



بانک سؤالات آزمون دکتری

مدیریت بازرگانی و راهبردی ۹۰ تا ۱۴۰۵

■ همراه با پاسخ‌های کاملاً تشریحی با رفرنس‌دهی به منابع مرجع
■ ارائه نکات طلایی و آزمونی در پاسخنامه تشریحی

❖ آمار و کاربرد آن در مدیریت

❖ مبانی سازمان و مدیریت

❖ اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام

❖ بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته

❖ مدیریت استراتژی پیشرفته

❖ زبان عمومی و تخصصی

مؤلفین:

مرتضی ملکی (دکتری مدیریت بازرگانی - عضو هیئت علمی دانشگاه)

دکتر محمد کشاورز (دکتری مدیریت دولتی)

میلاد خسروی (کارشناسی ارشد بازرگانی)

محمد پوریا پلویی (کارشناسی ارشد بازرگانی)

انتشارات
اندیشه‌آرشد

فهرست

آزمون دکتری سال ۱۳۹۰

- | | |
|----|--|
| ۱۰ | آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۰ |
| ۱۲ | پاسخنامه دکتری آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۰ |
| ۱۴ | مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۰ |
| ۱۸ | پاسخنامه دکتری مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۰ |

آزمون دکتری سال ۱۳۹۱

- | | |
|----|--|
| ۳۰ | آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۱ |
| ۳۳ | پاسخنامه دکتری آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۱ |
| ۳۷ | مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۱ |
| ۴۳ | پاسخنامه دکتری مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۱ |

آزمون دکتری سال ۱۳۹۲

- | | |
|----|--|
| ۵۶ | آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۲ |
| ۵۷ | پاسخنامه دکتری آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۲ |
| ۵۹ | مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۲ |
| ۶۵ | پاسخنامه دکتری مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۲ |

آزمون دکتری سال ۱۳۹۳

- | | |
|----|--|
| ۸۶ | آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۳ |
| ۸۸ | پاسخنامه دکتری آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۳ |
| ۹۱ | مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۳ |
| ۹۹ | پاسخنامه دکتری مبانی مدیریت و سازمان ۱۳۹۳ |

آزمون دکتری سال ۱۳۹۴

۱۲۴	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۴
۱۲۶	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۴
۱۲۹	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۴
۱۳۷	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۴

آزمون دکتری سال ۱۳۹۵

۱۶۲	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۵
۱۶۵	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۵
۱۶۹	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۵
۱۷۲	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۵
۱۸۰	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۵
۱۸۴	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۵

آزمون دکتری سال ۱۳۹۶

۱۹۴	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۶
۱۹۶	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۶
۱۹۹	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۶
۲۰۲	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۶
۲۰۷	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۶
۲۰۹	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۶
۲۱۳	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۶
۲۱۶	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۶

آزمون دکتری سال ۱۳۹۷

۲۳۲	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۷
۲۳۶	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۷
۲۴۱	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۷
۲۴۳	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۷
۲۴۸	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۷
۲۵۰	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۷
۲۵۵	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته

۲۵۷	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۷
۲۷۴	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۳۹۷
۲۷۶	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۳۹۷

آزمون دکتری سال ۱۳۹۸

۲۸۸	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۸
۲۹۱	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۸
۲۹۴	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۸
۲۹۶	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۸
۳۰۴	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۸
۳۰۶	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۸
۳۱۲	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۸
۳۱۴	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۸
۳۲۲	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۳۹۸
۳۲۴	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۳۹۸

آزمون دکتری سال ۱۳۹۹

۳۳۴	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۹
۳۳۷	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۹
۳۴۱	مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۹
۳۴۴	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۳۹۹
۳۵۲	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۹
۳۵۴	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۳۹۹
۳۵۹	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته
۳۶۲	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۳۹۹
۳۷۳	مدیریت استراتژیک پیشرفته
۳۷۶	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۳۹۹

آزمون دکتری سال ۱۴۰۰

۳۸۸	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۰
۳۹۱	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۰
۳۹۵	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۰
۳۹۷	پاسخنامه مبانی مدیریت و سازمان ۱۴۰۰
۴۰۱	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۰
۴۰۳	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۰
۴۰۷	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته
۴۰۹	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۰
۴۱۳	مدیریت استراتژیک پیشرفته
۴۱۶	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۰

آزمون دکتری سال ۱۴۰۱

۴۲۲	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۱
۴۲۵	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۱
۴۲۹	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۱
۴۳۱	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۱
۴۴۰	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۱
۴۴۲	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۱
۴۴۶	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۱
۴۴۸	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۱
۴۵۲	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۱
۴۵۵	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۱

آزمون دکتری سال ۱۴۰۲

۴۶۰	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۲
۴۶۲	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۲
۴۶۵	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۲
۴۶۸	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۲
۴۷۶	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۲

۴۷۸	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۲
۴۸۱	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۲
۴۸۳	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۲
۴۸۶	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۲
۴۸۸	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۲

آزمون دکتری سال ۱۴۰۳

۴۹۴	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۳
۴۹۶	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۳
۴۹۹	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۳
۵۰۲	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۳
۵۱۱	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۳
۵۱۳	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۳
۵۲۱	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۳
۵۲۴	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۳
۵۲۸	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۳
۵۳۱	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۳

آزمون دکتری سال ۱۴۰۴

۵۳۸	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۴
۵۴۰	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۴
۵۴۳	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۴
۵۴۵	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۴
۵۵۴	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۴
۵۵۶	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۴
۵۶۱	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۴
۵۶۴	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۴
۵۶۸	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۴
۵۷۲	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۴

آزمون دکتری سال ۱۴۰۵

۵۷۸	آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۵
۵۸۰	پاسخنامه آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۴۰۵
۵۸۱	مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۵
۵۸۴	پاسخنامه مبانی سازمان و مدیریت ۱۴۰۵
۵۹۶	اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۵
۵۹۹	پاسخنامه اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام ۱۴۰۵
۶۰۵	بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۵
۶۰۸	پاسخنامه بازاریابی و مدیریت بازار پیشرفته ۱۴۰۵
۶۰۹	مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۵
۶۱۳	پاسخنامه مدیریت استراتژیک پیشرفته ۱۴۰۵

آزمون زبان انگلیسی دکتری

۶۱۶	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۰
۶۲۱	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۰
۶۲۷	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۱
۶۳۲	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۱
۶۳۸	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۲
۶۴۳	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۲
۶۴۹	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۳
۶۵۶	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۳
۶۶۳	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۴
۶۶۹	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۴
۶۷۷	سؤالات دکتری زبان عمومی و تخصصی سال ۱۴۰۵
۶۸۳	پاسخنامه دکتری زبان عمومی و تخصصی ۱۴۰۵

مجموعه سوالات و پاسخنامه

مدیریت بازرگانی

آزمون دکتری سال ۱۳۹۰ (با پاسخ های کاملاً تشریحی)

آمار و کاربرد آن در مدیریت

۱- در آزمون معنی داری F مشاهده شده سطح معنی داری $\text{sig} = ۰/۰۰۱$ بدست آمده است. در این رابطه کدام عبارت درست است ؟

- (۱) H_0 را باید رد کرد (۲) H_1 را باید رد کرد
(۳) H_0 را نباید رد کرد (۴) نمیتوان گفت باید مقدار F بحرانی را نیز داشته باشیم.

۲- احتمال رد یک H_0 غلط چه نام دارد ؟

- (۱) خطای نوع اول (۲) خطای نوع دوم
(۳) توان آزمون (۴) خطای تصمیم گیری

۳- آزمون مقایسه ی دو نسبت مستقل دارای کدام یک از توزیع ها است ؟

- (۱) کجی (۲) دو جمله ای (۳) نرمال (۴) تقریب نرمال

۴- کدامیک از موارد ، حداقل احتمال وقوع بصورت شانسی را دارد ؟

- (۱) $Z = ۰$ (۲) $Z = ۲$ (۳) $Z = ۲/۵۸$ (۴) $Z = -۳$

۵- اگر در یک توزیع ، فراوانی ها را در عدد ثابتی ضرب کنیم ، چه تغییری در میانگین اتفاق می افتد ؟

- (۱) تغییر می کند (۲) تغییر نمی کند (۳) افزایش می یابد (۴) کاهش می یابد

۶- اگر در یک آزمون ۱۰۰ سوالی از نوع صحیح و غلط همه افراد بصورت تصادفی به سوالات پاسخ دهند ، تقریباً چند درصد آن ها نمره ۶۵ یا بالاتر را کسب میکنند ؟

- (۱) ۰/۹۹ (۲) ۰/۶۵ (۳) ۰/۳۵ (۴) ۰/۰۱

۷- کدام مورد دلیل تبدیل Z_r به Z_r است ؟

- (۱) دقیق بودن توزیع نمرات Z

- (۲) نرمال نبودن توزیع r در $\rho \neq ۰$

- (۳) نرمال نبودن توزیع r در $\rho = ۰$

- (۴) توان نداشتن آزمون آبرای بررسی فرض صفر $\rho = ۰$

۸- با یکسان در نظر گرفتن سایر شرایط ، احتمال خطای نوع دوم در کدامیک از موارد کمتر است ؟

- (۱) $\alpha = ۰/۰۰۱$ (۲) $\alpha = ۰/۰۵$ (۳) $\alpha = ۰/۰۱$ (۴) $\alpha = ۰/۱$

۹- با یکسان در نظر گرفتن سایر شرایط ، اگر n دوبرابر شود چه تغییری در واریانس خطای میانگین رخ میدهد ؟

- (۱) نصف می شود (۲) دو برابر می شود (۳) n برابر می شود (۴) تغییری نمی کند

۱۰- انحراف استاندارد توزيع نمونه گيري چه نام دارد ؟

(۱) خطای آزمون (۲) واریانس جامعه

(۳) خطای استاندارد (۴) انحراف استاندارد جامعه

۱۱- در رگرسیون چند متغیری ، هم خطی میان متغیرهای مستقل باعث میشود که :

(۱) دقت پیش بینی ها افزایش یابد (۲) خطای استاندارد ضرایب بتا افزایش یابد

(۳) مدلسازی متغیر وابسته تسهیل شود (۴) واریانس متغیر وابسته در دو انتها زیاد شود

پاسخنامه دکتری آمار و کاربرد آن در مدیریت ۱۳۹۰

۱- گزینه (۱)

با توجه به تعریف P-Value داریم:

$$\begin{cases} P\text{-Value} < \alpha \rightarrow H_0 \text{ رد می‌شود} \\ P\text{-Value} \geq \alpha \rightarrow H_0 \text{ نپذیرفته می‌شود} \end{cases}$$

در این سؤال مقدار P-Value برابر با ۰/۰۰۱ می‌باشد و چون از هرای (۰/۰۱، ۰/۰۵، ۰/۱) کوچک‌تر می‌باشد پس فرض H_0 رد می‌شود

۲- گزینه (۳)

احتمال رد یک H_0 غلط در واقع یک تصمیم درست می‌باشد که «توان آزمون» نام دارد.

۳- گزینه (۴)

آزمون مقایسه دو نسبت مستقل در نمونه‌های بزرگ از دو جامعه دوجمله‌ای دارای تقریب نرمال است. این آزمون برای مقایسه نسبی از افراد که دارای ویژگی مشخص هستند در دو جامعه متفاوت استفاده می‌شود.

۴- گزینه (۴)

دامنه انحرافات در توزیع نرمال نهایتاً تا ۳ انحراف دیده می‌شود. بنابراین در $Z = -3$ کم‌ترین احتمال را داریم.

۵- گزینه (۲)

چون در فرمول میانگین، فراوانی داده‌ها هم در صورت و هم در مخرج وجود دارد بنابراین اگر آن را در عدد ثابت ضرب کنیم، میانگین تغییری نمی‌کند.

$$\mu = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i} \xrightarrow{\times T} \frac{\sum t f_i x_i}{\sum t f_i} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i} = \mu$$

۶- گزینه (۴)

پاسخگویی تصادفی به هر سؤال از نوع صحیح و غلط یک توزیع فرمولی با احتمال $\frac{1}{4}$ می‌باشد. حال اگر $n = 100$ باشد توزیع دوجمله‌ای می‌شود ولی چون حجم نمونه بزرگ است و مقدار np از ۵ بزرگ‌تر می‌شود برای همین از توزیع نرمال استفاده می‌کنیم:
x: تعداد جواب‌های درست

$$\begin{cases} \mu = np = 100 \times \frac{1}{4} = 25 \\ \sigma^2 = npq = 25 \rightarrow \sigma = 5 \end{cases}$$

$$P(x \geq 65) = P\left(z \geq \frac{65 - 25}{5}\right) = P(z \geq 8) \approx 0$$

۷-گزینه (۳)

برای آزمون $\begin{cases} H_0: P = 0 \\ H_1: P \neq 0 \end{cases}$ ، آماره t به صورت زیر است:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

اگر بخواهیم r را به $Z_r = \frac{1}{2} \ln \frac{1+r}{1-r}$ تبدیل کنیم، از آماره z به صورت زیر استفاده می‌کنیم:

$$z = \frac{z_r - E(z_r)}{\frac{1}{\sqrt{n-3}}}$$

۸-گزینه (۴)

چون بین خطای نوع اول (α) و خطای نوع دوم (β) رابطه عکس وجود دارد، پس برای کاهش مقدار β باید α را افزایش داده و حداکثر کنیم.

۹-گزینه (۱)

اگر یک جامعه نامعلوم با واریانس α_x^2 داشته باشیم، بعد از انتخاب یک نمونه n تایی از رابطه $\frac{\alpha_x^2}{x} = \frac{\alpha_x^2}{h}$ برای محاسبه واریانس میانگین نمونه استفاده می‌کنیم، اگر نمونه را دو برابر کنیم واریانس خطای میانگین نمونه نصف می‌شود.

۱۰-گزینه (۳)

خطای استاندارد یعنی انحراف معیار یک توزیع نمونه‌گیری آماری که برای تخمین انحراف معیار به دست آمده از نمونه کاربرد دارد.

۱۱-گزینه (۲)

نتایج هم‌خطی متغیرهای مستقل عبارت است از:

۱- هنگامی که همبستگی شدید بین متغیرهای مستقل وجود داشته باشد، کوارینانس و واریانس ضرایب بتا در معادله بزرگ‌تر برآورد خواهد شد.

۲- در خطی چون اطلاعات مستقل در مورد هر یک از متغیرهای مستقل وجود ندارد، پس نمی‌توان اثرات جزئی متغیرهای مذکور روی متغیر وابسته را برآورد کرد.

۳- اگر هم‌خطی شدید باشد، پیش‌بینی غیرقابل اعتماد خواهد بود.

- ۱- کدام سیستم کنترلی همانند ترمز عمل می کند و برای چه محیطی مناسب است؟
 - (۱) تعاملی - متلاطم
 - (۲) تحدیدی - پویا
 - (۳) تشخیصی - پایدار
 - (۴) ارزشی - نسبتاً پایدار
- ۲- بکارگیری کدام نظریه قابلیت اعتماد به افراد و سازمان ها را افزایش می دهد؟ چرا؟
 - (۱) وضعیتی / خاص بودن
 - (۲) سیستمی / جامعیت داشتن
 - (۳) بوروکراسی / قابل پیش بینی کردن رفتار
 - (۴) نیازهای انسانی / افزایش شناخت داشتن
- ۳- نظریه پردازان کدام مکتب ها، هنگام مطالعه سازمان اجزاء آن را در نظر می گرفتند و کل سازمان را با مجموعه اجزای آن برابر می دانستند؟
 - (۱) اصول گرایی، سیستمی، مدیریت علمی
 - (۲) مدیریت علمی، سیستمی، روابط انسانی
 - (۳) روابط انسانی، سیستمی، اصول گرایی
 - (۴) مدیریت علمی، اصول گرایی، روابط انسانی
- ۴- کدام نظریه های سازمان بر تأثیر «بازخور حاصل از ارزیابی» بر سیستم های سازمان تأکید دارند؟
 - (۱) نظریه X و نظریه Y (۲) نظریه شناختی، نظریه اکتسابی
 - (۳) نظریه اقتضایی و نظریه وضعیتی
 - (۴) نظریه آشوب و نظریه یادگیری سازمانی
- ۵- نظریه اقتضایی در مدیریت بیان می دارد که:
 - (۱) هر وضعیت، کاملاً منحصر به فرد است.
 - (۲) سازمان همچون اسیری در چنگال محیط است.
 - (۳) همه ی چیزها از سیستم های دارای ویژگی های مشترک ساخته شده اند.
 - (۴) مجموعه روابط میان فنون مدیریت و وضعیت های گوناگون قابل طبقه بندی است.
- ۶- یکی از ویژگی های سازمان های کمال (تعالی) یافته آن است که:
 - (۱) به عمل تعصب نشان نمی دهند.
 - (۲) به طور شفاف و ارزشی برخورد نمی کنند.
 - (۳) با استفاده از افراد بهره وری را افزایش می دهند
 - (۴) میان انعطاف و عدم انعطاف تعادل برقرار نمی کنند.
- ۷- یکی از توانایی های ذهنی افراد خلاق آن است که:
 - (۱) که نسبت به مسائل حساسیت ندارند.
 - (۲) به جای کلمه ها به تصاویر ذهنی می اندیشند.
 - (۳) در برقراری ارتباط سیال میان چیزها انعطاف ندارند.
 - (۴) اطلاعات گوناگون را تلفیق کرده و به نحو نامناسبی مورد استفاده قرار می دهند.

- ۸- برای مدیریت بحران از چه سبک‌های مدیریتی باید استفاده کرد؟
(۱) دستوری / تفویضی
(۲) مشارکتی / ترغیبی
(۳) تشویقی / استدلالی
(۴) تشویقی / تفویضی
- ۹- برای رهبری در محیط‌های پویا چه شایستگی‌هایی ضرورت دارد؟
(۱) خلاقیت، نوآوری، بردباری
(۲) کارآفرینی، نواندیشی، نوگرایی
(۳) تشخیص، انطباق، ارتباطات، راغبانه
(۴) تشخیص، انعطاف، ارتباطات از روی تمایل
- ۱۰- سبک ارتباطاتی مدیرانی که مبلمان اتاق خود را به گونه‌ای می‌چیدند که ارباب رجوع در مقابل آنان با فاصله قرار بگیرند چه نام دارد؟
(۱) ارقامی
(۲) احساسی
(۳) شنیداری
(۴) پدیداری (دیداری)
- ۱۱- در بکارگیری راهبرد (چرخه‌ی) تغییر مشارکتی از چه الگوی ارتباطی باید استفاده کرد؟
(۱) دایره‌ای
(۲) زنجیره‌ای
(۳) ستاره‌ای
(۴) خوشه‌ای
- ۱۲- صرف ارزیابی چه چیزهایی موجب پیدایش معضل سازمانی می‌گردد؟
(۱) عوامل میانجی
(۲) متغیرهای خروجی
(۳) عوامل مداخله‌گر
(۴) متغیرهای ورودی
- ۱۳- سیستم کنترلی نوع سوم با استفاده از چه ساز و کارهایی ایجاد می‌گردد؟
(۱) تقسیم کار و تخصص‌گرایی
(۲) چرخش شغلی و خودکنترلی
(۳) ادغام افقی مشاغل و گسترش شغلی
(۴) غنی‌سازی شغل با ادغام عمودی مشاغل
- ۱۴- اعضای گروه کاری دارای چه ویژگی باشند تا بهتر از عهده‌ی حل مسائل پیچیده برآیند؟
(۱) همانند
(۲) ناهمانند
(۳) هم‌نوا
(۴) همگرا
- ۱۵- برای حل مسائل پیچیده، ساختار گروه کاری باید با چه ساز و کاری شکل بگیرد؟
(۱) تلفیق افقی
(۲) تلفیق عمودی
(۳) تفکیک عمودی زیاد
(۴) تفکیک افقی زیاد
- ۱۶- هدف عملکردی سطح واحد عبارت است از؟
(۱) کارایی
(۲) بازگشت سرمایه
(۳) رشد و نوآوری پایدار
(۴) ارزش افزوده اقتصادی
- ۱۷- نظریه عمومی سیستم‌ها عمدتاً چه پدیده‌هایی را مورد مطالعه قرار می‌دهد؟
(۱) رشد و تکامل
(۲) کنترل و تکامل
(۳) رشد و ارتباطات
(۴) کنترل و ارتباطات
- ۱۸- در صورتی که هدف از بکارگیری افراد توانمند در گروه‌های کاری بهبود عملکرد همه‌ی گروه‌ها باشد، آنان را چگونه باید به کار گرفت؟
(۱) متمرکز کرد
(۲) پخش کرد
(۳) بهبود داد
(۴) آموزش داد
- ۱۹- راهبرد سطح سازمان مادر چه نقشی دارد؟
(۱) حمایت از فعالیت‌های صفی و ستادی سازمان
(۲) شیوه‌های عمده رقابت در هر یک از بخش‌ها و فعالیت‌های اصلی
(۳) تعیین جهت‌هایی که کل سازمان باید تعقیب کند.
(۴) نحوه فعالیت در ناحیه وظیفه‌ای سازمان در حمایت از راهبردهای سه‌گانه

۲۰- طول مدت هر برنامه بر اساس چه اصلی تعیین می‌شود؟

- (۱) تعهدات (۲) واقعیت‌ها (۳) تصمیم‌گیری (۴) برنامه‌ریزی

۲۱- هدف انعطاف‌پذیری خط‌مشی در نحوه‌ی فعالیت و عملکرد سازمان چیست؟

- (۱) ایجاد ثبات (۲) قابلیت انطباق (۳) پاسخگویی به همه شرایط (۴) پاسخگویی به شرایط خاص

۲۲- اصل برنامه‌ریزی چیست؟

- (۱) فراگرد برنامه‌ریزی ماهیتی پویا دارد.
(۲) همواره تلاش‌های ذهنی باید پیش از تلاش‌های فیزیکی صورت پذیرد.
(۳) تجسم و طراحی وضعیت مطلوب آینده و یافتن و پیش‌بینی راه‌های نیل به آن.
(۴) با توجه به ماهیت بسیار متغیر فراگردهای محیطی تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها ضرورت دارد.

۲۳- از جمله ویژگی‌های عمده فراگرد نوآوری در سازمان به شرح زیر است؟

- (۱) حمایت از استمرار خلاقیت و کارآفرینی
(۲) نقش فعال مدیران در هدایت فراگرد نوآوری
(۳) بر مبنای نیازهای سازمان و بازار بودن
(۴) حمایت ساختار، راهبرد، فرهنگ و صاحبان قدرت از نوآوری
۲۴- تمایل انسانی مؤثر بر کیفیت تصمیم‌گیری عبارت است از:

- (۱) عدم ترس از قبول خطا در برابر دیگران (حفظ آبرو)
(۲) تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه ندادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصل
(۳) تمایل انسان به ارزیابی نامطلوب «اطلاعات مثبت» و ارزیابی مطلوب «اطلاعات منفی»
(۴) هر چه کاری دشوارتر گردد تمایل افراد به داشتن اعتماد بیش از حد به دیگران بیشتر خواهد شد.

۲۵- روش آزاد از تجربه در حل مسئله بیان می‌دارد که:

- (۱) منطقی‌ترین جواب هر مسأله، روشن‌ترین راه‌حل آن است.
(۲) مدیر با استفاده از اختیارات خود و بر اساس توصیه‌های کارشناسی تصمیم می‌گیرد.
(۳) برای دستیابی به راه‌حل، باید از روش‌های منظم‌تر، منطقی‌تر و مدبرانه‌تر استفاده کرد.
(۴) برای حل مسائل کم‌اهمیت می‌توان از روش‌های به کار رفته در وضعیت‌های مشابه گذشته استفاده کرد.

۲۶- میزان کارآیی هر تصمیم چگونه ارزیابی می‌شود؟

- (۱) ارزیابی تصمیم با توجه به زمان تصمیم‌گیری
(۲) کیفیت عینی تصمیم و پذیرش مجریان
(۳) استفاده از فراگرد رسمی و منطقی تصمیم‌گیری
(۴) غلبه بر موانع کسب شناخت دقیق از راه‌حل‌های موفقیت‌آمیز

۲۷- چرا تصمیم‌گیرندگان به راه‌حل رضایت‌بخش در تصمیم‌گیری اکتفا می‌کنند؟

- (۱) فشار سیاسی
- (۲) تفاوت ارزش‌ها و هنجارها
- (۳) ساختار ذهنی
- (۴) مشخص نبودن پیامدهای تصمیم

۲۸- عوامل نامؤثر بر پیچیدگی مسائل کدامند؟

- (۱) معیارهای چندگانه و عوامل نامشهود
- (۲) آثار کوتاه‌مدت و عوامل مشهود
- (۳) مخاطره‌ها و عدم اطمینان‌ها و قضاوت‌های ارزشی
- (۴) اطلاعات میان‌رشته‌ای و تصمیم‌گیری مشارکتی

۲۹- مهم‌ترین عامل درونی شکل‌دهنده‌ی سبک مدیر کدام است؟

- (۱) سیستم ارزشی
- (۲) ترجیح مدیر نسبت به یک سبک
- (۳) اعتماد و اطمینان به دیگران
- (۴) احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان

۳۰- کدام پیش‌فرض زیربنای نظریه نیازهای انسانی نمی‌باشد؟

- (۱) موقتی بودن ارضاء نیاز
- (۲) منسجم بودن وجود انسان
- (۳) تنوع نیازهای آگاهانه انسان
- (۴) افزایش شدت نیاز ارضاء شده

۱- گزینه (۲)

سیستم‌های کنترل باید با توجه به واقعیت‌های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژی موجود طراحی شوند. این سیستم‌ها باید سازمان را قادر سازند تا در صورت مواجهه با هرگونه تهدیدی در زمینه‌های متنوع فوق از عهده تشخیص به‌موقع مشکل و ارائه واکنش سریع برای رفع آن برآید. بر این اساس ۴ نوع سیستم عبارتند از؛

۱- سیستم‌های کنترل تشخیصی؛ که مدیران را قادر می‌سازد تا وضعیت بخش‌های مختلف سازمان را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کنند. یکی از اهداف عمده بکارگیری این سیستم‌ها حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران است.

۲- سیستم‌های کنترلی ارزشی؛ سازمان‌ها با استفاده از این سیستم کنترل درصدد هستند تا با تبیین دقیق ارزش‌ها و رهنمودهای مدیران عالی زمینه‌ی پذیرش مشتاقانه‌ی کارکنان را فراهم آورند.

۳- سیستم‌های کنترلی تحدیدی؛ این سیستم‌ها از یک مفهوم ساده و در عین حال عمیق استفاده می‌کنند. با این مضمون که اگر می‌خواهید کارکنانی خلاق و کارآفرین داشته باشید بجای تعیین کارهایی که باید انجام دهند، به آنها بگویید که آنها چه کارهایی را نباید انجام بدهند. برخلاف سیستم‌های کنترل تشخیصی که نتایج عملکرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و سیستم‌های کنترل ارزشی که ارزش‌های اساسی سازمان را به کارکنان ارائه می‌کنند، سیستم‌های کنترل تحدیدی با استفاده از عبارت‌های نهی‌کننده حداقل استانداردهای قابل قبول را معین می‌کنند. این سیستم‌های کنترلی همانند ترمز عمل کرده و برای محیط‌های پویا مناسب است.

۴- سیستم‌های کنترل تعاملی؛ این سیستم کنترل همانند سیستم‌های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می‌گیرند تا به‌طور منظم آنها را در جریان تصمیمات کارکنان و عدم اطمینان‌های استراتژیک در محیط قرار دهند.

(تئوری‌های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۴۲۳)

۲- گزینه (۱)

در تئوری سازمان باید تفاوت سه دیدگاه سیستمی، اقتضایی و وضعیتی را از یکدیگر باز شناسیم؛ رهیافت سیستمی بیان می‌کند که همه‌ی چیزها از سیستم‌های دارای ویژگی‌های مشترک ساخته شده است. رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی مجرد، کلی و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار گرفته است. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگر است، نقد می‌شود، زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیت‌های دیگر را طلب می‌کند. اما این دیدگاه قابلیت اعتماد به افراد و سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. طرفداران نظریه اقتضایی نیز کوشیده‌اند که از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند و ضمن دسته‌بندی مقتضیات موردنظر، در تعمیم آنها به وضعیت‌های خاص دقت کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۸۱)

۳- گزینه (۴)

نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان، اجزاء آن را در نظر می گرفتند و بر این باور بودند که «کل سازمان برابر است با مجموع اجزاء آن»؛ به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزاء آن تشریح می کردند. در حالیکه نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که «کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزاء آن است» و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگی های اجزاء آن را تلفیق می کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند، در حالیکه نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند. (مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۷۱)

۴- گزینه (۴)

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده، در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخوردند. سازمان ها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله می شوند. نظریه آشوب نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تأثیر بازخور حاصل از ارزیابی محیط بر سیستم های سازمانی تأکید می کند. بنیان این نظریه توسط ریاضیدانانی چون لورنز و یورک در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای رفتار ظاهراً تصادفی پدیده های مختلف از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمان ها و بازارهای بورس نوعی نظم وجود دارد. به طور کلی می توان گفت دو نظریه یادگیری سازمانی و نظریه آشوب بر تأثیر بازخور ناشی از ارزیابی در سیستم های سازمان تأکید دارند. (مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۷۴ و ۷۷)

۵- گزینه (۱)

رهیافت اقتضایی بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضاء از این واقعیت نشئت می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم، تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابطی بنیادین، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است. زیرا نحوه ی کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد. از این رو تأکید می شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد. (مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۷۸)

۶- گزینه (۳)

ویژگی های هشت گانه سازمان های کمال یافته
پیترز و واترمن مجموعه ای مرکب از ۶۲ شرکت دارای مدیریت خوب در ایالات متحده را در نظر گرفتند. آنها پس از تحلیل نتایج مصاحبه ها، ۸ ویژگی سازمان های برتر را استخراج کردند:

- تعصب به عمل
- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری

۲۰ | بانک سؤالات آزمون دکتری مدیریت بازرگانی

- تمایل به استقلال و کارآفرینی
 - افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد
 - برخورد شفاف و ارزشی
 - تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود
 - استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک
 - حفظ توأمان انعطاف‌پذیری و عدم انعطاف
- (مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۸۹).

۷- گزینه (۲)

برخی از ویژگی‌های افراد خلاق در جدول زیر آمده است؛

ویژگی	وضعیت افراد خلاق
دانش	افراد خلاق سال‌های زیادی را برای کسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقه خود صرف می‌کنند.
تحصیلات	تحصیلات خلاقیت را افزایش نمی‌دهد؛ حتی برخی از که بر رعایت روندهای منطقی تأکید می‌کنند، مانع خلاقیت می‌شوند.
هوش	افراد خلاق ضرورتاً دارای ضریب هوشی بالایی نیستند. بهره‌مندی از ضریب هوشی در حدود ۱۳۰ کافی است. ضریب هوشی بیش از آن ضرورتی ندارد.
توانایی‌های ذهنی	افراد خلاق از توانایی‌های ذهنی ذیل برخوردارند: ۱. نسبت به مسائل حساسیت دارند. ۲. در برقراری ارتباط سیال میان چیزها انعطاف دارند. ۳. به جای کلمه‌ها به تصاویر ذهنی می‌اندیشند. ۴. با تلفیق اطلاعات گوناگون آنها را به نحو مناسبی مورد استفاده قرار می‌دهند.
شخصیت	افراد خلاق نوعاً مخاطره‌پذیرند و دارای شخصیتی مصر، بسیار باانگیزه، پذیرای فکری نو، قادر به تحمل ابهام و تحمل تنهایی و مستقل‌اند. این افراد از اعتماد بنفس زیادی برخوردارند، اغلب شوخ‌طبع‌اند و معمولاً همراهی با آنان دشوار است.
دوران کودکی	دوران کودکی افراد خلاق معمولاً با رخداد‌های متنوعی همراه بوده است. نظیر وجود مشقت در زندگی خانوادگی، و کم و زیاد شدن امکانات مالی.
عادت‌های اجتماعی	افراد خلاق برخلاف افراد گوشه‌گیر درون‌گرا نیستند و تمایل به تبادل افکار با همکاران خود دارند.

(مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۱۲۴)

۸- گزینه (۱)

به فرآیند پیش‌بینی منظم و ایجاد آمادگی برای مواجهه با آن دسته از مسائل درونی یا بیرونی که حیات سازمان را تهدید می‌کند، مدیریت بحران گوئیم. بحران رخدادی غیرقابل پیش‌بینی است که جمع‌کثیری از افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. جریان زندگی را چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد و برای حل آن اخذ تصمیم فوری ضروری است. سبک‌های مدیریت تفویضی و دستوری در مواقع بحرانی مناسب‌تر هستند. زیرا در مواقع بحرانی زمان بسیار مهم می‌باشد. بنابراین یا باید به صورت دستوری به انجام اقدامات برای کنترل بحران اقدام کرد یا باید افرادی را تعیین نمود و وظایف را به آنها تفویض کرد. (تئوری‌های مدیریت، طبرسا، فصل مدیریت بحران)

۹- گزینه (۳)

رهبری در معنای عام، تلاشی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران به هر دلیل دانسته‌اند و گاهی رهبری ونفوذ در دیگران را به جای یکدیگر به کار می‌برند. اصولاً صاحب‌نظران برای رهبری در محیط‌های پویا سه قابلیت اساسی را ضروری دانسته‌اند؛

- تشخیص؛ توانایی شناختن وضعیتی که قصد نفوذ در آن را داریم.
 - انطباق؛ توانایی تطبیق رفتار خود و سایر عواملی که در کنترل ما هستند، با مقتضیات وضعیت مورد نظر.
 - ارتباطات راغبانه؛ توانایی ارسال پیام به‌گونه‌ای که افراد آن را براحتی درک کرده و پذیرا باشند.
- یکی از راه‌های بهبود قابلیت برقراری ارتباطات مدیران، شناخت و بکارگیری فراگرد برقراری ارتباطات راغبانه است. (مبانی مدیریت رفتار سازمانی، رضائیان، ص ۳۲۲)

۱۰- گزینه (۴)

بعضی از افراد پدیداری (تصویری) هستند، آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با تصاویر تنظیم نمایند، آسوده‌تر هستند. افراد پدیداری فضا را دوست دارند. اگر ملاقاتی با آنان در دفتر کارشان داشته باشید، از شما می‌خواهند که در عرض میز بنشینید و به اندازه کافی از آنها فاصله داشته باشید تا بتوانند به آسودگی شما را در برد تصویرشان قرار دهند. این افراد مبلمان خود را بگونه‌ای می‌چینند که ارباب رجوع در مقابل آنها با فاصله قرار بگیرند تا راحت‌تر بتوانند آنها را ببینند. افراد پدیداری نمودارهای جریان کار، جریان عملیات و سایر نمودارها را بویژه به هنگام ارائه اطلاعات پیچیده به کار می‌برند. (مبانی مدیریت رفتار سازمانی، رضائیان، ص ۳۲۶)

۱۱- گزینه (۱)

شبکه‌های ارتباطی به طور کلی به دو دسته شبکه‌های رسمی (شبکه‌های زنجیره‌ای، شبکه‌ی متمرکز، شبکه‌ی ستاره‌ای، شبکه سه‌شاخه، شبکه دایره‌ای و شبکه‌ی همه‌جانبه) و شبکه‌های غیررسمی (شبکه‌های رشته‌ای، شبکه‌های انشعابی، شبکه تصادفی، شبکه‌های خوشه‌ای) تقسیم می‌شود. شبکه دایره‌ای به گونه‌ای است که هر یک از اعضاء با اعضاء طرفین خود تماس می‌گیرد و الگوی دایره‌ای بیشتر در گروه‌های وظیفه‌ای و کمیته‌ها مشاهده می‌شود. سرعت ارتباطات در این الگو کند است، دقت ارتباطات ضعیف، فاقد ساختار ارتباطی پایدار، جایگاه رهبر نامشخص است، اما روحیه‌ی کارکنان خیلی خوب است. برای بکارگیری راهبرد تغییر مشارکتی باید از الگوی ارتباطی دایره‌ای استفاده کرد تا افراد سازمان،

۲۲ | بانک سؤالات آزمون دکتری مدیریت بازرگانی

امکان مشارکت و همکاری در فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای تغییر را داشته باشند.
(تئوری‌های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۳۹۹)

۱۲- گزینه (۲)

دیدگاه سنتی برای سنجش اثربخشی صرفاً به نظارت بر روی میزان نیل به هدف یا تأمین هدف می‌پردازد. یعنی اثربخشی از طریق سنجش میزان خروجی و بازده صورت می‌گرفت. صرف ارزیابی متغیرهای بازده و خروجی منجر به پیدایش معضلات و مشکلات سازمانی می‌شود. ارزیابی خروجی‌های سیستم سازمانی نظیر کمیت و کیفیت تولیدات موجب یافتن معضل با مسائل موجود در سازمان می‌شود.
(تئوری‌های مدیریت، طبرسا، فصل مدیریت اقتضایی)

۱۳- گزینه (۴)

سیستم کنترل نوع اول ساده‌ترین و منظم‌ترین سیستم کنترل را نشان می‌دهد. کارفرما سه وظیفه جدا از هم را کنترل می‌کند. کنترل نوع دوم سازمانی را مجسم می‌کند که در آن کار بسط یافته است. کارفرما هنوز هم فعالیت‌های کارکنان را کنترل می‌کند ولی اکنون هر سه وظیفه در هر کار ادغام شده است و هر سه کارمند نتیجه تولید نهایی را می‌بینند. کنترل نوع سوم آزادترین مدل سازمانی است. در این مدل هر کارمند مزیت مدل نوع ۲ را همراه با مسئولیت تصمیم‌گیری که در سیستم ۱ و ۲ مخصوص کارفرما بود، را داراست. در سیستم کنترل نوع سوم، بدون آنکه نظارت و هماهنگی شدیدی بر فرد اعمال شود، فرد به اصلاح و ترمیم کار می‌پردازد و به غنی‌سازی شغل و حداقل کنترل مدیر نیاز دارد. این نوع سیستم کنترلی در کارهایی مناسب است که نظارت و هماهنگی کم ضرورت دارد.
(تئوری‌های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۴۲۱)

۱۴- گزینه (۳)

گروهی که اعضای آن در یک یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه با هم تفاوت داشته باشند، گروه ناهمانند قلمداد می‌شود. گروه‌های ناهمانند به علت داشتن توانایی‌ها و اطلاعات مختلف و متفاوت، اغلب دارای بازدهی بیشتری نسبت به گروه‌های همانند هستند. البته امکان دارد چنین ترکیبی موجب تعارض و تضاد بیشتری در گروه شود. رابطه بین ترکیب گروه و نوع وظیفه‌ای که به گروه واگذار شده است، بر حسب مرادوه بین گروه‌های همانند و ناهمانند توصیف می‌شود. یک گروه ناهمانند یا نامتجانس برای وظایف جمعی پیچیده، وظایفی که نیاز به نوآوری دارد و در انجام آنها سرعت اهمیت نداشته باشد، مناسب است. به عنوان مثال: گروه مطالعات بازاریابی.

(تئوری‌های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۵۳۳)

۱۵- گزینه (۳)

در یک مطالعه میدانی که از ۲۲۱ مدیر بانک در ۱۰ شعبه مختلف صورت گرفت، مفهوم اقتضایی از سازگاری با وضعیت به سطح گروه کاری گسترش داده شده و میزان همبستگی متغیرهای فناوری و ساختار با عملکرد گروه مورد سنجش قرار گرفته است. در این تحقیق فن آوری بر حسب نوع فراگرد حل مساله مورد نیاز برای انجام وظایف روزانه مدیران بانک تعریف شد. مسائل به دو دسته ساده و پیچیده و قابل پیش بینی و یا غیر قابل پیش بینی تقسیم شد. تفکیک افقی و عمودی از میان متغیرهای ساختاری مورد سنجش قرار گرفت.

تفکیک افقی شامل تعداد طبقات شغلی گوناگونی می شود که در هر گروه کاری وجود دارد در مقابل تفکیک عمودی شامل تعداد سطوح سلسله مراتب در گروه کاری می شود. دوتیجه از این تحقیق بدست آمد که در شکل زیر به تصویر کشیده شده اند:

(مدیریت رفتار سازمانی رضائیان، ص ۲۶۰ و ۲۶۱)

۱۶- گزینه (۱)

سطح واحد، همان سطح عملیاتی می باشد. بنابراین هدف عملکردی سطح واحد یا سطح عملیاتی کارایی بیشتر می باشد. در سطح عملیاتی تأکید بر کارایی و بیشترین ستاده با استفاده از حداقل منابع و هزینه می باشد. سطح عملیاتی توسط مدیران خطمقدم، مدیران تکنیکی و سرپرستان اداره می شود. این مدیران وقت کمی را صرف برنامه ریزی و تصمیم گیری جامع و بلندمدت می کنند. مدیران عملیاتی وظیفه نظارت بر کارکنان را بر عهده دارند و بیشتر وقت خود را صرف بدست آوردن کارایی می کنند.

(تئوری های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۲۹)

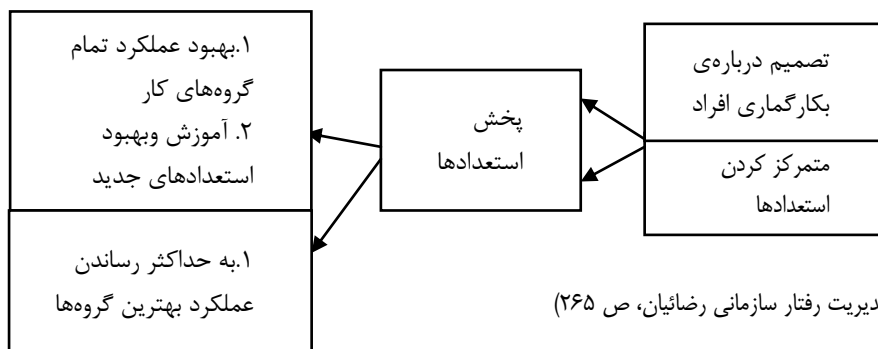
۱۷- گزینه (۱)

مکتب مدیریت سیستمی به صورت تئوریک بعد از جنگ جهانی دوم مطرح شد. روش تفکر سیستمی امروزه در تمام سطوح تحقیقاتی و در موارد گوناگون مورد استفاده می باشد. از بررسی یک ذره اتم گرفته تا ساختار موتور اتومبیل، بدن انسان، سازمان های اجتماعی، منظومه شمسی و کهکشان ها را می توان از تئوری سیستم بهره گرفت. نظریه عمومی سیستم ها عمدتاً پدیده های رشد و تکامل را مورد مطالعه قرار می دهد و فرض اصلی آن این است که فراگرد رشد و مراحل بعدی و نهایی آن از یک الگوی یکسان تبعیت می کند.

(سازمان و مدیریت، فخری، ص ۲۶)

۱۸- گزینه (۲)

اگر مدیریت در جستجوی بهبود عملکرد تمامی گروه ها یا آموزش تازه وارد ها است، افراد توانمند را باید در گروه های مختلف پخش کند. این انتخاب برای عملیات با حجم زیاد مناسب خواهد بود، ولی اگر نتیجه مطلوب از دید مدیر به حداکثر رساندن عملکرد بهترین گروه های کاری باشد، در آن صورت افراد توانمند را باید به طور متمرکز در گروه ها قرار داد. مدل اقتضایی تعیین افراد گروه های کار جهت استفاده اثربخش از استعدادهای موجود در شکل زیر ترسیم شده است؛



(مدیریت رفتار سازمانی رضائیان، ص ۲۶۵)

۱۹- گزینه (۳)

راهبردهای موجود در سطح سازمان به سه دسته تقسیم می‌شود؛

۱- راهبرد سطح سازمان مادر؛ در این سطح جهت‌گیری‌های کل سازمان تعیین می‌شود و به این پرسش که «بهتر است سازمان در چه زمینه یا زمینه‌هایی فعالیت کند؟» پاسخ داده می‌شود. هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است.

۲- راهبرد سطح مؤسسه (راهبرد سازمان در فعالیتهای عمده)؛ در این سطح یک خط محصول یا یکی از مؤسسه‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که «این مؤسسه چگونه باید در محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده مبادرت نماید» پاسخ داده می‌شود. راهبردهایی که در این سطح تدوین می‌شوند، معمولاً با مسائلی نظیر انتخاب «ترکیب محصول، خدمت»، «محل تجهیزات»، «فناوری جدید»، سر و کار دارد.

۳- راهبرد سطح عملیاتی (وظیفه)؛ در این سطح، هدایت فعالیت‌ها و عملیات ناحیه وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های تخصصی در سطح نواحی وظیفه‌ای، راهبرد سطح مؤسسه یا راهبرد سازمان در یک فعالیت عمده را مورد حمایت قرار داد؟ (مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۲۶۸ و ۲۶۹)

۲۰- گزینه (۱)

یکی از مسائل مهمی که هنگام برنامه‌ریزی مطرح می‌شود، آن است که برنامه باید برای چه مدتی تنظیم شود. البته انتخاب مدت برنامه باید مبنایی منطقی داشته باشد؛ زیرا گاهی ممکن است که برنامه‌ریزی هفتگی مطلوب باشد؛ در حالیکه گاهی اوقات برنامه‌ریزی‌های بلندمدت چندین ساله ضرورت می‌یابند. رمز انتخاب مدت برنامه، توجه به اصل تعهدات است، مبنی بر اینکه برنامه‌ریزی منطقی باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم‌های اتخاذشده، در آن مدت امکان‌پذیر باشد. بنابراین طول مدت برنامه بر اساس اصل تعهدات تعیین می‌شود.

(مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۲۴۰)

۲۱- گزینه (۱)

خطامشی مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. خطامشی‌ها را می‌توان با توجه به موضوع آنها با عنوان خطامشی‌های دولتی، خطامشی‌های تجاری یا خطامشی‌های شخصی و نام‌گذاری کرد. خطامشی باید از ویژگی‌های ذیل برخوردار باشد؛

- صراحت و وضوح؛ خطامشی باید مشخص، ثابت، واضح و گویا باشد؛ به طوری که برای افراد سطوح مختلف سازمان، قابل درک باشد.

- قابلیت اجرا؛ خطامشی باید قابل اجرا باشد؛ به طوری که اجرای آن با توجه به توانایی‌ها و ویژگی‌های بخش‌ها و واحدهای مسئول در سازمان، امکان‌پذیر باشد.

- انعطاف‌پذیری؛ خطامشی باید به گونه‌ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان، با وضعیت‌های متغیر و موقعیت‌های جدید قابل انطباق باشد.

- جامعیت؛ خطامشی باید به گونه‌ای تنظیم شود که همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخگوی

همه شرایط و حالت‌های پیش‌بینی شده باشد.

- هماهنگی؛ اجزاء خطامشی باید با هم هماهنگ باشند؛ به طوری که بتوانند همه واحدها و سازمان‌های ذی‌ربط را به طور هماهنگ، در جهت تحقق اهداف برنامه هدایت کنند.

- مستدل بودن؛ خطامشی باید مستدل و مبتنی بر تصمیم‌های منطقی باشد که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند.

- متمایز بودن از قوانین؛ خطامشی قانون نیست و قابل تفسیر است.

- کتبی بودن؛ خطامشی باید به طور مدون و مکتوب ارائه شود.

(مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۲۳۶)

۲۲- گزینه (۲)

برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب، و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد. اصل برنامه‌ریزی را می‌توان اینگونه مطرح کرد که برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده شود.

(مبانی سازمان و مدیریت، رضائیان، ص ۲۰۲)

۲۳- گزینه (۳)

در زمان کنونی برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای اینکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد، باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط، برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید. نوآوری تغییر است، البته هر تغییر نوآوری نیست، نوآوری تغییری بدیع و تازه است که بر اساس اندیشه‌های نو که سابقه‌ی قبلی ندارد، به وجود می‌آید. یکی از ویژگی‌های عمده فراگرد نوآوری در سازمان این است که همواره باید بر مبنای نیازهای سازمان و بازار آن انجام پذیرد. صرفاً وجود فکرهای جدید نمی‌تواند تضمین‌کننده‌ی موفقیت سازمان در محیط باشد. موفقیت سازمان در گرو اجرای اثربخش آن فکرها برای بهبود عملکرد سازمانی است.

(تئوری‌های مدیریت، محمدیان و حسینی، ص ۱۹۵)

۲۴- گزینه (۴)

همبستگی مثبتی میان اعتماد بیش از حد مدیران به کارکنان و میزان دشواری کار آنان مشاهده شده است. به عبارت دیگر هر چه کاری دشوارتر گردد، تمایل افراد به داشتن اعتماد بیش از حد به دیگران بیشتر خواهد شد (اعتماد غیرواقعی می‌باشد). البته در وضعیت‌های قابل پیش‌بینی‌تر و راحت‌تر نیز اعتماد به وجود می‌آید، ولی در این حالت معمولاً اعتماد غیرواقعی نخواهد بود. به طور کلی افراد ممکن است به یک یا چند مورد از موارد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند؛

- دقت اطلاعات دریافتی

- یک فرد خاص