



## سوالات آزمون گروه علوم انسانی دکتری ۹۸

### استعداد تحصیلی

#### بخش اول: درک مطلب

■ **راهنمایی:** در این بخش، دو متن به طور مجزا آمده است. هریک از متن‌ها را به دقت بخوانید و پاسخ سؤال‌هایی را که در زیر آن آمده است، با توجه به آنچه می‌توان از متن استنتاج یا استنباط کرد، پیدا کنید و در پاسخنامه علامت بزنید.

#### متن (۱)

بیردزلی، از اولین و سرسخت‌ترین مدافعان ضدقصدگرایی، موضوع تفسیر را متن اثر ادبی می‌دانست و متن را به‌عنوان امری مستقل، از قصد مؤلف آن جدا می‌دانست. متن برای تعیین معنا، نیازی به قصد مؤلف ندارد و کنش متقابل میان کلمات و فرامتن است که معنا را متعین می‌سازد. او می‌پذیرفت که معنای موردنظر مؤلف و معنای متن می‌توانند در بسیاری از موارد یکی باشند؛ اما برخلاف قصدگرایان، استدلال می‌کرد که معنا همیشه توسط متن متعین می‌شود، نه قصد مؤلف.

بیردزلی تحت‌تأثیر «نظریه کنش بیانی» قرار داشت که در میانه قرن بیستم محبوبیت زیادی به‌دست آورده بود. نظریه‌پردازان علاقه‌مند به این نظریه، از جمله آستین، به این موضوع توجه کردند که بسیاری از کنش‌ها یا فعل‌ها با گفتن یا نوشتن انجام می‌شود. به‌طور مثال، کشیشی که در مراسم عروسی خطاب به یک زن و مرد می‌گوید: «من شما را زن و شوهر اعلام می‌کنم»، در حال انجام یک کنش است که از لحاظ قانونی و عرفی پیامدها و اثراتی دارد. تقاضا کردن، معذرت‌خواهی، قول دادن، تهدید کردن و بسیاری از اعمالی را که در زبان روزمره با گفتار انجام می‌شوند، می‌توان کنش بیانی نامید. البته الزام نیست که این کنش‌ها حتماً با گفتار انجام شوند. به‌طور مثال، شخصی می‌تواند با گذاشتن کف دو دست به یکدیگر عذرخواهی کند، و مخاطبش از حرکات او به قصد و منظورش پی ببرد.

نظریه کنش بیانی تحت‌تأثیر «جنبش زبان روزمره» در زبان‌شناسی و فلسفه شکل گرفت که انگاره اصلی آن، تحت‌تأثیر ویتگنشتاین، مساوی دانستن معنا و کاربرد اظهارات زبانی بود. طبق این نظر، برای فهمیدن معنای یک اظهار زبانی، باید به کاربرد آن در زبان توجه کنیم. به‌عبارت‌دیگر، معنای اظهارها را نمی‌توان تنها با مراجعه به لغت‌نامه‌ها و دستورزبان فهمید. توجه به مقاصد «گوینده» یا «اظهارکننده» در نظریه کنش بیانی اهمیت زیادی دارد و این موضوع، با تأکید بیردزلی بر قراردادهای زبانی و بیرونی دانستن مقاصد مؤلف، در تضاد است.

راه‌حل بیردزلی در مقابل این تضاد، این بود که آثار «تخیلی» را «بازنمایی»‌های کنش‌های بیانی بنامد و حوزه ادبیات را از زبان روزمره جدا سازد. به‌این‌ترتیب، نویسنده آثار خیالی در حال انجام کنش‌های بیانی نیست، بلکه در حال بازنمایی کنش‌های بیانی شخصیت‌های داستانی است. بنابراین، تفسیر ادبی صرفاً به قراردادهای ادبی مربوط است، نه به امور واقع. به‌این‌ترتیب، برای فهم اثر ادبی (خیالی)، نیازی به مقاصد مؤلف آن نداریم. بیردزلی از اصطلاح «کنش مضمون در بیان» استفاده می‌کند.

۱- مقصود اصلی متن، کدام است؟

۲) توصیف یک رویکرد

۱) کندوکاو یک تضاد

۴) ارائه فرضیه‌ای در یک حوزه مطالعاتی

۳) ایجاد تغییر در یک روش تحلیل

۲- کدام مورد را می‌توان درباره نظر قصدگرایی، از متن استنباط کرد؟

۱) معنای متن، تجلی معنای موردنظر مؤلف است.

۲) کلماتی که مؤلف به‌کار می‌برد، کنشی بیانی هستند.

۳) هدف اصلی خواننده یا منتقد، باید درک قصد نویسنده از تألیف باشد.

۴) سبک نگارش یک مؤلف، متغیری وابسته به قصد او از نگارش است.

کج ۳- طبق متن، کدام مورد در خصوص نظریه «کنش بیانی»، صحیح است؟

- ۱) دارای نوعی تضاد درونی است که در نظریه بیردزلی، انعکاس یافته است.
- ۲) نظریه اصلی تأثیرگذار بر مدافعان ضد قصدگرایی است.
- ۳) نقش زبان‌شناسی و فلسفه در نقد ادبی را برجسته می‌کند.
- ۴) بیشتر تأییدکننده نظریه مدافعان قصدگرایی است.

کج ۴- کدام مورد، با نظر بیردزلی هماهنگ نیست؟

- ۱) تفسیر ادبی، براساس قراردادهای زبانی و بیرونی دانستن مقاصد مؤلف امکان‌پذیر است.
- ۲) نویسنده اثر «تخیلی»، بسان آینه‌ای، کنش‌های بیانی شخصیت‌های داستانی را منعکس می‌سازد.
- ۳) تفاوتی اساسی میان کنش بیانی در حوزه زبان ادبی و زبان روزمره وجود ندارد.
- ۴) مفهوم «کنش مضمون در بیان»، تعارضی با نحوه تفسیر برخی متون خاص ندارد.

### متن (۲)

باور هر فرد به اینکه او اخلاقی‌تر از دیگران است، هم شامل این می‌شود که او بیشتر از دیگران احتمال دارد که کارهای خوب انجام دهد و هم شامل اینکه او کمتر از دیگران احتمال دارد که کارهای بد انجام دهد. اما یافته‌ها نشان می‌دهند که خودپر تربینی اخلاقی در حوزه انجام ندادن رفتارهای غیراخلاقی، شدیدتر از حوزه انجام دادن رفتارهای اخلاقی است. برای مثال، در تحقیقی از آزمودنی‌ها خواستند که رفتارهای منصفانه و نامنصفانه‌ای را که خود انجام داده‌اند و در دیگران مشاهده کرده‌اند، بنویسند و مشاهده شد که رفتارهای منصفانه آزمودنی‌ها با رفتارهای منصفانه دیگران تفاوتی نداشت، اما رفتارهای نامنصفانه آزمودنی‌ها، «خفیف‌تر» از رفتارهای نامنصفانه دیگران بود. یک پژوهش دیگر نشان داده است که انگیزه مردم از انجام کارهای اخلاقی، بیشتر از آنکه میل به باخلاق بودن باشد، فرار از بی‌اخلاق بودن است.

[۱] به‌واقع، یافته‌ها حاکی از آن است که خودپر تربینی اخلاقی در حوزه انجام ندادن رفتارهای غیراخلاقی، شدیدتر از حوزه انجام دادن رفتارهای اخلاقی است. نخستین دلیل آن است که مردم هنگام ارزیابی دیگران در مقایسه با زمانی که خود را ارزیابی می‌کنند، کمتر تحت تأثیر احساسات قرار می‌گیرند. اطلاعاتی که خودپنداره مثبت فرد را تهدید می‌کند، مکانیزم‌های دفاعی را به راه می‌اندازند. فرد ممکن است به خود بقبولاند که اطلاعات تهدیدکننده معتبر نیستند، به دنبال شواهدی برای تأیید خودپنداره مثبت خود بگردد، یا حتی شواهد را بازتعریف کند تا به نتیجه دلخواه برسد. [۲] محرک‌های منفی بیشتر از محرک‌های مثبت، توجه را به خود جلب می‌کنند و شناخت را هدایت می‌کنند. تصور کمک نکردن به خیریه، خودپنداره اخلاقی فرد را تهدید نمی‌کند، ولی تصور دزدی از خیریه تهدید می‌کند. وقتی خودپنداره اخلاقی تهدید شد، استدلال انگیزه‌دار به راه می‌افتد، استدلالی که هدفش رسیدن به حقیقت نیست، بلکه هدفش فقط حفظ خودپر تربینی اخلاقی است. دومین دلیل آن است که چشم‌انداز روان‌شناختی مردم هنگامی که رفتار خودشان را ارزیابی می‌کنند، متفاوت با زمانی است که رفتار دیگران را ارزیابی می‌کنند. [۳] مردم هنگام ارزیابی رفتار دیگران، از دانشی که درباره جامعه دارند نیز استفاده می‌کنند: «هدف آن فرد دزدی بوده است، زیرا این روزها دزدی زیاد شده است.» این چشم‌انداز متفاوت، وقتی رفتار دیگران با قصد آنها همخوان نیست، باعث تفاوت در ارزیابی خود و دیگران می‌شود. چون بیشتر مردم تصور مثبتی از خود دارند، معمولاً رفتار خود را دارای قصد و نیت مثبت می‌دانند. مدیری که بخشی از کارکنان خود را اخراج می‌کند، باور دارد که این کار را با نیت اخلاقی پرداخت دستمزد بهتر به کارکنان باقیمانده انجام داده است، اما همین رفتار از دیدگاه کارکنان اخراج‌شده، بی‌تفاوتی و بی‌رحمی تعبیر می‌شود. نتیجه آن می‌شود که ما رفتارهای غیراخلاقی را معمولاً در دیگران می‌بینیم نه در خود. [۴] اما این امر، درباره رفتارهای اخلاقی وجود ندارد. یک رفتار اخلاقی، هم از چشم‌انداز درونی و هم از چشم‌انداز بیرونی، دارای نیت اخلاقی دیده می‌شود، اما یک رفتار غیراخلاقی، فقط از چشم‌انداز بیرونی، دارای نیت غیراخلاقی دیده می‌شود.

کج ۵- کدام مورد، به بهترین وجه، رابطه پاراگراف دوم متن را با پاراگراف اول، توصیف می‌کند؟

- ۱) با ذکر نمونه‌هایی از زندگی عادی مردم، نحوه ارزیابی مردم از رفتارهای منصفانه و غیرمنصفانه که در پاراگراف اول به آنها اشاره شده است را روشن می‌کند.
- ۲) با ذکر دلایلی خاص، جنبه‌ای از ادعای مطروحه در پاراگراف اول را به چالش می‌کشد.
- ۳) با ذکر یافته‌های جدید، لزوم ایجاد تغییر در نگرشی که طبق پاراگراف اول، مردم از خود دارند را خاطر نشان می‌سازد.
- ۴) با بیان ادله‌ای خاص، موضع‌گیری اصلی پاراگراف اول را تأیید می‌کند.

**PART A: Grammar**

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

**31-** When ..... for the finest, freshest ingredients, always purchase organic meats, vegetables, and condiments when possible.

- 1) to shop                      2) it is shopped                      3) are shopping                      4) shopping

**32-** Knowing that we have left the world ..... it is the essence of self-worth and real happiness.

- 1) is a little better than you found in                      2) a little better than we found  
3) you found in a little better than                      4) where you find a little better than

**33-** The longest hiccup on record was by an American farmer ..... persisted from 1922 to 1987.

- 1) whose hiccup                      2) that his hiccup                      3) with hiccup                      4) who hiccupped

**34-** Everyone has his or her own mode, ..... one wants to meditate in order to be dynamic and transformed in the Divine Force one needs to be diligent and sincere.

- 1) although                      2) however when                      3) but if                      4) despite the fact

**35-** Research in the field of linguistics has shown that the higher up the social or management ladder a person is, ..... to communicate in words and phrases.

- 1) better able he is                      2) the better able he is                      3) he is better able                      4) he has better ability

**36-** Those kinds of dreams, ....., are the most potent source of motivation I know.

- 1) with purposeful energy to fill their minds  
2) those with purposeful energy fill their minds  
3) the dreams that fill their minds with purposeful energy  
4) that are the dreams to fill their minds with purposeful energy

**37-** Suppose, for example, that an internal report of a large company becomes public, and it states that the average employee arrives late for work .....

- 1) 5.3 percents of times                      2) with 5.3 percentage of time  
3) 5.3 percent of the time                      4) for 5.3 percentage of time

**38-** Children don't need to have a lot of money spent on them. What they do need is priceless: your time, patience, .....


- 1) to have comfort and to be loved                      2) have comfort and love  
3) comfort and to be loved                      4) comfort and love

**PART B: Vocabulary**

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

 **39-** When I offered my witty friend a piece of bubble gum, he shook his head and said, "Bubble gum is something I ..... , not chew".


- 1) eschew                      2) spew                      3) skew                      4) withdrew

 **40-** Although she had received an invitation, Patty was unable to attend the ..... of the new governor.

- 1) appointment              2) inauguration              3) ritual                      4) registration

 **41-** Trying to generalize about postmodern literature is not only difficult but also foolish because this work ..... many different styles and elements.


- 1) inspires                      2) deserves                      3) foretells                      4) encompasses

 **42-** There is no difficulty which we cannot resolve by courage and ..... .

- 1) determination              2) appreciation              3) speculation              4) correlation

 **43-** The soldiers were ordered not to eat the plant because it was ..... . But they were dying anyway from hunger.

- 1) novel                          2) sparse                          3) noxious                      4) adventurous

 **44-** Throughout this work, Anthony became widely recognized as the face of the women's rights movement. She also began to receive ..... attention; male columnists from antisuffrage papers mocked her cruelly.


- 1) autonomous              2) unwelcome                      3) inconsistent                      4) judicious

 **45-** Crops need a favorable environment to give a good ..... .


- 1) irrigation                      2) outcome                      3) yield                          4) plowing

 **46-** Since time ....., countless scholars have asked the question: What is beauty?

- 1) immemorial                      2) archaic                          3) immortal                      4) permanent

 **47-** Although skeptics say financial problems will probably prevent our establishing a base on the Moon, supporters of the project remain enthusiastic, saying that human curiosity should ..... such pragmatic constraints.

- 1) scrutinize                      2) overcome                          3) postpone                      4) involve

 **48-** When I stood before a large number of students I almost forgot what I wanted to say and began trembling all over; the presentation turned out to be nothing but a complete ..... unfortunately.

- 1) restriction                      2) fiasco                          3) imitation                      4) uncertainty

## پاسخنامه آزمون گروه علوم انسانی دکتری ۹۸

## استعداد تحصیلی

## بخش اول: درک مطلب

## پاسخ سؤالات متن (۱)

۱- گزینه «۲» متن به طور کلی در مورد رویکرد بیردزلی که یکی از مدافعان ضد قصدگرایی بود صحبت می‌کند.

نادرستی سایر گزینه‌ها:

بررسی گزینه (۱): اگر چه در پاراگراف سوم در مورد یک تضاد صحبت شده است، اما این موضوع به هیچ وجه موضوع کلی متن نبوده است.

بررسی گزینه (۳): متن در مورد ایجاد تغییر در یک روش تحلیل صحبت نمی‌کند؛ موضوع اصلی مورد بحث رویکرد بیردزلی در مورد تفسیر متن است.

بررسی گزینه (۴): توجه کنید که متن تلاش نمی‌کند فرضیه‌ای را در مورد تفسیر متن بیان کند، بلکه تلاش می‌کند تا رویکرد بیردزلی را توصیف کند.

۲- گزینه «۱» با توجه به جمله آخر پاراگراف اول «بیردزلی برخلاف قصدگرایان، استدلال می‌کرد که معنا همیشه توسط متن تعیین می‌شود، نه قصد مؤلف» می‌توان نتیجه گرفت که قصدگرایان بر این باور هستند که معنا توسط قصد مؤلف تعیین می‌شود؛ یا به عبارتی دیگر معنای متن، تجلی معنای مورد نظر مؤلف است.

نادرستی سایر گزینه‌ها:

بررسی گزینه (۲): پاراگراف دوم به طور کامل در رابطه با کنش بیانی صحبت می‌کند و در مورد اینکه کلماتی که مؤلف به کار می‌برد کنشی بیانی است صحبتی نکرده است.

بررسی گزینه (۳): در متن بیان می‌شود که قصدگرایان بر این باور هستند که معنا توسط قصد مؤلف تعیین می‌شود؛ متن به هیچ عنوان در مورد اینکه «هدف خواننده» باید از خواندن متن چه باشد صحبتی نکرده است.

بررسی گزینه (۴): این گزینه نیز رد می‌شود؛ چرا که متن در مورد «سیک نگارش نویسنده» صحبتی نکرده است.

۳- گزینه «۴» در پاراگراف دوم بیان می‌شود که بسیاری از کنش‌ها توسط گفتن یا نوشتن انجام می‌شود... البته الزام نیست که این کنش‌ها حتماً با گفتار انجام شوند. به طور مثال، شخصی می‌تواند با گذاشتن دو کف دست بر روی یکدیگر عذرخواهی کند و مخاطبش از حرکات او به قصد و منظورش پی ببرد. مدافعان قصدگرایی بیان می‌کنند که معنا توسط قصد مؤلف تعیین می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که نظریه مدافعان قصدگرایی را تا حد مطلوبی تأیید می‌کند.

نادرستی سایر گزینه‌ها:

بررسی گزینه (۱): نظریه کنش بیانی دارای تضاد درونی نیست! نظریه کنش بیانی تحت تأثیر جنبش زبان روزمره که بیان می‌کند باید به کاربرد معنا در زبان توجه داشت، با رویکرد بیردزلی در تضاد است.



**بررسی گزینه (۲):** در ابتدای پاراگراف دوم بیان می‌شود که بیردزلی تحت تأثیر نظریه کنش بیانی بود و به هیچ وجه این جمله کلی را بیان نمی‌کند که این نظریه بر مدافعان ضد قصدگرایی تأثیرگذار است.

**بررسی گزینه (۳):** این گزینه کاملاً بی‌ربط است، چرا که در مورد آن بحث نشده است.

**۴- گزینه «۳»** البته که میان کنش زبانی در حوزه زبان ادبی و زبان روزمره تفاوت وجود دارد! در پاراگراف دوم بیان می‌شود که بسیاری از کنش‌ها توسط گفتن یا نوشتن انجام می‌شود... البته الزام نیست که این کنش‌ها حتماً با گفتار انجام شوند. به طور مثال، شخصی می‌تواند با گذاشتن دو کف دست بر روی یکدیگر عذرخواهی کند و مخاطبش از حرکات او به قصد و منظورش پی‌ببرد. بیردزلی این موضوع را حمایت می‌کند، چرا که او مدافع ضد قصدگرایی است و بیان می‌کند که معنا همیشه توسط متن تعیین می‌شود، نه قصد مؤلف. در حالی که در پاراگراف سوم بیان می‌شود که کنش زبانی تحت تأثیر جنبش زبان روزمره، به کاربرد اظهارها در زبان توجه می‌کند که با تأکیدهای بیردزلی بر قراردادهای زبانی و بیرونی دانستن مقاصد مؤلف، در تضاد است.

### پاسخ سؤالات متن (۲)

**۵- گزینه «۴»** نویسندگان در پاراگراف اول بیان می‌کند که براساس تحقیقات انجام‌شده انسان‌های دارای خودبترتیبی اخلاقی بیش از آن که کار اخلاقی و منصفانه انجام دهند، از کارهای غیراخلاقی و نامنصفانه اجتناب می‌کنند و در پاراگراف دوم به بررسی دلایل این امر می‌پردازد. پس گزینه (۴) صحیح است.

**نادرستی سایر گزینه‌ها:**

**بررسی گزینه (۱):** در پاراگراف دوم نمونه‌های متعددی آورده نشده و بیشتر به ذکر دلایل بسنده کرده است.

**بررسی گزینه (۲):** پاراگراف دوم در جهت موافقت با ادعای پاراگراف اول است نه مخالفت.

**بررسی گزینه (۳):** صحبتی از تغییر نگرش و لزوم آن مطرح نشده است.

**۶- گزینه «۱»** عبارت موجود در سؤال در واقع ذکر نمونه‌ای در جهت تأیید جمله‌ی ماقبلش است. «مردم هنگام ارزیابی دیگران از دانشی که درباره‌ی جامعه دارند استفاده می‌کنند.» پس گزینه (۱) صحیح است.

**نادرستی سایر گزینه‌ها:**

**بررسی گزینه (۲):** این جمله نقش توجیهی ندارد بلکه به دنبال نیت‌خوانی است؛ همچنین در رابطه با دیگران است نه خود.

**بررسی گزینه (۳):** از این جمله تضادی استنباط نمی‌شود.

**۷- گزینه «۳»** نویسندگان در پاراگراف دوم به صراحت نوشته است که «تصور کمک نکردن به خیریه، خودپنداره‌ی اخلاقی فرد را تهدید نمی‌کند.» پس گزینه (۳) صحیح است.

**۸- گزینه «۲»** جمله‌ی مطرح‌شده در سؤال درباره‌ی مقایسه‌ی ارزیابی ما از رفتار خود و دیگران است که بهترین قسمت برای آن [۳] می‌باشد. همچنین در جمله‌ی بعدی در آن موقعیت کلمه‌ی «نیز» وجود دارد که نشان می‌دهد باید عامل دیگری ذکر شده باشد که همان جمله‌ی موجود در سؤال است.

**بررسی گزینه (۱):** به این دلیل نادرست است که در موقعیت [۴] بحث درباره‌ی علت تفاوت ارزیابی ما از رفتار خود و دیگران، تمام شده است.

## 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.

۳۱- گزینه «۴» هنگام خرید محصولات خوب و تازه، همیشه به دنبال خرید گوشت، سبزی و ادویه‌جات طبیعی باشید.

**توضیح گرامری:** اول جمله از when استفاده شده است، یعنی ما یک گزاره قیدی داریم. گزاره قیدی نوعی گزاره وابسته است که باید به یک گزاره مستقل بچسبد. ضمناً گزاره مستقل و گزاره وابسته باید فعل و فاعل خودشان را داشته باشند. درست می‌گوییم؟ پس بیایید هر گزاره را جداگانه بررسی کنیم. با گزاره مستقل شروع می‌کنیم. فعل این گزاره purchase و فاعل آن هم you است، اما چون جمله حالت امری دارد فاعل you حذف شده است. پس گزاره مستقل ما کامل است. حالا نوبت گزاره وابسته است. دوباره باید فاعل و فعل داشته باشیم. خب فعل ما shop است؛ اما گزینه‌های (۱) و (۳) فاعل ندارند؛ پس هر دو حذف می‌شوند. گزینه (۲) هم حذف می‌شود، چون فاعل اینجا باید you باشد نه it. بنابراین فقط گزینه (۴) صحیح است؛ اما چرا این گزینه صحیح است با اینکه فاعل ندارد؟ چون داریم:

**When you shop for the finest,....., always purchase organic meats, vegetables, ...**

خب حالا چون فاعل هر دو گزاره ما یکی است؛ یعنی چون فاعل هر دو you است، فاعل مشترک را از گزاره وابسته حذف می‌کنیم و به فعل جمله ing می‌دهیم؛ یعنی به صورت زیر:

**When shopping for the finest,....., always purchase organic meats, vegetables, ...**

۳۲- گزینه «۲» اینکه بدانیم جهانی که الان در اختیار ماست بهتر از زمان کشف آن بوده است، اساس و جوهر خودارزشی و خوشبختی واقعی است.

**توضیح گرامری:** با توجه به مفهوم جمله گزینه (۲) بهترین جواب است.

۳۳- گزینه «۱» طولانی‌ترین سکسکه تاریخ به یک کشاورز آمریکایی برمی‌گردد که سکسکه وی از ۱۹۲۲ تا ۱۹۸۷ ادامه یافت.

**توضیح گرامری:** خب اگر به گزینه‌ها نگاه کنیم و معنی جمله را بدانیم، می‌بینیم با ضمائر موصولی و گزاره وصفی سروکار داریم. در این تست، مرجع جمله American farmer است و بعد جای خالی هم که فعل آمده؛ پس گزینه (۴) حذف شده چون فعل hiccupped اضافه است. گزینه (۳) هم حذف می‌شود چون باید persist را به صورت persisting به کار ببریم. فقط گزینه (۱) صحیح است که در اینجا whose ضمیر موصولی است که قبل و بعد از آن باید اسم بیاید.

۳۴- گزینه «۳» هر کس سبک مختص خودش را دارد اما اگر شخصی می‌خواهد پرتکاپو باشد و نیروی الهی داشته باشد، باید سخت‌کوش و صادق باشد.

**توضیح گرامری:** گزینه‌ها را ببینید. حروف ربط وابسته‌ساز داریم. در تست‌های این مدلی باید جمله را ترجمه کنیم، چون ترجمه در چنین مواردی بهترین تکنیک است. با توجه به معنی جمله but if بهترین گزینه است.

۳۵- گزینه «۲» تحقیق در زمینه زبان‌شناسی نشان داده است که هرچه شأن اجتماعی و مدیریتی یک فرد بالاتر باشد، بهتر می‌تواند واژه‌ها و عبارات را بیان کند.

**توضیح گرامری:** از الگوی زیر در این تست استفاده شده است:

the + صفت تفضیلی + ... , the + صفت تفضیلی + ... ⇒ ... the higher up ..... , the better able he is .....



**۳۶- گزینه «۳»** این نوع رویاها، یعنی رویاهایی که به ذهن آنها انرژی می‌دهند، مهم‌ترین منشأ انگیزشی هستند که من می‌شناسم.  
**توضیح گرامری:** اول از همه اینکه **that** بعد از **kama** کاربرد ندارد؛ پس گزینه (۴) نادرست است. حالا باید گزاره مستقل این جمله را پیدا کنیم. همانطور که در متن درس هم گفتیم هر جمله باید یک گزاره مستقل و به عبارت ساده‌تر یک فعل داشته باشد، پس باید ببینیم گزاره مستقل ما فعل دارد یا نه. می‌بینید که فعل دارد و فعل آن هم **are** است. پس گزینه (۲) هم نادرست است چون **fill** نادرست است؛ اگر طراح می‌گفت **that fill**، آن وقت می‌توانستیم این گزینه را بررسی کنیم ولی اینجا چنین چیزی نگفته است. گزینه (۱) هم که بی‌معنی است. پس فقط گزینه (۳) جواب صحیح است.

**۳۷- گزینه «۳»** مثلاً فرض کنید که گزارشی از یک شرکت بزرگ علنی می‌شود و می‌گوید که کارمندان ۵/۳ درصد اوقات دیر سر کار می‌رسند.  
**توضیح گرامری:** اول از همه اینکه بعد از عدد، **percent** استفاده می‌کنیم نه **percentage**. پس گزینه‌های (۲) و (۴) اشتباه هستند. ضمناً بعد از عدد حالا هر عددی که باشد، **percent** به کار می‌رود نه **percents**.

**۳۸- گزینه «۴»** نیازی نیست پول زیادی صرف بچه‌ها شود. چیزی که آنها به آن نیاز دارند قیمت چندانی ندارد و شامل وقت، صبوری، آرامش و عشق و محبت می‌باشد.

**توضیح گرامری:** یک توالی داریم؛ پس اولین کاری که باید انجام دهیم این است که اجزا و عناصر توالی جمله ما، موازی باشند. دو عنصر اول توالی، اسم هستند؛ پس باید بقیه اجزا و عناصر توالی هم اسم باشند:  
 ..... your time, patience, comfort and love.

### 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.

**۳۹- گزینه «۱»** زمانی که به دوست شوخ‌طبع خودم، آدامس بادکنکی دادم، سرش را تکان داد و گفت «من آدامس بادکنکی نمی‌خورم و از آن بیزارم».  
 (۱) دوری کردن (۲) فوران کردن (۳) کج نگاه کردن، تحریف کردن (۴) پس زدن، عقب کشیدن

**۴۰- گزینه «۲»** گرچه پتی دعوتنامه دریافت کرد، نتوانست در مراسم انتخاب حکمران جدید شرکت کند.  
 (۱) قرار ملاقات (۲) مراسم انتخاب، گشایش (۳) تشریفات مذهبی (۴) ثبت نام

**۴۱- گزینه «۴»** تلاش برای نتیجه‌گیری در مورد ادبیات پست‌مدرن، نه تنها دشوار بلکه احمقانه است چرا که این ادبیات شامل سبک‌ها و عناصر مختلف است.  
 (۱) الهام بخشیدن (۲) سزاوار بودن (۳) پیشگویی کردن (۴) شامل شدن

**۴۲- گزینه «۱»** هیچ سختی‌ای وجود ندارد که با شجاعت و اراده قابل حل نباشد.  
 (۱) اراده (۲) قدردانی (۳) گمانه‌زنی (۴) همبستگی

**۴۳- گزینه «۳»** به سربازها دستور داده شد که به هیچ‌وجه از آن گیاه تغذیه نکنند چون سمی بود. در عین حال اگر چنین کاری نمی‌کردند از گرسنگی می‌مردند.  
 (۱) نوب، بدیع (۲) یدکی (۳) سمی، مضر (۴) ماجراجو

**۴۴- گزینه «۲»** در طول این کار، آنتونی به‌عنوان رأس جنبش حقوق زنان موردشناخت عامه قرار گرفت. اما مقاله‌نویسان مردی که ناجوانمردانه وی را مورد تمسخر قرار دادند، دیدگاه نسبتاً خوبی به او داشتند.  
 (۱) خودمختار (۲) ناخوشایند (۳) ناسازگار (۴) سنجیده، عاقلانه





## سوالات کارآفرینی، آینده‌پژوهی و مدیریت تکنولوژی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، نظریه‌های کارآفرینی، تئوری‌های نوآوری، مدیریت استراتژیک پیشرفته)

۱- کدام نمودار برای تحلیل نوع سبک مدیریتی مدیران دولتی مناسب‌تر است؟

- (۱) بافت‌نگار (۲) دایره‌ای (۳) جعبه‌ای (۴) شاخه و برگ

۲- وقتی داده‌های پیوسته در یک جدول توزیع فراوانی به صورت طبقه‌بندی درج شده باشند، برای محاسبه کدام شاخص نیاز به تعیین فراوانی تجمعی هر طبقه (رده) داریم؟

- (۱) میانگین حسابی (۲) میانگین هندسی (۳) میانه (۴) مد (نما)

۳- اگر در جامعه‌ای میانگین ۱۲، مد (نما) ۱۴ و انحراف معیار ۲ باشد، ضریب چولگی  $\gamma$  که بر طبق رابطه  $\gamma = \frac{X}{\sigma} - 1$  از صفت  $X$  پیروی می‌کند، کدام است؟

- (۱) ۱ (۲) ۰/۵ (۳) -۰/۵ (۴) -۱

۴- در شرایطی که مجموع انحراف داده‌ها از واریانس برابر با صفر باشد، میانگین این داده‌ها کدام است؟

- (۱) صفر (۲) یک (۳) انحراف معیار (۴) واریانس

۵- اگر میانگین و واریانس تعداد ۱۰۰ مشاهده، به ترتیب، ۱۰ و ۹ باشد، آنگاه  $\frac{A}{9}$  از داده‌ها حداقل در چه فاصله‌ای قرار دارند؟

- (۱) (-۱۷, ۳۷) (۲) (۷, ۱۳) (۳) (۱, ۱۹) (۴)  $(\frac{22}{3}, \frac{38}{3})$

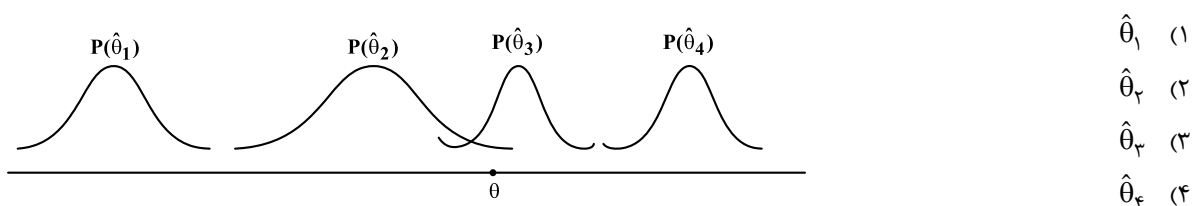
۶- می‌دانیم احتمال برد، باخت و یا مساوی تیمی در لیگ بازی‌های برتر، به ترتیب، برابر با ۰/۳، ۰/۶ و ۰/۱ است. چند درصد احتمال دارد این تیم از ۵ بازی ۱ باخت، ۲ برد و ۲ مساوی حاصل نماید؟

- (۱) ۱/۴۱ (۲) ۱/۵۲ (۳) ۱/۶۲ (۴) ۱/۹۲

۷- احتمال اینکه مردی در مسابقه‌ای برنده شود ۰/۷ و احتمال اینکه همسر او در آن مسابقه برنده شود ۰/۵ است و احتمال اینکه این مرد مسابقه‌ای که همسر او در آن برنده شده است را بتواند برنده شود ۰/۸ است. احتمال اینکه از این زوج، هیچ کدام در این مسابقه برنده نشوند چقدر است؟

- (۱) ۰/۱۵ (۲) ۰/۲ (۳) ۰/۳۶ (۴) ۰/۴

۸- اگر  $\hat{\theta}_1, \hat{\theta}_2, \hat{\theta}_3, \hat{\theta}_4$  برآوردکننده‌هایی برای پارامتر  $\theta$  با توزیع‌های زیر باشند، کدام گزینه برای تخمین  $\theta$  مناسب‌تر است؟



۹- در صورتی که حجم نمونه‌ای  $n = 100$  و مقدار واریانس جامعه ۲۲۵ و مقدار  $\alpha = 0.05$  باشد، به منظور برآورد میانگین جامعه از روی نمونه، خطای حدی (دقت) برآورد چقدر خواهد بود؟ ( $Z_{0.05} = 1.96, Z_{0.025} = 1.96$ )

- (۱) ۲/۹۴ (۲) ۲/۴۳ (۳) ۱/۲۷ (۴) ۱/۸۱

۱۰- اگر تابع توزیع متغیر تصادفی  $X$  (توزیع تجمعی) به صورت زیر باشد، احتمال آنکه  $X$  بین یک و سه باشد، چقدر است؟

$$F(x) = \begin{cases} 1 - \frac{4}{x^2} & x > 2 \\ 0 & \text{در غیر این صورت} \end{cases}$$

- (۱)  $\frac{3}{9}$  (۲)  $\frac{4}{9}$  (۳)  $\frac{5}{9}$  (۴)  $\frac{6}{9}$



کدام نوع سازمان‌ها، متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم هستند که به صورت آزادانه با یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند؟

- (۱) پیوندی (۲) ماتریسی (۳) مجازی (۴) چندبخشی

کدام مکتب فکری استراتژیک دارای رویکرد توصیفی است؟

- (۱) طراحی (۲) کارآفرینانه (۳) برنامه‌ریزی (۴) موضع‌یابی

عدم ایفای کدام نقش، مدیر را به فردی سوداگر، بحران‌آفرین و بیش از حد مقرراتی تبدیل خواهد کرد؟

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

وفاداری مشتریان و اعتمادی که میان سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد، از چه نوع سرمایه‌ای است؟

- (۱) انسانی (۲) ارتباطی (۳) محیطی (۴) ساختاری

در کدام روش پیش‌بینی، از فرمول‌های ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد، استفاده می‌شود؟

- (۱) اثر جانمایی (۲) ارزیابی مشتری (۳) شاخص‌های اقتصادی (۴) مدل اقتصادسنجی

برای حل کدام بحران، کنترل اجتماعی و خودکنترلی جای کنترل رسمی را می‌گیرد؟

- (۱) استقلال (۲) رهبری (۳) کنترل (۴) تشریفات زائد اداری

در فناوری‌های پیوسته مستمر، عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، چیست؟

- (۱) عوامل مرتبط به نهاده‌ها و ستاده‌ها (۲) عوامل اصلی تصمیم‌گیری  
 (۳) عوامل مرتبط به فرایندهای داخلی (۴) حوزه‌های پشتیبانی سیستم

تنوع مهارت، هویت کار و اهمیت کار به کدام یک از حالات روانی مدل ویژگی‌های شغلی اشاره دارد؟

- (۱) آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کاری (۲) مسئولیت در برابر نتایج کار  
 (۳) معنی‌دار بودن کار (۴) مسئولیت در برابر پیامدهای کار

در مبانی برنامه‌ریزی مدیریت اسلامی «احکام حکومتی» به مثابه چه نوع برنامه‌ای هم‌سازی می‌شود؟

- (۱) برنامه‌های اجرایی و سازمانی (۲) برنامه‌های استراتژیک (۳) برنامه‌های تاکتیکی (۴) برنامه‌های عملیاتی

براساس آیات و روایات مطرح شده در موضوع سازمان‌شناسی از منظر اسلام، «مدینه فاضله» و «امت وسطا» به ترتیب، با کدام گزینه قرابت معنایی دارند؟

- (۱) سازمان کارآمد، سازمان آخرت‌گرا (۲) سازمان آخرت‌گرا، حیات طیبه  
 (۳) حیات طیبه، سازمان کارآمد (۴) سازمان توحیدی، سازمان آخرت‌گرا

آیه ۱۳۹ سوره مبارکه آل عمران «وَلَا تَهْتُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَ أَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» و سستی مکنید و اندوهگین مباشید که شما بر نرید، اگر مؤمن باشید، بیانگر کدام روش مدیریت استرس است؟

- (۱) تقویت قلب سلیم (۲) تمرکز ذهنی بر داشته‌ها (۳) تأکید بر مرکز کنترل درونی (۴) تأکید بر مرکز کنترل بیرونی

مفهوم شناختن یا شناساندن چیزی، به طریق آثار، اشاره به کدام روش معرفت‌شناسی دارد؟

- (۱) حکمت (۲) مجادله (۳) استقرا (۴) موعظه

هدفدار بودن، هدایتگری، عبرت‌آموزی، بیان سنت‌های الهی و حقیقی بودن، مشخصه‌های کدام شیوه آموزشی و توسعه منابع انسانی قرآن کریم است؟

- (۱) تمثیل (۲) موردکاوی (۳) داستان‌گویی (۴) استعاره

کدام مفهوم در سبک رهبری ناصحانه مطرح می‌شود؟

- (۱) مدیریت بی‌منت (۲) رابطه اَبُوت و بُتُوت (۳) ساختار ایدئولوژیک (۴) مراقبه و محاسبه ملت

حضرت امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر چه نوع مدیریتی را در مقوله و سبک مدیریت مرادده‌ای مهم تلقی می‌کند؟

- (۱) مدیریت اعتدالی (۲) رهبری خدمتگزار (۳) مدیریت بی‌منت (۴) مدیریت صبورانه

## پاسخنامه کار آفرینی، آینده‌پژوهی و مدیریت تکنولوژی

مجموعه دروس تخصصی (آمار و کاربرد آن در مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، نظریه‌های کار آفرینی، تئوری‌های نوآوری، مدیریت استراتژیک پیشرفته)

۱- گزینه «۲» نمودار بافت‌نگار برای داده‌های پیوسته (طبقه‌ای) می‌باشد و برای داده‌های کیفی (سبک مدیریتی) به کار نمی‌رود. نمودار جعبه‌ای و شاخ و برگ نیز برای داده‌های کمی به کار می‌رود.

۲- گزینه «۳» برای محاسبه میانگین حسابی و هندسی و نما، فقط داده‌ها به کار می‌رود زیرا:

$$\bar{x}_A = \frac{1}{\sum_{i=1}^n f_i} \sum_{i=1}^n f_i x_i, \quad \bar{x}_G = \frac{\sum_{i=1}^n f_i \sqrt[n]{x_i}}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

$$\text{mod} = I_m + \frac{d_1}{d_1 + d_r} c \quad (d_1 = f_i - f_{i-1}, d_r = f_i - f_{i+1})$$

ولی در محاسبه میانه داریم:

$$\text{med} = I_m + \frac{(\frac{N}{2} - F_{i-1}) \times c}{f_i}$$

که  $F_{i-1}$  فراوانی تجمعی دسته قبل میانه می‌باشد.

$$S.k_x = \frac{\bar{x} - \text{mod}}{\sigma} = \frac{12 - 14}{2} = -1$$

۳- گزینه «۴» ابتدا ضریب چولگی را برحسب میانگین، نما و انحراف معیار محاسبه می‌کنیم:

$$S.k_y = s.k_x = -1$$

و از طرفی ضریب چولگی با تغییر مکان و مقیاس داده‌ها تغییر نمی‌کند یعنی  $(S.k(ax \pm b) = S.k_x)$  بنابراین:

۴- گزینه «۴» با توجه به صورت سؤال داریم:

$$\sum_{i=1}^n (x_i - \sigma^2) = 0 \Rightarrow \sum_{i=1}^n x_i - n\sigma^2 = n\bar{x} - n\sigma^2 = 0 \Rightarrow \bar{x} = \sigma^2$$

۵- گزینه «۳» به راحتی می‌توان دید که  $\frac{8}{9}$  داده‌ها دارای فاصله  $(\bar{x} - S, \bar{x} + S)$  می‌باشد بنابراین  $(10 - 9 + 9 + 10)$  یا  $(10 + 9)$  می‌باشند.

۶- گزینه «۳» اگر متغیر تصادفی  $X_1$  معرف تعداد بردها،  $X_2$  تعداد باخت‌ها و  $X_3$  تعداد تساوی‌ها باشند، آنگاه توزیع توأم  $(X_1, X_2, X_3)$  چندجمله‌ای خواهد بود و براساس صورت سؤال خواهیم داشت:

$$P(X_1 = 2, X_2 = 1, X_3 = 2) = \binom{5}{2, 1, 2} (0/3)^2 (0/6) (0/1)^2$$

$$= \frac{5!}{2! \times 1! \times 2!} \left(\frac{9}{100}\right) \times \left(\frac{6}{10}\right) \times \left(\frac{1}{100}\right) = 30 \times \frac{54}{10^5} = \frac{162}{10^4} = 1.62\% = 1/62\%$$

۷- گزینه «۲» با توجه به اطلاعات سؤال داریم: ( $W$  برنده شدن زن و  $M$  برنده شدن مرد می‌باشد)

$$P(M) = 0/7$$

$$P(W) = 0/5$$

$$P(M|W) = 0/8$$

$$\Rightarrow P(M|W) = \frac{P(M, W)}{P(W)} = 0/8 \Rightarrow P(M, W) = 0/8 \times 0/5 = 0/4$$

$$\Rightarrow P(M' \cap W') = P(M \cup W)' = 1 - P(M \cup W) = 1 - \{P(M) + P(W) - P(M, W)\} = 1 - (0/7 + 0/5 - 0/4) = 0/2$$



۸- گزینه «۳» برآوردکننده‌ای برای پارامتر  $\theta$  مناسب خواهد بود که دارای کمترین MSE باشد که MSE از مجموع توان دوم اریبی برآوردگر و واریانس برآوردگر به دست می‌آید. همانطور که می‌بینیم تمام برآوردگرها دارای اریبی می‌باشند ولی اریبی  $\hat{\theta}_3$  کمتر از بقیه برآوردگرها می‌باشد و همچنین دارای انحراف کمتری نسبت به بقیه برآوردگرها می‌باشد.

۹- گزینه «۱» دقت شود برآورد میانگین جامعه چون دوطرفه می‌باشد و از طرفی با توجه به حجم بالای نمونه ( $n > 25$ ) از توزیع نرمال استفاده می‌شود  
 $(Z_{\frac{\alpha}{2}} = Z_{0.025} = 1.96)$  بنابراین:

$$e = Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{\sigma}{\sqrt{n}} = Z_{0.025} \times \frac{\sqrt{225}}{\sqrt{100}} = 1.96 \times \frac{15}{10} = 2.94$$

۱۰- گزینه «۳» خواهیم داشت:

$$P(1 < X < 3) = P(X < 3) - P(X < 1) = F_X(3) - F_X(1) = \left(1 - \frac{4}{3^2}\right) - 0 = 1 - \frac{4}{9} = \frac{5}{9}$$

دقت شود به خاطر اینکه محدوده  $X$ ها بیشتر از ۲ می‌باشد،  $F_X(1)$  صفر خواهد بود.

۱۱- گزینه «۱» در توزیع پواسون با پارامتر  $\lambda$  همواره  $\lambda = EX = \sigma^2 = EX$  خواهیم داشت. بنابراین داریم:

$$EX^2 = \sigma^2 + E^2X = 4 + 16 = 20$$

۱۲- گزینه «۱» براساس صورت سؤال فرضیات آزمون به صورت زیر می‌باشد:

$$\begin{cases} H_0: \mu_2 \leq \mu_1 \\ H_1: \mu_2 > \mu_1 \end{cases}$$

و آماره آزمون به صورت  $T = \frac{\bar{D}}{\frac{S_D}{\sqrt{n}}} \sim t(n-1)$  که در آن  $D_i = X_i - Y_i$  می‌باشد. بنابراین آزمون یکطرفه و دارای درجه آزادی  $(n-1)$  می‌باشد یعنی از جدول توزیع  $t$  مقدار  $t_{0.01}(9)$  استخراج و مقایسه شود.

۱۳- گزینه «۲» فرضیات آزمون به صورت  $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$  v.s  $H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$  می‌باشد و آماره آزمون به صورت  $F = \frac{(n_1-1)S_1^2}{(n_2-1)S_2^2}$  می‌باشد بنابراین:

$$F = \frac{20 \times 70}{24 \times 48} = \frac{1400}{1152} = 1.215$$

و چون  $F < F_{\text{جدول}} = 2.027$  بنابراین فرضیه صفر رد نخواهد شد.

۱۴- گزینه «۲» آماره آزمون برای چنین فرضیه‌ای به صورت  $\chi^2 = \frac{(n-1)S^2}{\sigma_{H_0}^2} \sim \chi^2_{(n-1)}$  می‌باشد، بنابراین داریم:

$$\chi^2 = \frac{50 \times 4}{25} = 8$$

۱۵- گزینه «۲» بدون محاسبه می‌توان گزینه (۲) را انتخاب نمود، زیرا ضریب همبستگی با تغییر مکان و مقیاس از نظر مقداری تغییر نخواهد کرد. روش تشریحی حل سؤال به صورت زیر می‌باشد:

$$\rho(Z_i, U_i) = 0/4$$

$$\rho(X_i, Y_i) = \frac{\text{Cov}(X_i, Y_i)}{\sqrt{\text{var } X_i} \sqrt{\text{var } Y_i}} \Rightarrow \text{Cov}(X_i, Y_i) = \text{Cov}(2Z_i - 3, 4U_i - 5) = 8 \text{Cov}(Z_i, U_i)$$

$$\text{var}(X_i) = \text{var}(2Z_i - 3) = 4 \text{var } Z_i, \quad \text{var}(Y_i) = \text{var}(4U_i - 5) = 16 \text{var } U_i$$

$$\Rightarrow \rho(X_i, Y_i) = \frac{8 \text{Cov}(Z_i, U_i)}{(2\sqrt{\text{var } Z_i})(4\sqrt{\text{var } U_i})} = \rho(Z_i, U_i) = 0/4$$

دقت شود اگر صورت سؤال به صورت  $X_i = -2Z_i - 3$  و  $Y_i = 4U_i - 5$  باشد، در آن صورت  $\rho(X_i, Y_i) = -(-0/4) = 0/4$  خواهد بود.

۲۵- گزینه «۳» رویکرد دیگر به سازمان‌های بدون مرز، «گروه‌بندی شبکه مجازی» (virtual network grouping) است. این نوع سازمان، ترکیبی از شبکه‌های سازمانی تکامل‌یافته است که برای تسهیم مهارت‌ها، هزینه‌ها و دسترسی به بازار به یکدیگر متصل شده‌اند. آنها شکلی از مشارکت برای بهره‌گیری از مهارت‌های موجود خود هستند که اهداف مشترکی را تعقیب می‌کنند. بعد از اینکه به اهداف موردنظر دست یافتند، تشکیلات آنها منحل شده و پراکنده می‌شوند. برخلاف سازمان‌های مدولار که کنترل خود را بر روی شرکت‌هایی که وظیفه را از طریق برون‌سپاری به آنها واگذار کرده‌اند، حفظ می‌کنند، سازمان‌های مجازی حداقل برای مدتی، بخشی از حاکمیت خود را واگذار نموده و جزئی از سازمان جدید می‌شوند. گروه‌بندی شبکه مجازی به‌عنوان مهم‌ترین رویکرد معاصر برای گروه‌بندی واحدی مطرح است. در این گروه‌بندی، سازمان متشکل از خوشه‌ای از عناصر مستقل از هم می‌باشد که به‌صورت آزادانه به یکدیگر متصل شده‌اند تا در اطلاعات یکدیگر سهیم شوند و وظایف خود را انجام دهند.

۲۶- گزینه «۲» هنری مینتزبرگ، آهل‌استرند و لامپل تفکر استراتژیک را در قالب ده مکتب فکری دسته‌بندی کردند که این مکاتب عبارت‌اند از:

- ۱- **مکتب طراحی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند تکوین‌یابنده و مفهوم‌آفرین): بی‌شک به‌عنوان تأثیرگذارترین فرآیند شکل‌گیری استراتژی است که به‌دنبال الگویی از تدوین استراتژی می‌باشد تا بین ظرفیت‌های درونی و امکان‌پذیری بیرونی از طریق مدل SWOT تناسب و سازگاری ایجاد کند.
- ۲- **مکتب برنامه‌ریزی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند رسمی): پیام محوری مکتب برنامه‌ریزی با روندهای کلی آموزش مدیریت، کسب‌وکارهای بزرگ و عملیات دولت‌های بزرگ (رویه‌های رسمی، آموزش رسمی، تجزیه و تحلیل رسمی) تناسب دارد و نشست‌گرفته از کار «یگور آنسف» در سال ۱۹۶۵ میلادی است. در این مکتب، استراتژی توسط کادر برنامه‌ریزی آموزش‌دیده در واحد تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک که به مدیریت عالی سازمان دسترسی دارد، هدایت می‌شود. این مکتب بیشتر، مفروضات مکتب طراحی را مورد پذیرش قرار می‌دهد، با این تفاوت که در مکتب طراحی، مدل غیر رسمی وجود دارد؛ ولی در مکتب برنامه‌ریزی، شاهد مراحل ترتیبی هستیم که دقیق و پیچیده بوده و علاوه بر ابزارهای مکتب طراحی، ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳- **مکتب موضع‌یابی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی): این مکتب، مفروضات دو مکتب قبلی را مورد پذیرش قرار می‌دهد و علاوه بر آنها، اهمیت خود استراتژی‌ها و محتوای استراتژی‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد. مکاتب طراحی و برنامه‌ریزی برای استراتژی‌هایی که ممکن است در شرایط رخ داده شده قابل پیاده شدن باشند، محدودیتی قائل نیستند، اما در مکتب موضع‌یابی، تنها بر تعداد کمی از استراتژی‌های کلیدی متناسب با شرایط بازار اقتصادی در یک صنعت خاص تأکید می‌شود که یک سازمان می‌تواند در مواجهه با رقبای کنونی و آینده برای خود برگزیند. استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر، هنر جنگ سان تزو (Sun - Tzu)، مدل BCG و زنجیره ارزش پورتر از جمله مدل‌هایی هستند که در این مکتب می‌گنجند.
- ۴- **مکتب کارآفرینانه** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی بصیرانه و آرمان‌گرایانه): مکاتب سه‌گانه قبلی دارای رویکرد تجویزی هستند و با ظهور مکتب کارآفرینانه، موج جدیدی به‌سوی رویکرد توصیفی آغاز می‌شود که به‌دنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی است. مکتب کارآفرینانه نه تنها بر فرآیند شکل‌گیری استراتژی به‌وسیله یک رهبر تنها تمرکز دارد، بلکه بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه و بینش) تأکید می‌ورزد. مینتزبرگ و همکارانش از این مکتب با عنوان «سوار بر فیل» (rider on elephant) نام می‌برند. کلیدی‌ترین مفهوم این مکتب، «بصیرت» (vision) است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر، خلق و پروراندن می‌شود. اقتصاددانانی همچون «شومپتر» با طرح مباحثی همچون تخریب خلاقانه و کارآفرینی، به‌عنوان موتور محرکه توسعه، از پایه‌گذاران این مکتب فکری هستند.
- ۵- **مکتب شناختی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی ذهنی): ایده اصلی مکتب شناختی این است که فرآیند شکل‌گیری استراتژی و به‌ویژه درک مفاهیم مرتبط با استراتژی‌ها مبحثی شناختی است، لذا برای درک بینش استراتژیک و انواع استراتژی‌ها در شرایط مختلف، باید به درون ذهن استراتژیست‌ها راه یافت و ذهن انسانی را مورد کاوش قرار داد.
- ۶- **مکتب یادگیری** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی نوپا و نوظهور): این مکتب بر این باور است که استراتژی در سازمان شکل نمی‌گیرد، بلکه به‌جای آن در دوره‌های زمانی مختلف به‌عنوان الگویی که مبتنی بر سعی و خطاست، ظهور پیدا می‌کند. بر طبق مکتب یادگیری، استراتژی‌ها به‌وسیله افراد بنیان‌گذاری می‌شوند؛ برخی اوقات به‌صورت فردی و بیشتر اوقات به‌صورت جمعی. برای انجام چنین کاری، افراد و گروه‌ها از موقعیت ایجادشده و همچنین ظرفیت سازمان‌ها کسب اطلاعات می‌کنند و دائماً در حال یادگیری هستند.
- ۷- **مکتب قدرت** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند مذاکره): شکل‌گیری استراتژی، نتیجه هموردی بین گروه‌های متعدد صاحب قدرت در درون سازمان است. در این مکتب، قدرت عبارت است از اعمال نفوذ بر دیگران از طریق قدرت اقتصادی. مکتب قدرت بر استفاده از قدرت و سیاست جهت مذاکره در خصوص استراتژی‌هایی که با منافع خاصی همخوانی دارند، تأکید می‌ورزد، لذا استراتژی از طریق قدرت و سیاست شکل می‌گیرد.
- ۸- **مکتب فرهنگی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی جمعی): در این مکتب فرض بر این است که شکل‌گیری استراتژی، مبتنی بر فرآیند تعامل بین اعضای سازمان است؛ لذا سازه‌های مهم فرهنگی همچون ارزش‌ها، باورها، افسانه‌ها، ایدئولوژی و نمادها بر استراتژی تأثیرگذارند. مردم‌شناسی از جمله رشته‌های علمی است که به تبیین این مکتب کمک می‌کند.
- ۹- **مکتب محیطی** (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیندی واکنشی و انفعالی): این مکتب فرض می‌کند که شکل‌گیری استراتژی یک سازمان بر اساس انطباق با تغییرات محیط بیرونی است. دیدگاه اقتضایی و دیدگاه اکولوژی جمعیت از جمله نظریه‌هایی هستند که به تبیین این مکتب فکری می‌پردازند.



۱۰- مکتب پیکره‌بندی (شکل‌گیری استراتژی به‌عنوان فرآیند تحولی و دگرگون‌شونده): مکتب پیکره‌بندی بر این باور است که تمامی مکاتب فوق در یک زمان و مکان خاص قابلیت کاربرد دارند. چنلر، گروه دانشگاه مک‌گیل و اسنو از جمله افرادی هستند که به شکل‌گیری این مکتب کمک کرده‌اند. این مکتب دارای دو جنبه است؛ یک جنبه‌ی آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه‌ی دیگر نیز بیان‌کننده فرآیند تدوین استراتژی به‌عنوان دگرگون‌سازی و تحول است.

۲۷- گزینه «۴» آدیزس برای اداره مؤثر هر سازمان، چهار نقش مدیریتی: تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. هر یک از این نقش‌های مدیریتی با یکی از چهار خرده‌سیستم یک سیستم اجتماعی، ارتباط دارد؛ زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری، یک سیستم اجتماعی است. بیشتر سیستم‌های اجتماعی، مرکب از خرده‌سیستم‌های به هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده‌سیستم‌های «انسانی/اجتماعی»، «اداری/ساختاری»، «اطلاعاتی/تصمیم‌گیری» و «تکنولوژیکی/اقتصادی» است. در نقش تولیدی از مدیر انتظار می‌رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند؛ یعنی تأکید نقش تولیدی بر فعالیت‌های خرده‌سیستم «تکنولوژیکی/اقتصادی» است.

پرکار بودن و داشتن مهارت فنی ضرورتاً مدیر را در کارش موفق نمی‌دارد. مدیر نه تنها باید چیزی بیش از مهارت فنی و فعالیت شدید صرف داشته باشد، بلکه باید توان اداره افرادی را هم که با آنان کار می‌کند داشته باشد که این افراد نیز مثرثمر واقع شوند. نقش اجرایی بر خرده‌نظام «اداری/ساختاری» تأکید دارد؛ در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را به‌کار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در این نقش مدیر باید در سازمان مبدع و مبتکر باشد. نقش ابداعی، بر خرده‌نظام «اطلاعاتی/تصمیم‌گیری» تأکید دارد. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن ترکیبی است.

مدیر در نقش ترکیبی، استراتژی‌های فردی را به استراتژی‌های گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی بدل می‌سازد. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود و با جهت‌گیری و تعیین هدف‌های روشن عمل کند، یعنی جهت خود را در گذر زمان، با تکیه بر جمع واحد و بدون اتکا به فرد خاصی، برای فعالیتی انتخاب کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به‌طور مناسبی ایفا شده است. تحقق نقش ترکیبی، به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژی‌ها متحد می‌کند. نقش ترکیبی بر خرده‌سیستم «انسانی/اجتماعی» تأکید دارد. نقش ترکیبی (تلفیقی)، نقشی است که همه‌ی مدیران ناگزیر از ایفای آن‌اند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقش‌های تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می‌تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده‌دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی «سوداگر»، «بحران‌آفرین»، «بیش از حد مقرراتی» و «پرکار و تکرو» تبدیل خواهد شد.

۲۸- گزینه «۲» ارزش دانشی که در یک سازمان باقی می‌ماند، سرمایه فکری یا معنوی نامیده شده است که عبارت است از مجموعه دانسته‌های یک سازمان از آنچه که باعث مزیت رقابتی سازمان می‌شود. سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی است.

۱- سرمایه انسانی: دانشی که کارکنان دارا بوده و یا آن را خلق می‌کنند که شامل مهارت‌ها، تجربیات و خلاقیت آنها می‌شود.

۲- سرمایه ساختاری: دانشی که در تسخیر سازمان بوده و در سیستم‌ها و ساختارهای سازمان انباشته و ذخیره خواهد شد. این سرمایه شامل دانشی است که وقتی تمامی کارکنان به خانه‌های خود بازمی‌گردند، در سازمان باقی می‌ماند.

۳- سرمایه ارتباطی: عبارت است از ارزش نشئت‌گرفته از روابط سازمان با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان بیرونی که ارزش افزوده دوسویه‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند. به‌عنوان مثال، این سرمایه شامل وفاداری مشتریان و اعتمادی است که بین سازمان و تأمین‌کنندگان وجود دارد. حفظ سرمایه ارزشمند دانش (سرمایه فکری) مستلزم این است که سازمان‌ها ظرفیت اثربخش‌تری در خود به‌وجود آورند تا به اکتساب، تسهیم و استفاده از دانش بپردازند. این فرایند را یادگیری سازمانی می‌گویند.

۲۹- گزینه «۱» پوششگری محیط پایه‌ای را برای پیش‌بینی‌ها ایجاد می‌کند. اطلاعات به دست آمده از طریق پوششگری برای تهیه سناریو به کار می‌روند. این‌ها نیز به نوبه خود مقدماتی را برای پیش‌بینی تهیه می‌کنند که پیشگویی نمودن نتایج آتی است. دو نتیجه معروف که مدیریت معمولاً در پیش‌بینی آینده به دنبال آن‌هاست عبارتند از: درآمد و نوآوری‌های تکنولوژی.

مدیریت برای پیش‌بینی درآمدها اطلاعات لازم را از کجا به دست می‌آورد؟ عموماً، مدیریت اطلاعات لازم برای پیش‌بینی درآمدها را از طریق بررسی ارقام درآمد در طول زمان به دست می‌آورد. برای مثال، اینکه در فصل گذشته یا سال گذشته درآمد چگونه بوده است؟ این ارقام را می‌توان با روند جاری مطابقت داد. پیش‌بینی تکنولوژی چیست؟ پیش‌بینی تکنولوژی سعی می‌کند تغییرات تکنولوژیکی و چارچوب زمان ظهور تکنولوژی‌های جدید را که از نظر اقتصادی میسر است، پیش‌بینی کند.

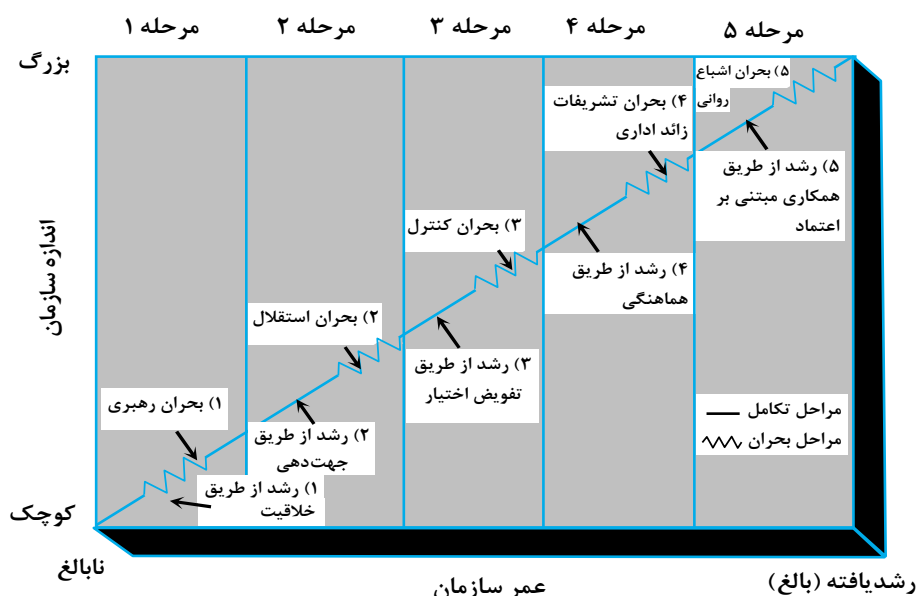
#### انواع روش‌های پیش‌بینی:

۱- روش‌های پیش‌بینی کمی یک‌سری قوانین ریاضی را برای یک‌سری از اطلاعات گذشته به کار می‌گیرد تا نتایج آتی را پیش‌بینی کند. این روش‌ها موقعی ترجیح داده می‌شوند که مدیریت اطلاعات کافی برای کار با آن‌ها داشته باشد. از طرف دیگر پیش‌بینی کیفی از قضاوت‌ها و دیدگاه‌های افراد مطلع استفاده می‌کند.

۲- روش‌های پیش‌بینی کیفی عموماً موقعی استفاده می‌شوند که اطلاعات دقیق در دسترس نباشند و یا به دست آوردن آن‌ها مشکل باشد. جدول زیر برخی از معروف‌ترین روش‌های کمی و کیفی را نشان می‌دهد.

روش کمی	توضیح	نمونه کاربرد
تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی	خط سیر با یک معادله ریاضی مطابقت می‌کند تا به کمک این معادله تصویری از آینده داشته باشد.	پیش‌بینی فروش فصل بعد براساس اطلاعات چهار سال پیش
مدل رگرسیون	متغیری را براساس سایر متغیرهای شناخته شده و یا فرض شده پیش‌بینی می‌کند.	جستجو برای عناصری که سطح معینگی از فروش را پیش‌بینی می‌کنند. (مانند قیمت و هزینه تبلیغات)
مدل اقتصادسنجی	از یک سری معادله‌های رگرسیون برای نمونه‌سازی بخش‌هایی از اقتصاد استفاده می‌کنند.	پیش‌بینی تغییر در فروش اتومبیل در نتیجه تغییر در قانون مالیات
شاخص‌های اقتصادی	استفاده از یک یا چند شاخص اقتصادی برای پیش‌بینی موفقیت آتی اقتصاد	استفاده از تغییرات در تولید ناخالص ملی (GNP) برای پیش‌بینی درآمد مورد انتظار
اثر جانشینی	از فرمول‌های ریاضی برای پیش‌بینی اینکه چگونه، چه وقت و تحت چه شرایطی محصول یا تکنولوژی جدید جایگزین محصول یا تکنولوژی امروزی خواهد شد استفاده می‌کند.	پیش‌بینی تأثیر اجاق‌های مایکروویو بر فروش اجاق‌های معمولی
کیفی		
اجماع	دیدگاه‌های کارشناسان را با هم درآمیخته و دید واحدی از آن به دست می‌آورد.	نظرخواهی از مدیران کارگزینی برای پیش‌بینی تعداد افراد متخصص و تحصیل کرده مورد نیاز در سال آینده
ترکیب نیروهای فروش	تخصیص‌های پرسنل فروش در مورد خرید احتمالی مشتریان در آینده را با هم ترکیب می‌کند.	پیش‌بینی فروش صنعت لیزر در سال آتی
ارزیابی مشتری	تخصیص‌های مربوط به حجم خرید مشتریان موجود در آینده را با هم ترکیب می‌کند.	بررسی مشتریان عمده توسط تولیدکنندگان خودرو برای تعیین نوع و تعداد تولید

۳۰- گزینه «۴» مشهورترین مدل رشد سازمانی (چرخه حیات سازمان‌ها) به وسیله «لاری گرینر» ارائه شد. تکامل یک سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران نمود پیدا می‌کند. وی اولی را تکامل و دومی را بحران (انقلاب) نام نهاد. هر مرحله از تکامل یا رشد، بحران مخصوص به خود را ایجاد می‌کند. با رفع هر بحران، مرحله تکاملی جدیدی آغاز می‌شود. این فرآیند، تکامل - بحران - تکامل، مدل پنج‌مرحله‌ای را به وجود می‌آورد.



« مراحل پنج‌گانه رشد سازمان »



مراحل رشد سازمانی عبارتند از:

- ۱- مرحله خلاقیت: رشد از طریق خلاقیت مؤسسان سازمان ← رشد (بازار، محصولات و ...) شرکت ← افزایش مدیران ارشد و دشواری ارتباطات ← بحران رهبری
- ۲- مرحله جهت‌دهی (هدایت): رشد از طریق ایجاد خط‌مشی‌های اداره سازمان و نیز سیستم نظام‌مند مدیریتی ← رفع بحران رهبری ← ایجاد رهبری قوی ← ساختار بوروکراتیک ← تخصص‌گرایی و ساختار وظیفه‌ای ← سرخوردگی مدیران رده عملیاتی ← بحران استقلال
- ۳- مرحله تفویض: رشد از طریق تفویض اختیار و تصمیم‌گیری به‌صورت عدم تمرکز ← حل بحران استقلال ← تلاش مدیران رده‌بالا در برنامه‌ریزی استراتژیک ← تصمیمات مدیران رده‌پایین سازمان به‌صورت خودمختارانه ← ایجاد سیستم کنترل داخلی ← تلاش مدیران رده‌بالا جهت تمرکز در تصمیم‌گیری ← بحران کنترل
- ۴- مرحله هماهنگی: رشد از طریق ایجاد واحدهای ستادی جهت کنترل و ارزیابی مدیران صافی به‌منظور تسهیل در هماهنگی ← حل بحران کنترل ← افزایش قوانین و مقررات و تشریفات زائد اداری ← افزایش شکایات بین کارکنان ← بحران تشریفات زائد اداری
- ۵- مرحله همکاری مبتنی بر اعتماد: رشد از طریق ایجاد اعتماد متقابل جهت افزایش روحیه همکاری ← استفاده از یک فرهنگ قوی (کنترل اجتماعی و خودکنترلی) جایگزین کنترل رسمی ← ایجاد شدن گروه‌های عملیاتی جهت حل مشکلات ← ایجاد شدن ساختار سازمانی ارگانیک ← بحران اشباع روانی کارکنان

۳۱- گزینه «۱» نقش «جیمز تامپسون» در تعریف و سنجش تکنولوژی و بررسی تأثیر تکنولوژی بر ساختار عبارت‌است از اینکه: «جیمز تامپسون» برعکس «وودوارد» و «پرو»، طرفدار تعیین‌کننده‌بودن تکنولوژی نیست. نقش تامپسون در ارائه این نظریه این است که تکنولوژی، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن می‌سازد و اشکال مشخص ساختاری می‌توانند کاهش عدم اطمینان را تسهیل نمایند. جیمز تامپسون به بحث پیرامون تأثیر وابستگی متقابل تکنولوژیکی بر ساختار سازمانی می‌پردازد؛ تامپسون درصدد برآمد تا نوعی طبقه‌بندی از تکنولوژی‌هایی که در سازمان پیچیده به‌کار می‌روند را ارائه نماید. وی سه نوع تکنولوژی را پیشنهاد کرد که برحسب وظایفی که هر واحد سازمانی آنها را انجام می‌دهد، شناخته می‌شوند.

۱) تکنولوژی پیوسته مستمر (متوالی وابسته): تامپسون وظایف یا عملیاتی را که به‌طور متوالی با هم وابستگی متوالی داشته باشند، پیوسته مستمر نامیده است.

خطوط تولید شرکت‌هایی که دارای تولید انبوه بوده و بیشتر بوفه‌های مدارس، مثال‌هایی از تکنولوژی پیوسته مستمر می‌باشند. چون تکنولوژی‌های پیوسته مستمر، نیاز به کارایی و هماهنگی و همچنین وابستگی‌های متوالی متقابل بین فعالیت‌ها دارند، لذا عدم اطمینان عمده‌ای که در این نوع تکنولوژی مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده‌ها و ستاده‌ها می‌باشد.

۲) تکنولوژی واسطه‌ای: تامپسون تکنولوژی واسطه‌ای را نوعی تکنولوژی که مشتری را به نهاده و ستاده سازمان پیوند می‌دهد، تعریف کرده است. بانک‌ها، مراکز بهره‌برداری تلفن، فروشگاه‌های خرده‌فروشی، سازمان‌هایی که خدمات کامپیوتری ارائه می‌دهند، مؤسسات کارایی و خدمات رفاه عمومی و ادارات پست از این نوع تکنولوژی بهره می‌جویند. مدیران در این تکنولوژی با افزایش خدمات عمومی با عدم اطمینان محیطی برخورد می‌کنند.

۳) تکنولوژی متمرکز (فشرده): تامپسون سومین گروه تکنولوژی را تکنولوژی متمرکز نامید و آن عبارت است از دادن یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. پاسخ دقیق به ماهیت و نوع مسائل بستگی دارد که نمی‌توان به‌صورتی عادی آنها را پیش‌بینی کرد. نمونه‌های این تکنولوژی در بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های تحقیقاتی، سازمان‌های مشاوره مدیران و تیم‌های ضربت ارتش به‌کار می‌روند. مدیران در این نوع تکنولوژی با در دسترس داشتن منابع مختلف به عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند.

نتیجه‌گیری: تکنولوژی پیوسته مستمر (متوالی وابسته یا فناوری اتصال طولی) با وابستگی متوالی (زنجیره‌ای) همراه است، رویه‌ها بسیار استاندارد شده‌اند و باید به‌صورت یک ترتیب متوالی مشخص انجام شوند. تکنولوژی واسطه‌ای (میانجی)، وابستگی متمرکز (مشترک یا کلی) دارد، یعنی دو واحد یا بیشتر، جداگانه در یک واحد بزرگ‌تر سهیم‌اند. تکنولوژی متمرکز (فشرده)، وابستگی دوجانبه (متقابل) را ایجاد می‌کند، یعنی ستاده‌های واحدها، به‌صورت دوجانبه یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در عین حال هر کدام از این وابستگی‌ها به نوع مشخصی از هماهنگی نیاز دارند که اثربخشی سازمانی را تسهیل خواهند نمود و همزمان هزینه‌ها را نیز حداقل می‌نمایند.

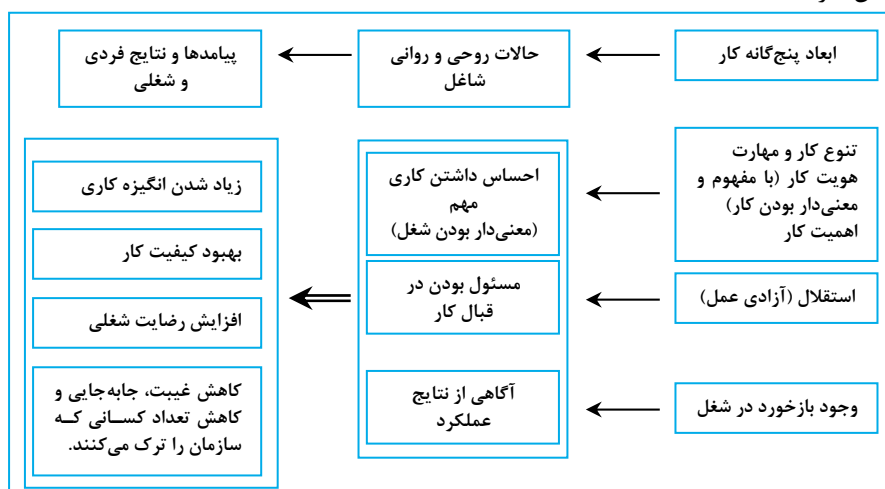
۳۲- گزینه «۳» هاکمن و اولدهام عقیده داشتند که حالات روانی حساس توسط پنج ویژگی شغل یا ابعاد اصلی شغل، برانگیخته می‌شوند. نظریه ویژگی‌های شغل مانند نظریه هرزبرگ، معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان بارز است و از چگونگی عملکرد خود، بازخور می‌گیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ، که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود، در نظریه ویژگی‌های شغل، ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل مورد توجه قرار می‌گیرد:

الف - تنوع وظایف و مهارت‌ها: شغل شامل وظایف متنوع و مختلفی باشد که مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی را بطلبد.

نمونه کار در تنوع (گوناگونی) زیاد مهارت: به‌طور مثال صاحب و مدیر تعمیرگاهی یا تعمیرکار وسایل برقی که تعمیر دستگاه‌های برقی را انجام می‌دهد و در عین حال شیوه ارتباط با مشتریان گوناگون را هم می‌داند.



- نمونه کار در تنوع و گوناگونی اندک مهارت: به‌طور مثال کارگر نقاشی روزی هشت ساعت در روز رنگ می‌پاشد.
- ب - معنی‌دار و بامفهوم بودن وظایف (هویت کار): وظایف شغلی به‌گونه‌ای بیان شده باشند که برای شاغل، کار از ابتدا تا انتها مشخص باشد و او تصویری کامل از وظایف شغلی خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی شود. به‌عبارت دیگر داشتن شغلی که دارای آغاز و پایان و یک نتیجه ملموس باشد و کارکنان به‌جای انجام جزئی از کار باید یک کار را به‌طور کامل انجام دهند و کار هویت خاصی برای آنها داشته باشد.
- نمونه کار در هویت کاری بالا: به‌طور مثال یک کابینت‌ساز که قفسه را طراحی و نوع چوب را تعیین کرده و آن را می‌سازد.
- نمونه کار در هویت کاری پایین: به‌طور مثال کارگر نجاری که تنها پایه‌های میز را می‌سازد.
- ج - مهم بودن وظایف: شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و دارای آثاری محسوس بر زندگی یا کار افراد دیگر باشد یا به عبارتی، کار باید از نظر مسئول انجام آن و دیگران در داخل و خارج از سازمان مهم تلقی شود.
- نمونه کار در کار با اهمیت بالا: به‌طور مثال پرستاری که در بخش مراقبت‌های ویژه بیمارستان کار می‌کند.
- نمونه کار در کار با اهمیت پایین: به‌طور مثال شست‌وشوی کف بیمارستان توسط مستخدم
- د - استقلال و اختیار در کار: فرد در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به عملکرد و سایر وظایف شغلی، دارای اختیار و آزادی کامل باشد.
- نمونه کار در کار با آزادی (استقلال) بالا: به‌طور مثال کسی که تلفن عمومی را در نقاط مختلف شهر نصب می‌کند و ساعت روزانه و محل‌ها را تعیین می‌کند و بدون سرپرست کارها را با کارایی بالا انجام می‌دهد.
- نمونه کار در کار با آزادی و استقلال پایین: به‌طور مثال تلفن‌چی که به‌طور روزمره به تماس‌های تلفنی پرداخته و بین افراد ارتباط برقرار می‌کند.
- ه - وجود بازخورد در شغل: شغل به‌گونه‌ای طراحی شده باشد که بازخور و یا اطلاعاتی واضح و مشخص در زمینه نتایج و عملکرد شغل به شاغل بدهد.
- نمونه کار در کار با بازخورد بالا: به‌طور مثال یک کارگر کارخانه الکترونیک که مودم‌ها را مونتاژ می‌کند و سپس آنها را تست می‌کند که آیا درست کار می‌کنند یا خیر.
- نمونه کار در کار با بازخورد پایین: به‌طور مثال، یک کارگر کارخانه الکترونیک که مودم‌ها را مونتاژ می‌کند و سپس آنها را برای بازرسی به بخش کنترل کیفی ارسال می‌کند تا کارکرد آنها را تست کنند.



« نظریه ویژگی‌های شغلی و ابعاد شغل »

در این مدل قدرت انگیزشی یا شاخص انگیزش بالقوه (Motivating Potential Score = MPS) به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود: همان‌طور که در این رابطه ملاحظه می‌شود، سه عامل اهمیت شغل، بامفهوم بودن آن (معنی‌دار بودن وظایف یا هویت شغل) و تنوع وظایف می‌توانند جانشین هم شوند و کمبود یکدیگر را جبران کنند، اما در صورتی که استقلال کاری و بازخورد شغلی - به‌علت اهمیت - موجود نباشند، قدرت انگیزشی را به صفر می‌رسانند.

$$\text{قدرت انگیزشی} = \frac{\text{مهم بودن وظایف} + \text{بامفهوم بودن وظایف} + \text{تنوع وظایف}}{۳} \times \text{بازخورد شغلی} \times \text{استقلال کاری}$$

نتیجه‌گیری: وجود سه عامل اول (تنوع، هویت و اهمیت) در شغل باعث می‌شود تا کارمند احساس کند که کار مهمی دارد و بر معنی‌دار بودن شغل اثرگذار است؛ استقلال و آزادی عمل در شغل باعث می‌شود تا او خود را مسئول نتیجه‌ی کار خود بداند و دریافت بازخورد باعث می‌شود تا فرد از نتایج واقعی عملکرد و فعالیت‌های خویش آگاه گردد. نتیجه حاصل از پیدایش این حالت‌های روحی و روانی حساس در کارکنان، مجموعه‌ای از پیامدهای شخصی و کاری مانند انگیزه بیشتر، افزایش کیفیت کار، رضایت بیشتر و غیبت کمتر را به همراه دارد.



۳۳- گزینه «۳» سطوح برنامه‌ها و مراجع برنامه‌ریزی در سازمان آخرت‌گرا به شکل زیر است:

برنامه‌ها (راه‌های تحقق هدف)	مرجع تعیین‌کننده برنامه‌ها
برنامه‌های استراتژیک (راهبردی)	احکام شرعی (سطح عالی)
برنامه‌های تاکتیکی (میانی)	احکام حکومتی (سطح میانی)
برنامه‌های عملیاتی سازمانی (خرد)	برنامه‌های اجرایی (سطح خرد)
	مدیران ارشد سازمان

هریک از سطوح برنامه به نوبه خود دارای دو لایه برنامه‌ای است که دسته‌ای از آن‌ها ماهیت کلی دارد و در قالب اصول و قواعد راهنما بیان شده است (سطح راهبردی) و برخی دیگر از برنامه‌ها نیز ماهیت عملیاتی و جزئی دارد (سطح عملیاتی). به عنوان مثال، اصل توحید و عدالت به‌عنوان احکام شرعی که در سطح برنامه‌های استراتژیک یا راهبردی قرار دارند، بیانگر اصول اعتقادی هستند که در شرع مقدس اسلام بر روی آنها تأکید شده است و از سوی دیگر، عباداتی همچون نماز، روزه، حج و ... با آداب خاص، به‌عنوان فروع دین جهت تحقق اصل توحید از سوی خداوند متعال بر انسان‌ها تکلیف شده است که شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و عملیات مشخص است. در سطح برنامه‌های تاکتیکی یا میانی نیز شاهد این لایه‌های برنامه‌ریزی هستیم. به‌عنوان نمونه، حفظ نظام اسلامی در کشور، یک حکم حکومتی است که در سطح راهبردی قرار دارد و در همین راستا احکام حکومتی متعددی وجود دارد که به‌دنبال تحقق این برنامه راهبردی هستند و دارای ماهیت عملیاتی است؛ مثلاً صدور فرمان از سوی ولی‌امر برای شرکت در انتخابات، راهپیمایی‌ها، شرکت در جنگ و ...

۳۴- گزینه «۱» در متون اسلامی برای تبیین مفهوم سازمان از مفاهیمی همچون امت، حکومت، دولت، مدینه، اجتماع انسانی و ... استفاده شده است که با کمی اغماض می‌توان آن‌ها را معادل سازمان فرض نمود. عمده اندیشمندان اسلامی در بیان این مفاهیم، با رویکردی جامعه‌شناختی، در سطح کلان به تجزیه و تحلیل ابعاد سازمان پرداخته‌اند و از نوع ایده‌آل سازمان در مدیریت اسلامی، با عناوینی همچون مدینه فاضله، دولت کریمه، دولت امامت و ... یاد کرده‌اند. قرآن کریم نوع مطلوب و ایده‌آل سازمان را «امت وسطا» می‌نامد که از آن با عنوان امت مسلمه، امت معتدل و امت عدل نیز یاد شده است. در این مجموعه «سازمان آخرت‌گرا یا توحیدی»، مترادف با عناوین فوق بوده و معرف سازمان مطلوب و ایده‌آل اسلامی است.

۳۵- گزینه «۲» با عنایت به آیات و روایات اسلامی، روش‌های مدیریت اسلامی عبارتند از:

- ۱- ذکر و یاد خدا ۲- تهذیب نفس ۳- پرهیز از غیبت و عیب‌جویی ۴- صبر و استقامت در برابر ناملایمی‌ها ۵- تقویت عزت‌نفس توأم با دوری از غرور
- ۶- تأکید بر مرکز کنترل درونی ۷- تقویت قلب سلیم
- ۸- تمرکز ذهنی بر داشته‌ها: گاهی اوقات، تمرکز ذهنی بر داشته‌ها باعث می‌شود که اعتماد به‌نفس بالایی در فرد ایجاد شود و با قدرت و روحیه بالایی به استقبال مشکلات برود. اگر این داشته‌ها، همانطور که خدای بزرگ وعده آن را داده، قدرت برتر مؤمن باشد، اعتماد به‌نفس با اعتماد به خدا درهم می‌آمیزد و قدرتی در فرد ایجاد می‌کند که می‌تواند مشکل‌ترین شرایط را با توکل به خدای سبحان پشت سر بگذارد. در آیه ۱۳۹ سوره آل‌عمران آمده است: «وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ»؛ «و سستی مکنید و اندوهگین مباشید که شما برترید، اگر مؤمن باشید.» لذا خدا به انسان‌ها وعده می‌دهد که اگر افراد دارای پشتوانه ایمانی باشند، در آنها سستی و غمگین شدن راه ندارد.

۳۶- گزینه «۴» کشفی، روش‌های معرفت‌شناسی را به چهار دسته تقسیم می‌کند که عبارتند از:

- ۱- حکمت: در احادیث معصومین (ع) از آن به «فهم» تعبیر می‌شود، در دیدگاه کشفی عبارت است از «معرفت و شناختن یا شناساندن چیزی به همان حقیقت و نفس‌الامری آن چیز؛ و این نمی‌شود مگر به‌طور وجدان و عیان که دیگر مجال شک و شبهه در آن نباشد. این قسم از معرفت‌شناسی، بالاترین مرتبه فهم و علم است و آن را «حق‌الیقین» می‌گویند. این مرتبه از علم همانند کسی است که در آتش می‌سوزد و حقیقت آن را عیناً درمی‌یابد. حکمت، در واقع شناختی است شهودی و عرفانی که به وسیله «فؤاد» یا «قلب» به‌دست می‌آید.
- ۲- موعظه: عبارت است از «شناختن یا شناساندن چیزی به طریق آثار؛ مثل دیدن یا نمایاندن آتش از راه دور و احساس کردن حرارت». این روش و مرتبه علم را «عین‌الیقین» گویند که در لسان آیات و روایات، اغلب از آن به لفظ «هدایت» یاد می‌شود. موضوع این مرتبه از علم، تزکیه نفس و تهذیب اخلاق است.

۳- مجادله: عبارت است از «شناختن یا شناساندن چیزی، از طریق خبر دادن» و نه از راه آثار و حقیقت آن چیز؛ مانند کسی که در تعریف آتش بگوید: جسمی است مشتعل و روشن که به محض تماس با شیء خشک، آن را می‌سوزاند. این روش و مرتبه‌ی شناخت و معرفت را «علم‌الیقین» می‌گویند که در روایات اسلامی از آن به لفظ «تعلیم» یاد می‌شود. موضوع این مرتبه از معرفت، «علم شریعت» است.

۴- استقراء: مشاهده و توصیف در صورتی منشأ علم و معرفت می‌شود که موضوع معرفت، طبیعت محض باشد. به اعتقاد کشفی، استفاده از این روش، ارتباطی با حوزه‌ی ایمان و کفر ندارد و دینداران نیز همانند بی‌دینان، به‌طور مساوی از آن بهره می‌جویند. از دیدگاه کشفی، حکیمان، واعظان و مجادله‌گران نیز همچون اندیشمندان علوم طبیعی از روش تجربی بهره می‌برند، با این تفاوت که اهل حکمت، باطن پدیده‌های بیرونی را جست‌وجو می‌کند، اهل وعظ به عبرت از آن‌ها قناعت می‌ورزد و اهل جدل به ظاهر آن‌ها اکتفا می‌کند.

۳۷- گزینه «۳» قرآن از روش قصه‌گویی و بیان حکایت برای آموزش و یادگیری استفاده می‌کند. خداوند متعال در آیه ۳ سوره یوسف می‌فرماید: «تَحْنُ نَقْصٌ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ»؛ «ما با این قرآن که به تو وحی کردیم نیکوترین داستان را بر تو برمی‌گوییم و هر آینه تو پیش از آن از بی‌خبران بودی».

در آیه ۱۲۰ سوره هود آمده است: «وَكُلًّا نَقْصُ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرَى لِلْمُؤْمِنِينَ»؛ «و از خبرهای پیامبران این همه را بر تو می‌گوییم آنچه را که بدان دل تو را برجای و استوار بداریم و تو را در این (سرگذشت‌ها) آنچه حق است و مؤمنان را پند و یادآوری است آمده است». قصه‌های قرآن، حقیقی، هدفدار، آرامش‌بخش، پندآموز و یادآور است. شیوهی «داستان‌سرایی هدف‌دار» برای تربیت و آموزش افراد مؤثر است. قرآن کریم، داستان پیامبران و تاریخ امت‌های گذشته را نقل کرده است، لیکن نه چون تاریخ‌نویسان و قصه‌پردازان، بلکه فقط قسمت‌هایی از تاریخ آن بزرگان و امت‌های آنان را باز می‌گوید که با هدف «هدایت‌گری» خود هماهنگ است. قصه‌نویسان به جزئیات قضایا می‌پردازند و مخاطب خود را سرگرم می‌کنند، ولی قرآن چنین روشی ندارد. قرآن کریم در قصه‌های خود هرگاه سخنی را از کسی نقل کند، اگر باطل باشد، به‌گونه‌ای بطلان آن را بیان می‌کند و در صورتی که حق باشد، با بیان جمله‌ای تصدیق‌آمیز یا با تقریر همان مطلب، آن را گواهی می‌کند. «عبرت‌آموزی و بیان سنت‌های الهی» از دیگر ویژگی‌های قصص قرآنی است. بنابراین ویژگی قصه‌های قرآن، «حقیقی بودن» آنهاست. قرآن، اسطوره و افسانه نیست، بلکه هر داستانی که نقل می‌کند، حقیقی است و نتایج حقیقی را به همراه دارد. قصه‌های قرآن غیر از تمثیل است؛ تمثیل، تنزیل و رقیق کردن معارف بلند به‌وسیله‌ی مثل است، ولی قصه‌های قرآنی، بازگفتن متن ماجرای واقعی گذشته‌گان است. قرآن کریم مرز این دو را به روشنی جدا کرده است و هرگز رضا نمی‌دهد که این دو به یکدیگر آمیخته شوند و مخاطبان را به اشتباه اندازد. هر جا قرآن بیان تمثیلی دارد، برای آن قرینه‌ای می‌آورد تا از اشتباه جلوگیری کند؛ مثلاً برای عظمت قرآن تمثیلی می‌آورد و در پایان آن می‌فرماید: «... وَ تِلْكَ الْأَمْثَالُ لَضُرْبِهَا لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ» (آیه ۲۱ سوره حشر) اگر همراه بیان مطلبی، پیش یا پس از آن قرینه و شهادی بر تمثیلی بودن باشد؛ آن جریان تمثیل است، و گرنه حقیقتی است که رخ داده یا می‌دهد.

در مجموع، روش آموزشی به سبک داستان‌سرایی، از جمله شیوه‌هایی است که با مشخصه‌هایی همچون: هدفدار بودن، هدایت‌گری، عبرت‌آموزی و بیان سنت‌های الهی و همچنین حقیقی بودن، به‌طور گسترده در قرآن کریم مورد استفاده قرار گرفته است.

۳۸- گزینه «۴» در اسلام رابطه میان افراد جامعه، بر پایه «نصیحت و خیرخواهی» استوار است. نصیحت به معنای خلوص و بی‌غل و غش بودن است. راغب اصفهانی می‌گوید: «نصیحت، انتخاب و ابراز عمل و یا گفته‌ای است که خیر و صلاح نصیحت‌شونده در آن باشد». بنابراین هر سخن و عملی که با هدف خیرخواهی، با صراحت و بدون پیرایه اظهار شود، «نصیحت» است و برعکس، سکوت و کتمان به هر دلیل که باشد، ناخالصی و غش و خدعه می‌باشد. به‌عنوان مثال اگر اطلاع از حوادث کشور یا چگونگی عمل کارگزاران حکومتی و گزارش نقص کارها و کاستی‌های موجود در جامعه که برای رهبر مفید است، همه این‌ها از مصادیق «نصیحت به ائمه مسلمین» است. از سوی دیگر، پاس داشتن ارزش‌ها، پاسداری از احکام اسلامی، گزینش بهترین افراد برای مسئولیت‌ها، ممانعت از هزینه شدن بیت‌المال در موارد ناروا، داد مظلوم از ظالم ستاندن، تعیین مأمورانی برای نظارت بر کارهای کارگزاران از سوی حاکم، حفظ امنیت و ... همه از مصادیق «خیرخواهی امام و حاکم اسلامی نسبت به مسلمانان» است.

علامه نائینی از اصل نصیحت و خیرخواهی با عنوان «مراقبه و محاسبه ملت» یاد کرده است. با رواج این اصل، خیرخواهان میدان می‌یابند و عرصه بر متملقان و چاپلوسان و خیانت‌پیشگان، تنگ و یا بسته می‌شود.

۳۹- گزینه «۳» سبک‌های رهبری در مدیریت اسلامی عبارت‌اند از:

- ۱- سبک رهبری ناصحانه ۲- سبک مدیریت جهادی ۳- سبک رهبری تعاون‌محور. برخی از نکات قابل تأمل قرآنی در خصوص سبک تعاون‌محور را می‌توان در قالب اصول و قواعد آورده‌شده مورد بررسی قرار داد: اصل شورا - اصل گوش شنوای مدیریت - اصل مسئولیت الهی در پیگیری اهداف - اصل مشارکت بر مبنای توانایی - اصل برکت و تطهیر - اصل بهره‌مندی بر مبنای میزان مشارکت.
- ۴- سبک رهبری مشفقانه: مبتنی بر اصل مدارا و اصل مهرورزی است.
- ۵- سبک رهبری صبورانه ۶- سبک رهبری مراوده‌ای: نکته مهم در این سبک مدیریت بی‌منت است و با توجه به فرمایشات امام علی (ع)، مدیران باید در سبک‌های مراوده‌ای اصل بازخور و اصل خودگشودگی را سرلوحه اقدامات خود قرار دهند.
- ۷- سبک رهبری اعتدالی ۸- سبک رهبری خدمتگزار.

۴۰- گزینه «۱» مشخصه‌های مدیران از منظر امام صادق (ع):

امام صادق (ع) می‌فرماید: «بهترین زمامدار کسی است که سه ویژگی داشته باشد: مهربانی، بخشندگی و دادگری». امام صادق (ع) همچنین می‌فرماید: «سه چیز است که نباید زمامدار در آن کوتاهی کند: تأمین امنیت مرزها، رسیدگی به شکایات و انتخاب نیک‌مردان برای امور مردمان».

امام صادق (ع) می‌فرماید: «بر فرمانروا لازم است برای خواص و عوام سه چیز را رعایت نماید: پاداش ارزنده به نیکوکار دهد تا در آن کار نیک بیشتر ترغیب شود، از گناهان بدکار چشم‌پوشی کند تا توبه پیشه سازد و دست از گمراهی بردارد و با احسان و انصاف خود بین آنان وحدت ایجاد نماید».