به‌طور کلی این فنون تحت‌عنوان شبیه‌سازی مطرح می‌شوند که شامل کاربردهای خاص «مدل صف» یا «مدل‌های خط انتظار» و «تئوری بازی» می‌شود. شبیه‌سازی مدلی از یک فعالیت یا فرآیند واقعی است. زمانی که یک فرآیند، شبیه‌سازی می‌شود، مدل ایجادشده، همانند فرآیند واقعی عمل خواهد نمود. به‌عنوان مثال روابط بین دولت، شرکت‌های بخش خصوصی و دانشگاه‌ها را می‌توان به‌صورت کامپیوتری شبیه‌سازی نمود که به ما بگوید وقتی که تغییرات مختلفی در آن داده می‌شود، واکنش حوزه‌های اقتصادی چگونه خواهد بود. این مدل‌ها می‌تواند به‌صورت فیزیکی یا انتزاعی باشد. مدل‌های کامپیوتری نمونه‌ای از مدل‌های انتزاعی هستند. نمونه‌های محصول تولیدکنندگان و ماکت‌های معماری، نمونه‌هایی از مدل‌های فیزیکی هستند.

مدل‌های صف یا مدل‌های خط انتظار به مدیران کمک می‌کنند تا طویل بودن خط انتظار یا صف را بهینه سازند. در فروشگاه‌های بزرگ مدیران به صف مربوط به پرداخت پول به صندوق توجه دائمی دارند و همواره به دنبال کاهش زمان انتظار مشتریان در این خطوط هستند. چرا که اگر زمان طولانی به مشتریان تحمیل شود، ممکن است آن‌ها به فروشگاه‌های رقیب اقبال نشان دهند.

صفوف کالاها و اقلام در شرکت‌های تولیدی در سرتاسر خط تولید همانند قیف است. برای کمک به حل مشکل، شرکت‌ها، رویکرد «موجودی انبار بهنگام» را طراحی نموده‌اند، به‌گونه‌ای که کالاها و اقلام، بی‌درنگ به جایی که متقاضی آن است ارسال می‌شود که این امر منجر به حذف انبارداری می‌گردد. تئوری بازی می‌کوشد تا چگونگی رفتار افراد و سازمان‌ها را در موقعیت‌های رقابتی پیش‌بینی نماید. این تئوری به مدیران این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌هایی را برای مواجهه با رفتارهای رقبای طراحی کنند.

مدیران تئوری بازی را در موقعیت‌هایی مورد استفاده قرار می‌دهند که سازمان‌ها از نظر قیمت، توسعه محصول، تبلیغات و سیستم‌های توزیع با یکدیگر رقابت می‌کنند.

۱۲- گزینه «۴» تئوری بوم‌شناسی جمعیت به مطالعه این موضوع می‌پردازد که چگونه سازمان‌هایی که اقدام به تولید محصولات و خدمات مشابه (یک جمعیت) می‌نمایند، خودشان را با محیط‌شان تطبیق می‌دهند. با الهام‌گیری از نظریه تکامل و تنازع بقای داروین، مدل اکولوژی جمعیت بیان می‌دارد که سازمان‌های جدید تلاش می‌کنند تا خلئی را در بازار بیابند، نیاز منحصر به فرد را شناسایی نمایند و منابع محیطی را ذخیره کنند. سازمان‌های جدید تنها در صورتی بقا می‌یابند که خود را با تغییرات مستمر جمعیت سازمان‌هایشان تطبیق دهند. در این نظریه فرض می‌شود که محیط یک سازمان دارای قدرتی است که می‌تواند از میان گروهی از سازمان‌های رقیب، سازمان‌هایی را انتخاب کند که نیاز محیط را به بهترین وجه برآورده می‌سازند. شاید این‌طور استنباط کنید که این نظریه، گونه سازمانی «اصل بقای اصلح» داروین است. در نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی، محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود، بلکه در عوض، حوزه‌های خاصی درون محیط که «جایگاه‌های محیطی اکولوژیک» نامیده می‌شوند، بررسی می‌گردد. «جایگاه اکولوژیک» شامل مجموعه منابعی است که گروهی از رقبا به آن وابسته‌اند. اگرچه جایگاه اکولوژیک، شبیه تعریف شبکه بین سازمانی است، اما از نظر کانون تمرکز متفاوتند زیرا کانون تمرکز آن بر گروهی از سازمان‌ها است که برای بهره‌گیری از مجموعه‌ای از منابع در جایگاه اکولوژیک رقابت می‌کنند؛ نه پیوندهای بین یک رقیب و سازمان‌هایی (نظیر عرضه‌کنندگان، مصرف‌کنندگان، مؤسسه‌های نظارتی، ذینفعان خاص) که آن را حمایت و بر آن نظارت می‌کنند. بوم‌شناسان جمعیت سازمانی فرض می‌کنند، سازمان‌هایی که به‌طور مشترک از مجموعه‌ای از منابع استفاده می‌کنند، از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابلی که آن‌ها در گروه (که جمعیت نامیده می‌شود) در پیش می‌گیرند بر بقا و آتیه روشن اعضا تأثیر می‌گذارند. بدین ترتیب، نظریه بوم‌شناسی جمعیت بر این پیش‌فرض استوار است که سازمان‌ها برای بقا با هم رقابت می‌کنند. محور اصلی توجه آن‌ها این است که تبیین کنند چگونه فرایندهای تکاملی به شکل‌گیری سازمان‌های متفاوتی منجر می‌شود که امروزه آن‌ها را پیرامون خود می‌بینیم. براساس نظریه تکامل داروین، سه فرایند شکل‌گیری، گزینش و حفظ (بقا)، پویایی‌های یک جمعیت را تبیین می‌کنند. شکل‌گیری (نطفه بستن) عمدتاً از طریق نوآوری کارآفرینانه (تولد سازمان‌ها) در جمعیت سازمان‌ها رخ می‌دهد؛ اما از طریق سازگاری یا انطباق‌پذیری سازمان‌های موجود نیز اتفاق می‌افتد. سازمان‌های جدیدی که از طریق تولد یا تغییر به وجود می‌آیند، دامنه‌ای از گزینه‌های مختلف را فراروی محیط (در طی مرحله گزینش) قرار می‌دهند. محیط، سازمان‌ها را براساس تناسب و سازگاری انتخاب می‌کند. تناسب یا سازگاری بدان معناست که آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل، نیازها و خواسته‌های محیط را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت منابع محیطی قرار گرفته و حفظ می‌شوند. حفظ، معادل بقاست. سازمان‌های انتخاب نشده از طریق «مواجهه با فقر منابع» از جمعیت سازمان‌ها کنار گذاشته می‌شوند که این امر موجب افول سازمانی یا مرگ یا حرکت به سمت مجموعه‌ای از منابع جدید می‌شود.

۱۳- گزینه «۲» برطبق نظریه سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو، انسان در جهت رفع نیازهایش تلاش می‌کند و نیازها به ترتیب در سطوح متفاوت قرار می‌گیرند. این نیازها به ترتیب عبارتند از: الف) نیازهای زیستی ب) نیاز ایمنی و تأمین ج) نیاز اجتماعی و تعلق د) نیاز احترام و شخصیت ه) نیاز خودشکوفایی و نیاز شناخت حیات و محیط ز) نیاز زیباشناسی

الف - نیازهای زیستی: نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات او هستند، یعنی خوراک، پوشاک، آسایش و رفاه، حفاظت از خود و مسکن. تا زمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضاء نشده‌اند عمده فعالیت‌های شخص احتمالاً در این سطح بوده و بقیه نیازها، انگیزش کمی ایجاد خواهند کرد.



ب - نیازهای ایمنی: وقتی که نیازهای زیستی برآورده شدند، نیازهای ایمنی و تأمین اوج می‌گیرند. این نیازها عبارتند از: نیاز رهایی از وحشت، اجتناب از ریسک، اجتناب از آسیب‌دیدگی، اجتناب از رنج و زحمت، امنیت مالی و جانی و عدم محرومیت از نیازهای اساسی.

ج - نیازهای اجتماعی و تعلق: پس از ارضای نیازهای زیستی و ایمنی، تأمین نیازهای اجتماعی یا احساس تعلق یا محبت در ساختار نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شود. نیازهایی از جمله: عضویت در گروه، عشق و تعلق، ازدواج و مورد پذیرش قرار گرفتن.

د - **نیاز به احترام:** پس از آغاز ارضای نیاز تعلق، افراد عموماً می‌خواهند عضویتشان در گروه چیزی فراتر از تعلق ظاهری و عضویت رسمی باشد. از آن پس نیاز به احترام را احساس می‌کنند، این احترام قبل از هر چیز نسبت به خود است و سپس قدر و منزلتی است که توسط دیگران برایش حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خودشان به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت (غلبه و شدت نیاز به احترام) فرد ممکن است برای ارضای نیاز به جلب توجه و مطرح شدن به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود. نیازهایی همچون: عزت نفس، احساس کامیابی، مسئولیت‌پذیری، خودشناسی، آزادی و استقلال فردی.

ه - **نیاز خودشکوفایی:** پس از آنکه نیاز به احترام به اندازه کافی ارضا شد، نیاز خودشکوفایی نیرومندتر می‌گردد. همان‌طور که مازلو بیان می‌دارد: «آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود». بدین ترتیب نیاز **شکوفایی میل به شدن** است. آنچه فرد می‌تواند بشود، برای مثال، اگر ذوق شعری دارد باید اشعار خوب بسراید و استعدادهای خود را شکوفا سازد. این نیاز به خودشکوفایی است که به «تمایل فرد به شکوفا کردن آنچه به صورت بالقوه در خویشتن دارد» و «تمایل وی به تکوین تدریجی و شدن هر آنچه شایسته شدنش را دارد»، اشاره می‌کند. در سطح خود شکوفایی، بیشترین میزان تفاوت فردی، در میان افراد مشاهده می‌شود. نیازهایی از جمله: استقلال، خلاقیت، خود را نشان دادن و رسیدن به آنچه باید باشد.

و - **نیاز به دانستن و شناخت:** عبارت از میل به ارضای کنجکاوی بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی، حیات و محیط خود است.

ز - **نیاز به زیبایی‌شناسی:** عبارت از میل بنیادین به نظم، تعادل و ظرافت زندگی است.

۱۴- **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. نظریه پرداز نهادی نوین، ریچارد اسکات، **نهادینه شدن** را بدین صورت تعریف می‌کند: فرآیندی 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 بی‌روحی 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، جانداري 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 فرآیند 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 تمعماً به تقلید و کپی‌برداری از دیگران روی می‌آورند تا مشروعیت خویش را افزایش دهند. یک سازمان جدید علاقه‌مند است تا از ساختار و فرآیندهای 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.

۱۵- گزینه «۳» بر طبق مدل امتیازات متوازن، مدیریت دانش، مرتبط با بعد رشد و یادگیری می‌باشد. جایی که با استفاده از مدیریت دانش یعنی فرآیند خلق، ذخیره و توزیع دانش در سازمان، توانمندی کارکنان محقق می‌گردد.

۱۶- گزینه «۴» از دیدگاه مک گرث و همکارانش چهار شیوه‌ی تصمیم‌گیری، برای هر فرد تصمیم‌گیرنده شناخته شده است. الگوی ارائه شده بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه با هم متفاوتند:

الف) شیوه اندیشیدن: برخی منطقی و بخردانه می‌اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله‌ای مورد پردازش قرار می‌دهند. از سوی دیگر برخی قضاوت شهودی می‌کنند و در بسیاری از موارد از موهبت خلاقیت استفاده می‌کنند. این افراد کل موضوع را مورد توجه قرار می‌دهند.

ب) تحمل ابهام: برخی از افراد احساس می‌کنند و چنین می‌اندیشند که ساختار اطلاعات باید به گونه‌ای باشد که میزان ابهام به پایین‌ترین حد ممکن برسد، برخی هم می‌توانند در یک زمان چندین نوع فکر را در هم بیامیزند و تصمیم بگیرند.

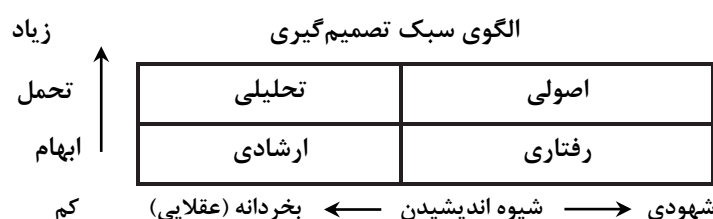
شیوه‌های تصمیم‌گیری از دیدگاه مک‌گرث و همکارانش عبارتند از:

- 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 کارآیی و منطق بالایی برخوردارند. آن‌ها بیشتر به کارآیی 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، تمایل دارند که تصمیماتشان را به‌دقت مورد تحلیل قرار داده و تا آنجا که امکان داشته باشد از داده‌ها حداکثر استفاده را به عمل آورند، این افراد 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 درصد 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. این افراد نگرش انسان‌گرایانه و هنرمندانه دارند و در نگاهشان به مسائل، رویکرد اجتماعی دارند. آنها دارای آینده‌نگری قوی هستند و از شناسایی ایده‌های جدید لذت می‌برند.

- تصمیم‌گیری رفتاری: کسانی که از این شیوه استفاده می‌کنند با دیگران همکاری می‌کنند. این افراد به سازمانی که در آن کار می‌کنند علاقه شدیدی دارند و همواره به پیشرفت‌ها و دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می‌کنند، دارای روحیه حمایت‌گر نسبت به دیگران بوده و به موفقیت دیگران علاقه‌مندند و آن‌ها را برای دستیابی به اهدافشان یاری می‌رسانند. پیشنهادات را به خوبی می‌پذیرند و به نتیجه جلسات گروهی، شوراهای و گردهمایی‌ها اهمیت می‌دهند. افراد دارای سبک رفتاری، با برقراری روابط باز، در پیشنهاد گرفتن از دیگران، خود را علاقه‌مند نشان می‌دهند و برای تصمیم‌گیری به جلسات گروهی اتکاء می‌کنند. در این شیوه، نحوه اندیشیدن شهودی است ولی در مقابل عدم اطمینان، دارای تحمل کمتری است.



۱۷- گزینه «۳» تبعات غیرکارکردی یا کژکارکردهای (مُخل) بوروکراسی عبارتند از:

۱- **جابه‌جایی هدف:** بوروکراسی، بیشتر به علت اینکه جابه‌جایی هدف را موجب می‌شود، مورد انتقاد شدید واقع شده است (جابه‌جایی اهداف سازمانی با اهداف شخصی یا اهداف واحدهای فرعی) و این موضوع در قالب اشکال مختلف مورد بحث قرار گرفته است.

الف) مهم‌ترین بحث پیرامون این موضوع به‌وسیله رابرت مرتون ارائه شده است. «رابرت مرتون» مفهوم «پیامدهای ناخواسته» را برای تشریح نتایج غیربرنامه‌ریزی شده و متناقض اقدامات اجتماعی بسط داده است. مفهوم مورد نظر مرتون ارتباط ویژه‌ای با بوروکراسی عقلانی دارد؛ چراکه در بوروکراسی فرض شده است که ارتباط روشن و مستقیمی بین اقدامات مشارکت‌کنندگان سازمانی و دستیابی به اهداف وجود دارد. رفتار سازمانی به‌عنوان وسیله‌ای جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده، تلقی می‌گردد. اگر رفتار سازمانی منجر به پیامدهای غیرمنتظره و ناخواسته شود، در این حالت عقلانی بودن فعالیت‌های سازمان می‌تواند زیر سؤال برود.

مرتون بر این نکته تأکید می‌ورزد که پیامدهای ناخواسته ممکن است به‌عنوان «کار ویژه نهفته» ایفای نقش نماید؛ به گونه‌ای که از سیستم سازمانی محافظت کند یا اقدام به بازسازی سیستم نماید. از سوی دیگر، ممکن است پیامدها دارای کژکارکردهایی باشند و به اهداف سازمان صدمه بزنند. یعنی وی اذعان می‌کند:

۱- روابط طبیعی و غیررسمی میان افراد کاهش می‌یابد و به تدریج بوروکراسی جای آن روابط را پر می‌کند یعنی قوانین بوروکراتیک انعطاف‌پذیری را کاهش می‌دهد.

مرتون با تجزیه و تحلیل «شخصیت بوروکراتیک» به این جمع‌بندی می‌رسد که سازمان‌های بوروکراتیک کارکنان را ترغیب می‌کنند که قوانین و مقررات رسمی را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند و این موضوع می‌تواند شخصیت بوروکراتیک انعطاف‌پذیر و خشک را در افراد افزایش داده و ذهن آنها را به اطاعت کورکورانه از رویه‌ها مشغول سازد.

۲- **شخصیت بوروکراتیک،** صرف‌نظر از اینکه آیا آنها واقعاً به پیشرفتی در جهت اهداف سازمان دست یافته‌اند یا کارایی سازمان را تضمین نموده‌اند، بر هم‌رنگی و هم‌نواپی بی‌چون و چرا با مقررات و رویه‌های سازمانی اصرار می‌ورزد. در این حالت مقررات تبدیل به هدف می‌شوند، به جای اینکه وسیله‌ای برای تحقق هدف باشند. اعضا، آیین‌نامه‌ها و مقررات سازمانی را هر روز بیش از روز گذشته جذب می‌کنند، مقرراتی که در اصل برای دستیابی به اهداف سازمان وضع شده‌اند بار ارزشی مثبتی به خود می‌گیرند، به‌طوری‌که قوانین و مقررات چنان مورد تأکید واقع می‌شوند که معنایی نمادین و یا سمبلیک به خود می‌گیرند. قوانینی که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می‌شوند، خود بیش از هدف مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرند به نحوی که جابه‌جایی هدف صورت می‌گیرد و از دست دادن اثربخشی سازمانی را موجب می‌شود. به عبارت دیگر، «رفتار سازمانی تشریفات‌گرایانه» جایگزین «خصیلت عقلانی» می‌گردد. مرتون از این پدیده در بوروکراسی با عنوان «جابه‌جایی اهداف» یاد می‌کند که طی این شرایط، هدف واقعی سازمان فدای مقررات و رویه‌های رسمی می‌شود. تجزیه و تحلیل مرتون بیانگر این موضوع است که ساختار بوروکراتیک بر شخصیت افراد و توانایی سازمان برای دستیابی به هدف نهایی تأثیر می‌گذارد.

ب) همچنین فیلیپ سلزنیک بر این باور بود که وسایل می‌توانند از طریق جابه‌جایی اهداف جایگزین نتایج یا اهداف نهایی شوند. سلزنیک معتقد است از آنجا که در بوروکراسی تخصص‌گرایی افزایش یافته، تفویض اختیار و استقلال اعطاء شده به متخصصان می‌تواند باعث پیامدهای ناخواسته شود که ناشی از ظهور گروه‌های فرعی با اهداف خودشان است که ممکن است منجر به تضاد و دوگانگی با اهداف سازمان شود. وی مطرح کرد که تخصص‌گرایی و تفویض اختیار به آنان، واحدهای فرعی با اهداف متفاوت، ایجاد می‌کند. اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحدهای دیگر در اولویت قرار می‌گیرند. ماحصل تعارض اهداف بین واحدهای سازمانی، تقدم پیدا کردن اهداف واحدهای فرعی بر اهداف سازمانی است. این پدیده در شرکت‌های تولیدی دیده می‌شود.

ج) سومین دیدگاه در مورد جابه‌جایی هدف به وسیله **آلین گولدنر** مطرح گردید. وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیرقابل قبول را، بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می‌کنند و افراد سعی می‌کنند حداقل کاری را که از آنها انتظار می‌رود، در حد رفع تکلیف انجام دهند. از این رو قوانین به‌صورت مجموعه‌ای در می‌آیند به جای تعیین و تبیین رفتارهای غیرقابل قبول، استانداردهای حداقل عملکرد را معین می‌سازند.

د) بحث نهایی پیرامون جابه‌جایی هدف به وسیله **ویکتور تامسون** مطرح گردیده است. وی ملاحظه کرد که بوروکراسی رسمیت خیلی زیاد را به وجود می‌آورد و این امر تزلزل در اختیار تصمیم‌گیرندگان را به همراه خواهد داشت. تامسون چنین پدیده‌ای را نوعی رفتار **بیمارگونه ناشی از بوروکراسی** نامید.

تصمیم‌گیرندگان به خاطر حفظ خود در برابر اشتباهات، نوعی وابستگی یا اتکاء به قوانین را در پیش می‌گیرند. به عبارت دیگر قوانین و مقررات سپر بلایی می‌شوند که به مدد آن تصمیم‌گیرندگان خود را در برابر اشتباهات حفظ می‌کنند. اگرچه رسمیت زیاد تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند ولی خود وسیله‌ای می‌شود برای سرپوش نهادن بر خطاها.

۲- **کاربرد نامناسب قوانین و مقررات:** مرتون مطرح کرد که بوروکراسی در طی زمان، وابستگی شدیدی بین اعضای سازمان و قوانین ایجاد می‌کنند که به تبع آن، اعضا کورکورانه تصمیمات و اقدامات تکراری را که قبلاً اتخاذ کرده‌اند، بدون توجه به اینکه شرایط تغییر کرده، مکرراً به کار می‌گیرند.

۳- **از خود بیگانگی کارکنان:** اعضای سازمان، غیرشخصی بودن سازمان را به عنوان پدیده‌ای درک می‌کنند که بین آنان و کارشان فاصله می‌اندازد. آنان خود را به مثابه دندانه‌های یک چرخ بزرگ می‌یابند و در نتیجه تبلور احساس تعهد به سازمان با مشکل مواجه می‌گردند. علاوه بر این، تخصصی شدن خیلی زیاد فعالیت‌ها در سازمان، احساس بی‌هویتی را در فرد ایجاد می‌کند. «مارکس» این واکنش را از خودبیگانگی می‌نامد و معتقد است گرچه محول نمودن وظایف تکراری به کارکنان، تولید را کارآتر می‌سازد، ولی این پدیده باعث می‌شود تا خلاقیت و احساس کمک به محصول نهایی شده را کاهش داده و منجر به نارضایتی کارکنان شود. تحت شرایط از خودبیگانگی است که کارکنان کنترل خود را بر کار از دست می‌دهند.

۴- تمرکز قدرت: بوروکراسی قدرت زیادی را در دست محدود افرادی متمرکز می‌سازد. در صورتی که شما و دیگران چنین تمرکز قدرتی را نامطلوب و مغایر با ارزش‌های یک جامعه دموکراتیک بدانید و ادراک نمائید، در نتیجه چنین صفتی از بوروکراسی را به عنوان یکی از پیامدهای منفی بوروکراسی تلقی خواهید کرد.

۵- سرخوردگی ارباب رجوع بوروکراسی: ارباب رجوع و مشتریان بوروکراسی‌ها باید بدون دریافت حق الزحمه‌ای پدیده هیولای غیرشخصی بودن و حل نشدن مشکلاتشان را مدت زیادی تحمل کنند.

۶- بحران کاغذبازی: دستیابی به رشد سازمانی از طریق هماهنگی، فرایندی پیچیده است که سازمان‌ها در بحران کاغذبازی غوطه‌ور می‌شوند، تعداد مقررات و رویه‌ها افزایش می‌یابد و این بوروکراسی افزایش یافته، کمی باعث اثربخشی سازمانی می‌شود؛ ولی از سوی دیگر باعث ایجاد خفقان کارآفرینی و سایر فعالیت‌های مولد شده و نهایتاً موجبات کاهش اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازد. براساس مدل گرینر، رشد از طریق همکاری راهی برای حل بحران کاغذبازی است.

۷- پویایی‌های بوروکراسی: براساس مطالعات پیتربلاو، انواع مختلفی از نوآوری و تطابق با محیط در جامعه مورد مطالعه، مشاهده گردید که ناشی از نادیده گرفتن مقررات و رویه‌های از پیش تعیین شده بود. مشاهدات رفتار کارکنان توسط بلاو منتج به این نتیجه‌گیری کلی شد که کارکنان در سازمان‌های بوروکراتیک از جنبه‌های ناخوشایند رویه‌های اداری غیررسمی اجتناب می‌کنند (همانند مشورت با سرپرستان) و به جای آن، گزینه‌ها و رفتارهای نوآورانه‌ای را از خود بروز می‌دهند که با منافع آنها سازگار است، همانند رایزنی با همکاران.

۸- معضل اختیار: انتقاد پارسونز به بوروکراسی از آن جهت است که وبر در سلسله مراتب اداری بوروکراتیک خاطرنشان می‌سازد که قدرت بر مبنای تصدی یک شغل مشخص قانونی (اشغال پست رسمی) است و فرد دارای اختیارات است و از طرف دیگر در بحث استخدام و ارتقاء، اظهار می‌دارد که قدرت بر مبنای «صلاحیت فنی» یا دارا بودن دانش برتر، استوار است. که این بیانگر یک تناقض است و اگر فردی که پست و جایگاهی را اشغال نموده، از نظر دیگران دارای شایستگی برای احراز این پست نباشد، عملاً کارایی سازمان زیر سؤال خواهد رفت.

۹- فقدان توجه به سازمان غیررسمی: «کروزیر» دریافت که نه تنها بوروکراسی‌ها یک سیستم فنی ایستا نیستند، بلکه سیستم‌های اجتماعی پویا هستند. افراد اهدافی برای خودشان دارند و به دنبال بهبود موقعیت خود در کشمکش قدرت در درون سازمان می‌باشند. مقررات رسمی و انعطاف‌ناپذیر هرگز قادر به حذف کامل این کشمکش قدرت نیستند. بنابراین همواره حوزه‌هایی از عدم اطمینان وجود خواهد داشت که گروه‌ها به سمت مطالبات و محافظت از منافع خودشان پیش خواهند رفت. این در حالی است که وبر به سازمان‌های غیررسمی و ایجاد گروه‌ها با اهداف خاص خودشان توجه نمی‌کند و تشخیص او از تضاد در سازمان ناکافی است.

۱۰- محدودسازی رشد روانی: «آرجیس» ادعا می‌کند که بوروکراسی مانع رشد روانی افراد شده و موجب احساس شکست، ناکامی و تضاد در افراد سازمان می‌گردد. آرجیس پیشنهاد می‌کند که محیط سازمانی باید درجه معناداری از مسئولیت‌پذیری فردی و خودکنترلی فراهم سازد؛ تعهد به اهداف سازمان ایجاد شود و فرصت کافی برای افراد به وجود آید تا توانایی‌ها به‌طور کامل به کار گرفته شود. این در حالی است که اصول بوروکراسی همچون تخصص‌گرایی، سلسله‌مراتب اختیار، مقررات و رویه‌ها و همچنین غیرشخصی بودن، مبنایی را فراهم می‌سازند که انتقادات آرجیس بر بوروکراسی را قابل فهم می‌سازند.

۱۱- افزایش هرم سازمانی: ویژگی مهم قانون ارائه شده توسط پارکینسون، «افزایش هرم سازمانی» است که بر پایه مفروضه «کار به اندازه‌ای به درازا می‌کشد تا بتواند زمان برنامه‌ریزی شده برای تکمیل آن را پوشش دهد»، بنا نهاده شده است. این اصل در قالب این ضرب‌المثل می‌گوید: «کسی که وقت اضافه دارد، فردی پرمشغله است»، به خوبی قابل تبیین است. براساس اصل پارکینسون، در بوروکراسی‌های موجود بین کمیت کاری که باید انجام شود و تعداد افرادی که باید کار را انجام دهند، ارتباط مناسبی وجود ندارد.

۱۲- حد بی‌کفایتی: اصل ارائه شده توسط پیتز با عدم شایستگی شغلی و مطالعه سلسله‌مراتب در بوروکراسی‌های حاکم بر سازمان‌های موجود ارتباط دارد. این اصل، ناکارآمدی ادراک شده در تمام سطوح سلسله‌مراتب سازمانی، اعم از سیاسی، حقوقی، آموزشی و صنعتی و روش‌هایی که کارکنان به سطوح بالاتر سازمانی حرکت می‌کنند و آنچه برای آنها بعد از ارتقاء اتفاق می‌افتد را شامل می‌شود.

اصل پیتز: «در یک سلسله‌مراتب، هر کارمندی تا سطح بی‌کفایتی خود ترقی می‌کند، یا به عبارتی، در یک سلسله‌مراتب افراد ارتقا می‌یابند تا به پست‌ها و مشاغلی می‌رسند که صلاحیت احراز آنها را ندارند.»

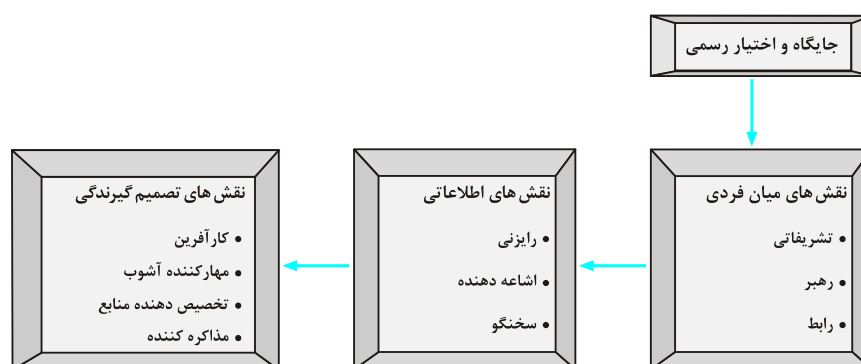
پیتز بر این باور است که «کشیدن (pull)» و «هل دادن (push)» دو شیوه مهمی است که روند ارتقا افراد در بوروکراسی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شیوه هل دادن عبارت است از پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی نسبی و سببی و یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی؛ و شیوه کشیدن نیز از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق‌العاده فرد در سازمان، ظهور و بروز پیدا می‌کند. در ساختار کوچک سلسله‌مراتبی، شیوه هل دادن اثر مثبت بر شتاب بخشی ارتقاء دارد و در ساختار سلسله‌مراتبی بزرگ‌تر، اثر آن به حداقل می‌رسد و به جای آن، شیوه کشیدن از اثربخشی بالاتری برخوردار است. پیتز بیان می‌دارد که: «افراد وقتی می‌توانند بنشینند، هرگز نمی‌ایستند؛ زمانی که می‌توانند سوار شوند، هرگز پیاده نمی‌روند؛ و زمانی که قادر به هل دادن در هستند، هرگز در را نمی‌کشند». لذا در سازمان‌های بوروکراتیک امروزی، روش کشیدن احتمالاً مؤثرتر از روش هل دادن است.



واکسن ضد «اصل پیتتر»: یک سازمان به طرق گوناگونی می‌تواند در مقابل این مشکل مصونیت ایجاد کند. یکی از روش‌ها، پرورش و آموزش متناسب و مقتضی است که باید قبل از تحرک عمودی (ارتقا) صورت گیرد. این آموزش قبل از ترفیع و ارتقا ممکن است شامل تفویض مقداری مسئولیت باشد تا فرد مورد نظر فرصتی برای کسب مقداری تجربه واقعی که به وظایف مقام جدید مربوط است، پیدا کند. قسمت دیگری از این راه حل آن است که به جای اینکه ارتقا به یک مقام جدید را صرفاً براساس عملکرد خوب افراد در سطح قبلی مدیریت انجام دهند، برای این شغل یا مقام، افرادی را برگزینند که شخصیت و انتظارات آنها متناسب با آن شغل است.

۱۳- کاغذبازی بوروکراتیک: برخی اوقات مدیران با به‌کار گرفتن افرای قواین و مقررات، باعث «کاغذبازی بوروکراتیک» می‌شوند که پیامد آن، کند شدن تصمیم‌گیری، ناکارآمدی سازمان و ناتوانی برای ایجاد تغییر در سازمان خواهد بود. زمانی که مدیران برای حل مشکلات، بیش از حد به قوانین و مقررات اتکا می‌کنند و از مهارت‌ها و قضاوت‌هایشان به شکل مؤثر استفاده نمی‌کنند، رفتارهایشان غیرمنعطف و سخت‌گیرانه خواهد شد. یکی از چالش‌های اساسی مدیران، استفاده مؤثر از اصول بوروکراتیک به‌جای ضربه‌زدن به بوروکراسی سازمانی است.

۱۸- گزینه «۲»: مینتزرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های پنج مدیر اجرایی در سازمان‌های متفاوت بدین نتیجه رسیده است که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزو وظایف مدیر نیست؛ بلکه مدیر، به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:



الف) نقش‌های متقابل شخصی (ارتباطی یا میان فردی): این نقش‌ها مستقیماً از اختیار رسمی مدیر نشئت می‌گیرند و دربرگیرنده روابط میان‌فردی مدیر می‌باشند.

۱- رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به عنوان نماینده سازمان): هر مدیر به‌عنوان یک واحد سازمانی ناچار است برخی وظایف مربوط به آداب و رسوم آیینی و تشریفاتی را به‌جا آورد.

۲- رهبر: مدیران مسئول کار افراد واحد خود هستند که برخی اقدامات آنها همچون استخدام و آموزش کارکنان، مشمول رهبری مستقیم است و برخی اقدامات آنها همچون برانگیختن و تشویق کارکنان، منطبق نمودن نیازهای کارکنان با اهداف سازمان، اعمال رهبری غیرمستقیم است. مدیران از طریق نقش رهبری بر دیگران نفوذ نموده و بر آنها تأثیر می‌گذارند.

۳- رابط (به ویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان): مدیران صرف‌نظر از سلسله‌مراتب عمودی، با افراد دیگر تماس برقرار می‌کنند. مدیران بیشتر زمان خود را به همکاران و زیردستان و سایر افراد بیرونی که با واحدهای آنها مرتبط‌اند، اختصاص می‌دهند و زمان خیلی کمی صرف ارتباط با مافوق‌های خود می‌نمایند. نتایج مطالعه مینتزرگ نشان می‌دهد که مدیران کمترین زمان را صرف ارتباط با مدیران مافوق (بین ۱ تا ۷ درصد) و بیشترین زمان را صرف ارتباط با زیردستان خود (بین ۳۹ تا ۴۸ درصد) می‌کنند.

ب) نقش‌های اطلاعاتی: بر اثر تماس‌های میان‌فردی مدیر با زیردستان، همکاران، مدیران هم‌تراز در سایر واحدها و سایر افراد، مدیر تبدیل به مرکز عصبی و مهارگاه واحد سازمانی می‌شود و این ارتباطات گسترده، پایگاه اطلاعاتی قدرتمندی برای مدیر ایجاد می‌کند. پردازش اطلاعات یکی از بخش‌های کلیدی شغل مدیران است. براساس مطالعه مینتزرگ، ۴۰ درصد زمان مدیران صرف فعالیت‌های مبادله اطلاعات می‌شود.

۱- گیرنده یا رایزنی (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی): مدیران برای کسب اطلاعات، دائماً در حال کنکاش محیطی هستند و برقراری تماس‌ها با دیگران، اطلاعات ناخواسته‌ای را در اختیار مدیر قرار می‌دهد. بخش مفید اطلاعات مدیر از نقش رایزنی و واریسی به‌دست می‌آید که به صورت کلامی بوده و اغلب در قالب شایعه، گمانه‌زنی‌ها و حرف‌هایی که سر زبان افتاده است، مطرح می‌شوند. مدیر در نقش رایزنی، به طور مستمر ایده‌های جدید را رصد می‌کند.

۲- نشردهنده یا اشاعه‌دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان و زیردستان): مدیر در این نقش برخی اطلاعاتی را که در اختیار دارد به زیردستانش منتقل می‌نماید؛ کسانی که از راه دیگری نمی‌توانستند به آن اطلاعات دسترسی پیدا کنند. در زمانی که بین زیردستان امکان تماس‌های آسان وجود ندارد، این نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۳- سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان): مدیر برخی اطلاعات را به افراد بیرون از واحد سازمانی منتقل می‌کند. مدیر در نقش سخنگو باید اطلاعات لازم را در اختیار افراد ذی‌نفوذ (سهام‌داران، هیئت مدیره، مشتریان و نهادهای دولتی) که بر واحد سازمانی تأثیرگذارند، قرار دهد و رضایت آن‌ها را در این زمینه جلب نماید.

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری: اطلاعات به خودی خود هدف نیست، بلکه به‌عنوان ورودی اصلی برای فرایند تصمیم‌گیری ایفای نقش می‌کند. مدیر، صاحب اختیار قانونی واحد سازمانی است که می‌تواند اسلوب‌های مهم کاری را مشخص نماید. تنها مدیران به عنوان مرکز عصبی واحد سازمانی می‌توانند تصمیماتی را اتخاذ نمایند که استراتژی سازمان را تعیین کند. چهار نقش مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده به شرح ذیل است:

۱- سوداگری (کارآفرینی): مدیر در نقش کارآفرین به دنبال بهبود عملکرد واحد سازمانی و انطباق آن با شرایط متغیر محیطی است. زمانی که ایده مناسبی مطرح می‌شود، مدیر پروژه جدیدی را تعریف می‌کند و یا خودش سرپرستی آن را بر عهده می‌گیرد و یا به کارکنان تفویض می‌کند. این پروژه‌ها می‌توانند تولید محصول یا فرایند خرید، بهبود سرمایه، سازماندهی مجدد و نوسازی واحد سازمانی و غیره باشد.

۲- آشوب‌زدایی (مهارکننده آشوب): درحالی که نقش کارآفرین، مدیر را به‌عنوان آغازگر داوطلبانه تغییر توصیف می‌کند؛ نقش مهارکننده آشوب، مدیر را به‌عنوان کسی که داوطلبانه به فشارها واکنش نشان می‌دهد، به تصویر می‌کشد. در اینجا تغییر فراسوی کنترل مدیر است. فشارهای یک موقعیت آنقدر شدید است که نمی‌توان آن را نادیده گرفت و مدیر باید اقدام کند (نماین شدن اعتصاب، ورشکسته شدن یک مشتری مهم سازمان، بدقولی و پیمان‌شکنی یک تأمین‌کننده). هر مدیری باید بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان خود را صرف مهار فشارهای وارده به سازمان کند.

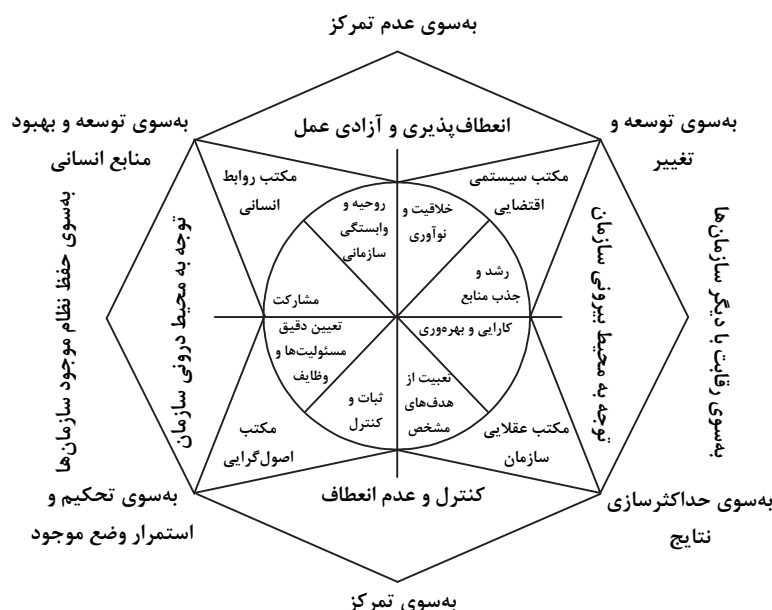
۳- تخصیص‌دهنده منابع: مدیر، مسئول تصمیم‌گیری در این خصوص است که چه کسی، چه چیزی را دریافت نماید. شاید مهم‌ترین منبعی که یک مدیر به دیگران تخصیص می‌دهد، زمان است. از طریق تخصیص زمان، شرایطی فراهم می‌گردد تا افراد به مرکز عصبی و تصمیم‌گیرنده واحد که همانا مدیر است، دسترسی پیدا کنند. همچنین مدیر با طراحی ساختار که الگوی روابط رسمی سازمان است، تعیین می‌کند که کارها چگونه باید تقسیم و هماهنگ شوند. همچنین به عنوان تخصیص‌دهنده منابع، قبل از آنکه کاری صورت پذیرد، مدیر نحوه هزینه کردن منابع مالی را مشخص نموده و اقدام به صدور مجوزها درخصوص بودجه می‌کند.

۴- مذاکره‌کننده (رسیدگی به افراد در گروه‌های گوناگون): نقش نهایی مدیر، مذاکره با دیگران است که بخش جدایی‌ناپذیر شغل مدیریت است و مدیران زمان قابل ملاحظه‌ای را باید صرف آن کنند. به‌عنوان نمونه، مدیرعامل باشگاه فوتبال باید مذاکرات فشرده‌ای را برای عقد قرارداد با یک فوق ستاره حرفه‌ای به‌عمل آورد؛ رئیس شرکت باید براساس اقتضائات شرکت، اعتصاب جدیدی که کارکنان به آن دست زده‌اند را به سرانجام مناسب برساند؛ سرکارگر باید به شکایت و تظلم‌خواهی کارگران خط تولید رسیدگی نماید.

نکته: ناگفته نماند که نقش‌های متقابل شخصی، در نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پدیدار می‌شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج سازمان دلالت دارند و زمینه‌ساز ایفای نقش‌های اطلاعاتی محسوب می‌شوند. به همین ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات مورد نیاز در سازمان (نقش‌های اطلاعاتی)، زمینه‌ساز ایفای نقش‌های تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند تا مدیر بتواند برای حل مسائل و یا استفاده از فرصت‌ها، به نحو مطلوب‌تری تصمیم بگیرد.

مینتزبرگ معتقد است که این ده نقش را به آسانی نمی‌توان از هم منفک نمود؛ بلکه براساس فرهنگ واژگان روان‌شناسی دارای ماهیت گشتالتی (Gestalt) بوده و در یک مجموعه و کل تلفیق شده‌اند. اگرچه این نقش‌ها دارای شکل گشتالتی هستند، اما این بدان معنا نیست که همه مدیران باید توجه یکسانی به هر نقش داشته باشند. مینتزبرگ براساس مطالعات خود دریافت که مدیران فروش زمان نسبتاً بیشتری را صرف نقش‌های میان‌فردی می‌کنند؛ مدیران تولید توجه بیشتری را به نقش‌های تصمیم‌گیرندگی مبذول می‌دارند و مدیران ستادی بیشترین زمان‌شان صرف نقش‌های اطلاعاتی می‌شود.

۱۹- گزینه «۴» 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.



«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 این صورت 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.

۲۰- گزینه «۱» این اصل، نظم و ترتیب هم برای اشیاء و هم برای انسان‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. درخصوص اشیاء گفته می‌شود که: «یک موقعیت و مکان برای هر چیز و هر چیزی در موقعیت و مکان خودش»؛ و برای انسان‌ها نیز بیان می‌شود که: «افراد مناسب در جایگاه مناسب». هدف از نظم اشیاء و تجهیزات و امکانات مادی، اجتناب از اتلاف و هدر رفتن منابع است. فایول، آرایش صحیح افراد را در قالب نظم اجتماعی مورد توجه قرار می‌دهد و معتقد است که دستیابی به نظم اجتماعی نیازمند سازمان خوب و انتخاب صحیح است که بر این اساس بایستی بین نیازمندی‌ها و الزامات و مقتضیات انسانی با منابع در دسترس توازن مناسبی ایجاد شود. فایول بر این باور است که جاه‌طلبی و بلندپروازی افراد، خویشاوندگرایی، تبعیض و بی‌خردی، در نتیجه عدم رعایت آرایش و نظم کارکنان حاصل می‌شود و همه این‌ها دشمن نظم اجتماعی است.

۲۱- گزینه «۳» گروه تحقیقات انسانی دانشگاه اوهایو، به سرپرستی «رالف استوگدیل» مطالعه‌ای را به‌منظور تعیین سبک‌های رهبری اثربخش به انجام رساندند. مطالعات میدانی آن‌ها نشان داد که دو نوع سبک رهبری وجود دارد.

بالا	ساختاردهی کم ملاحظات زیاد	ساختاردهی زیاد ملاحظات زیاد
	رهبر تلاش می‌کند تا هماهنگی گروهی را ارتقاء بخشد و همزمان نیاز اجتماعی کارکنان را برآورده نماید.	رهبر می‌کوشد تا بین انجام کار و حفظ انسجام و دوستی گروه، توازن سازنده‌ای ایجاد کند.
ملاحظات انسانی	ساختاردهی کم ملاحظات کم	ساختاردهی زیاد ملاحظات کم
	رهبر با ایفای نقش انفعالی، خود را کنار می‌کشد و اجازه می‌دهد براساس موقعیت، هر آنچه ایجاد می‌کند، اتفاق بیفتد.	رهبر عمده توجه خود را به انجام کار معطوف می‌سازد و توجه به افراد در اولویت بعدی قرار دارد.
پایین	پایین	بالا

«سبک‌های رهبری بنیادی دانشگاه اوهایو»

رفتار رهبر برای آشنا نمودن زیردستان با ساختار: رهبر به روشنی نقش زیردست - رهبر را روشن می‌سازد تا هر کسی بداند چه انتظاری از او می‌رود، خطوط رسمی ارتباطات را برای او روشن می‌سازد و تعیین می‌کند که وظایف چگونه انجام گردد. رفتار ملاحظه‌گرایانه: رفتار رهبرانی که به زیردستان توجه دارند و می‌کوشند تا در سازمان جو صمیمی، دوستانه و حمایتی ایجاد نمایند.

۲۲- گزینه «۲» هیچ یک از سبک‌های مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه‌ی خاص خود پیش‌فرض‌هایی دارد. به بیان دیگر، هر کسی سبک‌هایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد. سبک مدیریت تعارض هر کس را با توجه به ترکیب ویژگی‌های شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد.

افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه‌ی استفاده‌ی سازنده از تعارض تلقی می‌شود؛ در حالی که استفاده از سبک‌های زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه‌ی عدم استفاده‌ی سازنده از تعارض به شمار می‌آید. سبک‌های نرمش و مصالحه، آثار مختلطی بر جای می‌گذارند. در نگاره صفحه بعد، شرایطی که برای هر یک از سبک‌های مدیریت تعارض مناسب‌تر به نظر می‌رسد فهرست گردیده است.

سبک	شرایط مناسب
رقابت	۱. هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد. ۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدام‌های غیرمعمول (خلاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می‌کند. ۳. در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می‌داند حق با اوست. ۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیر رقابتی سود می‌برند.
همکاری مبتنی بر اعتماد	۱. برای یافتن راه‌حل مورد قبول همه (اجماع نظر) هنگامی که خواسته‌های طرفین تعارض مهم‌تر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند. ۲. هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد. ۳. برای تلفیق بینش‌های افراد دارای دیدگاه‌های متفاوت. ۴. برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته‌های آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم‌گیری. ۵. برای از بین بردن عواطف و احساس‌های تندی که مانع برقراری ارتباط هستند. ۶. هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد. ۷. هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بی‌اثر است.
اجتناب	۱. هنگامی که موضوع جزئی باشد یا لازم باشد به موضوع‌های مهم‌تری رسیدگی شود. ۲. هنگامی که فرد تحقق خواسته‌های خود را محتمل نمی‌داند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می‌کند. ۳. هنگامی که هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر است. ۴. برای آرام‌سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند. ۵. هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری برتری داشته باشد. ۶. هنگامی که دیگران، تعارض را به طور اثربخش‌تری حل و فصل می‌کنند. ۷. هنگامی که به نظر می‌رسد موضوع‌های مورد اختلاف نشانه‌ی موضوع‌های دیگر یا مماس با آنها باشد.
نرمش، سازش و رأفت	۱. هنگامی که به اشتباه خود پی ببرید. اجازه دهید موضع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید. ۲. هنگامی که موضوع‌های مورد اختلاف برای دیگران اهمیت بیشتری دارند تا برای شما، در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آتی با آنها، از خود نرمش نشان می‌دهید. ۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوع‌های مورد اختلاف بعدی. ۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد. ۵. هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد. ۶. هنگامی که می‌خواهید به کارکنان این فرصت و امکان را بدهید که با درس گرفتن از اشتباهات و خطاهایشان مهارت‌های خود را بهبود بخشیده و رشد یابند. ۷. هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود.
مصالحه	۱. هنگامی که هدف‌ها مهمند، ولی ارزش تلاش بیشتر یا مواجهه با برخوردهای تندتر را ندارند. ۲. هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده، برای رسیدن هدف‌های خود اصرار دارند. ۳. برای دستیابی به توافق موقت در زمینه مسائل پیچیده. ۴. برای دستیابی به راه‌حل‌های سریع، هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند. ۵. به عنوان سبک احتیاطی / پشتیبانی، هنگامی که سبک‌های همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.

۲۳- گزینه «۴» ظهور یک گروه مدیریتی جدید در سازمان در مرحله رشد باعث تفکیک بیشتر می‌گردد.

۲۴- گزینه «۱» اغلب، ساختارهای مبتنی بر محصول، خدمات، مشتریان و بازار را **ساختارهای بخشی** می‌نامند و در این نوع ساختار، می‌توان با توجه به معیارهایی نظیر میزان سود و بهره‌وری هر واحد، عملکرد آنها را با هم مقایسه و ارزیابی کرد. همان‌گونه که مسائل مربوط به رشد و تنوع‌سازی در طول زمان افزایش می‌یابد، بیشتر مدیران سازمان‌های بزرگ، ساختاربخشی را انتخاب می‌کنند. هدف از ایجاد ساختاربخشی، خلق واحدهای کوچک‌تر و قابل مدیریت‌تر در درون سازمان است که در قالب سه نوع ساختار محصول، جغرافیایی و بازار ظاهر می‌شود.

نقاط قوت ساختار بخشی: ۱- ملازم با تغییرات سریع در محیط ناپایدار است. ۲- به علت اینکه مسئولیت محصول و نقاط ارتباطی روشن هستند، منجر به رضایت مشتریان می‌شود. ۳- موجب هماهنگی در میان وظایف می‌شود. ۴- به واحدها اجازه می‌دهد تا خودشان را با تفاوت‌ها در محصولات، نواحی و مشتریان انطباق دهند. ۵- برای سازمان‌های بزرگ با محصولات متعدد، بهترین حالت است. ۶- باعث عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌شود. ۷- انعطاف‌پذیری و تغییر را ارتقاء می‌بخشد.

نقاط ضعف ساختار بخشی: ۱- باعث از بین رفتن صرفه‌جویی در مقیاس در واحدهای وظیفه‌ای می‌شود. ۲- هماهنگی در میان خطوط تولید را تضعیف می‌سازد. ۳- دانش عمیق و تخصص‌گرایی فنی را نادیده می‌گیرد. ۴- یکپارچه‌سازی و استانداردسازی در میان خطوط تولید را با مشکل مواجه می‌سازد.

۲۵- گزینه «۴» دو رویکرد اصلی در خصوص ارتباط نظریه‌های سازمان و مدیریت با محیط عام و خاص و تأثیر متقابل آنها وجود دارد:

۱- **رویکرد همگرا:** به دلیل این‌که روش‌های کاری در تمام کشورها، تحت تأثیر تکنولوژی‌ها و سازمان‌های تولید دارای تشابهات زیادی می‌باشد، پس روش‌های مدیریتی نیز در آنها یکسان است. این رویکرد ادعا می‌کند که تلاش می‌شود تا سازمان‌های جهانی همچون مک‌دونالد به‌وجود آید که محصولات و خدمات یکدست ارائه نماید (تئوری مک‌دونالدسازی). در این رویکرد فرض می‌شود که منطقی عام و جهان‌شمول پشتوانه فرآیند صنعتی شدن همه کشورهاست.

۲- **رویکرد واگرا:** منتقدان رویکرد همگرایی، اینکه تئورهای مدیریت در تمام زمینه‌ها و در همه جوامع به‌صورت یکسان قابلیت کاربرد دارند، را ساده‌انگارانه می‌پندارند.

گیرت هافستد صاحب‌نظر برجسته نگرش فرهنگی که منتقد رویکرد همگرایی می‌باشد معتقد است هیچ مدرکی وجود ندارد که همگرایی فرهنگی را اثبات نماید. وی بر این باور است که فرهنگ بر نوع رفتار کارکنان در سازمان تأثیرگذار است و به‌کارگیری تکنولوژی در سازمان‌ها، تنها شباهت‌های سطحی و کم‌عمق را بین آنها ایجاد می‌کند. فرض نگرش فرهنگی این است که عملیات و اثربخشی مدیریت به تغییرهای فرهنگی همچون نیازها، نگرش‌ها، باورها و سیستم‌های ارزشی بستگی دارد. یک دیدگاه واگراتر در این رویکرد، **تئوری نهادی** است. اساساً این رویکرد معتقد است که هر سازمان دارای محیط اجتماعی خاص و منحصر به فردی است. تفاوت در بین سازمان‌ها مربوط به خاستگاه اجتماعی است که سازمان‌ها در آن تکامل یافته‌اند. بر این اساس، فرآیند مدیریت نه تنها به عوامل محیطی و فرهنگی بستگی دارد، بلکه فلسفه مدیریت نیز بر آن تأثیرگذار است. **فلسفه مدیریت** عبارت است از نگرش‌های مدیریت به حکومت، جامعه، مشتریان، توزیع‌کنندگان، عرضه‌کنندگان، کارکنان و سهامداران.

۳- **رویکرد متوازن:** بر این نکته تأکید دارد که براساس **رویکرد اثر اجتماعی**، بین کشورهای مختلف تفاوت اساسی وجود دارد. این رویکرد می‌کوشد تا مشخص نماید چطور بازیگران اجتماعی، سازمان‌ها را ایجاد می‌نمایند و چطور فرآیند منبعث از محیط اجتماعی مختلف همچون قلمروی تولیدی و آموزش و روابط صنعتی، باید برای تجزیه و تحلیل عوامل تاریخی و بوم‌شناسی مورد توجه قرار گیرند. در کشورهایی که مشابهت محیطی (فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی) دارند می‌توان از ساختارها و فرآیندهای یکسان استفاده نمود و در کشورهایی که عوامل محیطی متفاوتند، به‌کارگیری اصول و قواعد مدیریتی یکسان، تضمین‌کننده موفقیت نمی‌باشد.

۲۶- گزینه «۲» کنترل سازمانی، حوزه تحقیقاتی وسیع و میان‌رشته‌ای است که با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران می‌توان سه دسته رویکرد را در این کارکرد مدیریت مورد بررسی قرار داد:

۱- **کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری:** در کنترل ساده، نیاز به مداخله یک شخص (مدیر) برای هدایت رفتار عضو و حفظ نظم در سیستم است. در مقابل، در کنترل ساختاری، فرآیند کنترل از دستان شخص مدیر خارج است و فرآیند کنترل در درون محیط فیزیکی و پراکنده سازمان (همانند کنترل ماشینی و سیستم‌های قانونی) سامان پیدا می‌کند. در کنترل ساده، منبع اختیار برای پاسخگویی و واکنش روشن است؛ در حالی که در کنترل ساختاری، فرآیندهای اداری، «فردیت‌زدایی» می‌شود، اختیار در درون خود سیستم کار گذاشته می‌شود و منشأ اختیار برای کارکنان جهت برقراری ارتباط و مواجهه با چالش‌ها، شفاف نیست.